

Selbst erledigen oder einkaufen?
Eine systematische Analyse bietet die Chance zur Hebung von Effizienz- und Kostenpotentialen. Die Westfalen-Weser Netz ist diesen Weg gegangen.



Foto: puhha / shutterstock

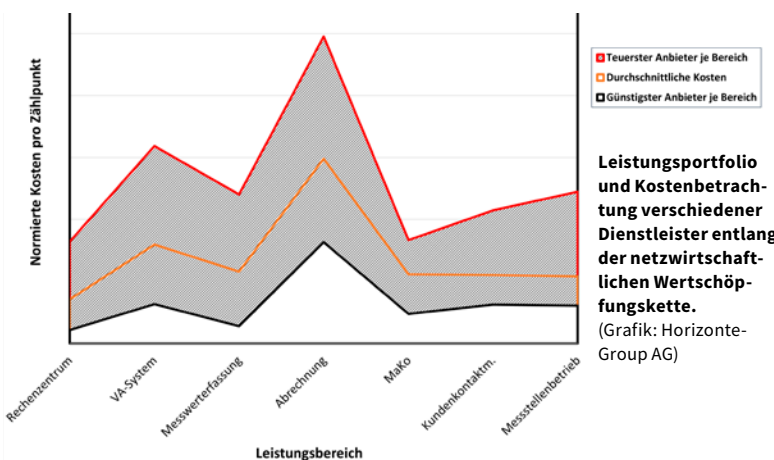
Angesichts vielfältiger Dienstleistungsangebote und -konzepte verhilft eine systematische Betrachtung zur richtigen Strategie.



Foto: dgdimension / shutterstock



Foto: REDPIXEL.PL / shutterstock



OUTSOURCING AUF DEM PRÜFSTAND

Verteilnetzbetreiber (VNB) befinden sich seit langem in einem Spannungsfeld zwischen steigendem Kostendruck auf der einen Seite und immer anspruchsvolleren Aufgaben zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit auf der anderen Seite. Die effiziente Umsetzung einer Vielzahl neuer (regulatorischer) Anforderungen sowie die komplexer werdenden Prozesse sind dabei eine große Herausforderung. Ressourcenengpässe und der demographische Wandel verstärken diese zusätzlich. Immer mehr Marktteilnehmer stellen sich daher die Frage, ob es sinnvoll ist, die IT-Ressourcen sowie die operativen Prozesse in Eigenregie durchzuführen oder ob es auf dem Markt passende Alternativen gibt? Der Blick in den Markt zeigt umgekehrt, dass es ein ausgeprägtes und vielseitiges Leistungsangebot verschiedener Dienstleister gibt. Das Angebot reicht von der umfassenden Full-Service-Dienstleistung bis zum Randprozess der Druckdienstleistung. „Gerade im IT-Segment bewegt sich der Markt weg von monolithischen On-Premise-Angeboten hin zu heterogenen Servicelösungen mit intelligenter IT-Orchestrierung“, sagt Konstantin Reimann, Consultant des Beratungsunternehmens HORIZONTE-Group. Für VNB bestünde allerdings genau in dieser Vielfalt auch ein Risiko, denn das Angebot ist teilweise intransparent und die einzelnen Leistungsbestandteile sind häufig nicht direkt zu erkennen. „Natürlich bedeutet Outsourcing aber mehr als eine reine ‚Make-or-Buy‘-Entscheidung. Vielmehr müssen strategische Rahmenparameter, Prozessgrenzen und Schnittstellen berücksichtigt werden, um Prozesse intelligent zu schneiden und somit den Steuerungsaufwand zu minimieren“, so Reimanns Fazit.

EXEMPLARISCHES VORGEHENSMODELL

Die HORIZONTE-Group (HG) hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Unternehmen auf dem Weg in verschiedenartige Providermodelle begleitet und dabei ein standardisiertes Vorgehensmodell entwickelt. Das Modell basiert im Wesentlichen auf fünf aufeinander abgestimmten Arbeitsschritten.

Um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen, werden zu Beginn alle Prozessschritte entlang der Wertschöpfungskette hinsichtlich ihrer Durchführung sowie etwaiger Schwachstellen und ihrer Dauer nebst Kosten analysiert und mit einer gemeinsam konzipierten Soll-Situation abgeglichen. In der Folge werden sämtliche Teilprozesse zu sinnvollen, möglichst gleichartigen und zusammenhängenden Prozessen geclustert. Diese Prozesscluster müssen hinsichtlich ihrer Eignung für ein Outsourcing bewertet werden und bilden die Grundlage für das Lastenheft.

„Bei der Entscheidung zwischen Single-Provider oder/und Multi-Provider geht es sowohl um strategische Aspekte wie Risikostreuung, Effizienzsteigerung als auch um Faktoren wie Dienstleisterschnittstellen und Dienstleistersteuerung“, so Bashkim Malushaj, Senior-Partner des Beratungshauses.

