

# Die erfolgreiche Fremdvergabe

Sechs von zehn **Outsourcing-Projekten** scheitern. Bernhard Gandolf\* erläutert, was Unternehmen bei der Auslagerung von Aufgaben beachten müssen.

**A**n Outsourcing führt oftmals kein Weg vorbei. Doch das geht häufig auch schief. Kluge Unternehmenslenker setzen deshalb neben Fremdvergaben auch auf die Steuerung des Dienstleisters und die fundierte Spezifikation. Mit dem Rat von Experten geht es schneller, zielführender und kostengünstiger. Dann steht einer erfolgreichen Auslagerung die Tür offen.

Das Fraunhofer-Institut, die Universität Bayreuth und freie Studien wie die von der Beratungsfirma Horvath & Partner ermitteln ein ähnliches Bild. Rund sechs von zehn Fremdvergaben in Deutschland verfehlen branchenübergreifend die gesetzten Ziele. Das gilt auch für Energieversorger. Kosteneinsparungen fallen hier oft niedriger als geplant aus. Die Umsetzung dauert länger. Anstelle von mehr Flexibilität finden sich die Auftraggeber in einem starren Konstrukt wieder. Kunden äußern sich unzufrieden.

Auf Veranstaltungen wie jene des Netzwerkes „Energieforen Leipzig“ oder des Vereins „Netzwerkpartner“ diskutieren Teilnehmer, ob man manche Aufgaben wieder zurückholen soll. Egal, ob es sich um IT, Kundenservice oder Abrechnung handelt, die Erfahrungen der EVU-Manager decken sich mit denen anderer Industrien. In der Mehrzahl klappt es mit dem Outsourcing nicht so recht.

Der Grund dafür ist nicht so sehr an schlechten Dienstleistern festzumachen, sondern vielmehr an zwei Punkten:

- Eine unzureichende Beschreibung, worin die Dienstleistung besteht und wie genau sie erbracht werden soll. Die heißt: Wenn ich als Auftraggeber nicht weiß, was ich will, darf ich mich auch nicht wundern, etwas anderes zu bekommen.
- Eine ungenügende Steuerung des durchführenden Partners. Das heißt: Kümmere ich mich als auslagernde Stelle nicht genug um den Dienstleister, erhalte ich nicht die Leistung, wie und wann ich sie benötige.

## Die Mär vom Industriestandard

Die Schuld für eine erfolglose Auslagerung trägt also nicht primär der „unfähige“ Dienstleister – viel Verantwortung liegt auch bei den auslagernden Unternehmen. Offenkundig ist das eine psychologisch schwierige Botschaft. Wer gibt schon gern eigene Fehler zu? Doch wer als Manager eines Energieversorgers die Botschaft akzeptiert, kann leicht Abhilfe schaffen. Denn die zwei Punkte „Spezifikation erstellen“ und „Steuerung sicherstellen“ lassen sich heilen. Entweder man sucht Hilfe von Experten – oder man schult die eigenen Kräfte, wie man sich um den Outsourcing-Partner optimal kümmert. Die beste Variante: Schlaue Energieversorger kombinieren die beiden Optionen ganz nach den Worten des bekannten Soziologieprofessors Cyril Northcote Parkinson: „Wenn Sie eine seltene und schwierige Entscheidung treffen, holen Sie sich einen Berater. Der Berater begleitet permanent seltene und schwierige Entscheidungen. Darauf ist er spezialisiert. Dann haben Sie Erfolg. Wenn Sie eine wiederkehrende Entscheidung treffen müssen, eignen Sie sich das Wissen an. Sonst wäre der Berater ja nicht Berater, sondern Manager in Ihrem Unternehmen.“

Energieversorger lagern gewöhnlich ihre Abrechnung nicht jährlich neu aus. Dabei helfen Berater. Für die tägliche Steuerung und Zusammenarbeit mit dem Dienstleister installieren

Unternehmen „Vendor Manager“. Damit bannt man Unbill à la „sechs von zehn scheitern“.

In typischen Ausschreibungen etwa für einen Kunden- und Abrechnungsservice fallen neutralen Lesern meistens drei Aspekte auf: Regelungen bezüglich der technischen Anbindung, der Sicherheit und des juristischen Rahmens nehmen mehr Raum ein als die Spezifikation, was konkret wie erfolgen soll. Kaum Raum erhält die Thematik „wie wird die Güte gemessen und wonach bestimmt“. Häufig verwenden Ansprechpartner von Fachbereichen und Dienstleistern das Wort „Industriestandard“.

Das Interessante daran ist, dass keiner weiß, was der Industriestandard genau bedeutet. Der Dienstleister mag vielleicht behaupten: „Alle unsere Auftraggeber vereinbaren eine Erreichbarkeit des Kundenservice von 90 Prozent. Das ist Industriestandard.“ Kaum jemand vermag das aber von außen zu beurteilen. Außerdem hieße das, keines der beauftragenden Unternehmen versucht sich

„Oft wissen wir nicht, was wir genau beschaffen – das aber möglichst günstig“

in dem Punkt zu differenzieren. Hier repräsentiert der Industriestandard eine Worthülse.

Doch was versteht das vergebende EVU präzise darunter? Ist es nur die Erreichbarkeit oder auch die Art, wie der Service erbracht wird? Die ehrliche Antwort lautet: Die Manager wissen es nicht und denken zu wenig darüber nach. Zuge-spitzt formuliert: Es fehlt die Beschreibung, was wie wann getan werden soll.

