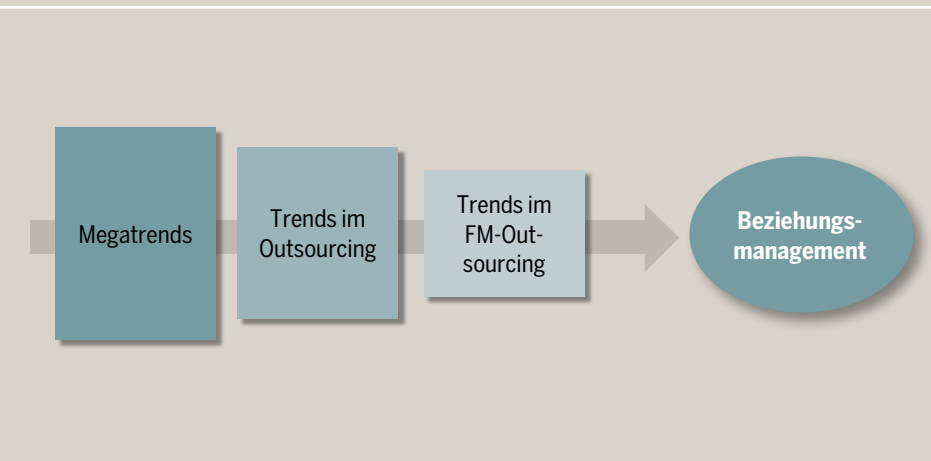


# Partnerschaften im Outsourcing

Outsourcing wird zum zentralen Instrument, um über die Partner Zugriff auf die besten Talente, Ressourcen, Fähigkeiten und Märkte zu haben. In einem sich wandelnden Umfeld können die richtigen Partnerschaften dabei den Unterschied machen.

## EINFLUSS DER MEGATRENDS AUF DIE BEDEUTUNG DES BEZIEHUNGSMANAGEMENTS

Quelle: ISS AG



CHRISTIAN COENEN & GIUSEPPE SANTAGADA •

**AGILITÄT, FLEXIBILITÄT UND INNOVATIONS-FÄHIGKEIT ALS VORAUSSETZUNG.** Die Beschleunigung der Entwicklungszyklen, der Abbau von Handelshemmnissen im Rahmen der Globalisierung, der zunehmende Fachkräftemangel und die Digitalisierung mit ihren disruptiven Konzepten sind nur einige der aktuellen Megatrends, die unser Wirtschaftsumfeld prägen und zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation führen. Um die daraus resultierende Volatilität der Märkte abzufedern, wird es für die Unternehmen elementar, sich einen hohen Grad an Agilität, unternehmerischer Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit zu erhalten.

Kaum ein Unternehmen vermag es derweil, die gesamte Wertschöpfungskette gleichmässig und wirtschaftlich sinnvoll abzudecken. Umso mehr müssen sich die Marktteilnehmer auf die eigenen Kernkompetenzen fokussieren und diese gezielt auf- und ausbauen. Da aber auch die übrigen Elemente der Wertschöpfungskette vielfach substanzial für den Erfolg eines Unternehmens sind, gilt es, hier die passenden Partner zu finden, die ihrerseits im entsprechenden Umfeld eine führende Rolle einnehmen. Nur so kann gewährleistet werden, dass ein Unternehmen die Chancen am Markt gesamthaft optimal nutzen kann.

Als Konsequenz ist zu erwarten, dass Outsourcing und damit auch das Facility-Management mit den sich verändernden

Marktbedingungen weiter an Bedeutung gewinnt. Die Auslagerung wird nicht mehr länger nur als Konzept verstanden, welches der reinen Effizienzsteigerung respektive Kostenoptimierung von Nicht-Kernprozessen dient. Vielmehr werden Partnerschaften gesucht, die im Zuge des Outsourcings Optimierungen in den Kernprozessen sowie eine bessere Marktdifferenzierung

**„ Ein professionelles Beziehungsmanagement optimiert die Zusammenarbeit und fördert die Wettbewerbsfähigkeit beider Vertragspartner. »**

GIUSEPPE SANTAGADA

ermöglichen. Outsourcing wird somit zu einem Instrument, über das die Partner Zugriff auf die besten Talente, Ressourcen, Fähigkeiten oder neue Netzwerke und Märkte haben. Immer mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Organisation zu stärken.

