

## Smarte Service Level Agreements Erfahrungen aus der Praxis



In den letzten Jahren fanden bei Finanzdienstleistern verstärkt Auslagerungen von einzelnen Funktionen sowie teilweise von ganzen Unternehmensteilen an interne oder externe Dienstleister statt. Die Vielfalt und der Umfang der Auslagerungsmodelle sind groß und reichen vom klassischen IT-Outsourcing über Cloud-Dienste bis hin zu Teilen der fachlichen Prozesse, dem Business Process Outsourcing (z.B. Zahlungsverkehrsfunktionen oder Back Office im Asset Management). Zusätzlich zum Outsourcing, überwiegend motiviert durch Kostensenkung und Komplexitätsreduktion, werden zunehmend Kooperationen im Sinn von Wertschöpfungsnetzwerken gebildet und sorgen somit für weitere Dynamik.

Damit stehen Finanzdienstleister verstärkt vor der Herausforderung, Kollaborationen mit Dienstleistern oder Partnerunternehmen einzugehen, die jeweilige Leistungsbeziehung zu organisieren und zu steuern. Die Leistungsgeflechte werden hierbei in einem zunehmend komplexeren Umfeld ebenfalls vielschichtiger und keineswegs nur immer mit einem Dienstleister geknüpft. Vielfach kommt es zu Multi-Provider-Situationen, u.a. arbeiten mehrere Dienstleister bei einer Aufgabenstellung zusammen. Ca. 60 Prozent der größeren Finanzdienstleister führen inzwischen wesentliche Auslagerungen mit vier und mehr externen Dienstleistern durch (Quelle: Deloitte Research). Zu den Gründen hierfür zählt neben der Spezialisierung von externen Dienstleistern u.a. auch das Ziel der Finanzdienstleister, Anbindeeffekte (Vendor Lock-ins) zu vermeiden.

### Service Level Agreements als zentraler Erfolgsfaktor

Eine wichtige Rolle im Verhältnis zwischen Finanzdienstleister und externem Dienstleister spielen die bilateralen (bzw. im Multi-Supplier-Umfeld teils auch multi-lateralen) vertraglichen Leistungsvereinbarungen, die sog. Service Level Agreements (SLAs). Diese stellen die rechtlich verbindliche Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien dar und regeln die Leistungsbeziehung zwischen dem Finanzdienstleister als Auftraggeber und dem Dienstleister als Auftragnehmer transparent, messbar und steuerbar – gemäß dem SMART-Prinzip:

Specific – Measurable – Accepted – Realistic – Timely.

Obwohl einige der Auslagerungsbereiche eine sehr hohe Marktreife besitzen, zeigt ein Blick in den Markt, dass überraschenderweise ein Standard für SLAs bislang fehlt. Dies kommt u.a. daher, dass zahlreiche Vorgehensweisen und methodenbasierte Toolkits für die Erstellung und das Management von SLAs parallel existieren. Außerdem erfüllen SLAs oftmals die Erwartungen der Leistungsempfänger nur eingeschränkt.

Unsere Beobachtungen zeigen, dass u.a. aufgrund des Zeitdrucks vor Unterzeichnung des Auslagerungsvertrags die verhandelnden Parteien häufig Kompromisse eingehen oder die Leistungsempfänger nicht angemessen eingebunden werden. Weitere Stolpersteine liegen in den vertraglichen und operativen Details, z.B. bei der Definition von Messgrößen zur Beurteilung der Servicequalität, oder auch bei der Ausgestaltung des Sanktionsregimes (Pönalen) für SLA-Verfehlungen.

Deloitte hat eine Vielzahl von Finanzdienstleistern sowohl bei der Erstellung von SLAs als auch bei der Überprüfung (SLA-Review) begleitet. Ausgewählte Praxiserfahrungen sind nachfolgend dargestellt.

