



Inhalt:

[Erfolgreiches Multi-Providermanagement konzeptionieren](#)

[Win-Win-Situationen im Providermanagement schaffen](#)

[amendos Seminare 2019](#)

Erfolgreiches Multi-Providermanagement konzeptionieren

Unternehmen, die IT-Services an verschiedene Provider outsourcen, wollen häufig nicht zu abhängig von einem Provider sein und im Krisenfall schneller zu einem anderen Provider wechseln können. Sie nehmen hierbei bewusst oder unbewusst mehr Komplexität und Aufwand beim erforderlichen Multi-Providermanagement in Kauf. Damit die Zusammenarbeit mit verschiedenen Providern im Alltag auch funktionieren kann, sind einheitliche Spielregeln für alle Beteiligten zu etablieren. Dies lässt sich am besten bewerkstelligen, indem alle Outsourcing-Beziehungen auf einem einheitlichen, übergreifenden Konzept für Providermanagement aufgesetzt werden.

Unternehmen, die mit mehreren IT-Providern zusammenarbeiten, nehmen automatisch mehr Komplexität bei der Servicebereitstellung für ihre Kunden in Kauf: In der Betriebsphase müssen die Provider alle gesteuert und über-



wacht werden. Zudem muss das Zusammenspiel der Provider so orchestriert werden, dass die für den internen Kunden erbrachte IT-Gesamtleistung homogen und integriert ist. Die Ausgangssituation ist üblicherweise ungünstig, da jede Partei eigene Ziele verfolgt und diese teils gegenläufig sind: Jeder Provider will seine eigene Marge maximieren, der Auftraggeber hingegen will IT-Services möglichst preisgünstig einkaufen.

Lese-Tipp:

amendos Spezial
„Multi-Providermanagement“

Wer in diesem herausfordernden Aufgabenfeld, dem sogenannten „Multi-Providermanagement“, als Auftraggeber erfolgreich sein will, sollte Regeln für die Integration von und die Kooperation mit Providern so weit wie möglich standardisieren, also über alle Provider einheitlich anwenden. Es empfiehlt sich daher, möglichst früh, d.h. im Rahmen der ersten größeren Outsourcing-Maßnahme, eine übergreifende Konzeption für das Providermanagement zu entwickeln. Diese wird dann im aktuellen sowie auch in allen späteren Outsourcing-Projekten als Basis für den RfP-Prozess und die Vertragsgestaltung herangezogen.

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

- Seminar**
- Themen:**
- Einführung IT-Providermanagement
 - Providermanagement nach der 9PROFITS-Methode

Termine: 19.09.-20.09.2019 in Hamburg
21.11.-22.11.2019 in Hamburg

Inhalte der übergreifenden Konzeption

Was sollte eine übergreifende Konzeption für das Providermanagement enthalten? Hier liegt bei vielen Unternehmen der Fokus zunächst auf zwei Kernaufgabenfeldern des Providermanagements: Governance und Performance Management.

Im Bereich **Governance** können insbesondere vorzusehende Gremien, deren Besetzung, Aufgaben und Meeting-Gestaltung, aber auch Vertreterregelungen und Eskalations- und Streitschlichtungsverfahren standardisiert werden. So ist im Eskalationsfall nicht lange zu prüfen, wie die konkrete Vertragsregelung mit dem betroffenen Provider aussieht: Für alle Provider gilt das gleiche Verfahren.

Standards im **Performance Management** ermöglichen einheitliche Verfahren zur Prüfung der von Providern monatlich zu liefernden Reports und für den Umgang mit SLA-Abweichungen. Werden zudem auch grundlegende KPIs wie Verfügbarkeit, Wiederherstellzeit und Erstbereitstellungsdauer über verschiedene Services und Provider einheitlich definiert und verwendet, so sind auch Service-übergreifende End-to-End-Servicequalitäten ermittelbar.

