



DIENSTLEISTER RICHTIG STEUERN

In großen Konzernen ist die Entscheidung über Make-or-buy in der Regel gefallen. Oft sind Dienstleistungen zur Organisation von Geschäftsreisen fremdvergeben, meist unter Kernkompetenz-Gesichtspunkten und im Sinne eines Fullservice. Allerdings muss nach der Fremdvergabe die Dienstleistung dennoch gesteuert werden.

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 auszulagern. Das heißt aber nicht, dass eine Abteilung Mobilitätsservices die Hände in den Schoß legen kann, im Gegenteil: Aufwand und Vielschichtigkeit der Aufgabenstellungen zur Steuerung von Dienstleistern nehmen sogar zu. Dazu braucht es ein Vendormanagement, auf deutsch: ein Einkaufs- bzw. Lieferantenmanagement. Die Aufgabe erledigen kann ein Travelmanager ebenso wie ein Einkäufer. Ziel ist Kosten zu senken, die Produktivität und Leistung erhöhen und Risiken zu mindern. So weit die Theorie.

Auffallend in den letzten Jahren: Dienstleister für Mobilitäts- oder Veranstaltungsmanagement buhlen zunehmend um die Aufmerksamkeit von Auftraggebern. Für ihre Kunden wollen die TMC kostengünstiger, flexibler und schneller die Aufgaben rund ums Reise- oder Meetingmanagement erledigen. Das ist die eine Seite der Medaille. Die andere: Eine Fremdvergabe an einen Dienstleister, also z.B. eine TMC, kann nur so erfolgreich funktionieren, wie man diesen steuert.

Neben dem regelmäßigen Monitoring und der konsequenten Steuerung der Leistungserbringung durch die Serviceanbieter muss kontinuierliches und aktives Vendor Management den gesamten Lebenszyklus der Zusammenarbeit bestimmen. Erfahrende Mobilitätsmanager

wissen, dass der Erfolg eines Outsourcing mit der Qualität ihrer Zusammenarbeit zwischen ihnen als Auftraggeber und dem beauftragten Serviceanbieter (TMC) steht und fällt.

Laterale Führung. Auf Seiten des Auftraggebers ist die zentrale Stelle, die die Zusammenarbeit operativ steuert, mit einem Dienstleistersteuerer oder auch Vendor Manager zu besetzen. Es handelt sich um eine anspruchsvolle Aufgabe ohne direkte Weisungsbefugnis (laterale Führung). Angebote für eine Weiterbildung in lateraler Führung schießen wie die Pilze aus dem Boden. Aus- und Weiterbildung in der Dienstleistersteuerung sind hingegen noch rar gesät. Dazu drei kurze Beispiele, die den Wert einer Dienstleistersteuerung verdeutlichen.

Fallbeispiel 1 | Veranstaltungsmanagement:

Ein Pharma-Konzern vergibt die Organisation von Events, Außendiensttagungen und dergleichen an einen Dienstleister. Damit dieser in Zukunft die Werte des Konzerns repräsentiert und lebt, auf die wichtigen Details genauso achtet und den Leistungsempfängern extern (z. B. Ärzte) wie intern (Außendienst) als wertschätzender Ansprechpartner für alle Belange erscheint, bedarf es einer kontinuierlichen Steuerung. Im Klartext: Der Pharma-Konzern braucht mindestens eine Person, die den Dienstleister brieft, Rückfragen klärt, die Leistungserbringung misst (z.B. Zufriedenheit der Teilnehmer), analysiert (das Tagungshotel 80 km vom Flughafen war vielleicht günstig und schön, aber eben doch 90 Minuten entfernt) und gegensteuert, wo nötig. Leider denkt unser Pharma-Konzern: Brauche ich nicht! Dafür habe ich doch einen Dienstleister und einen Vertrag. Ein Jahr später hört man Sätze wie: „Der Dienstleister performt nicht und denkt auch überhaupt nicht mit“, oder: „Die Kosten laufen aus dem Ruder.“, oder: „Die Qualität ist sehr schlecht – mit unseren eigenen Leuten wäre das nicht passiert.“ Nutzen der Fremdvergabe: gering.