**STIMMIGES BEZIEHUNGSMANAGEMENT ALS ERFOLGSFAKTOR IM WANDEL.** Abhängig vom Verflechtungsgrad, den involvierten Risiken, der Planbarkeit oder den enthal-

tenen Kosten können allerdings vollständig gegenteilige Partnerschaftsmodelle gefragt sein. Eines sollte ihnen allen aber gemein sein: ein solides Beziehungsmanagement, die Bedingung für eine erfolgreiche und nachhaltige Partnerschaft.

Grundsätzlich stehen beim Beziehungsmanagement die beidseitige Pflege der Beziehung und Optimierung der

Zusammenarbeit zwischen Kunde und FM-Dienstleister im Fokus. Es wird davon ausgegangen, dass sich eine starke und gute Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister über den gesamten Lebenszyklus des Vertrags insofern bezahlt macht, als dass die Dienstleistungserbringung besser und das Trouble-Shooting seltener bzw.

konstruktiver ist als bei Geschäftsbeziehungen, die wenig gepflegt werden. Zudem wird eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Mandates ermöglicht und die Geschäftsbeziehung erweitert, wovon beide Partner profitieren.

Ein Beziehungsmanagement kann somit nicht nur starke Vorteile in der täglichen Zusammenarbeit haben, sondern unterstützt die Entwicklung der eigenen Organisation beider Seiten und damit die Wettbewerbsfähigkeit.

**DREI STUFEN DES VERTRAUENS IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN**

Quelle: ISS AG

<b>Kalkulatorisches Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basisniveau des Vertrauens</li> <li>- Überzeugung, dass Vertrauen besser ist als kein Vertrauen</li> </ul>
<b>Kognitives Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Verständnis für und Wissen über die Gegenseite</li> <li>- Fähigkeit, Verhalten und Erwidierungen der Gegenseite vorauszusehen, resultiert in weniger Überraschungen</li> </ul>
<b>Verbindendes Vertrauen/Verbundenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geteilte Werte und Vorstellungen</li> <li>- Emotionale Verbundenheit</li> </ul>



Nun sind aber nicht alle Geschäftsbeziehungen von gleicher Natur, und auch das Bedürfnis kann stark variieren. Aus diesem Grund muss vom Auftraggeber zunächst eine Entscheidung dahingehend gefällt werden, welche Art von Beziehung er mit dem Dienstleister anstrebt. Handelt es sich beispielsweise um den einmaligen Bezug einer Leistung, der wenig Aussicht auf Folgeaufträge mit sich bringt, ist der Aufwand zur Optimierung der Kunden-Dienstleister-Beziehung zu hinterfragen. Falls die eingekauften Leistungen jedoch ein integraler Bestandteil der Kundenorganisation und deren Wertschöpfungskette sind, ist es umso wichtiger, in ein gutes Beziehungsmanagement zu investieren, von dem beide Parteien mittel- und langfristig profitieren.

**ERFOLGSFAKTOREN EINES BEZIEHUNGSMANAGEMENTS IM FM.** Insbesondere bei umfassenden und integralen Facility-Management-Mandaten dürfte eine kollaborationsgeprägte respektive partnerschaftliche Beziehung das Ziel beider Geschäftspartner sein. Dabei kommt verschiedenen Faktoren eine besondere Bedeutung im Beziehungsmanagement zu, um nachhaltig Erfolg zu haben. Diese Faktoren gilt es spätestens im Rahmen der Mandatsimplementierung, gemeinsam zu definieren und zu dokumentieren.

**ERWARTUNGEN UND BELASTBARE VERTRAGSBEDINGUNGEN.** Einen wesentlichen Erfolgsfaktor – bereits bei der Mandatsvergabe – stellt die gegenseitige Klärung der Erwartungshaltung dar. Kunden- und Dienstleisterzufriedenheit hängen

nicht ausschliesslich von der Leistungserbringung und -wahrnehmung ab, sondern werden massgeblich von den Erwartungen beider Parteien beeinflusst. Daher sind Service-Level-Agreements (SLA) und Key Performance Indikatoren (KPI) zwischen beiden Parteien ein wesentlicher Teil der gegenseitigen Erwartungsabklärung.

