

Drum prüfe, wer sich (ewig) bindet...

Service Level Management - ein Ansatz zur Steuerung von Dienstleistern



Für immer mehr Finanzdienstleister ist das Konzept des Outsourcing, also die Auslagerung nicht zum Kerngeschäft zählender Prozesse und Leistungen an einen externen Dienstleister, eine Lösung, um ihre Kosten zu reduzieren und knappe Ressourcen in wertschöpfendere Leistungsbereiche zu lenken. Basis von Outsourcing-Partnerschaften zwischen auslagerndem Unternehmen und externem Dienstleister sind Vereinbarungen über Art, Umfang, Qualität und Preise der zu erstellenden Leistungen sowie weitere, in diesen sogenannten Service Level Agreements geregelten Leistungsmerkmale. Damit stellt sich jedoch zugleich die Frage, wie eine effiziente Überwachung und Steuerung der vereinbarten Service Levels und der Dienstleister erfolgen kann, ohne mit zusätzlichen Outsourcingkosten die erwarteten Einsparungen zu stark zu beeinträchtigen. Der nachfolgende Beitrag beschreibt Notwendigkeit und Ansatz eines Service Level Management, wobei der Schwerpunkt auf einen praxiserprobten Ansatz und dessen Toolunterstützung für das Controlling

Branchen- und marktspezifische Anforderungen verlangen heute von Finanzdienstleistern innovative und zukunftsweisende Lösungen bei der Gestaltung ihrer Produkte, Prozesse und Systeme. Rückläufige Erträge und steigende Kosten haben dazu geführt, dass sich immer mehr Banken vom Konzept der Universalbank verabschieden und sich durch die Auslagerung ausgewählter Prozesse und Leistungen an externe Dienstleister auf ihre eigenen Kernkompetenzen konzentrieren und damit ihre Produktionstiefe optimieren. Den Rahmen für ein Outsourcing im Bankenbereich geben § 25a Absatz 2 KWG und das Rundschreiben des BaFin vom Dezember 2001 vor, in denen die bestehenden Auslagerungsmöglichkeiten geregelt sind. Neben nicht auslagerungsfähigen Kernbereichen verbleiben eine Reihe auslagerungsfähiger (anzeigepflichtige und nicht anzeigepflichtige) Funktionen und Prozesse. Hierzu zählen neben dem Zahlungsverkehr und der externen Kredit- und Wertpapierabwicklung auch Leistungen des IT-Bereiches sowie administrative Prozesse der Personalabteilung, der Finanzbuchhaltung, des Facility-Management oder des Einkaufs. Diese Leistungen werden mittlerweile von einer Reihe spezialisierter Dienstleister, zu denen auch ausgeglieder-

te Bankentöchter gehören, angeboten, die grundsätzlich in der Lage sind, diese Leistungen durch Skaleneffekte kostengünstiger und im Idealfall auch in einer besseren Qualität zu erbringen. Dabei stehen den Kosteneinsparungen der Auslagerung zusätzliche Kosten für die Steuerung der Dienstleister, sogenannte Transaktionskosten, gegenüber. Insbesondere die Entwicklung in Richtung Multisourcing, also nicht nur einen, sondern etwa für Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr und IT-Betrieb mehrere Dienstleister zu beschäftigen, lässt deren Steuerung zunehmend an Komplexität gewinnen und die Transaktionskosten steigen. Notwendig ist deshalb ein Steuerungsinstrument, das die kontinuierliche Überwachung der Leistungserbringung der Dienstleister sowie eine Kontrolle und Optimierung der eigenen Kosten während der gesamten Laufzeit des Outsourcing ermöglicht. Hinzu kommt die Anforderung der mit dem Management der Dienstleister betrauten Verantwortlichen, möglichst Realtime-Informationen über die Erfüllung der vereinbarten Service Levels zu erhalten. Ein solches Steuerungsinstrument ist dann auch in der Lage, die den auslagernden Banken durch § 25a KWG auferlegte Pflicht zur Wahrung der Steuerung und Kontrolle der ausgelagerten Leistungen zu unterstützen. ►



