

Kundenkommunikation: Schlüssel zum Erfolg bei der IT-Dienstleistung

Werner Dieckmann

1 Voraussetzungen für Outsourcing-Partnerschaften

Die Rahmenbedingungen für die Energieversorgungsunternehmen (EVU) unterliegen einem drastischen Wandel. Neue gesetzliche Vorgaben, sich ändernde Marktstrukturen oder ein Kundenservice auf allen medialen Ebenen führen zu immer höheren Anforderungen an die eingesetzten Kommunikations- und Datentechnologien. Längst vorbei sind die Zeiten, als die elektronische Datenverarbeitung in der Energieversorgungsbranche lediglich eine unterstützende Funktion für nur wenige Geschäftsprozesse übernahm und sich jedes Unternehmen eine eigene IT-Infrastruktur leisten konnte, die zudem aufwendig und in vielen Schritten an die eigenen Prozesse angepasst werden musste. Stattdessen nimmt die IT heute eine besondere Stellung im Wettbewerb ein: Angesichts des enormen Kostendrucks ist sie selbst zu einem kritischen Kostenfaktor geworden und zugleich wachsen im Zuge des Wettbewerbs zwischen den EVU die an sie gestellten Anforderungen. Die auch aufgrund gesetzlicher Regelungen ständig erforderlichen Anpassungen der IT bringen besonders kleine und mittlere EVU an ihre Grenzen. Viele Unternehmen haben sich daher bereits dazu entschlossen, die IT an einen professionellen Partner zu übertragen, um sich voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können.

Nicht nur das fachliche Know-how des IT-Dienstleisters, sondern auch die Kommunikation zwischen dem EVU und seinem Outsourcing-Partner ist entscheidend für den gemeinsamen Erfolg. Wie gut die Partnerschaft funktioniert, hängt von diversen Faktoren ab, die letztlich alle die Kommunikation beeinflussen. Wenn der IT-Dienstleister zum Beispiel über spezifische Branchenkenntnisse verfügt, merkt der Kunde schnell, dass sein Partner die „gleiche Sprache“ spricht. Dies erleichtert wiederum das Einbeziehen der EVU in die fachliche Projektarbeit. Sie kann aber nur reibungslos erfolgen, wenn die Projekte gut strukturiert mit fest vereinbarten organisatorischen sowie kommunikativen Prozessen ablaufen.

Die Kommunikation zwischen IT-Dienstleister und Auftraggeber ist also von verschiedenen Stellgrößen und Rahmenbedingungen abhängig. Sind bestimmte

Voraussetzungen – sowohl beim EVU als auch beim IT-Dienstleister – nicht erfüllt, kann die Zusammenarbeit nicht erfolgreich sein. Auf Kundenseite ist zudem besonders entscheidend, dass die Outsourcing-Maßnahme von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Ohne eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister lässt sich das externe Know-how nicht gewinnbringend nutzen. Außerdem sollte ein Verantwortlicher beim EVU fester Ansprechpartner für den Outsourcing-Partner sein und die Umsetzung koordinieren.

1.1 Branchenkompetenz erwünscht

Vom Dienstleister fordern die Unternehmen insbesondere eine stärkere Business-Orientierung. Dies zeigt die im Jahr 2009 veröffentlichte Trendanalyse „Outsourcing 2.0“ der Marktanalysegesellschaft Pierre Audoin Consultants (PAC). Insgesamt wurden bundesweit 105 Entscheider aus Management und IT-Leitung befragt – darunter unter anderem Vertreter der Energieversorgungsbranche. Die Befragungsergebnisse von PAC verdeutlichen: Auch die Anforderungen an die Skalierbarkeit und die Flexibilität des Angebots steigen. Bei der Wahl des Dienstleisters spielen Aspekte wie Business-Alignment, Know-how, Innovationsfähigkeit, Vertrauen/„Augenhöhe“ sowie die Möglichkeit der verbrauchsabhängigen Berechnung der Dienstleistungen eine wichtigere Rolle als die reinen Kosten. Die größte Zustimmung unter den Befragten erhält mit 90 Prozent der Wunsch, dass der Provider die Business-Anforderungen des Kunden jenseits der reinen IT kennen sollte.

