

IN ODER OUT?

Ob Verbesserung der Servicequalität, Massenprozess oder telefonischer Erstkontakt – im rauer werdenden Umfeld für Energieversorger gibt es viele Ansatzpunkte für das Outsourcing. Andererseits sprechen häufig die wirtschaftliche Situation und der Verlust interner Kompetenz für Insourcing. Unter Branchenexperten sind die jeweils dafür in Frage kommenden Geschäftsbereiche ebenso umstritten wie die Einsparpotenziale.

Text: Michael Nallinger

Der Druck auf die Energieversorgungsunternehmen (EVU) geht heute gleich von mehreren Geschäftsfeldern aus. In der Energieerzeugung haben die konventionellen Kraftwerke mit geringen Großhandelspreisen und einer sinkenden Auslastung zu kämpfen, im Strom- und Gasvertrieb nimmt der Wettbewerb weiter zu. Gleichzeitig werden ineffiziente Netzbetreiber im Rahmen der Anreizregulierung durch sinkende Erlöse animiert, an einer Weiterentwicklung zu arbeiten.

Um unter diesen Rahmenbedingungen die Profitabilität zu erhalten, sind Effizienzsteigerungen unabdingbar. Neben internen Prozessverbesserungen oder Fortschritten in Beschaffung und Vertrieb kann auch ein Outsourcing bestimmter Funktionen zu einer Ergebnissteigerung beitragen. Ebenso ist Insourcing eine Alternative. Allerdings dient dies meistens dazu, wieder mehr Kontrolle über die Prozesse zu gewinnen oder vorhandene Mitarbeiter im Rahmen beschäftigungspolitischer Zielsetzungen besser auszulasten.

Profitieren kann die Energiewirtschaft hier von anderen Branchen, wie etwa von den Automobilzulieferern. Diese haben bereits früh gelernt, mit Effizienzdruck umzugehen. Eine Umfrage unter

Branchenexperten zeigt, dass es für das Thema In-/Outsourcing keine Patentrezepte gibt.

Tim Ronkartz, Managementberater bei BET in Aachen, geht angesichts der Energiewende davon aus, dass der Druck nicht geringer wird. „Im Gegenteil könnte die Digitalisierung der Branche, die mit einer neuen Konkurrenz durch Telekommunikationsunternehmen einhergeht, sogar dazu führen, dass der Effizienzdruck in Zukunft noch mehr zu spüren sein wird“, betont er. Deshalb empfiehlt sein Kollege Klaus Neuhäuser den Stadtwerken, sich mit Outsourcing zu beschäftigen. Häufig würden die

„Nur bei sehr hoher Mengenabhängigkeit lassen sich beim Kundenservice Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielen.“

RON KESSELER

Bereiche für ein Outsourcing in Betracht gezogen, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben, hat der Experte aus der BET-Geschäftsleitung ausgemacht. Im Mittelpunkt stehen dabei viele kaufmännische Shared Services wie etwa Personalabrechnung, Facility Management oder IT. In der klassischen Lehre würden dagegen alle Massenprozesse als besonders geeignet für ein Outsourcing angesehen, so der Branchenkenner. Danach sollten auch die Kundenabrechnung oder das Energiedatenmanagement auf dem Prüfstand stehen. Neuhäuser rät dazu, neben den wirtschaftlichen Effekten auch zu prüfen, ob der Einsatz eines Dienstleisters nicht zulasten der Qualität geht. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um kundennahe Prozesse, wie Callcenter, geht. Nicht umsonst habe es schon Unternehmen gegeben, die ihre Outsourcing-Entscheidung rückgängig gemacht hätten, berichtet Neuhäuser aus der Praxis. Dort hat er auch erfahren, dass es in der Regel eine gewisse Zeit dauert, bis die Auslagerungsentscheidung Früchte trägt. „Die volle Ersparnis tritt oft erst nach drei bis fünf Jahren ein“, ist sein Erfahrungswert. Wenn der eingeschwungene Zustand bei der Auslagerung der Abrechnungs- oder

Finanzbuchhaltungsprozesse erreicht ist, sind nach Erkenntnis der Aachener durchaus Brutto-Kosteneinsparungen in Höhe von über 30 Prozent möglich. Eine gleichzeitige Auslagerung der zugehörigen IT kann zusätzliche Einsparungen in Höhe von weiteren zehn Prozentpunkten einbringen. Davon abzuziehen sind jedoch die einmaligen Projektkosten für das Outsourcing und die kontinuierlichen Aufwendungen der Dienstleistungssteuerung.

Ein „riesiges Potenzial“ für das Outsourcing, vor allem in den personalintensiven Prozessen, sieht Andreas Buchelt, Geschäftsführer bei CST Energy Services. Das Unternehmen mit Hauptsitz im thüringischen Hermsdorf bietet seit 14 Jahren Inhouse-Outsourcing sowie Zeitarbeit an; mittlerweile für mehr als 25 Unternehmen – sowohl große Energieversorger als auch Stadtwerke.

