



### Inhalt:

[Multi-Providermanagement:  
der Verhaltenskodex als Schlüssel der  
reibungslosen Zusammenarbeit](#)

[Managed Services vs. klassisches IT-  
Outsourcing](#)

[amendos Seminare 2020](#)

## Multi-Providermanagement: der Verhaltenskodex als Schlüssel der reibungslosen Zusammenarbeit

Fast alle Auftraggeber in einer Multi-Providerumgebung kennen diese Situation: Verschiedene IT-Outsourcing-Maßnahmen sind abgeschlossen, eine Providermanagement- und Serviceintegrationsfunktion ist etabliert und die externen Provider haben den Regelbetrieb der Services aufgenommen. Alle formalen Governance-Mechanismen, wie z.B. Zuständigkeiten, Prozesse und Gremien, sind geklärt und implementiert und dennoch verschlechtert sich die Zusammenarbeit zwischen allen Parteien und die Qualität des Gesamtservice mit der Zeit. Grund dafür sind gegensätzliche Ziele der Beteiligten sowie das Fehlen eines konsequenten Beziehungsmanagements. Dreh- und Angelpunkt für letzteres sind mit allen Parteien vereinbarte Regeln der Zusammenarbeit, d.h. ein sogenannter Verhaltenskodex. Wie man diesen gestalten und etablieren kann, wird im Folgenden aufgezeigt.



Ziel des aktiven Beziehungsmanagements ist es, mittels der Entwicklung einer gemeinsamen, nachhaltigen Kooperationskultur eine gute Zusammenarbeit aller Parteien und damit einen angemessenen Gesamtservice für den IT-Kunden beim Auftraggeber sicherzustellen.

Hierzu muss die oftmals vorherrschende „Konkurrenzkultur“ zwischen den einzelnen Providern, aber auch zwischen dem Service-Integrator und den Providern überwunden werden. Dies erfordert auf allen Seiten die Einsicht, dass eine Arbeitssituation, in der alle Beteiligten trotz gegenläufiger Ziele dauerhaft profitieren, nur dann entsteht, wenn alle als **ein Team** zusammenarbeiten. Ein grundlegender Baustein für die Etablierung dieser Kooperationskultur ist die Vereinbarung eines Verhaltenskodex mit allen Beteiligten.

## Praxis der IT Providersteuerung – Kooperation aktiv gestalten

**NEU**

Themen:

- Grundlagen der Providersteuerung
- lösungsorientierte Gesprächsführung
- Moderationstechniken
- Konfliktlösungsansätze

Termine: 27.04.-28.04.2020 in Hamburg  
21.09.-22.09.2020 in München

## Gestaltung eines Verhaltenskodex

Im Verhaltenskodex werden für alle Parteien gültige Verhaltensregeln festgeschrieben. Er definiert wie sich alle beteiligten Mitarbeiter im Arbeitsalltag – auch untereinander – verhalten sollen. Er hat keine Vertragsnatur, sondern kann eher als Richtlinie verstanden werden, die aufzeigt, wie alle zukünftig zusammenarbeiten.

Bei der Formulierung eines Verhaltenskodex ist es hilfreich, einige allgemeine Punkte zu beachten, um seine Wahrnehmung und Akzeptanz zu fördern. Der Verhaltenskodex sollte

- kurz abgefasst sein (ca. 1 Seite),
- klar und eindeutig formuliert sein,
- „Wir“-Aussagen und positive Formulierungen enthalten,

- Gültigkeit und Verbindlichkeit konkretisieren,
- Akzeptanz und Verpflichtung eines Verantwortlichen einer jeden Partei aufzeigen,
- allen internen und externen Beteiligten leicht zugänglich gemacht werden.

Inhaltlich adressiert er gemeinsam anzustrebende Ziele und gemeinsame Werte wie z.B. Vertrauen, Commitment, Flexibilität und Fairness.