Dieses Bild deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der Trend Research Marktstudie „Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice“ aus dem Jahr 2002, die Erfolgsfaktoren im Outsourcing aus Sicht der EVU aufzeigt. Auch hier gaben die Befragten ein klares Votum für Anbieter, die kundenorientiert und mit hoher Branchenkompetenz ans Werk gehen.

Die zu Recht hohe Erwartungshaltung der Kunden hat die Outsourcing-Dienstleistung bereits stark verändert. Aufgrund des sich dynamisch wandelnden Energiemarktes verliert ein auf reines System-Hosting reduziertes IT-Outsourcing für EVU nahezu an Bedeutung. Stattdessen wird angesichts der aktuellen Herausforderungen vom Dienstleister verstärkt eine Geschäftsprozesskompetenz vorausgesetzt, die für eine erfolgreiche Systemimplementierung und die anschließende Betriebsunterstützung zwingend erforderlich ist. Die Dienstleister müssen in der Lage sein, die Unternehmen bei der Anpassung sowie Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation bestmöglich zu unterstützen und zudem Kenntnisse der rechtlichen Implikationen des Unbundlings für die IT-Lösungen mitbringen. Fakt ist, dass die Branchenkompetenz der IT-Dienstleister eines der wichtigsten Entscheidungskriterien im Rahmen von IT-Outsourcing ist.

1.2 Professionelle Kommunikation erforderlich

Allerdings ist das fachliche Wissen nur ein Schritt zum Erfolg. Die Kommunikationsstrukturen bei der Zusammenarbeit zwischen Kunde und IT-Dienstleister sind ebenfalls entscheidend. Gerade bei IT-Dienstleistungen ist die Kundenzufriedenheit ein kritischer Faktor, denn die erbrachten Leistungen sind zumeist immateriell und wenig greifbar. Umso wichtiger ist es, kontinuierlich den Dialog mit den Kunden zu pflegen. Hierdurch lässt sich gegenseitiges Vertrauen aufbauen, zudem ermöglicht das direkte Gespräch in vielen Fällen erst, die genauen Kundenwünsche zu ermitteln.

Die im Jahr 2003 erstmals veröffentlichte Marktstudie „IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft“ des Marktforschungsinstituts Trend Research zeigt auf, dass die Realität bei vielen Outsourcing-Projekten noch anders aussieht. Die Autoren kritisieren eine nur schwach ausgeprägte Kommunikation zwischen den Vertragspartnern. Hierdurch sind beide Seiten über aktuelle Entwicklungen und mögliche Probleme nur unzureichend und in vielen Fällen zu spät informiert. Eine wachsende Unzufriedenheit der Energieversorger mit dem IT-Dienstleister ist die logische Konsequenz. Außerdem besteht die Gefahr steigender Kosten – sowohl direkt durch nicht einkalkulierte Zusatzleistungen oder zu späte Systemanpassungen als auch indirekt durch geleisteten Doppelaufwand und höhere Personalressourcen.

Die Kundenkommunikation kann nur erfolgreich sein, wenn alle für IT-Projekte relevanten Zielgruppen wie Management, IT-Koordination und Anwender einbezogen werden. Denn ihre Anforderungen unterscheiden sich zum Teil deutlich. Für das Management spielen vorrangig strategische Aspekte eine wichtige Rolle. Wie groß ist der Beitrag des IT-Dienstleisters zur Geschäftsentwicklung, wie flexibel kann dieser auf neue Marktanforderungen reagieren? Für die IT-Leitung steht im Vordergrund, inwiefern die fachlichen Anforderungen durch das IT-Projekt abgedeckt werden. Stichworte sind Zuverlässigkeit, Qualität sowie Termin- und Budgettreue. Für die Anwender zählt vor allem, ob und wie die IT-Leistung sie im Tagesgeschäft unterstützt. Für diese Zielgruppe wesentlich sind die Funktionalität sowie der Service und Support.

