

Digitalisierung ermöglicht Optimierung der Prozesse bei Fremdvergaben

# Dienstleister intelligent steuern

## VENDOR MANAGEMENT |

Energieversorger können mit vier digitalen Trends den Ertrag ihrer Fremdvergaben maximieren. Damit das funktioniert, investieren kluge Unternehmen in die Qualifikation ihrer Vendor Manager. Dann setzen diese Spezialisten Dienstleister ohne Zielkonflikte ein. Mehr Umsätze erzielen Energieversorger bei geschicktem Steuern mit modernen Software-Lösungen im Verbund mit ihren Auftragnehmern. Moderne IT-Lösungen verschaffen gleichzeitig mehr Einblick in die Welt der Lieferanten. Außerdem reduzieren digitale Werkzeuge die Kosten des Wissenstransfers.



Bild: eisdq

Erreichbarkeit und Servicelevel sind im Call-Center nicht alles. Wesentlich ist auch, ob die Agenten Fragen richtig beantworten und tatsächlich als Markenbotschafter kommunizieren.

Die Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern unser Leben rasend schnell. Das gilt analog für die Art, wie Unternehmen ihre Dienstleister, neu-deutsch Vendoren, steuern.

### Besser verkaufen durch das Auflösen von Zielkonflikten

Viele Energieversorger bieten heute energienahe Dienstleistungen an. Unterstützung bei Bau und Betrieb von Photovoltaik-Anlagen und Wärmepumpen oder Thermographieservices für Eigenheimbesitzer sind typische Produkte. Häufig arbeiten die involvierten Dienstleister auf Provisionsbasis. Das Stadtwerk generiert über die Website sogenannte Leads und gibt diese ab. Im Hintergrund tritt ein Dienstleister im Namen des Auftraggebers auf und versucht den Geschäftsabschluss.

Dabei kommt es zum Zielkonflikt. Dem Wunsch des Energielieferanten, sich bei seinen Kunden mit einem breit gefächerten Angebot als kompetenter und kundenorientierter Versorger zu präsentieren, steht etwas anderes gegenüber. Gedeckelt durch den Provisionsbetrag agiert der Dienstleister wirt-

schaftlich rational. Zu kleine, wenig Marge bringende Projekte bearbeitet er nicht oder höchst zögerlich. Das Kundenerlebnis leidet darunter. Im Laufe des Bearbeitens gewinnt der Outsourcing Service Provider wertvolles Wissen um den Kunden. Da er für das Weitergeben dieser Informationen an seinen Auftraggeber (in der Regel) kein Geld bekommt, bleibt das Wissen beim Dienstleister. Im Außenauftritt erzeugt der Energieversorger den Eindruck, dass die linke Hand nicht weiß, was die rechte tut, nicht aber, dass er kompetent und kundenorientiert ist.

Schlaue Strom- und Gasanbieter lösen diesen Zielkonflikt auf. Sie vergüten den Dienstleistern sowohl das Pflegen der Kundendaten als auch das Betreuen der Kunden – und dann erst das Umsetzen der Projekte. Vor allem steuern clevere Unternehmen ihre Dienstleister und betreuen diese. Dann vermögen Vendoren Rückfragen der Kunden souverän im Sinne des Auftraggebers zu beantworten. Dienstleister-Koordinatoren, wie Vendor Manager sich auch nennen, tun gut daran, sich im Auflösen von Zielkonflikten weiterzubilden.

### Mehr verkaufen durch das Nutzen von Daten

Wer klickt wo auf der Website? Welche Botschaft wirkt bei wem besonders gut im E-Mail-Marketing? Wofür interessiert sich welcher Kunde im Chat? Diese Informationen lassen sich um einen weiteren Kommunikationskanal anreichern. Moderne, auf Artificial Intelligence basierende Spracherkennung erlaubt es, Telefonate auszuwerten.

Wer glaubt, es handle sich um Science Fiction, irrt. Circa 50 Euro im Monat beträgt der Preis pro User im Kundenservice. Wer als Energieversorger diese Daten im Kundenprofil richtig nutzt, gewinnt. Er schürft das digitale Datengold und vermag, kundenzentriert zu kommunizieren.

Damit das funktioniert, heißt es, Hausaufgaben zu erledigen. Das betrifft sowohl ein modernes kanalbasiertes Opt-In-Management (die Datenschutzgrundverordnung grüßt) als auch ein „State of the Art“-CRM. Darüber hinaus lernt das Management neue Kennzahlen schätzen. Kundenkontaktquote heißt eine solche. Wie häufig steht der Stromanbieter mit einem Kunden über

welches Medium im Austausch? Wer miteinander spricht, verkauft.

