



# amendos

## amendos Newsletter 02/2017

### Inhalt:

[Mit Providern erfolgreich verhandeln](#)

[Management von IT-Kleinstprojekten](#)

[amendos Seminare 2017](#)

### Mit Providern erfolgreich verhandeln

Ein Providermanager muss im Rahmen seiner Tätigkeit immer wieder mit verschiedenen Dienstleistern verhandeln. Es bietet sich also an, sich frühzeitig über die Verhandlungsmethode Gedanken zu machen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Als eine sehr erfolgreiche Verhandlungsmethode hat sich das Harvard-Konzept, welches der Rechtswissenschaftler Roger Fisher und der Anthropologe und Autor William Ury 1981

## COMING SOON!

michael SCHNEEGANS  
jörg BUJOTZEK



# IT PROVIDER- MANAGEMENT

Externe Provider optimal steuern



EXTRA: E-Book inside

HANSER

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

entwickelten, erwiesen. Dessen Quintessenz lässt sich wie folgt zusammenfassen: Verhandeln Sie hart in der Sache, aber weich gegenüber den Personen. Dabei stützt sich das Konzept auf vier Säulen, die während der Verhandlungen berücksichtigt werden sollten:

## **1. Person und Sache trennen**

Der erste Grundstein für eine erfolgreiche Verhandlung ist die Trennung der Personen- und der Sachebene. Um dies zu erreichen, ist die persönliche Beziehungsebene unter drei Gesichtspunkten zu betrachten und zu gestalten:

- **Vorstellungen:** Beide Seiten gehen mit bestimmten Vorstellungen in Verhandlungen, die sich auf diese auswirken. Deshalb ist es nützlich, sich in die Person gegenüber zu versetzen, um deren Vorstellungen nachzuvollziehen und diese in die eigenen Verhandlungen mit einzubeziehen.
- **Emotionen:** Da gerade schwierige Verhandlungen oftmals mit starken Emotionen verbunden sind, ist es wichtig, diese zu erkennen und zu verstehen. Es kann ebenfalls hilfreich sein, diese Emotionen offen zu benennen und somit dem anderen die Möglichkeit zu geben, darauf einzugehen.

### **IT-Providermanagement – live im Betrieb: Vertiefendes Praxisseminar**

#### **Themen:**

- **Provider bewerten – Optimierungsmaßnahmen durchsetzen**
- **Compliance-Konformität und Revision**
- **Continual Service Improvement**

**Termin: 28.09.-29.09.2017 in Hamburg**

- **Kommunikation:** Um Missverständnisse zu vermeiden, muss eine offene Kommunikation das Ziel sein. Hierzu gehört aufmerksames Zuhören ebenso wie eine für alle klar verständliche Kommunikationsweise.

Gelingt es mittels dieser drei Aspekte eine positive Beziehung zu dem jeweiligen Verhandlungspartner aufzubauen, eröffnet sich die Möglichkeit auf der Sachebene erfolgreich zu verhandeln.

Auch der Providermanager sollte das Bestreben haben, auf der Personenebene eine gute

Beziehung zu dem Provider aufzubauen. Diese ist nicht nur einer der Grundsteine für eine stabile und perspektivisch langfristige Geschäftsbeziehung, sondern erlaubt es dann auch, sich während der Verhandlungen auf die Sachebene zu konzentrieren.

## 2. Interessen hinter den Positionen identifizieren

Bei Verhandlungen versuchen beide Parteien, zunächst ihre eigene Position durchzusetzen. Infolge dessen geraten Verhandlungen häufig ins Stocken. Deshalb sollte der Providermanager gleich zu Beginn der Verhandlungen die Interessen identifizieren, die den Positionen zugrunde liegen. Durch die Frage nach dem „Warum“ einer Position lassen sich die tieferliegenden Beweggründe herausfinden. Teilweise wird man feststellen, dass sich zunächst gegensätzliche Interessen durchaus miteinander vereinbaren lassen.

