

„Service ist ein großes Pfund!“

Was gehört zu einem guten Service? Und welche Chancen haben freie Anbieter? Diese Fragen haben wir vier Branchenkennern gestellt.

Interview: Jörg-Rainer Zimmermann

neue energie: Die Betreiber schildern auch in der diesjährigen Serviceumfrage des BWE wieder unhaltbare Zustände. Warum läuft es seit Jahren mit dem Service nicht rund?

Jens Müller-Nielsen: Das hat viele Gründe. Service ist nur bei kurzen Anfahrtszeiten effektiv. Man braucht auch eine schnelle Ersatzteilversorgung, am besten am Servicestützpunkt. Teilemanagement ist wichtig, wenn eine Wartung ansteht, sollte man also wissen, welche Komponenten zuvor Probleme gemacht haben. Dann werden gut geschulte Monteure gebraucht. Wenn man in Zukunft Wartungsverträge mit bis zu 20-jähriger Laufzeit abschließen möchte, ist zudem eine vorbeugende Wartung nötig. Vor allem aber geht es um die Kommunikation mit dem Kunden. Die Branche hat gerade an diesem Punkt noch viel zu lernen.

Hans-Heinrich Albertsen: Richtig. Aber der Kunde möchte das alles auch zu einem erschwinglichen Preis!

Ruth Brand: Ich denke, der Kunde sieht das Preis-Leistungs-Verhältnis. Wir bei Enercon versuchen diesen vorausschauenden Service zu machen und das scheint zu gelingen, wie die Kundenzufriedenheit zeigt. Und wenn man ein Vollwartungskonzept mit entsprechenden Garantien bietet, muss der Hersteller in die eigene Qualität des Produktes vertrauen können.

ne: Allerdings hat sich bei Enercon an diesem Punkt wenig getan. Man garantiert schon lange unverändert eine Verfügbarkeit von 97 Prozent.

Dieter Fries: 98 Prozent wären besser!

Brand: Die 97 Prozent sind branchenüblich. Durchschnittlich liegt die Verfügbarkeit bei uns sogar bei 98,5 Prozent und darüber. Es ist aber etwas anderes ob man das auch garantiert.

Müller-Nielsen: Von Herstellerseite dürfte sich da wenig ändern. Und die Frage ist ja, ob Betreiber bereit sind, dafür mehr zu bezahlen. Es kommt darauf an, ob sich das dann über 15 Jahre hinaus bei einem Prozent mehr Verfügbarkeit rechnet. Bei einer solch langen Laufzeit wird zudem wichtig, ob man dem Hersteller zutraut, dass er sich am Markt halten kann.

Hans-Heinrich Albertsen: Ich wäre gar nicht so scharf auf 98 Prozent. Interessanter wäre es, eine Ertragsverfügbarkeit zu garantieren, die über 90 Prozent liegt. In vielen Verträgen gibt es komplizierte Erläuterungen was zur Verfügbarkeit gehört und was nicht. Die Wartung wird sogar herausgerechnet. Eine Ertragsgarantie hätte für den Betreiber eine viel verbindlichere Aussage.

Müller-Nielsen: Hinsichtlich des schlechten

der Kunde aber nur einen Maximalpreis pro Jahr zahlt. Denkbar wäre auch eine Vereinbarung über mehrere Jahre. Hier können wir uns an anderen Investitionsgüterbranchen orientieren.

Fries: Da wäre ich doch vorsichtig. Bei schlechten Standorten haben Betreiber bei gleichem Anlagentyp öfter Probleme als an guten Standorten. Zum Beispiel wenn die Anlagen keine automatische Schmierung haben. Da muss die Mühle gar nicht gleich ganz stillstehen. Von daher trifft die Aussage nicht zu, weniger Wind, weniger Belastung, weniger Wartung.

ne: Wenn also Hersteller und Betreiber nicht auf einen Nenner kommen, dann spricht das doch für freie Serviceanbieter!?

Fries: Am Anfang spricht viel für den Service vom Hersteller, der hat ja die Anlage gebaut und aufgestellt. Ab einem gewissen Anlagenalter macht es aber Sinn, wenn sich unabhängige Anbieter mit erfahrenen Monteuren etablieren. Hauptpunkt ist in jedem Fall die Qualitätskontrolle der Serviceteams.

Brand: Ich denke, es kommt auf die Philosophie der Hersteller an. Wir haben eine große Fertigungstiefe und führen das im Service fort. Und wir möchten, dass der Kunde zufrieden ist und eben nicht nur bei uns bleibt, weil unabhängige Serviceteams vielleicht weniger Know-how haben könnten. Aber natürlich kann man bestimmte Garantien nur geben, wenn man das Wissen der Monteure und die Ersatzteile hat.