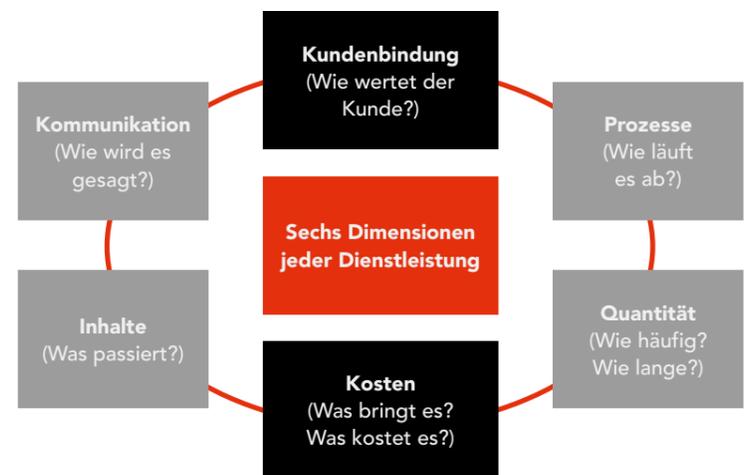
Sechs Dimensionen helfen, jede Art von Dienstleistung präzise zu beschreiben (siehe Abbildung). Jeden dieser relevanten Aspekte gilt es zu bestimmen. Wer das nicht tut, erlebt vielleicht seinen persönlichen Berliner Flughafen. Zu kurze Rolltreppen zeigen eine unzureichende Spezifikation und mangelnde Bauüberwachung, sprich Steuerung.

## Unklare Beauftragung ein Problem

Die Beschaffer helfen, wenn es um Auswahlverfahren und Definitionen des Rahmens geht. Die Einkaufsspezialisten verfügen über die Expertise, Verhandlungen erfolgreich zu führen. Die Beschreibung, was getan werden soll, vermögen sie nicht zu erstellen. Experten wissen, siehe Parkinson, wie das funktioniert.

Zusätzlich gibt es noch einen gefährlichen Anreiz. Unternehmen messen oft den Erfolg ihrer Beschaffungsabteilung an Verhandlungserfolgen. Sprich: Es geht um konkrete Summen und den

## Spezifikation erfolgreich erstellen – alle sechs Dimensionen beschreiben



Output. Wie lange dauert ein Verfahren mit welchem Einsparungsergebnis, um Kollegen in anderen Geschäftseinheiten zu bedienen? Wie viele Bestellungen löst die Beschaffung aus? Dieser Anreiz führt dazu, dass unklare Beauftragungen erfolgen. Der Leiter Konzerneinkauf eines Energieversorgers fasste das bereits auf der E-World 2015 so zusammen: „Oft wissen wir nicht, was wir genau beschaffen – das aber möglichst günstig.“

Wer eine Aufgabe auslagert, übernimmt Verantwortung. Das sagt der Gesetzgeber bei Datenschutz, Haftung oder Risikomanagement. Dort verlangt er Regelungen und eine Überwachung der Zusammenarbeit. Auch daher bietet es sich an, jemanden zu installieren, der den Dienstleister steuert. Dieser Vendor Manager koordiniert und kontrolliert. Er verfügt über die notwendigen Ressourcen, etwa die Zeit und die Mittel für Qualitätsmessungen, er ist gegenüber den Mitarbeitern des Dienstleisters aber nicht direkt weisungsbefugt. Führen ohne direkte Befugnis stellt eine Herausforderung dar. Erfolgreiche Fremdvergaben bedingen adäquate Steuerung. Kluge Unternehmenslenker unterstützen daher Mitarbeiter mit einer guten Aus- und Weiterbildung, Dienstleister zu steuern. Dann zählt man zu den vier erfolgreichen von zehn Auslagernden. **E&M**

\* Bernhard Gandolf, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Eisq, Osnabrück

Unternehmensprofil



Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 108 eigenen Standorten in 50 Ländern vertreten. Unseren dynamischen Erfolg in den Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdanken wir circa 4.500 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern.

Im Geschäftsbereich Energie begleiten wir von unseren Standorten in Nürnberg und Köln aus Mandanten bei der Realisierung von Energie- und Infrastrukturvorhaben im In- und Ausland. Hierbei stellen Projekte im kommunalen und interkommunalen Umfeld sowie die Beratung von Stadtwerken und energieintensiven Unternehmen einen besonderen Schwerpunkt dar.

Unsere Leistungsspektrum umfasst die Begleitung von Kooperationsvorhaben, strategischen Neuausrichtungen oder Umstrukturierungen, die Unterstützung bei der Erweiterung bestehender und beim Aufbau neuer Geschäftsfelder sowie die Umsetzung der Anforderungen der Digitalisierung in Versorgungsunternehmen. Als „externe Rechtsabteilung“ sind wir Ansprechpartner zu allen Themen des Energie- und Umweltrechts, der Regulierung, des Vertriebs-, Vertrags-, Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie allen weiteren Fragen des operativen Tagesgeschäfts.

## Rödl & Partner

### Ihre Ansprechpartner:

Nürnberg:  
Christian Marthol  
Rechtsanwalt, Partner  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 55  
christian.marthol@roedl.com

Dr. Thomas Wolf LL.M.  
Rechtsanwalt, Partner  
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 18  
thomas.wolf@roedl.com

Köln:  
Henning Fischer  
Rechtsanwalt, Partner  
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-302  
henning.fischer@roedl.com

www.roedl.de  
energie@roedl.de