

Service Level Agreement

(Auszug aus: Kaiser, Christopher: Umsetzung des Outsourcing Controllings..., Nierstein 2009, S. 57-64)

1. Service Level Agreements in Dienstleistungsverträgen

Was ist eigentlich ein Service Level Agreement (SLA)?

„Ein SLA ist eine Vereinbarung zwischen einem Dienstleistungsgeber und einem Dienstleistungsnehmer [...]“¹ in der „[...]“ detailliert die Leistungen, die Häufigkeit, Verfügbarkeit, Qualität, Service-Fähigkeit und die Termine, die seitens des Dienstleisters einzuhalten sind [...]“², geregelt werden. „Zudem werden verbindliche Regelungen bezüglich der Vorleistungen – Faktoren wie Qualität, Fristigkeit und Frequenz [...] – getroffen, die der Dienstleister vom Auftraggeber benötigt, um seine Dienstleistungen erfolgreich durchführen zu können“³. SLAs definieren dementsprechend die entscheidenden „[...]“ Input-Output-Relationen [...]“⁴ der Prozesse und Aktivitäten und liefern somit einen Ansatz zur Messung und Bewertung der Leistungsbeziehungen. Mithilfe der Vereinbarung eines Service Levels kann „[...]“ eine Überversorgung dort [vermieden werden], wo ein bisschen weniger Verfügbarkeit oder eine etwas längere Reaktionszeit tolerierbar ist [...] [und gleichzeitig der Dienstleister motiviert werden], sich dort, wo es darauf ankommt, besonders viel Mühe zu geben“⁵. Im Zuge steigender Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und erhöhter Anforderungen an die Kontrolle von Dienstleistungen gewinnen SLAs stark an Bedeutung.⁶ Einen Beitrag dazu leistet auch die Rückbesinnung von Unternehmen auf deren Kernkompetenzen.

Für das Leistung empfangende Unternehmen ergibt sich durch die Vereinbarung eines Service Levels ein angenehmer Nebeneffekt. Die aus dem Dienstleistungsvertrag entstehenden Kosten können verursachungsgerecht den Bereichen des Unternehmens zugerechnet werden, die direkt als empfangende Einheit aus dem Dienstleistungsvertrag

¹ Consequa GmbH: Service Level Agreement, <http://www.consequa.de/glossar.htm#S>, Abrufdatum: 24.09.2009

² Gross/Bordt/Musmacher (2006), S. 156.

³ Ebd.

⁴ Ebd.

⁵ Karin Quack: Was Sie schon immer über SLAs wissen wollten, <http://www.computerwoche.de/1866335>, Erstellungsdatum: 11.06.2008, Abrufdatum: 24.09.2009

⁶ Vgl. 4managers.de: Mythos – Ist Leistung generell nicht messbar?, <http://www.4managers.de/management/themen/service-level-agreement/> Abrufdatum: 24.09.09

hervorgehen bzw. Leistungen abgerufen haben. Durch die unmittelbare Zuordnung der Leistungen kann somit sehr einfach Transparenz über die entstandenen Kosten geschaffen werden. Die Aufschlüsselung der Leistungen und Kosten auf die empfangenden Einheiten bildet in aller Regel die Basis für einen „[...] bewussten Umgang mit den bereitgestellten Leistungen [...]“.⁷

Im Allgemeinen wird zwischen Rahmen-SLAs und Leistungsscheinen unterschieden.⁸ Rahmen-SLAs treffen dabei Aussagen zu den qualitativen und quantitativen Aspekten der ausgelagerten Leistungen, Leistungsscheine bestimmen detailliert die bereits oben dargestellten Merkmale der Leistungen. Gross, Bordt und Musmacher benennen für die Gestaltung der Rahmen-SLAs in ihrem Buch Business Process Outsourcing (BPO) folgende Inhalte.