Es empfiehlt sich jedoch, auch weitere Themenbereiche in die übergreifende Konzeption einzubeziehen, um eine nahtlose Kooperation aller Beteiligten zu ermöglichen. Hier ist insbesondere die Integration von Providern in wesentliche Servicemanagement-**Prozesse** wie Incident Management und Change Management zu nennen: Wenn die Prozessschnittstellen und auch die Schnittstellen prozessunterstützender **Tools** für alle Provider gleich gestaltet sind, spielen mehrere Provider, die an der Bearbeitung eines Vorgangs beteiligt sind, im Prozess nahtloser zusammen.

Erstellung von IT-Servicekatalogen

Themen:

- **Einführung Service Catalogue Management**
- **Definition von Services und Servicequalitäten**
- **Kosten & Servicepreise ermitteln**
- **einen Servicekatalog erstellen**

Termin: 12.09.2019 in Hamburg

Neben Prozessen und Tools ist es vorteilhaft, auch Aspekte wie **Risikomanagement, Wissensmanagement, Compliance Management, regelmäßige Providerbewertung** und **Continual Service Improvement** im Rahmen der übergreifenden Konzeption zu standardisieren. So lassen sich Komplikationen auf ein Minimum reduzieren.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, alle für eine reibungslose Kooperation relevanten Aspekte des Multi-Providermanagements zu berücksichtigen. Hier kann ein ganzheitliches Framework für Providermanagement wie unser 9PROFITS-Ansatz Hilfestellung geben.

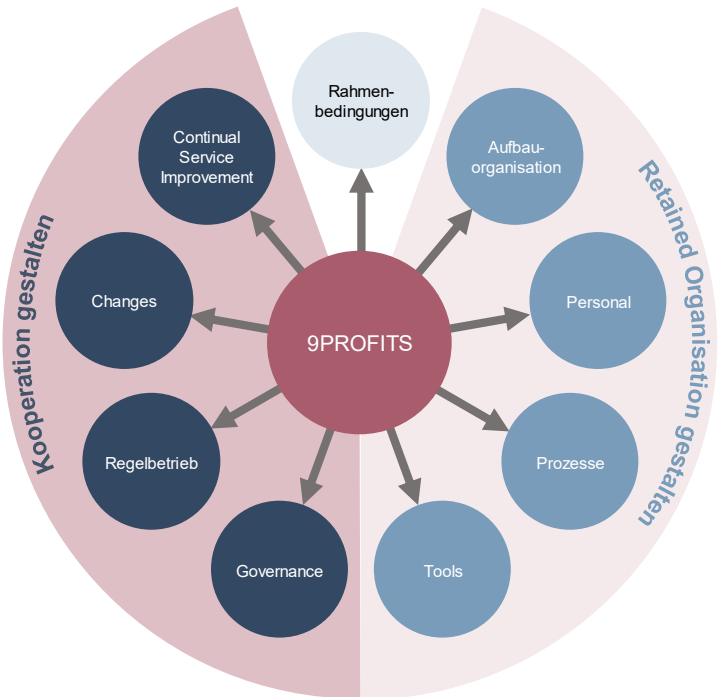


Abbildung 1: Dimensionen des 9-PROFITS-Ansatzes

Verwendung der übergreifenden Konzeption

Die jeweils relevanten standardisierten Bausteine der übergreifenden Konzeption können in einem konkreten Projekt in RfP-Unterlagen und Vertragsentwürfen für die outzusourcenden Services verwendet werden. In den Vertragsverhandlungen ist darauf zu achten, dass aus Verhandlungskompromissen resultierende Konzeptmodifikationen die Kooperation zwischen allen Beteiligten nicht zu stark beeinträchtigen.

Lese-Tipp:

Die amendos 9PROFITS-Methode für ein erfolgreiches Providermanagement

Bei schon vor der Fertigstellung der übergreifenden Konzeption geschlossenen Outsourcing-Verträgen empfiehlt es sich, die Teile der übergreifenden Konzeption, die hohes Verbesserungspotential für die bestehende Zusammenarbeit enthalten, mit dem Provider nachzuverhandeln und umzusetzen. Sollte der Provider sich den Änderungswünschen verweigern, so kann dieses Thema spätestens am Ende der Vertragslaufzeit wieder aufgenommen werden. Zu diesem Zeitpunkt,

d.h. bei Ausblick auf eine mögliche Vertragsverlängerung, hat sich erfahrungsgemäß die Verhandlungsbereitschaft des Providers erhöht. Alternativ kann ein bereits vor Vertragsende aufgesetztes Next-Generation-Outsourcing-Projekt den Weg zur Standardisierung ebnen.

