

# Höchstleistung gefordert - Digital Vendor Management

*Der digitale Wandel verändert die Welt.* Immer öfter läuft die Kunden-Kommunikation über eine App. Parallel entwickelt sich die Art der Zusammenarbeit intern wie extern weiter. Genau das gilt für das wichtige Steuern von Dienstleistern. Die Mindestanforderungen im Risikomanagement fordern in Abschnitt neun für das Thema Aufmerksamkeit (vgl. MaRisk AT 9).



*Autor:*  
**Bernhard Gandolf**,  
Geschäftsführer  
der eisq GmbH  
& Co. KG



*Die neue Unübersichtlichkeit – deshalb bedarf es eines zukunftsgerichteten Vendor Management*

Vendor Manager, neudeutsch für Dienstleister-Koordinatoren, kümmern sich um Abstimmungen, binden Lieferanten als Partner ein, weisen an, messen, korrigieren und motivieren. Kurz: Ohne sie läuft nichts. Plötzlich treten neue Spieler am Markt auf, die es zu steuern gilt. Spezialisten, die die Intelligenz aus Daten schürfen. Neue Produktideen daraus kreieren. Buchungen analysieren und Kaufverhalten ableiten. Services wie der Wechselbutler auf Postbank.de empfehlen Kunden, wie Kontoinhaber Energiekosten mittels alternativer Energieversorger senken. Wer weiß, welche Ansätze mittelfristig wirklich Erfolg versprechen?

Was jedoch bekannt ist, traditionell interagieren mit Dienstleistern vordringlich Personen, die fachlich und quantitativ steuern. Im Zeitalter von Big Data, Künstlicher Intelligenz, Chatbots und Personal Digital Assistants (Alexa, Cortana, Siri, ...) verändert sich das Metier. Business Analysts, Customer Insight Specialists, Customer Intelligence oder Data Manager lauten neue Jobtitel. Diese Profis fördern mit ihrer Arbeit die Intelligenz zu Tage. Simplifiziert: Kunden, die A besitzen, fragen mit Wahrscheinlichkeit Y nach B. Das Problem lautet: Die neuen Jobs ressortieren oft beim

Dienstleister selbst, der die entsprechenden nachgelagerten Kampagnen und Aktivitäten umsetzt. Fachliche und quantitative Steuerung, wie klappt das? Der Partner steuert sich mehr oder weniger selber.

## *Auf Abhängigkeiten achten*

Verfügt der Dienstleister alleine über das Know-how, aus den Daten des Geldinstituts Intelligenz zu ziehen, entsteht womöglich Abhängigkeit. Oder die Vergütung funktioniert nicht mehr als der gedachte Leistungsanreiz. Unterschiedliche Abrechnungsarten verursachen Querfinanzierungen. Lieferanten kassieren z.B. Lizenzgebühren für Software (meist Eigenentwicklungen) und undurchschaubare IT-Aufwände zuzüglich Pauschalen für Business Analysten.

Parallel vergütet der Auftraggeber beispielsweise Vorgänge wie den oben geschilderten Wechselprozess oder einen Marktfolgeprozess. Damit einhergehend sinkt der Anreiz, die Güte der Vorgänge zu optimieren. Schleichend sinkt die Qualität. Der Anreiz für Trainings und Prozessverbesserungen beim Dienstleister für eine

ordnungsgemäße Erledigung der Vorgänge tritt zurück. Er bekommt sein Geld auf alle Fälle. Ein weiterer problematischer Punkt resultiert aus Zielkonflikten. Plötzlich verfügt der Auftragnehmer über eine stärkere Fähigkeit, das Outsourcing-Geschehen zu beeinflussen. Untersucht und empfiehlt er da noch die Direktmarketing- oder In-App-Kampagnen, die dem Auftraggeber den besten Nutzen bringen? Und ggf. das Outsourcing-Volumen reduzieren? Oder besteht unter Umständen ein Motivator, die Daten zu liefern, die seine Dienstleistungsaufgaben mehren?

Die Lösung besteht aus zwei Handlungssträngen. Erstens harmonisiert das Institut am besten die Vergütungsstruktur. Zweitens stellt die fortlaufende Qualifikation und Weiterentwicklung der Dienstleistersteuernden Personen den entscheidenden Hebel dar. Die Wichtigkeit der Vendor Manager für den Erfolg steigt. Der Grad der ausgelagerten Fertigungstiefe erhöht sich. Sportler wissen, wer kontinuierlich trainiert, liefert herausragende Leistungen. Digital Vendor Management bedeutet Champions League und damit Höchstleistung.