



**Braincourt**

Projektmanagement

# Kostenoptimierung durch Vendor Management

## Potentiale entlang des Vorgehensmodells

Olaf Hebecker, Partner  
Braincourt GmbH



---

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung / Management Summary .....	3
2	Definition und Abgrenzung Vendor Management .....	4
3	Die Verbindung Vendor Management, Projektmanagement und Kostenoptimierung.....	5
4	Das ganzheitliche Vendor Management Vorgehensmodell.....	6
5	Optimierungspotentiale je Phase im Vorgehensmodell .....	9



## 1 EINFÜHRUNG / MANAGEMENT SUMMARY

„**Senkung der IT-Kosten**“ - nicht ganz überraschend ist dies die Priorität Nr.1 in einer Studie der Gartner Group zu den TOP-Prioritäten für 2010 der CIOs weltweit (September 2009, CIO-Magazin).

Vendor Management unterstützt das Prio.1 Ziel der CIOs: Senkung der IT-Kosten.

Um dieses Ziel zu erreichen werden allgemein die folgenden Maßnahmen initiiert:

- Durchführung von Innovations- und Restrukturierungsprojekten zur
  1. Prozessharmonisierung (Business und IT)
  2. Standardisierung und Reduktion von Applikationen und Schnittstellen
  3. Systemkonsolidierung/-erneuerung
- Outsourcing von Massenprozessen und etablierten Regelaufgaben (auch in den Ausprägungen wie Multi-, Cosourcing und Outtasking bis hin zu Business Process Outsourcing)

Beim Outsourcing und zunehmend auch bei der Durchführung von Projekten spielen **externe Partner eine zentrale Rolle**.

Vendor Management ist ein Instrument, das Unternehmen zur **Steuerung der gesamten Prozesskette** einsetzen können: Von der Vorauswahl der Dienstleister über den Ausschreibungsprozess, die Beauftragung sowie das Überwachen der Leistungserbringung und die Sicherstellung des Know-how-Transfers vom Dienstleister zum Auftraggeber.

Signifikante Kosteneinsparungen realisiert das Vendor Management durch

- anforderungsgerechte Ausschreibungen,
- die Kenntnisse des Marktes - es werden die richtigen Anbieter/Dienstleister identifiziert,
- die Vergleichbarkeit der Angebote und des erhöhten Verhandlungsspielraums zum Abschluss des günstigsten Angebots (nicht des billigsten!)
- und (projekt-)übergreifende Leistungskontrolle der Auftragnehmer mit entsprechenden Folgemaßnahmen.

Der Artikel beschreibt, wie ganzheitliches und dadurch effizientes Vendor Management neben dem **originären Kostenoptimierungs-**

**ziel** der Vorhaben (Projekt/Outsourcing) **weitergehende Kosteno**ptimierungen realisieren kann.

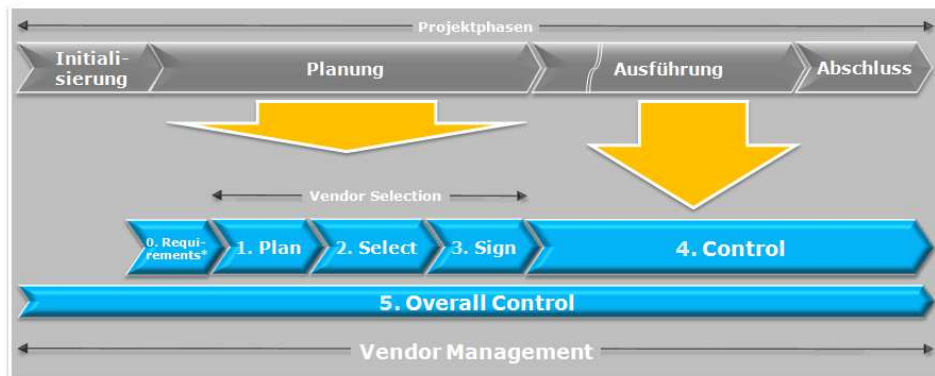


Bild 1: Das Vorgehensmodell „Vendor Management“ als Basis für Kosteno

## 2 DEFINITION UND ABGRENZUNG VENDOR MANAGEMENT

Projekte erfolgreich durchzuführen bedeutet in der Regel, ein bestimmtes Ziel in einer definierten Qualität zu einem vorgegebenen Zeitpunkt und mit einem **begrenzten Budget** zu erreichen.

