



AUTOR



Wolfram M. Walter
ist Geschäftsführer der enerson solutions GmbH

enerson solutions GmbH
Luxemburger Allee 8
45481 Mülheim a. d. Ruhr
Mail: wolfram.walter@enerson.de
Web: www.enerson.de

Preisgestaltung im EVU-Sektor

Wenn die Preisschraube zur Daumenschraube wird



Es begleitet uns jeden Tag: Geiz ist geil, wir sind doch nicht blöd und täglich wird alles billiger: Möbel, Flugreisen, Hotels, Lebensmittel. Täglich nutzen viele Millionen Menschen die Internet-Preisportale mit der Idee, möglichst wenig Geld für ein Maximum an Leistungen oder Produkten zu erzielen. Vor diesem Trend machen auch die Energieversorger nicht halt. Was das für den Kundenservice und die Dienstleister in dieser Branche heißt und was das für das Preisgefüge bedeutet, lesen Sie hier.

Unternehmen stehen vor einem hohen Kostendruck. Die Beschaffung kann kaum noch optimiert werden, zusätzliche Anforderungen der Bundesnetzagentur (BNetzA) verschlingen Geld, die Kunden wechseln immer häufiger und bei der Technik können kaum noch Einsparpotenziale gehoben werden. Wenn man schon nicht bei den üblicherweise sehr hohen internen Personalkosten sparen kann, dann doch wenigstens bei den externen Dienstleistern, insbesondere im Kundenservice, oder? Die aktuelle Situation auf dem Dienstleistungsmarkt unterstützt diese Bemühungen: Der Wettbewerbsdruck unter den Dienstleistern ist hoch, es wurden teilweise Überkapazitäten aufgebaut, die nun preiswert angeboten werden müssen, und durch den Einsatz von Nearshoring-Call Centern wird der Preisdruck noch erhöht. Dabei stehen die Versorgungsunternehmen vor einem Dilemma: Auf der einen Seite nehmen die Kundenbeschwerden zu, weil die Beratung am Telefon nicht optimal ist, die Gespräche kurz gehalten und die Kundenanliegen nicht vollständig bearbeitet werden und auf der anderen Seite möchte man die Kosten pro Gesprächsminute möglichst gering halten.

Den Dienstleistern geht es dabei nicht besser: Wurden neue Mitarbeiter gerade eingearbeitet und sind sie nun in der Lage, qualifizierte Leistungen zu erbringen, verlassen diese das Unternehmen, oder das Anrufvolumen schwankt so stark, dass ein vernünftiger Forecast nicht möglich ist. Dadurch entstehen entweder teure Leerkapazitäten oder, was häufiger vorkommt, es wird zu wenig Personal eingesetzt. Ergebnis: Die Annahmeerquote wird nicht erreicht, die Kunden warten endlos in der Warteschleife und der Auftraggeber ist sauer, weil die Kunden in das Kundenzentrum kommen oder sich schriftlich melden, was zusätzliche Geschäftsvorfälle produziert. Da liegt der Ruf nach Pönalzahlungen auf der Hand.

Ein Rechenbeispiel aus der EVU-Praxis

Ob Vertragsstrafen das richtige Mittel sind, den Prozess zu heilen, wollen wir an dieser Stelle herausfinden. Schauen wir uns deshalb einmal ein beispielhaftes Stadtwerk an:

- etwa 150 000 Kunden
- circa 120 000 Anrufe pro Jahr, 475 Anrufe pro Tag
- Telefonische Erreichbarkeit: Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit: 8 Minuten (6 Minuten Telefonie, 2 Minuten Nacharbeit)
- Kosten pro Geschäftsvorfall: 5,12 Euro (bei 0,64 Euro pro Minute)
- 21 Arbeitstage pro Monat (252 Tage pro Jahr)

In Abhängigkeit von der Annahmeerquote hat der Dienstleister somit folgende Einnahmen:

Annahmeerquote [%]	Eingehende Anrufe pro Tag	Angenommene Anrufe pro Tag	Einnahmen pro Tag [Euro]	Einnahmen pro Monat [Euro]	Einnahmen pro Jahr [Euro]
90	475	428	2 188,80	45 964,80	551 577,60
80	475	380	1 945,60	40 857,60	490 291,20

Jetzt kann es dem Auftraggeber im Prinzip egal sein, ob der externe Dienstleister mit den Erlösen auskommt oder nicht, denn schließlich hat man einen gültigen Vertrag. Wenn die Qualität und Quantität nicht stimmen, dann greifen Strafzahlungen in der Hoffnung, dass der Dienstleister dadurch seine Leistungen

verbessert. Doch die wesentliche Frage lautet nicht, wie sich der Auftraggeber mittels Pönalzahlungen optimieren kann, sondern ob zu diesem Minutenpreis und unter den gegebenen Rahmenbedingungen überhaupt eine angemessene Qualität erwartet werden kann?

Schauen wir uns daher zunächst einmal die Kosten an, die ein Dienstleister – aktuellen Erhebungen zufolge – hat:

- Ein Call Center-Agent verdient in der Energiewirtschaft zwischen 7,78 und 10,97 Euro (Mittelwert: 9,28 Euro)
- Im Schnitt gibt es 25 Urlaubstage
- Die Fluktuation liegt im Schnitt zwischen 14 und 29 Prozent (Mittelwert: 22 Prozent)
- Die Krankheitsquote liegt im Schnitt bei 14,5 Prozent
- Die Einarbeitungszeit dauert im Mittel acht Wochen und kostet 3 600 Euro
- Ein Teamleiter verdient im Mittel 36 900 Euro pro Jahr (18,30 Euro pro Stunde)

Rechnen wir zu den Lohnkosten die Lohnnebenkosten (25 Prozent), einen Anteil in Höhe von 7,50 Euro pro Stunde für Raum, Verwaltung und Infrastruktur hinzu, bewerten den Urlaub mit zehn Prozent, die Abwesenheit aufgrund von Krankheit mit 14,5 Prozent und die Fluktuation mit 22 Prozent, dann entstehen dem Call Center-Betreiber folgende jährliche Kosten:

	Stundenlohn [Euro]	Kosten pro Stunde [Euro]	Kosten pro Tag [Euro]	Kosten pro Jahr [Euro]
Agent	7,78	17,91	143,28	36 105,80
Agent	9,28	20,66	165,25	41 643,50
Agent	10,97	23,75	190,01	47 882,65
Teamleiter	18,30	37,17	297,40	74 943,54

Diese Kosten müssen nun durch die Dienstleistungsentgelte eingespült werden, und dabei sprechen wir noch nicht von einer Rendite, die der Call Center-Betreiber natürlich auch noch haben möchte.

Um die Kosten und Einnahmen in Relation zu setzen, müssen wir die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter kennen. Neben der Anzahl eingehender Anrufe ist hier natürlich auch der vereinbarte Service-Level interessant. Das Verhältnis 80/20, bei dem 80 Prozent der eingehenden Anrufe innerhalb von 20 Sekunden entgegengenommen werden, ist heute immer noch ein gängiger Wert. Obwohl selbst dieser häufig nicht erreicht wird, werden sogar Annahmeerquoten von 90 Prozent gefordert. Dabei ist allen klar, dass mit abnehmender Reaktionszeit die Anzahl der benötigten Mitarbeiter steigt. Doch welche Quote ist angemessen?

Der „richtige“ Service-Level entscheidet

Diese Frage nach der angemessenen Quote ist nicht so einfach zu beantworten, da sie im Kontext von einigen anderen Fragen steht:

- Welche Kundenkontaktkanäle werden wie stark genutzt?
- Wann legt der Kunde auf, wie lange verbleibt er in der Warteschleife?
- Handelt es sich um eine kostenfreie oder kostenpflichtige Telefonnummer?
- Wie lange dauert ein persönliches Kundengespräch?
- Wie oft rufen Wahlwiederholer an?
- Wie lange muss ein Kunde auf die Beantwortung einer schriftlichen Anfrage warten?

