

Krise als Chance nutzen

Mit Shared Services die Performance verbessern

»Aus heutiger Sicht weiß ich nicht, ob das Unbundling der Netze eine gute Idee war«, sagte EU-Energiekommissar *Günther Oettinger* im November 2010. Dabei sah die EU in der Privatisierung der Stromnetze noch vor rd. zehn Jahren den Schlüssel zu einem gerechteren Strommarkt: Die scharfe Trennung des Netzbetriebs von der Erzeugung und dem Vertrieb sollte europaweit einen gleichwertigen Netzzugang, Kostentransparenz und angemessene Netzentgelte schaffen. So sollte eine effektive und ökonomische Regulierung des Energiemarkts gefördert werden.

Die meisten Unbundling-Projekte gingen in der Folge im Hau-ruck-Verfahren über die Bühne – meist zu Lasten der Qualität. Und so sind inzwischen zwar die meisten Energieversorger gesetzestkonform aufgestellt, ihre Geschäftsprozesse entsprechen aber oft nicht den Anforderungen eines harten Wettbewerbs. Zuviel Bürokratie, mangelnde Kundenbindung, fehlende Differenzierung im Markt: Die Mängelliste der Unternehmen ist lang. »Die Herausforderung besteht darin, den Anforderungen des Unbundlings zu entsprechen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen«, sagt *Guido Gutowski-Schrader*, Berater der Teleperformance Deutschland und Geschäftsführer der Optivendo GmbH. Das Dienstleistungsunternehmen Teleperformance ist spezialisiert auf die Entwicklung und Optimierung von Kundenpflege und -serviceangeboten im Energiesektor.

Stadtwerke im Fokus

Vor allem die Stadtwerke haben hier großen Nachholbedarf. Die Liberalisierung des Markts hat zahlreiche Start-up und Discounter an die Oberfläche gespült. Die Konkurrenz ist groß wie nie. Gleichzeitig steigt wegen der geringer werdenden Margen der Kostendruck. Auch Netzentgelte und Konzessionsabgaben machen den Stadtwerken das Leben schwer.

Zurzeit gibt es über 400 große Kommunalbetriebe und noch einmal so viele kleinere Unternehmen. Dem wachsende Kosten- und Preiswettbewerb werden aber nur wenige von ihnen dauerhaft standhalten können. »Ich rechne in wenigen Jahren nur noch mit 50 nennenswerten Stadtwerken«, sagte bereits

im Jahr 2008 der damalige Vorstandschef der MVV Energie AG, Mannheim, Dr. *Rudolf Schulten*.

Viele Stadtwerke suchen daher nach Möglichkeiten, sich neu aufzustellen. Vor allem die Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen steht dabei im Vordergrund. Für diese Aktivitäten hat sich der Begriff Shared Services etabliert. Die Idee: Gleichartige Dienstleistungsprozesse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens (etwa Personalabrechnung oder Kundenservice) werden in einem selbstständigen Verantwortungsbereich (Shared Service Center, SSC) gebündelt. In einer Art Kundenverhältnis nehmen dann die einzelnen Abteilungen die Dienstleistungen des SSC in Anspruch.

Bei Shared-Services-Konstruktionen werden die betroffenen Organisationseinheiten nicht zwangsläufig outgesourct. Die Zentralisierung kann auch intern stattfinden. »Die klassische Form des SSC gehört mehrheitlich, wenn nicht sogar zu 100 %, dem Unternehmen«, sagt *G. Gutowski-Schrader*.

Weiteres Plus: Die Unternehmen entscheiden selbst, ob sie eine eigene Tochtergesellschaft gründen oder das SSC als vollständig eigenständiges Unternehmen führen möchten. Bei beiden Varianten



Guido Gutowski-Schrader, Berater der Teleperformance Deutschland und Geschäftsführer der Optivendo



Paul Theune, Leiter des Kundendienstes bei den Stadtwerken Bochum

bleibt das Unternehmen unabhängig und kann die Leistungserbringung und die Kompensation des SSC disziplinarisch überwachen (z. B. durch interne Audits) und gegebenenfalls Sanktionen und höheren Einfluss auf die Prozessqualität ausüben. So werden die Vorteile eines externen Dienstleisters und interner Mitarbeiter miteinander verbunden.