Performance Management im Rahmen des SLM

Konzeptionelle Bestandteile eines umfassenden Service Level Management berücksichtigen die Definition von Service Level Agreements, ein Performance Management und dessen Toolunterstützung sowie die organisatorische Gestaltung des Schnittstellenmanagement zwischen Kreditinstitut und Dienstleister. Das eigentliche Management der Dienstleister und ihrer Leistungserfüllung erfolgt im laufenden Betrieb des Outsourcing im Rahmen des Performance Management mit den wesentlichen Inhalten einer regelmäßigen Messung der Leistungserstellung, der Bewertung zuvor definierter Erfolgskriterien sowie daraus abgeleiteter Maßnahmen im Falle von Anpassungs- und Optimierungsbedarf. Darüber hinaus liefert das Performance Management eine aussagekräftige Datenbasis für ein späteres Benchmarking der Dienstleister gegen andere Anbieter am Markt. Das Konzept für ein Performance Management stellt sicher, dass alle relevanten Informationen über die Outsourcingvereinbarungen zwischen der Bank und dem jeweiligen Dienstleister berücksichtigt werden. Wesentliche Informationen für die Erstellung eines Performance Management Konzeptes sind:

- Leistungsbeziehungen zwischen Bank und deren Dienstleister und damit verbundene Leistungsvereinbarungen (Verträge und Service Level Agreements)
- Verantwortlichkeiten beider Vertragspartner für die Leistungserstellung
- alle relevanten monetären, quantitativen und qualitativen Daten und Informationen
- das zugrundeliegende Preismodell

- Mechanismen und Ausgestaltung des Management der Schnittstellen
 - bestehende Bonus-Malus-Regelungen
- Diese Informationen fließen in das Konzept zur Steuerung der Dienstleister ein und sollen die Messung der Leistungserbringung (quantitative und qualitative Messgrößen) und der Kosten ermöglichen. Um die in Abbildung 1 dargestellten drei Phasen durchführen zu können, sind konzeptionelle Vorleistungen erforderlich. Die Definition der Erfolgskriterien erfolgt auf Basis neu abzuschließender oder bestehender Service Level Agreements. Hierfür stehen Instrumente wie Key Performance Indicators, Balanced Scorecard oder Customer Satisfaction Indicators zur Verfügung. Für die operative Durchführung des Performance Management ist die Häufigkeit der Messung der Leistungserstellung zu klären sowie die für die Kostenerfassung erforderlichen Kosten zu definieren; diese ergeben sich in der Regel aus den in den Service Level Agreements festgelegten Preismodell. Mitunter besteht bei laufenden Outsourcingvorhaben auch die Möglichkeit, Informationen aus einem bestehenden Ticketing-System zu berücksichtigen. Bei der Bewertung der Erfolgskriterien erfolgt ein Vergleich der Zielgrößen mit den tatsächlich gemessenen Leistungsdaten, um entsprechende Abweichungsanalysen für die quantitativen und qualitativen Leistungsmerkmale durchführen zu können. Schließlich erfolgt die Ableitung von Maßnahmen, die schon in den Service Level Agreements definiert sein sollten. Dazu gehören beispielsweise Vertragsstrafen bei Unterschreitung des Zielerreichungsgrades bei dem Dienstleister oder aus Sicht der Bank die Durchführung eines Benchmarks oder auch die Anpassung der Zielgrößen.

