



Inhalt:

[IT-Service-Manager versus Provider-Manager – wo ist der Unterschied?](#)

[Das Risiko „Erwartungen“ im Providermanagement](#)

[amendos Seminare 2020](#)

IT-Service-Manager versus Provider-Manager – wo ist der Unterschied?

In vielen Unternehmen werden die Begriffe Service- und Provider-Manager für Rollen im IT-Bereich genutzt. Da es keine akzeptierte Standard-Definition für diese Begriffe gibt, ist das Verständnis der damit in Unternehmen bezeichneten Rollen sehr unterschiedlich. Zum Teil werden sie auch synonym für ein und dieselbe Stelle in der IT verwendet. Entsprechende Stellenbezeichnungen tauchen ebenfalls immer wieder in den entsprechenden Jobportalen auf. Im Folgenden zeigen wir einerseits eine Abgrenzung, parallel aber auch das notwendige Zusammenspiel der beiden Rollen auf. Die grundlegenden Definitionen orientieren sich dabei an der üblichsten Verwendung im Markt. Unser Hauptfokus ist aber die Gestaltung von Kunden- und Lieferantenmanagement.



Zunächst werde ich die beiden Rollen konkretisieren und gegeneinander abgrenzen, bevor wir auf die Abhängigkeiten und das Zusammenspiel der beiden Rollen kommen. Beide Rollen haben Schlüsselfunktionen in der Dienstleistungskette eines IT-Bereichs (siehe Abbildung 1).

Die Rolle des Service-Managers

Ein Service-Manager stellt sicher, dass die intern angebotenen IT-Services stets den Anforderungen seines/seiner IT-Kunden gerecht werden. Er hat eine vertriebsorientierte Rolle und ist erster Ansprechpartner für den Kunden. Hierfür benötigt er ein grundlegendes Verständnis des Business, der Anforderungen und der Prozesse seiner Kunden sowie Softskills für den Umgang mit dem Kunden. Er übernimmt insbesondere folgende Aufgaben:

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

Themen:

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

Termine: 30.07.-31.07.2020 ONLINE

13.08.-14.08.2020 in Hamburg

27.08.-28.08.2020 ONLINE

17.09.-18.09.2020 in Hamburg

- Sicherstellen, dass die mit dem Kunden geschlossenen Servicevereinbarungen eingehalten werden – dies impliziert das Vertreten der Kundeninteressen in der eigenen IT-Organisation,
- SLA-Reporting und regelmäßige Service-review-Meetings mit dem Kunden,
- Beratung des Kunden hinsichtlich des bestehenden IT-Serviceangebots,
- Abstimmung des Demand mit dem Kunden,
- Aufnahme neuer Kundenanforderungen und Initiierung von daraus resultierenden Serviceänderungen und neuen Services in der eigenen IT-Organisation.

Aus Sicht von ITIL ist dies eine Mischung von Aufgaben der Management Practices Relationship Management, Service Level Manage-

ment und (des noch in ITIL V3 enthaltenen) Demand Management.