Das orginäre oder auch sekundäre Ziel der Projekt/Outsourcing-Vorhaben sind dabei häufig Kosteno

Einsatz von Dienstleistern als kritischer Erfolgsfaktor von Projekten zur Kosteno

ptimierungen, bspw. über den Einsatz von IT-Systemen zur Prozessbeschleunigung in Kombination mit vereinfachter Administration (Applikation/Infrastruktur). Die Erreichung aller drei Zieldimensionen des „magischen Dreiecks“ (Qualität, Zeit, Budget) ist sehr häufig an die erfolgreiche Arbeit der am Projekt beteiligten, externen Dienstleister geknüpft. Viele Projektteams können nicht ausschließlich aus firmeninternen Kapazitäten rekrutiert werden, weil die Einbindung in das Tagesgeschäft dies nicht zulässt oder die für die Aufgabenstellung benötigten Skills im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind. Die Auswahl und der **effiziente Einsatz** von Dienstleistern wird immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor von Projekten.

Nicht selten wird die Projektleitung zum „Spielball“ ihrer eigenen Projektorganisation, wenn das Zusammenwirken der internen und externen Ressourcen nicht zielgerichtet erfolgt, sondern durch Eigeninteressen der beteiligten Parteien geprägt ist. Auch die Sicherstellung des Know-how-Transfers vom externen Dienstleister zum Unternehmen ist elementar für den Projekterfolg. Sollten diese Aspekte nicht stringent geplant und gemanaged werden, können Kosteno

ptimierungsziele nicht erreicht werden bzw. wieder „verpuffen“. Aus diesem Grund hat sich nach und nach eine eigene Disziplin entwickelt, die diese Strukturen gestaltet, überwacht und während des gesamten Projektverlaufes im Gleichgewicht hält – das Vendor Management.

Vendor Management als eigene Disziplin



Vendor Management umfasst den Aktivitäten- und Maßnahmenkatalog zur Auswahl und Steuerung von Vendors im Rahmen von Projekten. Vendors sind dabei alle internen oder externen Dienstleister, Berater oder Lieferanten, die Leistungen für das Projekt erbringen. Die Funktion des Vendor Managements kann dabei durch firmeneigene Mitarbeiter/Organisationen oder durch dafür beauftragte externe Dienstleister erbracht werden. Idealerweise ist es eng mit dem Projektmanagement verzahnt oder gar vollständig in selbiges integriert. Dabei kann das Vendor Management situativ projektspezifisch definiert oder projektübergreifend in ein Programm Management integriert werden.

[Definition von Vendor Management](#)

Sehr häufig wird Vendor Management als Aufgabe in den Einkaufsbereichen definiert und sehr eindimensional gesehen. Der Einkauf ist ein wichtiger Partner bei der Auswahl des externen Dienstleisters. Er muss in den Auswahl-/Ausschreibungsprozess integriert werden und sollte gemeinsam mit der Projektleitung den Verhandlungsprozess mit externen Anbietern verantworten. Der Einkauf ist in der Regel Vertragspartner und sieht seinen Schwerpunkt insbesondere in der Optimierung von Konditionen und der Maximierung von Rabatten und Boni. Da er aber inhaltlich nicht in das Projekt eingebunden ist, kann er die fachlichen Auswahlkriterien und weichen Faktoren nur schwer beurteilen. Mit der Vertragsunterschrift endet die Tätigkeit des Einkaufs. Eine Begleitung der Dienstleister über den Projektverlauf ist nicht vorgesehen und eine Beurteilung der Leistungserbringung bzw. der Ergebnisqualität ist nahezu unmöglich.