#### **Aus Sicht und in der Sprache der Leistungsempfänger**

Bei der Erstellung und der konkreten Ausgestaltung der SLAs werden die betroffenen Leistungsempfänger häufig zu spät oder nicht geeignet eingebunden. Zwar erfolgt zu Recht zu Beginn das Festlegen der Eckpunkte durch das Management. Im Anschluss werden auch die verschiedenen Stakeholder involviert wie z.B. Einkauf, Rechtsabteilung mit Unterstützung externer Juristen oder Innenrevision. In vielen Fällen spielen die Leistungsempfänger jedoch nicht die erforderliche entscheidende Rolle. Das führt zu einem formalen, vertragsorientierten Zuschnitt der SLAs und damit eher zu einer technischen Ausgestaltung. Die Anforderungen der Leistungsempfänger, z.B. bezüglich der notwendigen Servicequalität, treten in den Hintergrund. So sind die Regelungen häufig nicht aus Sicht und in der Sprache der Leistungsempfänger formuliert.

an Handelstagen mit der Handelsapplikation arbeiten kann und alle „Start of Day“-Verarbeitungen erfolgreich abgeschlossen sind. Eine Aussage zu technischen Voraussetzungen z.B. über die Verfügbarkeit einer Datenbank oder des Netzwerks, entfällt. Auf diese Weise kann die Nutzerzufriedenheit deutlich verbessert werden, da sich (i) die Leistungsempfänger in den SLAs „wiederfinden“, (ii) der Umfang der Regelungen sich auf die wesentlichen Anforderungen konzentriert und (iii) insgesamt eine höhere Akzeptanz für eine Leistungserbringung durch einen externen Dienstleister erzielt wird.

Dieses Vorgehen erfordert jedoch die Fähigkeit des auslagernden Finanzdienstleisters, in „Services“ zu denken, sowie eine Mindestreife des bisherigen Operating-Modells und der Prozesse im Bereich der Schnittstelle zu dem auszulagernden Bereich bzw. gerade an den Schnittstellen Anpassungen, um diese Denkweise in End-to-End-Services zu ermöglichen.

#### **Messgrößen und Nutzerzufriedenheit**

Kennzeichnend für erfolgreiche SLAs sind vor allem klare, präzise und eindeutige Formulierungen der geschuldeten Leistung sowie ihrer Art und Güte als auch der korrespondierenden Messgrößen (KPIs). Vermintlich klar formulierte Messgrößen sind bei näherem Hinsehen häufig nicht eindeutig und bergen die Gefahr unterschiedlicher Interpretationen und letztlich eines Dissenses zwischen Dienstleister und Auftraggeber. So liest sich die Regelung „Die Anwendung ist mit einer Verfügbarkeit von 98 Prozent durchgehend 24 Stunden/7 Tage/Woche einsatzfähig.“ zunächst eindeutig. Jedoch fehlt die Bezugsgröße für die Verfügbarkeit, z.B. ob die Prozentangabe auf ein Wochen- oder Jahresintervall bezogen ist. Bei einem Jahresintervall wäre der akzeptierte Stillstand mehr als sieben Tage, was für eine hochverfügbare Anwendung kaum geeignet ist. Insbesondere bei Hochverfügbarkeitssystemen ist daher die Vereinbarung eines kurzen Bezugszeitraums sinnvoll. Darüber hinaus sind kürzere Intervalle für beide Parteien vorteilhaft. Der Finanzdienstleister kann mit den frühzeitig vorhandenen Informationen steuern und für den Dienstleister ergeben sich z.B. Chancen zur Wiederaufholung für den Fall, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Wird z.B. frühzeitig im Kalenderjahr der KPI verfehlt, bleibt bei einem kurzen Intervall die Motivation für den verbleibenden Zeitraum bestehen – bei einer Jahresscheibe hingegen ist das Jahr für den Dienstleister abgeschlossen.

