

## **IT als Business-Treiber im Stadtwerk der Zukunft**

### **Holger Bonk und Wolfgang Herbers**

Mit ihrem gemeinsamen Betreuungskonzept „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“ bieten rku.it GmbH und S4P solutions for partners ag, eine Tochtergesellschaft der Schleupen AG, den Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft eine ganzheitliche IT-Management-Lösung an, welche die aktuellen Herausforderungen der Branche in punkto IT direkt adressiert. Mehr denn je steht die IT in den Unternehmen als Kostentreiber und Wettbewerbsfaktor zugleich im Fokus. Der folgende Beitrag beschreibt die Situation der Energiewirtschaft in Deutschland aus der IT-Perspektive.

#### **1 Kosten, Kunden, Unsicherheit und Ungleichheit: Das EnWG und die Folgen**

##### **1.1 Unbundling – aus Eins mach Zwei**

Seit der ersten Novellierung des EnWG im Jahr 1998 durchlebt der deutsche Energiemarkt einen fundamentalen Wandel, der für alle Energieversorgungsunternehmen (EVU) – vom multinationalen Großkonzern bis zum lokal ausgerichteten Stadtwerk – weitreichende Konsequenzen hat. Die Zeiten, in denen die Unternehmen in ihren rechtlich definierten Versorgungsgebieten relativ frei agieren konnten, sind vorbei. Vor der Liberalisierung wurde das stark fragmentierte Marktbild von kommunalen Energieunternehmen bestimmt, die sämtliche Teile der Wertschöpfungskette – von Erzeugung, Übertragung, Verteilung bis zum Vertrieb – beherrschten. Auf Basis sogenannter Demarkationsverträge konnten die EVU ihre jeweiligen Versorgungsgebiete vor dem Zugriff anderer Marktteilnehmer schützen. Zugleich wurde ihnen durch Konzessionsverträge das alleinige Recht zur Versorgung der Endkunden in ihren Versorgungsgebieten eingeräumt.

Inzwischen ist anstelle der einstigen Koexistenz ein heftiger Wettbewerb getreten. Insbesondere kleine und mittlere Stadtwerke sehen sich heute einem zunehmend bedrohlichen Kostendruck ausgesetzt, welchen die Politik seit Beginn der Liberalisierung mit ständig neuen Maßnahmen forciert. Ihr erklärtes Ziel ist, Preissenkungen auf dem Energiemarkt durchzusetzen.

Die erste Phase der Marktöffnung brachte in dieser Hinsicht nicht die erwünschten Ergebnisse: Die zunächst deutlichen Kostensenkungen seitens der Anbieter waren schon binnen weniger Jahre aufgebraucht. Neben gestiegenen Importpreisen lagen die Gründe hierfür hauptsächlich in den massiven Konzentrationsprozessen innerhalb der Energiewirtschaft, welche durch die Liberalisierung ausgelöst worden waren. Vor allem aber ließ die erste Novellierung des EnWG die natürlichen Netzmonopole der EVU unberührt. Anderen Marktteilnehmern wurde der Zugang zu den Stammkunden durch die Problematik der Netznutzungsentgelte, welche zwischen 2001 und 2005 um bis zu 46 % anstiegen, erschwert. Aus Sicht der Verbraucher, vor allem der Privathaushalte, hatte sich damit wenig geändert – noch fünf Jahre nach der Marktöffnung hatten nicht einmal 4 % der Privatkunden ihren Anbieter gewechselt.

Der Gesetzgeber reagierte auf diesen Missstand Mitte 2005 mit einer weiteren Novelle des EnWG, in deren Kern die Entflechtung (Unbundling) der zuvor integrierten Unternehmenseinheit „Netze“ von der Erzeugung und dem Vertrieb stand. Die Motivation hierfür lag zum einen in der Unterbindung von Quersubventionen innerhalb der Unternehmensbereiche, zum anderen sollte auf diese Weise eine diskriminierungsfreie Nutzung wirtschaftlich sensibler Netzzugangsinformationen (§ 9 EnWG) für alle Marktteilnehmer sichergestellt werden. In der Praxis wurden die vertikal integrierten EVU damit gezwungen, eine buchhalterische, operationelle sowie informatorische Trennung des Netzbetriebs zu vollziehen, um sie schließlich in rechtlich unabhängige Gesellschaften (Legal Unbundling) zu überführen. Mit anderen Worten: Aus einem Unternehmen bzw. einer Organisation wurden zwei. Eine Konsequenz daraus ist vor allem der unvermeidliche Verlust von Synergien auf der Personal-, Technologie- und Logistikseite.

An den Auswirkungen des Unbundlings haben die EVU bis heute schwer zu tragen, denn die erwähnten Synergieverluste bedeuten mehr als „nur“ eine beträchtliche Steigerung von Kosten in Millionenhöhe für die betroffenen Unternehmen. In der Tat ist die Tragweite der Mehrbelastung kaum quantifizierbar, zumal die Marktdynamik und das veränderte Kundenverhalten – inzwischen machen immer mehr Privatkunden von der Möglichkeit des Anbieterwechsels Gebrauch – die Marktteilnehmer vor neue strategische Aufgaben stellen. Gleichzeitig aber sind viele von ihnen noch immer mit einer möglichst effizienten und gesetzeskonformen Umsetzung der Unbundling-Bestimmungen beschäftigt. Neben einer rechtlichen Ausgliederung des Netzbetriebs, also dessen Überführung in eine eigenständige Gesellschaft, setzt die diskriminierungsfreie Ausübung des Netzgeschäfts zahlreiche weitere Maßnahmen voraus – angefangen bei umfassenden Geschäftsprozessanalysen und dem Einsatz von

Gleichbehandlungsbeauftragten, über Mitarbeiterschulungen sowie Überwachungsprogramme, bis hin zu einer regelmäßigen Berichterstattung, um nur einige zu nennen.

Eines hat das Unbundling unmittelbar zur Folge: Die Zahl der B2B-Prozesse steigt deutlich. Zudem sind durch die Entflechtung von Netz und Vertrieb viele „alte“ Unternehmensprozesse zerschlagen worden. Damit stellt sich den Energieversorgern die Frage, wie sie ihre Prozesse ökonomisch sinnvoll reorganisieren können. Die Prozessorientierung rückt die IT in den Unternehmen automatisch in das Blickfeld, denn diese hat sich längst aus einer unterstützenden Funktion zum „Business Enabler“ emanzipiert. Viele EVU versuchen im Rahmen der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben, durch eine intelligente IT-Umstellung zugleich auch ihre Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Als Schlüsselbegriffe sind hier „Standardisierung“, „Integration“ und „Skalierbarkeit“ zu nennen.

Ein zentraler und sehr sensibler Aspekt des Unbundlings ist die Herstellung einer Prozessidentität im Sinne des EnWG. Die Bundesnetzagentur ist bestrebt, einen „prozessorientierten Gleichbehandlungsgrundsatz“ durchzusetzen, womit im Kern eine Regulierung der Arbeitsabläufe zwischen den EVU gemeint ist (§§ 11-12 EnWG), um so ein diskriminierungsfreies Zusammenwirken verschiedener Marktteilnehmer sicherzustellen. Dies betrifft vor allem die Prozesse und den Informationsaustausch zwischen Netzbetrieb und dem assoziierten bzw. nicht assoziierten Lieferanten. Jeder Energieversorger hat dafür Sorge zu tragen, dass die Bearbeitung seines eigenen Vertriebes „prozessidentisch“, also in exakt der gleichen Weise erfolgt, wie die der Vertriebe fremder Lieferanten, damit letzteren keine Nachteile im Wettbewerb um den Kunden entstehen. Die Abbildung dieser Anforderungen und damit verbundener Unternehmensprozesse innerhalb einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur und deren rechtskonforme Ausgestaltung stellt für zahlreiche Energieversorger eine Herausforderung dar, weshalb sie bei der Umsetzung dieser Aufgaben auf die Hilfe branchenspezifischer IT-Dienstleister zurückgreifen, die neben dem nötigen IT-Know-how auch ein Verständnis für die Branchenanforderungen sowie die Kenntnis rechtlicher Aspekte und Probleme der Entflechtung mitbringen. Diese Kompetenz, auf die später unter dem Stichwort „IT-Compliance“ genauer eingegangen wird, ist Teil des von rku.it und S4P entwickelten Angebotes „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“.

## **1.2 Ungleichheit durch Gleichheit**

Mit dem Unbundling versucht der Gesetzgeber im Rahmen eines staatlich implementierten Wettbewerbs eine Art „Gleichheit für Alle“ auf dem Energiemarkt zu schaffen. Gerade deshalb jedoch trifft die Maßnahme die Energieversorger, je nach Marktstellung, unterschiedlich schwer. Während die großen Konzerne das Legal Unbundling vergleichsweise schnell vollzogen haben, stellt die notwendige Umstrukturierung, vor allem im Hinblick auf Effizienz und Rechtssicherheit, eine Vielzahl der kleineren und mittleren Marktteilnehmer wie Stadtwerke oder Regionalverteiler weiterhin vor Probleme.

Marktpolitisch stehen die Stadtwerke im Wind: Die Regulierungsbehörde legt ihnen umfassende und zum Teil ökonomisch bedenkliche Zwangsmaßnahmen auf. Die führenden Konzerne intensivieren bundesweit mit groß angelegten Marketingmaßnahmen den Konkurrenzkampf beträchtlich. Durch Billigangebote, verknüpft mit groß angelegten Werbekampagnen, werben diese um Kunden und stürzen die kommunalen Energieversorger damit, quasi nebenbei, mitten in einen harten Verdrängungswettbewerb.

