

Den Kunden verstehen: Kundenorientierung im IT-Outsourcing-Geschäft

1 Erfolgsfaktor Dienstleistung

1.1 Produktqualität – ein Argument von gestern?

Die Zeiten, in denen die Qualität eines Produktes allein für dessen Erfolg am Markt verantwortlich zeichnete, sind vorbei. Statt dessen hat das konsequente Qualitätsstreben der Hersteller in nahezu allen Branchen zu einer „Produkt-Nivellierung“ geführt: Konkurrierende Produkte gleichen sich immer mehr in ihren Eigenschaften, Leistung und Qualität und werden dadurch substituierbar. Der zunehmend selbstbewußte, hybride Kunde hat dies längst erkannt und stellt die Unternehmen durch gesteigertes Preisbewußtsein, schwer berechenbares Kaufverhalten sowie sinkende Produkt- bzw. Markentreue vor immer größere Herausforderungen. Das einzig verbleibende Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen, die sich vom Wettbewerb abheben wollen, die Qualität ihrer Kundenbeziehungen. Im gleichen Maße, wie die Produktunterschiede vernachlässigbar werden, gewinnt für die Unternehmen die emotionale Komponente des Marketings an Bedeutung. Wo immer es möglich ist, wird versucht, den Kunden unter Betonung emotionaler Aspekte an sich zu binden. War früher die Produktqualität noch das beherrschende Thema, dreht sich heute alles um den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse. Es geht darum, den größten Nutzen zu stiften und Mehrwert zu schaffen. Kundenorientierung – so heißt die allseits präsente und griffige Maxime, welche in praktisch jedem Unternehmensprofil exponiert wird und so, leider, zu einem fast schon inflationären Schlagwort verkommen ist.

Die fortschreitende Globalisierung der Märkte, die einen heftigen Verdrängungskampf zwischen den Wettbewerbern nach sich zieht, hat im gleichen Maße dazu beigetragen, daß es heute kaum noch ein Unternehmen gibt, welches den Kundennutzen nicht in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt – oder dies zumindest werbewirksam im Rahmen seines Marktauftritts behauptet. Grund dafür gibt es genug, vor allem, wenn man anerkennt, daß Produktqualität im internationalen Wettbewerb als Differenzierungsmerkmal stark an Aussagekraft eingebüßt hat. Produkte mit gleicher Funktionsvielfalt und Güte werden in anderen Ländern nicht selten deutlich günstiger hergestellt und diese Tatsache offenbart sich immer stärker dank der steigenden Markttransparenz, welche, begünstigt durch den Euro und den Internet-Handel, die Augen des kritischen Kunden neben der Qualität auch immer öfter auf den Preis sowie zusätzliche Nutzenaspekte lenkt.

Gerade in Deutschland, mit seinem traditionell qualitätsorientierten Denken, tut sich noch so mancher schwer, neben dem vermeintlich so zugkräftigen Argument „Qualität“ auch andere wettbewerbsentscheidende Faktoren anzuerkennen. Dabei ist höchste Produktqualität heutzutage nicht mehr und nicht weniger als eine Selbstverständlichkeit, oder genauer: eine notwendige Voraussetzung, um im Wettbewerb mitzuspielen. Um jedoch auch bestehen zu können, dies zeigt sich immer deutlicher, müssen die Unternehmen die so liebgewonnene Fokussierung auf Produkteigenschaften aufgeben und einen breiteren Ansatz verfolgen, bei dem der tatsächliche Kundennutzen stärker als bisher berücksichtigt wird. Natürlich ist die Ausprägung der Marktpolitik produktabhängig: Während Güter des täglichen Bedarfs und die Schnelldreher in erster Linie über den Preis verkauft werden, sieht die Situation bei Investitionsgütern schon ganz anders aus – spätestens hier werden Faktoren wie kompetente Beratung und guter Service zu Kaufargumenten. Beide setzen ein echtes Interesse am Kunden sowie ein umfassendes Verständnis von dessen Situation voraus, die Bereitschaft zur

Partnerschaft und die Fähigkeit zur Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse. Dies sind die Pfeiler auf denen gelebte Kundenorientierung aufbaut und genau an dieser Stelle kann jedes Unternehmen beweisen, ob es in der Lage ist, durch die aktive Förderung des Kundennutzens, auch in einem veränderten Marktumfeld erfolgreich zu agieren. Länder wie die USA und Japan haben dieses längst vorgemacht und zumindest in der Theorie scheint in Deutschland die Bereitschaft dazu vorhanden zu sein, wie eine Untersuchung des Fraunhofer Instituts nahelegt¹:

<i>Gewichtung heutiger und zukünftiger Marketingstrategien</i>		
	heute	morgen
<i>Kundenorientierung</i>	30,1%	50,6%
<i>Qualitätsführerschaft</i>	35,8%	21,8%
<i>Marktführerschaft</i>	10,4%	4,4%
<i>Preis-/Kostenführerschaft</i>	8,3%	9,6%
<i>Innovationsorientierung</i>	4,9%	7,0%

Glaubt man den Aussagen, so ist auch in Deutschland die Kundenorientierung noch vor der Qualitätsführerschaft an die erste Stelle der vielversprechenden Zukunftsstrategien getreten. Diese Einsicht zieht sich wie ein roter Faden durch alle Wirtschaftszweige und gilt damit auch für Unternehmen, die auf dem dynamischen IT-Markt agieren. Doch was bedeutet Kundenorientierung für IT-Unternehmen?

1.2 Die IT-Perspektive: Dienstleistung statt Verkauf

Auch die IT-Branche, lange Zeit von einem konstanten Wachstum verwöhnt, mußte in den letzten Jahren bitter feststellen, daß technologischer Fortschritt und neue, bessere Produkte alleine noch keine Erfolgsgaranten sind. Durch die weitreichende Standardisierung von Bauteilen sind Hardware-Anbieter auf dem IT-Sektor in besonders starkem Maße von dem Problem der Substituierbarkeit von Produkten betroffen und auch im Bereich der Software sind vielerorts schon Nivellierungstendenzen erkennbar. Erschwerend kommt hinzu, daß die durchaus vorhandenen differenzierenden Produktmerkmale häufig nur marginal sind und zudem nur von wenigen Kunden, die über ein entsprechend hohes technologisches Know-how verfügen, entsprechend gewürdigt werden können. Besonders auf dem PC-Markt sind die Hersteller dieser Situation mit dem offensichtlichsten Mittel begegnet: dem Preis. Infolgedessen brach unter den Wettbewerbern ein furioser Preiskampf aus, der, gefördert durch den stark konzentrierten Einzelhandel und dessen aggressive Rabattpolitik, die Roherträge beim Verkauf von Hardware von rund 30 Prozent Anfang der 1990er Jahre auf heute weit unter 10 Prozent stürzen ließ. Konnten die sinkenden Erträge zunächst noch durch vermehrten Absatz auf dem noch wachsenden IT-Markt ausgeglichen werden, so hat sich durch die allgemeine Sättigungstendenz inzwischen auch diese Option erübrigt und bringt neben zahlreichen Hardwareherstellern vor allem auch die Händler in ernste Schwierigkeiten.