Mit Blick auf die Systemarchitektur ist neben der Bewertung verschiedener Betriebsmodelle auch darauf zu achten, die Gefahr von Vendor-Lock-Effekten zu minimieren, um die eigene Unabhängigkeit sicherzustellen. Ein besonderer Fokus liegt weiterhin auf Systemschnittstellen und Aspekten wie dem Technologiewechsel, welche vorausschauend bewertet werden müssen.

Für die kaufmännische Betrachtung bietet sich die Nutzung einer Kostenbenchmark Re-spektive die Durchführung einer Markterkundung an. So lassen sich plausible Kostenindikationen für die zuvor erarbeiteten Szenarien der Soll-Konzeption ableiten und in eine Entscheidungsvorlage überführen.

BASISJAHR STROM IN 2021

„Ein sinnvolles In- beziehungsweise Outsourcing ist nur durch eine ausgeprägte Analyse und Vorbereitung möglich. Sofern diese Hürden aber genommen sind, lassen sich durch eine intelligente Providerstrategie sowohl kaufmännische als auch qualitative Synergien für das gesamte Unterneh-

men realisieren“, fasst Bashkim Malushaj zusammen. Grundsätzlich sind die entstehenden Kosten regulatorisch anrechenbar. Durch das Basisjahr Strom 2021 ist aktuell ein guter Zeitpunkt, um sich Gedanken über Effizienzsteigerungen in der Netzwirtschaft zu machen. (pq)

HORIZONTE-Group AG,
CH-6340 Baar, Konstantin Reimann,
konstantin.reimann@horizonte-group.com
Bashkim Malushaj,
bashkim.malushaj@horizonte-group.com

Westfalen Weser Netz GmbH, 33102 Paderborn,
Oliver Eue, oliver.eue@ww-energie.com



Oliver Eue, Kaufmännische Funktionen
– Dienstleistersteuerung Netzwirtschaft, Westfalen Weser Netz.
(Foto: Westfalen Weser Netz GmbH)

Westfalen Weser Netz (WWN): Neue Wege beim Outsourcing

Seit der Ausgründung aus dem E.ON Konzern hat WWN einen Großteil der netzwirtschaftlichen Prozesse und Systeme mit Unterstützung der HORIZONTE-Group bewertet, Prozesse optimiert und Kostensenkungen realisiert. Wir sprachen mit Oliver Eue.

Herr Eue, was ist die grundsätzliche Intention bei einem Outsourcing?

Bei der Ausgliederung von Leistungen steht die Frage im Raum, ob die tatsächliche Wertschöpfung höher ist, als wenn ich sie im eigenen Haus realisiere.

Welche Prozesse eignen sich aus Ihrer Sicht besonders?

Für ein Outsourcing eignen sich insbesondere standardisierbare Massenprozesse. Wichtig ist, darauf zu achten, die Prozesse und Geschäftsbeziehungen so zu gestalten, dass man sich langfristig nicht abhängig von einem Dienstleister macht.

Wie schaffen Sie es, die Kontrolle über Prozesse und DL zu behalten?

Wir legen großen Wert darauf, Kernkompetenzen wie IT-Know-how, Qualitätssicherung und tiefgreifende Prozesskenntnis im Haus zu behalten. Dadurch sind wir in der Lage, alle outgesourceten Leistungen jederzeit nachvollziehen zu können. Das

ist für mich die wesentliche Grundlage für eine Steuerung ohne Angst vor Kontrollverlust.

Was war bei der Identifizierung von Potentialen eine besondere Herausforderung?

Für uns war es besonders wichtig, dass wir ein internes Gefühl für die Prozesse und die Leistungsfähigkeit bekommen, um die Vielzahl an Dienstleistungsangeboten mit einem selbst erarbeiteten Leistungsverständnis einschätzen zu können. Hierbei war das Vorgehensmodell der HORIZONTE-Group sehr wichtig, um die Datenaufnahme / -analyse und -auswertung strukturiert durchzuführen.

Wie stehen Sie zu Benchmarks?

Benchmarks sind ein wichtiges Instrument zur Schaffung von Markttransparenz. Wir haben allerdings die Erfahrung gemacht, dass Benchmarks aus einer rein informativen Perspektive erstellt und betrach-

tet werden. Unsere Markterkundungsergebnisse haben einen vergleichbaren Wert, stellen wir hier doch eine mögliche Ausschreibung als attraktives Ergebnis in den Raum, auf die sich Marktteilnehmer bewerben können. Was ist für eine Kostenindikation aussagefähiger?

Können Sie noch ein kurzes Abschlussstatement zum Thema externe Dienstleistungsunterstützung geben?

Wir haben erst während der Bewertungsphase festgestellt, wie viel wir wert sind, was wir leisten können und dass wir auf dem Markt ein attraktiver Partner sind. Man sollte keine Angst davor haben, den Markt und sich selbst zu bewerten. Zwar ist es nicht so wie in einem Kaufhaus, in dem man Produkte vergleichen und dann auswählen kann, das bedeutet aber nicht, dass man dem Markt beziehungsweise einem Dienstleister bis zum Ende der Vertragslaufzeit ausgeliefert ist. Deswegen ist eine gesunde Kernkompetenz im eigenen Hause so wichtig.