Aus unserer Sicht sollten die Messverfahren für KPIs vergleichbaren Prozessen und ähnlichen Governance-

---

## Die Beschreibung erfolgt immer am „Punkt der Leistungsnutzung“ (Point of Service) aus Sicht des Leistungsempfänger.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, bei der Definition der SLAs stärker die Anforderungen und Erwartungen der Leistungsempfänger, die letztlich die „gefühlte“ Qualität der Auslagerung maßgeblich beeinflussen, zu berücksichtigen. Dies kann z.B. im Fall von IT-Outsourcing dadurch erreicht werden, dass anstatt einer IT-technisch orientierten Gruppierung der Anwendungen in SLAs (z.B. durch die Zusammenfassung aller Anwendungen gleicher Technologie oder Gruppen von verantwortlicher Systembetreiber/Administratoren) eine Gruppierung nach fachlichen Kernprozessen durchgehend (End-to-End) erfolgt. Dadurch werden die geschäftlichen Anforderungen unter Berücksichtigung der unterstützenden IT-Systeme entlang der Wertschöpfungskette aus Sicht der Leistungsempfänger gesamthaft betrachtet. Die Beschreibung erfolgt immer am „Punkt der Leistungsnutzung“ (Point of Service) und bedeutet z.B., dass der Anwender um 7:30 Uhr

Anforderungen wie die Business-Applikationen unterliegen. U.a. werden die fachlichen Konzepte von dem Finanzdienstleister und dem Dienstleister abgenommen, die Verfahren werden getestet und Veränderungen unterliegen einem klaren, durch den Finanzdienstleister gesteuerten Change-Prozess.

Neben der technischen Messung der Servicequalität sollten auch weiche Faktoren berücksichtigt werden wie die Zufriedenheit der Leistungsempfänger. Im SLA wird daher die Leistungszufriedenheit als sehr wichtige Kennzahl (KPI) definiert.

Organisatorische Bausteine dazu sind u.a. regelmäßige Service-Review-Meetings mit Einbindung der Leistungsempfänger. Die SLAs müssen dafür die geeignete Grundlage bilden. Weiterhin sollten in jährlich stattfindenden SLA-Reviews Anpassungsbedarfe an den SLAs aus Sicht der Leistungsempfänger erhoben und mit dem Dienstleister neu geregelt werden.

### Sanktionen sowie Analyse und Verbesserungsprozess

Zur Steuerung von SLAs sind die Incentivierung von Gutleistungen (Outperformance) und die Sanktionierung bei Schlechtleistung (Underperformance) üblich. Bei Nichteinhaltung von SLAs greift je nach vertragsgemäßer Vereinbarung ein Sanktionsregime in unterschiedlichen Ausprägungen, z.B. Minderung der Vergütung, Vertragsstrafen, pauschalierter Schadenersatz bis hin zu einem Kündigungsrecht bei nachhaltiger Verfehlung des SLA. Vielfach sind Bausteine mit Anreizen zur Wiederaufholung enthalten.

Aus Sicht des Finanzdienstleisters reichen diese Regelungen zur Steuerung der externen Dienstleister nicht. Für Leistungsempfänger, die von den Auswirkungen einer SLA-Verfehlung (z.B. schlechte Performance, Nichtverfügbarkeit) betroffen sind, stellen monetäre Rückvergütungen keine Lösung dar. Vielmehr ist eine nachhaltige Problembeseitigung von Bedeutung, die z.B. über einen im SLA geregelten, formalen Verbesserungsprozess (Service Improvement Process) inkl. Ursachenanalyse (Root Cause Analysis) organisiert ist. Je nach Kritikalität ist vereinbart, dass der Dienstleister bei Verfehlungen unverzüglich die Ursachenermittlung beginnt und nachhaltige Maßnahmen zur künftigen Vermeidung einleitet. Bei weniger kritischen SLA-Verfehlungen kann zwischen den beiden Parteien ein abweichendes Vorgehen vereinbart werden, z.B. die Einleitung von Maßnahmen erst im Wiederholungsfall.

