

# e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Prozesse & IKT

# Der Clou beim Outsourcing

Von **Bernhard Gandolf**, Certified Management Consultant, Eisc

# Der Clou beim Outsourcing

Mehr als die Hälfte aller Fremdvergabeprojekte verfehlt die gesetzten Ziele. Verzichten lässt sich auf Outsourcing in der Regel trotzdem nicht. Wer eine Leistung auslagert, ist daher in der Pflicht, diese gut zu beschreiben und zu steuern. Ein sogenannter Vendor Manager steuert die Fremdvergabe ganzheitlich und sorgt im Idealfall für die Identifikation mit dem Auftraggeber. Um die Fremdvergabe zum Erfolg zu machen, müssen drei wesentliche Punkte beachtet werden.

✎ Von **Bernhard Gandolf**, Certified Management Consultant, Eisq

**E**gal ob Stadtwerk, Regionalversorger oder großer Player, am Thema Outsourcing führt in der Energiewelt heute kein Weg vorbei. Die meisten Unternehmen lagern zumindest einen Teil ihrer Aufgaben aus.

## Outsourcing grundsätzlich sinnvoll

Verschiedene Gründe sprechen dafür, mit Dienstleistern zu kooperieren: Externe Spezialisten verfügen über benötigtes Know-how, sprich Kenntnisse, Prozesse, Techniken und Fertigkeiten, welche die Auftraggeber voranbringen. Beispielsweise gibt es Anbieter am Markt, die für mehrere Versorger abrechnen. Eine Fokussierung auf einzelne Aktivitäten und andere Gehalts- respektive Tarifstrukturen ermöglicht es Dienstleistern mitunter kostengünstiger zu produzieren. Man denke etwa an die Heerscharen von Kundenservice-Fremdanbietern. Auch der Faktor Zeit spielt eine wesentliche Rolle für die Entscheidung „Fremdvergabe ja/nein“. Fertige Paketlösungen, etwa für Photovoltaik-Angebote, versetzen Energieversorger in die Lage, schnell ein eigenes Angebot auf den Markt zu bringen. Die Lösungsanbieter versehen dazu die Produkte mit dem Label des Auftraggebers und übernehmen teilweise die komplette Prozesskette vom Vertrieb bis zur Inbetriebnahme. Externe Partner helfen auch, die eigene Flexibilität zu erhöhen. Wer als Unternehmen kurzfristig Spitzen abfangen möchte, bedient sich gerne eines Dienstleisters.

Nicht zu vergessen in dem Zusammenhang ist der rechtliche Auslöser für manche Fremdvergaben. Weil Vertrieb und Netz per Gesetz separiert sind, offerieren Outsourcing-Service-Provider (OSP) auch hierfür Lösungen.

Demgegenüber stehen ganz andere Überlegungen, die dafür sprechen, Aufgaben doch lieber selbst zu bewältigen. Ein häufiges Argument lautet: Arbeitsplätze erhalten. Dieser Gedanke greift in der Regel nur kurzfristig: Verliert ein Versorger mittelfristig Wettbewerbsfähigkeit, weil Konkurrenten schneller oder kostengünstiger arbeiten, kostet es häufig weitaus mehr Jobs als durch Outsourcing. Ein weiterer, oft genannter Grund nicht auszulagern, verbirgt sich hinter dem drohenden Verlust eigenen Know-hows oder der Nähe zum Kunden. Wer als Energieversorger beispielsweise seinen Kundenservice fremdvergift, der verliert das Wissen um die Organisation der Einheit und die Rückmeldungen der Versorgten mindestens teilweise. Hier gilt es also die aktuellen und zukünftigen Kernprozesse zu identifizieren.