Omnichannel-Kommunikation ist wie Hase und Igel spielen

Was zählt ist, was ankommt!

Der Begriff „omni“ bedeutet so viel wie „jeder“, „alles“ oder auch „ganz“. In Bezug auf die Kundenkommunikation bedeutet es, die Möglichkeit der parallelen Nutzung, aller zur Verfügung stehender Kontaktkanäle, auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnürt.

So weit, so gut. Denn in der Praxis, nutzen Kunden bereits alle Möglichkeiten, Antworten auf ihre Fragen zu bekommen. Will ich etwas Bestimmtes wissen, google ich danach. Funktioniert mein Outlook nicht, gehe ich in eine Usergroup. Suche ich Mitarbeiter, frage ich mal bei XING in meinem Netzwerk nach und die Gebrauchsanweisung für meinen Receiver finde ich sicher bei YouTube. Das Problem dabei: Ihr Kunde entwischt Ihnen und kommuniziert außerhalb Ihres Unternehmens. Somit wird es für Sie unkontrollierbar, was gesprochen wird und man verpasst eine wertvolle Chance, die Beziehung weiter auszubauen und zu festigen. Darüber hinaus, geht wertvolles Wissen über Lösungen typischer Kundenprobleme verloren.

Was also tun? Die Frage ist, kommt der Prophet zum Berg oder der Berg zum Propheten? Ich glaube daran, dass moderner Kundenservice da sein muss, wo der Kunde bereits ist. Wann immer ein Kunde eine Frage hat, muss ich schon da sein. Ähnlich, wie beim Märchen von Hase und Igel. „Ich bin schon da“.

AUTOR



Benjamin Barnack
ist als Director Business Development verantwortlich für die strategische Beratung innovativer Omnichannel-Kommunikation über alle Kanäle und repräsentiert damit das gesamte Leistungsportfolio der

D+S mit Call Center-Services und Webservices. Ihn treibt die Überzeugung, dass jedes Unternehmen da sein muss, wo der Kunde gerade ist. Wer glaubt, seine Kunden zu ihm holen zu können, glaubt noch an Märchen. Außer das mit dem Hase und Igel, denn da ist was dran.
Mail: b.barnack@ds-cc.de
Web: www.ds360grad.com

Dazu ein Beispiel. Peter W., Steuerberater aus Hamburg ist umgezogen und benötigt ein neues Firmenschild. Er tippt in sein Suchfenster ein „Firmenschilder in Hamburg“. Direkt an fünfter Position, prominent auf der ersten Seite, findet er „Wer liefert was – Hersteller von Firmenschildern“. Da er eine Auswahl mehrerer Anbieter bevorzugt, klickt auf das Angebot. „Wer liefert was“ ist ein branchenübergreifendes Nachschlagewerk, das jährlich etwa 24 Millionen Visits verzeichnet. Schnell wird er fündig und ist begeistert von dieser Seite. Er überlegt, ob er sich als Steuerberater ebenfalls listen soll. Er klickt auf den Button „Support“ und tippt ein „eintragen“. In Sekunden schnelle, Buchstabe für Buchstabe, durchforstet die dynamische Wissensdatenbank dieses Keyword und bietet passende Antworten für ihn. Als seine Fragen sich weiter in die technische Umsetzung vertiefen, kommt der Wunsch nach einem Kundenberater auf. Da es bereits nach 23 Uhr ist, entscheidet er sich nicht für den Button „Rückruf anfordern“, sondern wählt „Frage stellen“. Er formuliert seine Frage, entscheidet im Auswahlfeld, dass auch andere User seine Frage im Internet sehen dürfen und schickt das Formular ab. Das integrierte Ticketsystem wird am nächsten Morgen einem Kundenberater von „Wer liefert was“ die Frage von Peter W. vorlegen, er wird sie beantworten und online stellen. Suchmaschinen werden diese fortan finden und auf diese Weise werden immer mehr Kunden wie Peter W. den Weg zu „Wer liefert was“ finden. Wie der Igel sagte: „Ich bin schon da“.

