

# e|m|w

Energie. Markt. Wettbewerb.

## Organisation & Strategie

# Agiles Vendor-Management souverän meistern

Von **Bernhard Gandolf**, Geschäftsführer  
und Certified Management Consultant, Eisq

# Agiles Vendor-Management souverän meistern

„Wir arbeiten agil!“ Immer mehr Firmen nehmen das für sich in Anspruch. Was das genau bedeutet, darüber streiten Wissenschaftler genauso wie Unternehmenslenker. Eine Reihe von Schlagworten fällt im Zusammenhang mit Agilität: Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Dynamik, Vertrauen oder Selbstorganisation. Dahinter verbirgt sich eine Art der Führung, der Kultur. Und die Umsetzung fällt in jedem Unternehmen anders aus.

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

Häufig unterschätzen Auftragnehmer und -geber die Bedeutung unterschiedlicher Arbeitsweisen. Wer als Energieversorger Agilität großschreibt, sieht sich Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern gegenüber, die „klassisch“ vorgehen. Das folgende Beispiel zeigt, wie das passiert: Ein Energieversorger erteilt seiner Werbeagentur den Auftrag, crossmediale Kampagnen zu einem neuen Produkt umzusetzen und weiterzuentwickeln. Die vier Personen in der Marketing-Abteilung des Stromanbieters bilden ein agiles Team mit den sieben im Projekt bei der Agentur. Der Dienstleister arbeitet jedoch in altbewährten Projektsilos. Da die klassische Organisation dem agilen Ansatz gegenübersteht, erlebt das EVU Verzögerungen und Reibungsverluste. Dem Dienstleister fehlt die gewohnte Weisungsstruktur.

### Wenn sich „agil“ und „klassisch“ beißen

Auf der 40. Konferenz für Systemwissenschaften in Hawaii diskutierten die Teilnehmer bereits im Jahr 2007 genau dieses Phänomen. Ihre Einschätzung lautet: Wenn der Dienstleister keine isolierten agilen Teams in seiner Organisation bildet, gefährdet dies das Projekt. 50 Prozent Verlust an Umsetzungsgeschwindigkeit sowie signifikant schlechtere Resultate im Vergleich zu herkömmlichen Management-Methodiken nennt die dort gezeigte Fallstudie. Das heißt: „Agil“ funktioniert in der Zusammenarbeit, wenn beide Leistungseinheiten über den entsprechenden gemeinsamen Rahmen verfügen. Ansonsten sind EVU mit klassischen Methoden für ihr Projekt- und Vendor-Management besser beraten.

### Anlaufkosten summieren sich

Als großen Vorteil agiler Projekte preisen Referenten das Steigern der Ergebnisbreite.

In der Tat bestätigen zahlreiche Studien, dass mittels agiler Methoden ein Mehrfaches an Output bei (unter Anführungszeichen) gleicher Arbeitsleistung entstehen kann. Die gleichen Studien belegen aber auch, dass dieser Effekt erst mittel- bis langfristig eintritt. Plant ein Energieversorger, seine Abrechnungssoftware zu wechseln, nimmt das Projekt typischerweise mehrere Monate in Anspruch.

Agiles Projektmanagement macht sich mittel- und langfristig bezahlt.

In dieser Zeit lernen die beiden Organisationen zusammenzuarbeiten und bilden gut funktionierende agile Teams. Dann entstehen aus der Arbeitsebene heraus die passenderen Umsetzungen. Die Reports liefern eher die benötigten Zahlen, die Felder und Dokumentenvorlagen erfahren die umfangreicheren und korrekteren Anpassungen. Handelt es sich um ein kurz laufendes Projekt wie das Update der Telefonanlage, schlägt eine lange Anlaufdauer negativ zu Buche. Es benötigt in Relation zur Gesamtdauer zu viel Zeit, bis sich auf operativer Ebene ein – mitunter kleines – agiles Team bildet. Auch eine Studie des Massachusetts Institute of Technology belegt diese Probleme: Von 50 untersuchten agilen Outsourcing-Projekten brechen die Auftraggeber 14 Prozent noch in der Phase des Ausrollens ab. Denn die Anlaufdauern und die damit verbundenen Kosten für die auslagernden Firmen fielen aus dem Erwartungsrahmen.

Das heißt: Damit agile Projekte ein Mehr an Resultaten liefern, vergeht zunächst

Zeit ohne sofortigen Gegenwert. Wer schnell und kosteneffizient Ergebnisse benötigt, sollte klassischen Wegen zur Dienstleistersteuerung den Vorzug geben.

### Der Spezifikationsbedarf steigt

Wie herrlich klingen die Worte „Selbstorganisation“, „Dynamik“ und „Vertrauen“ im Kopf vieler Führungskräfte. Häufig entstehen Assoziationen wie „mehr Verantwortung delegieren“ und „nur die Durchführung kontrollieren“, „mehr Freiraum für Mitarbeiter schaffen“ und „weniger Führungsarbeit leisten“. Doch was bedeutet dies in der Umsetzung?

Ein Beispiel: Der Vertriebsleiter eines Stadtwerks entscheidet sich bei einem Projekt zur Entwicklung neuer Vertriebskonzepte für einen agilen Ansatz. „Agil“ bedeutet in seinen Augen, schnell und flexibel auf neue Gegebenheiten draußen am Markt zu reagieren. Die inhaltliche Ausarbeitung überträgt er drei Dienstleistern: Ein Dienstleister kümmert sich um Website, Unterlagen und Materialien, ein zweiter um die Formen der Ansprache sowie das Training und der dritte stellt die Außendienstmannschaft. Seinen eigenen Aufwand für die Spezifikation der Vertriebskonzepte reduziert der Vertriebsleiter auf strategische Leitlinien.