Während sich der Massenmarkt, inzwischen ein reiner Käufermarkt mit einem großen Überangebot an Produkten, also unaufhörlich in dem selbst geschaffenen Preisstrudel dreht,

¹ Quelle: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Trendanalyse

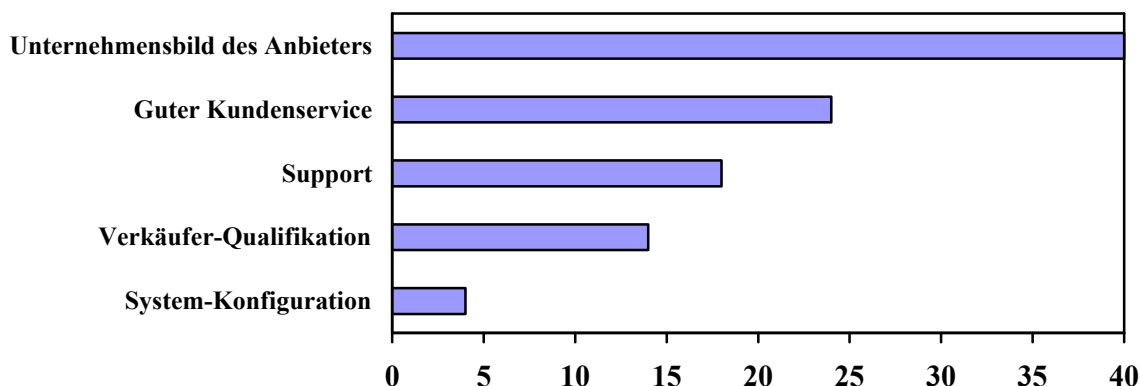
hat bei Systemhäusern und Fachhändlern, deren Kundschaft aus professionellen IT-Nutzern besteht, im Laufe der Zeit ein Umdenken eingesetzt. Parallel zum Margenschwund bei dem Verkauf von Hardware emanzipierten sich verwandte Services wie Beratung, Installation, Wartung etc., die zunächst lediglich das eigentliche Hardwaregeschäft ergänzten, nach und nach zu eigenständigen, wertschöpfenden Produkten, die damit gesondert vermarktbar wurden. Heute werden sie als Geschäftsfelder mit einem festen Platz im Portfolio längst von vielen Unternehmen dazu genutzt, die eigene Wettbewerbsposition zu stärken und haben bei nicht wenigen zu einem totalen Profilwandel, weg vom Verkäufer hin zum Solutions-Anbieter, geführt.

Diese Dienstleistungsorientierung wird gefördert durch die steil zunehmende Komplexität von IT-Architekturen und die damit verbundene Nachfrage nach qualifizierten Dienstleistungen, z.B. Netzwerkinstallationen, Systemintegrationen und -migrationen, Software und Hardware-Support, Schulungen etc. Zugleich bieten besonders die professionellen Business-Kunden den Systemhäusern und Fachhändlern die Möglichkeit sich über die Dienstleistungsqualität zu profilieren, geht es doch hier meist um beratungsintensive, häufig geschäftskritische Lösungen, bei denen der Preis, im Gegensatz zum PC-Markt, bei weitem nicht das einzige Entscheidungskriterium darstellt. Im Gegenteil: Durch die, verglichen mit dem reinen Hardwareverkauf, traumhaften Umsatzmöglichkeiten zählt der Dienstleistungsmarkt zu den lukrativsten Betätigungsfeldern im IT-Bereich – und ist auch entsprechend hart umkämpft. Tatsächlich hat sich die Situation vollends gedreht: Wurden IT-Dienstleistungen noch vor wenigen Jahren praktisch verschenkt (kein Wunder, denn schließlich lebte man recht gut vom Hardwareverkauf allein), gibt es heute nicht wenige Experten, die die totale Fokussierung auf Dienstleistung propagieren, gemäß dem Motto: „Hardware verschenken, Service verkaufen.“

Die erfolgreichen Systemhäuser haben es längst erkannt: Die Dienstleistung ist in dem rauen IT-Umfeld ein entscheidender Differenzierungsfaktor. Dies setzt natürlich voraus, daß die Leistungen dem Kunden einen klaren Nutzen bringen, der meßbar ist und auch entsprechend kommuniziert werden kann. Während der Kunde es bei klassischen Gütern hauptsächlich mit einem gegenständlichen Produkt zu tun hat, wird bei einem Dienstleistungsprodukt häufig ein großer Teil des Unternehmens vom Kunden „erlebt“ – eine weitere Chance für Unternehmen, die wirklich kundenorientiert arbeiten. Die folgende Erhebung verdeutlicht diese Tatsache.²

² Computer Reseller News, 15/97

Entscheidende Faktoren für den IT-Kauf



Auch sollte nicht vergessen werden: Eine hohe Dienstleistungskompetenz ist für jeden IT-Anbieter ein hervorragendes Mittel zur Kundenbindung. Angesichts des harten Wettbewerbs ist dies von großer Bedeutung, da es bekanntlich um ein vielfaches schwieriger ist, neue Kunden zu gewinnen, als bestehende zu halten. Da die IT-Lieferanten heute im nahezu gleichen Maße wie die Produkte austauschbar geworden sind, werden weiche Faktoren wie gute persönliche Kundenbeziehungen und Vertrauen zu kaufentscheidenden Kriterien. Und nichts kann förderlicher für das Vertrauen sein als eine dauerhaft erbrachte hochwertige und zuverlässige Dienstleistung.

Fazit: In der schnellebigen IT-Branche sind Kundenorientierung und die Qualität der Dienstleistung heute und in Zukunft wichtigste Wettbewerbsfaktoren für die Anbieter.