2 rku.it setzt auf bewährte Konzepte

Um die geschilderten Anforderungen zu erfüllen, sind nicht zuletzt speziell ausgearbeitete Projektstrukturen erforderlich, bei denen die Kommunikation ein fester Bestandteil ist. Wie diese konkret aussehen können, soll nun am praktischen Beispiel des IT-Spezialisten rku.it GmbH veranschaulicht werden. Das Unternehmen mit Sitz in Herne konzentriert sich seit seiner Gründung vor fast 50 Jahren vertrieblich auf die Versorgungs-, Verkehrs- und Kommunalwirtschaft.

Das branchenspezifische Know-how bildet die solide Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf „Augenhöhe“ mit den Kunden. Damit bei den EVU intern das Wissen über die per Outsourcing bereitgestellten IT-Systeme gewährleistet bleibt, bezieht rku.it die Kunden in die Projekt- und Entwicklungsarbeit ein. Diese können zudem wählen, in welcher Intensität Outsourcing zum Zuge kommen soll. So bietet rku.it den EVU an, auch nur spezifische Anwendungen zu hosten. Jeder Kunde kann so individuell entscheiden, welche Anwendungen auszulagern sind und welche im Unternehmen betrieben werden. Der Support für diese Anwendungen oder Systeme kann ebenfalls über rku.it oder – in ausgewählten Fällen – über einen Partner von rku.it im Rahmen eines Vor-Ort-Services erfolgen.

2.1 Standardisierte Projektabläufe

Die Organisationsstrukturen von rku.it-Projekten sind standardisiert und in einem eigenen Regelwerk festgeschrieben. Hierzu gehören auch geregelte Kommunikationswege und -instrumente. Verantwortlich für den Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten ist der jeweilige Projektleiter. Er stimmt als zentraler Ansprechpartner die Projektziele mit dem Kunden ab und klärt die wesentlichen Projektrahmenbedingungen. Der Projektleiter eignet sich im Verlauf der Zusammenarbeit spezielles Wissen über unternehmensspezifische Besonderheiten an, das er in die Umsetzung einfließen lässt, damit der Kunde die für seine Belange optimal angepasste Lösung erhält.

Der Projektleiter hat unter anderem folgende Aufgaben:

- Organisieren, Planen, Überwachen und Steuern des Gesamtprojektes
- vorgegebene Projektziele hinsichtlich Realisierbarkeit, Vollständigkeit und Qualität analysieren
- die Projektziele überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren
- die erforderliche Projektqualität sicherstellen
- den Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten organisieren
- Lenkungsausschuss-Sitzungen vorbereiten, durchführen und nachbereiten
- die Projektergebnisse gegenüber dem Lenkungsausschuss präsentieren und verantworten
- Entscheidungen im Lenkungsausschuss herbeiführen
- regelmäßige Projektkernsitzungen mit einem durchgängigen Berichtswesen führen
- im Fall von Problemen frühzeitig Maßnahmen zu deren Lösung einleiten

2.2 Kick-off-Meeting: motivierender Einstieg

Zu Beginn eines jeden Projektes findet ein Kick-off-Meeting beim Kunden statt. Bei diesem Abstimmungstreffen einigt sich das Projektteam auf organisatorische Regeln sowie sämtliche Berichts- und Informationswege. Das persönliche Kennenlernen, das Festlegen klarer Projektstrukturen und die Absprache von Zuständigkeiten bilden die Grundlage für eine effiziente Umsetzung.

Wichtige Inhalte dieser Kick-off-Veranstaltungen sind zum Beispiel:

- Erläuterung beziehungsweise Klärung der Aufgabenstellung sowie der Ziele des Projektes
- Erwartungen der Beteiligten
- Vorstellen der Ausgangssituation
- Vorstellen der Projektplanung
- Vorstellen des Projektteams
- Zuordnen der Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Klärung der „Spielregeln“ und der Rollen
- organisatorische Regeln
- Planung und Darstellung aller Berichts- und Informationswege

Diese Auftaktveranstaltungen bieten ein großes Potenzial zur Motivation des gesamten Teams und zur Integration möglicher Projektmitarbeiter des Kunden. Erfahrungsgemäß fließen Informationen wesentlich leichter, wenn sich die Kooperationspartner bereits persönlich kennengelernt haben.

