

## Erfolgreiches Beziehungsmanagement im Multi- Providermanagement

Autoren:



Jörg Bujotzek  
Geschäftsführer  
amendos gmbh



Michael Schneegans  
Senior Consultant  
amendos gmbh

amendos whitepaper

Ausgabe: 12/2018

amendos gmbh

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Die Ausgangslage: formale Steuerung im Fokus von Governance .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Das Problem: schlechte Providerbeziehungen trotz Governance-Mechanismen.....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Die Lösung: aktives Beziehungsmanagement .....</b>	<b>5</b>
4.1	Faktor 1: Schaffung der erforderlichen Governance-Vorgaben.....	6
4.2	Faktor 2: Personal-Auswahl und -Entwicklung.....	6
4.3	Faktor 3: Aktive Förderung durch das Management .....	7
4.4	Faktor 4: Stete Weiterentwicklung der Kultur .....	7
<b>5.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>8</b>

## 1. Einführung

Viele Unternehmen, die IT-Services an externe Provider outsourct haben, setzen für deren Steuerung vertraglich vereinbarte Governance-Mechanismen ein. Und trotzdem arbeiten sie und ihre Provider nicht effizient zusammen: Häufig wird die Beziehung zu den Providern im Laufe der Zeit eher schlechter. Der Grund ist eine fehlende, gemeinsam getragene Kooperationskultur. Das Problem lässt sich in der Regel nicht durch einen Providerwechsel aus der Welt schaffen. Um es zu lösen, muss von Beginn an durch ein aktives Beziehungsmanagement eine Kooperationskultur bei allen Beteiligten etabliert werden. Im Folgenden werden wesentliche Faktoren eines erfolgreichen Beziehungsmanagements bei Einsatz mehrerer Provider aufgezeigt.

## 2. Die Ausgangslage: formale Steuerung im Fokus von Governance

Beim Outsourcing von IT-Services berücksichtigen Unternehmen üblicherweise von Beginn an Governance-Mechanismen in den vertraglichen Vereinbarungen mit ihren Providern. Idealerweise leiten sich diese aus der Governance des Unternehmens ab und werden in allen Providerverträgen des Unternehmens einheitlich gehandhabt. Zudem sollten sie formale und informelle Steuerungsmechanismen umfassen, wie in Abbildung 1 dargestellt.

