

**Robert Scholderer**

# **Management von Service-Level-Agreements**

**Methodische Grundlagen und Praxislösungen  
mit COBIT, ISO 20000 und ITIL**

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Priv.-Doz. Dr. -Ing. habil. Robert Scholderer  
Principal Service-Level-Manager  
robert@scholderer.de  
www.scholderer.de

Lektorat: Christa Preisendanz  
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg  
Herstellung: Nadine Thiele  
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de  
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Fachliche Betreuung:  
Prof. Dr. Matthias Knoll · Hochschule Darmstadt · matthias.knoll@h-da.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:  
Print 978-3-86490-397-7  
PDF 978-3-96088-024-0  
ePub 978-3-96088-025-7  
mobi 978-3-96088-026-4

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2016  
Copyright © 2016 dpunkt.verlag GmbH  
Wieblinger Weg 17  
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.  
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.  
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Lieber Leser,

die zweite Auflage liegt nun vor, und das Thema SLA ist aktueller denn je. Mit jedem Jahr gerät es stärker in den Fokus der IT-Führungskräfte. Während man 1998 noch von Qualitätssicherungsblättern sprach, werden sie kurze Zeit später bereits durchgängig Service-Level-Agreements genannt. Nach dem Zusammenbruch des Neuen Markts zwischen 2001–2003 mussten alle sparen. Nur wo? Zu dieser Zeit überlegte man erstmals, welche IT-Leistungen an welchen Stellen gestrichen werden können. Vereinzelt wurden da SLAs zur Kosteneinsparung entdeckt. Spätestens seit 2008 waren mit dem Zusammenbruch des Bankensystems und der weltweiten Krise alle Führungskräfte aufgefordert, kreativ zu sein, wenn es um das Erschließen von Einspar- und Verbesserungspotenzialen ging. Ab da begann der Siegeszug des SLA.

Als die erste Auflage dieses Buches 2011 erschien, wurde das Konzept von SLAs sukzessive vom Management auf der Suche nach einer wirtschaftlichen Lösung aufgegriffen. Je mehr Cloud-Services entstanden, je mehr das Outsourcing oder auch das Insourcing voranschritt und je mehr die interne Leistungsverrechnung in den Konzernen Einzug hielt, desto stärker wurde der Ruf nach SLAs und nach einem effizienten SLM-Prozess. In 2015 wurde das in diesem Buch entworfene SOUSIS-Modell im vom Bundesministerium für Forschung und Entwicklung geförderten SLA-Richtliniendokument für Cloud-Services neben COBIT, ISO und ITIL zu den Standards gezählt. Die im SOUSIS-Modell entwickelten Strukturen finden sich heute in einer Vielzahl von Ausschreibungen aller Art wieder. Als Autor freue ich mir sehr darüber, dass das SOUSIS-Modell bei seiner Entstehung 2011 so weit vorgedacht war, dass es sich als Standard in der SLA-Welt durchgesetzt hat. Das Besondere an SOUSIS ist die Entkopplung von zwei Kreisläufen. Das SLA mit seinen ausgelagerten IT-Services in Leistungsscheinen liefert eine Basisstruktur. Damit werden Regelungen stark von den Service-Level-Werten getrennt gehalten. Der eine Kreislauf ist die meist jährliche Konzeption und Überprüfung des SLA mit seinen Regelungen. Unterjährig werden Leistungen hinzugenommen oder gekündigt. Dies ist der zweite Kreislauf, der dann im operativen Alltag sehr schnell gehen muss. Dass in jedem Kreislauf nur diejenigen beteiligt werden, die auch dafür vorgesehen sind, dies macht das SOUSIS-Modell robust und auch effizient.

Die Veränderungen in der SLA-Welt habe ich nach der ersten Auflage dieses Buches in vielen SLA-Verhandlungen und -Ausschreibungen beobachtet und auch selbst mitgeprägt. Die wesentlichen Neuerungen sind in der zweiten Auflage eingearbeitet. Zwei Punkte gelten als herausragend, und diesen schenke ich in der neuen Auflage mein Hauptaugenmerk: Pönalen und die managementgerechte Darstellung des SLM-Prozesses.

Bei den Pönalen sind die Vertragspartner deutlich variantenreicher geworden. Je nach Sichtweise – ob Servicenehmer oder Dienstleister – sind in der zweiten Auflage die Richtungen aufgezeigt. Während die Servicenehmer immer stärker nach Steuerungsmöglichkeiten suchen, um das Dienstleisterverhältnis enger zu führen, sind die Dienstleister dazu übergegangen, Hürden in die Pönalen einzubauen. Beide Parteien treffen hier aufeinander und versuchen, sich gegenseitig in eine Vorzugsposition zu bringen. Für beide Seiten sind die Mechanismen in dieser Auflage neu ausgeführt.

Die Straffung des SLM-Prozesses ist der Situation geschuldet, dass durch die steigende Zahl von SLAs auch der Verwaltungsaufwand gestiegen ist. Plötzlich ist es nicht mehr eine One-Man-Show eines einzelnen Service-Level-Managers, vielmehr werden Teams gebildet, um die Bürokratie schultern zu können. Wer hier den SLM-Prozess optimiert fahren kann, wird in den nächsten Jahren zu den Gewinnern gehören und weiterhin auf die One-Man-Show setzen können. Damit man diesen Prozess noch effizienter ausrichten kann, liegt in der neuen Auflage ein managementgerechtes SLM-Prozess-Template vor, das in fünf Prozessschritten alle zentralen Punkte erfasst. Von den erreichten und nächsten Zielen über die Aufgaben bis zu den Schnittstellen mit anderen Abteilungen ist jeder Prozessschritt auf Optimierung ausgerichtet. Als ich das Management-Template entwickelt habe, stand nur die Präsentation des SLM-Prozesses vor dem Management im Vordergrund. Es sollte kurz und knapp das SLM gezeigt werden, wo man steht und welche Richtung man einschlagen möchte. Nach dem ersten Einsatz des SLM-Prozess-Templates kam der zweite Kunde und der nächste und so weiter. Beim zweiten Kunden dachte ich mir, es ist bestimmt ganz problemlos, das SLM-Prozess-Template wieder anzuwenden. Doch das gestaltete sich nicht ganz so einfach. Mit jedem Kundeneinsatz stand ich vor der Problematik, wie kann man das SLM-Prozess-Template ausfüllen, um bei diesem Kunden die Effizienz des SLM zu steigern. Mit jedem Kunden konnte ich das SLM-Prozess-Template verbessern und seine Anwendung optimieren. Damit Sie, lieber Leser, dies auch können, sind zu jedem Prozessschritt auch die häufigsten Ziele und Herausforderungen bereits genannt. Sie müssen sozusagen nur noch auswählen, welche Punkte bei Ihnen zutreffen, und dann gilt es, den SLM-Prozess daraufhin auszurichten.

Ebenso neu in der zweiten Auflage ist das Interview mit Jörg Ziegler, der als IT-Leiter die aktuelle Sicht des Service-Level-Managements repräsentativ für viele Service-Level-Manager verdeutlicht.

*Robert Scholderer*  
Stuttgart, im Juli 2016