Überzeugende Vorteile

Die Vorteile dieser Strategie sind überzeugend: »Durch die Ressourcenbündelung können Unternehmen spürbare Skalen-, Synergie- und Qualitätseffekte erzielen«, sagt *G. Gutowski-Schrader*. Latenzzeiten werden verringert, die Servicequalität wird erhöht und Prozessabläufe können standardisiert werden. Das wiederum führt zu einer erheblichen Reduzierung der Kosten. Durch die Steigerung der Produktivität, die Reduzierung der Kostenbasis (etwa Mitarbeiterzahl und Standorte) und die Einsparungen bei Infrastrukturkosten können die Ausgaben in den relevanten Prozessen im Schnitt um über 30 % gesenkt werden – und das oft schon innerhalb des ersten Jahres.

Je nach Größe des Unternehmens und dem Marktumfeld kann auch eine strategische Allianz mit be-

nachbarten Stadtwerken und überregionalen Versorgern sinnvoll sein. Die Stadtwerke in Duisburg, München und Düsseldorf etwa sind längst bundesweit tätig. Dadurch werden Investitionskosten auf mehrere Unternehmen verteilt, das Innovationsmanagement sowie die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen werden gestärkt. *Wafa Mousavi-Amin* von IDC rechnet daher mit einer steigenden Anzahl an Sourcing-Aufträgen im Energiesektor: »Dieser Schritt wird kommen, denn die Firmen müssen sich wieder stärker auf ihre Kernbereiche fokussieren.«

Gesamte Wertschöpfungskette

Die Shared-Services-Strategie lässt sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisieren – von der Erzeugung über den Handel, den Transport und die Verteilung bis hin zum Vertrieb. Beispiel Stromerzeugung: In den nächsten Jahren werden sich nach Einschätzung von Experten Dutzende von Stadtwerken zu neuen, größeren Einheiten zusammenschließen, und dem Führungsquartett erstmals richtigen Wettbewerb liefern können. Die Stadtwerke Bochum haben diesen Schritt bereits vollzogen – mit großem Erfolg. Zusammen mit den Kollegen aus Dortmund haben sie ihre Energieaktivitäten auf den börsennotierten Versorger Gelsenwasser zusammengelgt. Mit einem addierten Umsatz von 1,7 Mrd. € entstand so mitten im Kernmarkt der RWE eine ernst zu nehmende regionale Konkurrenz. »Durch die Allianz haben wir eine verbesserte Marktpräsenz und können uns auf unser Kerngeschäft konzentrieren«, sagt *Paul Theune*, Leiter des Kundendienstes bei den Stadtwerken Bochum.

Kundenservice optimieren

Eine besondere Herausforderung für die Stadtwerke liegt in der Verbesserung des Kundenservice. Denn gerade hier haben sich die Bedingungen für die regionalen Versorger zuletzt stark verschlechtert. Das fängt bereits bei der Neukundenakquise an. Vielen Stadtwerken fehlen hierzu die notwendigen Adressdateien. Außerdem mangelt es in der Regel an der Methodik und dem Know-how einer professionellen Kundenansprache. Ohne diese

Mittel aber stagniert das Neukundengeschäft.

Auch bei der Kundenpflege gibt es erhebliche Mängel. So gibt es in den meisten Fällen keine alternativen Tarife, die auf einem analytischen Kunden-Tracking basieren. »Für einige Stadtwerke sind ihre Kunden bis heute nichts weiter als Zählernummern und Bankverbindungen. Damit lässt sich keine personalisierte Kundenansprache realisieren«, so *G. Gutowski-Schrader*. Kunden können nicht entsprechend ihres Nutzungsverhaltens zwischen verschiedenen Tarifmodellen wählen und fühlen sich persönlich nicht wahrgenommen. Die Palette der Kundenbindungsmaßnahmen bei der Teleperformance Deutschland ist groß und umfasst u. a. die Instrumente Treuerabatte, Freundschaftswerbung, Patenprogramme sowie spezielle Betreuung von Premiumkunden. Sämtliche Maßnahmen für neue Vertriebskonzepte im Direktmarketing werden bei Teleperformance zunächst in Testlaboren eingehend geprüft. »Nur was sich wirklich bewährt, wird auch umgesetzt«, sagt *G. Gutowski-Schrader*.