### Lese-Tipp:

[Lean Methoden im Providermanagement – Wie geht das?](#)

Die **gemeinsamen Ziele** sollten sich auf den als Team zu erbringenden Gesamtservice für den IT-Kunden im Auftraggeber-Unternehmen beziehen. Beispiele hierfür sind:

- Erhöhung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Gesamtservices
- Erhöhung der Flexibilität, auf Änderungsanforderungen des Kunden reagieren zu können

Die gemeinsamen Werte sollten reflektieren, dass der Teamgedanke bei der Erbringung des Gesamtservices im Vordergrund steht. Als Beispiel seien hier die folgenden Aussagen genannt:

- Wir arbeiten zusammen als ein Team.
- Wir teilen Wissen und Ideen.
- Wir sind offen für Veränderungen.
- Der Kunde steht bei uns an erster Stelle.
- Wir gehen höflich und respektvoll miteinander um.

### Lese-Tipp:

[amendos Whitepaper „Erfolgreiches Beziehungsmanagement im Multi-Providermanagement“](#)

## Etablierung des Verhaltenskodex

Es reicht jedoch nicht, den Verhaltenskodex zu verfassen und mit den Providern zu vereinbaren. Aufgabe der Mitarbeiter im Providermanagement und in der Serviceintegration ist es jetzt, den Kodex im Rahmen eines aktiven Be-

ziehungsmanagements mit Leben zu füllen. Mitarbeiter in diesen Funktionen nehmen hier zunächst eine Vorreiterrolle ein. Sie müssen ihr Verhalten im Arbeitsalltag Kodex-konform ausrichten und die definierten Werte selbst konsequent leben. Ihr Selbstverständnis muss das eines Kernteams sein, das den Verhaltenskodex vorlebt und dann von allen Parteien aktiv einfordert, aber auch die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen aktiv fördert.

## Erwartungskklärung im Providermanagement – Das Fundament einer guten Kooperation

**NEU**

### Themen:

- Methode zur Erwartungskklärung im Providermanagement
- Interviewtechniken
- Abgleich von Erwartungen

**Termin: 12.06.2020 in Berlin**  
**19.10.2020 in Berlin**

Wichtig hierbei ist, aus den vereinbarten Regeln resultierende Nachteile für einen Provider ernst zu nehmen und zu minimieren. Dies kann z.B. immer wieder auftretender Mehraufwand bei diesem Provider durch schnelle Mithilfe bei der Störungsbeseitigung ohne vorherige angemessene Zuständigkeitsklärung sein.

So sorgt das Kernteam dafür, dass die im Verhaltenskodex abgebildeten Kulturvorgaben letztendlich in die gesamte Providerlandschaft „hineinwachsen“. Hierbei ist neben Beharrlichkeit auch Geduld gefragt: eine Kooperationskultur ist nicht von heute auf morgen zu etablieren, sondern bedarf der ständigen Motivation aller Beteiligten, um bestehende Silos zu überwinden und Vertrauen zu entwickeln.

In einem nächsten Schritt kann das Kernteam erweitert werden, um die Etablierung der Verhaltensregeln zu beschleunigen. Hierzu werden geeignete Schlüsselpersonen auf Seiten der einzelnen Provider aufgebaut, die als zusätzliche Multiplikatoren für den Verhaltenskodex innerhalb ihres Unternehmens fungieren.

## Fazit

Einen gemeinsamen Verhaltenskodex für Provider und Providermanagement und Serviceintegration einzuführen und mit Leben zu füllen ist sicherlich keine leichte Aufgabe, die sich „mal eben schnell“ erledigen lässt. Dennoch lohnt es sich, diese Anstrengung zu unternehmen. Denn der Verhaltenskodex ist eine der Grundsäulen für einen Wandel hin zu einer Kooperationskultur, die zum Ziel hat, die Zusammenarbeit mit den Providern effizient zu gestalten, die Qualität des gemeinsam erbrachten IT-Gesamtservices stets angemessen sicherzustellen und für alle Parteien Vorteile in der Kooperation spürbar zu machen: Es ist effizienter, konstruktiv zusammenzuarbeiten und es macht auch für alle beteiligten Mitarbeiter mehr Spaß, als stetig Konflikte austragen zu müssen.

