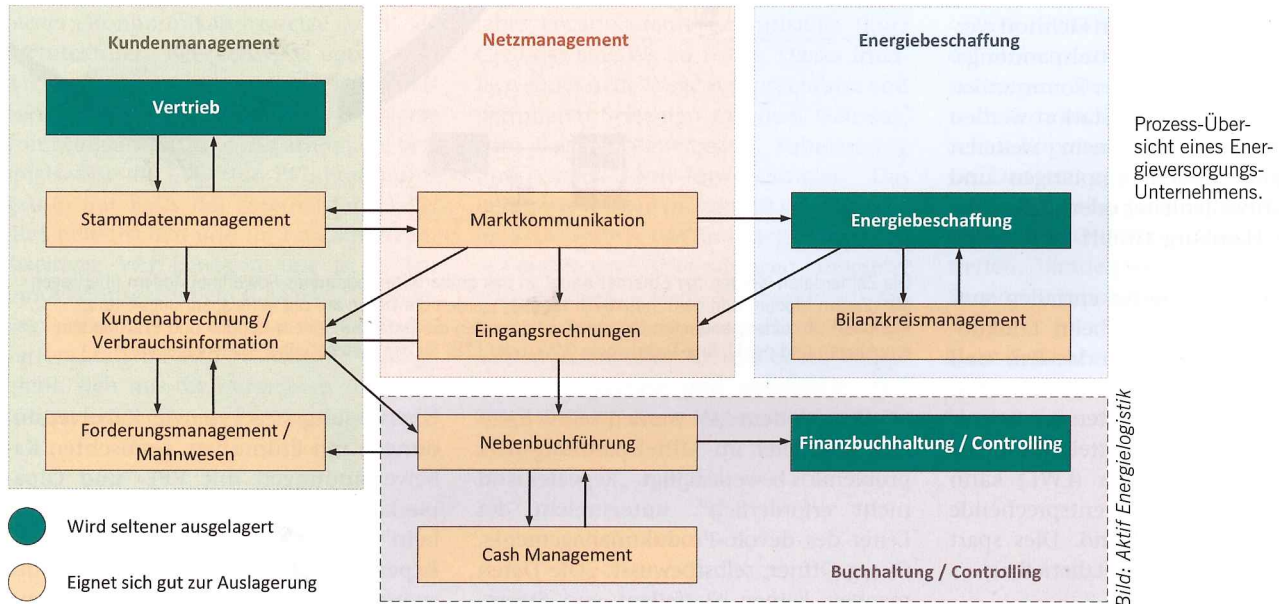


Worauf beim Auslagern von Geschäftsprozessen zu achten ist

Drum prüfe, wer sich länger bindet

OUTSOURCING | Business Process Outsourcing (BPO) – also die Auslagerung von Geschäftsprozessen – gehört längst zum Standardrepertoire, wenn es darum geht, Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern. Dieses Ziel wird jedoch häufig nicht erreicht, weil viele BPO-Projekte zu oberflächlich vorbereitet werden. Für das Funktionieren der täglichen Arbeit mit dem externen Prozessdienstleister sind sauber definierte Schnittstellen unverzichtbar.



Schon bei den ersten Überlegungen, welche Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollen, lohnt es sich, genau hinzuschauen. Wichtigste Voraussetzung: Der Prozess muss standardisierbar sein. Denn eine Auslagerung von Abläufen ist nur dann erfolgreich, wenn der Dienstleister eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten kann. Ist dies nicht der Fall, wird ein zu hohes Maß an Kommunikation und Rücksprachen notwendig. Zweitens sollte geprüft werden, ob der Prozess zur Kernkompetenz des Unternehmens gehört. Ausgelagert werden können grundsätzlich eher die produktfernen Prozesse mit wenig Wertschöpfung und abgestuften Qualitätsanforderungen.