Vorschlag zu Inhalten für einen Rahmen-SLA	
▪ Inhalt	▪ Informationen über die Leistungserbringung
▪ Änderungsverzeichnis	▪ Implikationen auf die Leistungserbringung
▪ Vereinbarungsparteien	▪ Reviews
▪ Zeitliche Dauer der Vereinbarung	▪ Eskalation
▪ Bestandteile (Rahmen, Leistungsscheine)	▪ Verstöße/Pönalen
▪ Ziel und Zweck	▪ Fortschreibung der Vereinbarung
▪ Zeiten und Leistungserbringung	▪ Unterschriften
▪ Leistungsparameter/Service Level	▪ ...
▪ Leistungsüberwachung	
▪ Überwachungssupport	

Abbildung 1: Gliederung und Inhalte der SLAs bei BPO⁹

Darüber hinaus bietet die Literatur eine Vielzahl weiterer Soll-Inhalte zu Rahmen-SLAs. Einige Aspekte stellen sicherlich die Vereinbarungen zu klaren Kommunikations- und Eskalationsregeln, Richtlinien zur Priorisierung von Prozessen und Aktivitäten und eine abgesicherte Notfallplanung dar. Zur Standardisierung des Kommunikationsprozesses sind

⁷ Ebd.

⁸ Vgl. Gross/Bordt/Musmacher (2006), S. 156 – 159.

⁹ Gross/Bordt/Musmacher (2006), S. 157.

neben der Benennung von Ansprechpartnern u. a. Reportingketten und einheitliche Reportings zu definieren.¹⁰

Bei den Vertragsinhalten dürfen auch Vertragsfristen (unbefristeter oder befristeter Vertrag mit ggf. Verlängerungsoption), Vereinbarungen über Gründe zur außerordentlichen Kündigung und monetäre Aspekte nicht fehlen.¹¹ Neben der Vergütung der Leistung sind auch Fälligkeiten der Zahlung zu vereinbaren. I. d. R. werden Pauschalzahlungen zwischen den Vertragsparteien beschlossen, die für einen bestimmten Umfang der Leistung fällig werden. Darin inbegriffen sind beispielsweise auch die Schulung von Mitarbeitern für neue Software im Rahmen der Auslagerung der IT-Betreuung und das Führen einer Hotline für Anfragen und Störungsmeldungen. Werden Rahmen-SLAs für einen längerfristigen Leistungshorizont abgeschlossen, sollte der Dienstleister auch Preissteigerungen über die Laufzeit berücksichtigen und vertraglich verankern.¹²

Bei Rahmen-SLAs, die durch eine Mehrzahl an Leistungsscheinen spezifiziert werden, vereinbaren die Parteien üblicherweise einheitliche Bewertungsmaßstäbe für alle Leistungen, anhand der die Qualität der Dienstleistung gemessen werden kann. Des Weiteren bestimmen die Vertragsparteien Mitwirkungspflichten des Dienstleistungsnehmers zur Prozessdurchführung und bei Leistungsstörungen.¹³ Leistungsstörungen können einerseits vom Dienstleistungsnehmer gemeldet werden, wenn sich Ungereimtheiten im Abgleich der erbrachten Leistungen gegen die entsprechenden Soll-Werte zeigen, andererseits durch den Dienstleister, indem er proaktiv auf Verfehlungen hinweist, die in seinem Verschulden oder in mangelhafter Qualität der Vorleistung des Dienstleistungsnehmers liegen.¹⁴

Grundsätzlich sollten in SLAs, seien es Rahmen-SLAs oder Leistungsscheine, keine gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten zwischen Dienstleistungsnehmer und -geber

¹⁰ Vgl. KESS DV-Beratung GmbH: Service Level Agreement (SLA) – Die Transparenz für notwendige IT-Unterstützungen, http://www.kess-dv.de/Wir-ueber-uns/Beschreibungen_und_Downloads/Sla.pdf, Abrufdatum: 06.10.2009

¹¹ Vgl. Feil: SLA – Service Level Agreement, <http://www.recht-freundlich.de/download/SLA.pdf>, Erstellungsdatum: 06.07.2003, Abrufdatum: 06.10.2009

¹² Vgl. ebd.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. KESS DV-Beratung GmbH: Service Level Agreement (SLA) – Die Transparenz für notwendige IT-Unterstützungen, http://www.kess-dv.de/Wir-ueber-uns/Beschreibungen_und_Downloads/Sla.pdf, Abrufdatum: 06.10.2009

definiert werden.¹⁵ Dies kann bei Leistungsstörungen innerhalb jenes Verantwortungsbereiches zu schwerwiegenden Konflikten zwischen den Vertragsparteien führen.