Zwar sind die kleinen EVU mit weniger als 100.000 Kunden von der operationellen und rechtlichen Entflechtung ausgenommen („de-minimis“-Klausel), doch grundsätzlich sind auch diese Unternehmen zu einem diskriminierungsfreien Umgang mit relevanten Daten, etwa zum Kundenwechsel, Netzleitung und Kapazität sowie derer einwandfreier Offenlegung gegenüber der Bundesnetzagentur, verpflichtet. Daher ist die EnWG-konforme Ausgestaltung der Unternehmensprozesse und der IT-Infrastrukturen auch in den kleinen Stadtwerken ein Thema, wobei diesen hierfür naturgemäß noch weniger eigene Ressourcen zur Verfügung stehen. Der „multifunktionale Mitarbeiter“, eine Realität gerade in kleineren Stadtwerken, kann seine früheren Aufgaben inzwischen nicht mehr in gewohnter Form wahrnehmen. Als Folge der gesetzlich geforderten Gleichbehandlung von Eigen- und Fremdvertrieb ist der schnelle Anruf zum „Kollegen nebenan im Vertrieb“ endgültig Geschichte. Aus diesem formlosen Informationstausch ist heute ein komplizierter zwischenbetrieblicher Dienstleistungsprozess geworden, der nicht nur die Wege länger macht, sondern aufgrund gesetzlicher Bestimmungen wie z. B. der Nachweispflicht wohlüberlegt strukturiert werden muss. Kein Wunder also, dass nach Schätzungen des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) durch das Unbundling der Personalbedarf bei den Energieversorgern um bis zu 17 % steigen kann und die jährlichen Mehrkosten, je nach Unternehmensgröße, bis zu 7,5 Mio. Euro betragen können. Diese zusätzlichen Belastungen können für kleinere Marktteilnehmer existenzielle ökonomische Folgen haben.

In gleichem Maße wie die Personalebene sind durch das Unbundling auch Aspekte der elektronischen Datenverarbeitung betroffen, so dass sich spätestens hier die Spreu vom Weizen trennt: Wo auf der Personalebene die Unbundling-Vorgaben vergleichsweise einfach nachvollziehbar sind und mit Hilfe von Mitarbeiterschulungen und -gesprächen umgesetzt werden können, gestaltet sich die Anpassung der IT an die neuen Vorgaben schon schwieriger. Die Stadtwerke stellen zunehmend in Frage, ob die eigene IT die Konformität mit den aktuellen und in Zukunft zu erwartenden rechtlichen Bestimmungen sicherstellen kann. „Am liebsten würde ich die Tür zum Computerraum zumauern.“ – solche Sätze, die heutzutage nicht selten in den Stadtwerken fallen, bringen die Situation auf den Punkt.

Hier setzt das Betreuungskonzept „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“ von rku.it und S4P an. Dank der Integration von branchenorientierten Software- und Rechenzentrumsdienstleistungen mit einer umfassenden und bedarfsgerechten Betreuung der Applikationen und der IT-Infrastruktur in den Unternehmen vor Ort erhalten die Stadtwerke eine ganzheitliche, zukunfts-sichere und flexible IT-Dienstleistung aus einer Hand.

Es ist davon auszugehen, dass auch die weiteren geplanten Maßnahmen des Gesetzgebers zur Wettbewerbsintensivierung auf dem Energiemarkt kaum zur Entspannung der Lage beitragen werden. Unter dem Begriff „Anreizregulierung“ nimmt die Bundesnetzagentur den Bereich Energienetze noch einmal ins Visier und plant ab 2009, das bisherige System der Kostenprüfung durch eine Art „Belohnungssystem“ für gesteigerte Effizienz im Netzbetrieb zu ersetzen. Auf diese Weise sollen die EVU dazu veranlasst werden, aus eigener Kraft Anstrengungen zu unternehmen, den Netzbetrieb so effizient wie möglich zu gestalten, wobei dies in erster Linie mit einer Senkung der Kosten, bei gleichzeitiger Sicherstellung einer möglichst hohen Versorgungsqualität, zu übersetzen ist. Die Prämisse des Gesetzgebers ist einfach: Den Unternehmen wird unterstellt, dass sie derzeit kein Eigeninteresse daran haben, die Netzkosten zu senken und diese an den Kunden weiterzugeben. Zugleich jedoch, so die Annahme, verfügten sie nach wie vor über Rationalisierungsreserven sowie Möglichkeiten zu Produktivitätssteigerungen, die es im Sinne der Verbraucher auszuschöpfen gilt. Mit Hilfe eines „generellen Produktivitätsfaktors“, der u. a. anhand von Erfahrungswerten anderer Länder bestimmt wird, sollen klare Effizienzvorgaben für die Netzbetreiber gemacht werden. Während Obergrenzen für Preise und Erlöse dabei fest vorgegeben werden, sollen die Unternehmen Gewinne allein durch die Reduktion eigener Kosten erwirtschaften und einen Teil dieser Effizienzgewinne einbehalten können.

Ebenso wie das zuvor genannte Unbundling trifft auch das uniforme Konzept der Anreizregulierung die Netzbetreiber unterschiedlich schwer, was sich bereits aus der besonderen Vielzahl und Heterogenität der Energieunternehmen erklärt. Daher verwundert es nicht, dass die Maßnahmen auf heftige Kritik aus der Energiewirtschaft stoßen – bisweilen macht schon der Begriff „Abreizregulierung“ die Runde. Die Attraktivität des Leitungsgeschäfts hat bereits stark gelitten und es ist fraglich, ob kleinere und mittlere Unternehmen die Effizienzanforderungen überhaupt erreichen, geschweige denn übertreffen können. Vielmehr steht zu befürchten, dass der immense Kostendruck dazu führt, dass diese Unternehmen in Schieflage geraten und Personal abbauen müssen: Laut einer Studie von PriceWaterhouseCoopers zu den Auswirkungen auf einen Musternetzbetreiber würde die geplante Anreizregulierungsverordnung verheerende wirtschaftliche Auswirkungen auf die Unternehmen haben. So würden die Erlöse des untersuchten Musternetzbetreibers zwischen 2006 und 2018 um 38 % sinken, wodurch ein überproportional hoher Druck auf die Betriebskosten entsteht. Dies wiederum könnte bis zum Jahr 2018 einen Personalabbau von bis zu 68 % nach sich ziehen.

Aus IT-Sicht stellt die Anreizregulierung neue und wesentlich höhere Ansprüche an die Qualität der Netzdaten und deren nahtlose Integration in ein ERP-Gesamtsystem. Die Gründe hierfür liegen zum einen im steigenden Informationsbedürfnis in den Unternehmen, die sich nun um Effizienzsteigerung bemühen müssen, und zum anderen in den mit dem Unbundling einhergehenden erheblichen Informationsbedürfnissen der Bundesnetzagentur. Daher ist ein frühzeitiges Reagieren auf die Anreizregulierung durchaus ein kritischer Erfolgsfaktor. Die EVU müssen heute ihre Prozesse und IT-Infrastrukturen überdenken, um langfristig wirtschaftlich und rechtskonform operieren zu können. Doch sie müssen „das Rad nicht neu erfinden“, denn die Lösungen sind bereits vorhanden: Moderne geographische Informationssysteme (GIS) können unternehmensweit geeignete Daten liefern – ihre intelligente Einbindung in die ERP-Systeme vorausgesetzt. Gut aufbereitet können diese Daten unmittelbar für das interne Berichtswesen eingesetzt werden und so ein vorausschauendes sowie kostenoptimiertes Netzmanagement ermöglichen. Zugleich können sie direkt an die Erfassungformulare der Bundesnetzagentur angepasst werden, was ebenfalls zu Kostensenkungen führt. Die aktuelle Situation in vielen EVU ist jedoch noch weit von der Nutzung dieser Technologien entfernt. Während zur Netzdokumentation und -pflege eine dedizierte Software eingesetzt wird, laufen kaufmännische Prozesse parallel und davon unabhängig auf eigenen Systemen ab. Die sinnvolle Integration dieser bislang getrennten Welten und ihre Abbildung in einem integrierten IT-System werden die Unternehmen in naher Zukunft stark beschäftigen.

Grundsätzlich lassen sich die angeführten Themen und Probleme der EVU im Bereich Stromnetze und -vertrieb nahezu unverändert auf die Gaswirtschaft übertragen, denn auch hier will die Bundesnetzagentur einen flächendeckenden Wettbewerb über sämtliche Stufen der Belieferung durchsetzen. Das Unbundling beim Gas vollzieht sich allerdings mit einer gewissen Verzögerung gegenüber dem Strommarkt, da die ersten Gesetze zur Gasmarktöffnung mit zeitlicher Verzögerung erlassen wurden. Die Bundesnetzagentur beobachtet die Gasmarktentwicklung sehr genau und kritisiert etwa im „Monitoringbericht 2007“, dass ein Wettbewerb in diesem Bereich praktisch nicht stattfindet, da es den Endkunden, vor allem den Privathaushalten, nach wie vor nicht möglich ist, ihren Gasanbieter frei zu wählen. Ähnlich den Maßnahmen zur Wettbewerbsintensivierung in der Strombranche will der Gesetzgeber nun auch hier über den Zwischenschritt einer Preishöhenregulierung bzw. einer Regulierung der Netzentgelte mittelfristig ein Gasnetzzugangsmodell etablieren, welches ein Massengeschäft ermöglichen und somit als Fundament für nachhaltigen Wettbewerb dienen soll.