Bei hohen Prozesskosten lohnt der Blick in die Details

Bei produktnahen Prozessen dagegen muss genau geschaut werden, ob dieser Prozess durch einen Dienstleister mit gleichbleibender oder gar höherer Qualität erbracht werden kann. Ein weiteres Kriterium ist die Änderungshäufigkeit des Prozesses. Abläufe, die sich etwa durch regulatorische Vorgaben häufig verändern,

sind heiße BPO-Kandidaten. Hier wird das Änderungsmanagement Aufgabe des externen Partners. So lassen sich damit verbundene interne Aufwände spürbar senken. Nicht zuletzt lohnt eine Prozesskostenanalyse. Denn Prozesse, die zwar für das Outsourcing geeignet wären, aber intern nur wenig Aufwand verursachen, müssen auch nicht extern abgewickelt werden. Hohe Prozesskosten hingegen sind immer ein Grund, sich einen Ablauf genauer anzuschauen.

Diese Bestandsaufnahme hilft dabei, für jeden Prozess die Frage zu klären, ob die derzeitige Abwicklung zufriedenstellend ist oder ob ein externer Dienstleister die Prozessqualität und -effizienz steigern kann. Gute Kandidaten für eine Auslagerung sind bei vielen Unternehmen Prozesse wie die Marktkommunikation inklusive damit verbundener Pflege der Stamm- und der Verbrauchsdaten, das Bilanzkreismanagement, die kreditrische Rechnungsprüfung (Invoic), die Kundenabrechnung mitsamt Führung des Nebenbuchs und des nachgelagerten Mahnwesens oder auch die Übernahme der Kundenkommunikation im Backoffice.

Mit dem richtigen Partner wird Auslagern einfach

Auf Basis dieser Analyse kann die Suche nach einem Dienstleister beginnen. Für die Auswahl ist ein Lastenheft obligatorisch. Darin sollten nicht nur die auszulagernden Prozesse detailliert beschrieben sein, sondern die gesamte Prozess- und IT-Landschaft des Unternehmens. Wichtigste Frage hierbei: Werden die Abläufe automatisiert abgewickelt? Grundsätzlich sollte der Partner dazu in der Lage sein und manuelle Tätigkeiten auf ein Minimum beschränken können. Nur so lassen sich die gesteckten Effizienz- und Kostenziele erreichen. Zudem sind manuelle Tätigkeiten immer auch eine Quelle für mögliche Fehler.

Dienstleister, die aus dem Software-Umfeld kommen, sind häufig die besseren Partner, da sie langjährige Expertise bei der Optimierung von Prozessen mitbringen. Ebenfalls wichtig ist die Frage, ob die adressierte Kundengruppe angemessen abgebildet wird und spezifisches Know-how beim Dienstleister vorhanden ist. So haben etwa Multi-Site-Kunden häufig spezielle Anforderungen im Bereich der Bündelkunden-Abrechnung.

Kunden mit Eigenversorgung dagegen benötigen eher Hilfestellung bei der Berücksichtigung der einschlägigen Gesetzgebung. Gute Unterscheidungsmerkmale sind auch Transparenz und Flexibilität des externen Partners. Idealerweise kann der Auftraggeber lesend auf die IT-Systeme zugreifen, um die Vorgänge zu prüfen und Informationen für das eigene Controlling direkt abzurufen. Der Dienstleister sollte zudem flexibel genug sein, den hohen Änderungsgeschwindigkeiten im Energiemarkt angemessen begegnen zu können.

Implementierung strukturiert angehen

Für die Implementierung ist ein detaillierter Projektplan erforderlich. In diesem wird festgehalten, wie und wann der externe Partner die jeweiligen Anforderungen umsetzt. Dabei gilt die Regel: Je mehr Klärungen und Festlegungen getroffen werden, umso besser ist es. Das gilt auch für die Abrechnung: Es muss aus-

geschlossen sein, dass beauftragte Dienstleistungen nach „Aufwand“ oder „Zeit“ abgerechnet werden, denn daraus entstehen schnell ungeplante Kostenexplosionen. Besser für Planbarkeit und Budgetierung sind feste Paketpreise. Der laufende Betrieb wird anschließend in Form einer monatlichen Pauschale abgerechnet. Dies erleichtert auch die interne Weiterrechnung. Zudem fördert Kostentransparenz natürlich immer auch das Vertrauen zwischen den Partnern. Eine aufwandsbezogene Abrechnung muss die Ausnahme sein, und sollte nur bei außerplanmäßigen, individuellen Sonderprojekten erfolgen.

