

Sonderdruck (Nr. 18371) aus 2019 (Jg. 58), Heft 1-2, S. 21-23

Geht das trotz Zusammenarbeit mit Dienstleistern?

Schnell und flexibel auf smarte Kundenwünsche reagieren

Schnelle und flexible Dienstleister einsetzen und mit Smart Home Geld verdienen. Das funktioniert mit einer fundierten Beschreibung der Leistung und dem richtigen Training. Steuern als Vendor Manager ist zum Glück erlern- und trainierbar.



Bernhard Gandolf, Geschäftsführer und Certified Management Consultant, Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG., Osnabrück

Dass die Digitalisierung von Haus und Wohnung sich im Gange befindet, daran besteht kein Zweifel: Wie schnell der Zukunftsmarkt »Smart Home« die eigenen vier Wände erobert, weiß niemand genau. Der Untersuchung »Smart Home Trends und Potenziale 2018« des Consulting- und Managementunternehmens mm1 zufolge, steht der Boom auf dem Massenmarkt bevor (Bild 1). Verbraucher hadern aktuell mit der technischen Komplexität vieler Produkte, den hohen Preisen – und sie sorgen sich um den Datenschutz. Da überrascht es kaum, dass im Jahr 2018 lediglich 7,4 % der deutschen Haushalte über »Smart-Home-Devices« verfügen; ein im internationalen Vergleich eher niedriger Wert. Bis zum Jahr 2021 steigert sich der Wert massiv auf rd. 35 % smarterer Häuser und Wohnungen, so die Prognose.

Für Unternehmen der Energiebranche bietet sich hier eine große Chance, an diesem Trend mitzuverdienen. Schließlich verfügen sie aus Sicht ihrer Kunden in aller Regel über Kompetenzen in Fragen der Gebäudetechnik. Planen Energieversorger großflächig in den Smart-Home-Markt einzusteigen, liegt eine Zusammenarbeit mit entsprechenden spezialisierten Dienstleistern und Herstellern nahe. Keine neue Aufgabe. Traditionell arbeiten Netzbetreiber und Energielieferanten mit vielen Gewerken und Service-Anbietern zusammen: Messdienstleister, Call Center, Entstörungsbetriebe oder Solarteure beispielsweise. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Wenn externe Spezialisten die Aufgaben erledigen, benötigt der Energieversorger weniger eigenes Personal. Auf das Schwanken der Auslastung

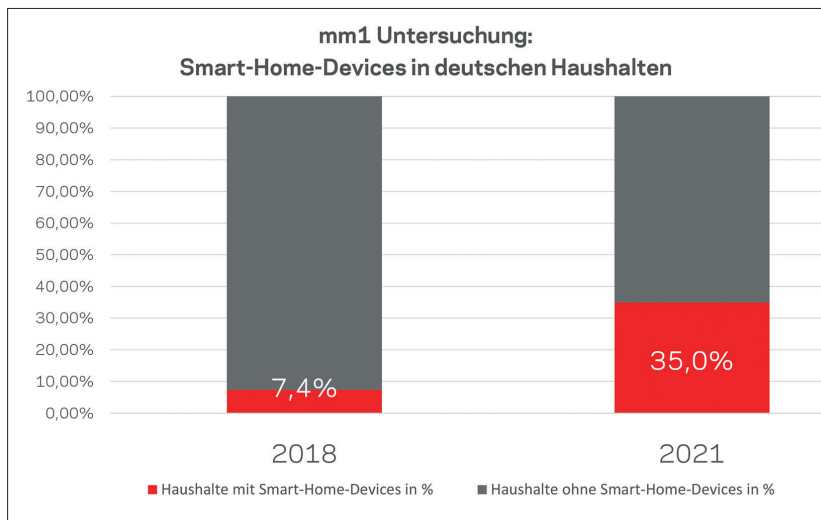


Bild 1. mm1-Untersuchung: Smart-Home-Services in deutschen Haushalten

reagiert das auslagernde Unternehmen dergestalt flexibler. Die internen Fixkosten sinken. Dienstleister verfügen über ein Personalreservoir. Projekte lassen sich schneller durchziehen, zumindest in der Theorie ... Oder die fremden Profis verfügen über Wissen und Fertigkeiten, welches dem Auftraggeber intern fehlt.