Treten bei der Vertragsgestaltung zwischen den Parteien Konfliktpunkte zum Rahmen-SLA auf, sollte das veränderte Risiko aus der Leistungsbeziehung in der Preisvorstellung der jeweiligen Partei berücksichtigt werden.¹⁶ Die Unstimmigkeiten können dann ggf. bei der Gestaltung der Leistungsscheine behoben werden, die die entsprechende Leistungsgüte im Detail beschreiben. Bei der Vereinbarung der Leistungsscheine ist darauf zu achten, dass die einzelnen Aspekte und Parameter nicht den Aussagen aus dem Rahmen-SLA entgegenstehen oder diesem widersprechen.

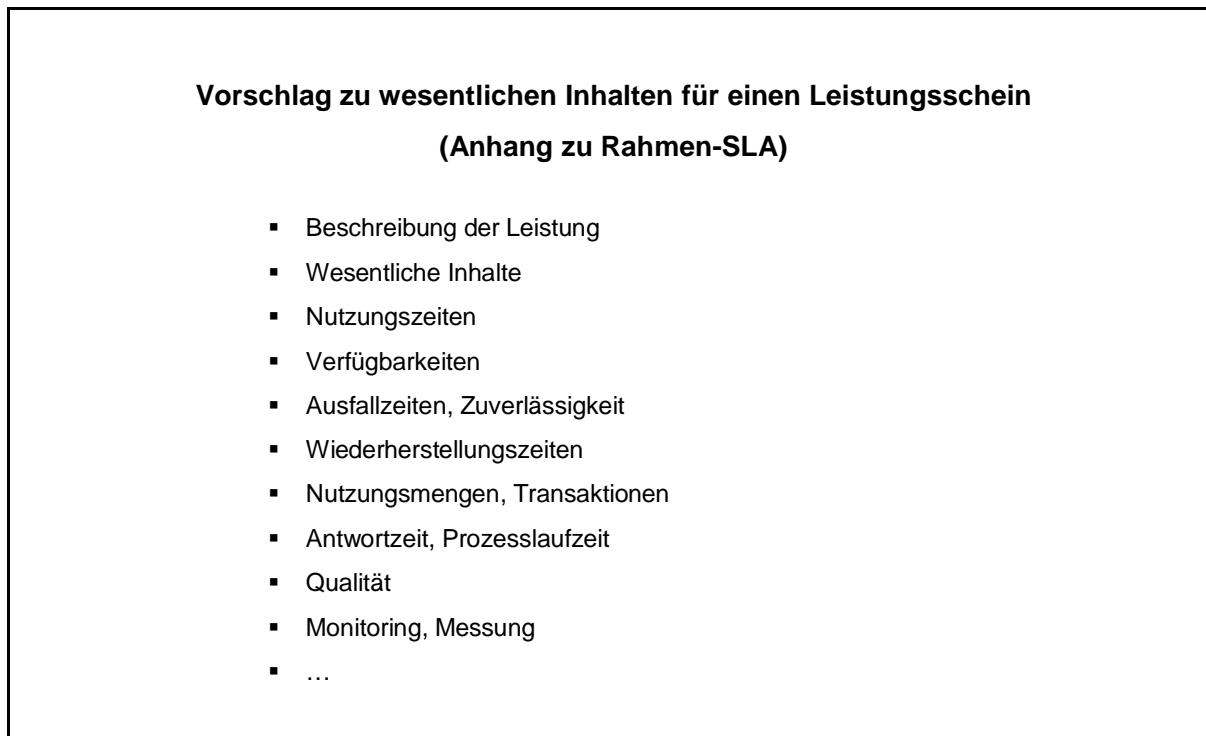


Abbildung 2: Beispiel, Inhalt eines Leistungsscheins (Anhang zu SLA)¹⁷

Die im Leistungsschein der jeweiligen Dienstleistung definierten Messwerte zeigen, wie bereits geschildert, an welchen Grenzwerten die Qualität der erbrachten Dienstleistung zu bewerten ist. Verfehlungen zeigen sich dementsprechend direkt und für den

¹⁵ Vgl. Dr. Neuenschwander/Heiniger: Service Level Agreement (SLA) – Rechtliche Aspekte, <http://www.rwi.uzh.ch/oe/zik/archiv/ChecklisteSLA.pdf>, Erstellungsdatum: 03.02.2007, Abrufdatum: 06.10.2009

¹⁶ Vgl. Karin Quack: Was Sie schon immer über SLAs wissen wollten, <http://www.computerwoche.de/1866335>, Erstellungsdatum: 11.06.2008, Abrufdatum: 24.09.2009

¹⁷ Gross/Bordt/Musmacher (2006), S. 157.

Dienstleistungsnehmer gut nachweisbar. Treten Verfehlungen bei der Leistungserbringung auf, kann die Wirkung sehr unterschiedlich sein. Dem Dienstleistungsempfänger können aus dem jeweiligen Vertrag und den gesetzlichen Grundlagen entsprechende Ansprüche zur Nachbesserung der empfangenen Leistung durch den Dienstleister, der Rückerstattung von Leistungsvergütung bis hin zur Minderung und Schadenersatz¹⁸ entstehen.¹⁹ Ein exakt definiertes Service Level vereinfacht so gesehen den Nachweis von Vertragsverletzungen für den Dienstleistungsnehmer.