An diesem Punkt gewinnen die IT-Infrastrukturen der EVU auch im Bereich Gas eine geschäftskritische Bedeutung. Für die Bundesnetzagentur gilt eine Standardisierung und Automatisierung der Prozesse zwischen den Marktteilnehmern – analog zur Stromwirtschaft – als Voraussetzung für massengeschäfttaugliche Lieferantenwechselprozesse. Diese Ziele können aber nur durch adäquate IT-Lösungen erreicht werden, welche angesichts des steigenden Kostendrucks und Wettbewerbs auch auf dem Gasmarkt möglichst effizient zu gestalten sind. Die Realität sieht jedoch anders aus. So bemängelt der Gesetzgeber etwa das Fehlen eines einheitlichen Datenformats für die Übertragung der Stamm- und Geschäftsdaten der Marktbeteiligten. Tatsächlich sei noch nicht einmal die elektronische Datenübermittlung bei allen Gasnetzbetreibern die übliche Übermittlungsform. Der daraus resultierende Koordinations- und Bearbeitungsaufwand bei der Eingabe und Übermittlung von Daten ist nicht nur aus Sicht der Politik problematisch, er widerspricht zudem ökonomischen Überlegungen hinsichtlich der Prozesssicherheit und -effizienz. Um dieses Manko zu beheben, will der Gesetzgeber, gleichsam den Regelungen auf dem Strommarkt, mit dem EDIFACT-Standard ein einheitliches und für alle Prozessbeteiligten verbindliches Datenformat durchsetzen.

In der Praxis ist dies eine weitere Gelegenheit für die Stadtwerke, ihre bisherigen IT-Lösungen kritisch zu überdenken und im Zuge der IT-Optimierung die Weichen für den zukünftigen Wettbewerb im Gasmarkt zu stellen. Dabei haben die bisherigen Entwicklungen in der Stromwirtschaft auch eine gute Seite, denn die Stadtwerke können ihre IT-bezogenen Erfahrungen aus der Stromsparte

nutzen, um ihre Gaslogistik möglichst zügig und kostenoptimal zu reformieren. Betreiber von Gasnetzen etwa können und sollten sich schon frühzeitig auf die Einführung der BNetzA-Richtlinien zum Lieferantenwechsel Gas (GeLi GAS) zum 01. August 2008 vorbereiten. Als Grundlage hierfür können bereits die Erfahrungen aus der Umsetzung der GPKE (Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität) dienen. Strategisch sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang eine Zusammenarbeit mit spezialisierten IT-Dienstleistern, welche den Unternehmen integrierte IT-Lösungen über das gesamte Spektrum der Energielieferung anbieten können.

Es bleibt festzuhalten, dass ein Ende des Kostendrucks und der Prozessorientierung in der Energiebranche noch lange nicht in Sicht ist. Alles deutet darauf hin, dass „survival of the fittest“ als Motto weiterhin Bestand haben wird. Im Spannungsfeld zwischen Kosten, Politik und Wettbewerb müssen vor allem die kleineren und mittleren kommunalen Energieversorger ihre Kostenstruktur sehr genau im Blick behalten und nach Optimierungspotenzialen suchen. Als weiterer Erfolgsfaktor kommt an dieser Stelle noch ein guter „alter“ Bekannter ins Spiel – der Kunde.

### **1.3 Der Kunde – eine neue Erfahrung**

Der Zusammenbruch eines Monopolmarktes bringt zwangsläufig einschneidende Veränderungen in den Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden mit sich. Betrachtet man beispielsweise den Wandel der deutschen Telekommunikationsbranche und hier insbesondere die Probleme der Deutschen Telekom, so wird deutlich, was passiert, wenn sinkende Loyalität und steigendes Qualitäts- sowie Preisbewusstsein auf der Kundenseite mit trägen, historisch etablierten und sedimentierten Unternehmensstrukturen kollidieren.

Nun wäre es sicherlich falsch zu sagen, der Kunde sei für die Energieversorger etwas völlig Neues, allerdings hat sich das Verhältnis zu diesem binnen weniger Jahre radikal verändert. Wurde der Energiekunde vor der Marktliberalisierung allein durch seinen Wohnsitz dazu bestimmt, einer zu werden, und galt er somit de facto als eine Selbstverständlichkeit, lernen ihn die Unternehmen heute völlig neu kennen – als zunehmend anspruchsvollen, emanzipierten Marktteilnehmer, der um seine Bedeutung weiß und keine Scheu davor hat, Preis und Leistung kritisch zu hinterfragen.

Laut einer Studie des Verbandes der Elektrizitätswirtschaft (VDEW) gaben bis August 2007 rund 50 % der Privathaushalte in Deutschland an, seit Beginn der Liberalisierung im Jahre 1998 bereits mindestens einmal entweder den Strom-

tarif oder den Anbieter gewechselt zu haben. Dies ist allein im Vergleich zum Vorjahr (40 % Wechselquote im Jahr 2006) eine deutliche Steigerung und zeigt, dass immer mehr Bewegung in den Markt kommt. Verantwortlich hierfür sind ein wachsendes Energie- und Umweltbewusstsein sowie steigende Energiepreise, aber auch die steigende Anzahl und Vielfalt neuer, auf individuelle Kundenbedürfnisse ausgerichteter Angebote der Energieunternehmen. Die meisten von ihnen haben nämlich schnell gelernt und ihre Transformation von Versorgern zu kundenorientierten Dienstleistern binnen weniger Jahre wesentlich vorangetrieben.

Auch bei den Stadtwerken sind Kundenbindung und Marke zu wichtigen strategischen Themen gereift. Gerade hier hat Kundenrentabilität vielfach Vorrang vor dem Marktanteil und so stehen Marketing und Markenbildung sowie eine an die Bedürfnisse von Zielgruppen ausgerichtete Produktentwicklung inzwischen weit oben auf der Agenda. Dieser Wandel innerhalb so kurzer Zeit ist besonders interessant, da es lange umstritten war, ob es sich für ein Massenprodukt ohne nennenswerte emotionale Dimension und vom Endkunden wahrnehmbare Qualitätsmerkmale überhaupt lohnt, eine Marke aufzubauen. Spätestens mit dem Erfolg von E.ON und Yello dürfte diese Frage allerdings mit „ja“ beantwortet worden sein. Heute haben weit mehr als die Hälfte der Energieversorger die Bedeutung einer Produktmarke als Instrument zur Kundenbindung erkannt und entsprechend in Markenbildung (Unternehmens- oder Produktmarke) investiert.

Die große Mehrheit der EVU will die Kundenbeziehungen in den kommenden Jahren noch weiter ausbauen – hier besteht nach Jahren des Monopols nach wie vor ein großes Optimierungspotenzial. Die Energieversorger suchen eine nähere Bindung zum Kunden und investieren zunehmend in ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement auf Basis leistungsfähiger CRM-Softwarelösungen. Kundenzufriedenheitsbefragungen, Rabatt- und Bonussysteme sowie das Beschwerdemanagement gehören inzwischen auch in der Energiebranche zu gängigen Instrumenten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Dabei übernimmt die IT in den Unternehmen eine Schlüsselfunktion, nicht zuletzt aufgrund der Entwicklung des Internets, das einen erfolgskritischen Kommunikationskanal zwischen dem EVU und dem Kunden darstellt. Customer Self Services, also die Übermittlung von Kundendaten wie Zählerstand, Bankverbindung oder Adresse, sind ebenso Standard geworden wie der unkomplizierte Tarifwechsel online. Auch die Bedeutung von E-Commerce als strategischer Erfolgsfaktor zur Kundengewinnung und -bindung wird bereits in der gesamten Energiebranche erkannt, allerdings liegen die Schwierigkeiten bisweilen in der Umsetzung aufgrund fehlenden IT-Know-hows. Abstrakt betrachtet bedeutet E-

Commerce die Verlagerung der Unternehmensprozesse in das Internet – mit allen Chancen und Risiken, vor allem in punkto Sicherheit und Rechtskonformität. Zugleich präsentiert sich den Unternehmen damit ein weiterer Kostenfaktor, dessen Return-on-Investment nicht immer einfach zu bestimmen ist. Umso wichtiger ist die Anforderung einer möglichst effizienten Integration der E-Commerce-Lösungen in die innerbetrieblichen Prozesse, um die operativen Geschäftsabläufe zu erleichtern und damit Kosten von vornherein zu optimieren. Dies bedeutet vor allem einen nahtlosen und medienbruchfreien Datenaustausch zwischen der Internetplattform und den ERP-Systemen in den Unternehmen. Darüber hinaus muss E-Commerce, als Dialog mit dem Kunden verstanden, einen definierten strategischen Zweck erfüllen, was neben der technologischen Kompetenz auch ein Verständnis für die speziellen Anforderungen des Internets als Kommunikations- und Transaktionsplattform voraussetzt. Hierzu zählen z. B. Anwenderbedürfnisse und -verhalten im Internet, Fragen der Anwenderfreundlichkeit und Zielgruppenrelevanz der Online-Angebote etc.

Diese zum Teil sehr spezifischen Anforderungen an die IT-Kompetenz können von den Stadtwerken kaum allein bewältigt werden. Für die zukunftssichere Ausgestaltung und Implementierung der IT-gestützten Unternehmensprozesse im Bereich CRM bieten sich als sinnvolle Alternative zum „do-it-yourself“ strategische Partnerschaften mit branchenorientierten IT-Dienstleistern an, die den Unternehmen sinnvolle, effiziente und damit auch langfristig kostengünstige Lösungen für die Umsetzung individueller Marketingstrategien anbieten können.

#### **Zusammenfassung Teil 1**

Massive Umstrukturierungen und Prozessorientierung bestimmen seit Beginn der Liberalisierung unverändert die Energiewirtschaft. Dieser Trend wird weiterhin anhalten.

Der allgemeine Kostendruck und gesetzliche Vorgaben zwingen die EVU, große Anstrengungen zur Effizienzsteigerung zu unternehmen.

Die optimale Umsetzung der Unbundling-Vorgaben stellt insbesondere kleinere EVU aufgrund fehlender personeller Ressourcen und IT-Know-how vor Probleme.

Es besteht enormer Anpassungsbedarf der IT an die veränderten gesetzlichen Bestimmungen.