[Abgrenzung zu den Aufgaben des Einkaufs und der Rechtsabteilung](#)

Auch die Rechtsabteilung begleitet ausschließlich die Phase des Vertragsabschlusses, berät Fachabteilungen und Einkauf und überprüft die vertraglichen Rahmenbedingungen. Auch hier erfolgt keine langfristige Begleitung oder Steuerung der Vendors während der Projektarbeit.

Für die Steuerung und Koordination der externen Dienstleister bis zur, während und nach der eigentlichen Projektdurchführung sowie **projektübergreifend** muss demnach eine übergreifende und durchgängige Klammerfunktion geschaffen werden.

### 3 DIE VERBINDUNG VENDOR MANAGEMENT, PROJEKTMANAGEMENT UND KOSTENOPTIMIERUNG

Vendor Management und Projektmanagement sind eng miteinander verzahnt und sollten idealerweise auch organisatorisch gebündelt und in einer Verantwortung zusammengeführt werden. Das stellt den erforderlichen, intensiven Informationsaustausch sicher und macht das Vendor Management effizienter und schlagkräftiger.

[Basis für die Erreichung der eigentlichen Projekt\(kosten\)ziele: Projektmanagement und Vendor Management](#)

Wenn beide Funktionen gut abgestimmt zusammenarbeiten, bspw. auch über partielle Personalunion, können die Projekt(kosten)ziele



erreicht werden. Darüber hinaus kann das Vendor Management die Basis für weitere, über das singuläre Projekt/Vorhaben hinausgehende Kostenoptimierungen legen (siehe Kap.5).

Für ein einzelnes Projekt bedeutet dies bspw. kurzfristige Entwicklungen oder Änderungen im Scope des Projekts sind durch die kurzen Wege zwischen Projektleitung/Projektmanagement und Vendor Management schnell an der richtigen Stelle und können in die Steuerung der Dienstleister mit einfließen. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn kritische Meilensteine im Projekt anstehen, deren Erreichung oder Abnahme gefährdet ist oder in Phasen der Angebots- oder Vertragsverhandlung, in denen monetäre Aspekte im Mittelpunkt stehen.

Projektmanagement und Vendor Management spielen auch sehr häufig die Rolle des Blitzableiters oder "Bad Guys" und schützen so die Projektleitung. Dadurch wird das Verhältnis des Auftraggebers zu seinem Dienstleister nicht direkt belastet, sondern durch die Zwischenschaltung des Vendor Managements gepuffert.

[Rolle des Vendor Managements](#)

Auch aus diesem Grund kann die Besetzung des Vendor Managements durch einen externen Dienstleister durchaus Vorteile bieten. Man positioniert damit eine organisatorisch neutrale Instanz, die situationsbedingt unterschiedliche Rollen einnehmen kann und bspw. als Katalysator, Moderator oder Anwalt des Auftraggebers wirken kann. Neben der fachlichen Expertise setzt dies eine ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenz bei den Verantwortlichen voraus. Des Weiteren sind Verhandlungsgeschick und umfangreiche Erfahrungen in der Verhandlungsführung essentielle Erfolgsfaktoren. Mitarbeiter mit dem hier beschriebenen "Skill\_Mix" sind unternehmensintern teilweise schwer rekrutierbar oder stehen aufgrund ihrer Kapazitätssituation oder ihrer organisatorischen Zuordnung nur eingeschränkt zur Verfügung.

[Outsourcing des Vendor Managements](#)

#### **4 DAS GANZHEITLICHE VENDOR MANAGEMENT VORGEHENSMODELL**

Eine ganzheitliche Herangehensweise ist zum einen durch die Betrachtung der gesamten Prozesskette eines Projektes und den daraus abgeleiteten Aufgaben für das Vendor Management gekennzeichnet und zum anderen durch die Notwendigkeit, das spezifisch für diese Funktion erforderliche Wissen an einer Stelle zu bündeln.