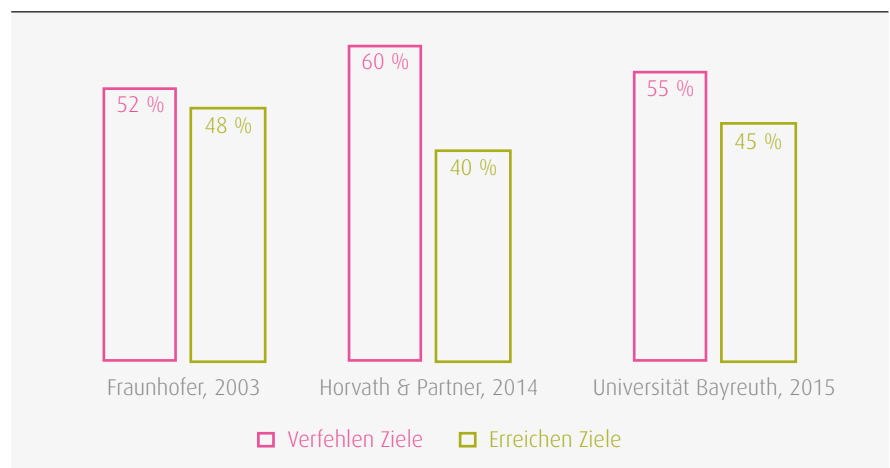
Auch die Risikobetrachtung spielt bei der Entscheidung „Fremdvergabe ja/nein“ eine entscheidende Rolle. Begibt sich der Auftraggeber durch Outsourcing in eine Abhängigkeit von gar geschäftskritischen Dimensionen? Das individuelle Abwägen von Vor- und Nachteilen ist daher dringend erforderlich.

Schließlich gibt es noch einen weiteren Gedanken, weshalb eine Auslagerung möglicherweise nicht in Betracht kommt. Denn wer weiß schon, welche Qualität man als Auftraggeber wirklich bekommt?

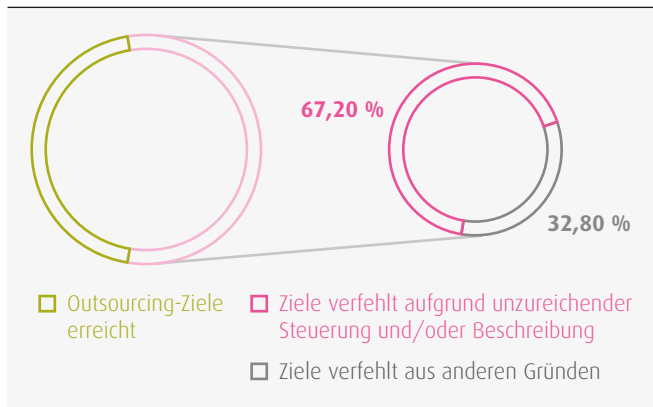
## Weniger als jede zweite Fremdvergabe erfolgreich

Studien von Fraunhofer, der Universität Bayreuth oder diversen Unternehmensberatungen (z. B. Horvath & Partner)

01 Mehr als 50 Prozent der Unternehmen verfehlen Outsourcing-Ziele



**02** Ursache für das Nicht-Erreichen von Outsourcing-Zielen, Quelle: Prof. Dr. Nils Urbach



weisen übereinstimmende Resultate aus. Gut die Hälfte aller Fremdvergaben in Deutschland verfehlt die damit verbundenen Ziele (Abb. 1). Kosteneinsparungen fallen geringer als geplant aus. Umsetzungshorizonte dauern länger als prognostiziert. Die Zufriedenheit der Endkunden leidet. Die vorliegenden Untersuchungen umfassen den Zeitraum 2003 bis 2015. Eigene Befragungen von Teilnehmern in Fachforen „Dienstleister steuern“ stützten den Wert. Gleich, ob es sich um IT-Auslagerungen, Kundenservice, Vertriebseinheiten oder Abrechnung handelt, die Antworten der Manager fallen übereinstimmend aus.

Woran liegt es, dass jede zweite Fremdvergabe unabhängig vom Inhalt die verbundenen Ziele verfehlt?