Aufgrund steigender Kundenorientierung in den EVU wird IT-Kompetenz zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Es herrscht Unsicherheit hinsichtlich der Effizienz und Rechtskonformität der IT-Lösungen.

## **2 IT-Outsourcing – die strategische Handlungsoption für Stadtwerke**

### **2.1 Quo vadis IT – und was kostet das?**

Die Tage, in denen „Informationstechnologie“ weitgehend mit „Serveradministration“ übersetzt werden konnte, sind lange vorbei. Von der IT wird heute weit mehr erwartet, denn sie sollte einem Unternehmen dabei helfen, seine Geschäftsziele zu erreichen. Anders ausgedrückt ist aus einem Techniker- ein Management-Thema geworden, aus einem Betriebsmittel ein Business Enabler. Damit IT diese Funktion erfüllen kann, muss sie funktional, transparent strukturiert und vor allem finanzierbar sein.

Bei all den geschilderten Schwierigkeiten im Zuge der Liberalisierung und des Unbundlings hat der Gesetzgeber den EVU mit dem neuen EnWG zumindest eine Entscheidung vorweggenommen: Die Frage, ob es „sich lohnt“, in neue IT zu investieren oder damit noch zu warten, ist keine mehr. Aus dem „ob“ ist längst ein „wie“ geworden. Durch das EnWG ist in den Unternehmen ein akuter Handlungsbedarf im Hinblick auf die Handhabung wirtschaftlich sensibler Daten und die rechtskonforme Abbildung der Geschäftsprozesse entstanden. Vergleicht man zudem den Stellenwert und die Qualität der IT-Lösungen der EVU etwa mit der Telekommunikations- oder Finanzbranche, wird schnell deutlich, dass Innovationen und Investitionen hier auch im Hinblick auf den anziehenden Wettbewerb auf dem Energiemarkt längst überfällig sind. Es gilt daher für die Energieversorger, die Zuverlässigkeit und Effizienz der IT-gestützten Geschäftsprozesse nicht nur zügig, sondern auch nachhaltig zu steigern. Fassen wir zunächst die wichtigsten strategischen Gründe für IT-Investitionen der Energieunternehmen zusammen:

- Veraltete und unflexible IT-Lösungen stehen sowohl mit den veränderten Anforderungen der Politik als auch des Marktes im Konflikt.
- In vielen EVU sind die IT-Landschaften noch weitgehend heterogen. Dies führt zu Medienbrüchen, schnittstellenbedingten Fehlern und Geschwindigkeitseinbußen bei der Informationsverarbeitung.
- Die Zahl der B2B-Prozesse steigt durch das Unbundling dramatisch an. Parallel entstehen wettbewerbsbedingt neue IT-gestützte Unternehmensprozesse, etwa im Rahmen von E-Commerce und CRM.
- Informationen müssen heute schneller und präziser denn je verarbeitet werden, um gesetzlichen Anforderungen zu genügen und durch richtige Entscheidungen einen Vorsprung am Markt zu erzielen, der von Kostendruck, neuen Technologien und kurzen Innovationszyklen geprägt wird.

- Die IT muss eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse gewährleisten, damit eine hohe Effizienz, Kostenoptimierung und Qualität der Dienstleistung erreicht werden kann.
- Effiziente, flexible und zukunftssichere IT-Lösungen können helfen, die durch Unbundling erzwungenen Synergieverluste aufzufangen und den allgemeinen Kostendruck partiell zu relativieren.
- Ob Großkonzern oder Stadtwerk – jeder Marktteilnehmer muss im Rahmen der aktuell voranschreitenden Reorganisation auch seine IT-Strukturen „auf Vordermann“ bringen, um für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewappnet zu sein.

Dass die notwendige operationale und strategische Neuausrichtung nicht ohne beträchtliche Investitionen zu verwirklichen ist, hat die Branche längst erkannt, wie das folgende Diagramm zeigt:

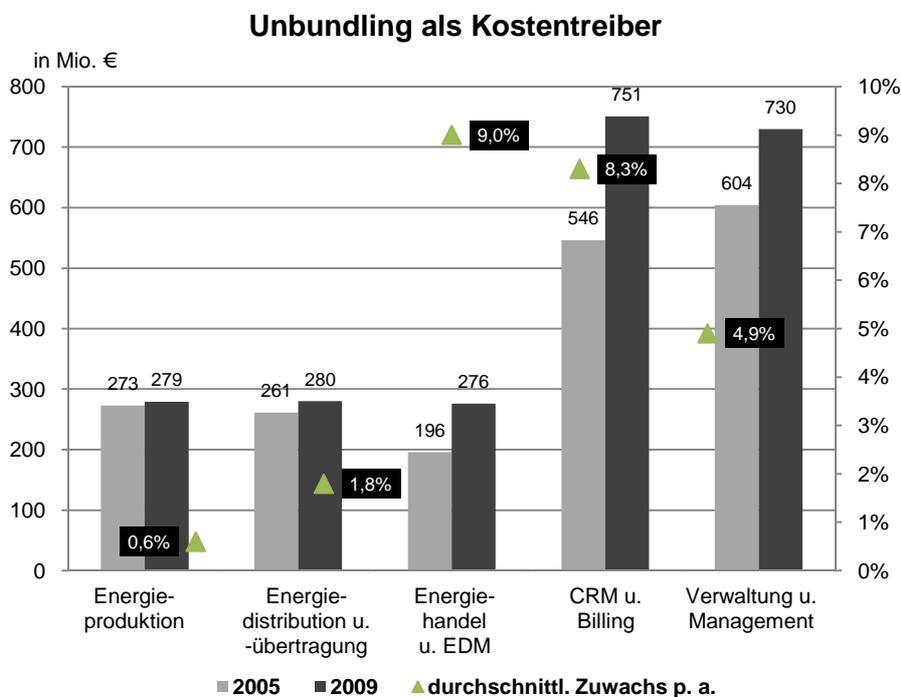


Abb. 1: Eine Prognose der Gesamtausgaben der deutschen Energiebranche bis 2009 nach IT-Anwendungsbereichen (Quelle: PAC 2005)

Während sowohl die IT-bezogenen Gesamtinvestitionen als auch deren Jahreszuwächse in den Segmenten Energieproduktion, -distribution und -übertragung zwischen 2005 und 2009 einen vergleichsweise nur leichten Anstieg aufweisen,

sind die Bereiche Energiehandel und Energiedatenmanagement (EDM), CRM und Billing sowie Verwaltung und Management von einem explosionsartigen Wachstum der IT-Investitionen betroffen.

In den Bereichen Energiehandel und EDM zeigt das Unbundling eindeutig Wirkung. Hier wird das Volumen der IT-Investitionen 2009 voraussichtlich bei 276 Mio. Euro liegen, was gegenüber dem Jahr 2005 (196 Mio. Euro) einem durchschnittlichen jährlichen Zuwachs von 9,0 % entspricht. Effiziente IT-Lösungen im Bereich Energiedatenmanagement sind infolge des Unbundlings von großer Bedeutung, da EDM im liberalisierten Markt in den Unternehmen als eine zentrale Schnittstelle für den externen und internen Datenaustausch dient. Die IT-Lösungen im Bereich EDM müssen auch die neuen Markttrollen eines EVU, ob als Netzbetreiber (z. B. Sammeln, Aufbereiten und Bilanzieren von Verbrauchsdaten) oder als Lieferant (z. B. die Erfassung kundenbezogener Energiedaten), innerhalb eines integrierten Systems abbilden. Auf diese Weise können durch einen schnellen und automatisierten Austausch von Energiedaten Effizienzgewinne im Energievertrieb als auch beim Netzbetrieb realisiert werden. Zudem sollten die EDM-Lösungen dem erheblichen Informationsbedarf der Bundesnetzagentur gerecht werden und Revisionssicherheit sowie Diskriminierungsfreiheit garantieren.

Der Wettbewerbsdruck und die neuen Kundenanforderungen lösen auch in den kundenorientierten Unternehmensprozessen CRM und Billing massive Investitionen in die IT aus. Die Ausgaben steigen hier von 546 Mio. Euro in 2005 auf 751 Mio. Euro in 2009, bei einem durchschnittlichen Zuwachs von 8,3 % p. a. Grundsätzlich müssen zukunftssichere IT-Lösungen dabei ein erfolgreiches Kundenmanagement sowohl im Bereich der Key-Account-Kunden als auch im Massengeschäft ermöglichen und Kundenservice auf allen Kommunikationskanälen (Internet, Telefon, Brief) optimal unterstützen. Darüber hinaus stellt die steigende Bedeutung von Customer Self Services als Kundenbindungsinstrument höhere Ansprüche an die Qualität der IT-Lösungen. Da die Unternehmen zunehmend Wert auf Kundenbindung und -neugewinnung legen, sollten zukunftssichere IT-Lösungen eine optimale Umsetzung von Marketingstrategien ermöglichen und ebenfalls zur Identifizierung potenzieller Kunden eingesetzt werden können. Erweiterte Möglichkeiten der Segmentierung und individuellen Ansprache einzelner Kunden oder Kundengruppen sind in diesem Zusammenhang ebenfalls relevant. Im Rahmen der Vertrags- bzw. der Verbrauchsabrechnung müssen die IT-Lösungen eine flexible Tarifgestaltung mit Blick auf den Kunden genauso problemlos unterstützen wie die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Entwicklung neuer Produkte. Von strategischer Bedeutung sind dabei nicht nur eine optimale Integration der Lösungen in übergreifende

ERP-Systeme, sondern auch ihre Unbundling-konforme Ausgestaltung, letztere nicht zuletzt im Hinblick auf die steigende Anzahl der Multi-Utility-Angebote der EVU.

