

## 13 Entschlüsselt - Fünf Stellhebel für besseres Outsourcing

Autor: Bernhard Gandolf

**Unsere Wirtschaft beruht auf dem Prinzip Arbeitsteilung und Spezialisten. Was liegt näher als zu schlussfolgern, Outsourcing wäre Routine. Jedoch: In der Praxis verfehlen über die Hälfte aller Projekte bei Fremdvergaben die gesetzten Ziele!**

**Wissenschaftler, Experten, Praktiker generierten einen Wust aus Daten und Analysen. Für Sie entschlüsselt der Autor den Code. Dieser Artikel liefert fünf Stellhebel für erfolgreiches Auslagern. Gerade jetzt in der Krise.**

### Erster Stellhebel: Kooperieren, outsourcen oder intern?

Dieser Stellhebel regelt alle weiteren. Clevere Unternehmen wägen vorab intensiv ab, wozu sie sich mit Outsourcing beschäftigen. Halbgares Entscheiden führt zu halbgaaren Resultaten.

Die Pandemie verändert unsere Art zu arbeiten mit Wucht. Vertrieb wandert primär in die digitale sowie fernmündliche Sphäre. Kundenservice bewahrt vorwiegend für technisch und medizinisch notwendige Aspekte noch Spezialisten im Feld. Der überwiegende Teil findet online, im Call Center oder überhaupt nicht mehr statt.

Welche Optionen bietet die Pandemie der Wirtschaft für Vertrieb und Kundenservice?

Nüchtern betrachtet verfügen Unternehmen über mindestens vier Handlungsoptionen. Wobei die vierte in den Augen des Autors einer Aufgabe gleichkommt.

1. Kooperieren, sprich, Unternehmen arbeiten im Bereich Vertrieb oder Kundenservice zusammen. Ein Beispiel im Corona-Zeitalter liefern Impfstoffhersteller.
2. Outsourcen, den Vertrieb oder den Kundenservice an einen Spezialisten fremdvergeben. Das gilt getrost als gelebte Praxis mit den unten beschriebenen Tücken.
3. Intern erbringen, Kapazitäten und Strukturen im Haus auf- und ausbauen. Diese Variante führt in begrenzten Fällen zum Ziel.
4. Vertrieb und Kundenservice einstellen und damit das Geschäft und die Existenz aufgeben.

Verschiedene Gründe deuten darauf hin, sich zunächst mit den ersten beiden Optionen zu beschäftigen: Externe Spezialisten verfügen über benötigtes Know-how, sprich Kenntnisse, wie Prozesse optimal funktionieren. Das Wissen um Prozesse und Techniken sowie die Skills, diese zu bedienen, stellt

den Mehrwert dar. Oder der Leser denke an Marktzugänge, welche die Auftraggeber voranbringen. Beispiel Impfstoffhersteller: Pfizer weiß durch die weltweite Präsenz wie die Behörden lokal Präparate zulassen. Bei Call Center-Outsourcing Service Providern gilt dies für Teleperformance. Der Gigant bedient nahezu alle der verbreitetsten Verkehrssprachen und weiß, wie er hier Personal gewinnt. Das Fokussieren auf einzelne Aktivitäten und andere Gehalts- beziehungsweise Tarifstrukturen ermöglicht es Dienstleistern, beim Produzieren Kosten zu sparen. Der Faktor Zeit spielt ebenfalls eine Rolle für das Entscheiden „Fremdvergabe ja/nein“. Fertige Paketlösungen für den digitalen Vertrieb versetzen Auftraggeber schneller in die Lage, Kunden für sich zu gewinnen. Externe Partner helfen, die Flexibilität zu erhöhen.

Vergessen wir in dem Zusammenhang nicht den rechtlichen Auslöser für manche Fremdvergaben. Es gibt Bereiche unserer Wirtschaft, für die ist Outsourcing nahezu verpflichtend. Pharmaunternehmen wollen möglichst keine Patientendaten in ihren Systemen wissen. Netzbetreiber und Energieversorger trennt der Gesetzgeber. Rechtsanwälten bleibt das Beraten bei Rechtsfragen vorbehalten, weshalb Versicherer hier gerne auf Dienstleister zurückgreifen.