1.3 IT-Outsourcing – Paradies für Dienstleister?

Angesichts der Bedeutung der IT in den Unternehmen, die längst aus ihrer ehemals unterstützenden Funktion zu einem strategischen Erfolgsfaktor mutiert ist, sind immer mehr Unternehmen nicht mehr gewillt oder in der Lage, die hohen Anforderungen an ihre IT-Infrastrukturen aus eigener Kraft zu erfüllen. Für viele von ihnen bietet das Outsourcing ihrer IT eine willkommene und vielversprechende Alternative für die Zukunft – und eröffnet zugleich einen riesigen Markt für IT-Spezialisten, die den Business-Kunden bei der Lösung ihrer Probleme zur Seite stehen wollen. Auf Basis mittel- und langfristiger Kooperationen mit IT-Dienstleistern erhalten die Unternehmen durch das Outsourcing neben einem spezialisierten Know-how auch leistungsfähige, globale IT-Infrastrukturen zur Bewältigung neuer Herausforderungen. So verschieden die Unternehmensziele und -strategien sind, so unterschiedlich sind auch die Gründe für das Outsourcing der IT. Neben der Kostenoptimierung und dem fehlenden Know-how sind als wesentliche Gründe auch die Organisationsveränderung und die Optimierung der IT-Performance zu nennen. Zudem rücken gerade in jüngerer Zeit zunehmend strategische Gesichtspunkte, wie die Optimierung ganzer Geschäftsprozesse, in den Vordergrund. Selbstverständlich begünstigen die allseits geforderte Konzentration auf das Kerngeschäft und die allgemeine Verschlangungstendenz auch den Outsourcing-Trend. Die Palette der Outsourcing-Maßnahmen reicht in der Praxis von einzelnen und abgeschlossenen IT-Projektleistungen, wie etwa Softwareerstellungs- und Beratungsleistungen, über eine längerfristig angelegte Ausgliederung bestimmter Services,

z.B. IT-Wartungsservices und Backup-Leistungen durch externe Rechenzentren, bis hin zur kompletten Übergabe der eigenen IT an externe Dienstleister, die sowohl technische als systemtechnische Services einschließt.³

Trotz eher gedämpfter Stimmung in der gesamten Branche bescheinigen zahlreiche Experten den IT-Outsourcing-Services nach wie vor ein hohes Wachstumspotential am Markt. Im Oktober 2002 befragten die Analysten von Vanson Bourne rund 100 CIOs in Deutschland zu Chancen, Nachfrage und konkreten Anforderungen in der Outsourcing-Praxis. Demnach messen die befragten CIOs vor allem der IT-Sicherheit, der Qualität und dem Service der IT-Mitarbeiter sowie der Reduzierung von Kosten große Bedeutung zu. Laut dieser Studie wird sich der Trend zu IT-Outsourcing im Jahr 2003 verstärkt durchsetzen: So sind 58 Prozent der Befragten der Überzeugung, daß große Unternehmen dem IT-Outsourcing-Beispiel der Deutschen Bank folgen werden. Ganze 18 Prozent planen bereits in den nächsten sechs Monaten ihre geschäftskritischen Daten in ein Data-Center auszulagern.⁴

Schöne neue Welt also? Mitnichten, denn das „Allheilmittel“ Outsourcing hat in den letzten Jahren auch einige Imagekratzer abbekommen. Eine von Deloitte Touche Tohmatsu unter rund 1000 Unternehmen durchgeführte Umfrage führte zum Beispiel zu der ernüchternden Erkenntnis, daß die Zufriedenheit mit den Outsourcern stark zu wünschen übrig läßt. Die Untersuchung offenbarte neben einer allgemeinen Enttäuschung über die Höhe der im Outsourcing tatsächlich verwirklichtbaren Kosteneinsparungen vor allem auch eine negative Einschätzung der Dienstleistungsqualität und der Expertise der Anbieter.⁵ Nicht selten führen gescheiterte Outsourcing-Projekte zu einer Wiedereingliederung in das Unternehmen. So wird das Insourcing inzwischen immer öfter als ernstzunehmende strategische Option in Betracht gezogen.

Einen Teil der Schuld an dieser Entwicklung tragen die Kunden selbst: Häufig wurde mit einem Dienstleistungsvertrag auch sämtliche Verantwortung an den Anbieter delegiert und Restkompetenz aufgegeben – eine dem Outsourcingmodell stets immanente Gefahr. Solange operativ und strategisch relativ bedeutungslose Funktionen und Prozesse, historisch betrachtet die traditionellen Outsourcing-Kandidaten, ausgelagert wurden, fiel dieses vielleicht noch nicht allzu sehr ins Gewicht. Heute jedoch, in Zeiten wo zunehmend geschäftskritische und strategisch relevante Unternehmensbereiche in die Hand externer Dienstleister gegeben werden, kann die Sorgfaltspflicht nicht nur bei der Auswahl des geeigneten Anbieters, sondern auch bei der Steuerung der Kooperation gar nicht genug betont werden.

Mehr denn je ist Outsourcing heute eine strategische Entscheidung, die tief in unternehmenseigene Kernprozesse eingreift, sie integriert, optimiert und vielfach sogar erst ermöglicht. Man denke hier nur an Internet-Shops oder IT-gestützte Warenwirtschafts- und CRM-Systeme, deren Nutzung insbesondere kleineren Unternehmen erst durch externe Dienstleister möglich gemacht wird. Und dieser Wandel der Anforderungen hat auch direkte Folgen für das Profil des erfolgreichen IT-Anbieters. In einem Ratgeber für IT-Unternehmen heißt es treffend: „Unternehmen, die ihr Dienstleistungsgeschäft intensivieren möchten oder müssen, sollten sich zunächst die Frage stellen, wie das Dienstleistungs-Know-how und auch

³ Vgl. Horchler, H., 1996, Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse, Köln

⁴ Vgl. http://www.profi4project.com/eCon/html_de/magazin/markt_wirtschaft/allgemein/2003/03_02.htm

⁵ Vgl. Gümbel, H., Henkel, K., Der Markt für Betriebsdienstleistungen: Outsourcing, ASP, Hosting – eine Studie der Strategy Partners International, 2001

-Potential des eigenen Unternehmens aussieht. Die Dienstleistungssubstanz muß also stimmen, bevor man sich mit allen Folgefragen auseinandersetzt.“⁶

Was ist aber die Substanz eines Outsourcers? Sicherlich zunächst einmal seine technologische Kompetenz – schließlich liefert das fehlende Know-how auf Seiten der Nutzer eines der wesentlichen Argumente für das IT-Outsourcing. Hierzu zählen die klassischen Anforderungen: Technische Infrastruktur, Leistungsfähigkeit, Skalierbarkeit, Sicherheit etc. Dies alles sind jedoch Dinge, die der Kunde angesichts des harten Wettbewerbs auf dem Outsourcing-Markt inzwischen als gegeben voraussetzen können muß. Anders ausgedrückt: Betrachtet man nur die technologische Seite, so hat das Problem der Substituierbarkeit längst auch die Outsourcer erreicht – der Markt für reines IT-Infrastruktur-Outsourcing ist voll.