Albertsen: Das kann ich alles nachvollziehen. Vom Grundsatz schätze ich aber den

”

Am Anfang spricht viel für den Service vom Hersteller.“

Dieter Fries, Betreiberbeirat

Windjahres 2010 sollte vielleicht eine Entkopplung von fixen und variablen Servicekosten stattfinden. Wenn es weniger Wind gibt, gibt es weniger Ertrag und es ist auch weniger Wartung nötig. Somit sollte es einen Minimum-Servicepreis pro Jahr geben und bei sehr hohen Erträgen eine Begrenzung nach oben, wo zwar die Mehrkosten bei mehr Leistung plus Gewinn abgedeckt sind,

Wettbewerb, um dem Betreiber die Entscheidung zu lassen. Es könnte ja sein, dass eine größere Schar der Kunden vielleicht irgendwann nicht mehr das Geld für einen teureren Herstellerservice haben. Dann wäre es umso wichtiger, unabhängige Anbieter zu haben.

ne: Was zu der Frage führt, ob der Herstellerservice ein teuer bezahltes Monopol ist?

Müller-Nielsen: Da muss ich widersprechen. Bei Repower etwa sind wesentlich mehr Teile auf dem freien Markt erhältlich. Wir haben nicht die gleiche Fertigungstiefe wie andere Hersteller und ein ganz anderes Wettbewerbsverhältnis zu Serviceanbietern. Aber sicher kommen wir mit modernen Monitoring-Systemen besser an die Anlagen heran. Der Anteil an Elektronik und Sensorik steigt ja. Da hat der Hersteller deutliche Vorteile. Albertsen: Sie haben recht, bei jüngeren Anlagen gibt es ein Problem für unabhängige Anbieter. Bei älteren Anlagen trifft dies nicht zu.

Müller-Nielsen: Wir sollten aber betrachten wie sich der Markt künftig entwickelt. Durch Repowering werden künftig massiv neue Anlagen aufgestellt. Und Herr Fries, zu ihrer Anmerkung hinsichtlich der Kontrolle der Teams – letztlich gibt es mobile Datenerfassungssysteme, um die Produktivität draußen zu steigern.

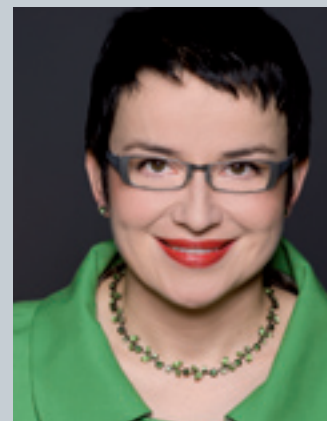
ne: Allerdings garantiert das nicht, dass der Service flächendeckend gleich gut ist!?

Müller-Nielsen: Nein, sicher nicht. Entsprechend der Vertriebsplanung entscheiden wir, wo die nächsten Servicepunkte aufgebaut werden. Wir brauchen ein bis eineinhalb Jahre Vorlauf.



Jens Müller-Nielsen

Geschäftsführer Repower Systems, zuständig für Vertrieb und Service in Deutschland



Ruth Brand

Leiterin des Hauptstadtbüros der Enercon GmbH

ne: In welche Regionen müssen Sie nachbessern?

Müller-Nielsen: An der Küste sind wir gut aufgestellt. Mit den hohen Nabenhöhen von 128 Metern kommen nun besonders Waldflächen in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen in den Blick. Und in diesem Jahr wollen wir bei Frankfurt/Main einen Servicestandort aufbauen.

Brand: Mir sind bei Enercon keine regionalen Ausreißer bekannt. Das Ziel ist immer, dass in höchstens 50 Kilometer Entfernung eine Servicestation sein sollte.

ne: Herr Müller-Nielsen, wie erklären Sie sich die sprunghafte Verbesserung von Repower auf die Note 2,65? Erstaunt Sie das nicht selbst?

Müller-Nielsen: Das Zauberwort ist die Ausrichtung auf den Kunden. Ich glaube, die Organisation hat gemerkt, dass mit Problemen offen umgegangen werden muss. Wir wollen wieder verstärkt auf das BWE-Betreiberfo-

rum zugehen, um uns der Kritik zu stellen. Fries: Probleme können auftreten. Aber man muss sie dann auch lösen!

Müller-Nielsen: Sie müssen gelöst werden, ja, aber man muss darüber reden. Wenn ich eine neue Serie einführe, es dann Probleme gibt, dann muss ich mich um die Kunden besonders kümmern. Das kann man kommunizieren. Es geht um Vertrauen. Das hat die Branche nötig.