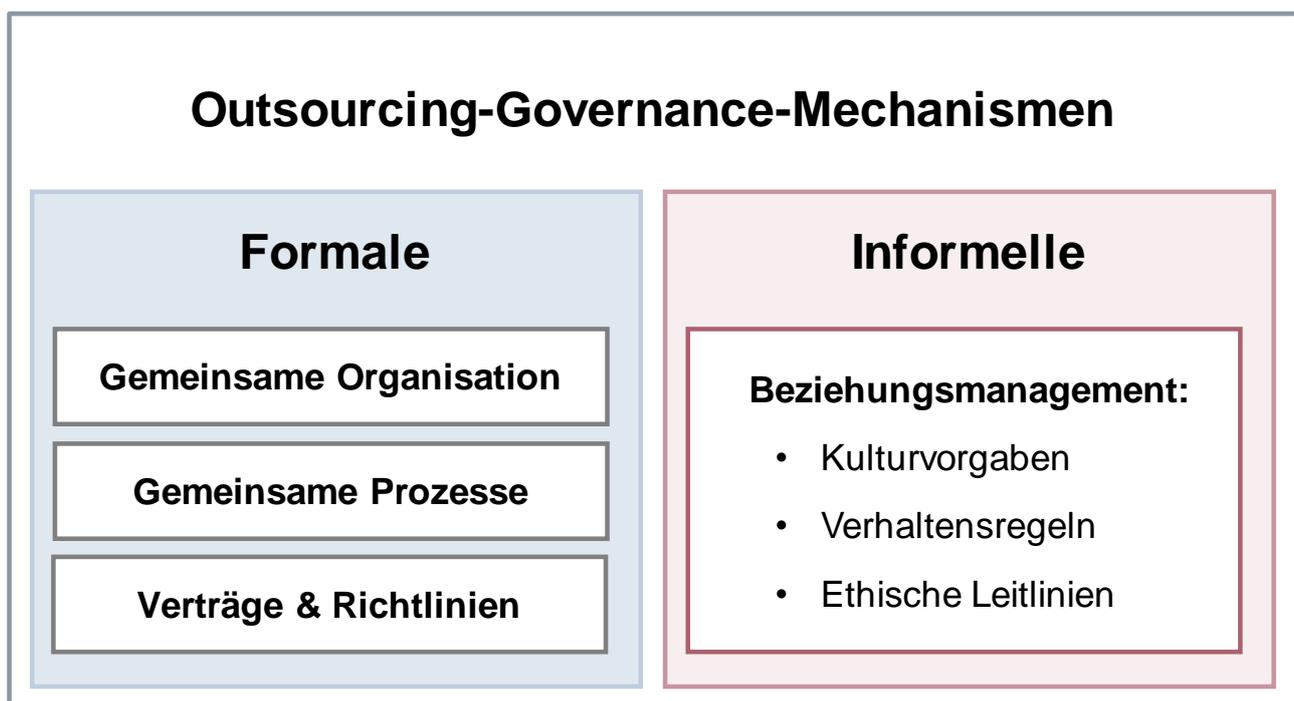


Abbildung 1: Outsourcing-Governance-Mechanismen

In der Praxis fokussieren sich die meisten Unternehmen aber auf formale Steuerungsmechanismen, insbesondere eine gemeinsame Organisation und gemeinsame Prozesse. Die gemeinsame Organisation betrifft die Festlegung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen, von Schnittstellen zwischen Parteien sowie gemeinsamer Gremien. Die gemeinsamen Prozesse sind festgelegte Verfahren, die es erlauben, den Vertrag mit all seinen finanziellen und technischen Bestandteilen über die Laufzeit zu managen.

In diesen Fällen ist in den Providerverträgen festgelegt:

- Die zu erbringenden Service-Leistungen, Qualitätsziele (Service Level), Kennzahlen und Vertragsstrafen bei Schlechtleistung,
- wie die Einhaltung der vereinbarten Service-Level gemessen wird,
- wie Reports mit den Messergebnissen zu erstellen und wann und in welcher Form sie zu liefern sind,
- wie gemeinsame Gremien und regelmäßige Meetings gestaltet sind, um auf Basis der Reports die Services und ihre Qualität zu managen und neuen Business-Anforderungen gerecht zu werden,
- wie – aufbauend auf den Reports – die Rechnungsstellung und -prüfung für die Services zu handhaben ist.

Sind die Leistungen aller beauftragten Provider klar gegeneinander abgegrenzt und basieren die vereinbarten formalen Steuerungsmechanismen bei allen Providern auf einem einheitlichen Standard, so sind diese Steuerungsmechanismen ein grundlegendes Werkzeug für das Providermanagement. Sie reichen für eine dauerhaft effiziente Zusammenarbeit zwischen allen beteiligten Parteien aber nicht aus.

### **3. Das Problem: schlechte Providerbeziehungen trotz Governance-Mechanismen**

Nach Vertragsabschluss und erfolgreich durchgeführter Transition gibt es in der Betriebsphase trotz der etablierten Steuerungsmechanismen häufig zunehmend Konflikte mit den Providern und die Beziehung zu einzelnen Providern verschlechtert sich.