*Jörg Bujotzek / Petra Bleshoy*

## WORKSHOP

**Bauen Sie mit Ihrem Team fundiertes Providermanagement-Wissen auf und wenden Sie es parallel direkt auf Ihre eigene Organisation an.**

Hierfür kombinieren wir in jedem Workshop kurze Wissensvermittlungsphasen mit jeweils anschließenden, moderierten Teamarbeitsphasen. In diesen Teamarbeitsphasen werden die gerade vermittelten Aspekte aus dem Blickwinkel des eigenen Unternehmens untersucht: Im Anschluss an eine Statusanalyse werden offene Punkte strukturiert ermittelt und bewertet. Auf Basis dieser Resultate wird gemeinsam ein Maßnahmenkatalog erstellt, um Lücken zu schließen.

Jeder dieser Workshops schafft in Ihrem Team ein einheitliches Providermanagement-Verständnis und liefert gemeinsam erarbeitete Resultate sowie einen Plan für das weitere Vorgehen.

**Und das in nur 3 Tagen!**

**Fordern Sie bei uns gleich ein unverbindliches Angebot an!**

**Tel.: +49 40 248 276 00**

**[info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)**

# Managed Services vs. klassisches IT-Outsourcing

Wenn Unternehmen IT-Services outsourcen, erwarten sie häufig vom externen Provider den gleichen Service, wie er vorher von der eigenen IT-Abteilung erbracht wurde. Dieses sogenannte klassische Outsourcing zwingt den Provider in ein kundenspezifisches Korsett, das Optimierungs- und Kosteneinsparungspotenziale beschränkt. Standardisierte Managed Services bieten sich als effiziente und preislich attraktive Alternative zum klassischen Outsourcing an, bringen aber Einschränkungen mit sich. Warum und unter welchen Rahmenbedingungen sich ihr Einsatz aber trotzdem lohnen kann, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

Zunächst werfen wir einen Blick auf die beiden Outsourcing-Varianten und beleuchten ihre wesentlichen Vor- und Nachteile.

## 1. Klassisches IT-Outsourcing

Beim klassischen IT-Outsourcing erwartet der Auftraggeber vom externen Provider, dass dieser den bisher intern erbrachten Service in weitgehend identischer Weise extern erbringt. Häufig werden dem Provider dabei zusätzlich Prozess- und Tool-Vorgaben gemacht.

Meistens ist klassisches Outsourcing zudem mit dem Übergang von IT-Personal an den Provider verbunden. Da der Provider die Betriebsaufgaben übernimmt, werden die Mitarbeiter intern nicht mehr benötigt. Der interne Personalabbau sichert in der Regel erst die Wirtschaftlichkeit der Outsourcing-Maßnahme.

### Grundlagen IT-Providermanagement – Steuerung externer IT-Provider in der Betriebsphase

#### Themen:

- Einführung IT-Providermanagement
- Providermanagement nach der 9PROFITS-Methode

Termine: 23.04.-24.04.2020 in Hamburg  
28.05.-29.05.2020 in Hamburg  
13.08.-14.08.2020 in Hamburg  
17.09.-18.09.2020 in Hamburg

Beim Provider sichert das übernommene Personal das kundenspezifische Betriebswissen und die Servicekontinuität.

## Vorteile

Hauptvorteil des klassischen Outsourcings ist, dass die zukünftig extern zu erbringenden Services exakt den bisher intern erbrachten Services entsprechen.

Erstens bedeutet dies, dass die Services im Request for Proposal genauso beschrieben werden können, wie sie intern spezifiziert sind. Letzteres gilt natürlich nur dann, wenn die Services intern bisher exakt definiert sind. Kann beim Request for Proposal auf die vorhandene Servicespezifikation aufgesetzt werden, so können Grauzonen im Providervertrag und damit spätere Konfliktpotenziale mit dem Provider verringert werden.

Des Weiteren bleibt für die IT-Anwender bezüglich des Service nach dem Outsourcing alles beim Alten, bestenfalls ändern sich nur die Ansprechpartner. Dies sind gute Voraussetzungen für einen reibungslosen Übergang der Services vom Auftraggeber an den Provider.