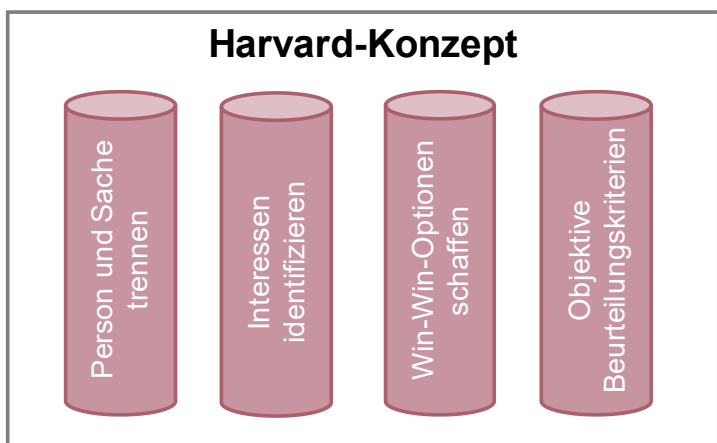


Abbildung 1: Die vier Säulen des Harvard-Konzepts

In den Verhandlungen zwischen Providermanager und Provider scheinen sich zwei unveröhnliche Anliegen gegenüber zu stehen: Margenoptimierung bezüglich der Services auf Seiten des Providers und Leistungsmaximierung bei gegebenen Preisen/Kosten auf Seiten des Providermanagers. Tatsächlich lassen sich diese jedoch in einzelnen Bereichen in Einklang bringen. So ist eine Möglichkeit um höhere Margen zu erzielen, dass der Provider seine Services weitestgehend automatisiert. Die dadurch anfallenden Kosten könnten zum Teil von den Serviceabnehmern mitgetragen werden. Im Gegenzug dafür erhalten sie die automatisierten Services später zu einem günstigeren Preis. So lassen sich die Kosten auf Seiten der Service-Nutzer langfristig senken bei gleichzeitiger Versorgung mit optimierten Services.

Im Rahmen des Providermanagements gilt: Bevor die Provider-Verhandlungen beginnen, sollten zuvor zunächst die verschiedenen „Unternehmens-internen“ Interessen in Einklang gebracht werden: der Providermanager vertritt bei den Verhandlungen neben denen der Unternehmensführung auch die der Anwender und verfolgt zudem häufig noch seine eigenen. Er muss also bereits vor den „externen“ Verhandlungen eine für alle akzeptable „interne“ Schnittmenge finden. Im zweiten Schritt muss er dann gleich zu Beginn der Verhandlungen mit dem Provider dessen Interessen identifizieren und mit den eigenen abgleichen.



**Lese-Tipp: [amendos Spezial: „IT-Providermanagement“](#)**

### **3. Optionen zum beiderseitigen Vorteil schaffen**

Es hat sich immer wieder gezeigt, dass Menschen dazu neigen, die eine „perfekte“ Lösung für ein Problem zu suchen, um dann zu bemerken, dass es diese in den meisten Fällen nicht gibt. Dies gilt ebenfalls für Verhandlungen. Es ist daher erstrebenswert, möglichst viele verschiedene Entscheidungsoptionen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen, also Win-Win-Situationen, zu schaffen. Was aber unterscheidet die Win-Win-Situation von einem Kompromiss, der für beide Seiten nicht besonders wünschenswert scheint? Ein Kompromiss beruht in der Regel darauf, gegenüber dem Verhandlungspartner Zugeständnisse zu machen. Dies wird oftmals als Niederlage interpretiert. Eine Win-Win-Situation schafft jedoch für beide Seiten einen erstrebenswerten Mehrwert und hat somit große Chancen, in einer Verhandlung angenommen zu werden. Erlaubt und erwünscht ist in dieser Phase, auch unkonventionelle Möglichkeiten zu untersuchen, ohne der eigenen Kreativität zunächst Grenzen zu setzen. Im Nachgang können die Optionen dann auf ihre Praktikabilität hin betrachtet und ausgewählt werden.