Die Forscher von Fraunhofer liefern dazu 2003 eine gleichsam ernüchternde wie auch entlarvende Antwort: **In zwei Drittel der Fälle (67,2 %) verfehlt Outsourcing-Ziele beschreibende Firmen die Aufgabe unzureichend und/oder steuern ungenügend (Abb. 2).**

Einfach ausgedrückt bedeutet das:

- Wenn ich als Auftraggeber nicht genau sage, was ich wie und wann benötige, sollte ich mich nicht wundern, dass ich das Gewünschte nicht bekomme.
- Wenn ich mich als Auftraggeber nicht um meinen Dienstleister kümmerge, erhalte ich die Leistung nicht wie und wann ich sie will.

Erfolg beim Outsourcing entsteht gemeinsam. Kein Dienstleister vermag ohne Auftraggeber zu arbeiten. Unternehmen,

die Dienstleister aktiv steuern, erreichen eher die Ziele der Fremdvergabe. Firmen, die ihre Gewerke unzureichend managen, erleben mitunter ein Desaster. Der Berliner Flughafen lässt grüßen. Zu kurze Rolltreppen zeigen eine unzureichende Spezifikation und mangelnde Bauüberwachung, spricht Steuerung. Kluge Energieversorger installieren daher Personen,

die sich aktiv um die Betreuung kümmern – sogenannte Dienstleistersteuerer oder neudeutsch „Vendor Manager“. Im folgenden finden Sie drei Tipps zu einer erfolgreicherer Fremdvergabe von Dienstleistungen. Richtig angewandt zählen Sie zu den 50 Prozent, die ihre Outsourcing-Ziele erreichen.

**Tipp 1: Quantität als Teil der Qualität verstehen**

Kohorten von Managern vertreten die Auffassung, man müsse sich für Qualität oder Quantität entscheiden. Nobelpreisträger Philip Warren Anderson erklärt in seinem Artikel ‚More is different‘ im Jahre 1972: Quantität beschreibt einen Zustand. Quantität hilft, den Zustand mengenmäßig zu beschreiben. Quantität stellt ergo eine Dimension von Qualität dar.

Mittels sechs Dimensionen lässt sich jede Dienstleistung beschreiben:

- Urteil des Leistungsempfängers/Kundenzufriedenheit
- Finanzen (Was kostet es? Was bringt es?)
- Prozesse (Wie läuft es ab?)
- Kommunikation (Wie wird etwas gesagt/kommuniziert?)
- Inhalte (Was passiert?)
- Quantität (Wie häufig? Wie schnell? etc.)

Wer das beherzigt, tut sich mit der Beschreibung und Steuerung eines Dienstleisters viel leichter. Die richtige Entscheidungsfrage lautet: Wie gut soll etwas erledigt werden?

**Fallbeispiel „Beauftragung eines Vertriebsdienstleisters“**

Viele Unternehmen beschreiben die mögliche Aufgabenstellung für einen Vertriebsdienstleister vielleicht so oder so ähnlich:

„Akquirieren Sie bis Datum 1.000 neue Kunden (Quantität) für unser Produkt ‚neuer Stromtarif‘. Für jeden erfolgreichen Abschluss nach Abzug der Widerrufe erhalten Sie soundso viel Euro (Finanzen).“

Wer nach Anderson vorgeht, erweitert die Beschreibung sinngemäß um solche Bausteine:

- Urteil des Kunden: Weiterempfehlungsbereitschaft aller kontaktierten Personen von X Prozent (schließlich will kein Energieversorger seine Marke verbrennen), Zufriedenheit der Neukunden in Höhe von Y Prozent
- Prozesse: Für jeden Datensatz gelten folgende Pflichtfelder..., der Datenfüllgrad beträgt ..., Fehleinträge ...
- Kommunikation: Die Kommunikation trägt dem professionellen Auftritt Rechnung. Ansprache, Bedarfsanalyse, Nutzenargumentation, Zusammenfassung, ... evaluiert der Auftraggeber.
- Inhalte: Die Richtigkeit der Angaben sowie die Unterlassung von Diskreditierungen und Wettbewerbsempfehlungen misst der Auftraggeber.