Die Kunden-maßgeschneiderte Pflege und der kontinuierliche Ausbau seiner Wissensdatenbank bei gleichzeitiger SEO-Optimierung ist das A und O für das Hase und Igel-Spiel. Nur wenn ich stets über Suchmaschinen gefunden werde,

kann ich da sein, wo meine Kunden oder auch potenzielle Käufer sind. Darüber hinaus erwartet der Verbraucher Kanal-Freiheit. Das heißt zum Einen, immer und überall auf allen mobilen Endgeräten (Schrift) und ebenso der Wechsel hin zu Sprache (Call) und Face (Life-Chat).

Für deutsche Unternehmen gilt es beim Vertrauensverlust mit ihren Kunden noch einer besonderen Hürde zu nehmen. Datenschutz. Eine Reihe unserer Kunden gehören zur Brancheninitiative „E-Mail made in Germany“. Diese Unternehmen verpflichten sich zur Einhaltung besonders hoher Sicherheitsstandards gegenüber seinen Kunden. Daten werden ausschließlich gemäß deutschem Datenschutz in sicheren Rechenzentren in Deutschland gespeichert und verarbeitet. Die D+S 360° hostet daher ausschließlich auf Systemen in Deutschland.

Benjamin Barnack <

KNOW-HOW

D+S veröffentlicht in einer dreiteiligen Wissensserie ihren Blick auf die Zukunft der Kommunikation.

→ Teil 1: Sprichst Du noch oder schreibst Du schon?
Dr. Andre Reifenrath über den Siegeszug der Schriftlichkeit. Erschienen in CCP V-2014, Seite 21
Kostenfreier Download unter: bit.ly/1u8fmSN

→ Teil 2: Was zählt ist, was ankommt!
Benjamin Barnack zeigt, wie Omnichannel-Kommunikation in der Praxis aussieht. Erschienen in CCP VI-2014, Seite 17.

→ Teil 3: Metamorphose der Dienstleister
Ludger Sieverding beschreibt die Herausforderung des neuen Kommunikationszeitalters aus Sicht eines CEOs. Erscheint in CCP VII-2014

- » ■ Wie sieht das Beschwerdeverhalten aus?
 ■ Wie viele Kunden wechseln?

Aus meinen mehr als zehnjährigen Erfahrungen in der operativen Call Center-Leitung habe ich folgende Erkenntnisse gewinnen können:

- Bei einer Annahmequote von 85 bis 90 Prozent sinkt die Anzahl der Wahlwiederholer um bis zu 30 Prozent
- Der durchschnittliche Anrufer wartet im Mittel mehr als eine Minute (Ortstarif)
- Liegt die Bearbeitungszeit im Schriftverkehr zwischen zwei Werktagen (E-Mails) und zehn Werktagen (Brief), sinkt die Anzahl der Anrufer um mehr als 15 Prozent
- Jeder Geschäftsvorfall, der älter ist als sechs Wochen, erzeugt zusätzlich bis zu 25 Prozent mehr Kontaktvolumen (Telefonie, Schrift, persönlich)

Berücksichtigt man diese Erfahrungswerte, dann wird auch deutlich, dass die Annahmequote der wesentliche Treiber für eine hohe Kundenzufriedenheit ist und weniger die Reaktionszeit. Wie sich diese Parameter auf den Personaleinsatz auswirken und welche Bedarfssituationen sich daraus ergeben, lassen sich nach der bekannten Erlang C-Methode bestimmen. Bei 475 eingehenden Anrufen am Tag ergeben sich folgende Kapazitätsbedarfe (FTE = full time equivalent = Vollzeitkraft):

