

# Big Data und Vendor Management – Chancen am Markt für Energieversorger

Bernhard Gandolf

*Big Data ist in aller Munde. Blue Chips und Mega-Konzerne sammeln sie seit Jahren, mittlerweile nutzen auch kleinere und mittelständische Unternehmen die Datenmengen. Wer darauf verzichtet, lässt sich Chancen am Markt entgehen. Lesen Sie, welchen Einfluss das Dienstleistersteuern („Vendor Management“) auf Big Data hat.*

Big Data und Vendor Management – manche fragen sich jetzt, wie das eine mit dem anderen zusammenhängt. Starten wir bei Big Data. Obwohl der Begriff in der Wissenschaft und in der Industrie als tagesaktuelles Schlagwort auftritt, ist seine Definition unscharf. Zumeist geht es um die technologische Fähigkeit, Daten zu speichern, zu aggregieren und zu verarbeiten. Gleichzeitig dreht sich das Buzzword um kulturellen Wandel, der unsere Wirtschaft und Gesellschaft durchdringt: der Begriff zeigt die Informationsflut auf, in der wir scheinbar ertrinken.

Durch das Fehlen einer Definition forschen wir in verschiedene und uneinheitliche Richtungen. Die Unklarheit unter Forschern und Praktikern untergräbt ein pointiertes Weiterentwickeln des Themas. Diese Dimensionen von Big Data im Hinblick auf die souveräne Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Dienstleistern behandelt dieser Artikel.

## Daten aggregieren und daraus neue Informationen generieren

Beispiel Kundenservice: Der Versicherer AXA erkannte früh den Mehrwert von Daten. Seit her vergeht kein Jahr, in dem nicht ein Vertreter auf einer Veranstaltung Einblick in die jüngsten Trends gibt [1]. Stark simplifiziert, untersucht der Versicherer permanent Daten von Vorgängen im Kundenservice.

Aus den Bits und Bytes entstehen Muster. Diese nutzt das Unternehmen, um neue Features zu etablieren. Das betrifft Self-Service, Produkte und veränderte Arbeitsweisen. Der Clou besteht darin, die Daten über alle Kanäle, Vorgänge und Partner – sprich Dienstleister – zu poolen und heran-



Mehrwert von Kundendaten: Aus den Bits und Bytes entstehen Muster. Diese nutzt das Unternehmen, um neue Features zu etablieren  
Bild: Mohamed Hassan

zuziehen. Der Versicherungskonzern hat dabei wichtige Optimierungspotenziale erschlossen – auch Energieversorger können sich dies zu Nutze machen. Operativ fordert dies gleich auf mehreren Wegen die Zusammenarbeit mit Dienstleistern heraus:

- *Daten aus unterschiedlichsten Systemlandschaften harmonisieren und zusammenführen.* Viele Dienstleister nutzen für Teilbereiche eigene Systeme: beispielsweise in der Telefonie, im Work Force Management, im Wissensmanagement, beim Bearbeiten von Schrift etc.
- *Leistungen noch transparenter machen.* Liefert ein Dienstleister all diese Daten, erhält der Auftraggeber (und ggf.) ein Marktbegleiter im Kundenservice noch mehr Transparenz. Da stellt sich schnell die Frage im Hinblick auf Outsourcing Service Provider, ob nicht jemand eigene Geschäftsgeheimnisse preisgibt.

- *Ressourcen im Bereich IT und Management abrufen.* Um durchgehend Transparenz und Harmonie zu erzielen, bedarf es genügend IT-Kapazitäten auf beiden Seiten. Gerade das voranschreitende Digitalisieren von Arbeitsschritten zieht einen Wandel bei dem Austausch von Daten nach sich. Updates, Formate, Plattformen, Auftraggeber und Auftragnehmer arbeiten daran kontinuierlich.
- *Die Modelle der Zusammenarbeit mit Dienstleistern regelmäßig anpassen.* Big Data beeinflusst die Zusammenarbeit. Das erfordert das Modifizieren von Arbeitspaketen, Zuständigkeiten und Herangehensweisen.

**Merke:** Wer als Energieversorger Big Data als Ressource für Informationen nutzt, benötigt im Vendor Management extra IT- und Management-Ressourcen. Auf beiden Seiten.

## Kultureller Wandel durch Big Data – und seine Folgen für das Vendor Management

Ein Teil einer Dienstleistung wird outgesourct: So übernimmt ein Outsourcing Service Provider beispielsweise das Mahnwesen, während das Beliefern und Abrechnen eines Verbrauchers komplett beim Energieversorger bleiben. Die Art und Weise sowie die Management-Methoden im Steuern von Dienstleistern entscheiden darüber, ob eine Zusammenarbeit Nutzen stiftet. Bekannte Beispiele lauten:

- Management by Objectives – das Vereinbaren von Zielen;
- Management by System – Steuern mit Verfahrensweisen;
- Agile Management – agile, flexible, stark eigenverantwortliche Zusammenarbeit;
- Management by Delegation – das Teilen von Pflichten.