Eine Hauptaufgabe der Inbetriebnahme ist die Definition und Gestaltung von technischen Schnittstellen zwischen internen und externen Prozessen und Systemen. Wichtig ist aber auch die Kommunikation zwischen den eigenen und den externen Mitarbeitern. Mail- oder gar Telefonschnittstellen sind in jedem Fall zu vermeiden – hier bieten Ticketsysteme

bessere Möglichkeiten, Kommunikation nicht nur zu organisieren, sondern auch zu dokumentieren und die Dienstleistungsqualität zu messen. Auf diese Weise wird nicht zuletzt verhindert, dass sich die Teams bei Problemen gegenseitig den schwarzen Peter zuschieben.

Exit-Strategie mitdenken

Stellt sich am Ende noch die Frage, ob es einen Weg zurück gibt: Die Antwort ist ein klares Ja! Aber es ist zu beachten, dass die Rückführung von Prozessen ins eigene Unternehmen genauso sorgfältig vorbereitet und umgesetzt werden muss, wie das vorher bei der Auslagerung der Fall war. Idealerweise bereitet man diesen Schritt zumindest theoretisch bei der Beauftragung vor, und regelt wichtige Themen wie Migration, Übergabe und Mitwirkungspflichten bereits bei Vertragsabschluss.

Thomas Papritz, Geschäftsführer,
Aktif Energielogistik GmbH, Senftenberg
www.aktif-energielogistik.de

EnergieForum

Wesernetz

Neue Gasübernahmestation in Brinkum-Nord

Die bevorstehende Gasumstellung in Nordwestdeutschland macht sich in diesem Jahr bereits in Bremen und den Umlandgemeinden bemerkbar. Hierfür passt wesernetz, der Netzbetreiber in der swb-Gruppe, seit Monaten die Netztechnik im gesamten Gasnetz an. Eine der größten Einzelinvestitionen findet im Stuhler Ortsteil Brinkum statt, wo eine neue, moderne und hocheffiziente Übernahmestation die Gas- und damit auch die Wärmeversorgung für die Stadt und die Region sichern soll. Sie wird dafür sorgen, dass besonders während der fünfjährigen Umstellphase jederzeit noch genügend L-Gas und schon genügend H-Gas in das Verteilernetz von wesernetz fließt.

Aufgabe der Anlage ist es, das



Bild: swb

Die neue Gasübernahmestation. Das Ferngas muss zunächst einen Filter passieren, um das nachgelagerte Anlagensystem vor Verunreinigungen wie Staub zu schützen. Anschließend misst ein Zähler, wie viel Erdgas aus dem Ferngasnetz bezogen wird.

eingehende Erdgas zu filtern, zu messen, vorzuwärmen und den Eingangsdruck von rund 70 bar aus dem Ferngasnetz auf einen Ausgangsdruck von 16 bar zu reduzieren. Maximal 80 000 m³ Erdgas kann die Anlage pro Stunde in das Versorgungsnetz von wesernetz

einspeisen – das sind rund 55 000 m³ mehr als die alte, in die Jahre gekommene Station leisten konnte. Dafür investierte wesernetz etwa 2,8 Mio. €. Die Inbetriebnahme der Station erfolgte Mitte September.

www.swb-gruppe.de

Persönliches

■ In einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung wurde **Thomas Kusterer**, Finanzvorstand bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats der VNG – Verbundnetz Gas AG gewählt. Kusterer wird Nachfolger von **Ulf Heitmüller**, Leiter der Geschäftseinheit Handel bei EnBW, der seit November 2015 das Gremium führte. Heitmüller wurde mit Wirkung zum 1. Oktober 2016 zum Vorstandsmitglied und neuen Vorstandsvorsitzenden der VNG bestellt. Er folgt damit auf **Dr. Karsten Heuchert**, der zum 30. September 2016 aus dem VNG-Vorstand ausschied.

www.vng.de