



eisq

european
institute
for service
quality

Handout ,Dafür haben Sie einen Dienstleister?! Wie erzeugen Sie noch mehr Wirksamkeit in der Dienstleistersteuerung? ‘

DIE NETZWERKPARTNER

VORWEG GEHEN

,31. Vertriebskommunikationstag‘

Autor: Bernhard Gandolf, **eisq**

Stand: 16. April 2016 · Version: 1.0



Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

1 *Das Vorwort*

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

Ihnen danke ich für die Einladung und das damit zum Ausdruck gebrachte Vertrauen, Ihnen bei Ihrem 31. Vertriebskommunikationstag einen Impuls von außen geben zu dürfen. Sie wählen zwischen zwei Inhalten und können zugleich mit den Handouts von beiden Themen profitieren.

Herr Michael Kuhlmann bat mich als ‚den Experten und Wegbereiter für das Thema Dienstleistersteuerung‘ um mindestens einen Beitrag zu dem Komplex auf Ihrer Veranstaltung. Solche schmeichelnden Worte verfehlen natürlich nicht ihr Ziel und stellen zugleich eine große Erwartung an mich als Geschäftsführer der Unternehmensberatung **eisq** dar. Dieses Dokument gibt Ihnen – ganz im Sinne der **eisq**-Philosophie ‚Kundennutzen an oberster Stelle‘ – die Möglichkeit, den einen oder anderen Aspekt nachzulesen und nachzuhalten.

Ihr



Bernhard Gandolf

Geschäftsführer · Certified Management Consultant

Ihr Experte für operative Exzellenz und mehr Kundennutzen

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2 Dafür haben Sie einen Dienstleister?! Wie erzeugen Sie noch mehr Wirksamkeit in der Dienstleistersteuerung?

2.1 An Outsourcing führt perspektivisch kein Weg vorbei

- ✓ Eine optimale Dienstleistersteuerung ist in Ihrem Markt ein **strategischer Wettbewerbsvorteil**.
- ✓ Outsourcing wird weiter zunehmen.

Arbeitsteilung als Motor des Fortschritts¹

Die Erkenntnis, dass Arbeitsteilung allen Beteiligten ein ‚Mehr‘ bringt, gehört wohl mit zu den ältesten der Menschheit. Person A kümmert sich um die Herstellung des täglichen Brots, Person B versorgt uns mit Gemüse und Person C baut das Haus, in dem wir wohnen, usw. Jeder spezialisiert sich auf ein Gebiet. Die Erkenntnis stellt nicht nur aus Sicht des Autors einen, wenn nicht den entscheidenden Faktor für unseren Fortschritt dar. Gemäß Markttheorie sollte ein Unternehmen alle Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören und die definiert sowie beschrieben werden können, fremdvergeben. Also an unsere Person B übertragen. Genau dann kann das Unternehmen fortschrittlich agieren. Anbieter, die genau die oben erwähnten nicht Kerngeschäftsaufgaben als Geschäftszweck verfolgen, sollten in der Theorie die Dinge effizienter und besser erledigen. Soweit die reine Lehre, welche u. a. Smith festhält.

¹ Smith, A., An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

Branchenverbände wie BITKOM, Call Center Forum, Bundesverband deutscher Inkassounternehmen, und viele weitere proklamieren kontinuierliche Wachstumsraten für Fremdverabe-Dienstleister. Alleine die Mitgliedsunternehmen von BITKOM nennen für das Jahr 2014 rund 500.000 ‚outgesourcte‘ Mitarbeiter.

Warum vergeben Unternehmen Dienstleistungen fremd?

Wohl kaum ein Auftraggeber vergibt eine Dienstleistung, um möglichst viel Geld auszugeben. Unternehmensvertreter aus der Industrie wie Christian Oecking² postulieren neuerdings sechs Gründe für eine Fremdvergabe:

- ✓ Flexibilitätsgewinn
- ✓ Konzentration auf das Kerngeschäft
- ✓ Kostenreduktion
- ✓ Know-how-Gewinn oder tlw. auch Qualitätsverbesserung tituliert
- ✓ Schnelligkeit
- ✓ rechtlicher Hintergrund

² Oecking, C. et al, Industrialisierung im Outsourcing, CMP-Weka Verlag, 2009

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

Wie beurteilen die Unternehmen die Erfolge der Outsourcing-Maßnahmen?

Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung³ befragt 2003 über 1600 deutsche Manager über alle Branchen hinweg. Mehr als die Hälfte (52 %) stufte das Ergebnis der Fremdvergaben in Bezug auf die angestrebten Ziele mit ‚nicht erfolgreich‘ ein.

Prof. Nil Urbach, Universität Bayreuth, führt 2014 im Auftrag von Horvath & Partner eine neuerliche Befragung von 80 deutschen Managern durch. Urbach arbeitet bereits 2003 an der Fraunhofer-Studie mit. Sein Ergebnis fällt unter dem Strich sehr ähnlich aus: 60 % werten mit ‚nicht erfolgreich‘. Hinweis: Horvath & Partner beschränkt sich in der Studie auf den Bereich IT-Dienstleistungen.

Welche Faktoren führen dazu, dass die Ziele nicht erreicht wurden?

In seiner 2015 veröffentlichten Analyse⁴ nennt Prof. Urbach, wie schon in seiner Zeit als Projektmitarbeiter an der Fraunhofer-Studie 2003, genau die beiden gleichen Hauptfaktoren:

- ! In zwei Drittel der Fälle identifiziert er **Steuerungsdefizite** auf Seiten des Auftraggebers.
- ! Bei nahezu drei Viertel (72%) liegt eine **unzureichende Leistungsbeschreibung**, was gefordert wird, vor.

Kinkel geht in seiner Analyse 2003 einen Schritt weiter und macht **unterschiedliche Rollenverständnisse** in der Zusammenarbeit von Auftraggeber und Auftragnehmer bei 48 % der nicht erfolgreichen Projekte aus.

³ Kinkel, S., Lay, G., Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital?, Fraunhofer, 2003

⁴ Urbach, N. et. al, Erfolgreiches Management von IT-Outsourcing-Vorhaben – Erklärungsansätze und Handlungsfeld, Controlling BD. 27, 2015

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.2 Worin bestehen die Steuerungsdefizite und wie lassen sich diese heilen?

- ✓ Quantität ist ein Bestandteil von Qualität.
- ✓ Ziele gilt es auszubalancieren und die Leistungserbringung ganzheitlich zu betrachten.

Ein Nobelpreisträger versucht es 1972 – Defizit partielle Steuerung

Der Nobelpreisträger Philip Warren Anderson veröffentlichte 1972⁵ ‚More is different‘ und führt aus, dass eine quantitative Angabe nur Bestandteil einer qualitativen Gesamtheit sein kann. Den im Volksmund verankerten Widerspruch ‚Quantität vs. Qualität‘ kann auch die Definition der Europeanorm 9000:2015-11 (der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement) nicht Herr werden. Dort heißt es zu Qualität: ‚*Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt*‘, definiert.

Diese inhärenten Merkmale lassen sich in sechs Perspektiven unterteilen und analog einer Balanced Scorecard wichten. Dadurch legen Unternehmen fest, welcher Aspekt der Leistungserbringung wie wichtig ist und können so ganzheitlich steuern.



➔ Ganzheitliche Steuerung!

Ziele ausbalancieren ➔ Ausrichtung an Ihren Zielen!

Kennzahl	Wichtung*	Wertung*	Status
Kundenbindung	30 %	1 ↔ 5	●●●
Quantität	5 %	1 ↔ 5	●●●
Prozesse	15 %	1 ↔ 5	●●●
Inhalte	15 %	1 ↔ 5	●●●
Kommunikation	25 %	1 ↔ 5	●●●
Kosten	10 %	1 ↔ 5	●●●
Spitzenkennzahl	100 %	1 ↔ 5	●●●

* Beispiel zur Illustration

© 2018 · eisq GmbH & Co. KG · Dienstleistungssteuerung · Version 1.0 · April 2018

6

⁵ Anderson, P. W., More is different, Science Magazine, 1972

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

In der Beobachtung von **eisq** steuern viele EVUs z. B. im Kundenservicebereich Quantität (z. B. AHT oder Average Handling Time, Servicelevel und Erreichbarkeit) losgelöst von Gesprächsführung, Kundenzufriedenheit, Einhaltung von Prozessen, Kosten der Inhalten. Dienstleister erfahren so einseitige Anreize. Vgl. hierzu auch das Reifegradmodell von Prof. Nils Hafner (partielle Steuerung Reifegrad 1, ganzheitliche Steuerung Reifegrad 3 als Bedingung für Service Excellence).

