

# DIENSTLEISTER ERFOLGREICH STEUERN

Erfolgsfaktoren für ein effektives Vendor Management

# DIENSTLEISTER ERFOLGREICH STEUERN

## Erfolgsfaktoren für ein effektives 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 konsequenter 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

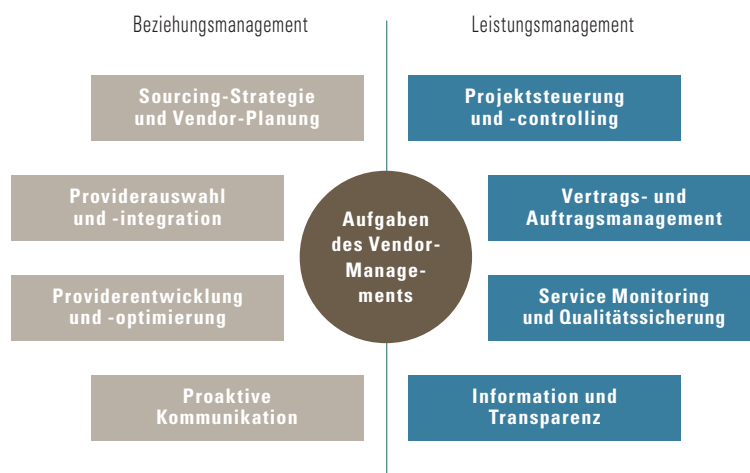
**Die Steuerungskompetenz** mit Fokus auf Business- und Beziehungsmanagement anstelle der Konzentration auf technisches Teilprozessmanagement bildet demnach die Grundlage für ein erfolgreiches Vendor Management.

### **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, regel-

„Auslagerungen bedürfen einer umfangreichen Analyse des Spannungsfelds von Markt und Unternehmen. Erst durch die richtige Steuerung der Dienstleister können Effizienzgewinne in vollem Umfang realisiert werden.“

IT-Abteilungsleiter pharmazeutische Industrie, Kundenfeedback



© 4CGROUP AG – All rights reserved

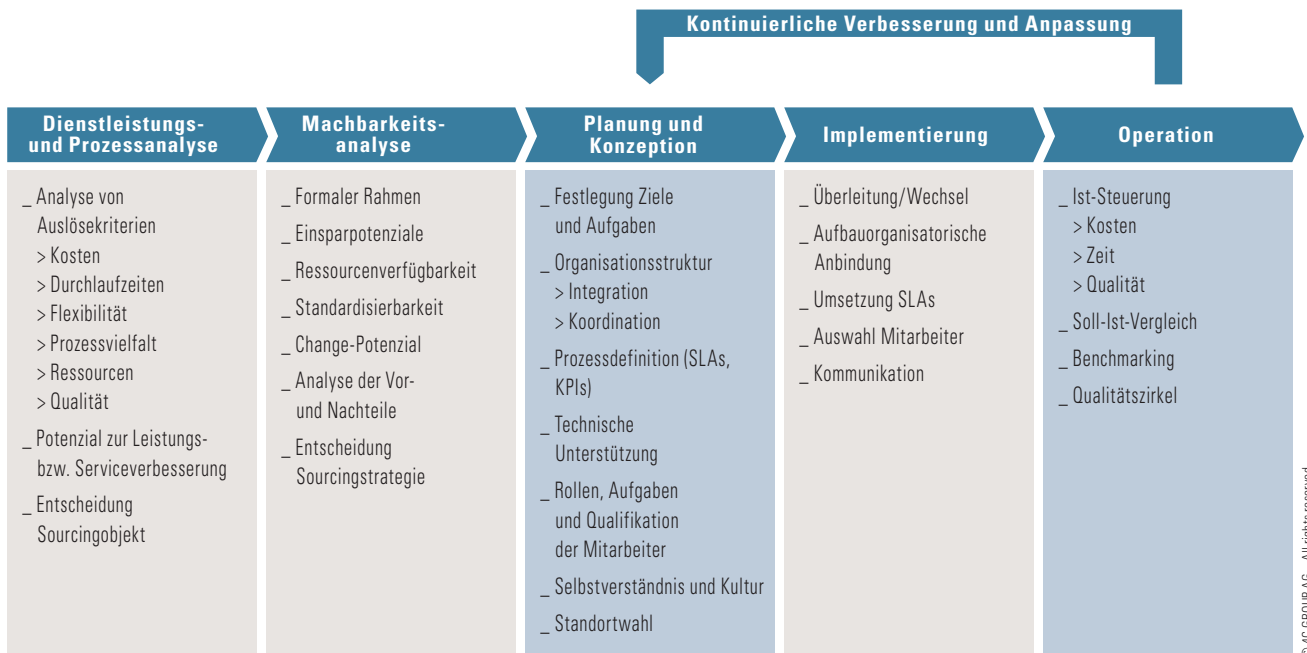
Abbildung 1. Kernaufgaben des Vendor Managements

basierte 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 klare 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 GROUP AG – All rights reserved

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

#### 4C Beratungsansatz:

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

1. Ermittlung und Dokumentation von Scope, 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, das 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. In 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.

