

## Teil 2: CX

### 4 Kann das alles raus?

Autor: Bernhard Gandolf

Schlagworte:

Outsourcing, Verantwortung, Nutzen, Vendor Management, Dienstleister, Service, Vertrieb, Digitalisierung, Multi-Channel, Auftraggeber/Auftragnehmer, Call-Center, Innovation

Das erwartet die Leserin und den Leser:

- ✓ Wozu es nutzt, vor einer Fremdvergabe essenzielle Fragen zu klären.
- ✓ Ein Lösungsvorschlag für Auftraggeber, um bessere Resultate mit ihren Dienstleistern zu erzielen.
- ✓ Grundsätzliche Gedanken zum Faktor Personalknappheit und wie Sie reagieren.
- ✓ Vier Minuten Lesespaß.

Der Trend 2022 lautet: *„Flexibler, digitaler und runter mit den Fixkosten. Raus, was geht“*. Fremdvergaben boomen. Praktisch kein Unternehmen der sogenannten Call Center-Industrie findet noch geschultes Personal. Einstmals kleine Outsourcing-Anbieter beispielsweise für Kundenservice und Vertrieb wachsen mit unglaublichem Tempo. Lokale und regional tätige Dienstleister mausern sich zu hoch digitalisierten Konzernen. Es scheint nur eine Grenze zu geben: die Verfügbarkeit von Personal. Ist das so? Und was kann man eigentlich rausgeben?

#### **Arbeitsteilung bedeutet Wohlstand. Worin besteht das Kerngeschäft?**

Die Erkenntnis, dass das Teilen von Arbeit allen Beteiligten ein ‚Mehr‘ bringt, gehört zu den ältesten der Menschheit. Person A kümmert sich um das Herstellen des täglichen Brots. Person B versorgt uns mit Gemüse und Person C baut unsere Häuser. Jeder spezialisiert sich auf ein Gebiet. Die Erkenntnis stellt 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 sich definieren sowie beschreiben lassen, fremdvergeben. Da liegt der Hase im Pfeffer.

Worin besteht das Kerngeschäft im Zeitalter der Digitalen Transformation? Viel zu viele Menschen in Unternehmen verzichten darauf, sich diese Frage zu stellen. Dabei handelt es sich um eine fundamental wichtige. Nehmen wir als Beispiel des Deutschen liebstes Spielzeug, das Auto. Der

weltgrößte Automobilhersteller Volkswagen AG schreibt über sein sich veränderndes Kerngeschäft: ‚... vom Fahrzeugverkauf hin zu Software und Mobilitätsdiensten, verstärkt durch die Schlüsseltechnologie des autonomen Fahrens‘.

Mobilitätsdienste bedeutet einen fundamentalen Wandel im Selbstverständnis und im Umgang mit Endkunden. Wiederkehrende Nutzerinnen und Nutzer von Mobilitäts-Services rücken jetzt in den Fokus. Kundendaten sind die Währung von morgen. Die Beziehung zum Kunden mutiert zur Trumpfkarte. Die Fabriken und das Know-how, die Fahrzeuge zu bauen, rücken in den Hintergrund.

Der digitale Wandel betrifft (fast) alle Branchen. Telemedizin revolutioniert das Gesundheitswesen und verändert das Kerngeschäft.

### **Ohne Lastenheft besser keine digitale Fremdvergabe, oder?**

Eigentlich gehört es zum guten Ton im Geschäftsleben, dass der Auftraggeber vor einer Fremdvergabe das Lastenheft erstellt. Es handelt sich um einen Anforderungskatalog, der die Last des potenziellen Auftragnehmers, anführt. Diese vier Aspekte deckt ein gutes Lastenheft im digitalen Zeitalter ab:

- (1) Welche Grundlagen liegen vor? Wie lautet die Ausgangslage?
- (2) Worin besteht das Ziel? Wie sieht der Soll-Zustand aus?
- (3) Welche Leistungen und Expertise benötigt das fremdvergebende Unternehmen von dem Outsourcing Service Provider und was liegt bereits vor?
- (4) Was für Anforderungen stellt der Auslagernde an die Zusammenarbeit? Welche Vorstellungen existieren dazu?

Darauf antwortet der auserkorene Lieferant für digitalen Service mit einem Pflichtenheft. Darin steht, wie der neue Partner konkret das Ziel erreicht. Es umfasst mindestens diese vier Elemente:

- ✓ Welche Arbeitsschritte plant der Outsourcing Service Provider?
- ✓ Was für Beistellpflichten und welche Mittel benötigt der Auftragnehmer?
- ✓ Welche Wege beschreitet das Unternehmen bis wann?
- ✓ Wie bedient der Partner die Anforderungen an die Zusammenarbeit oder was für Gegenvorschläge unterbreitet er?

Den aufmerksamen Leserinnen und Lesern klingt das Wort ‚eigentlich‘ zu Beginn dieses Abschnitts im Ohr. Im digitalen Zeitalter verzichten viel zu viele Unternehmen auf diese Art der Spezifikation.

Woran liegt das? Der Autor vermutet auf Basis eigener Beobachtungen zwei maßgebliche Treiber.