- ✓ Auftraggeber sollten also alle sechs Aspekte (zusammen die Güte und damit Qualität einer Dienstleistung) im Blick haben und ganzheitlich steuern.

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.3 Ihre Arbeitserleichterung – Wenn Sie das beachten, ist die Zusammenarbeit Auftraggeber/Auftragnehmer leichter!

- ✓ An einer fundierten Leistungsdefinition führt kein Weg vorbei!
- ✓ Treffen Sie eine Vereinbarung!

Vermeidbare Unzufriedenheit

‚Dafür haben wir doch einen Dienstleister engagiert!‘, lautet ein beliebter Satz, wenn Unzufriedenheit mit der Leistung im Hause des Auftraggebers artikuliert wird. Prof. Urbach⁶ findet heraus, dass häufig eben jene Leistung gar nicht so genau definiert wurde.

Wie kann man mit etwas unzufrieden sein, was man offenbar gar nicht beschreiben kann?

Eine fundierte Leistungsdefinition schafft Klarheit zu Zielen und Qualitätsverständnis

Was erstmal nach Arbeit klingt, erleichtert Auftraggeber und Auftragnehmer beiderseits die Zusammenarbeit: die Spezifikation der Leistungserbringung. Was macht ein gutes Gespräch oder eine korrekte Ableseung aus? Dazu gehört die Sicht des Leistungsempfängers (z. B. Zufriedenheit, Loyalität), die Kommunikation (Freundlichkeit, Bedarfsermittlung), die Inhalte (die



⇨ Fundierte Dienstleistungsdefinition!



Klarheit schaffen ⇨ Ihre Erfolgsgrundlage!

✓ Was soll getan werden?	
✓ Wie soll es erledigt werden?	
✓ Welche Ausprägungen gibt es?	
✓ Wie wird es gemessen?	

© 2016 - eisq GmbH & Co. KG - Dienstleistungserbringung - Version 1.0 - Apr 16 2016 7

⁶ Urbach, N. et. al, Erfolgreiches Management von IT-Outsourcing-Vorhaben – Erklärungsansätze und Handlungsfeld, Controlling BD. 27, 2015

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

Korrektheit), die Prozesse (die Einhaltung von Abläufen, der Umgang mit Systemen), natürlich die Kosten und – zu allerletzt – die bekannten quantitativen Kennzahlen. Kriterium für Kriterium gilt es in allen möglichen Ausprägungen zu definieren und zu wichten. Daraus entsteht ein Zielsystem: die Quality Scorecard (QSC) - die ultimative Auskunft über Ziele, Qualitätsverständnis und Zielerreichungsgrad. Siehe vorne Steuerungsdefizite.

Eine gleich hohe Bedeutung genießt die Definition, wie und wie häufig gemessen wird. Denn nur wer misst, verfügt über eine Informationsgrundlage, wie er steuern kann. Nur wenn beide Seiten sich einig über Messkriterien und –Größen sind (Denken Sie bspw. über diese Frage aus Sicht von Auftraggeber und Auftragnehmer nach: Wie ist eine Beschwerde zu wichten?), kann überhaupt eine Steuerung erfolgen.

Wer schreibt, der bleibt

Je eine Unterschrift schützt beide Seiten und gibt Sicherheit: Was soll wie erreicht werden und gilt als akzeptiert!

Vortrag: „Dafür habe Sie einen Dienstleister?!“	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

2.4 Ihre Wertschätzung und Anerkennung einer höchst anspruchsvollen Aufgabe – Wenn Sie Ihre Dienstleistersteuerer befähigen, optimieren Sie den Ertrag Ihrer Fremdvergabe!

- ✓ Dienstleister üben permanent, die eigenen Interessen bestmöglich zu wahren.
- ✓ Dienstleistersteuerer sind nicht weisungsbefugt. - Ein kooperativer Führungsstil entspricht dem Zeitgeist.
- ✓ Ein Dienstleister ist kein Diener.