Und damit, das bestätigt auch die o. g. Studie, sehen sich die Anbieter einem kritischeren Kunden gegenüber, der inzwischen mehr verlangt als nur Technologie: „Wer sich als Anbieter im Outsourcing-Markt positionieren will, muß das gesamte Spektrum von Geschäftsplanung bis Betrieb des Outsourcingvorhabens personell und fachlich abdecken können. Dabei besitzen gerade IT-Kompetenzen und Branchenkenntnisse für neun von zehn Top-Managern hohe Priorität, ergab die Untersuchung. Zwei Drittel erwarten von ihrem Dienstleister bereits Strategiekompetenz. Dieser Blick über den Tellerrand gewinnt im Verbund mit technologischer Kompetenz entscheidende Bedeutung. [...] Nur Anbieter mit Spezialwissen im Angebot können ihre Honorarvorstellungen durchsetzen.“⁷

Die Herausforderung an die IT-Anbieter lautet also, ihre technologische Kompetenz mit einem tiefgreifenden Prozeßverständnis und ausgezeichneten Branchenkenntnissen zu einer kundenorientierten Dienstleistung zu verknüpfen, denn nur dann können die Unternehmen durch das Outsourcing echte Wettbewerbsvorteile erzielen. „Den Kunden verstehen“ – so könnte man die Maxime der Kundenorientierung für die heutigen Outsourcer zusammenfassen.

Nun hat der lukrative IT-Dienstleistungsmarkt in den letzten Jahren eine Menge Anbieter auf den Plan gerufen, die sich, häufig ohne schlüssiges Geschäftskonzept, hoffnungsfroh in das Geschehen stürzten um sich ihr Stück vom großen Kuchen zu sichern. Beflügelt vom Konzept der Dienstleistung „aus der Steckdose“ hat insbesondere das Application Service Providing (ASP) einen wahrhaften Boom erlebt – an dessen Stelle inzwischen eine breite Ernüchterung getreten ist. Mit einer guten Portion Aktionismus gingen viele ASP, den Blick auf zukünftige Umsatzzahlen gerichtet, häufig ohne eine sorgfältige Analyse der Kundenanforderungen ans Werk. Nach nur wenigen Jahren des Aufschwungs von ASP wird bereits Kritik laut, die Dienstleister hätten es verpaßt, sich eindeutig zu positionieren und sich ihre Märkte zu schaffen.⁸ Die Standardisierung von Business-Anwendungen nach dem „One-to-many“-Prinzip, welche das wesentliche Argument für den Erfolg des ASP-Modells liefert, zeigt inzwischen auch deutlich dessen Grenzen auf – nicht jeder will schließlich den gleichen Internet-Shop nutzen. Da in Zeiten der globalen Vernetzung gute Ideen schneller kopiert werden als je zuvor, hat es nicht lange gedauert, bis der ASP-Markt erste Sättigungstendenzen zeigte.

⁶ Pleil, G., Überlebensfaktor Dienstleistung, Erfolgreiche Vermarktung von Consulting-, Service und Supportleistungen, München, S. 26, München 1998

⁷ http://www.profi4project.com/eCon/html_de/magazin/markt_wirtschaft/allgemein/2003/03_02.htm

⁸ Vgl. Köhler-Frost, W., Grundlagen des Application Service Providing, Berlin, 2002

Ein weiteres Problem: Das „Ready-to-run“-Konzept vieler ASP mag zwar breitenwirksam sein, versagt aber vollends, wenn es darum geht, komplexe, prozeßorientierte Aufgabenstellungen wie die Optimierung ganzer Wertschöpfungsketten zu lösen. Hierfür bieten die ASP inzwischen „Customizable“-Lösungen, die eine Anpassung der Software an individuelle Kundenbedürfnisse ermöglichen und kommen damit (für sie selbst) gefährlich nahe an das Leistungsprofil der klassischen Outsourcer, die, häufig seit langer Zeit, erfolgreich als IT-Partner für spezifische Branchen tätig sind. Ein risikoreiches Unterfangen, denn das branchenspezifische Know-how von IT-Outsourcern – insbesondere derjenigen, die unter der neuen ASP-Fahne segeln – muß zum heutigen Zeitpunkt in Frage gestellt werden. Untersuchungen zeigen, daß viele Anbieter zwar die technologische Seite ihres Geschäfts perfekt bedienen, die strategischen Anforderungen jedoch nicht oder nur in unzureichendem Maße erfüllen und deshalb schon bald vom Markt verschwinden werden.⁹ Die Gewinner der bevorstehenden Marktkonsolidierung werden diejenigen Dienstleister sein, welche mit eindeutigen und branchenorientierten Angeboten klar definierte Kundengruppen ansprechen und mit perfekter Unterstützung der Geschäftsprozesse echten Kundennutzen schaffen.

Fazit: Ein erfolgreicher Dienstleister im Outsourcing-Geschäft gewinnt nicht durch technologische Kompetenz sondern durch Kundenorientierung, und dazu zählt vor allem die Fähigkeit, individuell, branchenspezifisch und strategisch „mit dem Kunden“ zu denken, Kundenbedürfnisse zu verstehen und entsprechende ganzheitlichen Lösungen liefern zu können.

2 Kundenorientierung durch Outsourcing – ein Beispiel aus der Energiebranche

Nach den vorangegangenen, allgemeinen Überlegungen widmet sich dieses Kapitel dem IT-Outsourcing am Beispiel der jüngeren Entwicklung der deutschen Energiewirtschaft. Ein dynamisches Marktumfeld, Kostensenkungsbestrebungen und die Suche nach strategischen Vorteilen, begleitet von neuen technologischen Entwicklungen, lassen hier zahlreiche Outsourcingpotentiale entstehen. Im gleichen Maße wachsen die damit verbundenen Anforderungen an die IT-Dienstleister.