**BEIDSEITIGER INFORMATIONSFLUSS.** Der Kunde muss sicherstellen, dass der Dienstleister alle Informationen hat, die für die Erbringung der Dienstleistung notwendig sind. SLAs und KPIs erfüllen diese Anforderung nur teilweise. Übergreifende In-

**„Die mittel- und langfristigen Vorteile, welche aus einer erfolgreichen reziproken Geschäftsbeziehung resultieren, sind offenkundig und überwiegen die investierten zeitlichen und finanziellen Ressourcen.“**

CHRISTIAN COENEN

formationen und Zielsetzungen sowie Details, die den Dienstleister betreffen, sind genauso eindeutig und zeitnah zu kommunizieren. Dazu gehören z. B. kurzfristige Veränderungen im Personalbestand oder geplante Änderungen hinsichtlich Raumnutzung. Auf Basis der vertieften Kenntnis der Kundenorganisation und der etablierten Prozesse ist der Dienstleister in der Lage, sich diesen Gegebenheiten besser anzupassen und somit innovative Lösungen für aufkommende Herausforderungen zu erarbeiten.

Der Dienstleister hingegen soll den Kunden über Probleme informieren, welche die Erbringung der vereinbarten Leistungen beeinflussen könnten. Unabhängig davon, ob es sich hierbei um Herausforderungen bezüglich Personal oder Material handelt, in jedem Fall sollte der Kunde im Voraus für etwaige Risiken in der Leistungserbringung sensibilisiert werden. Statt die Beziehung durch enttäuschte Kundenerwartungen nachhaltig zu schädigen, führt dieser offene Umgang mit Informationen dazu, dass gemeinsam Notfallpläne erarbeitet werden, um nachhaltige Störungen im Betrieb zu vermeiden und das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

**TRANSPARENZ UND VERTRAUEN.** Das Teilen von relevanten Informationen kann das Vertrauen zwischen Dienstleister und Kunde nachhaltig stärken. Der Vertrauensaufbau

stellt dabei eines der herausforderndsten Elemente in einem erfolgreichen Beziehungsmanagement dar, und dessen Scheitern ist häufig Hauptgrund für die Einstellung der Zusammenarbeit. Wiederrum ist hier Voraussetzung, dass beide Parteien davon überzeugt sind, dass eine gemeinsame Zusammenarbeit nutzstiftend ist, auch wenn es dafür naturgemäss keine Erfolgsgarantie gibt.

**MEHRERE ANSPRECHPARTNER AUF BEIDEN SEITEN.** Mehr als ein Ansprechpartner auf

Seiten der Kunden- und Dienstleisterorganisation ermöglicht einen offenen Dialog auf unterschiedlichen Ebenen, gewährleistet den Aufbau einer Verbundenheit zwischen beiden Organisationen, entpersonalisiert Eskalationsprozesse und vereinfacht die Fokussierung auf strategische Entwicklungsthemen.

**GEMEINSAME PROBLEMLÖSUNG UND LERNEN.** Geschäftliche Beziehungen verlaufen in den seltensten Fällen vollends reibungslos. Die gemeinsame Lösungsfindung hat allerdings meist einen beziehungsstärkenden Effekt, indem gegenseitiger Respekt und notwendiges Vertrauen aufgebaut und Risikobereitschaft sowie Innovation gefördert werden. Das gemeinsame Lernen und Wachsen an He-

erausforderungen stärkt somit die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister.

**GETEILTER ERFOLG.** Die Überzeugung beider Parteien, dass sie gemeinsam mehr Erfolg haben, resultiert in der Beseitigung von opportunistischem Verhalten. Jedoch muss bei beiden Parteien von Beginn weg Einigkeit bestehen, wie mit gemeinsamem Erfolg umzugehen ist. Es sollte ein gerechtes und transparentes System etabliert werden, um den erreichten Erfolg zu bewerten und über geteilte Risiken und etwaige Belohnungen zu entscheiden.

**NUTZEN ERFOLGREICHER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN.** Aus den obigen Ausführungen geht klar hervor, dass der Aufbau und die Pfl-

ge einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung zwar zeitliche und auch finanzielle Ressourcen beanspruchen, die mittel- und langfristigen Vorteile für beide Seiten aber überwiegen. ●



**\*PROF. DR. CHRISTIAN COENEN**  
Der Autor ist Dozent für Marketing und Services Management am Institut für Facility Management der ZHAW.



**\*DR. GIUSEPPE SANTAGADA**  
Der Autor ist Direktor Verkauf & Geschäftsentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung der ISS Schweiz AG.