Doch diese Schlussfolgerung ist falsch. Denn gerade weil es sich um interdisziplinäre und sich selbst organisierende Teams handelt, steigt die Bedeutung der präzisen Definition der Ergebniserwartung. Damit alle Beteiligten ein gleiches Verständnis erzielen, was wie bis wann zu tun ist, steigt der Bedarf an Spezifikation seitens des Auftraggebers.

Es geht noch weiter. Seine Erwartungshaltung, am Ende ein dokumentiertes,



Foto: © erhuji1979/iStockphoto.com

trainiertes und funktionserprobtes Modell in den Händen zu halten, wird bitter enttäuscht. Studien zeigen, dass agile Methoden drei Zielen entgegenwirken:

- **Vollständige Dokumentation:** Die agile Methodik im Projektmanagement verlagert die Zeit für Dokumentationen auf schnell wirksame Absprachen.
- **Evaluierte Umsetzungspläne:** Die Vorgehensweise passt sich permanent an, weshalb Pläne für die Umsetzung in der Regel nicht evaluierbar sind.
- **Durchgängige Trainingskonzepte:** Weil die Schulungen fließend angepasst werden, liegt die Durchgängigkeit selten vor.

Daraus folgt: Damit Auftraggeber mit agilen Methoden mehr Resultate ernten, müssen sie mehr Zeit und Energie investieren und zunächst mithilfe einer fundierten Spezifikation „säen“.

### Wenn Distanz zum Problem wird

Ein anderes Beispiel: Ein Energieversorger residiert wegen seines Kundencenters in Innenstadtlage. Sein Dienstleister für die Abrechnung sitzt weit entfernt im ländlichen Raum. Diese räumliche Trennung verleitet leicht dazu, den morgendlichen „Daily Call“ auszulassen. Zweck und Sinn dieses meist rund fünf Minuten umfassenden Instruments ist es, dass die Beteiligten knapp äußern, welchen Hilfebedarf sie für welche Aufgaben erbitten. Dies versetzt Teams in die Lage, schneller an Themen weiterzuarbeiten. Gleichzeitig entlastet die Methodik von ausufernden Dokumentationen und langwierigen Statusbesprechungen. Barthelemy, M. I. T., belegt in einer Arbeit, dass in rund der Hälfte der untersuchten Projekte wesentliche Teilnehmer an den Dailys wiederholt nicht teilnehmen – unabhängig von geplanten Abwesenheiten.

Ein schleichender Prozess tritt ein: Eine Besprechung dauert länger und ein Teilnehmer verpasst den Call. Am nächsten Tag nimmt eine andere Person nicht teil, weil etwas dazwischenkommt. Die mangelnde Disziplin entwickelt sich zum Problem. Als zweiter Faktor kommt die gewissenhafte Vorbereitung hinzu. Ein fünf- oder zehnmütiger Daily Call funktioniert, wenn alle Beteiligten vorab ihre Gedanken sortieren. Dann vermögen die Teilnehmer kurz, knapp und präzise ihre Bedarfe zu äußern. Fehlt diese Vorbereitung, zerfleddert der Daily Call. Insbesondere auf Distanz verstärkt sich dieser Effekt. Erfolgt keine Gegenreaktion durch die Gruppe, verliert das Instrument rasend schnell seine Wirksamkeit und die Qualität der Zusammenarbeit leidet. Das zeigt: Agile Arbeitsweisen erfordern Zucht und Ordnung, wie es früher hieß. Distanz wirkt beiden Elementen entgegen. Mangelt es im Projekt an Disziplin, schadet es dem Projekterfolg.

Das heißt: Wer als Energieversorger agil mit seinen Dienstleistern zusammenarbeitet, geht besser diszipliniert ans Werk.

### „Fertig“ bedeutet nicht „erledigt“

Wie ein Mantra predigen Referenten für agile Methoden die Vorzüge von Sprints. Mit wenig Aufwand schnell erste Ergebnisse erzielen. Langwierige und teure Verfeinerungen finden, wenn überhaupt, erst später statt. Genau da liegt das Übel.

Ein weiteres Beispiel: Ein agil arbeitender Call-Center-Dienstleister erbringt für einen Regionalversorger den Kundenservice. Dank der neuen Report-Software vermag der Auftraggeber leichter beliebige Analysen selbst anzufertigen. Soweit die Theorie. Praktisch erleben die Vendor-Manager wiederholt, dass Funktionen fehlerhafte Werte liefern, nicht zur Verfügung stehen oder Abfragen nicht korrekt erfolgen. Mit

dem jeweils nächsten Sprint verspricht der Lieferant eine Lösung. Der Call-Center-Dienstleister muss für die Qualität und Richtigkeit der Reports finanziell nicht geradestehen. Für geleistete IT-Stunden schreibt er fortlaufend Rechnungen (und nimmt seine Leistung quasi selber ab!). Das Dilemma perpetuiert sich. Die agil agierenden IT-Mitarbeiter arbeiten aus ihrer Sicht korrekt und kosteneffizient. Sie leisten immer gerade so viel, dass die Sache fertig erscheint. Nach dem Verständnis der Auftraggeber bedeutet das hingegen „nicht erledigt“. Gleichzeitig explodieren für den Regionalversorger förmlich die Kosten. Im Zusammenhang mit agilen Projekten raten erfahrene Consultants deshalb nur in einer Konstellation zu einer Vergütung nach geleisteter Arbeitszeit: Nämlich, wenn die Mitarbeiter des Dienstleisters überwiegend am Standort des Auftraggebers arbeiten.

Conclusio: Wer agil Dienstleister steuert, tut gut, seine Vendor-Manager darauf vorzubereiten. Mit den passenden Lösungen erzielen Energieversorger mehr Resultate. ☞



**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 3-5

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)