„Eine erfolgreiche Beziehung zwischen Vendor und Unternehmen basiert auf wenigen, klar definierten und kommunizierten Vereinbarungen und Steuerungsmechanismen.“

CIO einer großen deutschen Bausparkasse, 4C Kundenfeedback

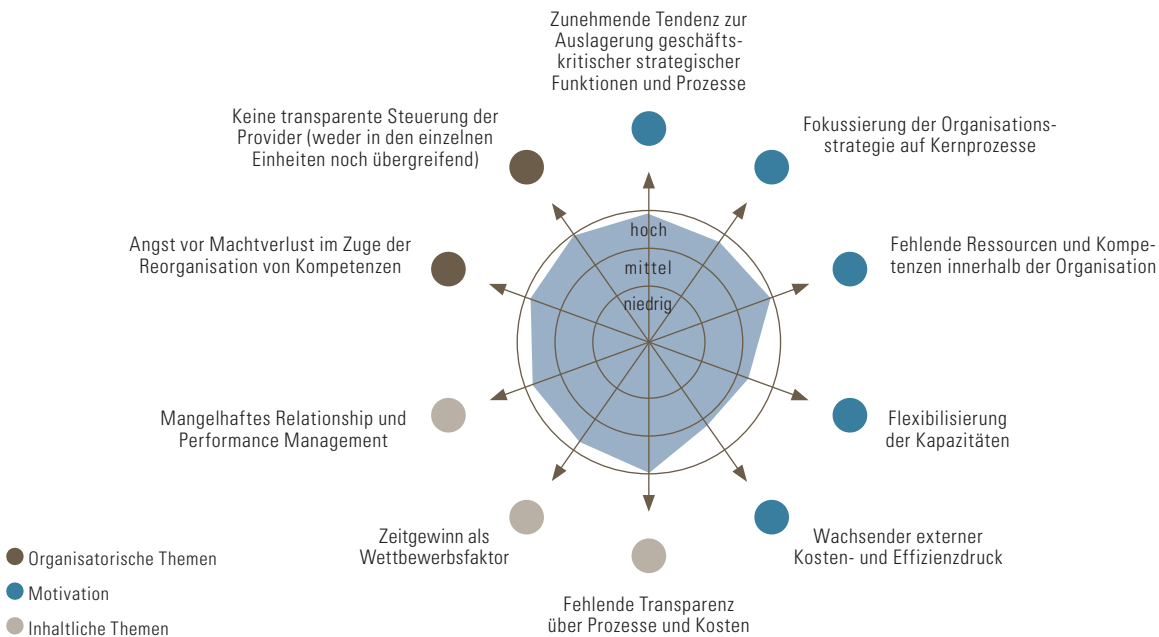


Abbildung 3. Kriterien zur Überprüfung der Ausrichtung, des Nutzens und des Potenzials einer Auslagerung

© 4C GROUP AG – All rights reserved

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

„Erfolgreiche Steuerungsmodelle basieren auf einer Vielzahl von durchgeführten Controlling-, Outsourcing- und Shared-Service-Projekten.“

Leiter Controlling eines DAX-notierten Pharmaunternehmens, Kundenfeedback

## 4C GROUP AG

### Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

### Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

### Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

### Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

### Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

### Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Unternehmensstrategie</li><li>_ Restrukturierung</li><li>_ Innovationsmanagement</li><li>_ IT-Strategie</li></ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Konzernrechnungswesen</li><li>_ Planung</li><li>_ Controlling und Reporting</li><li>_ Kostenmanagement</li></ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Organisationsentwicklung</li><li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li><li>_ Steuerungsprozesse</li><li>_ Sourcing</li></ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Project Governance</li><li>_ Modernisierung von IT-Plattformen</li><li>_ Change Management</li><li>_ Performance Management Systeme</li></ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

# IHRE ANSPRECHPARTNER



## **Focke Meyer, Dipl.-Mathematiker**

Partner

„Durch die Verankerung eines systematischen Vendor Managements in der IT-Governance wird die Grundlage für eine transparente, effektive und effiziente Geschäftsbeziehung zum IT-Dienstleister geschaffen – und somit die Grundlage für dauerhaft erfolgreiches Sourcing von IT-Leistungen.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Planung
- \_ Controlling und Reporting
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Steuerungsprozesse
- \_ Performance Management Systeme



## **Simone Conrad, MBA**

Senior Manager

„Die Herausforderung im Vendor-Management liegt in der Schaffung eines Steuerungsmodells, das die Ziele Qualität und Kosten über flexible Anreizsysteme und gemeinsame/integrierte Prozesse optimal sichert.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ IT-Strategie und -Organisation
- \_ IT-Controlling
- \_ IT-Sourcing
- \_ Vendor Management

## 4C GROUP AG

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  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]