Mit einem Zielkonflikt und zwei handwerklichen Fehlern richtig umgehen

In der betrieblichen Realität fällt die Praxiserfahrung der Energiemanager oft gegenteilig aus. Denn oft fehlt die notwendige Flexibilität der Lieferanten. Wo früher »auf dem kurzen Dienstweg mal eben« schnell der Kollege in die Bresche sprang, schaut heute der Ansprechpartner beim externen Partner, was nächste Woche geht. Der Dienstleistungsbetrieb vertröstet auf den Sankt Nimmerleinstag, weil aktuell soviel zu tun sei. Woher rührt dieser Widerspruch?

Sehr häufig liegt ein Zielkonflikt vor. Und der sieht wie folgt aus: Damit der externe Partner vorteilhafte Konditionen anzubieten vermag, arbeitet er tendenziell möglichst produktionsoptimiert. Sprich: Er achtet darauf, seine Arbeitskräfte wie Monteure für smarte Gebäudetechnik gleichmäßig hoch auszulasten. Da bleibt wenig Spielraum für kurzfristige Aktivitäten übrig. Konkret erzeugen niedrige Preise den erhöhten Bedarf an kontinuierlicher Arbeit. Genau das entwickelt sich zum Problem. Das tritt in dem

Moment auf, wenn dem Adjektiv »kontinuierlich« der Wunsch des Auftraggebers gegenübersteht, flexibel und schnell auf Kundenwünsche zu reagieren.

Wie gehen Energieversorger richtig damit um, wenn sie auf Smart Home setzen? Die »eierlegende Wollmilchsau«, der perfekte Dienstleister, existiert nicht. Deswegen hilft vor dem Beauftragen einer externen Firma eine interne Klärung der Ziele. Dabei entscheiden folgende Leitgedanken:

- Was bezweckt der Energieversorger ganz konkret?
- Wie kurzfristig erwartet das Unternehmen eine Reaktion auf die von ihm definierten Anforderungen?

- Welchen Grad an Spitzen möge der Dienstleister im Bedarfsfall wie abdecken?

Sechs von zehn Fremdvergaben verfehlen die gesteckten Ziele, urteilen EVU-Manager (Bild 2). Das weisen Studien des Fraunhofer-Instituts und der Universität Bayreuth als bitteres Fazit aus. Es lindert kaum den Schmerz zu wissen, dass dies auch für andere Branchen gilt (vergleiche Megaprojekte wie den noch immer nicht fertiggestellten Berliner Flughafen). Als einen wesentlichen Hauptgrund nennen die Wissenschaftler eine fehlende/ungenügende Spezifikation.

Die präzise Definition, was der Dienstleister wie leisten soll, sprich die Antworten auf die vorne gestellten Fragen, bilden die Spezifikation. Auf dieser Basis vermag ein Anbieter seine Leistung besser auszurichten. Und eventuell anders – vielleicht höher – zu bepreisen. Unter Umständen plant er konkret einen zusätzlichen Personalpuffer für kurzfristige Aktivitäten ein. Logisch, dass sich das dann finanziell auswirkt. Doch hier gilt: Eine fundierte Spezifikation führt eventuell zu höheren Preisen. Umgekehrt dient eine ausführliche und profunde Beschreibung allerdings auch dazu, dass der Dienstleister exakter kalkuliert und bedarfsgerechter liefert. Das eröffnet gleichzeitig die Chance, noch bessere Konditionen als Auftraggeber zu erhalten.

Die Erfahrung zeigt: Sehr viele Energieversorger widmen dem speziellen Festlegen von Anforderungen