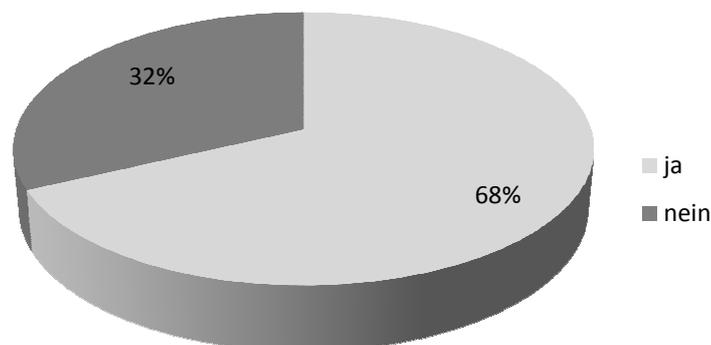
Ein ebenfalls beträchtliches Wachstum der IT-Investitionen weist der Bereich Verwaltung und Management auf. Die Unternehmen investieren im betrachteten Zeitraum durchschnittlich jeweils 4,9 % mehr als im Vorjahr in ihre IT-Lösungen. Absolut gesehen werden die Ausgaben zwischen 2005 und 2009 schätzungsweise von 604 Mio. Euro auf 730 Mio. Euro steigen. Ein wesentlicher Treiber ist in diesem Zusammenhang die Umsetzung der Unbundling-Vorgaben, aber auch der insgesamt steigende Bedarf der Unternehmen an Informationen im Rahmen einer strategischen Maßnahmenplanung und Erfolgskontrolle. In Zeiten des dynamischen Wettbewerbs sind IT-Lösungen gefragt, die einen schnellen Informationsaustausch über alle Unternehmensbereiche hinweg ermöglichen. So können z. B. auf Basis flexibler Data Warehouse-Lösungen kurzfristig Analysen einzelner Bereiche oder Sparten bis hin zum Gesamtunternehmen erstellt und für operative sowie strategische Entscheidungen genutzt werden.

Für die Energieunternehmen steht somit fest: Um im Wettbewerb zu bestehen, gibt es keine Alternative zu Investitionen in die IT. Zweifelsohne fällt diese Notwendigkeit jedoch recht ungünstig mit dem allgemeinen Kostendruck in der Energiebranche zusammen. So tragen die Maßnahmen des Gesetzgebers wie z. B. Kürzungen der Netzentgelte oder die Anreizregulierung nicht zur Investitionsfreude der Unternehmen bei. Umso dringender stellt sich die Frage, wie und in was genau investiert werden soll, denn die IT ist als bedeutender Kostenfaktor für die EVU einzuschätzen. Somit muss jede Investition in diese angesichts der einbrechenden Margen nicht nur rentabel, sondern vor allem auch zukunftssicher sein, um zu einem strategischen Erfolgsfaktor – und nicht zu einem Fass ohne Boden – zu werden.

Während auf der einen Seite die Qualität der IT in der Energiebranche eine zunehmend wettbewerbskritische Rolle übernimmt und die Komplexität der Lösungen steigt, sehen sich auf der anderen Seite immer weniger Energieversorger in der Lage, die an sie gestellten Ansprüche aus eigener Kraft zu erfüllen. Damit wird der klassischen „Make-or-Buy“-Entscheidung im Wesentlichen die Grundlage entzogen. So wird der Fremdbezug und insbesondere das IT-Outsourcing für eine wachsende Zahl der Unternehmen zur einzig sinnvollen Handlungsoption.

Diesen Trend bestätigen auch Umfragen in der Energiebranche (s. Abb. 2). Demnach gehen knapp 70 % der befragten Unternehmen, darunter sowohl EVU als auch IT-Dienstleister, von einer generellen Zunahme des IT-Outsourcings bis 2010 aus. Das Gesamtvolumen des IT-Marktes (Summe der IT-Investitionen inklusive der Projektkosten sowie der laufenden IT-Betriebskosten) beträgt in der deutschen Versorgungswirtschaft derzeit rund 1,9 Mrd. Euro. Szenario-basierte Schätzungen des Marktforschungsinstituts trend:research gehen davon aus, dass speziell der Markt für IT-Outsourcing zwischen 2005 und 2010 um 12 % wachsen wird. Unter den befragten EVU haben 80 % angegeben, dass sie mit einer Aufstockung der Investitionen im Bereich IT-Outsourcing rechnen, während nur 20 % eine konstante Investitionsrate erwarten. Dies zeigt eindeutig, dass die Unternehmen bei der Umsetzung der Aufgaben im Rahmen des neuen EnWG in steigendem Maße auf die Hilfe von spezialisierten IT-Dienstleistern angewiesen sind.

### Rechnen Sie in den nächsten 5 Jahren mit verstärktem IT-Outsourcing?



Quelle: trend:buch Energiewirtschaft 2006/2007

Abb. 2: Rechnen Sie in den nächsten 5 Jahren mit verstärktem Outsourcing?

## 2.2 IT-Outsourcing – die Gründe

Das Auslagern von IT-Aufgaben an einen externen Dienstleister hat sich in Deutschland nicht nur bei großen Unternehmen, sondern längst auch im Mittelstand etabliert. Gerade mittlere und kleinere Unternehmen bewegen sich meist im Spannungsfeld zwischen knappen Personalressourcen und Prozesseffizienz. Daher haben die typischen Argumente für Outsourcing von IT an externe Dienstleister grundsätzlich eine branchenübergreifende Geltung. Die typischen Entscheidungsgründe für IT-Outsourcing sind je nach Perspektive:

Strategisch:

- höhere Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen,
- höhere Flexibilität und schnellere Reaktion auf Veränderungen,
- Reduzierung bzw. Teilung von Risiko mit dem Vertragspartner,
- Profitieren von Innovationen des Partners.

Finanziell:

- Kostenreduktion,
- Wegfall eigener Investitionen (Software, Hardware, neue Technologien),
- Substitution von Fixkosten durch variable Kosten,
- Verbesserung der Kostentransparenz, Kostenkontrolle und -planbarkeit.

IT-strukturell:

- moderne Software- und Hardwarearchitekturen,
- optimale Skalierbarkeit der Lösungen,
- höhere Leistung und bessere Performance,
- verbesserte und garantierte Service Levels,
- professionelles Systemmanagement,
- erhöhte Sicherheit,
- Systemkonsolidierung.

Personell:

- Mangel an Know-how bzw. an qualifizierten Mitarbeitern,
- bedarfsgerechte Verfügbarkeit und flexible Nutzung,
- klar definierte Ansprechpartner,
- Produktivitätsgewinn beim Endbenutzer.

Obwohl sich die IT nicht nur in der Energiewirtschaft längst zu einem strategischen Erfolgsfaktor emanzipiert hat, zeigen Umfragen immer wieder aufs Neue, dass Kostenüberlegungen bei einer Entscheidung für das Outsourcing nach wie vor eine vorrangige Rolle einnehmen. In der Tat sind Einsparungspotenziale bei IT-Outsourcing vielfach gegeben, wie die nachfolgenden Beispiele belegen:

- Wegfall der Wartungs- und Unterhaltskosten der eigenen IT-Infrastruktur,
- Vermeidung von Folgeinvestitionen in Hardware, Software und Support,
- klar limitierte IT-Betriebsgesamtkosten, budgetierbar pro Nutzer und Monat,

- Wegfall des Betreuungs- und Supportaufwands für den Betrieb eigener Server,
- Wegfall der Kosten für Datensicherung und externe Auslagerung,
- Wegfall der Kosten für eigenen Serverraum,
- Minimierung von Investitionen in Sicherheit und Datenschutz,
- Standardisierung und Homogenisierung der IT-Komponenten,
- Zentralisierung der IT-Administration.

### 2.3 IT-Outsourcing wandelt sich – von Kosten zu Prozessen

Sicherlich ist die Kostenoptimierung traditionell eines der schlagkräftigsten Argumente für IT-Outsourcing, jedoch würde eine ausschließlich kostenmotivierte Entscheidung früher oder später zu Problemen führen. Kosten zu senken ist eine Sache. Kosten zu senken und dabei wettbewerbsfähig zu bleiben, eine ganz andere. Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und so verlagert sich der Schwerpunkt bei Outsourcing-Strategien immer mehr von einer reinen Kostenorientierung zu Qualitäts-, Wachstums-, und Innovationsüberlegungen.

Das gesamte Marktvolumen für IT-Outsourcing in Deutschland wird derzeit auf rund 8 bis 10 Mrd. Euro geschätzt, wobei das durchschnittliche Marktwachstum mehr als 10 % p. a. beträgt. Diese Zahlen spiegeln die steigende Attraktivität des Outsourcings von IT wider, wobei es aufschlussreich ist zu sehen, wie sich die Gewichtung innerhalb des Marktes ebenfalls verschiebt. Lange Zeit war IT-Outsourcing vor allem infrastrukturorientiert, also vorrangig von Kostenüberlegungen hinsichtlich Hardware, Software und Personal getrieben. Im Zuge der global wachsenden strategischen Bedeutung der IT in den Unternehmen bewegt sich der Fokus inzwischen stärker in Richtung anwendungs- und prozessorientierten Formen des Outsourcings. So wächst der Markt für das Application Management mit jährlich rund 30 % überdurchschnittlich stark, das Wachstum im Bereich Business Process Outsourcing liegt sogar bei rund 35 %.<sup>1</sup>

Man kann diese Entwicklung auf eine einfache Formel bringen: Immer weniger Geschäftsprozesse sind überhaupt noch von „ihrer“, d. h. der ihnen zugrunde liegenden IT trennbar. Ebenso wenig erscheint die losgelöste Betrachtung von Hard- und Software zeitgemäß. Stattdessen hat im Sinne einer möglichst effizienten und wirkungsprogressiven Prozessgestaltung längst eine Symbiose von Anwendung (Software), Infrastruktur (Hardware) und Geschäftsprozess stattgefunden.