[Bündelung von Informationen als Kennzeichen für die ganzheitliche Herangehensweise](#)

Vendor Management ist als Schnittstelle zu verstehen, an der alle für die Steuerung der Dienstleister erforderlichen Informationen zusammengeführt werden.

Das sind zum einen Kenntnisse zum Dienstleister-/Beratermarkt und Kenntnisse zu spezifischen Dienstleistern, um dem Auftraggeber, bspw. der Einkaufsabteilung, fundierte Einschätzungen während der Auswahlphase geben zu können.

Zum anderen muss die Organisation/Struktur/Policy des Auftraggebers transparent sein. Dabei kann unter anderem die Beantwortung folgender Fragestellungen eine Rolle spielen:

- Welche Verhandlungsstrategien sind beim Auftraggeber üblich?
- Wie definiert sich der spezifische Beauftragungsprozess beim Auftraggeber?
- Welche Verantwortlichkeiten gibt es und welche Personen oder Organisationseinheiten sind in den Prozess einzubinden?
- Welche Erfahrungen mit bestimmten Dienstleistern wurden in früheren Projekten gesammelt?

Die "Chemie" zwischen Dienstleistern und Kunde muss stimmen, um eine zielorientierte und langfristige Zusammenarbeit zu ermöglichen. Aber auch die Unterschiede in Kultur und Methodik sollten bekannt sein. Dies ist bereits bei der Dienstleistungsauswahl, aber insbesondere bei der Projektdurchführung von Bedeutung. Konfliktpotentiale können so antizipiert und die richtigen Maßnahmen zur Problemlösung eingeleitet werden. Um schließlich seiner Steuerungsaufgabe gerecht werden zu können, muss das Vendor Management neben dem Wissen zu vertraglichen Inhalten und den vereinbarten Projektergebnissen ständig über den aktuellen Projektfortschritt und die neuesten Erkenntnisse zur Einhaltung der Meilensteine informiert sein. Hierbei ist eine kontinuierliche, enge Abstimmung mit dem Projektmanagement ein elementarer Erfolgsfaktor.

Unterschiede in der Kultur und Methodik beeinflussen die Zusammenarbeit

Wenn diese Informationen gebündelt vorliegen, bilden sie die Basis für Kostenoptimierungspotentiale, die im folgenden Kapitel beschrieben werden.



Bild 2: Die Perspektiven des Vendor Managements



## 0. Requirements (Vorphase)

Die Basis für einen zielführenden und erfolgreichen Ausschreibungsprozess im Rahmen des Vendor Managements ist eine **klare Definition der Anforderungen** des Auftraggebers. Nur so können die Ziele des Vorhabens kostenoptimiert erreicht werden.

[Kurzdarstellung der fünf Phasen](#)

Die klassische Form der Anforderung ist das Lastenheft – aber auch andere Formen der Anforderungsdefinition sind möglich. Grundlegende inhaltliche und prozessuale Merkmale sollten in allen Varianten erfüllt sein (bspw. atomare und eindeutige Darstellung, Abstimmung mit den Beteiligten).

### 1. PLAN - Phase

In der ersten Phase wird der Grundstein für den Projekterfolg gelegt. In dieser Phase wird die Make or Buy Entscheidung getroffen und es wird der Markt sondiert. Am Ende steht die Longlist, in der die in Frage kommenden Dienstleister zusammengefasst sind.

Optional können Anbieterbriefings durchgeführt werden.

### 2. SELECT – Phase

In der zweiten Phase wird auf Basis der in der Plan-Phase erarbeiteten Ergebnisse die eigentliche Ausschreibung durchgeführt – inkl. Erstellung der Ausschreibungsunterlagen, Auswertung der Angebote und einer Angebotspräsentation der Anbieter.

Am Ende steht die Entscheidung für den/die Partner, mit dem in die vertraglichen bzw. kommerziellen Verhandlungen gegangen wird.

### 3. SIGN – Phase

In der dritten und letzten Phase der Vendor Selection/Ausschreibung erfolgt mit den Anbietern eine interpretationsfreie vertragliche Fixierung der definierten Leistungen, des Preis- und Vergütungsmodells sowie der Rechte und Pflichten.