Albertsen: Stimmt, aber es gibt eben auch das Gegenteil von dem was Sie beschreiben. Was ich von Kollegen höre, ist, dass die Anlage aufgestellt wird, der Hersteller sich dann aber oft nicht verantwortlich zeigt. Ich habe einfach die Erfahrung gemacht, dass Serienprobleme zunächst kulant behandelt wurden, dann das Geld knapp wurde und die Kulanzbereitschaft rapide zurückging. So schwindet das Vertrauen stark, es geht für die Betreiber schließlich um enorme Kosten.

Brand: Kommunikation ist tatsächlich ent-



Dieter Fries

Vorsitzender des BWE-Betreiberbeirats



Hans-Heinrich Albertsen

Sprecher Forum Unabhängige Instandhaltung und Beisitzer im BWE-Vorstand

scheidend. Bei Enercon wird man an diesem Punkt bald nachlegen...

ne: Das hat Enercon schon im vergangenen Jahr im Rahmen der Serviceumfrage gesagt...

Fries: Vielleicht ist das bei Enercon ja ein bisschen eingeschliffen. Aber um es mal anders zu sagen, wenn ich ein Premium-Auto in der Garage habe, dann möchte ich nicht, dass der Hersteller unbemerkt über Nacht den Motor austauscht.

Brand: Sicher, bislang war es Teil des Konzepts, dass Enercon die Anlage so behandelt, als würde sie weiterhin Enercon gehören. Aber wir arbeiten derzeit an neuen Lösungen, etwa im Rahmen des Service-Infoportals im Internet.

ne: Eine Beobachtung ist auch, dass bei starkem Wachstum der Unternehmen im Ausland der heimische Service leidet!

Müller-Nielsen: Ich werde dafür sorgen,

dass wir auch weiterhin rund 25 Prozent des Umsatzes in Deutschland machen. Und wir können die diesjährige Benotung für unseren Service noch verbessern.

Brand: Bei uns ist klar, dass wir im kommenden Jahr wieder eine Eins vor dem Komma anstreben. Wenn wir uns im Bereich ‚Rückmeldung‘ anstrengen, müsste das zu schaffen sein.

ne: Mangelnde Kommunikation, zu wenig Vertrauen, das sind doch wiederum gute Gründe für den unabhängigen Service!

Albertsen: Wie schon Herr Fries meinte, würde ich als Betreiber bei Neuanlagen anfangs einen entsprechenden Vertrag mit dem Hersteller aushandeln. Allein schon, weil man heute Gewährleistungsansprüche eher auf fünf statt auf zwei Jahre abschließt. Später ändert sich die Situation. Ohnehin liegt der Anteil von unabhängigen Marktteilnehmern nur bei etwa 15 bis 20 Prozent. Ich möchte als Betreiber aber gerne eine

gesunde Wettbewerbssituation geschaffen sehen.

Müller-Nielsen: Warum eigentlich?

Albertsen: Das zeigt unsere Erfahrung.

Müller-Nielsen: Ist denn diese Erfahrung tatsächlich in die Zukunft transferierbar? Mag sein, dass der strategische Vorteil des freien Anbieters dann spürbar ist, wenn der Hersteller kein Serviceteam in der Region hat und sich das freie Unternehmen tatsächlich nur um einen bestimmten Windpark kümmert.

ne: Hat der freie Service bei komplexen Neuanlagen überhaupt eine Chance, wenn Hersteller die Daten nicht zur Verfügung stellen?

Fries: Bei den ersten fünf Jahren gibt es in Kopplung mit der Garantiezeit eigentlich keine Alternative zum Herstellerservice. Darüber hinaus, bei bis zu zehn Jahren, stellt sich die Frage, zu welchen Konditionen der Vollwartungsvertrag abgeschlossen werden kann. Und bei zunehmender Komplexität und Größe der Anlagen sehe ich leider das Problem, dass die Chancen für freie Anbieter und für einen freien Markt geringer werden. Wir haben heute einen Anteil von rund 20 Prozent unabhängiger Serviceanbieter. Die beschränken sich mit ihrem Angebot aber auf überwiegend einfachere Anlagen.

Brand: Die Schwierigkeit eines unabhängigen Anbieters dürfte einfach auch sein, so kapitalstark zu sein wie ein Hersteller. Wenn die 97 Prozent Verfügbarkeit unterschritten werden, ist man in der Gewährleistung. Und das geht nur, wenn man als Anbieter ausreichende Rückstellungen hat.

