

**Beate Scheffler**

# Outsourcing von Reinigungsleistung - Probleme und Ansätze zur Qualitätsverbesserung

Am Beispiel der Schlafwageninnenreinigung bei der DB  
AutoZug GmbH

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# **Diplomarbeit**

## **Outsourcing von Reinigungsleistung – Probleme und Ansätze zur Qualitätsverbesserung am Beispiel der Schlafwageninnenreinigung bei der DB AutoZug GmbH**

Diplomarbeit zur Erlangung des Zeugnisses über die Diplomprüfung im Studiengang  
Betriebswirtschaft der AKAD-Fachhochschule Pinneberg.

vorgelegt von:

Beate Scheffler

18.04.2006

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motiv und Ziel der Themenwahl .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	1
<b>2. Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Outsourcing im Dienstleistungsbereich .....	3
2.1.1 Begriffserläuterung .....	3
2.1.2 Dimensionen des Outsourcing .....	5
2.1.3 Outsourcing von Reinigungsleistung .....	8
a. Chancen des Outsourcing von Reinigungsleistung .....	10
b. Risiken des Outsourcing von Reinigungsleistung .....	12
2.2 Qualität als Unternehmensstrategie – Total Quality Management .....	14
2.2.1 Begriffserläuterung .....	15
2.2.2 Grundgedanken des Total-Quality-Management-Modells .....	17
2.3 Qualitätsbestimmung aus Kundensicht .....	22
<b>3. Untersuchung der DB AutoZug GmbH .....</b>	<b>26</b>
3.1 Die DB AutoZug GmbH und ihre Kerngeschäfte .....	26
3.2 Informationsbeschaffung und Datenerhebung .....	30
3.3 Interpretation und Bewertung der Ergebnisse .....	32
3.3.1 Unternehmensziele und Qualitätspolitik der DB AutoZug Gruppe ...	32
3.3.2 Schlafwageninnenreinigung - von Eigenerstellung zum Fremdbezug	37
3.3.3 Reinigungssteuerung bei der DB AutoZug GmbH .....	41
3.3.4 Die DB Services Gesellschaften als Outsourcing-Partner .....	45
3.4 Zusammenfassende Darstellung der Schwachstellen .....	50

<b>4. Ansätze zur Qualitätsverbesserung .....</b>	<b>56</b>
4.1 Organisation der Reinigungssteuerung bei der DB AutoZug GmbH.....	56
4.2 Verbesserungsansätze im Management des Outsourcing-Projektes .....	58
4.2.1 Vertragsgestaltung und Outsourcing-Partnerschaft .....	58
4.2.2 Qualitätssicherung.....	61
4.3 Motivations- und Kompetenzverbesserung des Reinigungspersonals .....	66
4.3.1 Identifikationsfördernde Maßnahmen.....	67
4.3.2 Aus- und Fortbildung.....	68
<b>5. Zusammenfassung und kritische Würdigung.....</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>XII</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die fünf Dimensionen des Outsourcing nach Schwarz.....	5
Abbildung 2: Das Kano-Modell .....	24
Abbildung 3: DB AutoZug.....	28
Abbildung 4: DB NachtZug .....	28
Abbildung 5: Auswahlmotiv der verarbeiteten Quellen.....	32
Abbildung 6: Modell des Bereitstellungsprozesses.....	41
Abbildung 7: Zusammenfassende Darstellung der Schwachstellen.....	51

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Chancen des Outsourcing von Reinigungsleistung.....	10
Tabelle 2: Risiken des Outsourcing von Reinigungsleistung.....	12
Tabelle 3: Bestandsaufnahme der DB AutoZug Gruppe Stand Okt. 2005 .....	30

