



1 | 2019

**Magazin für die  
Energiewirtschaft**

>> [www.ew-magazin.de](http://www.ew-magazin.de) Sonderdruck ( Nr. 7644 ) aus 2019, Heft 1, S. 32-33

Vendor Management 4.0

## **Schneller und effizienter durch digitale Prozesse**

von Bernhard Gandolf



## Vendor Management 4.0

# Schneller und effizienter durch digitale Prozesse

Ob Blockchain, Smart Home, dezentrale Erzeugung, Smart City oder Smart Meter – bei all diesen Trends setzen Stadtwerke vermehrt auf externe Dienstleister. Die Steuerung dieser Unternehmen wird dabei zum erfolgskritischen Faktor. Ein digitales System für das Lieferanten-Beziehungs-Management unterstützt Stadtwerke bei dieser Aufgabe.

Die vierte industrielle Revolution erleben Menschen in Deutschland in allen Lebensbereichen: Drohnen drehen Urlaubsvideos, smarte Algorithmen helfen beim Geldanlegen und im Museum führt die App für das Smartphone durch die Ausstellung. Industrie 4.0 setzt auch bei Stadtwerken dutzende Themen auf die Agenda. Neue Geschäftsmodelle, Blockchain, Smart Home, dezentrale Erzeugung, Internet of Things, Smart City und Smart Meter lauten einige Schlagworte in diesem Kontext. All diese Trends verbindet ein entscheidender, erfolgskritischer Faktor: Dienstleister spielen eine zentrale Rolle.

Wer als Auftraggeber seine Vendoren, wie es immer öfter heißt, am besten einsetzt, gewinnt. Wem beim Steuern der Dienstleister Fehler unterlaufen, verliert. Digitale Abläufe im Vendor Management

beziehungsweise bei der Steuerung von Dienstleistern reduzieren den Arbeitsaufwand. Sie reduzieren Kosten und liefern neues Wissen für bessere Ergebnisse. Stadtwerke profitieren dabei besonders in fünf Bereichen beim Steuern ihrer Dienstleister von der Digitalisierung:

1. Strom- und Gasanbieter bündeln Informationen von Dienstleistern mit einer Software für das Lieferanten-Beziehungsmanagement.
2. Digital erfasste Verträge und Konditionen erleichtern das Abrechnen.
3. Echtzeit-Anzeigen liefern Transparenz über die Performance.
4. Intelligente Mess- und Analysewerkzeuge schaffen Mehrwerte.
5. Vendor Manager transferieren mit neuen digitalen Werkzeugen leichter und effizienter Prozess- und Fachwissen.

Richtig eingesetzt, steigern Auftraggeber mit diesen fünf Aspekten den Ertrag von Fremdvergaben. Diese werden im Folgenden genauer analysiert.

### Vendor Management 4.0 – Dienstleister digital steuern

Digitale Steuerung von Dienstleistern – bedeutet dies, dass sich der Computer künftig allein um die Dienstleister kümmert? Nein! Menschen für die eigenen Ziele zu gewinnen und sie mitzunehmen, gehört auch künftig zu den wichtigsten Aufgaben bei der Steuerung von Dienstleistern. Schließlich erhalten die Mitarbeiter des Lieferanten jeden Monat ihren Lohn von ihrem Unternehmen – und nicht vom Energieversorger.

Darüber hinaus können ausschließlich Menschen, hier die Vendor Manager,

unterschiedliche Ziele der Beteiligten im Tagesgeschäft koordinieren. Künstliche Intelligenz ist in diesem Kontext Zukunftstraum. Dies zeigt das Beispiel für widerstrebende Ziele. Kein dem Autor bekanntes Unternehmen nennt »möglichst viel Geld ausgeben« als Intention einer Fremdvergabe. Dem gegenüber steht das Ziel »Gewinn steigern« bei den Auftragnehmern. Dieses Vorhaben gehört zum Standard-Repertoire von Geschäftsführern und Vorständen – Dienstleister inklusive. Der eine strebt möglichst niedrige Kosten an, der andere maximale Profitabilität.

Um diese unterschiedlichen Interessen zu vereinen und zu wahren, ist bei der Steuerung von Dienstleistern Fingerspitzengefühl gefordert. Damit tut sich selbst der beste Algorithmus schwer. Es setzt Empathie und höchste kommunikative Fähigkeiten voraus. Dinge, von denen Alexa, Google, Siri und Co. noch weit entfernt sind.

### Welchen Nutzen bietet ein Digital Vendor Management 4.0?

Trotzdem kann die Digitalisierung die Prozesse bei der Steuerung von Dienstleistern deutlich vereinfachen.

#### Auf Augenhöhe zusammenarbeiten

Eine Software für das Lieferanten-Beziehungs-Management, das Pendant zum CRM-System des Dienstleisters, bündelt zum Beispiel alle wichtigen Informationen. Wenige Auftraggeber haben eine Datenbank mit den Ansprechpartnern und Kontaktdaten ihrer Dienstleister. Oft stimmen nicht einmal alle Stammdaten der Lieferanten in SAP. Das Wissen um Leistungsspektren, Geschäftsbereiche oder Tochterunternehmen der Auftragnehmer existiert meist allein in den Köpfen der Mitarbeiter. Umgekehrt wissen die Manager der Lieferanten aufgrund ihrer CRM-Systeme bestens über die Auftraggeber Bescheid. Mit einer entsprechenden Software finden dagegen auch Vendor Manager, die zum Beispiel Kollegen im Urlaub vertreten, oder neue Mitarbeiter schneller die richtigen Wege im Umgang mit den Dienstleistern.