Für das Vendor Management bedeutet das: tägliches Lernen um die neuen Tools. Damit Dienstleistersteuerer die entsprechenden Gewerke optimal einsetzen und auf Augenhöhe anweisen, benötigen sie tiefes Verständnis. Sonst steuert der Dienstleister den Auftraggeber, weil diesem das fachliche Know-how fehlt.

### Mehr Transparenz über Dienstleister erhalten und dadurch fokussierter steuern

IT-basierte Dashboards geben Einblicke in das Tagesgeschäft eines Dienstleisters. Sie liefern dem auftraggebenden Energieunternehmen ungekannte Transparenz. Statistiken zu Vertriebsfolgen oder die neuesten Zahlen zur Kundenzufriedenheit, vielfach rufen Vendor Manager diese Daten heute auf Knopfdruck ab. Unabhängig von ihrem Ort und Endgerät.

Das ist zugleich Fluch und Segen. Mehr Daten bedeuten nämlich keineswegs mehr Wirksamkeit beim Steuern. Geschickt nutzen Vertreter von Dienstleistern eine alte Volksweisheit: „Mancher sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht.“ Es erfordert ein hohes Maß an Verständnis für die Arbeitsweise eines Outsourcing Service Providers, um auf Basis vieler Detailzahlen richtig zu entscheiden.

Nicht alle Zahlen weisen Relevanz für den Auftraggeber auf. Nicht alle Daten

erhebt jeder Auftragnehmer richtig. Damit Dienstleistersteuerer die Übersicht behalten, stellen sie am besten zunächst ein Set an relevanten Kennzahlen für das eigene Unternehmen auf. So vermeiden sie es, sich aufs Glatteis führen zu lassen.

Beispiel: Viele Call-Center-Dienstleister im Kundenservice schwören auf Erreichbarkeit und Servicelevel. Folgen dann noch 200 Kennzahlen zu Klingelzeichen, Abbruchquoten oder Weiterleitungen, unterbleibt leicht der Blick aufs Wesentliche. Beantworten Agenten Fragen richtig, kommunizieren sie im Sinne des Auftraggebers als Markenbotschafter und arbeiten sie prozesskonform? Wie zufrieden zeigen sich Kunden?

Damit Vendor Manager fokussierter und damit wirksamer steuern, hilft eine entsprechende Qualifikation. Rechnen lernen die meisten Menschen in der Schule, Dienstleister steuern am besten bei einem spezialisierten Institut.

### Die eigenen Kosten für Wissens- und Know-how-Transfer reduzieren

Damit Dienstleister für Auftraggeber Aufgaben korrekt erbringen, benötigen sie sein Wissen – zumindest im auftragsrelevanten Bereich. Beim Abbilden energiewirtschaftlicher Prozesse, beim Erklären und Schulen unterstützen immer häufiger elektronische Helfer. Ein Beispiel: Erklärvideos mit eingebautem Wissenstest kosten Stand 2018 wenige

tausend Euro – Tendenz weiter fallend.

Wissensdatenbanken, die ein intelligentes/(halb-)automatisches Vorschlagworten unterstützen, finden immer öfter Einsatz. Deren Preise erodieren. Davon profitieren fremdvergebende Unternehmen ganz besonders. Wer nicht täglich vor Ort Fragen beantwortet, dem ersparen diese digitalen Segnungen massiv Kosten.

Wer als Dienstleistersteuerer seine Präsenz beim Auftragnehmer geschickt nutzt, um die dort arbeitenden Menschen als Fahnenträger für die eigene Sache zu gewinnen, spart Zeit. Diese wird, anstelle für das Wiederholen von Inhalten, dem Schulen oder dem Austausch von Wissen, noch produktiver nutzbar.

Kluge Versorger investieren in ihr digitales Steuerungs-Management. Sie benennen Personen als Vendor Manager und stellen diesen ausreichend Werkzeuge und Zeit zur Verfügung. Wie in allen Jobs gilt auch hier stetiges Lernen als Schlüssel zum Erfolg. Digitale Trends erleichtern das Leben im Steuern von Dienstleistern. Sie schaffen den Raum, damit sich Vendor Manager zielgerichteter und wirksamer um Fremdvergaben kümmern. Unterm Strich profitieren Energieversorger so mehr vom Outsourcing.

*Bernhard Gandolf,*

*Geschäftsführer und Certified Management Consultant,*

*eisq GmbH & Co. KG, Osnabrück*

*www.eisq.eu*