Erstens fehlt Auslagernden eine genaue Vorstellung davon, wie das digitale Zielbild aussehen soll. Wenn ich als Auftraggeber keine exakte Vorstellung davon habe, was ich fremdvergebe, wird es schwer, das Passende zu erhalten. Schnell entsteht ein diffuses Bild und plötzlich bestimmen Dienstleister, worin mein Produkt besteht.

Zweitens verschiebt sich die Verhandlungsmacht zugunsten der Dienstleister. Mit zunehmender Größe und angesichts hoher Nachfrage, geben die Auftragnehmer immer häufiger die zu liefernde Dienstleistung vor. Sprich: *„Werter Auftraggeber, ich sage Dir, was Du irgendwann vielleicht bekommst. Was es kostet, sehen wir, wenn es so weit ist. Wie viel ich davon mache, hängt davon ab, ob ich das Personal habe. Ansonsten verzögert es sich“*.

### **Eine Lösung heißt: Kerngeschäft festlegen und gesuchte Leistungen definieren**

Vorausschauende Lenkerinnen und Lenker von Unternehmen stellen an dieser Stelle die Weichen. Sie legen fest, worin zukünftig das Kerngeschäft der Firma besteht. Um dieses zu schützen und voranzubringen, investieren sie in die Spezifikation gewünschter und gesuchter digitaler Serviceleistungen.

Das erhöht massiv die Wahrscheinlichkeit, mit der Fremdvergabe die angestrebten Ziele zu erreichen. Umgekehrt bedeutet es leider nicht, dass sich Auftraggeber in einer besseren Position gegenüber Dienstleistern befinden. Die Knappheit der Ressource Personal bleibt bestehen. Der Markt sucht händelnd Spezialisten in allen Bereichen.

### **Eine andere Variante lautet: Es wird schon gutgehen.**

Manche Managerinnen und Manager vertrauen auf die Aussagen der Vertriebsmitarbeiter von Outsourcing Service Providern. Man werde schon eine Lösung finden. Das funktioniert auch erstaunlich oft. Aber eben nicht immer. Tatsächlich gefährlich häufig nicht.

Projekte verzögern sich. Anstelle der multimedial arbeitenden Einheiten arbeiten Teams für Schrift, Telefon und Video-Kommunikation weiterhin getrennt, weil es an Fachkräften mangelt. Angestrebte Vorgangszeiten bleiben unerreichbar. Arbeitsrückstände wachsen und Personal fehlt. Einige Auftraggeber arrangieren sich und leben damit. Andere verzweifeln.

### **Okay, Kerngeschäft bleibt intern und sonst?**

Neben dem Kerngeschäft gibt es kaum einen Bereich, den Unternehmen nicht auslagerten. Was beim Auftraggeber verbleibt, ist die Verantwortung.

Und zwar die Verantwortung dafür, was wie durchzuführen ist und worin die Dienstleistung aus Sicht des Auftraggebers besteht. Prof. Claus Hipp prägte den Claim ‚*Dafür stehe ich mit meinem Namen*‘. Genau so ist es. Auftraggeber, und damit Vendor Manager als ausführende Personen, tragen die Verantwortung für alles, was dahingehend im Namen des Unternehmens passiert. Deswegen überprüfen gewiefte Manager regelmäßig die Qualität der Arbeit der Dienstleister. Auch im digitalen Bereich.

### **Wie mit der Personalknappheit umgehen?**

Süd-, Ost- und Mitteleuropa grasten die Dienstleister längst ab. Mittlerweile gestaltet es sich genauso schwer, dort Personal zu finden, wie in Deutschland. Einige Anbieter entdeckten den Markt der Selbstständigen und Kleinunternehmen als Personalreservoir. Virtuell agierende Dienstleister wachsen seit der Pandemie besonders. Faktisch vermitteln diese selbsternannten Outsourcing-Provider Aufträge oft an Ein-Personen-Unternehmen. Löst das den demographischen Wandel?

Nein, der besteht weiter. Wie können Auftraggeber handeln?

- ✓ Seien Sie ein guter, attraktiver Auftraggeber und kümmern Sie sich um ‚Ihr‘ externes Personal. So finden Sie eher Menschen, die sich für Ihre Aufgaben entscheiden.
- ✓ Zeigen Sie persönliche und digitale Präsenz und damit die Wertig- und Wichtigkeit der fremdvergebenen Aufgaben.
- ✓ Setzen Sie auf Qualität und damit Kosteneffizienz.
- ✓ Gehen Sie wertschätzend mit Ihren Partnern um. Dienstleister sind keine Diener.

## Bernhard Gandolf

Autor



Bernhard Gandolf arbeitet als Geschäftsführer und Certified Management Consultant bei der Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG. Er gilt seit 20 Jahren als Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement. eisq liefert Mandanten aus diversen Branchen wissenschaftlich fundierte Lösungen zu den Kernthemen Innovationen, Kosteneffizienz und dem wirksameren Steuern von Dienstleistern.

Seit der Gründung von eisq im Jahr 2009 zertifiziert die Stiftung myclimate das Unternehmen als klimaneutral.



eisq GmbH & Co. KG  
Geschäftsführer  
Herr Bernhard Gandolf  
Franz-Lenz-Straße 1A  
49084 Osnabrück

Tel. +49 541 580543-10

E-Mail: [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)

Web: [www.eisq.eu](http://www.eisq.eu)