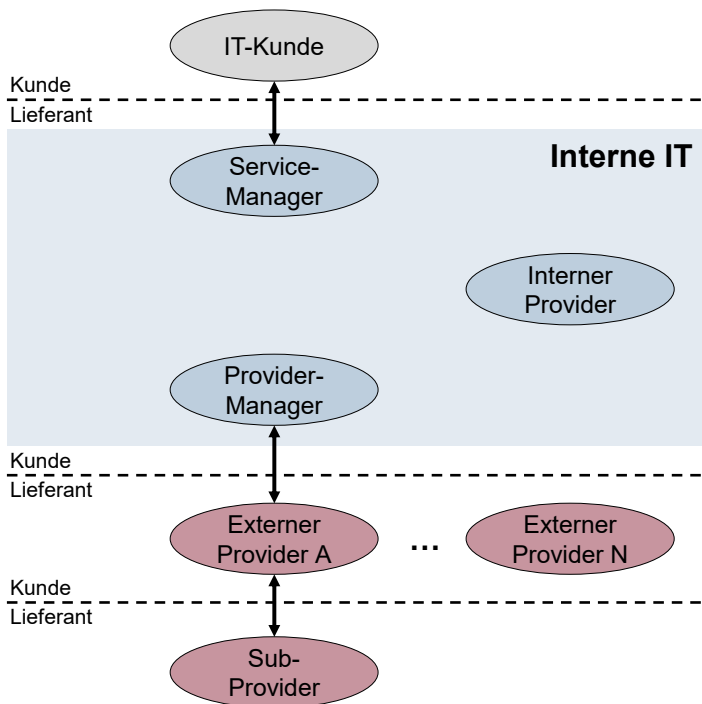


Abbildung 1: Rollenordnung in der Dienstleisterkette

Die Rolle des Provider-Managers

Der Provider-Manager stellt sicher, dass die von „seinen“ externen Providern bezogenen IT-Services stets den Anforderungen des internen Serviceportfolios entsprechen. Seine Rolle hat einen klaren Fokus auf das Lieferantenmanagement. Er ist zentraler Ansprechpartner für den Service-Manager des Providers. Er muss einen guten Überblick über das aktuelle interne (d.h. im Servicekatalog definierte) Serviceangebot, in Planung befindliche Serviceänderungen und die gesamte Serviceorganisation besitzen. Zudem muss auch er Soft Skills mitbringen; in diesem Fall für den Umgang mit seinen Providern wie auch mit internen Kollegen aus anderen Funktionsbereichen. Er übernimmt insbesondere folgende Aufgaben:

- Sicherstellen, dass die mit dem Provider geschlossenen Servicevereinbarungen eingehalten werden – dies impliziert das Vertreten der Interessen der eigenen IT-Organisation gegenüber dem Provider,
- Prüfung von SLA-Reportings und Rechnungen des Providers, regelmäßige Service-review-Meetings mit dem Provider,
- Providerseitige Abstimmung und Beauftragung von erforderlichen Serviceänderungen und neuen Services, Sicherstellung einer korrekten Implementierung und Inbetriebnahme der Änderungen,

- Sicherstellung von angemessenem Risiko- und Compliance-Management bezüglich der extern bezogenen Services,
- Steuerung der Identifikation und Umsetzung von Verbesserungspotentialen und Innovationen im Servicesegment des Providers,
- Überwachung der Provider-bezogenen Budgets.

Aus Sicht von ITIL beinhaltet dies die Management Practices Supplier Management und Measurement & Reporting, geht zum Teil aber deutlich darüber hinaus.

Abgrenzung und Zusammenspiel der beiden Rollen

Wie man sieht, sind die Aufgaben der beiden Rollen gar nicht so unterschiedlich: Beide kümmern sich um die vereinbarungsgerechte Serviceerbringung und – in einer zunehmend agilen Welt immer wichtigeren – Aufnahme und Umsetzung erforderlicher Serviceänderungen. Der Fokus ist aber jeweils ein anderer:

Praxis der IT Providersteuerung – Kooperation aktiv gestalten

Themen:

- Grundlagen der Providersteuerung
- lösungsorientierte Gesprächsführung
- Moderationstechniken
- Konfliktlösungsansätze

**Termine: 21.09.-22.09.2020 in München
02.11.-03.11.2020 in Hamburg**

NEU

Seminar

Der **Service-Manager** als Teil des „IT-Vertriebs“ sorgt dafür, dass das interne Serviceangebot stets dem (sich laufend ändernden) Bedarf des Kunden gerecht wird. Sein Ziel ist der „Vertriebserfolg“, d.h. geplanten Umsatz, Kundenzufriedenheit und dauerhafte Kundenbindung zu erreichen. Letzteres ist heute für den internen IT-Bereich kein Selbstgänger mehr: Durch schnell zugängliche, einfach zu beauftragende Cloud-Services besteht die Gefahr, dass interne IT-Kunden zunehmend – an IT-Bereich und Einkauf vorbei – Services extern beziehen (Stichwort: Maverick-Buying).