Ein gemeinsames, wenn auch vielleicht unterschiedlich motiviertes Interesse von Providermanager und Provider ist sicherlich der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung. Diese stellt für beide Seiten eine Win-Win-Situation dar. Auf Basis dieses gemeinsamen

Nenners kann der Providermanager verschiedenste Optionen erarbeiten, die für beide Seiten einen weiteren Mehrwert bieten. Verschiedene Stellschrauben können in diesem Zusammenhang die Vertragslänge, zusätzliche Abnahme von Leistungen oder Ähnliches sein. Der Provider hingegen kann z.B. Preisnachlässe, zusätzliche Services etc. anbieten.

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

## **4. Objektive Beurteilungskriterien heranziehen**

Die letzte Säule für erfolgreiche Verhandlungen besteht darin, bei strittigen Fragen objektive Beurteilungskriterien heranzuziehen. Diese können z.B. von Experten kommen, aus der Fachliteratur oder Gerichtsurteilen stammen oder auf sonstigen objektiven Erwägungen beruhen. Je größer die Bandbreite der angeführten Kriterien ist, umso besser lässt sich sachbezogen verhandeln.

Ein wichtiges Beurteilungsinstrument in den Verhandlungen mit dem Provider sind Benchmarks. Sie bieten in strittigen Fragen einen unabhängigen Referenzrahmen auf den der Providermanager Bezug nehmen kann. Aber z. B. auch die im Rahmen des Performance Managements gesammelten Daten bezüglich der Services können in Verhandlungen eingesetzt werden.

### **Fazit**

Das Harvard-Konzept hat sich seit Jahrzehnten in Verhandlungen aller Art bewährt. Die vier hier kurz vorgestellten Vorgehensweisen, auf denen es beruht, ermöglichen es, konstruktive, sachbezogene Verhandlungen zu führen. Regelmäßige Verhandlungen mit den Providern sind ein fester Bestandteil im Arbeitsalltag eines Providermanagers. Das Harvard-Konzept stellt somit auch für ihn ein geeignetes Instrument dar, diese zu einem erfolgreichen Abschluss mit für alle vorteilhaften Ergebnissen zu führen. Probieren Sie es aus!

*Petra Bleshey*

# Management von IT-Kleinstprojekten

Bei vielen Unternehmen liegt der Projektmanagement-Schwerpunkt auf großen IT-Projekten. Hier kann auf anerkannte PM-Standards oder ein unternehmensinternes Projektmanagement-Handbuch zurückgegriffen werden. Doch wie sieht es bei der Planung und Durchführung von kleinsten IT-Projekten aus, welche einen Aufwand von weit unter 20 Personentagen und eine Laufzeit von nur wenigen Tagen oder Wochen haben? Der folgende Artikel gibt einen kurzen Überblick über verschiedene Projektgrößen sowie Lösungsansätze für das erfolgreiche Management von kleinsten IT-Projekten.

Große IT-Projekte in Unternehmen, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen CRM Systems oder der Release-Wechsel des Betriebssystems auf den Client-PCs, werden in der Regel längerfristig und mit einem entsprechenden Budget von mehr als 150 Personentagen geplant. Dies ist eine typische Grenze für Großprojekte in vielen Unternehmen. Bei der Planung und Organisation solcher Projekte wird auf bewährte Standards (GPM, PMI, Prince2) zurückgegriffen. Diese liefern zum

## Project Management Offices im IT-Umfeld

### Themen:

- Typische Dienstleistungen eines PMOs
- Besondere Herausforderungen für PMOs im IT-Umfeld
- Einführungsstrategien

**Termin: 21.-22.09.2017 in Hamburg**

Beispiel Vorgaben für die Handhabung von Steering Committee, Projektorganigramm, Projekt-Streams sowie die Festlegung der Zuständigkeiten. Für kleine (20-50 PT) und mittlere (50-150 PT) Projekte können vereinfachte Standards angewendet werden. Einen Überblick zeigt Abbildung 1.