2.1 Wettbewerb und Kostendruck: Die Situation auf dem EVU-Markt

1998 begann mit der Umsetzung der EG-Binnenmarkttrichtlinie in nationales Recht die Liberalisierung des Energiemarktes in Deutschland. Zuvor war dieser jahrzehntelang durch starke Fragmentierung geprägt, die durch Gebietsschutz und Regulierung zu einem Monopol der rund 900 Energieversorgungsunternehmen der Stromsparte (EVU) in den Bereichen Erzeugung, Verteilung und Vertrieb von elektrischer Energie geführt hatte. Die Deregulierung der Monopolmärkte brachte sowohl für Kunden als auch für Anbieter einschneidende Veränderungen mit sich: Der gesetzlich garantierte Gebietsschutz war gefallen und mit ihm auch die einstige Alleinstellung der Energielieferanten in ihren Versorgungsgebieten. Im gleichen Zug gewannen die Kunden die Freiheit, ihre Energielieferanten selbst auszuwählen, was neben Preisaspekten erstmalig auch Zusatznutzen wie Beratung und Service ins Blickfeld rückte.

⁹ So die Studien von Mummert & Partner und Meta-Group, zit. in: Köhler-Frost, W., Grundlagen des Application Service Providing, Berlin, 2002

Die EVU tragen dieser Entwicklung Rechnung, indem sie zunehmend als Dienstleister auftreten, ihren Kunden mit sog. Multi-Service-Angeboten umfassende Dienstleistungspakete anbieten und die ehemals bürokratischen Strukturen zugunsten eines effizienten Customer Relationship Managements (CRM) fallen lassen. Diese Transformation wird dadurch erschwert, daß Strom von den Nutzern als ein Produkt ohne erkennbare Unterscheidungsmerkmale wahrgenommen wird, was dazu führt, daß der Preis zunächst als einziges Mittel zur Abgrenzung von Wettbewerbern betrachtet wird. Entsprechend war die erste Phase des neuen Wettbewerbs zunächst durch harten Wettbewerb und deutliche Preissenkungen auf Seiten der Anbieter gekennzeichnet. Inzwischen zeigt sich jedoch, daß ungeachtet der Freiheit bei der Wahl des Energieversorgers vor allem die Privatkunden bisher eine relativ zurückhaltende Haltung zum Produkt Strom einnehmen – im letzten Jahr betrug die Quote des Anbieterwechsels von Privatkunden gerade einmal 3,7 Prozent.¹⁰ Dafür sind verschiedene wettbewerbshindernde Faktoren, insbesondere die hohen Netzdurchleitungsentgelte und die alten Wettbewerber verantwortlich, die im Augenblick noch eine gesunde Marktentwicklung verhindern. Dieses ist jedoch allenfalls nur ein Zwischenstadium – spätestens mit dem erwarteten Einschreiten seitens Wirtschaftspolitik und Kartellbehörden wird eine neue Phase harten Wettbewerbs und eine Marktberreinigung eintreten, in der die Unternehmen gezwungen sein werden, ihre Marktposition mit tragfähigen Gesamtkonzepten zu verteidigen und nach Möglichkeit auszubauen. Letzteres wird nur denjenigen gelingen, die es schaffen, eine genauso kundenorientierte wie kostenoptimierte Dienstleistung anzubieten.

In diesem Spannungsfeld zwischen Verbesserung der Output-Qualität und Senkung von Kosten gilt es für die Energieversorger also, sich durch vorausschauende Prozeßoptimierung schon jetzt Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und die Kundenorientierung zum Kern aller Überlegungen zu machen. In der Praxis bedeutet das für jedes Unternehmen eine strategische Neuausrichtung mit den folgenden vier Maximen:¹¹

- **Kostenoptimierung**

Im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen muß das Ziel der Kostenoptimierung stehen. Eine Kostensenkung allein würde zu kurz greifen, da sie die geforderten Qualitätsaspekte der Dienstleistung Energieversorgung außer acht läßt.

- **Effiziente Organisation**

Für die geforderte Kundenorientierung ist die Fähigkeit, schnell und effizient zu reagieren, eine Grundvoraussetzung, die gleichzeitig dem Gebot der Wirtschaftlichkeit folgen muß. Reorganisation, Dezentralisation, Prozeßorientierung und schlanke Strukturen sind seit längerem als Maßnahmen zur Effizienzsteigerung von Unternehmen bekannt. Das Fehlen eines Wettbewerbs in der Vergangenheit hat dazu geführt, daß in den Aufbau- und Ablaufstrukturen der EVU erhebliche Effizienzreserven vorhanden sind, die es nun auszuschöpfen gilt.

- **Qualifikation der Mitarbeiter**

Das Know-how und das Engagement der Mitarbeiter werden im Rahmen des Wettbewerbs zum wichtigen Erfolgsfaktor. Erfahrung, Flexibilität, Verantwortung,

¹⁰ Trend Research Marktstudie: Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice, 2002

¹¹ vgl. Fürst/Hecker: Gedos, IT-Outsourcing in der Energiewirtschaft, in: Köhler-Frost (Hrsg.), Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin, 1998

Kompetenz und Kundenorientierung auf der Mitarbeiterebene machen den unternehmerischen Erfolg aus. Der Markt läßt bürokratische Handlungsmuster nicht mehr zu.

- **Informationsgewinnung und -verarbeitung**

Zielgerichtete und marktorientierte Unternehmensführung ist auf leistungsstarke Informationsgewinnung angewiesen. Marktdaten müssen systematisch in Informationssystemen bereitgestellt und verarbeitet werden, damit das Unternehmen möglichst schnell auf Marktveränderungen reagieren kann.

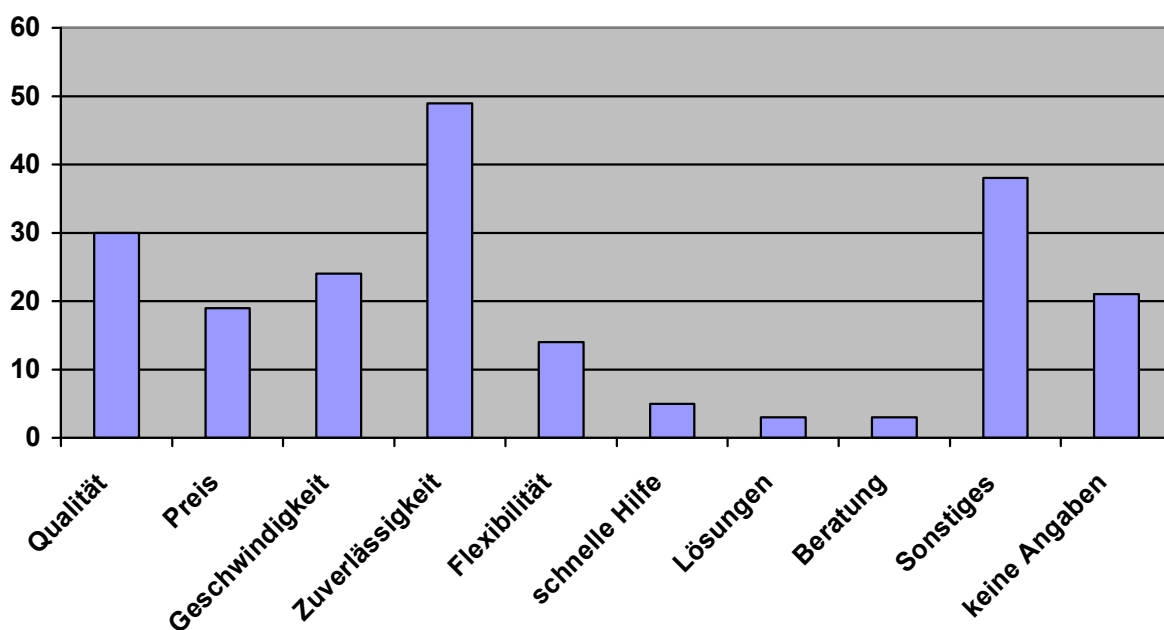
2.2 IT-Outsourcing als strategische Option für EVU