Bei Verhandlungen mit mehr als einem Anbieter ist festzulegen, auf Basis welcher Kriterien die finale Entscheidung fällt.

### 4. CONTROL - Phase

Der bzw. die Dienstleister sind im Rahmen der Vendor Selection ausgewählt, die Projektverträge sind unterschrieben und die Dienstleister haben mit der Leistungserbringung begonnen. Hier beginnt die Phase des Vendor Managements, in der das **Aufwands- und Ergebniscontrolling** durchgeführt wird. Dies geschieht dadurch, dass kontinuierlich die **vertraglich vereinbarten** Ergebnisse und Aufwände (budgetseitig) gespiegelt werden mit den tatsächlichen gemeldeten Aufwänden und dem Projektfortschritt (z.B. auf Basis von Meilensteinen).

Das Reporting erfolgt direkt an die Projektleitung, die somit einen kontinuierlichen Überblick über die Leistungserbringung des AN hat. Zur Durchführung des Aufwands- und Ergebniscontrollings ist das





Vendor Management idealerweise in die **Projektorganisation eingebettet**.

Spätestens zum Projektabschluss führt das Vendor Management noch ein entsprechendes **Provider Assessment** durch, um so neben den Hard Facts (z.B. Budget, Ergebnisqualität, etc.) auch die Soft Facts (z.B. Zusammenarbeit, Kommunikation, etc.) erfassen zu können.

## 5. OVERALL CONTROL - Phase

In der Overall Control-Phase werden die Informationen zur allgemeinen Leistungserbringung der Dienstleister aus allen einzelnen „Control-Phasen“ bzw. einzelnen Vertragsverhältnissen zusammengeführt.

Ziel ist der Gesamtblick auf die Leistungen eines bzw. mehrerer (oder aller) Dienstleister im Unternehmen. Die Hauptverantwortung hierfür liegt beim Vendor Management – oder einer Organisationseinheit/ Person mit vergleichbaren Aufgaben (z.B. Einkauf).

## 5 OPTIMIERUNGSPOTENTIALE JE PHASE IM VORGEHENSMODELL

In jeder Phase des Vorgehensmodells gibt es Ansätze zur Kostenoptimierung, die über die eigentlichen Projekt(kosten)ziele hinaus gehen:

- Direkt – durch Einfluss auf Zahlungsströme mit Verhandlungen, Leistungskontrollen und Reduzierung der einzukaufenden Leistung auf das Notwendige
- Indirekt – durch die Zusammenstellung von Informationen für Entscheidungen mit Kostenrelevanz

Direkte und indirekte  
Kostenoptimierung in  
jeder Phase

Diese im Folgenden beschriebenen Potentiale sind grundsätzlich unabhängig davon zu sehen, ob das Vendor Management von internen Mitarbeitern oder durch externe Dienstleister erbracht wird. Eine diesbezügliche Entscheidung sollte vor dem Hintergrund einer Business Case Betrachtung getroffen werden – wobei auch die „nicht monetären“ Argumente (siehe Kap. 3) mit in die Beurteilung einbezogen werden sollten.

In der Detailbetrachtung je Phase stellen sich die Kostenoptimierungsansätze wie folgt dar (siehe auch Bild 3.):

### 0. Requirements (Vorphase)

- Limitierung der Anforderungen auf das, was **benötigt** wird – nicht Orientierung an dem, was möglich ist

Kostenoptimierungs-  
ansätze in der Detail-  
betrachtung der  
einzelnen Phasen



- Atomare Darstellung der Anforderungen und Unterteilung in
  - MUSS-
  - SOLL-
  - KANN-Anforderungen

**Ziel:** Möglichkeit zur Bewertung der einzelner Anforderungen schaffen (i.A. SOLL), um dann quasi auf Basis eines „Einzel-BusinessCases“ über die Umsetzung zu entscheiden.