Dem gegenüber steht das Erwägen, Vertrieb und Kundenservice intern auszubauen. Ein Argument lautet gern: Arbeitsplätze erhalten. Dieser Gedanke greift in der Regel nicht langfristig. Verliert eine Firma mittelfristig Wettbewerbsfähigkeit, weil Konkurrenten effizienter arbeiten, kostet es weitaus mehr Jobs. Ein weiterer gern genannter Grund nicht auszulagern, verbirgt sich hinter dem drohenden Verlust von eigenem Know-how oder Nähe zum Kunden. Logisch. Wer beispielsweise als Energieversorger seinen Kundenservice fremdvergift, verliert das Wissen um die Organisation und das Rückmelden der Versorgten zumindest teilweise. Somit gilt es hier die aktuellen und zukünftigen Kernprozesse zu identifizieren.

Das Betrachten des Risikos spielt bei dem Entscheiden „Fremdvergabe ja/nein“ ebenfalls eine wesentliche Rolle. Macht sich der Auftraggeber durch Outsourcing abhängig in geschäftskritischen Dimensionen? Das Abwägen von Pros und Contras drängt sich auf.

Zuletzt gibt es noch einen Gedanken, weshalb das Auslagern eventuell nicht in Betracht kommt. Weil wer weiß welche Qualität man als Auftraggeber am Ende bekommt?

Merke: Clevere Manager überlegen zuerst, wozu Outsourcing im eigenen Kontext dient.

Fällt die Wahl auf Outsourcing, heißt es den passenden Partner wählen – ein Thema für sich.

## Zweiter Stellhebel: Erfolg entsteht gemeinsam

Studien von Fraunhofer, Universität Bayreuth oder Beratungsfirmen (z. B. Horvath & Partner) liefern übereinstimmende Resultate. Über die Hälfte aller Fremdvergaben in Deutschland verfehlen regelmäßig die gesetzten Ziele. Das heißt geringeres Kosteneinsparen als geplant. Umsetzungshorizonte ufern weit über Zieldaten hinaus aus. Endkunden zeigen sich unzufrieden. Die dem Autor vorliegenden Arbeiten umfassen den Zeitraum 2003 bis 2015. Eigene Umfragen von Teilnehmern in Fachforen „Dienstleister steuern“ stützten den Wert. Ob es sich um Outsourcing bei IT, Kundenservice, Vertriebseinheiten oder Abrechnung handelt - die Antworten der Manager fallen übereinstimmend aus.

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

Bereits 2003 lieferten Forscher von Fraunhofer die ernüchternde wie entlarvende Antwort.

- In zwei Drittel der Fälle (67,2%) verfehlter Outsourcing-Ziele beschreiben fremdvergebende Firmen die Aufgabe unzureichend und/oder steuern ungenügend.

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das:

- Wer als Auftraggeber nicht kommuniziert, was er wie und wann benötigt, braucht sich nicht zu wundern, das Gewünschte nicht zu bekommen.
- Wer sich als Auslagernder ungenügend um Dienstleister kümmert, erhält die Leistung irgendwann und irgendwie. Nicht zu dem Zeitpunkt, in dem Zustand wie er sie braucht.

**Erfolg im Outsourcing entsteht gemeinsam.** Dienstleister brauchen Auftraggeber und deren Steuern, damit der Auftragnehmer richtig arbeitet. Unternehmen, die Dienstleister aktiv steuern, erreichen eher die Ziele ihrer Fremdvergabe. Firmen, die ihre Gewerke unzureichend managen, erleben ein Desaster. BER grüßt. Verkürzte Rolltreppen zeigen eine unzureichende Spezifikation und mangelndes Überwachen, sprich Steuern, beim Bau. Kluge Auftraggeber installieren Personen, die sich aktiv ums Betreuen kümmern – Dienstleistersteuerer oder neudeutsch Vendor Manager.

## Dritter Stellhebel: Aberglauben Qualität vs. Quantität zu Grabe tragen und ganzheitlich Steuern.

Viele Manager hängen gern dem Aberglauben an, es gäbe nur eine Wahl zwischen Qualität oder Quantität. Nobelpreisträger Philip Warren Anderson erklärt in seinem Artikel ‚More is different‘ 1972: Qualität beschreibt einen Zustand. Quantität hilft, den Zustand mengenmäßig zu beschreiben. Ergo: Quantität repräsentiert eine Dimension von Qualität.