Service-Level	Anzahl FTE
90/10	11
90/20	11
90/30	10
80/10	10
80/20	9
80/30	9

Wie sich die Anzahl der Kapazitäten auf die Kostensituation des Call Center-Betreibers auswirkt, kann der folgenden Tabelle entnommen werden. Dabei wurden die Ausbildungskosten im ersten Jahr noch nicht einmal berücksichtigt, geschweige denn eine Marge, die der Call Center-Betreiber sicherlich auch noch haben möchte:

Service-Level	Anzahl FTE	Kosten pro Tag [Euro]	Kosten pro Tag und Teamleiter [Euro]	Kosten pro Tag [Euro]	Einnahmen pro Tag [Euro]	Differenz [Euro]
90/10	11	1 817,77	297,40	2 115,17	2 188,80	73,63
90/20	11	1 817,77	297,40	2 115,17	2 188,80	73,63
90/30	10	1 652,52	297,40	1 949,92	2 188,80	238,89
80/10	10	1 652,52	297,40	1 949,92	1 945,60	-4,31
80/20	9	1 487,27	297,40	1 784,66	1 945,60	160,94
80/30	9	1 487,27	297,40	1 784,66	1 945,60	160,94

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass der höchste Gewinn mit dem Service Level 90/30 erzielt wird. Nun kann es dem Auftraggeber im Prinzip egal sein, ob der Dienstleister mit seinen Kosten klarkommt oder nicht, denn schließlich hat man in der Ausschreibung die Anforderungen offengelegt. Man wusste, worauf man sich einlässt, und die Parameter bezüglich der Anzahl der

Anrufe und der erwarteten Bearbeitungszeit hat man im Vorfeld einvernehmlich abgestimmt oder basieren angeblich auf den Erfahrungen der letzten Jahre (wobei nur wenige Auftraggeber wirklich über detaillierte Kennzahlen verfügen). Wo also bitte ist das Problem?

Das Problem liegt in der Natur der Sache: Der Auftraggeber möchte das Maximum an Qualität und Quantität, der Dienstleister muss sich optimieren. Der Auftraggeber wendet Pönalzahlungen an, der Dienstleister muss gegensteuern, durch:

- Reduzierung der Kapazitäten
- Einsatz preiswerterer Mitarbeiter (Reduzierung Lohnkosten)
- Reduzierung des Overheads (eine Führungskraft für mehrere Teams) Team-/Projektleiter
- Reduzierung der Ausbildungskosten
- Ein Team arbeitet für mehrere Auftraggeber, um Leerkosten zu vermeiden
- Neben der Telefonie wird noch Post bearbeitet, um Wartezeiten zu kompensieren

Schauen wir uns zunächst die Pönalzahlungen an. Nehmen wir an, statt einer Annahmequote von 90 Prozent wird nur eine Quote von 80 Prozent erzielt. Dann reduzieren sich zunächst die Tageseinnahmen um 243,20 Euro, aber weil der Dienstleister pro Tag eine Vollzeitkraft einspart, auch die Kosten um 165,20 Euro. Selbst bei einer Konventionalstrafe von fünf Prozent der Tageseinnahmen verliert der Dienstleister dann am Tag 77,95 Euro. Dafür kann er den freigewordenen Mitarbeiter an anderer Stelle in einem besser bezahlten Projekt einsetzen und somit die Verluste mehr als kompensieren. Dazu muss noch berücksichtigt werden, dass die Anzahl der Kontakte über die anderen Kundenkanäle steigen wird und dadurch erhöhte Prozesskosten auf den Auftraggeber zukommen, denn häufig werden in der Postbearbeitung und in der persönlichen Kundenbetreuung eigene Mitarbeiter eingesetzt.