2.3 Dokumentation schafft Transparenz

Nach dem Kick-off-Meeting erstellt rku.it zunächst ein Pflichtenheft als Leitfaden für die Umsetzung. Dieses Soll-Konzept enthält detaillierte Angaben zur System- und Hardwarearchitektur sowie zum Rechte-, Support- und Dokumentationskonzept. Das Festschreiben des Projektablaufes verschafft dem Kunden einen guten Überblick über die Arbeitsschritte. Nach dem Projektabschluss prüfen sämtliche Projektmitarbeiter das Konzept noch einmal darauf, ob es Abweichungen gegeben hat. Die gegebenenfalls ergänzte Dokumentation erhält der Kunde beim Projektabschluss.

Die Transparenz der durchgeführten Arbeiten erzeugt Vertrauen und gibt dem Kunden Sicherheit. Das gesamte IT-Projekt ist in sämtlichen Schritten nachvollziehbar, das EVU hat – genau wie der IT-Dienstleister – den fachlichen Überblick.

2.4 Lenkungsausschuss: Schlüsselrolle auch bei der Kommunikation

In rku.it-Projekten besteht immer eine Steuerungsinstanz in Form eines Lenkungsausschusses. Er bildet das oberste beschlussfassende Gremium, in dem die Entscheidungsträger aller Beteiligten eingebunden sein sollten. Die Mitgliederzahl des Lenkungsausschusses variiert in Abhängigkeit zur Projektgröße, wobei der Projektleiter ohne Stimmrecht an den Sitzungen teilnimmt. Das Gremium dient aber nicht nur zur Projektsteuerung, sondern auch zur konkreten Lösung eventuell auftretender Probleme, weshalb ihm eine kommunikative Schlüsselrolle zukommt. Da im Lenkungsausschuss die Weichen gestellt werden, sollten dessen Mitglieder die Befugnisse besitzen, schnelle Entscheidungen auch ohne Rücksprachen zu treffen.

Von Beginn an müssen die Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Zielsetzungen des Lenkungsausschusses festgesetzt sein, wobei seine zwei wesentlichen Funktionen, nämlich die Überwachung der Projektergebnisse und gegebenenfalls Entscheidungen zur Korrektur bei Planabweichungen, regelmäßig im Rahmen von Meilenstein-Sitzungen besprochen werden. Besteht aufgrund aktueller Entwicklungen außerplanmäßig dringender Entscheidungsbedarf, kommt das Gremium zu einer Sondersitzung zusammen.

Nur mit einer schnellen und geregelten Informationsweitergabe kann gewährleistet werden, dass der Projektleiter stets zeitnah über mögliche Probleme, Risiken oder Erfolge unterrichtet ist und dem Auftraggeber beziehungsweise dem Lenkungsausschuss unmittelbar berichten kann. Daher müssen aktuelle und wichtige Informationen ohne Aufforderung schnellstmöglich und in geeigneter Form an die nächste Berichtsinstanz (zum Beispiel Projektleiter zum Lenkungsausschuss oder Sachbearbeiter zum Teilprojektleiter) weitergeleitet werden. Gleichzeitig sind der Projektleiter und auch jeder Mitarbeiter eines Projektes dazu angewiesen, fehlende Informationen aktiv einzufordern und nicht abzuwarten, bis erforderliche Angaben „von allein“ fließen.

Die Auftaktveranstaltung zum Einstieg und der Lenkungsausschuss als zentrale Steuerungsinstanz haben sich bei den rku.it-Projekten als wichtige Projektmanagementinstrumente bewährt. Dabei schafft das Kick-off-Meeting beim Kunden die Rahmenbedingungen für eine funktionierende Kommunikation unter den Projektpartnern. Bei diesem Termin gilt es auch, die Kundenerwartungen sowie die Projektaufgabenstellung und -ziele zu verdeutlichen. Dies beugt Missverständnissen vor und bietet direkt am Anfang die Chance, den effizientesten Pfad einzuschlagen.