Mittels sechs Dimensionen lässt sich jede Dienstleistung qualitativ beschreiben:

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

Wer das beherzigt, dem erleichtert es das Beschreiben und Steuern eines Dienstleisters. Die Entscheidungsfrage lautet somit: **„Wie gut wird es erledigt?“**

### **Das Fallbeispiel „Beauftragung eines Vertriebsdienstleisters“ illustriert die das Umsetzen.**

Viele Unternehmen beschreiben die Aufgabe für den Dienstleister so:

„Akquirieren Sie bis Datum 1.000 Neukunden (Quantität) für unser Produkt ‚Tarif A‘. Für jeden Abschluss nach Abzug der Widerrufe erhalten Sie soundso viel Euro (Finanzen).“

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

- Urteil des Kunden: Bereitschaft zu Weiterempfehlung aller kontaktierten Personen von X% (es gilt die Marke zu schützen). Zufriedenheit der Neukunden in Höhe von Y%.
- Prozesse: Für jeden Datensatz gelten diese Pflichtfelder..., Der Datenfüllgrad beträgt ..., Fehleinträge ...
- Kommunikation: Die Kommunikation trägt zum professionellen Auftritt bei. Ansprache, Bedarfsanalyse, Nutzenargumentation, Zusammenfassung, ... evaluiert der Auftraggeber.
- Inhalte: Dass die Angaben korrekt sind sowie das Unterlassen von Diskreditierungen und Wettbewerbsempfehlungen misst der Auftraggeber.

Das bringt konkret geringstenfalls drei Nutzen: Erstens schafft das Beschreiben für beide Seiten mehr Klarheit über das Gewünschte. Bekannterweise im Geschäftsleben nichts (bis wenig) stillschweigend voraussetzen! Zweitens versetzt das präzise Benennen 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 – Ausnahmen bestätigen die Regel - bessere Resultate.

## **Vierter Stellhebel: Die Mitarbeiter des Dienstleisters zu Fahmenträgern wandeln.**

Dienstleister arbeiten in der Regel für mehrere Auftraggeber. Für Mitarbeiter ist dieser Umstand herausfordernd. Empathisch und freundlich repräsentieren sie die humanen Visitenkarten der beauftragenden Firmen. Heute noch im Einsatz für Unternehmen A, morgen B. Damit die Identifikation mit dem Auftraggeber entsteht, bedarf es viel Arbeit. Und zwar beim Fremdvergebenden!

Dienstleister zu steuern, heißt Gesicht und Ansprechpartner seines Unternehmens zu sein. Merke: Menschen arbeiten nicht für Marken! Menschen arbeiten für Menschen. Wer diese Regel als Vendor Manager beherzigt, erleichtert seine Arbeit extrem. Ein Lob aus dem Mund des Auftraggeber-Vertreters motiviert mehr als es manche Dienstleistersteuerer glauben. Die sprichwörtliche Extrameile hängt davon ab.

Kluge Personen in der Position Vendor Manager fragen sich konsequent: „**Was tun, um das Personal des Dienstleisters für meine Ziele und mein Unternehmen zu begeistern?**“

Die Fahne des Unternehmens hochzuhalten und das Team des Dienstleisters für die eigenen Ziele einzunehmen, stellt eine Kernaufgabe dar. Um dem nachzukommen, führt an regelmäßiger Präsenz kein Weg vorbei. Video- und Telefonkonferenzen substituieren (zum Leidwesen der Technikanbieter) nicht das persönliche Erlebnis. Darum heißt es jetzt in der Pandemie: viel und intensiv kommunizieren. Gemeinsame virtuelle Aktivitäten und Aufmerksamkeiten, wie Werbegeschenke oder Einladungen zu virtuellen Hospitationen, repräsentieren einen Ausschnitt der Optionen. Parallel kommunizieren Dienstleistersteuerer wiederholt, warum die Mitarbeiter des Dienstleisters was und wie gut vollbringen. Das Stichwort lautet wertschätzend rückmelden.

## **Fünfter Stellhebel: Besser richtig leistungsorientiert vergüten oder es lassen - Bonus/Malus erfordert Kapazität!**

Gute Arbeit belohnen Auftraggeber durch leistungsorientiertes Vergüten, kurz Bonus/Malus. Schlechte Arbeit fördern Fremdvergebende mittels finanzieller Anreize zum Besseren. Wer fremdvergift, setzt damit auf ein bewährtes Instrument. Ob und wie gut Dinge funktionieren, hängt – genauso verhält es sich mit dem leistungsorientierten Vergüten – von Details ab. Details klingt nach Feinarbeit und Aufwand. Diese zwei Assoziationen treffen ins Schwarze.

