

Dienstleister erfolgreich steuern

Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Vendor Management

Die Konzentration des operativen Geschäfts auf das Kern- Know-how und steigender Wettbewerb führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen entscheiden, (Teil-)Funktionen und Prozesse ihrer Wertschöpfungskette an externe Dienstleister oder in Shared Service Center auszulagern. Demzufolge nehmen der Aufwand und die Vielschichtigkeit der Aufgabenstellungen zur Steuerung von Dienstleistern zu. Diese Entwicklung führt in den Unternehmen zu einem Bedarf an Ressourcen und Kompetenzen zur effektiven und effizienten Steuerung von externen und internen Dienstleistern, der oft nicht oder nicht in ausreichendem Maße abgedeckt werden kann.

Neben dem regelmäßigen Monitoring und der konsequenten Steuerung der Leistungserbringung durch die Dienstleister sollte kontinuierliches und aktives Vendor Management den gesamten Lebenszyklus der Zusammenarbeit mit internen und externen Dienstleistern bestimmen – was aber in der Praxis nur in den seltensten Fällen zu beobachten ist. Der Lebenszyklus beginnt mit einem passenden Zuschnitt und der serviceorientierten Beschreibung der Leistungen, die vergeben oder in ein Shared Service Center ausgelagert werden sollen. Das Ziel des Vendor Managements muss demnach darin bestehen, von Beginn an ein partnerschaftliches und zukunftsfähiges Lieferantenverhältnis auf der Basis

konsequenten Beziehungs- und Leistungsmanagements zu schaffen.

Die für ein ergebnisorientiertes und erfolgreiches Vendor Management zu beachtenden Faktoren sind

- _ Gewährleistung ausreichender Flexibilität in der Steuerung benötigter Kapazitäten
- _ Sicherstellung der Auswahl des richtigen und der qualitativen Entwicklung des Dienstleisters
- _ Gestaltung wettbewerbsfähiger und fairer Providerverträge

Die Steuerungskompetenz mit Fokus auf Business- und Beziehungsmanagement anstelle der Konzentration auf technisches Teilprozessmanagement bildet demnach die Grundlage für ein erfolgreiches Vendor Management.

Lösungsweg:

Die Sicherstellung der angestrebten Ergebnisse bezüglich Kosten, Qualität und Zeit erfolgt durch gezielte Ausgestaltung und konsequente Wahrnehmung der zentralen Aufgaben des Vendor Managements. Strukturierte und proaktive Kommunikation mit dem Dienstleister einerseits und fortlaufende, regelbasierte



Abbildung 1. Kernaufgaben des Vendor Managements

Messung, Bewertung und Abstimmung von Qualität und Erfüllungsgrad der Leistungen auf Basis transparenter und eindeutiger Service-Level-Agreements andererseits bilden die Basis für die professionelle Steuerung eines Dienstleisters.

Voraussetzung dafür ist, Transparenz über die aktuelle Leistungserbringung, die vorhandenen Informationswege und bestehenden Aktivitäten der Dienstleistersteuerung zu erhalten.

Ganzheitliches und konsequentes Vendor Management beginnt bereits lange vor dem ersten Kontakt mit einem potenziellen Dienstleister (siehe Abb. 1). Es beginnt bereits im Rahmen der Strategie- und Planungsphase eines Unternehmens. Konkrete Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Dienstleistern oder einem Shared Service Center bezüglich der Steuerung von Kapazitäten, der Qualität der Leistungserbringung und nicht zuletzt der Kosten sind im Rahmen der Unternehmensstrategie zu formulieren. Darauf aufbauend werden Sourcing Scope und der inhaltliche und organisatorische Zuschnitt ermittelt sowie die Planung des notwendigen Funktionsumfangs und der damit verbundenen Mengengerüste durchgeführt. Ein kritischer Erfolgsfaktor der Vorbereitung einer Leistungsbeziehung mit einer dritten Partei ist eine gründliche, serviceorientierte und verständliche Beschreibung der gewünschten Leistungen. Sie ist die formale Grundlage für die Auswahl und spätere operative Durchführung der Leistungen. Der Grundstein für ein partnerschaftliches Verhältnis zum Dienstleister wird durch professionelles Projektmanagement und kla-