Durch die Einbindung des Kunden im Lenkungsausschuss steuert dieser von Anfang an das Projekt mit. Zweck des Gremiums ist insbesondere, zu garantieren, dass die Interessen der Auftraggeberrolle im Projekt berücksichtigt werden. Dank des Lenkungsausschusses kann der Kunde bei Entscheidungen nicht übergangen werden. Außerdem bietet das Gremium eine Plattform zur Lösung möglicherweise auftretender Konflikte. Im Zusammenspiel der verschiedenen Steuerungsinstrumente hat der Projektleiter eine Managementfunktion, weshalb er die zentrale Anlaufstelle des Kunden für alle Anforderungen, Änderungen oder Probleme ist.

2.5 Der Kunde entscheidet

Auch im Tagesgeschäft profitieren die rku.it-Kunden von den gleichen Vorteilen wie bei der Projektarbeit: klaren Kommunikationsstrukturen mit festen Ansprechpartnern und Zuständigkeiten. rku.it nutzt den offenen Dialog strategisch dazu, die Kunden bei der Meinungsbildung zu unterstützen, ohne ihnen jedoch eine bestimmte Lösung aufzudrängen. Damit positioniert sich rku.it als kompetenter Sparringspartner, der seine Kunden auf anstehende Entscheidungen vorbereitet. Sobald beispielsweise absehbar ist, dass auf die Kunden aufgrund gesetzlicher Regelungen oder erforderlicher Software-Upgrades größere IT-Anpassungen zukommen, lädt der IT-Spezialist die betroffenen EVU zu Infoveranstaltungen ein. Hierbei ist das Ziel, den Unternehmen mögliche Lösungswege sowie deren Vor- und Nachteile aufzuzeigen. Die Entscheidung, welcher Weg eingeschlagen werden soll, liegt jedoch beim Kunden.

Als weiteren Vertriebsbaustein bietet rku.it seinen Kunden ein umfassendes Schulungsprogramm an, bei dem auch individuelle Unternehmenslehrgänge möglich sind. Das Spektrum reicht von der Microsoft Office-Produktpalette bis zu Anwendungssystemen. Eine Plattform zum Wissensaustausch bildet außerdem das jährlich stattfindende rku.it-Anwendertreffen. Hierbei verschafft der IT-Spezialist den Kunden die Möglichkeit, sich über aktuelle energiewirtschaftliche Aspekte sowie branchenspezifische Lösungen zu informieren. Gerade der persönliche Austausch unter Praktikern hat sich bewährt, da sich die Anwendungsfälle oft vom einen auf den anderen Versorger übertragen lassen. Mit dem Anwendertreffen fördert rku.it nicht nur die Kommunikation mit seinen Kunden, sondern trägt auch zu deren Vernetzung untereinander bei.

3 Strategische Kommunikation zahlt sich aus

Die Kundenkommunikation sollte also ein fester Bestandteil der gesamten Unternehmens- und Vertriebsstrategie sein. Denn eine professionelle Kommunikation auf mehreren Ebenen bietet für IT-Dienstleister einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und dient zudem der Kundenbindung. Für den nachhaltigen Erfolg ist ein

Werner Dieckmann

Konzept mit aufeinander abgestimmten Kommunikationsinstrumenten erforderlich, das sich nur realisieren lässt, wenn die eigenen Mitarbeiter dieses auch verinnerlichen. Ein großer Vorteil hierbei ist, wenn sich Regeln zur Kommunikation auch in Unternehmensleitlinien sowie in Organisations- und Projektregelwerken wiederfinden – insbesondere für die Integration neuer Mitarbeiter ins Team. Wie die Strukturen im Detail aussehen sollen, muss jedes Unternehmen individuell entscheiden. Fest steht allerdings: Ohne eine effiziente Kundenkommunikation können IT-Dienstleister die steigenden Erwartungen der Kunden langfristig nicht erfüllen.