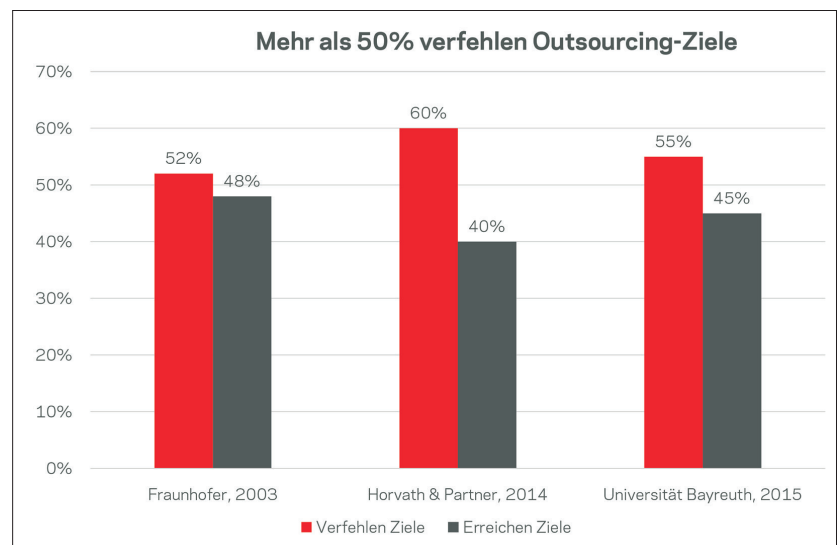


Bild 2. Mehr als 50 % verfehlen Outsourcing-Ziele

auch in Ausschreibungen zu wenig Aufmerksamkeit. Viel zu oft nehmen Vergabebedingungen und juristische Regelungen weit mehr Raum und Platz ein, als es womöglich einige wenige Worte zur konkreten Leistungsanforderung tun. Mit einer profunden Leistungsbeschreibung begegnen Auftraggeber in spe dem Zielkonflikt von Anfang an richtig. Neben diesem Konflikt existieren mitunter handwerkliche Denkfehler beim Steuern der Auftragnehmer. Wo früher interne Kollegen etwa im Messbetrieb frühzeitig über »Flurfunk« zu geplanten Produkt-Kampagnen informiert waren, sieht die Situation heute anders aus. Der externe Smart-Home-Anbieter erfährt viel später davon und verfügt über eine kürzere Reaktionszeit. Es handelt sich aus Sicht der Manager beim Auftraggeber um betriebsfremde Kräfte, die nicht nur räumlich, sondern auch gedanklich »weit weg« agieren. Außerdem erwarten viele Auftraggeber: »Die werden das schon hinbekommen. Dafür nutzen wir schließlich einen Dienstleister.« Die Lösung hierfür lautet: Den Lieferanten als Partner in die eigene Organisation und Planung richtig einbinden. Den Dienstleister frühzeitig und intensiv informieren, da der interne Flurfunk fehlt.

Notfallmanagement frühzeitig regeln

Ein zweiter typischer handwerklicher Fehler besteht im Notfallmanagement. Im Gebiet jedes Stadtwerks erfolgt irgendwann ein Wasserrohr-

Über den Verfasser

Bernhard Gandolf ist Geschäftsführer und Certified Management Consultant der Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG. european institute for service quality (eisq) ist spezialisiert auf operative Exzellenz im Dienstleistungsmanagement. Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse liefert eisq Mandaten aus der Energiebranche Lösungen zu den Kernthemen Service-Innovationen, Kosteneffizienz im operativen Management und wirksames Steuern von Dienstleistern. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. zeichnet Gandolf mit dem Titel Certified Management Consultant aus. Seit dem Jahr 2009 zertifiziert die Stiftung myclimate eisq als klimaneutrale Organisation.

bruch. Natürlich greifen besorgte Bürger, denen plötzlich das selbstverständliche Nass fehlt, zum Hörer. Das externe Call Center säuft förmlich ab. Die Wartezeit explodiert. Die Erreichbarkeit erodiert. Wie einfach wäre es, eine zuvor vorbereitete Ansage à la »Danke für Ihren Anruf. Wir wissen von der Störung. Wenn Sie ein anderes Anliegen haben, drücken Sie ...« zu schalten. Genau diese Vorbereitung für Notfälle fehlt (fast) immer. Besonders bitter: In einem Fall klagte ein Energiemanager, dass er von seinem Dienstleister in Krisensituation Flexibilität und damit mehr Erreichbarkeit seiner Hotline erwarte. Sicherlich lässt sich ein Teil der Last mit flexiblem Personal abfangen. Das entbindet auf Seiten des EVU die Person, die den Dienstleister steuert jedoch nicht davon, auch selbst Vorsorge zu treffen. Sie kann dabei helfen, mögliche Risiken wie den zitierten Wasserrohrbruch, den massenhaften Bruch der Strommasten im Münsterland des letzten Jahrzehnts oder andere Ereignis-

nisse viel besser einzuschätzen. Vor allem gehört es zu ihrer Aufgabe, für diese Risiken konkrete Notfallpläne vorzubereiten.

Partner richtig einzubinden, sich auf Notfälle vorzubereiten und Dienstleister gezielt anzuleiten lässt sich lernen und üben. Kluge Energieversorger setzen genau hier an. Sie schulen ihre Vendor-Manager – wie Dienstleistersteuerer immer öfter als Titel tragen. Wer als EVU schnell und flexibel mit Dienstleistern zusammenarbeiten will, investiert vor einer Beauftragung in die Ausarbeitung einer Spezifikation und qualifiziert sein Personal, wie es die externen Partner zielgerichtet am besten einsetzt. Dann funktioniert die Zusammenarbeit schnell und flexibel – und das Unternehmen zählt zu den vier von zehn erfolgreichen Fremdvergebenden.

bernhard.gandolf@eisq.eu

www.eisq.eu