#### Rechnungen leichter prüfen

Digital erfasste Verträge und Konditionen – für alle prüfbar – schaffen Transparenz. Wenn mehrere Abteilungen den selben Dienstleister einsetzen, profitiert der Auftraggeber ganz besonders. Stadtwerke vermeiden so, für gleiche Arbeit unterschiedlich viel zu zahlen. Vendor Manager sehen auf einen Blick, ob Rechnungspositionen mit den Verträgen übereinstimmen.

#### Transparenz über Performance in Echtzeit erhalten

In diesem Bereich passiert seitens der Software-Entwickler aktuell besonders viel. Statistiken zu Vertriebsereignissen oder die neuesten Zahlen zur Kundenzufriedenheit: Vielfach rufen Vendor Manager diese Daten heute auf Knopfdruck ab. IT-basierte Dashboards geben Einblicke ins Tagesgeschäft beim Dienstleister. Sie liefern dem auftraggebenden Unternehmen ungekannte Transparenz.

#### Mehr Wissen über den Kunden

Daten analysieren. Dieses Thema erlebt zurzeit einen deutlichen Innovationschub. Welche Potenziale darin stecken, zeigen beispielsweise Start-up-Unternehmen, die Systeme zur Sprachanalyse entwickeln. Diese Systeme werten Gespräche aus und präsentieren auf Knopfdruck wichtige Erkenntnisse – zum Beispiel »13 % der Rückfragen zu Rechnungen lassen sich durch ein besseres Verzählen mit dem Self Service reduzieren«. In zahlreichen Nischen entstehen auf diesem Weg kompetente Lösungsanbieter.

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

Damit ein oder mehrere Dienstleister für einen Auftraggeber entsprechende Dienste korrekt erbringen können, benötigen sie sein Wissen – zumindest in dem für den Auftrag relevanten Bereich. Beim Abbilden energiewirtschaftlicher Prozesse, beim Erklären und Schulen unterstützen immer häufiger elektronische Helfer. Ein Beispiel: Erklärvideos mit eingebautem Wissenstest kosten Ende 2018 nur (noch) wenige tausend Euro – Tendenz weiter fallend.

#### Ertrag von Fremdvergaben steigern

Studien der Fraunhofer-Gesellschaft sowie der Universität Bayreuth zeigen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen in Deutschland verfehlen die im Zusammenhang mit Fremdvergaben verbundenen Ziele. Damit zum Beispiel Stadtwerke von Vertriebs-, Abrechnungs-, Mess- oder IT-Dienstleistern echten Nutzen ziehen können, sind zwei Aspekte zu beachten. Erstens sollte dem Beschreiben der gewünschten Dienstleistung ausreichend und meist auch mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Das bedeutet, möglichst präzise niederzuschreiben, was und bis wann eine Leistung erbracht werden muss, wie der Grad der Leistungserfüllung gemessen wird und welche Form der Zusammenarbeit der Auftraggeber erwartet. Zweitens investieren innovative Stadt-

werke in das Steuerungs-Management. Sie benennen zum Beispiel Mitarbeiter als Vendor Manager und stellen diesen auch die entsprechenden Werkzeuge und genügend Arbeitszeit zur Erfüllung der Aufgabe zur Verfügung.

Wer mehr als einen Dienstleister steuert, profitiert von der Digitalisierung der Prozesse besonders. Die Relevanz von Vendor Management 4.0 steigt mit der Zahl der zu steuernden Dienstleister schlagartig. Das folgende Gedankenspiel verdeutlicht diesen Effekt: Ein Stadtwerk arbeitet im Vertrieb mit drei Dienstleistern zusammen. Unternehmen A kümmert sich vor allem um den telefonischen und schriftlichen Kundenservice. Unternehmen B gewinnt aus Interessenten Neukunden. Unternehmen C übernimmt ab der ersten Mahnstufe das Forderungsmanagement und sorgt für Zahlungseingänge. Die Berührungspunkte zwischen den Unternehmen sind offensichtlich. Aufgrund der Lieferanten-Beziehungsmanagement-Software wissen nicht nur die zwei Vendor Manager, die sich um die drei Dienstleister kümmern, Bescheid. Rechnungen auf Basis von Vertrags- und Konditionsdaten prüfen sie im Vertretungsfall von allen drei Dienstleistern ohne Probleme. Über ein Dashboard geben sie der Bereichsleitung Vertrieb Auskunft zu aktuellen Kampagnen: insgesamt 128 Neukunden konnte das Stadtwerk gewinnen, vier lehnte es mangels Mahnstufe ab, 23 % kontaktierten den Kundenservice zweimal. Ein anderes Beispiel: Die Datenanalyse zeigt, dass im Rahmen der Kampagnenansprache 19 % der Interessenten die Vorteile des Smart-Home-Angebots nicht verstehen. Deshalb veranlassen die Vendor Manager die Überarbeitung der interaktiven Schulungsunterlagen. Diese stehen allen drei Dienstleistern zur Verfügung.

Digitale Tools vereinfachen die Prozesse bei der Steuerung von Dienstleistern. Sie schaffen den Raum, damit sich Vendor Manager zielgerichteter und wirksamer um Fremdvergaben kümmern können. So profitieren Stadtwerke durch die richtige Vergabe von Fremdleistungen.



**Bernhard Gandolf**,  
Geschäftsführer,  
eisq GmbH & Co. KG, Osnabrück

>> [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)

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