Bonus-/Malus-Systeme erhöhen zunächst für den Auftraggeber den Steuerungsaufwand. Sobald es gelingt Fremdvergebenden in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern regelmäßig eine Bonus-Situation zu erreichen, sparen sie insgesamt Geld.

Was paradox klingt, beruht auf einem rationalen Hintergrund. Erreicht die Dienstleistung, Beispiel Kundenservice, den Bonus-Bereich, läuft aus Sicht des Auftraggebers alles effizient. Es liegen keine Differenzen vor. Die Prozesse laufen exakt wie geplant und die Kunden zeigen sich zufrieden bis begeistert. Die Agenten kommunizieren die gewünschten Botschaften und Inhalte wertschätzend. Des Weiteren stimmen die Vorgangsdaten. Nicht einkalkulierte Kosten durch Divergenzen bleiben aus. Der Auftraggeber erhält für das Geld somit einen optimalen Gegenwert. An dieser gesamthaften Ersparnis des Beauftragenden partizipiert der Auftragnehmer durch eine Bonus-Prämie.

Eine Schlechterfüllung führt im Normalfall zu Kosten bei der fremdvergebenden Firma. Und damit zu einem Kunden, der unzufrieden ist. Kompensiert wird die Situation durch einen Malus nicht. Er sorgt dafür, dass der Dienstleister die Folgen direkt zu spüren bekommt.

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

- kontinuierliches Messen
- regelmäßig Verständnisse von Qualität des Dienstleisters justieren
- wiederholtes Diskutieren der Ergebnisse

Da das Vergüten des Outsourcing Service Providers von diesen Punkten abhängt, schaut dieser darauf penibel.

Die Option, das Messen dem Dienstleister zu überlassen, bietet sich aus Sicht des Autors nicht an. Kaufmännisch bedeutete das: der Dienstleister nimmt selbst seine Arbeit ab. Das Sprichwort vom ‚Bock-zum-Gärtner-machen‘ drängt sich hier auf.

Der Schritt des regelmäßigen Justierens stiftet dem Auftraggeber mehr Nutzen als Enttäuschung über das neuerliche Durchführen. Wer an zwei Justierungsrunden teilnimmt, kennt das Phänomen. Das Verständnis von Qualität wandelt sich in den Köpfen der Beteiligten - trotz schriftlichen Verankerns. Der Abgleich mit dem Dienstleister liefert Impulse für das fremdvergebende Unternehmen.

Wer die wiederholte Diskussion von Ergebnissen als Bestandteil der Zusammenarbeit ‚Auftraggeber – Auftragnehmer‘ sieht, arrangiert sich eher damit. Erfahrene Einkäufer wissen: ‚Bringen Dienstleister das Thema Geld nicht regelmäßig aufs Tapet, bezahlt der Auftraggeber zu viel. Oder der Dienstleister machte sich abhängig.‘ Beide Zustände gilt es zu vermeiden.

Wer bezahlt gerne über dem Marktpreis? Wer wünscht sich, dass der Auftragnehmer gegebenenfalls die Zeit der Pandemie nicht übersteht, weil er Risiken eingeht?

## Fazit

Aus der heutigen Wirtschaft ist Outsourcing nicht mehr wegzudenken. Ob es den erhofften Nutzen stiftet, hängt maßgeblich von den auslagernden Auftraggebern ab. Gerade in dieser Zeit gilt es dies im Auge zu behalten. Oder man steht eventuell am Ende der Pandemie vor der nächsten Herausforderung.

Wer diese fünf Stellhebel richtig einsetzt, steigert den Erfolg seiner Fremdvergaben. Versprochen.

## Bernhard Gandolf

---



Bernhard Gandolf gilt seit 20 Jahren als Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater zeichnet den Geschäftsführer als ‚Certified Management Consultant‘ aus.

2009 gründete Bernhard Gandolf eisq, european institute for service quality. Wesentliche Stationen davor sind u. a. congstar, buw consulting, c-business Unternehmensberatung oder cybertron.

### Kontakt



Eisq GmbH & Co. KG  
ernhard Gandolf  
Franz-Lenz-Straße 1A  
49084 Osnabrück

Telefon +49 (541) 580543-10  
E-Mail [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)  
Web [www.eisq.eu](http://www.eisq.eu)