



**eisq**

european  
institute  
for service  
quality

**Rebecca Frings, Sparkasse Oberhessen:**  
*„Echte Service-Profis. Eine lohnenswerte Investition.“*

## **Vendoren/Dienstleister agil managen** für Banken und Versicherungen

Dank eisq:

- ✓ **Dienstleister wirksamer** und **aufwandsoptimierter steuern.**
- ✓ **MaRisk-konform** den **Ertrag** der Fremdvergabe **optimieren!**

Stand: November 2018





### „Wir arbeiten agil!“

5 Tipps, um **Dienstleister agil und rechtskonform zu steuern.**

Banken und Versicherungen reklamieren diese Arbeitsweise zunehmend für sich. Wissenschaftler genauso wie Unternehmenslenker zeigen sich uneins, was das im Detail bedeutet. Viele Schlagworte fallen im Kontext von Agilität. Häufig lauten diese ‚Schnelligkeit‘, ‚Anpassungsfähigkeit‘, ‚Flexibilität‘, ‚Dynamik‘, ‚Vertrauen‘ oder ‚Selbstorganisation‘. Dahinter verbirgt sich eine Art der Führung, der Kultur.

Agiles Arbeiten klingt sexy. Wer sich als Dienstleister um Aufträge bewirbt, greift gerne den Trend auf. Es wirkt zeitgemäß.

#### **Merke:**

- ✓ Da Unternehmen eigene Führungsstile pflegen, sieht agiles Management in jedem Betrieb unterschiedlich aus.
- ✓ **Achtung:** agil ≠ agil.



**MaRisk AT9** (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Abschnitt 9; Stand 27.10.2017) befasst sich mit Auslagerungen. Darin schreibt die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht den fremdvergebenden Instituten u. a. explizit Kontroll- und Steuerungspflichten vor.

- ✓ *„Das Institut hat die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken **angemessen zu steuern** und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ordnungsgemäß zu überwachen. Dies umfasst auch die **regelmäßige Beurteilung** der Leistung des Auslagerungsunternehmens anhand vorzuhaltender Kriterien.“*
- ✓ *„Für die Steuerung und Überwachung wesentlicher Auslagerungen hat das Institut **klare Verantwortlichkeiten festzulegen**. Soweit besondere Funktionen nach Maßgabe von Tz. 5 vollständig ausgelagert werden, hat die Geschäftsleitung jeweils einen **Beauftragten zu benennen**, der eine **ordnungsgemäße Durchführung** der jeweiligen Aufgaben **gewährleisten muss**.“*

Wie Sie mit agilen Methoden Vendoren/Dienstleister wirksam steuern, zeigen diese **5 erprobten Lösungswege.**



1. **Sorgen Sie dafür, dass beide Seiten vollständig agil arbeiten.**  
**Sonst** setzen Sie lieber auf **klassische** Methoden.
- 

Häufig unterschätzen Auftragnehmer und -geber die Bedeutung unterschiedlicher Arbeitsweisen. Wer als Fremdvergebender Agilität großschreibt, sieht sich 2 Herausforderungen gegenüber, wenn **Dienstleister** intern **hierarchisch** in Projektsilos **arbeiten**.

1. Das **Umsetzen im vorgegebenem Zeitrahmen** (Tempo) **scheitert** zumeist.
2. Das **Abstimmen benötigt zig Extraschleifen**, weil die Weisungsstrukturen des Dienstleisters stets nachgezogen werden.

➔ Ihre **Dienstleistungsqualität** als **Bank** oder **Versicherung leidet**.

Outsourcing Service Provider nutzen (sehr) oft (alt-)bewährte hierarchische Projektsilos. Diese bieten handfeste wirtschaftliche Vorteile:

- Hierarchische Silos erlauben stringenteres Abarbeiten von Vorgängen.
- Zusätzlich erleichtern diese Strukturen das Abrechnen von Leistungen gegenüber Auftraggebern. Der **Dienstleister spart** Führungskapazität und damit Kosten.

Die flexible Struktur des Auftraggebers trifft auf die starre des Dienstleisters. **Alles verlangsamt** sich, weil der Externe die hierarchische Weisungskette stets nachzieht.

### Lösung:

- ✓ ‚Agil‘ funktioniert, **wenn** Auftraggeber und -nehmer **intern agil** arbeiten.
- ✓ **Andernfalls** wählen kluge Bank- oder Versicherungsmanager besser eine **klassische** Methodik für ihr Projekt- und Vendor-Management.
- ✓ Sie **stellen** die **Qualität sicher** und entsprechen **rechtlichen** Anforderungen.