Der **Provider-Manager** hingegen hat sicherzustellen, dass die vom IT-Vertrieb verkauften Services, die nicht intern produziert werden, bedarfsgerecht von hierfür vertraglich verpflichteten externen Providern bezogen und erbracht werden. Sein Ziel ist also die korrekte Bereitstellung passender externer Services, um den vom IT-Vertrieb generierten Bedarf zu decken.

Feedback

Ihre Meinung zählt!

Sie haben Fragen, Anregungen oder möchten eingehender informiert werden?

**Treten Sie mit uns in Verbindung.
Wir freuen uns auf Sie!**

info@amendos.de

Aus der aufgabenseitigen Abgrenzung der Rollen wird schon deutlich, dass die Aufgaben der einen Rolle die der anderen bedingen und gut aufeinander abgestimmt sein müssen: Der Service-Manager ist darauf angewiesen, dass die mit seinen IT-Kunden vereinbarten Services auch in angemessener Qualität und zeitgerecht produziert werden. Wenn die Services von externen Providern erbracht werden, liegt die Verantwortung hierfür beim Provider-Manager: Er hat die Provider entsprechend zu steuern bzw. zu managen. Andererseits muss der Service-Manager stets über die aktuelle Lage der Services des Providers auf dem Laufenden sein, um in Gesprächen mit dem Kunden kompetent Auskunft geben zu können.

Lese-Tipp:

[Die amendos 9PROFITS-Methode für ein erfolgreiches Providermanagement](#)

Um dies zu gewährleisten, muss ein regelmäßiger Informationsfluss zwischen den beiden Rollen sichergestellt sein. Zudem müssen Prozesse etabliert sein, um von IT-Kunden angeforderte Service-Requests und Service-Changes auch angemessen bearbeiten zu können. In derartigen Prozessen sind, neben den beiden Rollen, auch andere wie zum Beispiel das Service Design beteiligt. Die saubere Implementierung der Prozesse und des Informationsaustauschs erhält eine noch höhere Bedeutung, wenn mehr als ein Provider an der Service-Bereitstellung beteiligt ist.

Fazit:

Nach unserer Definition stehen Service-Manager und Provider-Manager an unterschiedlicher Stelle in der Leistungserbringung: Der Service-Manager bedient die Schnittstelle des IT-Bereichs zum Kunden, der Provider-Manager steuert an der Lieferanten-Schnittstelle externe Provider. Beides muss koordiniert ablaufen, damit die eingekauften Provider-Services auch den Kundenanforderungen gerecht werden. Im Idealfall werden beide Rollen an eine Instanz bzw. Stelle gegeben. Dies ist aber in der Praxis meist nur in kleineren Umgebungen möglich. In allen anderen Fällen ist das Zusammenspiel sehr gut zu organisieren, um die Ziele der IT und damit auch der IT-Kunden zu erreichen.

Jörg Bujotzek

Das Risiko „Erwartungen“ im Providermanagement

„Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen der andere nichts weiß.“

(Karlheinz Wolfgang)

Viele kennen die folgende Situation: Auftraggeber und IT-Provider haben einen Vertrag abgeschlossen. Die IT-Services wurden im Rahmen eines Outsourcing-Projektes an den Provider übergeben und werden nun von ihm betrieben. Alles sollte eigentlich in bester Ordnung sein und dennoch ist im Tagesgeschäft mit dem Provider immer wieder „Sand im Getriebe“.