Das bringt konkret mindestens drei Nutzen: Erstens schafft die Beschreibung für beide Seiten mehr Klarheit über den Gegenstand der Leistungserbringung – bekanntlich darf man im Geschäftsleben nichts (bis sehr wenig) stillschweigend voraussetzen. Zweitens versetzt die konkrete Benennung der Messparameter den Auftraggeber in die Lage, den Vertriebsdienstleister besser zu steuern. Drittens unterstützt diese Vorgehensweise ganzheitliches Denken. Wer die Effekte seines Handelns bedenkt, erzielt in der Regel bessere Resultate.

**Tipp 2: Den Dienstleister zum Fahnenträger machen.**

Dienstleister arbeiten in der Regel für mehrere Auftraggeber. Für die Mitarbeiter stellt das eine enorme Herausforderung dar. Empathisch und freundlich repräsentieren sie als menschliche Visitenkarten die verschiedenen beauftragenden Firmen. Heute noch im Einsatz für Unternehmen A, morgen B. Damit die Identifikation mit dem Auftraggeber nicht auf der Strecke bleibt, bedarf es viel Arbeit. Und zwar beim Fremdvergebenden!

Dienstleister zu steuern, heißt Gesicht und Ansprechpartner seines Unternehmens zu sein. Denn Menschen arbeiten nicht für

Marken, Menschen arbeiten für Menschen. Wer diese einfache Regel als Vendor Manager beherzigt, erleichtert seine Arbeit ungemein. Ein Lob aus dem Mund des Auftraggeber-Vertreters motiviert mehr als es manche Dienstleistersteuerer für möglich halten. Die sprichwörtliche Extrameile hängt davon ab.

**Kluge Vendor Manager fragen sich daher immer wieder: „Was kann ich tun, um die Mitarbeiter des Dienstleisters für meine Ziele und mein Unternehmen zu begeistern?“**

Die Fahne des eigenen Unternehmens hochzuhalten und das Team des Dienstleisters für die eigenen Ziele einzunehmen, stellt eine der Kernaufgaben des Vendor Managers dar. Um dem nachzukommen, führt an regelmäßiger Präsenz kein Weg vorbei. Video- und Telefonkonferenzen substituieren nicht das persönliche Erlebnis. Gemeinsame Aktivitäten wie Grillabende und kleine Aufmerksamkeiten wie Werbegeschenke oder Einladungen zu Hospitationen repräsentieren nur einen Ausschnitt der Möglichkeiten. Parallel kommunizieren Dienstleistersteuerer immer wieder, warum die Mitarbeiter des Dienstleisters was und wie gut vollbringen. Das Stichwort lautet wertschätzende Rückmeldung.

Bonus-/Malus-Systeme erfordern mehr Steuerungsaufwand.

### Tipp 3: Bonus-/Malus- erfordert Kapazität!

Gute Arbeit belohnen Auftraggeber mithilfe einer leistungsorientierten Vergütung, häufig einfach Bonus-/Malus genannt. Schlechte Arbeit fördern Fremdvergebende mittels finanzieller Anreize zum Besseren. Wer fremdvergift, setzt damit auf ein bewährtes und probates Instrument zur Steuerung. Ob und wie gut Dinge funktionieren, hängt allerdings – und genauso verhält es sich mit der leistungsorientierten Vergütung – von Details ab. Details klingt nach Feinarbeit und Aufwand. Diese zwei Assoziationen treffen ins Schwarze.

### Besser richtig oder gar nicht leistungsorientiert vergüten

Mit einem Bonus-/Malus-System erhöht ein Auftraggeber erst einmal seinen Steuerungsaufwand. Gelingt es ihm in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister

regelmäßig eine Bonus-Situation zu erreichen, spart er Geld.