Im Zeitablauf unterliegen Leistungsbeziehungen Änderungen, die teils auf Rahmenaspekte des Vertrages, teils auf Details der einzelnen Leistung wirken. Diese Aspekte werden im Service Level Management (SLM) gesteuert. Das SLM beschreibt den Prozess von der Erstellung und Verhandlung der Service Levels, über das Monitoring der Leistungserfüllung, dem Reporting an zuständige Personen, bis hin zum kontinuierlichen Verbessern der Vertragsbestandteile und der Leistungsbeziehung.²⁰ Eine Überarbeitung der Vertragsbestandteile kann u. U. notwendig werden, wenn durch die Vertragsparteien Schwachstellen im Leistungsprozess festgestellt wurden, kein bzw. ein unzureichendes Störungs- oder Krisenmanagement aufgesetzt ist oder schier ungeplante Engpässe bei der Leistungsbereitstellung aufgetreten sind oder künftig entstehen könnten.²¹

Für Anpassungen der Leistungsbeziehungen spielt das Change-Request-Verfahren eine wichtige Rolle. I. d. R. unterliegt nicht der Rahmenvertrag zwischen den Parteien Anpassungen, vielmehr wird in einer Art Vertragserweiterung auf die veränderten Umstände verwiesen, die dann in ihrer jeweiligen Fassung als vertragliche Basis anzusehen ist. Durch das Change-Request-Verfahren können Verträge somit ohne eine grundsätzliche Neuverhandlung zwischen den Parteien stets aktualisiert werden.²²

2. Service Level Agreements im Outsourcing Prozess der Commerz Real AG

¹⁸ Die angeführten Aspekte stellen lediglich Kann-Wirkungen dar, keine exakte Ursache-Wirkungskette.

