

Verbesserung der *Service-Qualität*

Wer Service Levels vereinbart, will seinen Kunden messbare, transparente und vergleichbare Dienstleistungen anbieten. Dies muss gesteuert werden. Service Level Management gibt dazu Antwort, vor allem auf zwei Fragen: Arbeitet die IT wirtschaftlich? Und: Ist sie leistungsfähig genug, die vielfältigen Anforderungen der Kunden zu erfüllen?

Poste Italiane ist in Italien für Postdienste zuständig und betreibt im ganzen Land über 14.000 Postämter. Poste Italiane ist eine staatliche Aktiengesellschaft, das heißt sie gibt Anteile aus aber diese bleiben zu 100 Prozent im Staatsbesitz. Marktwachstum, Internationalisierung und neue Konkurrenten im Postsektor haben Poste Italiane zur einer umfassenden strukturellen, organisatorischen und kulturellen Neuorganisation veranlasst. Eine der bedeutendsten Änderungen dabei war die Entscheidung, sich auf den für die Organisation völlig neuen Sektor der Finanzdienste auszuweiten. Das langfristige Ziel von Poste Italiane ist, die Geschäfts- und IT-Leistung der Organisation sowohl in den herkömmlichen Postdiensten als auch in den neuen Finanzdiensten („Banco Posta“) zu verbessern, wobei letztere zuerst angegangen werden. SAS IT Management Solutions wurden ausgewählt, um das Erreichen dieser Ziele möglich zu machen.

Paolo Baldelli, Direktor der Zentralabteilung für Prozesse und Technologie bei Po-

ste Italiane (DCPT), beschreibt die Situation: „Als die Banco Posta im Jahr 1997 gegründet wurde, mussten wir die dazugehörige IT-Infrastruktur sehr schnell aufbauen. Dies war eine enorme Herausforderung, da Finanzdienste von Anfang an eine sehr robuste Infrastruktur benötigen.“

„Über einen Zeitraum von drei Jahren haben wir fast 60.000 Arbeitsstationen, 14.000 Server sowie ein vollständiges Telekommunikationsnetzwerk eingerichtet, das die 14.000 Postämter miteinander verbindet. Es war sehr harte Arbeit, die schnell erledigt werden musste, und am Ende dieser Periode mussten wir einen Weg finden, um die Dienste und Anwendungen, die von der Infrastruktur bereitgestellt wurden, unter Kontrolle zu bringen. Es war besonders wichtig, von Anfang an die internen Geschäftsprozesse zu verwalten. Die Banco Posta hat 3 Millionen Kunden mit Girokonten und alle Finanzdienstleistungen, die die Organisation anbietet, werden von Online-Anwendungen mit riesigen Datenbanken unterstützt.“

„Uns wurde bewusst, dass wir Service Le-

vels entwickeln mussten, um die Infrastruktur zu verwalten und um formelle Service Level Agreements (SLAs) mit unseren internen Kunden schließen zu können“, fährt Baldelli fort. „Daher begannen wir ein Projekt mit dem Ziel, die Services von der Business-Seite und nicht nur von der technischen Seite unter Kontrolle zu bringen, und dann ein System zu entwickeln, das die Ergebnisse von bereitgestellten Diensten automatisch überwacht und Berichte dazu liefert.“

Die Messung von Service Levels

Die Hauptziele des ersten Projekts waren, interne Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, die Services an der Unternehmensstrategie auszurichten, für jeden Business-Service-Bereich SLAs und KPIs (Key Performance Indicators) zu definieren, und die SLAs zu überwachen, um Korrekturmaßnahmen ergreifen zu können.

„Unser Ziel in der DCPT ist es, IT als ein Geschäft zu betreiben, und für die Unter-

nehmensleitung Systemleistung, Qualität und Kostenwirksamkeit unter Beweis zu stellen“, sagt Baldelli. „Das Performance-Management-Projekt hatte folgende Hauptschritte: Erstens mussten wir den Arbeitsablauf so organisieren, dass wir messbare Services erhielten, die den SLAs entsprachen; zweitens mussten wir eine Methodologie für das Management kundenspezifischer SLAs entwickeln; und drittens mussten wir die Implementierungsmethodologie mit einem Balanced Scorecard-System verifizieren.“

Die DCPT definierte eine vollständige Liste messbarer Services und eine Datenbank der sogenannten „technologischen Kette“, in der jeder Service mit einer Liste seiner technologischen Komponenten und seiner KPIs verknüpft wurde. Das System verfolgt die Kundenanforderungen in Bezug auf Bereitstellung, Bedingungen und Zeitrahmen. Die Einheitlichkeit der SLAs wird durchgehend überprüft und jegliche Abweichungen führen zu Korrekturmaßnahmen. Die Leistungsmessung von IT-Services trägt dazu bei, die Schwellenwerte und die entsprechenden SLAs zwischen dem Anbieter (IT) und dem Kunden (Banco Posta und andere Geschäftszweige) zu verbessern.