Die Ursache hierfür liegt oftmals in den teilweise unbewussten, nicht-erfüllten Erwartungen der Beteiligten, die bei den Vertragsverhandlungen nicht explizit zur Sprache gekommen sind. Ist der Vertrag also erst einmal geschlossen und die unausgesprochenen – bewussten und unbewussten – Erwartungen sind darin unzureichend oder gar nicht adressiert, besteht die Gefahr, dass es zu Konflikten kommt, wenn diese Erwartungen dann für die andere Partei unerwartete Verhaltensweisen auslösen. Um dies zu vermeiden, sollte der Projektleiter des Outsourcing-Projekts im Rahmen der Verhandlungsphase mit dem zukünftigen IT-Provider die Erwartungen der Schlüsselrollen beider Seiten aktiv klären. Es ist hilfreich, alle relevanten Stimmen von beiden Seiten zu hören, denn sowohl auf Auftraggeber- als auch auf der Provider-Seite gibt es keine homogene Erwartungshaltung.

Erwartungsklä- rung im Provider- management – Das Fundament einer guten Kooperation

NEU

Seminar

Themen:

- Methode zur Erwartungsklä-
rung im Providermanagement
- Interviewtechniken
- Abgleich von Erwartungen

**Termin: 19.10.2020 in Berlin
11.12.2020 in Berlin**

Anhand ausgewählter beispielhafter, bewusst überzeichneter Rollen auf Seiten des Auftraggebers (AG) und des Providers möchten wir skizzenhaft aufzeigen wie diese – oftmals unbewussten, unterschweligen – Erwartungen aussehen können, welche Probleme daraus resultieren und welche Konflikte sie möglicherweise verursachen.

1. Erwartungen auf der Auftraggeberseite

Der Manager

Der Manager erwartet, mit dem Outsourcing-Projekt einen „Profi“ an Bord zu holen, der alle Services kompetent, effizient und kostengünstiger als die eigene IT erbringt. Unbewusst erwartet er damit auch, dass der zukünftige

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

Online, 30.07.-31.07.2020

Hamburg, 13.08.-14.08.2020

Online, 27.08.-28.08.2020

Hamburg, 17.09.-18.09.2020

Praxis der IT-Providersteuerung

München, 21.09.-22.09.2020

Erwartungsklärung im Providermanagement

Berlin, 19.10.2020

Grundlagen IT-Outsourcing

Hamburg, 23.11.-24.11.2020

Second Generation Outsourcing

Hamburg, 27.11.2020

Öffentliche Ausschreibung von IT-Leistungen

Hamburg, 19.11.-20.11.2020

www.amendos.de/seminare

IT-Provider alle für den IT-Betrieb relevanten internen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen unmittelbar versteht und in der Serviceerbringung berücksichtigt. Der neue Provider soll die Services sofort reibungslos „zum Laufen bringen“ und in der Folge auch störungsfrei betreiben. Der Manager geht von einem Pauschalpreis für die Leistung des Providers aus, der alle – dem Provider realistisch betrachtet nicht unbekannt – internen Gegebenheiten des Auftraggebers abdeckt („als Profi muss dieser so etwas einschätzen können“).

Problematisch werden diese Erwartungen dann, wenn in dem auftraggebenden Unternehmen z. B. nicht-marktüblich aufgesetzte Systeme betrieben werden und die Details

dem Provider nicht vollständig transparent gemacht wurden. Aber auch wenn intern unübliche oder unklare parteiübergreifende Prozesse vorherrschen oder die Unternehmenskultur die Zusammenarbeit mit Externen erschwert.

Dies alles führt zu Verzögerungen, Komplikationen und vor allen Dingen zu ungeplantem Mehraufwand und damit zu Mehrkosten, die der Provider dem Auftraggeber in Rechnung stellt. Hier ist der Konflikt mit dem Provider vorprogrammiert. Der Manager – dessen eigene finanziellen Ziele durch die Mehrkosten gefährdet werden – wird dem Provider zum Beispiel vorwerfen, dass er bei seiner Preiskalkulation hätte wissen müssen, dass es zu Problemen kommen kann und diese daher einpreisen müssen.

Der Providermanager

Viele zukünftige Providermanager haben vorher in der internen IT-Abteilung die Services, die nun im Rahmen des Outsourcing-Projektes vergeben werden, z.B. als Systemadministrator selbst erbracht. Das Outsourcing stellt für einige von ihnen daher eine Art „Degradierung“ in eine ungeliebte Position dar. Sie wollen IT selbst betreiben und nicht andere Betreiber „überwachen“.