¹⁹ Vgl. Feil: SLA – Service Level Agreement, <http://www.recht-freundlich.de/download/SLA.pdf>,
Erstellungsdatum: 06.07.2003, Abrufdatum: 06.10.2009

²⁰ Vgl. KESS DV-Beratung GmbH: Service Level Agreement (SLA) – Die Transparenz für notwendige IT-Unterstützungen, http://www.kess-dv.de/Wir-ueber-uns/Beschreibungen_und_Downloads/SLa.pdf,
Abrufdatum: 06.10.2009

²¹ Vgl. Gross/Bordt/Musmacher (2006), S. 158.

²² Vgl. ebd., S. 157.

Innerhalb der Commerz Real AG und deren Tochtergesellschaften werden SLAs als hoch-relevant angesehen, da sich Mängel einer Leistung lediglich als negative Abweichung dieser von einem vertraglich vereinbarten Leistungsniveau bestimmen lassen. Verfehlungen der Leistungserfüllung können also nur festgestellt werden, wenn die zu erbringende Leistung in Umfang und Qualität exakt definiert ist.

Die Commerz Real AG integriert in ihre Dienstleistungsverträge stets ein Service Level entsprechend der zu beziehenden Leistung. Im Vorfeld der Vertragsvereinbarung stimmt die jeweilige Facheinheit dazu die Vertragsdetails mit der Rechtsabteilung ab, sodass die geforderten Leistungsmerkmale bei der regelmäßigen Kontrolle ein möglichst großes Feld der Leistungsbewertung abdecken. Je genauer die Definition zum Service Level, desto weniger ungeplante Risikoaspekte sollten im Verlauf der Dienstleistungsbeziehung auftreten. Darüber hinaus dient das vereinbarte Service Level auch dem Dienstleister als Richtschnur. Er kann die geschuldete Leistung exakt nach den Anforderungen des Outsourcers gestalten. Treten von seiner Seite aus im Rahmen der Leistungserbringung Verfehlungen auf, die ihm durch den Outsourcer zur Last gelegt werden, ist die geschuldete Leistung vorrangig nur an dem vereinbarten Service Level zu messen, welches somit fixe Bewertungsmaßstäbe begründet.

Die folgende Aufstellung zeigt verfremdet bzw. verallgemeinert einige der Soll-Inhalte zu den Service Level Agreements, die die Outsourcing Policy der Commerz Real AG als Mindestinhalte zur Vertragsgestaltung ansieht. Dabei ist zu beachten, dass die Vorgaben entsprechend der jeweiligen Leistung bei Vertragsabschluss individualisiert werden und aufgrund der Allgemeinverbindlichkeit keine Metriken aufgeführt sind.

Inhalte eines SLAs:

- Art der zu erbringenden Leistung
- Details zum Umfang der Leistungen
- Frequenz der Leistungserbringung und Dauer des Erfüllungsprozesses
- Benennung einer verantwortlichen Stelle zur Überwachung der Leistungen und des Service Levels
- Parameter, an denen die jeweilige Leistung gemessen werden kann (bspw. maximale Ausfall- und Stillstandzeiten bei IT-Dienstleistungen)
- ggf. Vereinbarung zum Vorhalten von zusätzlichen Kapazitäten bei Lastspitzen

- Aufnahme der zu erbringenden Leistung in die Notfallplanung des Unternehmens. D. h. auch im Falle einer Störung des Geschäftsablaufes beim Dienstleister ist die geschuldete Leistung in einem Notfallkonzept abzusichern und zu erfüllen. U. U. ist ein Verzug der Leistungserbringung eingeplant, ein Ausfall der Leistung ist allerdings neben den unternehmenseigenen Prozessen zwingend abzusichern.

Die SLAs treffen auch Festlegungen, wie mit verspäteten Vorleistungen von Seiten des Outsourcers und Dritten umzugehen ist. Ist der Dienstleister auf Daten oder Informationen des Outsourcers oder Dritten zur Erfüllung der geschuldeten Leistung angewiesen und werden die Daten oder Informationen aus diversen Gründen nicht vereinbarungsgemäß und fristgerecht geliefert, so werden automatisch Liefertermine der Leistung des Dienstleisters angepasst.