Ohne persönliche Betreuung wandern Kunden früher oder später ab zur Konkurrenz – und die schläft nicht. »Viele Anbieter locken Neukunden mit individuellen Tarifen, attraktiven Wechselprämien, Rabatten und Boni. Sie übernehmen sogar die Kündigungsformalitäten. Für die Stadtwerke ist der Kunde mit der Kündigung unwiderruflich verloren. Denn auch für eine effektive Kundenrückgewinnungskampagne fehlen den Stadtwerken meist die Mittel: Ohne Adressdatensätze mit Telefonanruferverständnis (ohne Opt-in) ist eine Kontaktaufnahme nicht möglich.« All diese Faktoren zeigen die derzeitige Situation der regionalen Versorger, die sich in dem neuen Wettbewerbsumfeld mit dem veränderten Kundenverhalten sehr schwer tun«, erklärt *G. Gutowski-Schrader*.

Deutlich wird dies auch am Beispiel des Bereichs Collection Service. Ist ein Kunde mit seiner Zahlung in Verzug, wird ihm gekündigt. Ungeklärt bleibt aber die Frage, was dahinter steckt. Ohne gezielte Ansprache bleiben die Beweggründe des Kunden unbekannt – und die Optimierungspotenziale ungenutzt. Hier muss das Ziel sein, die Kündiger zu Neukunden zu ma-

Über Teleperformance

Teleperformance ist ein führender Outsourcing-Dienstleister für Kundenservice, technischen Support und User Help Desk Support. Die Teleperformance-Gruppe ist mit mehr als 115 000 Mitarbeitern in 51 Ländern weltweit tätig. In Deutschland ist Teleperformance an acht Standorten mit rd. 2 500 Beschäftigten aktiv. Die Spezialisierung der Teleperformance Deutschland besteht in den Branchen Energieversorger, Banken und Versicherungen sowie der IT- und TK-Industrie.

chen. »Ein funktionierendes Inkasomangement für säumige Kunden saniert nicht nur die Unternehmenskasse, sondern stärkt auch das Vertrauen zwischen Kunden und Unternehmen«, so *G. Gutowski-Schrader*.

Härterer Wettbewerb

Im veränderten Wettbewerbsumfeld bieten Shared-Services-Lösungen den Unternehmen konkrete Optimierungsvorschläge. Die Teleperformance Deutschland berät Kunden bei der Implementierung von solchen Lösungen. »Wir helfen bei der Auswahl der Prozesse, der Standortwahl und der Festlegung von Service Level Agreements. Sind mehrere SSC geplant, empfehlen wir die Implementierung eines Pi-

loten, um aus den darin gemachten Erfahrungen zu profitieren«, sagt *G. Gutowski-Schrader*.

Experten sind sich sicher: In naher Zukunft werden rd. 50 % aller Kunden- und Zahlungsprozesse über ein SSC abgewickelt. Die Notwendigkeit zu handeln wird schon in absehbarer Zeit spürbar zunehmen. Denn auf der Suche nach den günstigsten Anbietern wandern immer mehr Kunden ab. Bundesweit hat bereits fast jeder fünfte Kunde den Versorger gewechselt – Tendenz steigend. Gerade aktuell rollt die nächste Kündigungswelle auf die Stadtwerke zu, seit der Strompreis wegen der EEG-Umlage spürbar angezogen hat. »Hier ist es sinnvoll, gezielt Haushalte in jenen Postleitzahlengebieten anzusprechen, in denen in den kommenden Mona-

ten eine erhebliche Erhöhung der Stromtarife des Grundversorgers ansteht«, sagt *G. Gutowski-Schrader*. Für ihn steht fest: »Shared-Services-Lösungen bieten Unternehmen zahlreiche Vorteile und erhöhen den Spielraum für zukünftige Entscheidungen. So machen Unternehmen aus der Krise eine Chance.« (40324)

g.gutowski-schrader@optivendo.de

sebastian.meissner76@gmail.com

www.teleperformance.de

www.optivendo.de