Strafzahlungen lösen das Problem nicht

Die Vereinbarung von Pönalzahlungen löst das Problem also nicht wirklich. Welche Möglichkeiten hat nun der Dienstleister, um auf seine Kosten zu kommen? Betrachten wir zunächst im ersten Jahr die Anzahl Tage, die ein Mitarbeiter maximal fakturieren kann:

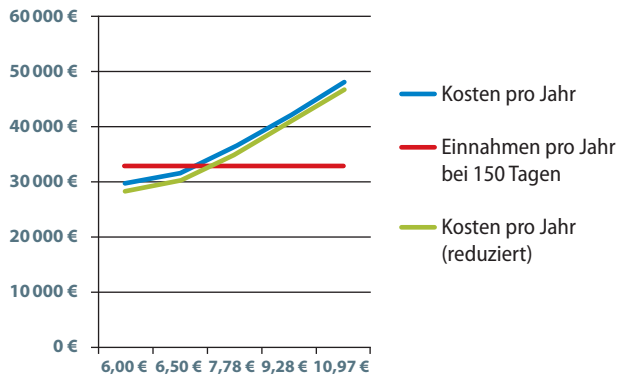
Tage im Jahr	365
Wochenenden	-104
Feiertage	-10
Netto-Arbeitszeit	251
Abzug Urlaub	-25
Abzug Krankheit	-36
Abzug Einarbeitung	-40
Summe Arbeitstage	150

Nehmen wir nun an, dass der Dienstleister die Stundensätze seiner Mitarbeiter reduziert. Dies hat schon deutlichen Einfluss auf das Ergebnis, vor allem wenn die Verwaltungs- und Infrastrukturkosten um 25 Prozent reduziert werden und dann noch bei circa 1,88 Euro pro Stunde liegen (siehe auch Grafik auf Seite 19).

Dies ist einer der Gründe, warum die Betriebsräume oftmals in strukturschwachen Gebieten angesiedelt sind. Wo der Dienstleister seine Betriebsstätte einrichtet, ist bei dem heutigen Stand

DIE KOSTENSITUATION

Quelle: enerson solutions GmbH



Der größte Kostenblock im Call Center ist immer noch das Personal. Oftmals wird deshalb genau hier nach Optimierungsansätzen gesucht.

der Technik nahezu egal. Es sei denn, der Auftraggeber legt Wert auf die regionale Nähe, bis dahin, dass die „heimische“ Sprache wichtig ist. Dazu gehört dann auch (hier nicht berücksichtigt), dass die Führungsspanne pro Team-/Projektleiter ausgedehnt wird und teilweise bei 25 Mitarbeitern pro Führungskraft liegt. Häufig bekommt man zu einem sehr niedrigen Stundensatz nicht das ausgebildete Personal, welches man für die qualifizierte Bearbeitung von Geschäftsvorfällen in der Energiewirtschaft benötigt. Dass im Niedriglohnsegment die Fluktuation zunimmt, liegt auf der Hand: Sind die Mitarbeiter ausgebildet und haben sie ihre Fähigkeiten und Qualifikation erweitert, möchten sie auch monetären Nutzen daraus ziehen. Dies klappt häufig nur über einen Wechsel des Arbeitgebers.

Richtig interessant wird es dann, wenn der Dienstleister die freien Zeiten, die nicht für die Telefongespräche genutzt werden, anderweitig fakturieren kann. Wenn wir bei unserem Beispiel bleiben, dann führt ein Agent in acht Stunden insgesamt 47 Gespräche, was einer Fakturzeit von 5,7 Stunden entspricht (71 Prozent Fakturaquote). Die übrigen 2,3 Stunden verbringt man mit Warten. Schafft man es, durch einen weiteren Auftrag die Fakturaquote auf 85 Prozent zu erhöhen, entweder durch die Übernahme von Backoffice-Aktivitäten oder dadurch, dass der Call Center-Betreiber parallel für zwei Auftraggeber arbeitet, werden zusätzliche Tageseinnahmen in Höhe von 42,25 Euro erzielt. Insbesondere die zweite Variante wird häufig genutzt und führt dazu, dass in Spitzenzeiten sowohl der eine als auch der andere Auftrag nicht optimal bedient wird. Die Verärgerung ist allerdings somit auch vorprogrammiert.