re Kommunikationsstrukturen bereits während der Providerauswahl gelegt und im Rahmen einer Due Diligence gefestigt. In der Phase der Integration kommt es u. a. darauf an, die Prozesse zur Beauftragung und Rechnungsstellung zu optimieren und die damit verbundenen Reporting- und Informationsstrukturen zu definieren. Die festgelegten Arbeitsabläufe sind dann in beiden Organisationen (Kunde und Dienstleister) zu verankern. Der Steuerungserfolg der Leistungserbringung kann an der Einhaltung der folgenden vier Kernanforderungen festgemacht werden:

- _ Verbleib der Federführung und Verantwortung für die Steuerung des Outsourcing-Projektes, die Steuerung des Providers im Projekt sowie das aktive Projektcontrolling im abgebenden Unternehmen
- _ Fokussiertes Service- und SLA-Management sowie ausreichende Flexibilität als Grundlage für eine transparente Steuerung
- _ Kontinuierliches Monitoring und stetige, auch inhaltliche Qualitätssicherung steuerungswirksamer Kennzahlen und Prozesse
- _ Aufbau eines stringenten Governance-Modells mit klaren Rollen und Prozessen

4C Beratungsansatz:

Der 4C Ansatz zur Schaffung eines erfolgreichen Vendor Managements betrachtet alle Phasen des Vendor Life Cycles.

1. Funktionsumfang und Mengengerüste sowie die Marktgängigkeit der auszulagernden Leistungen
2. Prüfung der vorhandenen Organisation mitsamt ihren Schnittstellen
3. Ermittlung des Standardisierungspotenzials der vorhandenen Prozesse
4. Überprüfung und Validierung der gegebenen Kostensituation und die durch ein Sourcing entstehenden Chancen und Risiken

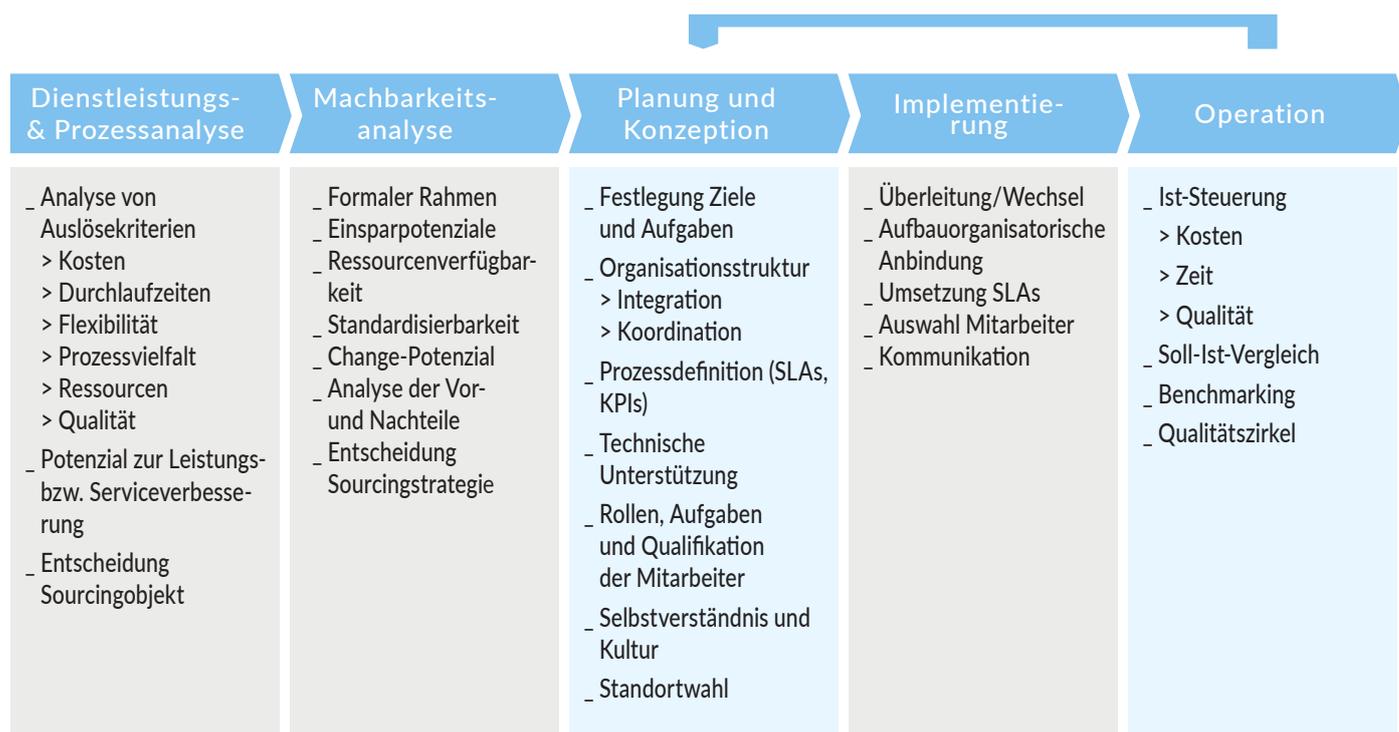
Auf dieser Basis und unter Nutzung der in vielen Projekten bewährten Methodik sowie der langjährigen Erfahrung der 4C GROUP Experten in der Konzeption und Etablierung von Steuerungsmodellen wird ein praxistaugliches Steuerungskonzept entwickelt, welches die Dimensionen Beziehungsmanagement und Leistungsmanagement in das durch die Unternehmensstrategie vorgegebene Zielmodell integriert. Als Basis für die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister werden gemeinsame Prozesse, Methoden und Tools definiert. diesem Kontext wird mit Hilfe einer Aufgaben-Verantwortungs-Matrix festgelegt, auf welche Weise das Controlling der Leistungserbringung