Doch wie sieht es bei noch kleineren Projekten aus, welche durch den geringen Umfang (deutlich unter 20 PT) per Definition eigentlich keine Projekte sind, aber dennoch Projekt-

merkmale wie zum Beispiel festgelegte Start- und Endzeitpunkte und Einmaligkeitscharakter haben. Wie definiert man einen vom Aufwand her adäquaten Rahmen für diese Art von Projekten, um sie effizient und in angemessener Qualität abwickeln zu können?

Projektmanagement Methoden			
	Kleinstprojekte (<20 PT)	Kleine / Mittlere Projekte (20-150 PT)	Großprojekte (>150 PT)
<b>Methoden zur Projektorganisation &amp; zum Projektkontext</b>			
Projektauftrag	Muss	Muss	Muss
Projektorganigramm			Muss
Arbeitspaketverantwortliche		Muss	Muss
Projektfunktionsdiagramm			Muss
Spielregeln			Muss
Projektkontextanalyse		Optional	Muss
<b>Methoden zur Projektplanung</b>			
Ergebnisplan		Muss	Muss
Projektstrukturplan			Muss
Arbeitspaketspezifikation			Muss
Projektmeilensteinplan		Muss	Muss
Projektterminliste			Muss
Projektbalkenplan		Optional	Muss
Projektressourcen, Projektkostenplan		Optional	Muss
Projektfinanzmittelplan			Muss
Projektrisikoaanalyse		Optional	Muss
Projekthandbuch / Projektmanagement Dokumentation		Muss	Muss
<b>Projektabschluss</b>			
Auswertung / Lessons Learned	Optional	Optional	Muss
Abrechnung	Muss	Muss	Muss

Abbildung 1: Projektmanagement Methoden in Abhängigkeit zur Projektgröße

Nehmen wir beispielsweise an, eine Unternehmensabteilung plant die Zusammenarbeit mit einem neuen Logistik-Dienstleister. Für diese Zusammenarbeit müssen neben rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen meist auch technische Schnittstellen, etwa für einen Datenaustausch, geschaffen werden. Hier muss geprüft werden, welche Lösungen für solche Fälle im Unternehmen vorhanden sind. Weiterhin muss gegebenenfalls auch eine Security-Betrachtung durchgeführt werden, da jede Schnittstelle zu externen Dienstleistern ein potentiell Risiko für die eigene IT darstellt. Aus all diesen Anforderungen entstehen meist kleinste IT-Projekte mit einem Aufwand von 3 bis 5 Personentagen. Für so einen geringen Umfang sind die üblichen Projektmanagement Methoden (s.o.) natürlich völlig überdimensioniert, sodass hier mit einfacheren Mitteln verfahren werden muss.

# Seminare 2017

PM	<b>Soft Skills für Projektleiter/innen</b> Hamburg, 24.07.-25.07.2017
	<b>Kommunikationskompetenz in Projektkrisen</b> Hamburg, 26.07.-27.07.2017
	<b>IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen</b> Hamburg, 18.09.-19.09.2017
	<b>Project Management Offices im IT-Umfeld</b> Hamburg, 21.09.-22.09.2017
ITSM	<b>Prozessdokumentation gestalten</b> Hamburg, 13.09.2017
	<b>Einführung in die Prozessoptimierung</b> Hamburg, 14.09.-15.09.2017
	<b>IT-Service Management und Agilität</b> Hamburg, 19.06.2017
	<b>Erstellung von IT-Servicekatalogen</b> Hamburg, 20.06.2017
Outsourcing	<b>IT-Outsourcing</b> Hamburg, 30.11.-01.12.2017
	<b>Öffentliche IT-Ausschreibungen</b> Hamburg, 14.12.-15.12.2017
	<b>Grundlagen IT-Providermanagement</b> Hamburg, 25.09.-26.09.2017
	Hamburg, 06.12.-07.12.2017
	<b>IT-Providerwechsel</b> Hamburg, 27.09.2017
	<b>IT-Providermanagement – live im Betrieb</b> Hamburg, 28.09.-29.09.2017

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

Im Idealfall sind die Prozesse in einem Unternehmen so eindeutig definiert, dass sofort ersichtlich ist, wer in welcher Art und Weise angesprochen werden muss, um die technischen Anforderungen für den zuvor genannten Sachverhalt schnell und effizient umzusetzen. Oftmals sind allerdings die technischen Details und Anforderungen so speziell, dass sich die Umsetzung nicht oder nur sehr schwer als Standardprozess definieren lässt.