Vor dem Hintergrund der bereits erfolgten und der noch zu erwartenden Veränderungen in der Energiewirtschaft gewinnt die Qualität der IT bei den Versorgungsunternehmen zusehends an Bedeutung. Längst vorbei sind die Zeiten als die elektronische Datenverarbeitung in der Energieversorgungsbranche lediglich eine unterstützende Funktion für nur wenige Geschäftsprozesse übernahm und sich jedes Unternehmen eine eigene IT-Infrastruktur leisten konnte, die zudem aufwendig und in vielen Schritten an die eigenen Prozesse angepaßt werden mußte. Statt dessen kommt der IT heute eine besondere Stellung im Wettbewerb zu: Angesichts des enormen Kostendrucks ist sie selbst zu einem kritischen Kostenfaktor geworden und zugleich wachsen im Zuge des Wettbewerbs zwischen den EVU auch die an sie gestellten Anforderungen. Sie soll als strategisches Instrument mit Blick auf den Kunden der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dienen – das allerdings zu möglichst niedrigen Kosten.

Damit wird das IT-Outsourcing für viele EVU zu einer ökonomisch und strategisch sinnvollen Option. Das belegt u. a. die Marktstudie von PAC, die dem Outsourcing-Markt in der Energiebranche überdurchschnittliche Zuwachsraten sowohl für Software als auch für IT-Services bescheinigt.¹² Die dort angeführten Gründe entsprechen den bereits genannten: Kostenreduzierung und -transparenz, höhere Flexibilität, das Fehlen von Know-how und Personal sowie zunehmend komplexe Technologien und Anwendungen. Zugleich wird Outsourcing auch als ein Weg gesehen, Synergieeffekte durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen mit dem Outsourcer zu verwirklichen. Doch die Anforderungen an die IT-Dienstleister sind hoch, denn auch auf dem relativ jungen Markt gibt es schon einige gescheiterte Projekte sowie Anbieter, deren Image durch Unzuverlässigkeit gelitten hat. Von deutlichen Qualitätsverlusten bis Insolvenzen reicht inzwischen die Liste der negativen Beispiele, und daraus haben die meisten EVU gelernt. Eine Trend Research Marktstudie zeigt die Erfolgsfaktoren im Outsourcing aus Sicht der Energieversorger¹³:

¹² Pierre Audoin Conseil Studie: Utilies 2001 Germany

¹³ Trend Research Marktstudie: Outsourcing: Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice, 2002



Interessant zu sehen ist, daß trotz des allgemein gestiegenen Kostenbewußtseins bei den EVU der Preis der Dienstleistung nicht zum alleinigen Erfolgskriterium des Outsourcingprojekts erhoben wird. Im Gegenteil – er spielt mit 19 Prozent eine vergleichsweise untergeordnete Rolle, weit hinter Zuverlässigkeit, Qualität, und noch hinter der Geschwindigkeit des Outsourcers. Zudem verdeutlichen die Aspekte Flexibilität, schnelle Hilfe, Beratung und Lösungen in der Summe die Bedeutung individueller, kundenorientierter Dienstleistungen – ein klares Votum für gut positionierte Anbieter, die mit hoher Branchenkompetenz ans Werk gehen.

2.3 Billing – Outsourcingpotential und Chance für die Kundenorientierung

2.3.1 Der Billing-Prozeß rückt in den Mittelpunkt

Im Zuge des Wettbewerbs auf dem Energiemarkt stellt sich für jedes Versorgungsunternehmen die Frage nach möglichen Differenzierungspotentialen. Insbesondere geht es darum, jenseits des allgemeinen Preiskampfes, die Dienstleistung Strom marktgerecht zu gestalten und dies dem Kunden mit einem gezielten Marktauftritt zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang kommt dem Billing eine wesentliche Bedeutung zu. Allgemein bezeichnet der Begriff Billing die Abrechnung der vom Energieversorger erbrachten Leistungen. Hinter dieser simplen Definition verbirgt sich jedoch ein hochkomplexes Gefüge von Prozessen, von denen die einfache Rechnungsstellung nur einen Aspekt darstellt. Zu den Hauptprozessen im Billing gehören das Zählerwesen, die Abrechnung und der Kundenservice. Diese wiederum bestehen aus zahlreichen Teilprozessen, wie z.B. Zählermanagement (inklusive Zählerinstallation, Wartung etc.), Kundendatenmanagement, Verbrauchskontrollen (z.B. Plausibilitätskontrollen), Rechnungsdruck und -versand, Zahlungseingangsprüfung, Forderungsmanagement (Inkasso, Mahnwesen) u. v. m. Zudem kann der Billing-Vorgang an vielen Stellen um zusätzliche Aspekte ergänzt werden, wie z.B. Kundencenter bzw. Call Center, es können hier auch

marketingbezogene und produktpolitische Überlegungen Eingang finden (Kundenkommunikation, Sales Services, Tarif- und Produktempfehlungen etc.), genauso wie verschiedene Kommunikationskanäle, z.B. das Internet oder E-Mail.

In Abhängigkeit von der konkreten Ausprägung der Prozeßkette Billing und der individuellen Geschäftspolitik ergibt sich für jedes Versorgungsunternehmen die Möglichkeit zum Outsourcing von Billing-Prozessen. Wesentliche Treiber sind hierbei kostenpolitische Überlegungen, aber auch die zunehmende Nutzung und Integration neuer Technologien (z.B. Internet, Mobilfunk), die Konzentration auf die eigentliche Kernkompetenz des Energieversorgers, die Erhöhung des Dienstleistungsniveaus und die damit verbundene Kundenorientierung.