---

<sup>1</sup> S. a. Wikipedia

Als Beispiel hierfür sei das Application Management genannt. Dieses beinhaltet typischerweise sowohl Betreiberdienstleistungen für Applikationen als auch die Betreuung von Anwendungssystemen über deren gesamten Lebenszyklus. Der Kunde übergibt somit nicht nur seine Hardware-Infrastruktur in die Hände eines externen Dienstleisters, sondern auch die Pflege und Betreuung seiner Anwendungen (Application Support), wobei der Dienstleister auch die Anwenderunterstützung (First und Second Level Support) und die Anwenderschulung übernimmt. Bei dieser Form von IT-Outsourcing muss der Kunde also nicht jeden einzelnen IT-Teilbereich einer Kosten-Nutzen-Entscheidung unterziehen, sondern bestimmt, ausgehend von grundsätzlichen strategischen Überlegungen, zunächst die Prozesse, um sie dann zusammen mit einem Dienstleister seiner Wahl im Rahmen einer kompletten IT-Lösung auszugestalten.

Diese neueren, prozessorientierten Formen des IT-Outsourcings verändern das Profil und das Portfolio der IT-Dienstleister nachhaltig. Je weiter sich IT-Outsourcing weg von einer reinen Kosten- und Know-how-getriebenen Maßnahme hin zu einer Optimierung von Geschäftsprozessen verschiebt, umso stärker werden die Dienstleister gefordert, ihr Prozessverständnis unter Beweis zu stellen, um für die Kunden mit strategisch sinnvollen, wettbewerbsorientierten Lösungen echten Mehrwert zu schaffen. Doch kehren wir nun zurück zur Energiebranche, in welcher sich diese Entwicklung bestätigt.

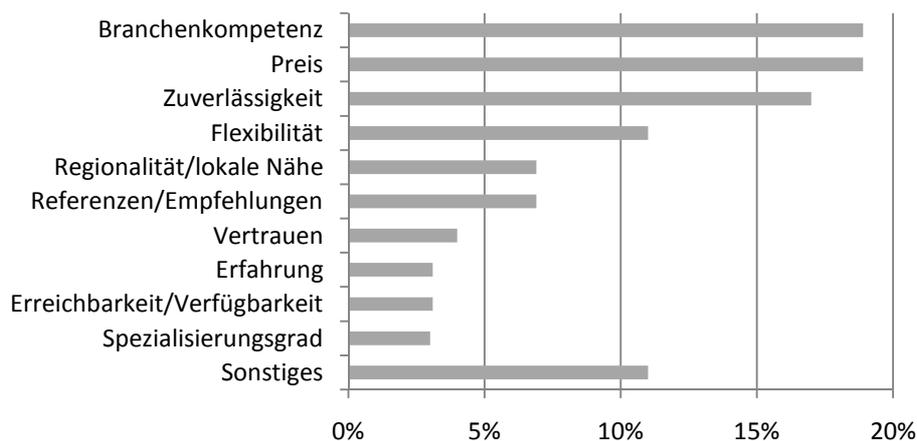
#### **2.4 IT-Dienstleister – Branchenkompetenz oder Standard?**

Es steht außer Frage, dass sich Unternehmen mit dem IT-Outsourcing in eine Abhängigkeit vom Dienstleister begeben. Vereinzelt wird IT-Outsourcing daher immer noch als „Einbahnstraße“ verstanden – zu Unrecht, denn die mit Outsourcing verbundenen Risiken sind durch eine sorgfältige Vertragsgestaltung prinzipiell minimier- und beherrschbar. Da eine Outsourcing-Entscheidung jedoch nicht ad hoc umkehrbar ist, sind die Unternehmen gut beraten, bei der Auswahl fundierte Maßstäbe anzulegen. Mit Blick auf die Energiewirtschaft lässt sich feststellen, dass die Unternehmen in den letzten Jahren bereits deutlich an Erfahrung in punkto IT-Outsourcing gewonnen haben, wodurch sich auch die Anforderungen der Versorger an IT-Dienstleister verändern.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf dem Energiemarkt verliert ein auf reines System-Hosting reduziertes IT-Outsourcing für die EVU weitgehend an Bedeutung. Stattdessen wird angesichts der aktuellen Herausforderungen vom Dienstleister zunehmend eine Geschäftsprozesskompetenz vorausgesetzt, die für eine erfolgreiche Systemimplementierung und die anschließende Betriebsunterstützung zwingend erforderlich ist. Die Dienstleister müssen in der Lage

sein, die Unternehmen bei der Anpassung und Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation optimal zu unterstützen und zudem Kenntnisse der rechtlichen Implikationen des Unbundlings für die IT-Lösungen mitbringen. Man kann also sagen, dass die Branchenkompetenz der IT-Dienstleister zu einem der wichtigsten Entscheidungskriterien im Rahmen von IT-Outsourcing herangereift ist.

### Anforderungen an den IT-Dienstleister aus der Sicht der EVU



Quelle: trend:buch 2006/2007

Abb. 3: Anforderungen an einen IT-Dienstleister

Neben Branchenkompetenz und Preis nehmen Zuverlässigkeit und Flexibilität bei der Beurteilung der IT-Dienstleister ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Dies geht einher mit der Beobachtung, dass, trotz des allgemeinen Handlungsbedarfs durch Unbundling, die individuellen Anforderungen der Energieversorger bei der wettbewerbsorientierten Ausrichtung ihrer IT durchaus differieren. Insgesamt stellen die Unternehmen höhere Ansprüche an ihre IT hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit sowie Kompatibilität und fordern von ihren Dienstleistern immer häufiger individuelle IT-Lösungen. Diese Entwicklung fällt zusammen mit dem Trend in den EVU zum selektiven und auf bestimmte Prozesse und Services fokussierten Outsourcings, beispielsweise des Teilprozesses „Rechnungsdruck und -versand“, oder dem Outsourcing der Abrechnungs-IT im Rahmen des Gesamtprozesses Billing.

Um dieser Tendenz gerecht zu werden, müssen die Dienstleister ein umfassendes Verständnis der EVU-spezifischen Geschäftsprozesse mitbringen, denn genau hier machen die Versorger bei der Dienstleisterwahl keine Kompromisse.

Wie wichtig das ist, zeigen frühere Erfahrungen von Unternehmen verschiedener Branchen mit IT-Dienstleistern, die im Zuge des ASP-Booms der letzten Jahre mit griffigen Schlagworten wie „Lösungen aus der Steckdose“ auf den lukrativen Markt getreten sind. Der Erfolg des ASP-Modells, welches im Wesentlichen eine Sonderform des „klassischen“ IT-Outsourcings und bei näherer Betrachtung gar nicht so neu ist, liegt in der Standardisierung der Lösungen nach dem „One-to-many“-Prinzip und deren Betrieb über das Internet. Die Standardisierung bietet den Nutzern von Anfang an deutliche Kostenvorteile, die sie mit dem Eigenbetrieb niemals erreichen könnten. Insbesondere für mittelgroße und kleinere Unternehmen, denen bisher aufgrund hoher Einrichtungs- und Service-Kosten, Personalknappheit und fehlendem Know-how eine leistungsfähige IT-Infrastruktur verwehrt blieb, ist ASP als neuere, breiter angelegte Form des IT-Outsourcings interessant. Auf diese Art kommen sie ohne aufwendige Investitionen in Erwerb und Anpassung von Hard- und Software unmittelbar in den Genuss von leistungsfähigen und aktuellen Anwendungen, die zudem konsequent aktualisiert werden. Allerdings hat die Praxis auch gezeigt, dass im Rahmen von Outsourcing die erhofften Vorteile der schnellen Einführung durch unerwartet aufwendige Anpassungsmaßnahmen verpuffen können. Kommen dann noch eine unzureichende Prozesskenntnis der Dienstleister, Fehler im Projektmanagement oder Schwierigkeiten bei der Schnittstellenprogrammierung hinzu, können ganze Outsourcing-Projekte scheitern, was bereits mehr als einmal traurige Wirklichkeit geworden ist.

Obwohl die Energiewirtschaft zunehmend auf Effizienzgewinne durch Standardisierung und Automatisierung IT-gestützter Prozesse setzt, ist dies nicht das einzige Argument für IT-Outsourcing. Vielmehr sind Prozessverständnis, Branchenkenntnis und Integrationspotenzial neben einem herausragenden IT-Projektmanagement die zentralen Kriterien, an denen ein Dienstleister für die Energiebranche gemessen wird. Er sollte sich als Partner des EVU verstehen, um Unternehmen sowohl beim strategischen Einsatz der IT als auch im operativen IT-Betrieb optimal beraten zu können. Erst eine intelligente und individuelle Anpassung vorkonfigurierter Standardlösungen, flankiert von kompetenten, umfassenden Beratungsleistungen, erlaubt es dem Dienstleister, den Kunden kurze IT-Umstellungszeiten und zugleich langfristig wirtschaftliche, zukunftssichere Lösungen anzubieten.

Die Branchendienstleister rku.it und S4P sind optimal aufgestellt, um diese Aufgaben zu erfüllen. Die Basis hierfür bildet ein umfassendes spezifisches Know-how der Geschäftsprozesse in der Energiewirtschaft. Das IT-Konzept „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“ verknüpft dabei die Vorteile von Applikations- und Rechenzentrumsdienstleistungen mit indivi-

duellen Beratungs- sowie Betreuungsdienstleistungen in den Unternehmen vor Ort. Die strategischen und operativen IT-Anforderungen der Energieunternehmen werden somit konsequent im Rahmen einer ganzheitlichen Dienstleistung berücksichtigt.

Grundsätzlich sollte bei aller Fokussierung auf Prozessoptimierung jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die fortschreitende Übernahme ganzer Prozesse durch die IT auch steigende Risiken für die Unternehmen nach sich zieht. Daher sind die Dienstleister angehalten, den EVU Lösungen zu präsentieren, mit denen sie nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtskonform arbeiten können.