Grund hierfür ist, dass jede Partei primär die eigenen Ziele im Fokus hat: Da die Ziele der beteiligten Parteien aber nicht alle kongruent sind, ist Konfliktpotential vorprogrammiert. Der Auftraggeber hat das Interesse, so viel Leistung wie möglich zu erhalten. Jeder Provider muss für ihn angemessene Margen der Serviceaufträge sichern. Ist bei einem Serviceauftrag seine Marge geringer als geplant, so versucht der Provider, seine Kosten für diesen Auftrag klein zu halten und dadurch die Marge zu erhöhen. Dies geht häufig auf Kosten der Servicequalität. Der Auftraggeber übt in einer solchen Situation ständig Druck auf den Provider aus und der Provider fährt sein Engagement für diesen Auftrag zunehmend zurück. Das Ganze führt in eine Abwärtsspirale: Die Beziehung zum Provider wird immer frostiger, der Provider verhält sich immer formaler und die Serviceleistungen werden immer schlechter.

Müssen mehrere Provider in Prozessen oder Projekten für den Auftraggeber zusammenarbeiten, so bergen unterschiedliche Interessen und Ziele zusätzliches Konfliktpotential: Jeder Provider will – insbesondere in Relation zu den anderen Providern – gut dastehen. Zudem wollen viele Provider ihr Auftragsvolumen beim Auftraggeber steigern, auch auf Kosten der Konkurrenz.

Die resultierenden Auseinandersetzungen kosten auf allen Seiten zusätzlichen Aufwand, trotzdem verschlechtert sich der Gesamtservice für den Auftraggeber weiter.

Die in vielen Fällen anzutreffende Einstellung einiger Mitarbeiter im internen Providermanagement fördert diesen Trend noch: Sie haben früher den Service selbst intern erbracht und sind nicht erbaut davon, dass nun andere dies übernehmen und sie „nur noch“ die Provider steuern sollen.

Mitarbeiter mit dieser Einstellung nutzen jede Chance, um aufzuzeigen, dass die Provider nicht so kompetent sind wie sie. Auch dieses Verhalten schafft Unfrieden zwischen den Parteien, auch hierdurch steigt der Aufwand für Auseinandersetzungen und die Qualität des Gesamtservices reduziert sich weiter.

#### 4. Die Lösung: aktives Beziehungsmanagement

Wie nun kann dieser scheinbar automatisch einsetzende Negativ-Kreislauf vermieden werden? Dies gelingt durch frühzeitige Planung und Etablierung eines aktiven Beziehungsmanagements. Das Beziehungsmanagement fokussiert auf die aktive Pflege der Beziehung zu den Providern. Es dient dazu, maximalen Nutzen aus den Beziehungen zu den Providern zu ziehen und gleichzeitig Risiken möglichst zu gering zu halten. Dies gelingt dadurch, dass unter Einsatz „weicher Faktoren“ wie Kommunikation und regelmäßigem Kontakt die Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationskultur vorangetrieben wird.

Hierfür muss das Management des Auftraggebers frühzeitig informelle Governance-Mechanismen für das Beziehungsmanagement definieren. Anschließend muss auf Auftraggeber-Seite aktiv die Etablierung der angestrebten Kooperationskultur im eigenen Unternehmen, aber auch Unternehmens-übergreifend, das heißt in der Beziehung zu den einzelnen Providern und zwischen Providern, vorangetrieben werden.

Für die Etablierung eines erfolgreichen Beziehungsmanagements sind insbesondere die in Abbildung 2 dargestellten vier Faktoren zu berücksichtigen. Diese werden wir im Folgenden näher betrachten.