An dieser Stelle empfiehlt sich ein entsprechendes IT-Kleinprojekte-Team, welches genau solche Fälle aufgreifen und unterstützen kann. Dieses Team muss nicht über technisches Detailwissen, sondern eher über Generalisten-Wissen auch bezüglich der unternehmensinternen IT-Standards verfügen. Es sollte



genau die Ansprechpartner und Mechanismen im Unternehmen kennen, die für eine schnelle technische Umsetzung erforderlich sind. Weiterhin wichtig sind formelle Kenntnisse, etwa ob und in welcher Form Genehmigungen und Dokumentationen für die jeweilige technische Lösung notwendig sind.

Alternativ können solche Generalisten auch in den entsprechenden IT-Fachabteilungen vorhanden sein. Ebenfalls möglich ist es, externe Berater für diesen Projektmanagement-Service einzukaufen.

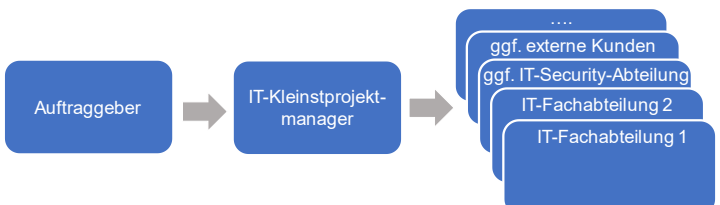


Abbildung 2: Funktionsbeschreibung IT-Kleinstprojekt-Manager

Ein gut eingespieltes Team für IT-Kleinstprojekte ist sehr nützlich, allerdings sind mögliche Probleme bei der Finanzierung und Abrechnung zu beachten. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder alle Aufwände sind für alle Unternehmensteile innerhalb einer Grundpauschale gleich. Diese Art von zentraler Budgetierung macht eine Beauftragung sowie Abrechnung relativ leicht, wird in großen Unternehmen allerdings selten genutzt. Oder es erfolgt eine nutzungsabhängige Abrechnung mit den jeweiligen Unternehmensteilen. Hier ist oft die Beauftragung und Abwicklung kompliziert und aufwändig. Um dies zu verhindern, müssen IT-Kleinstprojekte klar definiert sein, da es sonst zu Kostendiskussionen kommen kann. Weiterhin muss der Prozess für die Bestellung möglichst einfach gehalten sowie die Eingangskanäle klar definiert sein.

## Fazit

Bei regelmäßigem Auftreten von IT-Kleinstprojekten ist zu empfehlen, ein spezielles Team für IT-Kleinstprojekte zur Verfügung zu stellen. Es reduziert signifikant die Zeit für die Umsetzung und erhöht als zentraler Ansprechpartner die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern der jeweils anfragenden Abteilungen bzw. Unternehmenseinheiten. Dies gilt insbesondere in größeren Unternehmen mit komplexen Organisationsstrukturen und IT-Architekturen. Das Problem ist und bleibt allerdings die Fi-

finanzierung eines solchen Teams. Je nach Rahmenbedingungen im Unternehmen ist hier zwischen zentralem Budget und direkter Leistungsverrechnung mittels einfachem Prozess



**Lese-Tipp: amendos Spezial:  
„Projektmanagement – Methoden“**

zu entscheiden. Entstehende Aufwände sollten durch konsequentes Ausgabentracking und Forecasting angemessen gemanagt werden. Das Outsourcing der PM-Leistungen kann eine Alternative sein, allerdings generiert das erforderliche Providermanagement zusätzliche interne Aufwände. Zudem müssen sich die externen Mitarbeiter mit den internen Prozessen des Unternehmens auskennen. Dies birgt langfristig die Gefahr einer Abhängigkeit vom entsprechenden Provider.

*Michael Pfitzmann*

**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.