## **1. Einleitung**

### **1.1 Motiv und Ziel der Themenwahl**

Die Verfasserin der vorliegenden Diplomarbeit ist Mitarbeiterin im administrativen Bereich der DB European Railservice GmbH in der Zweigstelle Dresden und führt darüber hinaus im Auftrag der Muttergesellschaft DB AutoZug GmbH Qualitätsprüfungen an den Autoverladestationen (Terminals) durch. Aufgrund der Zusammenarbeit mit dem Qualitätsteam der DB AutoZug GmbH ist ihr Interesse an der Optimierung kritischer Bereiche gewachsen. Das Unternehmen beabsichtigt, die Fahrzeuginnenreinigung zu optimieren, weil die derzeit unbefriedigende Reinigungsqualität einer schnellen Handlung bedarf. Die Reinigungsleistung in den Nachtverkehrszügen wird im Rahmen einer Outsourcing-Partnerschaft von einem weiteren Unternehmen erstellt. Im Auftrag der DB AutoZug GmbH analysiert die Autorin im Kern der Arbeit bestehende Probleme dieser Outsourcing-Beziehung und zeigt Handlungsmöglichkeiten zur Qualitätsverbesserung der Reinigungsleistung auf. Die Schlafwageninnenreinigung steht dabei in einem besonderen Blickwinkel, weil sie aufgrund ihrer spezifischen Anforderungen und hohen Kundenrelevanz sowohl für das auslagernde Unternehmen als auch für den Auftragnehmer bedeutend ist.

### **1.2 Gang der Untersuchung**

Die Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung werden im zweiten Teil die theoretischen Grundlagen dargestellt. Dabei wird zunächst auf das Outsourcing im Dienstleistungsbereich und speziell auf das Outsourcing von Reinigungsleistung eingegangen. Die Begriffserläuterung und die Darstellung der Dimensionen des Outsourcing verhelfen dem Leser, die Problematik der Schlafwageninnenreinigung bei der DB AutoZug GmbH in das Thema einzuordnen. Des Weiteren werden die Chancen und Risiken des Outsourcing von Reinigungsleistung dargelegt und Handlungsweisen aufgezeigt, mit denen das untersuchte Unternehmen die Vorteile des Outsourcing-Projektes bestmöglich nutzen kann. Der zweite Teil der theoretischen



Grundlagen beschäftigt sich mit Total Quality Management und beschreibt den Soll-Zustand, mit dem die DB AutoZug GmbH beabsichtigt, seinen Qualitätsanspruch als Unternehmensstrategie zu verwirklichen. Hierzu werden die Begrifflichkeiten und wesentliche Grundgedanken erläutert. Abschließend erklärt die Verfasserin die Qualitätsbestimmung aus Kundensicht und beschreibt die Grundzüge des Erwartungsmanagements nach Kano sowie die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Untersuchung der DB AutoZug GmbH. Nach der Vorstellung des Unternehmens werden die Methoden der Informationsbeschaffung und Datenerhebung dargestellt und die Ist-Analyse durchgeführt. Ausgehend von den Unternehmenszielen und der Qualitätspolitik wird ein Überblick über die Eigenerstellung der Reinigungsleistung vor dem Fremdbezug gegeben und die Reinigungssteuerung bei der DB AutoZug GmbH sowie die Leistungserstellung durch den Outsourcing-Partner umfassend analysiert. Abschließend werden die ermittelten Schwachstellen visualisiert und zusammengefasst. Sie bilden den Ausgangspunkt für die weitere Erarbeitung der Verbesserungsansätze im vierten Kapitel. In ihm zeigt die Autorin verschiedene Handlungsmöglichkeiten auf, mit denen die Unternehmensleitung den bestehenden Problemen begegnen kann, um die Qualität der Reinigungsleistung nachhaltig zu verbessern. Die beschriebenen Maßnahmen richten sich vor allem auf die Organisation der Reinigungssteuerung bei der DB AutoZug GmbH, auf das Management des Outsourcing-Projektes sowie auf die Motivations- und Kompetenzverbesserung des Reinigungspersonals. Dabei stehen zum einen die Outsourcing-Partnerschaft, die Vertragsgestaltung und die Qualitätssicherung im Mittelpunkt. Zum anderen werden identifikationsfördernde Maßnahmen und Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Aus- und Fortbildung von Reinigungsmitarbeitern dargestellt und erläutert. Die Thematik einer möglichen Rückgliederung der Schlafwagenninnenreinigung in die DB AutoZug GmbH gehört nicht zum Untersuchungsbereich. Vielmehr werden die gegenwärtigen Probleme dargelegt und Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb des bestehenden Outsourcing-Verhältnisses aufgezeigt.