## Öffentliche Ausschreibung von IT-Leistungen

### Themen:

- **Rechtsgrundlagen**
- **Ablauf eines IT-Vergabeverfahrens**
- **effizienten Gestaltung der Vergabe und Vermeidung von Fehlern**

**Termin: 14.05.-15.05.2020 in Hamburg**

Seminar

## Nachteile

In der Praxis gestaltet sich der Serviceübergang allerdings nicht immer so reibungslos wie soeben dargestellt:

- **Erstens** müssen viele Unternehmen die extern zu übernehmenden Services erstmalig schriftlich beschreiben, da sie keinen oder keinen aktuellen Servicekatalog und auch keine anderen Servicespezifikationen besitzen. Hierbei kann vieles falsch dargestellt oder vergessen werden. Schnell ist der externe Service nicht mehr identisch mit dem vorher intern erbrachten.



# Seminare 2020

ITSM

## **Einführung in die Prozessoptimierung**

Hamburg, 12.10.-13.10.2020

## **Prozessdokumentation gestalten**

Hamburg, 19.10.2020

## **Erstellung von IT-Servicekatalogen**

Hamburg, 23.10.2020

Outsourcing

## **Grundlagen IT-Providermanagement**

Hamburg, 23.04.-24.04.2020

Hamburg, 28.05.-29.05.2020

Hamburg, 13.08.-14.08.2020

Hamburg, 17.09.-18.09.2020

## **Praxis der IT-Providersteuerung**

Hamburg, 27.04.-28.04.2020

München, 21.09.-22.09.2020

## **Erwartungskklärung im Providermanagement**

Berlin, 12.06.2020

## **Grundlagen IT-Outsourcing**

Hamburg, 18.06.-19.06.2020

## **Second Generation Outsourcing**

Hamburg, 22.06.2020

## **Öffentliche Ausschreibung von IT-Leistungen**

Hamburg, 14.05-15.05.2020

[www.amendos.de/seminare](http://www.amendos.de/seminare)

- Zweitens wechselt i.d.R. nicht das gesamte interne Betriebsteam zum Provider, d.h. der Provider setzt für Aufbau und Betrieb des Service auch Mitarbeiter aus seinem vorhandenen Pool ein. Diese kennen sich mit der kundenspezifischen Serviceumgebung nicht aus. So ist auch bei Personalübergang an den Provider trotzdem noch Risikopotenzial bei Serviceaufbau und im Betrieb gegeben.

Ein bleibender Nachteil über die gesamte Betriebsphase ist, dass der Provider ein spezielles Betriebsteam für die Services des Auftraggebers vorhalten muss, das, abweichend von für andere Kunden eingesetzten betriebsinternen Standard-Prozessen und -Tools, auf die spezielle Umgebung des Kunden geschult



sein muss. Auch der Leistungsumfang und die eingesetzten Technologien werden häufig nur für diesen einen Kunden vorgehalten. Dies führt dazu, dass für den Provider gegenüber der internen Serviceerbringung durch den Auftraggeber wenig Rationalisierungspotenzial in den Services nutzbar ist und damit häufig auch seine Margen geringer sind.

Der Anreiz, in Serviceoptimierungen zu investieren, ist für den Provider deswegen gering, da diese im Regelfall nur diesem einen Kunden zugutekommen.

### Klassisches Outsourcing:

- Aufbau individuell gestalteter Services **für einen Kunden**
  - Individuelle(r) Serviceumfang und -abwicklung
  - Know-how muss neu extern aufgebaut werden
  - **Keine** Skalierungseffekte
- Geringere Servicequalität in Start- (externer Lern-) Phase
  - Kein großes Einsparpotenzial
  - Kein Optimierungsstreben

### Outsourcing – Managed Services:

- Nutzung von Standard-Services, **für viele Kunden** erbracht
  - Standardisierte(r) Leistungsumfang und Prozesse
  - Bestehendes Know-how des Providers wird genutzt
  - **Hoher** Skalierungseffekt
- Hohe Servicequalität, da Hauptprodukt des Providers
  - Attraktive Preise (Volumengeschäft)
  - Stete Optimierung aus Konkurrenzdruck

Abbildung 1: Gegenüberstellung der Outsourcing-Varianten

## 2. Managed Services

Managed Services sind standardisierte IT-Services eines Providers, die er für alle Kunden gleich erbringt und deren Leistungsumfang und Service Level für alle Kunden identisch sind. Für einen derartigen Service setzt der Provider vorzugsweise mandantenfähige Technologie ein, um mehrere Kunden über eine Plattform bedienen zu können (z.B. für einen Managed Server Service einen Hypervisor zur Bereitstellung virtueller Server je Kunde auf der gleichen Plattform). Aus Sicht des Kunden betreibt der Provider die im Service enthaltenen Infrastruktur-Elemente so weit wie möglich remote und ist nur im Ausnahmefall beim Kunden vor Ort.