Das sagt MaRisk AT 9, 13:

*„Der Bericht hat unter Berücksichtigung der [...] vorliegenden Informationen der **Dienstleistungsqualität** der Auslagerungsunternehmen eine Aussage darüber zu treffen, ob die erbrachten Dienstleistungen [...] den vertraglichen Vereinbarungen **entsprechen**, die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse **angemessen gesteuert** und überwacht werden können und ob weitere **risikomindernde Maßnahmen ergriffen werden sollen**.“*

---

### Wissenschaftlich belegt:

Auf der 40. Konferenz für Systemwissenschaften in Hawaii diskutierten Experten 2007 dieses Phänomen. Ihre Empfehlung lautet: **Wenn** der Dienstleister **keine isolierten** agilen Teams in seiner Organisation **bildet**, gefährdet dies das Projekt. **50 Prozent Verlust** an **Umsetzungsgeschwindigkeit** sowie **signifikant schlechtere Resultate** im Vergleich zu herkömmlichen Management-Methodiken nennt die gezeigte Fallstudie.



### 2. Wählen Sie agile Methoden im Steuern der Dienstleister nur bei mittel- bis langfristigen Projekten. Kurzfristig summieren sich Anlaufkosten unverhältnismäßig.

---

Als großen **Vorteil agiler** Projekte preisen Experten das **Steigern** der **Ergebnisbreite** an. In der Tat bestätigen zahlreiche Studien, dass mittels agiler Methoden ein Mehrfaches an Output bei (unter Anführungszeichen) gleicher Arbeitsleistung entstehen kann. Die gleichen Studien belegen, dass dieser **Effekt** erst mittel- bis **langfristig eintritt**. Plant eine Bank, ihren Dienstleister für Kundenservice zu wechseln, nimmt das Projekt typischerweise mehrere Monate in Anspruch. In dieser Zeit lernen die beiden Organisationen zusammenzuarbeiten und bilden gut funktionierende agile Teams.

Handelt es sich um ein **kurzes Projekt** wie das Update der Telefonanlage, schlägt eine **lange Anlaufdauer negativ** zu Buche. Es benötigt in Relation zur Gesamtdauer zu viel Zeit, bis sich auf operativer Ebene ein - mitunter kleines - agiles Team bildet.

#### Lösung:

- ✓ **Damit** agile Projekte ein **Mehr an Resultaten liefern, vergeht** zunächst **Zeit** ohne sofortigen Gegenwert.
- ✓ Wer **schnell** und **kosteneffizient Ergebnisse benötigt**, bevorzugt als schlauer Auftraggeber **klassische** Wege seine Dienstleister zu **steuern**.



#### Wissenschaftlich belegt:

Von 50 untersuchten agilen Outsourcing-Projekten brechen die Auftraggeber 14 Prozent noch in der Phase des Ausrollens ab. Denn die **Anlaufdauern** und die damit **verbundenen Kosten** für die auslagernden Firmen **fielen** aus dem **Erwartungsrahmen** (MIT 2006).



### 3. Spezifizieren, spezifizieren, spezifizieren lautet der Schlüssel zum Erfolg agiler Outsourcing-Projekte. Wer darauf verzichtet, zahlt doppelt.

---

**Damit** sich externe agile Teams in die **gewünschte** Richtung **entwickeln, benötigen** sie ein sehr **präzises Zielbild** vom Auftraggeber. Wer das unterlässt, dem geht es vielleicht wie dem Manager in diesem Beispiel.

Eine Versicherung entscheidet sich zur Entwicklung neuer Vertriebskonzepte für einen agilen Ansatz. Ein Dienstleister kümmert sich um Website, Unterlagen und Materialien, ein zweiter um die Formen der Ansprache sowie das Training. Der dritte stellt die Außendienstmannschaft. ‚Agil‘ bedeutet hier schnell und flexibel auf neue Gegebenheiten draußen am Markt zu reagieren. Gedanklich reduziert das Unternehmen vor dem Hintergrund der Agilität die Spezifikation auf strategische Leitlinien. Leider verleitet dieser Gedanke zu einer falschen Schlussfolgerung. **Weil** es sich um **interdisziplinäre** und sich **selbstorganisierende Teams** handelt, **steigt** die **Bedeutung** der **präzisen Definition** des erwarteten Ergebnisses und damit der Bedarf an Spezifikation seitens des Auftraggebers. Die Erwartungshaltung, am Ende ein dokumentiertes, trainiertes und funktionserprobtes Modell in Händen zu halten, wird enttäuscht. Das **Projekt wird wiederholt**.