Die hohe Komplexität des Billing-Prozesses und die sich an vielen Stellen ergebenden Innovationspotentiale, auf die im nächsten Kapitel noch eingegangen wird, übersteigen die Möglichkeiten zahlreicher, vor allem mittelgroßer und kleinerer Energieversorger. Vor allem der damit verbundene informationstechnologische Aufwand macht für viele dieser Unternehmen das Outsourcing entweder des gesamten Prozesses oder von Teilen davon interessant. Prinzipiell gilt: Je weiter sich das Billing (oder ein Teil davon) vom Kerngeschäft entfernt, desto sinnvoller wird das Outsourcing. Vom Zählermanagement bis zur kompletten Abrechnung (z.B. bei reinen Stromvertriebsgesellschaften) reicht die Palette der Möglichkeiten. Und immer mehr Unternehmen sind gewillt, die komplette technische Seite des Billing von spezialisierten Outsourcern übernehmen zu lassen.

Aus der fundamentalen Bedeutung des Billing für jedes EVU ergibt sich jedoch eine Reihe von Anforderungen an diesen Prozeß, die erfüllt sein müssen, um eine zuverlässige und nicht zuletzt auch ökonomische Leistungserstellung zu garantieren – mit direkten Folgen für die potentiellen Dienstleister dieser Branche, die diese Anforderungen erfüllen müssen. Hier ist zunächst der Preis zu nennen: Die einzelnen Teilprozesse werden von den EVU im Hinblick auf ihre Kosten untersucht mit dem Ziel, Kostensenkungspotentiale zu erkennen und auszunutzen. Dieses läuft auf die klassische „Make-or-buy“-Entscheidung hinaus, die zum kostenbedingten Outsourcing führen kann (aber nicht muß, besonders dann nicht, wenn Billing als Teil der eigenen Kernkompetenz betrachtet wird, Stichwort: „Kundendaten nicht aus der Hand geben wollen.“)

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Genauigkeit der Abrechnung und die Gewährleistung der Datensicherheit und Datenintegrität. Besonders an dieser Stelle werden sehr hohe Anforderungen an potentielle Partner gestellt. So kann das fehlende Vertrauen im Hinblick auf das Datenmanagement externer Dienstleister dazu führen, daß sich ein Energieversorger – trotz evidenter Kostenvorteile – gegen ein Outsourcing entscheidet. Ähnliches gilt für die Frage nach der Zuverlässigkeit: Die Geschäftsprozesse der EVU (und damit die ihnen zugrundeliegenden Technologien) müssen ein Höchstmaß an Stabilität aufweisen, um Problemen vorzubeugen. Sämtliche eingesetzten Systeme, wie die Hard- und Software, Datenübertragung und -speicherung, müssen eine hohe Störungs- und Ausfallsicherheit garantieren. In das gleiche Gebiet fallen die Fragen der Datensicherung (Katastrophenschutz, Schutz gegen unberechtigte Eingriffe etc.) All dies sind Voraussetzungen, die ein Billing-Dienstleister optimal umsetzen muß, um für den Kunden tatsächliche Vorteile durch das Outsourcing sicherzustellen. Dabei ist „Voraussetzungen“ durchaus wörtlich zu nehmen, denn die technologische Kompetenz allein wird mitunter nicht genügen um langfristig eine hochwertige Dienstleistung zu garantieren. Insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Entwicklungen im Billing steigen die Anforderungen an das Prozeßverständnis, die

Branchenkenntnis und das Integrationspotential der Outsourcer. Das folgende Kapitel widmet sich diesen Aspekten.

2.3.2 Billing – Wo geht die Reise hin?

Man kann mit Sicherheit davon ausgehen, daß der Stellenwert des Billing als Geschäftsprozeß in der Energiebranche in Zukunft (wie in vielen anderen Branchen auch) deutlich zunehmen wird. Den Grund liefert allein schon die Erkenntnis, daß die Abrechnung selbst auch ein effizientes Mittel zur Kundenkommunikation darstellt. Heute, wo jeder Kunde täglich mehreren Tausend Werbeimpulsen ausgesetzt ist, eröffnen sich durch die Kundenrechnung und die damit verbundene hohe Aufmerksamkeit beim Kunden hervorragende Chancen für zielgruppenorientierte und individuelle Marketingaktivitäten. Das sog. Bill Marketing kann hier dazu dienen, dem Kunden die Corporate Identity des Unternehmens zu kommunizieren und unter Berücksichtigung der Kundendaten können ihm individuelle Tarife und neue Produkte angeboten werden (Cross-selling). Die Voraussetzung hierfür ist eine effiziente Integration von CRM-, und E-Commerce-Systemen in den Billing-Prozess, die auf Basis einer leistungsstarken IT-Infrastruktur den Zugriff auf relevante Kundeninformationen auf verschiedenen Prozeßebenen ermöglichen.

Obwohl das Bill Marketing in anderen Bereichen bereits rege praktiziert wird (ein gutes Beispiel hierfür bietet die Telekommunikationsbranche), kommt diese Art der Kundenansprache bei den Energieversorgern nur zögerlich in Schwung. Ein Grund hierfür ist sicherlich in der noch relativ jungen Wettbewerbssituation und dem noch nicht gänzlich entwickelten Dienstleistungsbewußtsein zu finden. So muß man zur Zeit festzustellen, daß die in den Unternehmen vorhandenen Daten eher selten für ein CRM genutzt werden, und das, obwohl die EVU traditionell über große Kundendatenbestände verfügen. Dies ist jedoch eher eine technische Frage, insbesondere die der entsprechenden Softwarelösungen. So können z.B., ausgehend von dem SAP-Standard, individuell für diese Zwecke bestimmte Lösungen entwickelt werden, die eine effiziente Segmentierung und marketinggerechte Verarbeitung bis hin zum One-to-one-Marketing ohne weiteres möglich machen.

Zu den weiteren Entwicklungen im Billing zählen neue Zählertechnologien und -systeme (etwa GSM-basierte Auslesung, Fernauslesung in Echtzeit, inklusive einer internetbasierten Echtzeit-Datenaufbereitung). Diese Verfahren können helfen, die Gesamtprozeßkosten zu senken und sie sind ein weiterer Hinweis auf den Trend zur Automatisierung des gesamten Billing-Prozesses. Dennoch sind die Innovationspotentiale auf der Zählermanagement-Ebene eher gering, verglichen mit den Möglichkeiten, die sich auf Rahmen der Abrechnung eröffnen.