**Problematik:** Komplexe Bewertung und Betrachtung durch mögliche Synergieeffekte bei gemeinsamer Umsetzung von Anforderungen (und vice versa).

### 1.-3. Vendor Selection (PLAN, SELECT, SIGN)

- **Effizienter**, strukturierter **Prozess** und qualitativ hochwertige Ausschreibungsunterlage – dadurch weniger Rückfragen der Anbieter und gute, vergleichbare Angebote  
=> optimierte Ausschreibungskosten
- **Beschränkung** der Ausschreibung **auf leistungsfähige Anbieter** durch Vorauswahl auf Basis von Marktkenntnis und Marktsondierung  
=> optimierte Ausschreibungskosten
- **Vertragsabschluss mit dem günstigsten** (nicht billigsten) **Anbieter**  
=> optimierte Projekt-/Outsourcingkosten
- Basis legen für CONTROL-Phase: klar definierter und kontrollierbarer Leistungsumfang  
=> vorbereitende Arbeit

### 4. Control

- **Nur die Leistung bezahlen, die** vom Anbieter auch gemäß Vertrag **erbracht wurde** – auf Basis des Leistungsumfangs und der Zeit-/Kostenvorgaben aus dem Vertrag
- Prüfung und Anwendung von vertraglichen Regelungen bzgl. Malus/Konventionalstrafen (Durchführung/Unterstützung Claim Management)
- Nachverhandlungen von Verträgen – bspw. im Zusammenhang mit Folgeaufträgen
- Basis legen für die OVERALL CONTROL-Phase: Durchführung von Provider Assessments/Bewertung der Leistungserfüllung und Rückmeldung an OVERLL CONTROL

## 5. Overall Controll

- Unterstützung bei Nachverhandlungen von Verträgen
- Konsolidierung von Verträgen/Anbietern
  - Konsolidierung von Verträgen eines Anbieters (bspw. durch Abschluss eines Rahmenvertrages mit günstigen Preisen bei hohen Abnahmemengen)
  - Konsolidierung der Anzahl der Anbieter (Konzentration auf Kernanbieter) – in Kombination mit der Zusammenfassung der Verträge des Anbieters
  - Vorbereitung von strategischen Entscheidungen/Vorgaben bzgl. Sourcing-/Dienstleister-Strategie als Basis zur Kostenoptimierung
  - **Wichtig:** „Ausfall“-Risiko betrachten/strategische Vorgaben definieren/beachten (Sourcing-/Dienstleister-Strategie)

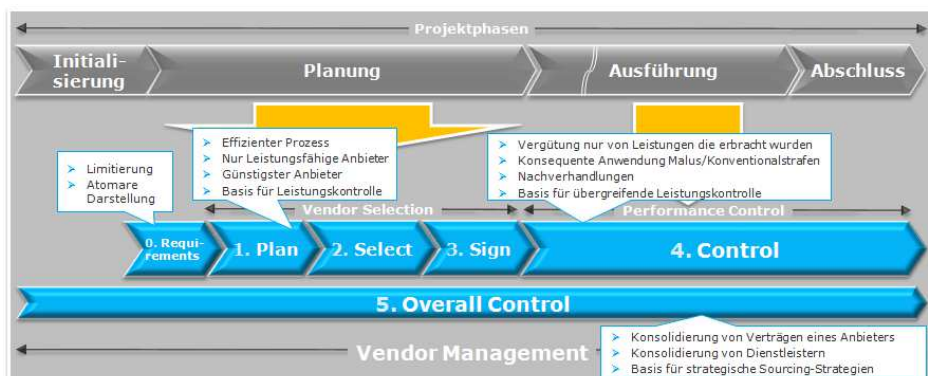


Bild 3: Kostenoptimierungspotentiale entlang des Vorgehensmodells



**Ihr Ansprechpartner:**

**Olaf Hebecker**

Partner

Braincourt GmbH

Meisenweg 37

70771 Leinfelden-Echterdingen

[Olaf.Hebecker@braincourt.com](mailto:Olaf.Hebecker@braincourt.com)

Telefon: +49 170 5345451