#### Lösung:

- ✓ **Damit** Sie als Auftraggeber mit agilen Methoden **mehr Resultate ernten**, investieren Sie besser mehr Zeit und Energie.
- ✓ **Mit** Hilfe einer **fundierten Spezifikation ‚säen‘** Sie ...
- ✓ ... und **erfüllen so** die **rechtlichen Vorgaben**.



Dazu MaRisk AT 9, 7:

*Bei wesentlichen Auslagerungen ist im Auslagerungsvertrag insbesondere Folgendes zu vereinbaren: a. **Spezifizierung** und ggf. Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen **zu erbringenden Leistung**,*

---

#### Wissenschaftlich belegt:

Ungenügend spezifizierte agile Outsourcing-Projekte verfehlen in über 70 % die Ziele. Die Arbeit von Karunakaran, Universität Bristol 2011, zeigt zusätzlich, dass **agile** Methoden 3 Dingen **entgegenwirken**:

1. **Vollständige Dokumentationen für Dritte:** Die agile Methodik im Projektmanagement verlagert die Zeit für Dokumentationen auf schnell wirksame Absprachen.
2. **Evaluierte Umsetzungspläne:** Die Vorgehensweise passt sich permanent an, weshalb Pläne für die Umsetzung in der Regel nicht evaluierbar sind.
3. **Durchgängige Trainingskonzepte:** Da die Anpassung fließend erfolgt, liegt die Durchgängigkeit selten vor.



### 4. Nichts geht über ‚Nähe‘ auch im Sinne von Kontrolle und Disziplin im agilen Steuern. Andernfalls versandet die Zusammenarbeit.

---

Die räumliche Trennung von Dienstleistern verleitet leicht, den morgendlichen ‚Daily Call‘ auszulassen. Weil sich die Akteure nicht sehen, sinkt die Hemmschwelle. Die **emotionale Nähe leidet**. ‚Nähe‘ als Kontrollwerkzeug lautet der **erste Erfolgsfaktor** im agilen Steuern.

Zweck und Sinn dieses meist rund fünf Minuten umfassenden Instruments ‚Daily‘ ist es, dass die Beteiligten knapp äußern, welchen Hilfebedarf sie für welche Aufgaben erbiten. Dies **versetzt Teams** in die Lage, **schneller** an Themen **weiterzuarbeiten**. Gleichzeitig **entlastet** die Methodik von ausufernden **Dokumentationen** und langwierigen **Statusbesprechungen**.

Als **zweiter Faktor** tritt die **Disziplin**, wie hier für die Vorbereitung, hinzu. Ein fünf- oder **zehnminütiger Daily funktioniert, wenn** alle Beteiligten **vorab** ihre Gedanken **sortieren**. Dann vermögen beispielsweise 12 Personen kurz und präzise Bedarfe zu äußern. Fehlt diese Vorbereitung, zerfleddert der Daily Call. Insbesondere auf Distanz verstärkt sich dieser Effekt. Erfolgt keine Gegenreaktion durch die Gruppe, verliert das Instrument rasend schnell seine Wirksamkeit und die Qualität der Zusammenarbeit leidet.

#### Lösung:

- ✓ **Agile** Arbeitsweisen **erfordern mehr Nähe** im Sinne von **Kontrolle**.
- ✓ **Distanz wirkt** beiden Elementen **Kontrolle** und **Disziplin entgegen**.
- ✓ Mangelte es im Projekt an Disziplin, schadet es dem Projekterfolg.
- ✓ **Angemessene** Kontroll- und Überwachungsprozesse **schreibt MaRisk vor**.



MaRisk AT 9, 12:

*„Das Institut hat abhängig von der Art, dem Umfang und der Komplexität der Auslagerungsaktivitäten ein zentrales Auslagerungsmanagement einzurichten. Zu dessen Aufgaben zählen insbesondere:*

***Implementierung** und **Weiterentwicklung** eines angemessenen Auslagerungsmanagements und entsprechender **Kontroll- und Überwachungsprozesse,**‘*

---

#### Wissenschaftlich belegt:

Barthelemy (MIT 2007) weist nach:

- ✓ In **über** die  **Hälfte** der untersuchten **agilen Outsourcing**-Projekte **überschreiten** diese signifikant den gesetzten **Budget-** und **Zeitraumen aufgrund** mangelnder **Disziplin**.
- ✓ Knapp **20 %** der Projekte werden faktisch **ergebnislos eingestellt**.