Geschäftsbeziehungen und Dienstleistungen verbessern

„Wie in allen Grossunternehmen sind unsere Organisationsstruktur und unsere Produktpalette ständigen Änderungen unterworfen. Das System, das wir entwickelt haben, erlaubt uns jedoch, bestehende Dienste problemlos zu ändern und neue Dienste schnell hinzuzufügen“, sagt Baldelli. „Die Flexibilität der Architektur bedeutet, dass das System Änderungen an der Organisationsstruktur noch während der Projektbereitstellung widerspiegeln kann. Das gleiche Merkmal führt ausserdem dazu, dass wir schnell neue Komponenten zum System hinzufügen können, die neue Dienstleistungsebenen messen. Und aufgrund der vollständigen Automatisierung des Systems sind die Betriebskosten geringer.“

„Alle Protokolle der verschiedenen IT-Systeme in unserer Infrastruktur werden jetzt in einer einzigen Datenbank zusammengefasst,

und ihre Ergebnisse sind über Webberichte in einem normalen Browser verfügbar.“

„Wie bereits erwähnt, ist Flexibilität eine der grössten Stärken der SAS Infrastruktur, was die Einführung organisatorischer Änderungen stark vereinfachte. Es hat ohne Zweifel zum Erfolg dieses Projekts beigetragen. Einige unserer Dienste sind bereits in Produktion und andere stehen kurz vor der Freigabe. Der Abschluss von Service Level Agreements mit unseren internen Kunden wird unsere Geschäftsbeziehung mit ihnen natürlich deutlich verbessern.“

Die heutige Lösung bietet viele Vorteile. Wir sparen Zeit und vermeiden Konflikte und langwierige Diskussionen mit unseren Kunden, da wir jetzt Fakten und nicht nur Schätzungen zur Verfügung haben. Wir sind sehr zufrieden mit SAS. SAS hat echten Mehrwert für unsere technische Umgebung mit sich gebracht. Diese Art von Produkt ermöglicht uns, die Stärke und den Wert unserer Infrastruktur voll auszunutzen. Jetzt können wir deutlich sehen, ob die Infrastruktur und die Anwendungen, die wir haben, tatsächlich Mehrwert schaffen.“

Ein Blick in die Zukunft

„Für die Zukunft planen wir eine Konsolidierung der Neuentwicklungen, genaue Kontrolle über Investitionsrenditen und eine Erweiterung sowohl des postalischen als auch des finanziellen Dienstleistungsangebots“, fasst Baldelli abschliessend zusammen. „Weiterhin planen wir, die SLAs auch für Postdienste zu verwenden, aber für eher mechanische Details wie die Verfolgung von Artikeln. Der nächste grosse Schritt liegt jedoch in der Rechenschaftspflicht – unser Ziel für die nächsten drei oder vier Jahre ist, die Verluste von 1997 durch entsprechende Gewinne auszugleichen. 1997 machte Poste Italiane einen Verlust von 1,4 Milliarden Euro (2,2 Milliarden CHF), aber 2002 konnten wir einen Gewinn von 22 Millionen Euro (34 Millionen CHF) erzielen. In nur fünf Jahren wurde also ein fantastischer Umschwung bewerkstelligt! Zum Teil wurde dies durch die erfolgreiche Implementierung von IT-Projekten möglich gemacht, die eine Erweiterung des Finanzdienstsektors möglich machten und unsere Betriebskosten senkten.“

Verlagsanschrift und Vertrieb:

H&T Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Preysingstrasse 48, D-81667 München
Tel. 0049/(0)89/444 787-0,
FAX 0049/(0)89/444 787-10
Internet: www.eCompany-online.ch
eMail: info@verlags.de

Gesellschafterin/Komplementärin zu H&T Verlags GmbH & Co. KG:

HB Europäische Fachmedien Verwaltungs- und
Beteiligungs GmbH, Düsseldorf

**Kommanditistin zu H&T Verlags GmbH & Co. KG sowie
Gesellschafterin zu HB Europ. Fachmedien GmbH:**
Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

Zuständiger Geschäftsführer:

Uwe Hoch
Tel. 089/444 787-0, FAX 089/444 787-10

Mitglieder der Geschäftsführung:

Thomas Krause, Christian Stengl

Leitender Redakteur:

Henrik Däschner
(verantwortlich für den redaktionellen Inhalt, Anschrift
siehe Verlag)
Tel. 0049/(0)89/444 787-27,
FAX 0049/(0)89/444 787-10
eMail: hd@verlags.de

Redaktionelle Mitarbeit:

Gabriele Dobenecker, Marijana Kässer, Dr.-Ing. Artur P.
Schmidt

Art Director:

Marco Ebert

Layout:

Typoglyph
Alexa Reinhardt
Tel. 089/45 80 87-0, FAX 089/45 80 87-20
ISDN: 089/93 94 01 47
Internet: www.typo-online.de
eMail: info@typo-online.de

Objektleitung:

Jean-Pierre Peyré
(verantwortlich für den Inhalt der Anzeigen)
Blumenstrasse 3, D- 79312 Emmendingen
Tel. 0049/(0)7641/52050, FAX 0049/(0)7641/573097
eMail: jp@verlags.de

Aboservice/Leserservice:

Patti Heiland
Tel. 0049/(0)89/444 787-46,
FAX 0049/(0)89/444 787-10
eMail: abo@verlags.de

eCompany Magazin

ISSN: 1612-2569

Druck:

Gotha Druck, Gutenbergstrasse 3, 99869 Wechmar