Verstehen Energieversorger Big Data als Synonym für einen kulturellen Wandel, gehen damit Assoziationen einher. Anpassen, Lernen aus Daten, Disruption, Akzeptanz für datenbasierte Lösungen, Transformation, New Work, Digitalisieren, Informationsaufbau sind Schlagworte auf Kongressen und Messen [2].

Sofort fällt auf, dass das Management by System als Methodik im Vendor Management damit nicht harmoniert. Klare Verfahrensanweisungen geben allen Akteuren beim Abrechnen Sicherheit. Strukturierte Prozesse reduzieren beim fremdvergebenden Energieversorger und beim erbringenden Abrechnungs- oder Inkasso-Dienstleister den Verwaltungsaufwand. Anpassen auf Unbekanntes, Transformation, New Work, ... all diese Aspekte stehen dem widersprüchlich gegenüber.

Hier heißt es, auf andere Management-Methoden im Steuern von Dienstleistern zu setzen. Das bedeutet gleichzeitig, intern eine andere Arbeitsweise einzuführen. Agiles Management und Management by Delegation eignen sich ggf. besser.

**Merke:** Big Data bietet Chancen auf Wandel und Impulse. Im Vendor Management setzt das unter Umständen ein Verändern von Arbeitsweisen beim Energieversorger und beim Outsourcing Partner voraus.

## Informationsflut – wie diesen Strom kanalisieren, anstatt darin zu ertrinken?

Auf Ebene der Telefonie entstehen bei einem Kundenkontakt tausende Datenpunkte. Das fängt bei technischen Merkmalen wie Provider, Übergabepunkten, Formaten, Signaltyp, etc. an. Ruft jemand via Mobilfunk, Festnetz oder Datengespräch an, geschieht das Verbinden verzögert. Weiterhin erhält das Signal beispielsweise alle Daten zum Aufzeichnen. Es folgen quantitative Aspekte: Dauer des Gesprächs, Dauer der Warteschleife, Anzahl Klingelzeichen etc. Hinzu kommen dann analytische Werte: Redeanteil der Sprachkanäle (Agent und Anrufer), Lautstärken, Gesprächspausen etc. All die vorgenannten Beispiele bedürfen keiner Extra-Regel nach DSGVO. Jedes Unternehmen vermag im Kundenservice tausende dieser Datenpunkte auszuwerten, ohne überhaupt zu einer inhaltlichen Ebene zu gelangen.

Hierbei stoßen Energieversorger, wie jedes andere Unternehmen, schnell auf ein (wenn nicht das größte) Problem im Zusammenhang mit Big Data. Die Datenmenge entpuppt sich als fehlerhaft und unzuverlässig. Beispiele: System A und System B liefern Doubletten. System C speichert Daten in abweichenden Formaten. Werte im System D erweisen sich als unvollständig, die Kombination aus A und D als wertlos, weil fehlerhaft. Dazwischen schlagen sich Experten mit unzuverlässigen, sich widersprechenden Datenversionen herum.

Statt aus dem Wust an Angaben mehr Wissen zu generieren, investieren Auftraggeber und -nehmer in immer mehr Ressourcen fürs Bereinigen. So ein Zustand entwickelt sich teils zu einem teuren und als unbefriedigend empfundenen Selbstläufer. Projektbeteiligte sehen dann keinen Nutzen von Big Data. Mehr und mehr Kapazität fließt in das Beschaffen und Aggregieren von Daten. Schritt für Schritt entfernen sich Auftraggeber und Auftragnehmer vom Ziel, ohne dem Ergebnis näher zu kommen.

Deshalb ist ein starkes Vendor Management-Team hier besonders wichtig: denn es schafft, den beschriebenen Selbstläufer rechtzeitig in Frage zu stellen. Es kanalisiert und priorisiert Datentöpfe und beendet

Aktivitäten, wenn nötig. So sichert das Vendor Management den strategischen Nutzen von Big Data für den Energieversorgungs-Sektor.

**Merke:** Viel zu viele Big Data-Projekte verlaufen sich gerne im operativen Kleinklein. Ein erfahrenes Vendor Management kanalisiert und entscheidet.

## Im Idealfall bilden Big Data und Vendor Management ein Team

Richtig eingesetzt, leistet Big Data einen Beitrag zum Wertschöpfen bei Energieversorgern. Das betrifft vor allem die beschriebenen drei Handlungsfelder:

- Genügend Ressourcen, sprich Personal, auf IT-, und Managementebene vorsehen.
- Das Vendor Management in Feldern wie Management-Methoden, Change Management und kritischem Entscheiden regelmäßig qualifizieren.
- Die Modelle der Zusammenarbeit mit Dienstleistern in engen Abständen prüfen und anpassen.

Mit dem richtigen Know-how beim Steuern von Dienstleistern können vorausschauende EVUs ihr Vendor Management aktiv verbessern und mit Erfolg für strategischen Nutzen sorgen.

## Anmerkungen

[1] <https://www.ccw.eu/speaker/sarah-honne/>

[2] Vgl. <https://www.worldclassbusinessleaders.com/events/DT22>

*B. Gandolf, Geschäftsführer und Certified Management Consultant, european institute for service quality (eisq) GmbH & Co. KG, Osnabrück  
bernhard.gandolf@eisq.eu*