

Weiter arbeitsfähig trotz Wachstum?



Stefan Söchtig,
Mitglied der
Geschäftsleitung der
Wilken GmbH

Der Änderungsdruck im Energiemarkt ist unvermindert hoch. Dabei übersehen sowohl Gesetzgeber als auch Bundesnetzagentur geflissentlich, dass viele kleine und mittlere Stadtwerke immer öfter das Ende ihrer Leistungsfähigkeit erreichen. Denn es geht nicht nur darum, die Vorgaben innerhalb der gegebenen Fristen umzusetzen. Sie müssen sich auch im Wettbewerb behaupten und wachsen – nicht nur durch Kundengewinnung in anderen Netzen. Auch wenn es zum Erwerb von benachbarten Verteilungsnetzen kommt, müssen die dortigen Kunden aktiv angegangen werden. Dabei ist nicht absehbar, wie nachhaltig der Vertriebs Erfolg ist und wie lange und in welcher Intensität ein erhöhter Vertriebsaufwand nötig wird. Deswegen versuchen viele Unternehmen, dies mit den vorhandenen Mitarbeitern zu stemmen, und aktivieren beispielsweise ihr Back-Office-Personal für den Vertrieb. Fraglich ist dabei jedoch, wie die Prozesse im Back-Office störungsfrei weiterlaufen können. Auch die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und der Marktprozesse ist keine ständige Aufgabe. Sie führt zudem zu einer stetig steigenden Komplexität in allen Abläufen. Durch all diesen Mehraufwand kommt es oft dazu, dass andere Aufgaben im Unternehmen liegenbleiben. Auch hier hat es wenig Sinn, dafür neues Personal einzustellen.

Ein Lösungsversprechen, das vielfach durch den Markt geistert, ist das Business Process Outsourcing (BPO). Zahlreiche Anbieter werben derzeit mit diesem Stichwort, das die beschriebenen Probleme jedoch nur im Ansatz lösen kann. Denn eigentlich geht es nicht um Outsourcing – also um den Ersatz interner Ressourcen durch exter-

ne –, sondern schlichtweg darum, zeitweise anfallende Überhänge abzuarbeiten. Primär nötig ist deswegen Prozessunterstützung. Das bezieht auch rein manuelle Tätigkeiten ein. Wenn beispielsweise ein Stadtwerk im Vertrieb erfolgreich ist und in kürzester Zeit mehrere tausend Kunden gewinnt, müssen diese Neuverträge im System erfasst werden. Warum sollten dazu die erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter eingesetzt werden, wenn sie in der selben Zeit weitere Kunden gewinnen könnten? Oder bei der Abarbeitung liegengebliebener Aufgaben: Wie viel einfacher wäre es, hier energiewirtschaftlich ausgebildete Mitarbeiter eines externen Dienstleisters einzusetzen, statt dies wenig effizient und für den Preis zahlreicher Überstunden selbst zu erledigen?

Die komplette Auslagerung von Prozessen ist dann ein weiterer Schritt. Hier kommen besonders Prozesse in Frage, die zusätzliche, bisher nicht im Unternehmen verfügbare Kompetenzen erfordern, etwa im Bereich der Marktkommunikation. Oder Abläufe, die produktive Kapazitäten binden, aber nicht für mehr Geschäft sorgen. Diese Form der Auslagerung ist dann auch unabhängig von den eingesetzten IT-Lösungen. Denn es ist der Prozess an sich, der extern abgewickelt wird. Damit ändert sich auch die Form der Abrechnung. Denn bezahlt wird nicht mehr die Nutzung von IT-Ressourcen oder ähnliches, sondern der tatsächlich anfallende Aufwand: die Erfassung eines Vertrags, die Erstellung einer Abrechnung oder die Durchführung eines Lieferantenwechsels. Auf diese Weise werden gleichzeitig die reinen Prozesskosten transparent – eine wichtige Voraussetzung für deren Optimierung vor dem Hintergrund der Anreizregulierung, die in der laufenden Regulierungsrunde ja gerade diese Kosten genau unter die Lupe nimmt.