Laut Buchelt steht die Branche am Beginn eines „lang andauernder Reorganisationsprozesses“ in Richtung angepasster Prozessorganisation und kostenoptimalen Arbeitens. Als Gründe führt der Outsourcing-Experte neben dem steigenden Kostendruck die Herausforderung an, sich als Unternehmen im Wettbewerb mit verbesserter Servicequalität vom Wettbewerb abzuheben. Damit wird, so Buchelt, eine „Zentralisierung bestimmter Aufgaben in der eigenen Organisation“ – ob per Outsourcing oder auch per Insourcing – „zwangsläufig wichtiger“.

Diese strategischen Entscheidungen sind auf Basis der Analyse der Geschäftsprozesse zu fällen. „Damit muss jedes Unternehmen für sich die Frage beantworten, welchen Prozess oder Bereich ein Dienstleister effizienter und kostengünstiger realisieren kann als das Unternehmen

selbst“, so der CST-Chef. Nach seiner Beobachtung sind das „bei fast allen Unternehmen personalintensive Prozesse mit großen Volumenschwankungen“. Auch er geht bei einem Mix von Effizienzsteigerung und optimalem Personaleinsatz von potenziellen Kosteneinsparungen von bis zu 30 Prozent aus.

Die international tätige Unternehmensberatung Accenture warnt insbesondere vor externen Gefahren. So beobachtet man dort eine „massive neue Konkurrenz aus einer Vielzahl von Industrien, die ebenfalls den Zugang zum Haushalt und Endkunden sucht, um neue Produkte und Dienstleistungen, speziell im Bereich der integrierten, datenbasierten energienahen Dienstleistungen, zu etablieren“. Sogar die Automobilindustrie werde auf einmal zum Wettbewerber. Schließlich bieten die Automobilisten inzwischen im Bereich der Elektromobi-

lität schon vollständige Konzepte bis hin zur PV-Anlage an.

Nicht nur das Problem, sondern auch die Lösung sieht man bei Accenture von außen kommen. So raten die Branchenexperten zu einer Erhöhung der Schlagkraft der Energieunternehmen durch Kooperation mit externen Partnern. Der Geschäftsführer des Energiebereichs für Deutschland, Ralph C. Trapp, glaubt: „Wir werden mehr Outsourcing dort sehen, wo industrialisierte Anbieter mittels Technologie-, Lohnkosten- und Skalenvorteilen besonders hohe Kosteneffekte heben können.“ Nach seiner Einschätzung wird sich diese Entwicklung in den wettbewerblichen Segmenten mit zunehmendem Preisdruck oder auch -verfall sowie im regulatorischen Teil nach den Fotojahren 2015 und 2016 beschleunigen. Für den Marktkenner hinkt Deutschland hier anderen Ländern hinterher. Eine Nichtbeachtung der Potenziale von Outsourcing und Partnerschaften hätte laut Trapp böse Folgen für die Energieunternehmen. Denen drohe eine „deutliche Marktberreinigung und Konsolidierung“.

Auch auf der anderen Seite des Tisches, bei den Dienstleistern, erwartet man Veränderungen, etwa in Form einer „deutlichen Konsolidierung“. Anbieter mit hoher Professionalität, Industriekompetenz, Industrialisierung und den richtigen, flexiblen Kostenstrukturen würden den Markt künftig dominieren. Bei den auf Energie spezialisierten Marktforschern von Trendresearch geht man davon aus, dass vor allem bei kleineren und mittleren Energieversorgern die

„Ein Schichtleiter im Kraftwerk ist nicht unbedingt geeignet, in einem Callcenter oder einer IT-Abteilung zu arbeiten.“

KLAUS NEUHÄUSER

Fremdvergabe an Bedeutung gewinnt, um Prozesse weiterhin gesetzeskonform und effizient umsetzen zu können. Dagegen hält nach Erkenntnissen der Bremer Branchenscanner bei mittelgroßen und großen Firmen der Trend an, im Tarif- und Produktvertrieb den telefonischen Erstkontakt und die einfache Beratung zu standardisierten Produkten entweder an eigene Servicegesellschaften oder externe Dienstleister auszulagern. Allerdings macht Trendresearch hier eine Einschränkung: Trotz hoher Datensicherheitsstandards werde der Umgang mit sensiblen Kundendaten „weiterhin eher ungern“ nach außen vergeben. Laut einer aktuellen Umfrage des Instituts liegt die Outsourcing-Quote bei EVU im Kundenservice bei zwei Prozent, im Bereich Abrechnung, Messung und Forderungen sind es rund 13 Prozent. Dagegen werden 43 Prozent aller Aufträge bei Druck, Verpostung und Versand von externen Dienstleistern erbracht. Die ebenfalls auf die Energiebranche spezialisierten Berater von Conenergy