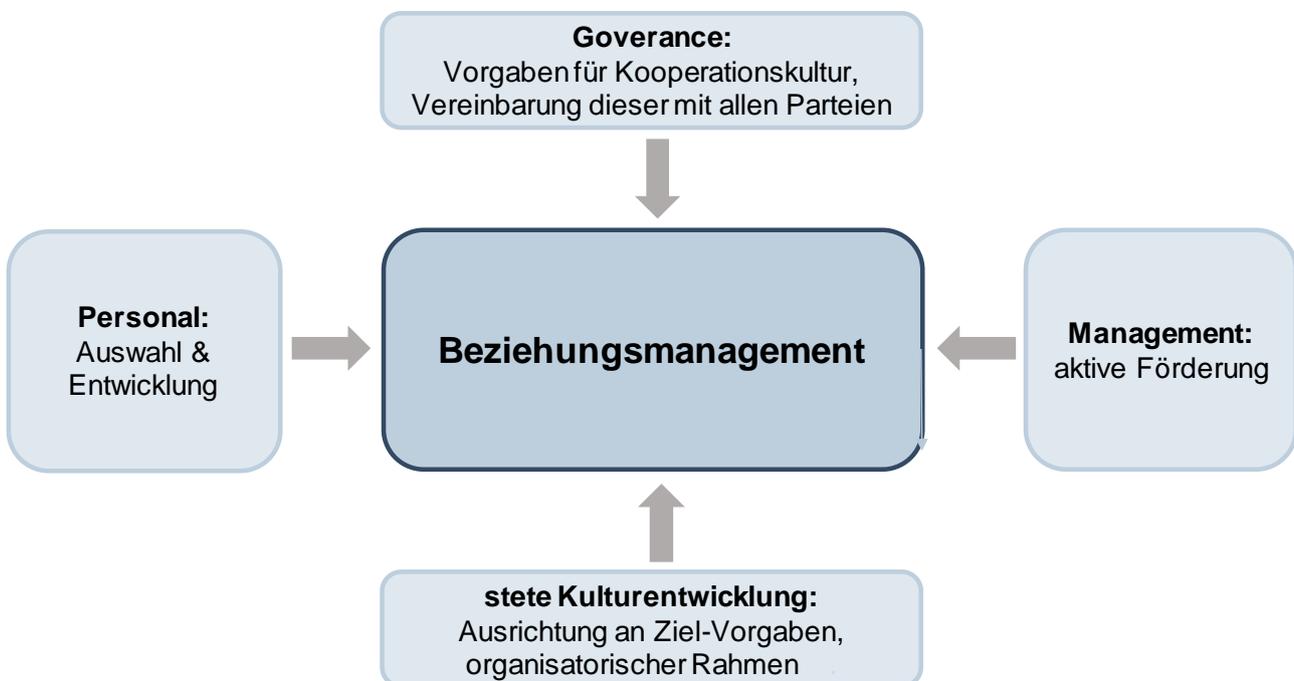


Abbildung 2: Faktoren eines erfolgreichen Beziehungsmanagements

## 4.1 Faktor 1: Schaffung der erforderlichen Governance-Vorgaben

Zunächst muss das Management die Richtlinien bezüglich der definierten Outsourcing-Governance-Mechanismen erweitern: Neben den oben aufgezeigten formalen müssen auch informelle Steuerungsmechanismen festgelegt werden. Die aus letzteren entstehenden Governance-Vorgaben sollten insbesondere eine Ausrichtung auf das Gesamtziel und gemeinsame Werte enthalten. Die gemeinsamen Werte, zum Beispiel Vertrauen, Commitment, Flexibilität und Fairness bilden dann die Basis für Verhaltensregeln, die in einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zusammengefasst werden können.

Um die aus teils divergierenden Zielen von Auftraggeber und Provider entstehenden Risiken zu reduzieren, empfiehlt es sich, den Governance-Vorgaben eine Win-win-Strategie zugrunde zu legen: Trotz Ausrichtung auf das Gesamtziel des Auftraggebers sollte jede Partei von der Beziehung profitieren können. Dies erhöht die Motivation aller Parteien, dem Verhaltenskodex zu folgen.

Die festgelegten Governance-Vorgaben werden mit allen Providern abgestimmt und vereinbart. Idealerweise erfolgt dies schon im Rahmen der Vertragsverhandlungen mit den Providern, d. h. vor Vertragsabschluss.