Fazit

Damit Unternehmen möglichst effizient mit mehreren IT-Providern zusammenarbeiten und ein möglichst homogenes Serviceportfolio für den eigenen Kunden bereitstellen können, ist eine nahtlose Integration aller Provider in die eigene Serviceorganisation erforderlich. Voraussetzungen hierfür sind,

- neben genau spezifizierten und sauber aufeinander abgestimmten IT-Services und
- neben einem angemessenen Reifegrad des eigenen IT Servicemanagements,
- **klare – im Rahmen des übergreifenden Konzepts spezifizierte – Standards für die Gestaltung der Kooperation mit Providern.**

Der Auftraggeber sollte das übergreifende Konzept für Multi-Providermanagement im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses möglichst regelmäßig überprüfen. Damit können Optimierungspotentiale stetig erschlossen werden. Außerdem kann das Konzept so bei Bedarf schnell an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

Jörg Bujotzek

Mehr über die 9 Dimensionen des 9PROFITS-Ansatzes erfahren Sie in unserem Fachbuch [IT-Providermanagement](#).



Das Grundlagenwerk aus der Praxis für die Praxis. [Bestellen](#) Sie Ihr Exemplar jetzt.

Win-Win-Situationen im Providermanagement schaffen

Im Rahmen des Providermanagement müssen regelmäßig Verhandlungen mit dem Provider geführt werden. Hierbei prallen immer wieder gegenläufige Interessen beider Parteien aufeinander, für die dennoch eine Lösung zu schaffen ist. Eine bewährte Verhandlungsmethode, um dies zu erreichen, ist das Harvard-Konzept, welches der Rechtswissenschaftler Roger Fisher und der Anthropologe und Autor William Ury 1981 entwickelten. Es beruht auf 4 Säulen: „Person und Sache trennen“, „Interessen hinter den Positionen erkennen“, „Optionen zum beiderseitigen Vorteil schaffen“ und „Objektive Beurteilungskriterien heranziehen“. Doch wie kann die Anwendung des Harvard-Konzeptes in der Praxis aussehen? Im Folgenden möchten wir dies anhand eines Beispiels aus dem Tagesgeschäft des Providermanagements illustrieren.

Ein Fallbeispiel – Ausgangslage

Nach einer festen Laufzeit von 5 Jahren steht die Vertragsverlängerung mit dem Provider für Workplace-Services an. Da der Vertrag keine spezifischen Details für die Neugestaltung der Preise enthält, möchte der Provider seine Preise anheben. Herr Meyer, der Providervertreter, begründet dies mit gestiegenen Personalkosten. Der Providermanager Herr Schmidt, der die Kundenseite vertritt, lehnt diese Erhöhung mit der Begründung ab, dass der Markt diese Preise im Vergleich nicht hergäbe. Es steht Wort gegen Wort. Die Verhandlungen drohen zu scheitern, da die Positionen scheinbar unvereinbar sind.

Harvard-Konzept

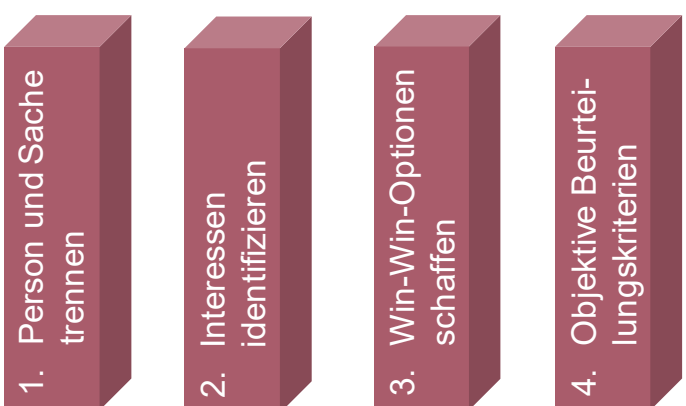


Abbildung 1: Die vier Säulen des Harvard-Konzepts

1. Person und Sache trennen

Um Verhandlungen auf der Sachebene erfolgreich zu führen, ist es unerlässlich, eine positive Beziehung zu dem Verhandlungspartner aufzubauen. Der Providermanager in unserem Fallbeispiel betrachtet deshalb die folgenden drei Gesichtspunkte, um die Beziehungsebene zu gestalten:

Vorstellungen:

Der Providermanager Herr Schmidt weiß, dass jeder Verhandlungspartner mit eigenen Vorstellungen in die Verhandlung geht. Er versucht daher, sich in die Position von Herrn Meyer hineinzusetzen.

Emotionen:

Zunächst einmal reflektiert Herr Schmidt seine eigenen Emotionen, die die Verhandlungen erschweren könnten. Er hält die Preiserhöhung für unangemessen und ist deswegen verärgert. Gleichzeitig ist ihm bewusst, dass ein Providerwechsel, im Falle einer Nichteinigung, ein aufwendiges Projekt nach sich zieht, welches mit erheblichen Mehrkosten und Risiken verbunden ist. Dieser Umstand setzt ihn unter Druck.

Auch Herr Meyer, der Providervertreter, steht unter Druck. Zum einen würde sein Unternehmen im Falle einer Beendigung des Vertrages einen wichtigen Kunden verlieren, zum anderen fordert die Geschäftsführung jedoch einen ständigen Ausbau der Marge.

IT-Outsourcing – Konzeption, Angebotseinholung und Vergabe, Transition

Seminar

Themen:

- Initiierung eines Outsourcing-Projekts
- Erstellung eines Konzepts
- Vergabe- und Transitionsphase

Termin: 04.11.-05.11.2019 in Hamburg

Kommunikation:

Der Providermanager Herr Schmidt strebt eine offene Kommunikation mit seinem IT-Provider an. Deswegen geht er in dem Gespräch mit Herrn Meyer auch auf seine eigenen Emotionen ein. Damit erreicht er in den Verhandlungen

Seminare 2019

PM	Project Management Offices im IT-Umfeld Hamburg, 02.12.-03.12.2019
	Kommunikationskompetenz in Projektkrisen Hamburg, 09.12.-10.12.2019
	Soft Skills für Projektleiter/innen Hamburg, 11.12.-12.12.2019
	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 12.12.-13.12.2019
ITSM	Erstellung von IT-Servicekatalogen Hamburg, 12.09.2019
	IT Service Management und Agilität Hamburg, 13.09.2019
	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 13.09.2019
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 16.09.-17.09.2019
Outsourcing	Grundlagen IT-Providermanagement Hamburg, 19.09.-20.09.2019
	IT-Providerwechsel Hamburg, 23.09.2019
	IT-Outsourcing Hamburg, 04.11.-05.11.2019
	Öffentliche IT-Ausschreibungen Hamburg, 11.11.-12.11.2019

www.amendos.de/seminare

gen eine höhere Transparenz, denn auch Herr Meyer ist nun bereit, darüber zu sprechen, was ihn umtreibt. Herr Schmidt hört aufmerksam zu und kann sich so noch besser in die Situation von Herrn Meyer versetzen.

Durch sein Verhalten ist es Herrn Schmidt gelungen, die Beziehung mit seinem Provider auf vertrauensvollere Füße zu stellen.

2. Interessen hinter den Positionen identifizieren.

Herr Schmidt, als Providermanager des auftraggebenden Unternehmens, vertritt in den Verhandlungen mit dem Provider nicht nur die Interessen des Providermanagements, son-

den auch die Interessen anderer Stakeholder wie der Unternehmensführung und der Anwender. Diese Interessen sind nicht zwangsläufig immer deckungsgleich.

Bevor er also in die Verhandlungen geht, muss er zunächst einmal eine unternehmensinterne Interessensschnittmenge finden. Diese lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Die Kosten für die Workplace-Services müssen gedeckelt werden und dürfen ein bestimmtes Budget nicht überschreiten – dies wäre jedoch der Fall, wenn es mit dem Provider keine Einigung über die neuen Preise gäbe. Gleichzeitig ist ein Providerwechsel, wenn möglich, zu vermeiden.