## **2.5 IT-Compliance – Risiken ausschalten**

Mit wachsender Verantwortung steigt auch das Risiko als Folge eines Fehlers oder einer Fahrlässigkeit. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiter, sondern selbstverständlich auch für IT-Lösungen der Unternehmen. Je autonomer die IT ihre Aufgaben im Tages- (und vielfach auch Nacht-)geschäft verrichtet, umso stärker sind die Unternehmen in der Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass die IT-Funktionalität neben den strategischen Anforderungen auch allen relevanten gesetzlichen Regelungen und Vorgaben genügt. Wie komplex die Zusammenhänge sein können, veranschaulicht das folgende Beispiel. Im Rahmen des Lieferantenwechsels werden Kundendaten im EDIFACT-Format mitten in der Nacht vollautomatisch zwischen den Servern der EVU übertragen. Was passiert jedoch, wenn dieser Datenaustausch fehlschlägt, etwa weil beim bisherigen Lieferanten im entscheidenden Moment ein Systemfehler vorliegt? Könnte der künftige Lieferant hier einen Verstoß gegen das Diskriminierungsverbot konstatieren und liegt hier nicht bereits ein rechtliches Problem vor? In jedem Fall kommt es darauf an, dass die Vorgänge systematisch dokumentiert werden, so dass jederzeit nachvollziehbar ist, was nun wo und warum passiert – oder eben nicht passiert – ist. Im Zweifel wird der Verursacher zu beantworten haben, welche Vorkehrungen seinerseits gegen solche Störungen getroffen wurden und ob die Prozesse grundsätzlich ausfallsicher gesteuert werden können.

Analog zur Verwendung des Compliance-Begriffs, der die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien durch Unternehmen beschreibt, bezeichnet IT-Compliance allgemein die Befolgung aller Regelungen, die für den verantwortungsvollen Einsatz von Informationstechnologie im Unternehmen vorgesehen sind. Die aktuelle und noch relativ junge Diskussion um IT-Compliance wird in Zukunft noch weitaus mehr an Bedeutung gewinnen. So gibt es zum einen immer weniger Geschäftsprozesse, die ohne maßgebliche IT-Beteiligung funktio-

nieren, und zum anderen ist die IT als zentraler Informationspool der Unternehmen direkt für die Qualität des unternehmerischen Handelns verantwortlich. Ein grundsätzliches Problem liegt dabei in der großen Anzahl unstrukturierter Daten in den Unternehmen, die in verschiedenen Formaten, z. B. als E-Mails, Excel-Dateien, Dokumentenscans und Faxe, oder auf heterogenen Systemen als „Dateninseln“ ihr Dasein fristen. Die systematische Aufbereitung und Archivierung dieser Daten ist entscheidend, um zeitnah Informationen bereitstellen zu können, die sich aus vertraglichen Verpflichtungen zwischen Marktteilnehmern oder aus diversen Vorlage- bzw. Auskunftspflichten, etwa gegenüber der Bundesnetzagentur oder den Finanzbehörden, ergeben.

Noch immer ist nicht allen Verantwortlichen in den Unternehmen das Wechselspiel zwischen Rechtsprechung und IT bzw. die Tragweite der potenziellen Risiken durch fehlende IT-Compliance in vollem Maße bewusst. Dabei drohen bei deren Nichteinhaltung nicht nur den Unternehmen empfindliche Strafen, vielmehr kann auch die Geschäftsführung einer GmbH bzw. der Vorstand einer AG persönlich haftbar gemacht und zu Geldbußen oder sogar Haftstrafen verurteilt werden. Prinzipiell gilt: Sofern die IT maßgeblich an Unternehmensprozessen beteiligt ist, hat die Unternehmensleitung dafür Sorge zu tragen, dass die IT-Infrastruktur angemessen ausgestaltet ist. Dies ist beileibe keine einfache Aufgabe, denn die Komplexität und Vielfalt der IT-Prozesse resultiert in einer eben solchen Vielfalt möglicher Risiken durch Verstöße gegen relevante Gesetze und Regelungen. Nachfolgend sind nur einige davon aufgezählt:

- KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich,
- GmbHG: (insb. § 43 Abs. 1 „die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“),
- GDPdU: Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen,
- GOB: Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung,
- GOBs: Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme,
- BDSG: Bundesdatenschutzgesetz zum Umgang mit personenbezogenen Daten, die insbesondere in IT-Systemen verarbeitet werden,
- Basel II: Erweiterte Offenlegung von Unternehmensdaten zur Analyse von Kreditwürdigkeit,
- SigG: Signaturgesetz beim Einsatz von digitalen Signaturen im Rahmen von digitalen Rechnungen,
- TMG: Telemediengesetz, z. B. bei E-Commerce, Online-Shops etc.

In Abhängigkeit von individuellen Geschäftsfeldern und -prozessen der Unternehmen kann diese Liste um zahlreiche weitere, auch branchenspezifische ge-

setzliche Regelungen ergänzt werden. Somit sollte eine Beurteilung der IT-Compliance eines Unternehmens grundsätzlich nur auf Basis einer umfassenden Analyse der individuellen Geschäftsprozesse und IT-Infrastrukturen geschehen.

Das Unbundling in der Energiebranche ist geradezu beispielhaft dafür, wie die rechtlich korrekte Ausgestaltung der IT die Unternehmen vor große Herausforderungen stellt: Im Rahmen der informatorischen Entflechtung gemäß den Anforderungen des § 9 EnWG herrscht z. B. noch immer Unsicherheit, ob bei der Verarbeitung von Kundendaten des Netzbetriebs und der Daten des assoziierten Lieferanten zwei getrennte IT-Systeminfrastrukturen oder zwei eigenständige Mandanten eines IT-Systems benötigt werden oder ob hierfür sogar ein integriertes IT-System ausreichend sein könnte. Das Zwei-Mandanten-Modell gilt als prozessidentische und somit rechtlich zukunftssichere Lösung, jedoch existieren auch alternative Ansätze, welche die EnWG-Vorgaben auf Basis eines integrierten, also prozessäquivalenten IT-Systems umsetzen. Letztere Option könnte insbesondere für „de-minimis“-Unternehmen wie z. B. kleinere Stadtwerke sinnvoll sein, da sie auf diese Weise das informatorische Unbundling zumindest bis auf Weiteres wirtschaftlich umsetzen können, ohne sofort in zwei Mandanten oder sogar getrennte Systeme investieren zu müssen. Dies zeigt, dass die Verordnungen der Bundesnetzagentur Spielraum lassen für die individuelle Optimierung der Lösungen. Aus diesem Grund sind die Unternehmen, nicht zuletzt auch angesichts der Umstellungskosten, gut beraten, die Möglichkeiten einer rechtskonformen IT-Ausrichtung mit Hilfe von IT-Experten zu prüfen.

Ob nun das Zwei-Mandanten-Modell oder eine prozessäquivalente Konstellation gewählt wird, in jedem Fall müssen die EVU zweifelsfrei nachweisen können, dass die Anforderungen an die Diskriminierungsfreiheit grundsätzlich sichergestellt worden sind. Dies erfordert zunächst eine klare Definition der wirtschaftlich sensiblen Geschäftsprozesse und Informationen und deren Neugestaltung auf Basis eines EnWG-konformen IT-Konzepts. Dabei müssen Transparenz und Nachvollziehbarkeit sämtlicher Daten gewährleistet werden, um den Dokumentationspflichten gegenüber der Bundesnetzagentur jederzeit nachkommen zu können. Angesichts der Komplexität der Aufgabe haben zahlreiche EVU derzeit noch Schwierigkeiten mit der eindeutigen Identifikation und rechtskonformen Ausrichtung von Geschäftsprozessen mit Diskriminierungspotenzial. Schon jetzt zeigt sich, dass dies langfristig nicht ohne Folgen bleiben wird. So erklärte die Bundesnetzagentur in ihrem „Monitoringbericht 2007“, im Zusammenhang mit der informatorischen Entflechtung gegen einzelne Unternehmen, bei denen sich der Verdacht eines diskriminierenden Verhaltens ergab, bereits Vorermittlungen eingeleitet zu haben.

Daher empfiehlt es sich für die EVU, die informatorische Entflechtung mit Hilfe spezialisierter Dienstleister umzusetzen, die über eine gute Kenntnis der komplexen Wechselwirkungen zwischen IT und rechtlichen Rahmenbedingungen verfügen. Vielfach ergeben sich dabei Möglichkeiten zur Prozessoptimierung durch Optimierung der IT-Lösungen. Übergibt ein Energieunternehmen im Rahmen von IT-Outsourcing seine IT an einen externen Dienstleister, muss dieser in der Lage sein, dem EVU ein überzeugendes Konzept zum IT-Risikomanagement und zur IT-Compliance zu präsentieren. Im Rahmen des Angebotes „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“ von rku.it und S4P werden die Wechselwirkungen zwischen IT und Recht genau beachtet und die individuellen IT-Lösungen entsprechend ausgestaltet.

## **Zusammenfassung Teil 2**

Unbundling und EnWG haben massive Investitionen der EVU in neue IT-Lösungen losgetreten.

Im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Prozessoptimierung sehen EVU das IT-Outsourcing verstärkt als strategische Handlungsoption.

IT-Outsourcing ist nicht mehr ausschließlich kostenorientiert, sondern wird zunehmend als Qualitätstreiber und strategischer Wettbewerbsfaktor verstanden.

Im Rahmen von IT-Outsourcing erwarten die EVU von IT-Dienstleistern neben Kostenvorteilen vor allem Branchenkompetenz und Flexibilität.

Aufgrund der zahlreichen komplexen Wechselwirkungen zwischen IT und Recht ist IT-Compliance eine zwingende Voraussetzung für verantwortungsvolles Risikomanagement in den EVU.