Für die Zukunft des Abrechnungsprozesses spielt das Internet eine besonders wichtige Rolle: Schon jetzt ist die Übermittlung von Kundendaten (Stammdaten, Zählerstand) per Internet Standard. Eine sinnvolle Verknüpfung dieser Daten mit zusätzlichen Internetdaten (Surfverhalten auf der eigenen Webseite, Interessenschwerpunkte etc.), noch ergänzt durch zusätzliche Systeme (Kundenkarte, Bonussysteme) können, neben einer verbesserten Kundenansprache, auch ein höheres Maß an Kundenbindung gewährleisten. Ähnlich vielversprechend ist auch das Internet Billing: Zum einen bietet die Online-Rechnung im Gegensatz zur Papierrechnungen eine enorme Kostenersparnis, zugleich können die Verbrauchsdaten durch eine interaktive und flexible Aufbereitung (Tabellen, historische Vergleiche etc.) für den Kunden wesentlich transparenter gemacht werden und damit zu

einem positiven Gesamtbild des Energieversorgers beitragen. Aufgrund der Flexibilität und geringer Kosten ist das Internet Billing außerdem geradezu prädestiniert für effizientes One-to-one-Marketing und gezielte Angebote.

Diese Beispiele machen deutlich: Das Billing der Zukunft wird ein Prozeß mit immer mehr Schnittstellen und Abstufungen sein und neben einem deutlich größeren Leistungsumfang auch eine höhere Skalierbarkeit aufweisen. Damit steigen natürlich auch die Anforderungen der Energieversorger an ihre IT-Dienstleister, deren Systeme dieser Entwicklung schon heute vorgreifen müssen, sei es im Hinblick auf ein Wachstum der Kundenzahl (nicht zuletzt angesichts der Konzentrationstendenz auf dem EVU-Markt) aber auch hinsichtlich der Nutzung von heterogenen Technologien und der Integration neuer Lösungen, von der Multichannel-Verfügbarkeit (der Kunde entscheidet über die Rechnungsart, sei es auf Papier, per E-Mail, HTML, XML, o. ä.) bis hin zu der Anbindung branchenfremder Angebote (z.B. Payback).

Die branchengerichtete Strategiekompetenz der Outsourcer, die Fähigkeit zur Systemintegration und vor allem ein umfassendes Verständnis der spezifischen EVU-Billing-Prozesse werden damit immer mehr an Bedeutung gewinnen, während die klassischen Qualitätsanforderungen (Sicherheit, Verfügbarkeit, modernste Soft- und Hardware etc.) und wettbewerbsfähige Preise zwar als Voraussetzung gelten aber nicht mehr im gleichen Maße kaufentscheidend sind. Man könnte sagen: Erst die gelebte Kundenorientierung der Dienstleister wird es den Versorgern ermöglichen, selbst Kundenorientierung zu verwirklichen.

2.3.3 Die Rolle des ASP im Billing

Der Wandel der Billing-Systeme hat aber noch eine weitere Implikation: Um sie bereits heute operabel zu machen und auf zukünftige Veränderungen schnell reagieren zu können, müssen die ihnen zugrunde liegenden IT-Strukturen schon jetzt ein hohes Maß an Flexibilität aufweisen. Dadurch geht der Trend weg von starren, zentralisierten Billing-Systemen mit hohen Implementierungs- und Anpassungskosten hin zu offenen, webbasierten Lösungen, deren Architektur es erlaubt, schnell auf neue Marktanforderungen zu reagieren, neue Anwendungen kurzfristig umzusetzen und erweiterte Services anzubieten. Auf der Softwareseite wurde dieses von SAP bereits erkannt – hier wurden z.B. bereits Internet Billing Funktionen implementiert.

Diese Entwicklung läßt gute Zukunftschancen für das ASP-Modell als Lösung für die Probleme besonders kleinerer Energieversorger vermuten. Angesichts der schwierigen Marktlage und des Wandels der Billing-Systeme kann es sich kein EVU leisten, im Rahmen des Outsourcings lange Umstellungszeiten seiner IT in Kauf zu nehmen. Die vorkonfigurierten Lösungen nach dem „One-to-many“-Prinzip, deren Nutzung über das Internet erfolgt, versprechen hier zunächst eine schnelle und kostengünstige Alternative.

Dennoch ist Vorsicht bei der Wahl des Dienstleisters geboten, denn wie bereits dargestellt birgt die Standardisierung von Applikationen eine gewisse Gefahr. Die Marktforscher von PAC stellen in diesem Zusammenhang fest, daß das Angebot an standardisierter Software für EVU zur Zeit nur einen geringen Teil der EVU-spezifischen Geschäftsprozesse abbildet.¹⁴ So

¹⁴ Pierre Audoin Conseil Studie: Utilies 2001 Germany

ist in der Regel nach wie vor ein beträchtliches Maß an Customizing erforderlich, was eine schnelle Implementierung erschwert. Dabei kann eine unzureichende Prozeßkenntnis der Dienstleister dazu führen, daß die Lösungen zu kurz greifen, nicht genügend Platz für individuelle Anpassung und zukünftige Veränderungen lassen oder im schlimmsten Fall zu schwerwiegenden Problemen bei der Implementierung führen. Allzu schnell werden dann die erhofften Vorteile einer schnellen Einführung ins Gegenteil umgedreht. Beispiele lassen sich dafür auch im Energiesektor finden. Fehler im Projektmanagement, Schwierigkeiten bei der Schnittstellenprogrammierung und falsche Prozeßfassung sind einige der Fallen, die bereits Projekte scheitern ließen und vielerorts für Ernüchterung gesorgt haben.

Deshalb gilt auch in Zeiten von ASP: Energieversorger, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen ihre Geschäftsprozesse effizient und flexibel gestalten können – die Grundlage dazu müssen Dienstleister auch im ASP-Modell schaffen. Die Standardisierung der Lösungen hat nur dann Aussicht auf Erfolg wenn sie alle wichtigen Prozesse beinhaltet, Platz für individuelle Anpassung in einem adäquaten Zeitrahmen bietet und die Flexibilität im Hinblick auf neue Entwicklungen nicht einschränkt. Diese technische Seite muß dann ergänzt werden um eine kompetente Beratung, umfassende Betreuung und die in der Praxis häufig vernachlässigten Schulungen – nur so entsteht eine kundenorientierte IT-Dienstleistung, die wirklichen Nutzen schafft.