Was erstmal paradox klingt, fußt auf einem sehr rationalen Hintergrund. Erfolgt die Dienstleistung, zum Beispiel der Kundenservice, im Bonus-Bereich, läuft alles aus Sicht des Auftraggebers effizient. Es liegen keine Abweichungen vor. Die Prozesse laufen exakt wie vorgesehen. Die Kunden sind zufrieden oder gar begeistert. Die Agenten kommunizieren die richtigen Botschaften und Inhalte. Darüber hinaus stimmen die Vorgangsdaten. Unnötige Mehrkosten durch Abweichungen entstehen gar nicht erst. Der Auftraggeber erhält also einen optimalen Gegenwert für sein Geld. An dieser gesamthaften Ersparnis des Beauftragenden partizipiert der Auftragnehmer in Form der Bonus-Zahlung.

Eine Schlechterfüllung führt in der Regel zu entsprechenden internen Kosten bei der fremdvergebenden Firma und zu Unzufriedenheit beim Kunden. Diese Situation kompensiert ein Abzug in Form eines Malus auch nicht. Er sorgt lediglich dafür, dass auch der Dienstleister die Folgen zu spüren bekommt.

Bonus-/Malus-Systeme erfordern mehr Steuerungsaufwand in diesen Punkten:

- kontinuierliches Messen,
- regelmäßiges Justieren des Qualitätsverständnisses mit dem Dienstleister,
- wiederholtes Diskutieren der Ergebnisse.

Da die Vergütung des Outsourcing-Service-Providers von diesen Punkten abhängt, schaut dieser besonders genau darauf. Die Option, die Messung an den Dienstleister zu übertragen, bietet sich aus Sicht des Autors nicht. Kaufmännisch bedeutete das: der Dienstleister nimmt selbst seine Leistung ab. Das Sprichwort vom ‚Bock-zum-Gärtner-machen‘ drängt sich förmlich auf.

Auch der Schritt des regelmäßigen Justierens stiftet dem Auftraggeber mehr Nutzen, als die kurzfristige Enttäuschung über die neuerliche Durchführung. Wer an zwei Justierungsrunden teilgenommen hat, kennt das Phänomen. Das Qualitätsverständnis entwickelt sich trotz schriftlicher Verankerung in den Köpfen der Beteiligten weiter. Der Abgleich mit dem Dienstleister liefert daher wertvolle Impulse für das fremdvergebende Unternehmen. Wer schließlich die wiederholte Diskussion von Ergebnissen als Bestandteil des Spiels ‚Auftraggeber – Auftragnehmer‘ versteht, arrangiert sich leichter damit. Erfah-

rene Einkäufer wissen: Bringen Dienstleister das Thema Geld nicht regelmäßig aufs Tapet, bezahlt der Auftraggeber entweder zu viel oder aber beim Dienstleister liegt eine Abhängigkeit vor. Beide Hypothesen erweisen sich nicht als erstrebenswert.

Wer bezahlt gerne über dem Marktpreis? Wer will fürchten, dass sein Auftragnehmer gegebenenfalls die Grätsche macht, weil er unvernünftige Risiken einght?

## Fazit

In der heutigen Wirtschaft nimmt Outsourcing einen festen Platz ein. Ob es den erhofften Nutzen stiftet, hängt auch maßgeblich von den auslagernden Auftraggebern ab. Wer die drei Tipps „Quantität ist ein Teil von Qualität“, „die Mitarbeiter als Fahnenträger begeistern“ und „besser richtig vergüten“ beherzigt, steigert den Erfolg seiner Fremdvergaben. Versprochen. ←



BERNHARD GANDOLF

Jahrgang 1976

- 1999–2002 Geschäftsführender Gesellschafter Outsourcing Service Provider
- 2002–2008 Leiter Beratungsdivision
- seit 2009 Certified Management Consultant für „Dienstleister steuern“
- seit 2009 Geschäftsführer eisq Unternehmensberatung
- bernhard.gandolf@eisq.eu

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

[www.energate.de](http://www.energate.de)

[www.emw-online.com](http://www.emw-online.com)

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

[www.emw-online.com/bestellen](http://www.emw-online.com/bestellen)