Auf Basis der vereinbarten Governance-Vorgaben ist die angestrebte Kooperationskultur und der Teamgedanke nun in der täglichen Zusammenarbeit mit allen Providern zu etablieren: Hierauf muss das interne Providermanagement kontinuierlich aktiv hinwirken. Dafür ist es erforderlich, dass sich die Mitarbeiter des Providermanagements zunächst selbst Verhaltenskodex-konform verhalten, sich als Kern eines Teams aus allen Beteiligten verstehen und den Verhaltenskodex selbst vorleben.

Im Anschluss müssen diese Mitarbeiter die Provider stetig motivieren und von ihnen einfordern, ihr Verhalten ebenfalls am Verhaltenskodex auszurichten. Eine Möglichkeit hierfür ist, den Teamansatz zunächst auf Schlüsselpersonen der Provider zu erweitern. Hierbei ist es wichtig, eine „Verbrüderung“ mit Mitarbeitern der Provider zu vermeiden, d.h. einen angemessenen professionellen Abstand zu wahren, um im Sinne der Ziele des Unternehmens handlungsfähig und konsequent zu bleiben.

## 4.2 Faktor 2: Personal-Auswahl und -Entwicklung

Die Mitarbeiter im Providermanagement müssen angemessene Skills mitbringen beziehungsweise entwickeln, um die formalen und die informellen Steuerungsmechanismen effizient einsetzen und damit letztlich auch eine Kooperationskultur und einen unternehmensübergreifenden Teamgedanken etablieren zu können.

Neben fachlichen Kompetenzen wie Vertrags-Know-how, generalistischem IT-Wissen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sind dies insbesondere soziale und Führungs-Kompetenzen. Zu den wesentlichen sozialen Kompetenzen zählen Beziehungspflege, Kommunikation, Verhandlungstechniken und Konfliktmanagement, um – entsprechend der Kernidee einer Win-win-Strategie (vergleiche Harvard-Konzept, 1981) – Beziehungs- und Sachfragen trennen und beide angemessen lösen zu können. Zu den wesentlichen Führungskompetenzen zählen Durchsetzungsvermögen, Delegationsvermögen und Motivationskompetenz, um alle Beteiligten effizient zur Zusammenarbeit zu bewegen und parallel die vereinbarten Ziele konsequent zu verfolgen.

Um die „richtigen“ Mitarbeiter auswählen zu können, sollte vorab ein klares Stellenprofil für jede Position im Providermanagement erstellt werden. Auf Basis dieses Profils können dann

„passende“ Kandidaten ausgewählt werden, die selbst auch wissen, was sie auf der Stelle erwartet. Für jeden Kandidaten sind zudem fehlende Skills identifizierbar, die anschließend systematisch erworben werden können.

Neben einer sorgfältigen Personalauswahl ist auch die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Mitarbeiter erforderlich: Wichtig ist, nicht nur bei Jobantritt einmalig identifizierte Skill-Lücken zu schließen, sondern stetig für das Providermanagement relevantes Wissen auszubauen. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf Soft Skills zu legen, insbesondere wie Werkzeuge und Methoden aus der Kommunikationspsychologie beziehungsfördernd eingesetzt werden können. Dadurch wird die Basis geschaffen, in der Kommunikation mit einem Provider-Vertreter dessen Charakter, sein Wertesystem, seine Ziele und seine Bedürfnisse besser verstehen und berücksichtigen zu können. Insbesondere in Verhandlungs- und Konfliktsituationen erzielt der Providermanager so schneller – für alle Seiten akzeptable – Ergebnisse.

### **4.3 Faktor 3: Aktive Förderung durch das Management**

Das Beziehungsmanagement muss nicht nur von jedem Mitarbeiter im Providermanagement entsprechend den Governance-Vorgaben betrieben werden, sondern auch von internen Managern auf allen Führungsebenen, die Rollen im Providermanagement, insbesondere in paritätisch besetzten Gremien wahrnehmen.