Lese-Tipp:

Mit Providern erfolgreich verhandeln

Im Laufe der Verhandlungen kristallisiert sich heraus, dass bei dem Provider größere Investitionen anstehen, um das Unternehmen zukunfts- und konkurrenzfähig zu machen. Dies soll unter anderem durch die zunehmende Automatisierung der Services erreicht werden. Die Erhöhung der Marge ist ein Bestandteil, um diese Investitionen zu refinanzieren. Weiterhin macht Herr Meyer deutlich, dass er das Unternehmen von Herrn Schmidt als Kunden nicht verlieren möchte.

3. Optionen zu beiderseitigem Vorteil schaffen

Nachdem Herr Schmidt im Verhandlungsverlauf die Interessen beider Seiten identifizieren konnte, macht er sich daran, Optionen zu finden, die für beide Seiten eine Win-Win-Situation darstellen. Dies sind die Angebote, die er seinem Provider, also Herrn Meyer als dessen Vertreter, in der nächsten Verhandlungsrunde vorlegt:



1. Option

Das Unternehmen von Herrn Schmidt beteiligt sich finanziell an der Serviceautomatisierung im Providerunternehmen. Im Gegenzug verzichtet der Provider im Rahmen der Vertragsverlängerung auf die Anhebung der Servicekosten. Mit dieser Lösung lassen sich die Kosten auf Seiten des Servicenutzers, bei gleichzeitiger Versorgung mit optimierten Services, über die Gesamtlaufzeit auf dem derzeitigen Niveau halten. Es ist lediglich eine einmalige Investition für das Automatisierungsprojekt zu tätigen. Außerdem erübrigt sich ein Providerwechsel. Der Provider profitiert ebenfalls, da er die Automatisierungskosten nicht alleine tragen muss und den Kunden längerfristig bindet.

2. Option

Herr Schmidt bietet dem Provider an, dass sein Unternehmen einmalig eine um ein Jahr verlängerte Nutzungsdauer für die vom Provider gestellte PC-Hardware akzeptiert. Durch diese längere Laufzeit würden sich die Kosten auf Seiten des Providers spürbar senken. Im Gegenzug dafür sagt der Provider zu, die Servicekosten bei der Vertragsverlängerung für die nächsten 4 Jahre nicht anzuheben. Auch bei dieser Option wäre ein Providerwechsel abgewendet.

Öffentliche Ausschreibung von IT-Leistungen

Themen:

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

Termin: 11.11.-12.11.2019 in Hamburg

4. Objektive Beurteilungskriterien heranziehen

Während der Verhandlungsrunde zu den Angebotsoptionen ziehen Herr Schmidt und Herr Meyer verschiedene Benchmarkings zu Rate – so zum Beispiel von etablierten Beratungshäusern – um die Ergebnisse mit den am Markt üblichen Lösungen abzugleichen.

Am Ende entscheiden sich Herr Schmidt auf Auftragnehmer- und Herr Meyer auf Providerseite für die erste Option. Diese ist nicht nur die technisch und wirtschaftlich die für beide Seiten gewinnbringendste Lösung, sie legt auch den Grundstein für eine zukünftige, engere Partnerschaft, von der beide Seiten profitieren.

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

Fazit:

Stehen Verhandlungen mit dem Provider an, muss der Providermanager oftmals eine Einigung erzielen, obwohl die Ausgangspositionen der beiden Parteien scheinbar unvereinbar sind. Dies gilt insbesondere auch in Krisensituationen. Mithilfe des Harvard-Konzeptes gelingt es dennoch, die Verhandlungen so zu führen, dass sich eine Lösung findet, die die Interessen beider Verhandlungsseiten berücksichtigt. Hierbei wird nicht nur ein Kompromiss erzielt, den beide Seiten „zähneknirschend“ annehmen, sondern ein Ergebnis, dass für alle einen Mehrwert darstellt und somit eine Win-Win-Situation ist.

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.