Die Arbeit schließt mit der Zusammenfassung und einer kritischen Würdigung ab.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Outsourcing im Dienstleistungsbereich**

Seitdem Outsourcing in den 90er Jahren in Europa populär wurde, ist seine Bedeutung sowohl in multinationalen als auch in mittelständischen Unternehmen stark gewachsen. Experten prognostizieren für das Jahr 2008 ein Marktvolumen von 16,2 Milliarden Euro an ausgelagerten Dienstleistungen.<sup>1</sup>

#### **2.1.1 Begriffserläuterung**

Beim Begriff „Outsourcing“ handelt es sich um ein in den späten 80er Jahren in der amerikanischen Managementpraxis geschaffenes Kunstwort, das sich aus den Worten outside, resource und using zusammensetzt und demnach die „Nutzung externer Ressourcen“ bedeutet. Gerd Schwarz, Senior Manager der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte, ergänzt diese Begriffserläuterung um den Annex „nach vorheriger Selbsterstellung“, weil Unternehmen Leistungen, die sie nie selbst erstellt haben, nicht outsourcen können.<sup>2</sup>

Outsourcing basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung. Adam Smith hat bereits Ende des 18. Jahrhunderts in seinem Werk „Wohlstand der Nationen“ beschrieben, dass die Spezialisierung der Mitarbeiter auf jene Bereiche, in denen sie das größte Können aufweisen, zu einer erhöhten Produktivität führt.<sup>3</sup> In den letzten Jahren haben Industrieunternehmen die Fertigungstiefe ihrer Produkte reduziert und sich auf die Schritte des Produktionsprozesses konzentriert, welche die größte Wertschöpfung generieren. Vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte werden an Drittunternehmen outgesourct. Die rasanten Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien erlau-

---

<sup>1</sup> Vgl. Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg.), Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, München: Haufe, 2005, S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg.), Outsourcing. S. 15.

<sup>3</sup> Vgl. Smith, A., Der Wohlstand der Nationen, 6. Aufl., München: Dt. Taschenbuch Verlag, 1993, S. 9.

ben es, diesen Grundgedanken auch auf die Optimierung der Leistungstiefe von Dienstleistungen zu übertragen. Administrative Prozesse und unterstützende Funktionen werden gegebenenfalls an Drittunternehmen oder an eigenständige, unternehmensinterne Service Center abgegeben.

Der von Ronald Coase begründete Transaktionskostenansatz liefert eine Entscheidungshilfe für die Frage, welche Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollten. Transaktionskosten entstehen beim Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Beim Outsourcing fallen durch die Nutzung des Marktes Kosten an, die innerhalb des Unternehmens vermieden werden können. Diese lassen sich in vier Kostenarten differenzieren:

- (1) Anbahnungskosten entstehen in einem auslagernden Unternehmen bei der Suche nach einem Outsourcing-Anbieter, wenn Informationen über Produktqualität, Preis usw. eingeholt werden.
- (2) Vereinbarungskosten ergeben sich bei der Verhandlung und der etwaigen Einigung mit dem Outsourcing-Anbieter.
- (3) Kontrollkosten entstehen für das auslagernde Unternehmen im Laufe der Geschäftsbeziehung zur Sicherstellung der Einhaltung abgeschlossener Leistungsvereinbarungen.
- (4) Ferner ergeben sich Anpassungskosten, sobald Änderungen der Leistungsvereinbarungen mit dem Outsourcing-Anbieter aufgrund von veränderten Bedingungen vorzunehmen sind.

Um Transaktionskosten zu minimieren ist es daher empfehlenswert, primär standardisierte, wenig komplexe und wenig strategisch relevante Leistungen über den Markt zu beziehen.<sup>4</sup>

Zur Verstärkung von Outsourcing-Aktivitäten trägt auch das von Gary Hamel und Coimbatore Prahalad Anfang der 90er Jahre propagierte Konzept der Kernkompeten-

---

<sup>4</sup> Vgl. Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg.), Outsourcing, S. 17.