### Multi-Provider-Situationen

Die Finanzdienstleister nutzen häufig Leistungsbeziehungen mit mehreren Dienstleistern. Klassisch erfolgt die Auslagerung in klar abgegrenzten, z.T. fachlich weit auseinander liegenden Bereichen. Oder Ansätze mit Generalunternehmern kommen zum Einsatz, wenn mehrere Parteien zur Leistungserstellung nötig sind oder Teilleistungen aufeinander aufbauen. Zunehmend etablieren sich weitere Modelle, bei denen die Dienstleister gemeinsam, auf Augenhöhe und hochgradig kollaborativ für die Erstellung der Leistung für den Finanzdienstleister zusammenarbeiten. Essenziell für den Leistungsempfänger ist die anforderungsgerechte Gesamtleistung und nicht die Teilleistungen. Bisherige SLA-Ansätze, die primär den Leistungsumfang möglichst präzise und formal fehlerfrei definieren, können hier zu Fehlsteuerungen führen. Die Dienstleister ziehen sich auf ihre abgegrenzten Bereiche zurück und arbeiten, z.B. in kritischen Momenten, nicht im Interesse des Finanzdienstleisters mit den anderen Dienstleistern wie erforderlich zusammen. In den SLAs sollten dafür zusätzliche, auf Kollaboration ausgerichtete Regelungen und Anreizsysteme enthalten sein. Teamplay, Verbindlichkeit und Commitment auf die Gesamtleistung sollten zusätzlich mit aufgenommen werden. Eine sinnvolle Maßnahme ist die Einführung von gemeinsamen KPIs, die nur zusammen erreicht werden können, wie z.B. eine End-to-End-Verfügbarkeit oder eine Team-Scorecard. Dieses fördert die Zusammenarbeit und durchbricht das gegenseitige Zuschieben von Verantwortlichkeiten.

---

Bei Multi-Provider-Situationen ist eine sinnvolle Maßnahme die Einführung von gemeinsamen KPIs, die nur zusammen erreicht werden können, wie z.B. eine Team-Scorecard. Dieses fördert die Zusammenarbeit und durchbricht das gegenseitige Zuschieben von Verantwortlichkeiten.

Noch konsequenter gedacht lässt sich auch die Abrechnung der Leistung an gemeinsame Messgrößen knüpfen. Die größte Herausforderung hierbei ist häufig der Widerstand der externen Dienstleister, sich auf solche gemeinsamen KPIs einzulassen, die möglicherweise gar vergütungsrelevant sind – hängt doch in diesem Falle die Vergütung nicht mehr allein von der eigenen Leistung ab. Abhilfe schaffen hier neben der Definition von interessensgerechten und transparenten KPIs für alle Beteiligten zum einen ein hohes Maß an Kommunikation mit den Dienstleistern und zum anderen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens.

#### Fazit

Bei der Erstellung von Service Level Agreements sind viele Hürden zu nehmen, um die primären Zielsetzungen einer Auslagerung (u.a. Kosteneinsparung, Innovation, organisatorische Flexibilität, Konzentration auf das

Kerngeschäft) zu erreichen. Insbesondere aufgrund der Bedeutung, der Auswirkungen und der Laufzeit der Auslagerung besitzen die SLAs, die über den gesamten Lebenszyklus der Auslagerung immer wieder genutzt werden, eine zentrale Bedeutung.

#### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wir unterstützen Sie jederzeit rund um das Thema Service Level Agreements. Gerne meistern wir mit Ihnen zusammen die komplexe Aufgabe der SLA-Erstellung – von der Definition des SLA-Schnittes bis hin zur notwendigen Nachpflege – und führen mit Ihnen Ihr Outsourcing-Projekt zum Erfolg.

Nutzen Sie unsere umfangreiche Erfahrung in der Finanzbranche und lassen Sie uns darüber sprechen, wie wir Sie zielgerichtet unterstützen können.

#### Für mehr Informationen

##### Dr. Thorsten Gudjons

Tel: +49 (0)69 97137 561  
tgudjons@deloitte.de

##### Gregor Pujol

Tel: +49 (0)69 97137 406  
gpujol@deloitte.de

##### Sven Buschke

Tel: +49 (0)89 29036 7575  
sbuschke@deloitte.de

#### Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Die Deloitte Consulting GmbH („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.