Die Optimierung der Einnahmen über die Stundenlöhne der Mitarbeiter führt nicht nur zu einer qualitativen, sondern auch zu einer gesellschaftspolitischen Diskussion. Insbesondere mit Blick auf den Mindestlohn sollte jeder Auftraggeber sich seiner Verantwortung bewusst sein.

Ein genauer Forecast ist schwierig

Das Problem der Auslastung versucht man häufig, durch eine möglichst präzise Nennung von Forecast-Werten zu minimieren. Nach meinen Erfahrungen aus der Call Center-Praxis ist dies jedoch nicht möglich. Grund: Der Versorger hat keinen täg-

lichen Einfluss auf das Verhalten seiner Kunden. Daher kann die Treffsicherheit eines Forecasts nur ein Zufallsprodukt sein. Was der Dienstleister aber benötigt, sind:

- Tägliche Auswertung der Telefonkennzahlen auf Halbstunden-Basis
- Dokumentation der Ereignisse auf Basis eines Projekt-Logbuchs
- Regelmäßige Analyse des Telefonverhaltens und Dokumentation der Anrufgründe
- Terminplan, wann Rechnungsläufe, Zahlungsläufe, Mahnläufe durchgeführt werden
- Frühzeitige Ankündigung von Brief-/Marketingaktionen
- Frühzeitige Ankündigung von Preiserhöhungen

Ein Dienstleister muss sich daher optimieren, wenn er mit den niedrigen Dienstleistungsentgelten noch Gewinne erzielen möchte.

Parameter	Auswirkung	Risiko
Verlagerung der Betriebsräume in strukturschwache Gebiete	kurzfristige persönliche Treffen nicht möglich	gering
Verlagerung der Betriebsräume in strukturschwache Gebiete	Sprachdialekt nicht aus der Region	in Abhängigkeit der Kundenstruktur: mittel bis schwer
Reduzierung der Verwaltungskosten	keine	keine
Reduzierung der Steuerungsaufgaben	weniger fachliche Begleitung, keine Qualitätssicherungs-Maßnahmen	hoch
Vergrößerung der Führungsspanne	kein Einfluss auf Termintreue, Verfügbarkeit, Unterstützung	mittel bis hoch
Vergrößerung der Führungsspanne	zu wenig Zeit für Abstimmungen mit dem Auftraggeber	mittel
zu geringe Stundensätze für die Mitarbeiter	hohe Fluktuation, dadurch schlechte Arbeitsqualität	hoch bis sehr hoch
Verkürzung Einarbeitungszeit und Reduktion der Ausbildungskosten	schlechte Arbeitsqualität, geringe Performance	sehr hoch
fehlende Auslastung der Kapazitäten	es werden parallele Aufträge angenommen, dadurch Engpass in Spitzenzeiten	hoch bis sehr hoch

Die Erfolgsformel lautet: Partner statt Werkbank

Einige der angeführten Risiken lassen sich vermeiden, wenn die Dienstleistungsentgelte bereits um zehn Prozent angehoben werden. Stellen sie dieser monetären Belastung eine höhere Kundenzufriedenheit, geringere interne Prozesskosten, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund geringerer Beschwerden und einem besseres Image des Auftraggebers im Markt gegenüber, rechnen sich die Investitionen bereits.

Das zeigt: Basiert die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister auf dem Wunsch, ein für den Kunden optimales Ergebnis zu erzielen, ist die Diskussion um Pönalregelung die zweite Wahl. Bessere und am Ende kostengünstigere Ergebnisse erzielt man durch eine gelebte Partnerschaft und durch eine von allen Parteien unterstützte Investition in Ausbildung und Qualität.

Wolfram M. Walter