von Kunde und Provider durchzuführen ist und wie und an wen das Reporting erfolgt.

Die mit Hilfe des bewährten 4C Methodenbaukastens (siehe Abb. 2) für die jeweilige Kundensituation maßgeschneiderten Service-Level-Agreements (SLAs) bilden die ganzheitliche Grundlage für die Messung, Steuerung und Verrechnung der Leistungsvergütung, Pönalen und Boni. Art, Umfang, Verfügbarkeit und Qualität der einzelnen Dienstleistungen werden in den SLAs definiert und in ein umfassendes Service-Level-Management integriert. Im Rahmen des Projektes werden hierfür von unseren Experten gemeinsam mit dem Team des Kunden Ziele, Kennzahlen und Feedback-Systeme entwickelt. Kriterien, Messverfahren, Bewertungsmethoden und der Feedbackprozess werden gemeinsam definiert, abgestimmt und verabschiedet und in der Folge in bestehende Steuerungssysteme integriert.

Im Rahmen der Vertragsgestaltung mit dem Dienstleister wird durch 4C GROUP sichergestellt, dass mit Hilfe adäquater Leistungsvergütung und über für beide Seiten sinnvolle Anreizsysteme zusätzlich, die Motivation für eine hohe Qualität der Services gewährleistet wird.

Die vereinbarten SLAs müssen auf ihre Einhaltung und Umsetzung überwacht werden. Auf operativer Ebene wird hierzu regelmäßig der Stand der Leistungserbringung über definierte Standardreports



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 2. Von der Startinitiative bis zur Umsetzung: Der Vendor-Life-Cycle