IT-Outsourcing kann durch rechtskonforme Systemneugestaltung und durch Integration von heterogenen Systemen und unstrukturierter Daten die IT-Compliance verbessern.

## **3 EMIL – die komplette IT-Management-Lösung von S4P und rku.it**

Das Betreuungskonzept „EMIL - Effizientes Management von Branchenlösungen“ richtet sich an Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft und bietet diesen im Hinblick auf aktuelle und künftige Anforderungen an die IT-Landschaften sämtliche Vorteile einer ganzheitlichen IT-Management-Lösung. Angesichts der schwierigen Wettbewerbssituation und der rechtlichen Rahmenbedingungen sind die Unternehmen heute gefordert, sich strategisch optimal zu positionieren und ihre IT-Lösungen rechts- und wettbewerbskonform auszurichten. Durch ständige wettbewerbspolitische Neuerungen mit weitreichenden

Auswirkungen für die IT in den Unternehmen tun sich insbesondere kleinere und mittlere Energieversorger schwer, das zur Erfüllung der Vorgaben benötigte IT-Know-how und entsprechende Ressourcen zu ökonomischen Bedingungen bereitzustellen. Mit EMIL können diese Unternehmen nicht nur schnell und nachhaltig von Qualitäts- und Sicherheitsgewinnen der erfolgskritischen IT-Lösungen profitieren, sie können sich währenddessen auch gänzlich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Durch das gemeinsame Partnernetzwerk rku.it GmbH, Schleupen AG und deren Tochterunternehmen S4P solutions for partners ag erhalten die Kunden beim Outsourcing ihrer gesamten IT-Abteilung ein „Rundum-Sorglos-Paket“.

EMIL ist:

- ein virtueller Mitarbeiter,
- 365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag für Sie da,
- zuverlässig, braucht keinen Urlaub und wird nicht krank,
- Spezialist für Ihre IT-Infrastruktur,
- Spezialist für Schleupen.CS,
- Spezialist für Ihre Standardsoftware,
- Spezialist für Ihre Geschäftsprozesse,
- vielseitig, denn hinter EMIL stehen die unterschiedlichsten Experten der rku.it GmbH und S4P solutions for partners ag.

Im Rahmen von EMIL werden die mit dem Softwarepaket Schleupen.CS für die Energie- und Wasserwirtschaft anfallenden IT-Arbeiten vollständig von rku.it abgewickelt. Mit Schleupen.CS erhält der Kunde eine zukunftssichere Lösung, deren Module unabhängig voneinander, aber auch als integrierte Gesamtlösung eingesetzt werden können. Durch die problemlose Integration neuer Softwarekomponenten ist eine schnelle und flexible Anpassung an zukünftige Anforderungen gewährleistet. Bei der Implementierung der Lösung kann rku.it auf jahrelange Erfahrung als spezialisierter IT-Dienstleister für die Energiewirtschaft mit Branchen-Know-how sowohl bei Software-Anwendungen im Outsourcing als auch bei Rechenzentrumsdienstleistungen zurückgreifen.

Die Implementierung der Software Schleupen.CS orientiert sich an der bestehenden Prozessorganisation des Kunden und erfolgt in mehreren Stufen, die sich nach den eingesetzten Modulen der Software und den zu unterstützenden Geschäftsprozessen richten. Die Basis für die Einführung der Software wird durch eine erfolgreiche Migration der Bestandsdaten des Kunden geschaffen. Ein weiteres Erfolgskriterium für das Einführungsprojekt und die Akzeptanz der Anwendung durch Kundenmitarbeiter sind qualifizierte Schulungsmaßnahmen,

im Rahmen derer die Grundlagen für den späteren Einsatz der Anwendung gelegt werden. Entscheidend ist, dass allen Anwendern das Wissen vermittelt wird, welches sie später beim Einsatz der Anwendung zur Abbildung der Geschäftsprozesse ihres Unternehmens benötigen.

Über eine Netzwerkverbindung nutzen die Kunden rund um die Uhr, an sieben Tagen in der Woche Schlepen.CS im Rechenzentrum von rku.it. Auf diese Weise kann dem Kundenbedarf entsprechend eine flexible Rechnerleistung und Plattenplatz bereitgestellt werden. Dank räumlicher Verteilung, redundanter Datenhaltung und Hochverfügbarkeitskonfigurationen werden zugleich höchste Anforderungen an Ausfallsicherheit und Verfügbarkeit der Kundendaten erfüllt und für den Katastrophenfall vorgesorgt.

Die Betriebsleistungen für den Einsatz von Schlepen.CS umfassen die Bereitstellung von Hardware in Form von Test- und Produktionsservern (Datenbankserver, Applikationsserver) im Rechenzentrum von rku.it sowie der abhängigen Datensicherungseinrichtungen. Eingeschlossen in die Leistungen ist des Weiteren die Bereitstellung der erforderlichen Systemsoftware wie Betriebssystem, Load-Balancing, Backup- und Datensicherung, Citrix-Terminalserver, Drucksteuerung, Firewall sowie Datenbanksoftware. Ebenso beinhalten die Betriebsleistungen die Bereitstellung der Anwendungssoftware Schlepen.CS zur Nutzung durch den Kunden.

Für die Anwender von Schlepen.CS betreibt rku.it einen Benutzerservice in Form eines Service Desks. Diese Einrichtung dient als Anlaufstelle bei Problemen und Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Einsatz des Anwendungssystems und den Betriebsleistungen im Rechenzentrum. Die individuelle Anwendungsbetreuung unterstützt die Anwender bei der Nutzung und Bedienung der Anwendungskomponenten, bearbeitet Anforderungen, die sich aus kundenspezifischen Funktionalitäten ergeben, erstellt Berechtigungskonzepte und überwacht bzw. passt Schnittstellen an, die mit dem Anwendungssystem in Verbindung stehen.

Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Unterstützung der Geschäftsprozesse der EVU gewinnen zunehmend an Bedeutung. Auf Basis einer umfangreichen Branchen- und Geschäftsprozesskompetenz optimiert EMIL daher die erforderlichen Geschäftsprozesse und sorgt für eine prozesskonforme Umsetzung innerhalb des Anwendungssystems.

Die offenen Aufgaben in der Betreuung und der Verwaltung der IT-Infrastruktur vor Ort beim Kunden werden durch die S4P-Lösungen „Managed Services“ umfassend abgedeckt. Angefangen bei der Softwareverteilung und der Inventa-

risierung über den User-Helpdesk bis hin zu Monitoring – durch die Integration des S4P-Leistungsspektrums „Managed Services“ in das Dienstleistungsangebot von rku.it erhält der Kunde alle IT-Leistungen aus einer Hand.

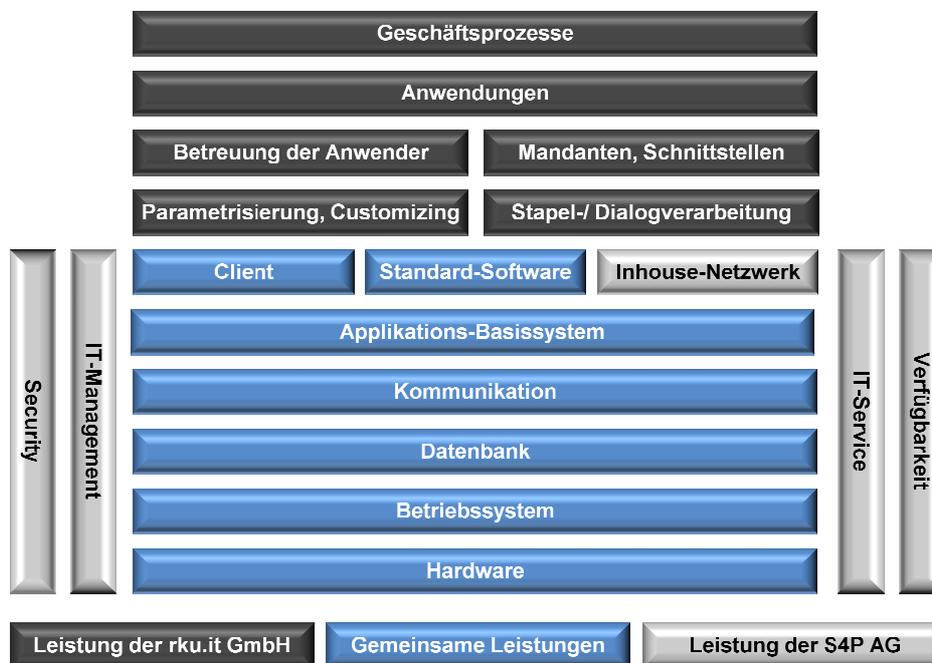


Abb. 4: Das Konzept von EMIL auf einen Blick

Um die Einhaltung der rechtlichen Anforderungen an den IT-Betrieb zu gewährleisten, führt S4P zudem eine umfassende Analyse der für den Kunden individuell geltenden Normen und Gesetze durch, auf deren Basis konkrete Verfahrensweisen für einen rechtskonformen Betrieb der IT-Landschaft aufgezeigt werden. Durch Sicherstellung der IT-Compliance können Haftungsrisiken minimiert werden, und es wird möglichen Sanktionen vorgebeugt. Der Kunde stärkt nicht nur sein positives Image durch mehr Rechtssicherheit, auch die Planungs- und Investitionssicherheit wird maximiert.

Auf diese Weise bietet EMIL den Unternehmen der Energiewirtschaft die Sicherheit einer effizienten IT-Management-Lösung auf allen Ebenen – strategisch und operativ, beim Anwender vor Ort genauso wie im Hinblick auf den sich wandelnden Wettbewerb. Mit diesem Wissen um einen starken und zuverlässigen IT-Partner können sich die Kunden ihrem Kerngeschäft widmen und sind gut gerüstet für die Aufgaben von morgen.