zeichnen ein sehr differenziertes Bild. Einerseits rechnet man dort mit einem schrittweisen Bedeutungsgewinn von Outsourcing. Dazu Geschäftsführer Ron Keßler: „Wenn die EVU-Landschaft mittelfristig vergleichbar zu anderen Branchen auch vermehrt mit unternehmerischen Schiefen zu tun haben wird, wird auch die Auslagerung von Funktionen und Arbeitsplätzen in kostengünstigere Strukturen zunehmen.“ Andererseits ist nach der Erfahrung des Essener Unternehmens die Wirkung sehr überschaubar, wenn es bei der Auslagerung rein um die Erschließung von Skaleneffekten geht. Zudem kommen neue Risiken hinzu. So hat man festgestellt, dass in den vergangenen Jahren bei bestimmten outgesourcten Kundenserviceprozessen der wirtschaftliche Nutzen mit Werten im einstelligen Prozentbereich zu gering ist, um eine in Teilen defizitäre externe Dienstleistung zu rechtfertigen. „Nur wenn die Mengenabhängigkeit sehr hoch ist, lassen sich hier Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielen“, weiß Keßler. Deshalb und auch wegen des rauer werdenden Umfelds kalkuliert er – zumindest mittelfristig – mit einer gegenläufigen Entwicklung: „Aufgrund der derzeit beschränkten Möglichkeiten in der Branche, eigenes Personal abzubauen und Leistungen an Externe zu vergeben, erwarten wir zunächst verstärkt Insourcingaktivitäten.“ Für diese Entwicklung nennt Keßler weitere „gute Gründe“. So hätten mehrere EVU das „heutzutage strategisch sehr bedeutsame Feld der IT

nicht qualifiziert besetzt“ und müssten feststellen, dass die Steuerungsfähigkeit für externe Dienstleister verloren gegangen ist. Das Insourcing begünstigt zudem den hohen Handlungsdruck als Reaktion auf das schnelle Wegbrechen einzelner Wertschöpfungsstufen, wie der konventionellen Energieerzeugung. Für Accenture-Mitarbeiter Trapp macht Insourcing nur Sinn, wenn „Fähigkeiten und Qualifikationen eines Mitarbeiters auch zu dem möglichen neuen Betätigungsfeld passen“. Dies lasse sich aber nicht erzwingen und führe dann auch nicht zu kosteneffizienten und effektiven Unternehmensabläufen. Dirk Briese, Chef von Trendresearch, verweist hier auf den hohen Umschulungsbedarf, der in vielen Fällen wiederum extern erbracht wird. Für CST-Geschäftsführer Buchelt ist der Spagat zwischen effizienten Abläufen einerseits und dem Erhalt von Arbeitsplätzen andererseits nur hinzubekommen, wenn intelligente Lösungen im Verbund mit Partnern oder anderen Versorgern gefunden werden. BET-Experte Neuhäuser sieht für Insourcing lediglich begrenztes Potenzial. Schlussendlich müsse für die Mitarbeiter immer eine Aufgabe gefunden werden, die der Qualifikation angemessen ist. „Ein Schichtleiter im Kraftwerk ist nicht unbedingt geeignet, in einem Callcenter oder einer IT-Abteilung zu arbeiten.“ Schmunzelnd vergleicht er aber die Thematik ein wenig mit der Mode. „Mal tendieren die Unternehmen eher dazu, ihre Leistungen selbst zu erbringen, mal gibt es einen Trend zum Outsourcing.“ ●

VIER FÄLLE FÜR DIE EIGNUNG VON OUTSOURCING

- **Wirtschaftlich notwendige Größengrenzen können eigenständig nicht erreicht werden:** Ein aktuelles Thema mit Skaleneffekt ist die Besetzung der Rolle des Smart Meter Gateway Administrators.
- **Das Know-how ist zu spezialisiert, um dies dauerhaft neben dem Kerngeschäft vorzuhalten:** Dies trifft vielfach auf die Entwicklung von Erneuerbare-Energien-Projekten zu.
- **Das eigene Tarifniveau ist für die entsprechende Leistung nicht marktgerecht:** Vor allem bei der Ausgliederung handwerklicher Servicefunktionen, wie Kantinenbetrieb oder Reinigungsarbeiten.
- **Die unternehmerische Eigenständigkeit ist bedeutsam für die Entwicklungsperspektive der betrachtenden Einheit:** Aktivitäten vor allem bei der Besetzung neuer Geschäftsideen und bei Gesellschaften in Partnerbeziehungen.

(Angaben von Ron Keßeler, Geschäftsführer Conenergy Unternehmensberatung)