Tool gestützte Umsetzung des Performance Management

Zur erfolgreichen Durchführung eines Performance Management ist der Einsatz eines den Anforderungen dieses Konzeptes entsprechenden Tools hilfreich, da in

aller Regel die in Banken installierten Kostenrechnungs- und Controllingsysteme ein Management der Dienstleister nicht originär abbilden. Unter dem Namen „Vendor Cockpit“ hat BearingPoint ein Tool entwickelt und in der Praxis erprobt, das die beschriebenen Phasen des Konzeptes integriert. Damit wird eine Formalisierung und Transparenz der Steuerung und Überwachung der Leistungserstellung der Dienstleister erreicht. Gleichzeitig kann durch den Tool-Einsatz die Vollständigkeit der Leistungserfassung und -messung sichergestellt werden, da andernfalls nicht berücksichtigte Leistungsprozesse zu zusätzlichen Kosten führen können. Arbeitsweise und Funktionalitäten des Vendor Cockpit sind vereinfacht in der folgenden Grafik dargestellt. Ein elektronischer Workflow liefert Informationen über

- die in den Service Level Agreements festgelegten Leistungen
- das Abweichungsmanagement
- die daraus resultierenden Veränderungen
- den Status von Problembehandlungen sowie
- die abgeleiteten Massnahmen und Projektpläne

Das Tool generiert ein aussagekräftiges und konsolidierbares Reporting, das die unterschiedlichen Informationsanforderungen der beteiligten Gruppen (Leitungsebene, operative Ebene, Projektteams) berücksichtigt.

Notwendigkeit eines Schnittstellenmanagement

Jedes Outsourcing erhöht die Komplexität des Managements an den Schnittstellen zum externen Dienstleister. Dem ist bei einem Service Level Management Ansatz Rechnung zu tragen, indem diese Schnittstellen definiert und mit Verantwortlichen der unterschiedlichen Ebenen besetzt werden. Insbesondere beim Multisourcing ist die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten von besonderer Bedeutung, um ein effizientes Management mehrerer Dienstleister sicherzustellen. Diese Rollen

und Verantwortlichkeiten für das Dienstleister-Management ergeben sich für das Performance Management aus den zugrundeliegenden Service Level Agreements. Dabei sind alle beteiligten Ebenen in allen leistungsempfangenden Bereichen der Bank zu berücksichtigen:

- Leitungsebene (Customer Management) Pflege der Beziehungen zu den Dienstleistern und Klärung strategischer Fragestellungen des Outsourcing
- Managementebene an der Schnittstelle (Vendor Control Unit) Überwachung der Einhaltung der vereinbarten Service Level mit turnusmäßigen Serviceberichten; Ansprechpartner für Serviceangelegenheiten und Klärung von Problemen auf der ersten Stufe des Eskalationsmanagement

- Projektteams/Auditteams (Customer Specialists)

Umsetzung geplanter und vereinbarter Verbesserungsmaßnahmen

Ziel ist es, eindeutige und überschneidungsfreie Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, die sowohl die Leistungserfüllung der Dienstleister durch Mitwirkungspflichten der auslagernden Bank unterstützen als auch die Schnittstellenprobleme reduzieren. Das zuvor beschriebene Vendor Cockpit bildet sowohl die Schnittstellen als auch die beteiligten Rollen der auslagernden Bank und deren Dienstleister ab.

Mit der Einführung eines Performance Management im Rahmen des Service Level Management wird eine effiziente Steuerung der Dienstleister möglich und ein ständiger Verbesserungsprozesses bei

deren Leistungserstellung unterstützt. In den Banken werden die Verantwortlichen für das Schnittstellenmanagement durch das Vendor Cockpit im operativen Geschäft unterstützt und auf Entscheidungsebene werden Informationen für ein Risikomanagement und das Erkennen kritischer Outsourcingbeziehungen bereitgestellt. ■



Dr. Frank Wisskirchen ist Diplom-Kaufmann und Senior Manager der BearingPoint GmbH in München. Er ist seit zehn Jahren in der Sourcingberatung tätig.

Sein Aufgabengebiet umfasst alle Themen zu Design und Implementierung optimaler Sourcing-Strategien für Unternehmen.

Anzeige

SPSS

> Predictive Analytics

Blicken Sie nach vorn!

Erkennen Sie frühzeitig Ihre potentiellen Kündiger mit den Lösungen von SPSS