Es ist nicht verwunderlich, dass ein unzufriedener Providermanager mit überwiegend negativen Erwartungen in die Transition und die Betriebsphase geht: Er wird, teilweise auch unbewusst, davon ausgehen, dass er besser weiß, wie alles zu handhaben ist und daher auch alle Services besser betreiben kann.

Lese-Tipp:

[amendos Whitepaper](#)

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

Da Erwartungen mit Emotionen verbunden sind und unbewusst das Handeln beeinflussen, besteht die Gefahr, dass es während des IT-Betriebes immer wieder zu Rivalitäten und Machtkämpfen zwischen dem Providermanager und dem Serviceverantwortlichen auf Seiten des Providers kommt. Außerdem besteht die Gefahr, dass der Providermanager sich aktiv in Details der Serviceerbringung einmischt, die ausschließlich in der Verantwortung des Providers liegen.

2. Erwartungen auf der IT-Provider-Seite

Serviceverantwortlicher:

Der Serviceverantwortliche des IT-Providers erwartet, dass in der Transition und im darauffolgenden Servicebetrieb alles gut läuft. Seiner Ansicht nach hat der Kunde die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Services vernünftig erbracht werden können. Unbewusst erwartet er jedoch auch, dass der Auftraggeber genau weiß, was während der Transition der Services und in der späteren Betriebsphase durch ihn selbst zu tun ist und dass er alle für den Provider notwendigen Voraussetzungen wirklich schafft.

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: 27.11.2020 in Hamburg

Wenn der Auftraggeber diese Zuarbeit nicht leistet (bzw. leisten kann), kommt es beim Serviceverantwortlichen des Providers schnell zu einer konfrontativen und potentiell in Konflikte führenden Forderungshaltung: Er selbst steht unter dem Druck, Leistungen vereinbarungsgerecht zu erbringen, sieht sich aber durch den Auftraggeber gehindert, seine Ziele zu erreichen.

Der Vertrieb

Der Vertrieb des Providers möchte in erster Linie Verträge abschließen, um die ihm gesetzten Umsatzziele zu erreichen. Dabei wird sicherlich das eine oder andere Mal mehr versprochen, als in der Realität wirklich machbar ist oder Preise angeboten, die in der Transition und im späteren Betrieb potentiell die internen Margenziele gefährden. Auch wenn der Vertrieb nach Vertragsabschluss in den Folgephasen des Outsourcing-Projektes keine Rolle mehr innehat, so sind die Auswirkungen der obengenannten Umstände doch gravierend. Sie wecken auf Auftraggeberseite Erwartungen, die im Betrieb nicht erfüllt wer-

den können oder zumindest nicht zu den im Vertrag vereinbarten Konditionen. Zudem wird der Provider in den Folgephasen einen Fokus darauf haben, Grauzonen im Vertrag zu identifizieren und Zusatzleistungen extra in Rechnung stellen zu können. Zukünftige Konflikte bezüglich der Qualität, des Umfangs und des Preises der Services sind auch hier vorprogrammiert.

3. Fazit

Wenn unausgesprochene – bewusste und unbewusste – Erwartungen in der Verhandlungsphase eines Outsourcing-Projektes nicht geklärt und im Vertrag nicht adressiert werden, wandern sie vom Projekt in den Betrieb und können hier früher oder später zu Konflikten führen, die Zeit, Ressourcen und Geld kosten. Eine bewusste Analyse und Klärung von Erwartungen in der Verhandlungsphase hilft, mögliche Konfliktauslöser schon vor Vertragsabschluss zu erkennen und zu beseitigen. Auf diese Weise kann das Konfliktpotential zwischen Auftraggeber und IT-Provider in der Betriebsphase deutlich reduziert werden.

Petra Bleshey

Impressum:

amendos gmbh | Frankenstraße 3 | 20097 Hamburg | Tel (040) 248 276 00
Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | 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.