Darüber hinaus sollten diese Manager die angestrebte Kooperationskultur aber nicht nur in Gremien und persönlichen Kontakten mit Providervertretern, sondern allgemein im internen Geschäftsalltag aktiv fördern. Kooperationskultur funktioniert nur, wenn jeder Manager entsprechende Verhaltensweisen nicht nur bei seinen Mitarbeitern einfordert, sondern auch selbst aktiv vorlebt.

Hierfür muss sichergestellt sein, dass auch auf den relevanten Managementpositionen nur Führungskräfte mit den entsprechenden Skills sitzen (analog der Stellenbesetzung auf der Mitarbeiter-Ebene im Providermanagement) und diese notwendigen Skills weiterentwickelt werden. Der Stand der individuellen Entwicklung dieser Fähigkeiten sollte bei allen Managern – wie auch bei den im Providermanagement tätigen Mitarbeitern – Teil der eigenen Ziele sein, deren Erreichung im jährlichen Mitarbeitergespräch bewertet werden.

### **4.4 Faktor 4: Stete Weiterentwicklung der Kultur**

Wenn durch Personalauswahl und Weiterbildung die erforderlichen Soft Skills vorhanden sind und ein Grundniveau der Kooperationskultur erreicht wurde, dann ist deren Weiterentwicklung kontinuierlich und aktiv von allen Beteiligten voranzutreiben. Hierfür sollte ein organisatorischer Rahmen sicherstellen, dass erforderliche Aktivitäten ausgeführt und nicht durch das Tagesgeschäft verdrängt werden. So können z. B. monatlich stattfindende Workshops angesetzt werden, in denen ein regelmäßiger Austausch der im Providermanagement Beschäftigten stattfindet.

Die Workshop-Agenda kann folgende Aspekte adressieren:

- Erfahrungen beim Umgang mit Providern in typischen Situationen,
- erfolgreiche und kulturkonforme Strategien und Verhaltensweisen in diesen Situationen,
- praktische Erfahrungen mit Maßnahmen, die eine einheitliche Kulturauslegung und einheitlichen Providermgang fördern,

- Verbesserungspotenziale der Kooperationskultur,
- Hindernisse, die die Kooperationskultur negativ beeinflussen.

Die Workshops sollen nicht nur das Providermanagement stetig verbessern, sondern auch einen auf gleichen Grundprinzipien basierenden, einheitlichen Umgang mit Providern bei allen Beteiligten fördern.

## 5. Fazit

Werden alle vier dargestellten Faktoren berücksichtigt und umgesetzt, dann bestehen beste Chancen, dass

- sich die Beziehung zu den Providern zunehmend konstruktiv entwickelt,
- bei allen beteiligten Parteien ein übergreifender Teamgeist entsteht und
- sich eine einheitliche Kooperationskultur herausbildet.

Dies wirkt sich sowohl auf die Effizienz des gesamten IT-Servicemanagements als auch auf dessen Wirtschaftlichkeit aus! Zudem ist die Umsetzung neuer Business-Anforderungen oder die Förderung von Innovationen viel einfacher und schneller umsetzbar. Auch neue Herausforderungen wie Digitale Transformation, Internet of Things usw., die fast immer zu Multi-Providerlandschaften führen, lassen sich leichter bewältigen. Der Gedanke des New Work und die Förderung von Innovationen bieten Chancen, notwendige Wettbewerbsvorteile viel einfacher und schneller zu erlangen und auch zu verteidigen.

Unser im Hanser-Verlag erschienenenes Buch [IT-Providermanagement](#) erläutert die wesentlichen Bausteine, die für die Etablierung eines erfolgreichen Beziehungsmanagements relevant sind. Hierzu zählen insbesondere Personal-bezogene Aspekte wie Personalbedarf, Personalauswahl und -entwicklung sowie Aspekte wie Win-win-Strategie und Kommunikationspsychologie. Es liefert das erforderliche Grundlagenwissen und gibt an vielen Stellen wichtige Praxistipps.