### Vorteile

Da der Provider den Service für alle Kunden identisch erbringt, kann er Skalierungseffekte nutzen, ein „IT-Industrialisierung“ genannter Effekt. Dies bedeutet insbesondere, dass er einen durchoptimierten, effizient erbrachten Service aufgrund der für ihn vorteilhaften Margen preisgünstig anbieten kann. Infolge

des durch den Service erzielten hohen Umsatzes hat der Provider ein eigenes Interesse, die Serviceerbringung stets zu optimieren. Zudem kann er neu hinzukommende Kunden zu Grenzkosten bedienen.

Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung des Managed Service für den Provider ist er bestrebt, dass ein Großteil seines Teams vor allen Dingen im Umgang mit Tools und Prozessen sehr versiert ist. Des Weiteren wird der Provider sein Betriebspersonal servicebezogen auf Kompetenz und Effizienz trimmen, mit dem Ergebnis, dass die Qualität von Managed Services – trotz günstiger Preise – höher ist als die von kundenindividuellen Services.

Zudem liefern Provider eine genaue Spezifikation ihrer angebotenen Managed Services, da dies in der Regel das Risiko von Grauzonen in Vertragsvereinbarungen reduziert. Außerdem kann der Provider so, ohne große Auslegungsdiskussionen mit einzelnen Kunden, den Service für alle gleich erbringen.

## Second Generation Outsourcing – Den Wechsel des externen IT-Providers erfolgreich gestalten

Seminar

**Themen:**

- **Analyse der Ist-Situation**
- **Erarbeitung des Exit-Vorgehens**
- **Durchführung des Transitionsprojekts**

**Termin: 22.06.2020 in Hamburg**

### **Nachteile**

Ein Anbieter von Managed Services hat in der Regel kein Interesse, IT-Personal eines Kunden zu übernehmen, denn er benötigt aufgrund der Skaleneffekte für die Übernahme der Services eines Kunden kein oder kaum zusätzliches Personal. Zudem wäre es bzgl. der eigenen Managed Services neu auszubilden und sein kundenspezifisches Spezialwissen für den Servicebetrieb verlöre massiv an Bedeutung.

Managed Services decken keine vom Markt abweichenden, kundenspezifischen Spezialanforderungen ab, soweit diese nicht von einem

angemessenen Anteil bestehender anderer Kunden in gleicher Form nachgefragt werden.

### **3. Fazit**

Viele Auftraggeber sehen aufgrund von bestehenden Sonderanforderungen im eigenen Unternehmen keine Chance, standardisierte Managed Services zu nutzen. Doch die bestehenden Vorteile der Managed Services (gute Servicequalität zu attraktivem Preis) sollten Anlass genug sein, für jeden erforderlichen Service die eigenen Sonderanforderungen zu hinterfragen.

Bei klassischen Commodity-Services (dies sind insbesondere Infrastruktur-Services wie Workplace, Server, Storage), die jedes Unternehmen in einer ähnlichen Grundqualität benötigt, sind Sonderanforderungen bei objektiver Betrachtungsweise nur in sehr wenigen Ausnahmefällen haltbar: Wenn andere Unternehmen der Branche mit der Grundqualität auskommen, warum nicht das eigene?

Wer seine Services, wo dies möglich ist, konsequent an Marktstandards orientiert und standardisiert, eröffnet für sich die Chance, die Vorteile von Managed Services zu nutzen.

*Jörg Bujotzek*

#### **Impressum:**

amendos gmbh | Frankenstraße 3 | 20097 Hamburg | Tel (040) 248 276 00  
Fax (040) 248 276 01 | [www.amendos.de](http://www.amendos.de) | [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)

Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise: 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF

Copyright: amendos gmbh | Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek | Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.