Der Weg ins Fitnessstudio

Wer körperliche Fitness anstrebt, kommt nicht um regelmäßige Ertüchtigung herum. Schnell bauen die Muskeln wieder ab. Dienstleister über jeden Tag, die eigenen Interessen gegenüber Auftraggebern zu wahren. Auftraggeber tun gut daran, operativ tätigen Dienstleistersteuerern ein kontinuierliches Trainingsprogramm zukommen zu lassen. Schließlich haben diese systembedingt einen Erfahrungsnachteil. In der Regel arbeiten Dienstleister mit mehr Auftraggebern zusammen, als es ein solcher mit Auftragnehmern tut.

Coaching, Praxisseminare, Expertenforen usw. sollten auf dem jährlichen Aus- und Weiterbildungsplan eines Dienstleistersteuerers fest verankert sein.

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

‚I say you do‘ funktioniert immer öfter nicht mehr

‚Laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis boomt ungemein. I say you do funktioniert nicht mehr!‘, stellt Günter Willems⁷ vom Anbieter seminarboerse.de Ende 2015 fest. Ansätze wie ‚I say you do‘ wirken in unserer Kultur wie aus einer anderen Zeit. Für Dienstleistersteuerer heißt das, einen kooperativen Führungsstil zu pflegen und die Interessen des eigenen Arbeitgebers optimal zu wahren. Mitunter kann dies eine große Herausforderung darstellen.

Dienstleister ≠ Diener

Karl Marx erkennt⁸: ein Dienstleister ist kein Diener, der einem anderen eine Gefälligkeit erweist.

Lt. Marx handelt es sich bei der Dienstleistung um eine Ware, ein Produkt, das Mehrwerte schafft und damit handelbar ist: ‚Für den Produzenten dieser Dienste sind diese Dienstleistungen Waren. Sie haben einen bestimmten Gebrauchswert und einen bestimmten Tauschwert‘, so Marx. Im anderen Fall, also der Diener, klassifiziert er jemanden, der einem anderen einen Dienst erweist, als einen Bediensteten. Hier stellt die Leistung eines Diensts keine Ware und kein Produkt dar, obwohl es durchaus einen Mehrwert für den Leistungsempfänger schaffen kann, wenn ein Dienst geleistet wird. Diese Unterscheidung gilt in unserem Wirtschaftssystem bis heute und ist ein Hauptgrund für enttäuschte Erwartungen bei Auftraggebern und Unverständnis bei Auftragnehmern – eben auch von Call Cen-

⁷ KIT München, 2015

⁸ Marx, K., Theorien über den Mehrwert, MEW, 1910

Vortrag: ‚Dafür habe Sie einen Dienstleister?!‘	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

ter- oder anderen Dienstleistungen. Wer also eine Dienstleistung einkauft, darf nicht erwarten, dass ihm auch ein Dienst erwiesen wird. Wenn dies trotzdem geschieht, stellt es einen zusätzlichen Bonus dar.

Vortrag: „Dafür habe Sie einen Dienstleister?!“	Datum: 16.04.2015
Version: 1.0	gültig ab: 28.04.2015

3 Der Hintergrund

3.1 *eisq* – Ihre spezialisierte Unternehmensberatung für operative Exzellenz und mehr Kundennutzen

Die Güte von Dienstleistungen entscheidet über den Erfolg von Unternehmen. Morgen noch viel mehr als heute.

Die Fähigkeit, Dienstleistungen und Dienstleister zum Nutzen des Kunden zu steuern, sichert Unternehmen Wettbewerbsvorteile und den Fortbestand.

Die Fähigkeit, eine Dienstleistung möglichst genau entsprechend den gestellten Anforderungen zu produzieren, bedeutet:

- ✓ **maximale Kosteneffizienz** oder schlicht
- ✓ **operative Exzellenz**

eisq hilft Klienten u. a. in diesen drei Aufgabenstellungen:

- ✓ Mit **Innovationen** im Service neue Kunden gewinnen und Geld verdienen. ➔ Dienstleistungsmanagement
- ✓ Mit **operativer Exzellenz** Kunden begeistern, binden, Potentiale ausschöpfen und maximal kosteneffizient arbeiten.
- ✓ Mit **mehr Wirksamkeit** in der Dienstleistersteuerung den Ertrag einer **Fremdvergabe optimieren**.



eisq

european
institute
for service
quality

© 2016

eisq GmbH & Co. KG

european institute for service quality

Franz-Lenz-Straße 1A · D-49084 Osnabrück

Telefon: +49 541-580543-0 · Telefax: +49 541-580543-29

bernhard.gandolf@**eisq**.eu · www.**eisq**.eu