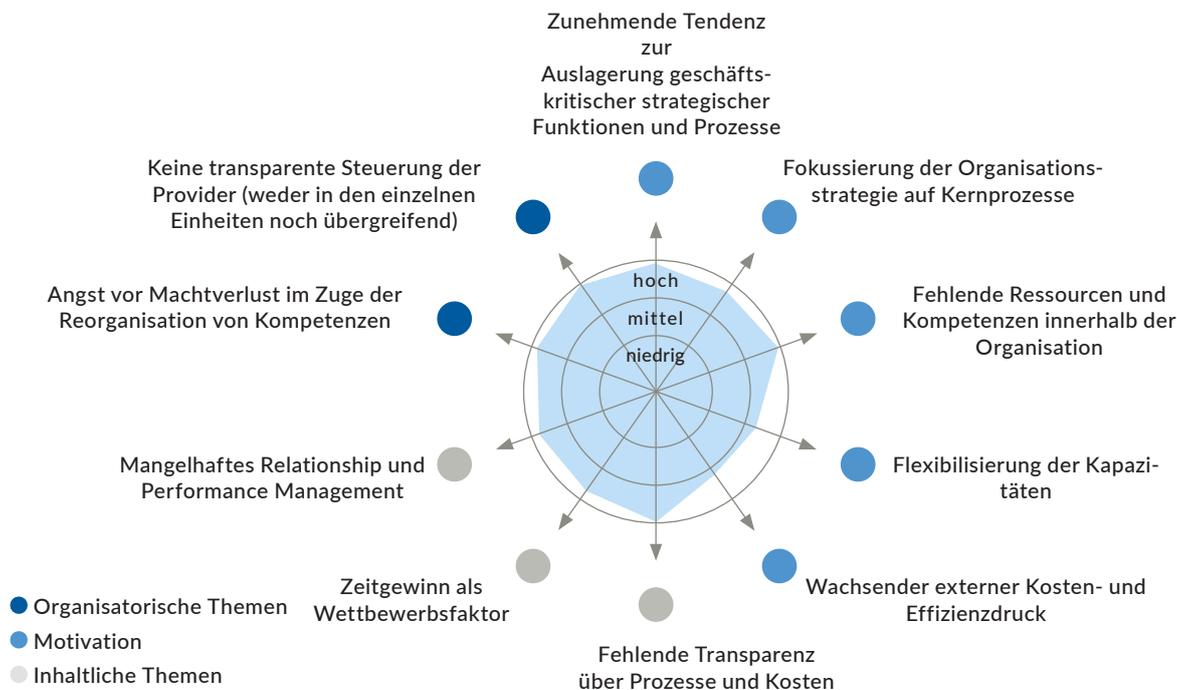


Abbildung 3. Kriterien zur Überprüfung der Ausrichtung, des Nutzens und des Potenzials einer Auslagerung

berichtet, die einen schnellen und zielgerichteten Überblick über den Status der Service-Level bieten. So kann jederzeit flexibel auf Veränderungen reagiert werden. Ein Steuerungsgremium auf Managementebene lenkt die Vertragsbeziehung gesamtheitlich und entscheidet über gegebenenfalls notwendige Anpassungen der vertraglichen Grundlage oder des Preismodells.

Nutzen und Ergebnisse:

Ein effektives Vendor Management schafft Transparenz und deckt Effizienzpotenziale in allen Phasen des Vendor-Life-Cycles auf.

Die Implementierung eines aktiven Vendor Managements ermöglicht eine effektive und effiziente Steuerung von Dienstleistern (siehe Abb. 3).

Im Ergebnis wird folgender Mehrwert erreicht:

_ Sicherstellung der Erreichung der strategischen Ziele

- _ Verbesserte Transparenz über die Erbringung der Leistung von Dienstleistern Leistung durch einheitlich definierte Prozesse und Schnittstellen
- _ Aufwandsreduzierung für die Informationsbeschaffung durch Bereitstellung eines Standardberichtswesens durch den Dienstleister
- _ Erschließbare Einsparpotenziale durch Transparenz über die Kostenstruktur der Leistungserbringung
- _ Kostensenkung durch verbesserten Ressourceneinsatz und Leistungsbündelung
- _ Hohe Qualität der ausgelagerten Leistungen durch klar definierte Ziele, Anreizsysteme und Service-Level
- _ Effiziente Gestaltung der Steuerungsprozesse
- _ Flexible und schnelle Behandlung von Exceptions durch frühzeitiges Erkennen
- _ Nutzung von Innovation beim Provider
- _ Aktive und modulare Anpassbarkeit der Verträge

Ihre Experten für Vendor Management

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Vendor Management.

Stephan Grunwald
Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Focke Meyer
Partner

Mobil +49 173 346 58 37
focke.meyer@4cgroup.com



Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf
Sky Office
Kennedydamm 24
D-40476 Düsseldorf