Müller-Nielsen: Bei Serienschäden stimme

ich Frau Brand schon zu. Was passiert nämlich, wenn gleich 30, 40 Anlagen abgebaut werden müssen? Das ist ein Risiko. Das zweite Thema ist aber für den Betreiber betriebswirtschaftliche Planungssicherheit zu haben. Deshalb denke ich, dass eine Deckelung nach oben und nach unten beim Service Sinn machen würde. In windschwachen Jahren würde wenig bezahlt. Und wenn man viel Ertrag hat, gibt es dann eine Begrenzung nach oben. Der Kunde sollte auch wissen, was der Service in zwölf Jahren kostet.

Albertsen: Ich bleibe dabei, das ersetzt den Wettbewerb nicht. Angenommen, Herr

Müller-Nielsen, Sie sind irgendwann nicht mehr bei Repower und angenommen der Service würde dann nachlassen. Wohin soll ich dann gehen, wenn es keine unabhängigen Mitbewerber gibt? Wettbewerb ist eine Rückversicherung.

Müller-Nielsen: Das hat man natürlich immer gesehen, dass das Management dazu verpflichtet ist, eine Strategie fortzuführen. Wir könnten jetzt beispielsweise von Toyota sprechen. Dort hat man erlebt, was passiert, wenn man bei der Qualitätskontrolle nachlässig ist.

Fries: Unsere Erfahrung ist aber, und da nehme ich nur Enercon davon aus, dass man bei den Herstellern oft bemüht ist, die Kunden davon zu überzeugen, dass das Problem keines ist.

Müller-Nielsen: Das ist natürlich der schlechteste Weg.

Albertsen: Und das scheint dann oft eine Frage der Größe des jeweiligen Herstellers zu sein. Im Umkehrschluss habe ich das

einfach in vielen Fällen bei unabhängigen Anbietern erfahren, indem ich jemand am Telefon hatte, bei dem ich wusste, er nimmt sich des Problems an.

Fries: Nur dass Enercon auch gewachsen ist, es dort aber funktioniert hat. Offensichtlich spielt es auch eine Rolle, ob es sich um einen vom Unternehmer geführten Betrieb handelt. Oder ob es eher eine anonyme Aktiengesellschaft ist.

”

Es ist sträflich, beim Servicepersonal eine zweijährige Rotation zu haben.“

Jens Müller-Nielsen, Repower Systems

Müller-Nielsen: Der strategische Vorteil des freien Anbieters ist einfach, wenn der Hersteller kein Serviceteam in der Region hat und sich das freie Unternehmen tatsächlich nur um einen bestimmten Windpark kümmert.

ne: Kundennähe bleibt extrem wichtig, wie die BWE-Umfrage zeigt. Wie richten sie die Personalpolitik aus?

Müller-Nielsen: Wir achten darauf, einen gesunden Mix zu haben, mit Mitarbeitern die zehn Jahre dabei sind, und Mitarbeitern, die aus anderen Bereichen stammen. Allerdings ist es sträflich, wie teilweise üblich, beim Servicepersonal eine zweijährige Rotation zu haben.

ne: Wie sieht es demnach mit der Fluktuation aus?

Brand: Bei uns gibt es eine überdurchschnittlich hohe Beständigkeit, die Mitarbeiter bleiben deutlich länger als fünf Jahre

im Unternehmen. Zudem sind unsere Monteure oft in der jeweiligen Region verwurzelt, wenn sie in Deutschland Service machen.

ne: Herr Müller-Nielsen, wie oft werden bei Repower Mitarbeiter abgeworben?

Müller-Nielsen: Davon ist mir nichts bekannt.

Brand: Das Thema Abwerbung ist in der Branche relevant. Aber wie gesagt, unsere Mitarbeiter halten uns länger die Treue als branchenüblich.

ne: Stimmt es, dass der Vollwartungsvertrag derzeit eine Renaissance erlebt?

Brand: Das EPK, also unser Enercon Partnerkonzept läuft zwölf bis 15 Jahre, deckt national 92 Prozent und international 90 Prozent der Anlagen ab. Nach unserer Philosophie soll der Kunde immer bei Enercon bleiben.

Müller-Nielsen: Auch wir möchten bei der Vertragsgestaltung den Kunden langfristig binden. Es geht darum, durch den Service zu wissen, wann vielleicht nach Jahren die Anlage auszutauschen ist. 75 Prozent der Anlagen sind bei uns in Vollwartung, über zwölf bis 15 Jahre hinweg. Unser Ziel sind 95 Prozent.

Fries: Und stimmt es, dass die Wertschöpfung aus der Dienstleistung künftig die des Neuanlagenmarktes übersteigt?

Brand: Ich würde sogar sagen, dass im Vergleich mit der Photovoltaik, wo man das Problem der asiatischen Billighersteller massiv spürt, das Thema Service der Windkraft Luft verschafft. Für uns Hersteller ist der Service insofern ein großes Pfund. ◀