### 5. **Agiles Vendor Management trainieren/üben.** Denn ‚fertig‘ bedeutet nicht immer ‚erledigt‘.

---

Wie ein Mantra predigen Referenten für agile Methoden die **Vorzüge** von Sprints. Mit wenig Aufwand **schnell erste Ergebnisse erzielen**. Langwierige und teure Verfeinerungen finden, wenn überhaupt, erst später statt. Genau da liegt das Übel. Hier **nützt Gegensteuern**. Das tun operativer Vendor Manager mit der **passenden Qualifikation**.

Ein Beispiel:

Ein agil arbeitendes Call Center erbringt für eine Bank den Kundenservice. Dank der neuen Report-Software vermag der Auftraggeber leichter beliebige Analysen selbst anzufertigen. Soweit die Theorie. **Praktisch erleben** die Vendor-Manager **wiederholt**, dass Funktionen **fehlerhafte** Werte liefern, nicht zur Verfügung stehen oder Abfragen nicht korrekt erfolgen. Mit dem jeweils nächsten Sprint verspricht der Outsourcing Service Provider eine Lösung. Das Call Center muss für die Qualität und Richtigkeit der Reports finanziell nicht geradestehen. Für geleistete IT-Stunden schreibt es fortlaufend Rechnungen (und nimmt seine Leistung quasi selbst ab). Das Dilemma perpetuiert sich. Die **agil agierenden IT-Mitarbeiter** des Dienstleisters **gehen** aus ihrer Sicht korrekt und kosteneffizient vor. Sie **leisten** immer **gerade so viel**, dass die Sache **fertig erscheint**. Nach dem **Verständnis der Auftraggeber bedeutet** das hingegen **‚nicht erledigt‘**. Gleichzeitig explodieren für den Auftraggeber förmlich die Kosten.

Dagegen hilft eine Qualifikation als operativer Vendor Manager, um den Dienstleister wirksamer und aufwandsoptimierter gegenzusteuern.

#### Lösung:

- ✓ **Conclusio:** Wer **agil** Dienstleister **steuert**, tut gut daran, seine **Vendor-Manager/Dienstleistersteuerer** darauf **vorzubereiten**.
- ✓ **MaRisk schreibt die Weiterentwicklung vor.**
- ✓ Mit den passenden Lösungen erzielen Banken und Versicherungen mehr Resultate.



MaRisk AT 9, 12:

*‚Das Institut hat abhängig von der Art, dem Umfang und der Komplexität der Auslagerungsaktivitäten ein zentrales Auslagerungsmanagement einzurichten. Zu dessen Aufgaben zählen insbesondere:*

*Implementierung und **Weiterentwicklung** eines **angemessenen Auslagerungsmanagements** und entsprechender Kontroll- und Überwachungsprozesse,‘*



## Über den Autor

---



**Bernhard Gandolf** ist Geschäftsführer und **Certified Management Consultant** der Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG. european institute for service quality (eisq) ist **spezialisiert** auf **operative Exzellenz** im Dienstleistungsmanagement.

Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse liefert eisq Mandaten Lösungen zu den Kernthemen Service-Innovationen, Kosteneffizienz im operativen Management und **wirksames Steuern** von Dienstleistern/Vendor Management.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. zeichnet Bernhard Gandolf mit dem Titel Certified Management Consultant aus. Seit **2009 zertifiziert** die Stiftung myclimate eisq als **klimaneutrale Organisation**.



**eisq**

european  
institute  
for service  
quality



## Seminare 2019:

Zeichnen Sie sich aus –  
Dienstleister wirksamer  
steuern

Sie **lernen** von Experten, wie Sie Ihre **Dienst-**  
**leister** noch **erfolgreicher steuern**. Ihr **erlerntes**  
Know-how **setzen** Sie direkt in die Praxis **um**.  
Sie erzielen **mehr Resultate**.

[www.eisq.eu](http://www.eisq.eu)



Geprüfte  
Qualifikation  
Gültigkeit:  
3 Jahre



[www.tuv.com](http://www.tuv.com)  
ID 0000064063

### Udo Schüller, AXA Konzern AG:

*„Die Ausbildung für Dienstleistersteuerer  
bringt mich echt voran! Praxisnah und per-  
fekt auf meinen Bedarf abgestimmt!“*

### Andreas Baumert, European Central

**Bank:** *„Das Know-how aus dem Seminar  
von eisq hilft mir bei der optimalen Steu-  
erung unserer Dienstleister.“*

© 2018

**eisq GmbH & Co. KG**

european institute for **service quality**

Franz-Lenz-Straße 1A · D-49084 Osnabrück

Telefon: +49 541-580543-10 · Telefax: +49 541-580543-29

bernhard.gandolf@**eisq**.eu · [www.eisq.eu](http://www.eisq.eu)