Fallbeispiel 2 | Travelmanagement:

Ein Konzern beauftragt eine TMC, alle Dienstreisen, deren Organisation und Abrechnung für den Auftraggeber durchzuführen. Was vorher eine ganze Abteilung intern erledigte, macht nun die TMC. Immerhin installiert der Auftraggeber eine Sachbearbeiterin, die die TMC steuern soll. Eine Person, die vorher in der Abteilung Mobility Services arbeitete und Ahnung von der

Sache hat. Da die Dame vom ganzen „Outsourcing-Gedöns“ nichts hält, behandelt sie die Mitarbeiter der TMC wie Feinde. Immer wieder reklamiert sie Fehler, macht die Ansprechpartner der TMC in jedem Treffen `runter, liefert Informationen nur schriftlich und in knappem Ton. Folge: Die auftraggebende Firma ist vom Bürokratismus der TMC entsetzt. „Mitarbeiter arbeiteten exakt nach Vorschrift und würden `kein Gespür beweisen‘, so das interne Feedback. Außenbild: bescheiden.

Fallbeispiel 3 | Flottenmanagement:

Der Deal war nach zähen Verhandlungen in trockenen Tüchern. Der gesamte Fuhrpark wanderte in die Betreuung eines Dienstleisters. Die Assistentin eines Bereichsleiters kümmert sich um die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister. Doch gelingt ihr nicht, die interne Kommunikation zu bündeln. Die Vertriebsleiterin, ein Geschäftsführer einer Niederlassung und der Marketingleiter sind die ersten, die Sonderlösungen für sich autark vereinbaren. Die Kosten beginnen aus dem Ruder zu laufen. Die Ansprechpartner beim Flottenmanagement-Anbieter merken schnell, wie sich die Personen bei ihrem Auftraggeber gegeneinander ausspielen und zum eigenen Vorteil (des beauftragten Dienstleisters) nutzen lassen. Diese Fremdvergabe entpuppt sich dann als Fehlschlag.

Drei Beispiele, wie es nicht funktioniert. Kluge Unternehmensführung setzt beim Outsourcing auf dessen Steuerung. Nur dann stellen sich Nutzen und Erfolg ein.

Folgen schwacher Steuerung.

Ein Vendormanager muss aber auch mögliche Nachteile im Blick haben. Funktioniert die Steuerung des Outsourcing-Partners nicht reibungslos, muss er wissen, dass sich ein einmal implementiertes Outsourcing so schnell nicht zurücknehmen lässt. Bei Rückverlagerung bestimmter Leistungen, z.B. Einkauf von Hotel- oder Flugleistungen zurück in die eigene Abteilung Mobility Services, man spricht dann von „insourcing“, müssten alle dafür nötigen Ressourcen (Personal, Büroausstattung etc.) wieder neu bereitgestellt bzw. Know-how wieder aufgebaut werden. Manche Firmen machen auch die Erfahrung mit Outsourcing-Partnern, dass diese ihre einst zugesagte Qualität der Dienstleistungen nur teilweise oder gar nicht aufrecht erhalten kann. Den Partner dann zu wechseln, ist oft problematisch und teuer; zumal dann neue Beziehungen zu schaffen und interne Prozessstrukturen zu verändern sind. Schließlich muss jedem Vendormanager bewusst sein, dass er bei nachlässiger Steuerung des Dienstleisters sich von diesem teils abhängig macht und mitunter dann auch Know-how verliert. ●●●

Der Autor **Bernhard Gandolf**, Certified Management Consultant, ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungsmanagement bei eisq. bernhard.gandolf@eisq.eu

Andere machen Tagungen...



...wir machen CONFERTAINMENT!



www.confertainment.de

Europa-Park-Str. 2 · 77977 Rust
Tel. +49 7822 77-14400
confertainment@europapark.de

●●● Erfolgsrezept To-Do-Liste

Der Sinn dieser To-Do-Liste besteht vor allem im Selbstmanagement. Der Vendormanager bekommt damit eine Übersicht über seinen Arbeitsaufwand, über die erforderlichen Tätigkeiten und was bereits erledigt worden ist.

- Lieferantensuche/Auswahl von Dienstleistern (z.B. geeignete TMC), Qualifizierung und Bewertung

Vor Vertragsunterzeichnung sind zu verhandeln:

- Umfang der übertragenen Aufgaben und Definition, wie diese Aufgaben erbracht werden
- Qualitätskriterien für die Leistungserbringung (Reaktions- und Bearbeitungszeiten etc.)
- Gegenseitige Mitwirkungspflichten
- Abrechnungsmodalitäten
- Vertragsstrafen bei Nicht-Erfüllung der vorgegebenen Leistungsversprechen
- Goodies bei Übererfüllung von Prozessverbesserungen und/oder Einsparungen
- Vertragsdauer und Sonderkündigungen

Während der Vertragslaufzeit:

- Leistungskontrolle durch laufende Kommunikation, Steuerung und Überwachung (am besten telefonisch/persönlich).