



**Intelligente Prozesse:** Synergien lassen sich sowohl durch Kooperation und gemeinsames Erledigen von Aufgaben als auch durch Fremdvergabe schaffen.

Bild: © Stadtwerke Steinburg / Michael Ruff

## Gemeinsam zu höherer Effizienz

**Netznutzungsmanagement** Die Stadtwerke Glückstadt, Itzehoe und Wilster haben technische und kaufmännische Betriebsführung in den Stadtwerken Steinburg zusammengeführt. Synergien ergeben sich sowohl bei internen Prozessen als auch beim Outsourcing

**Ralf Dunker**, München

Steigender Druck durch die Netzregulierung und die in Folge geringeren Erlöse gaben den Anstoß, im Jahr 2008 die Stadtwerke Steinburg zu gründen. Die Gründungsgesellschafter, die Stadtwerke Glückstadt und Itzehoe, haben damals den größten Teil der technischen und kaufmännischen Betriebsführung auf das neu entstandene Unternehmen mit Sitz in Itzehoe übertragen; drei Jahre später schlossen sich auch die Stadtwerke Wilster dem Verbund an.

Ziel des Zusammenschlusses war, das Personal in einem Unternehmen zusammenzuführen und anfallende Aufgaben günstiger und besser zu erfüllen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob die Dienstleistungen hausintern oder – wie im unten beschriebenen Beispiel – durch einen externen Partner wie Endanet erbracht werden: In beiden Fällen machen

sich Synergien und Skaleneffekte positiv bemerkbar.

Dieses Erfolgsrezept hat auch die benachbarten Stadtwerke Brunsbüttel auf den Geschmack gebracht: Sie haben ihre technische und kaufmännische Betriebsführung an die Steinburger fremdvergeben und profitieren nun ebenfalls von Synergieeffekten.

**Keine Entlassung trotz höherer Effizienz** | Durch den Stadtwerkeverbund ist ein solider Arbeitgeber mit etwa 200 Mitarbeitern und 30 Auszubildenden entstanden. Ein Stellenabbau, wie er sonst mit Fusionen oft einhergeht, geschieht – wenn überhaupt – nur sozialverträglich: Kündigt ein Mitarbeiter oder geht er in Ruhestand, wird über die Neubesetzung seines Arbeitsplatzes entschieden. »Entlassungen konnten wir trotz aller Effizienzbestrebungen vermeiden«, berichtet *Gregor Gülpen*, einer der beiden Geschäftsführer der Stadtwerke Steinburg. »Durch das

Umverteilen von Aufgaben, das Insourcing von einigen früher fremdvergebenen Leistungen und die Vereinheitlichung der Prozesse ließ sich die Wirtschaftlichkeit steigern«, erklärt er.

Die Synergien ziehen sich durch alle Unternehmensbereiche. Querschnitts-Abteilungen wie Einkauf, Personalmanagement und Buchhaltung arbeiten wirtschaftlicher, ebenso zum Beispiel die technische Betriebsführung und die IT-Abteilung. Die große Zahl der Mitarbeiter lässt eine bessere Aufgabenverteilung zu und viele spezielle Aufgaben, die eine ganze Stelle bei den kleineren Stadtwerken nicht gerechtfertigt haben, füllen nun einen Arbeitsplatz aus und können kompetent betreut werden – auch ein Beitrag zur Qualitätssteigerung.

Obwohl Insourcing im Sinne einer effektiven Personalauslastung oft angestrebt wird: Auch Outsourcing wird bei den Stadtwerken Steinburg betrieben, wiederum mit Synergieeffekten, denn

»wir treten nach außen als ein Kunde auf«, erläutert Gülpen. Mussten Dienstleister früher für jedes der vier Stadtwerke einzeln Verträge verhandeln oder Prozesse abstimmen, geschieht das nun auf beiden Seiten einmalig. Anschaulich wird das an einem der jüngsten Beispiele, der Fremdvergabe des Netznutzungsmanagements.

**Synergien in alle Phasen** | Netznutzungsmanagement und Bilanzkreisabrechnung nach MaBiS und GABi wurden bereits von einem externen Partner erbracht und sollten, nachdem einige Dienstleister auf den Prüfstand gestellt wurden, neu vergeben werden. »Hier ziehen sich die Synergien durch alle Phasen«, kommentiert Gülpen. »Von der Ausschreibung über die Vorauswahl potenzieller Dienstleister bis zur Zusammenarbeit sind ja alle Prozesse einheitlich.« Nur die Assets müssen getrennt behandelt werden, denn die Strom- und Gasnetze sind im Eigentum der Gesellschafter geblieben und daher separat zu bilanzieren.

Der Dienstleister Endanet aus Erfurt, der schlussendlich den Zuschlag erhielt, hat auf seiner Seite ebenso Vorteile: Wenn alle Prozesse einheitlich ablaufen, lassen sich im IT-System gleichartige Mandanten für Strom und Gas anlegen, in diesem Fall also je vier Mandanten für Strom und Gas.

Dazu laufen alle Abstimmungsprozesse über einen Ansprechpartner – nämlich über *Philipp Anger*, Leiter Assistenz der Geschäftsführung. Dieses Vorgehen ermöglicht es, das System schneller einzurichten, einfacher zu arbeiten und günstiger anzubieten, als wenn die vier Stadtwerke als getrennte Kunden auftreten würden.

Seit diesem Sommer führt Endanet das Netznutzungsmanagement für die Stadtwerke Steinburg parallel zum bisherigen Dienstleister durch, um ab 1. Januar 2019 problemlos durchstarten zu können. In dieser Übergangszeit werden die Prozesse optimiert, damit ein möglichst effizienter Produktivbetrieb für beide Parteien entsteht. Dazu stimmen sich Auftragnehmer und Auftraggeber alle zwei Wochen per Telefon ab. Spätestens ab Januar 2019, wenn die Produktivphase beginnt, werden monatliche Absprachen genügen.

**Kollegen waren ausgelastet** | Die Fremdvergabe stellt sich für die Stadtwerke Steinburg als günstigere Lösung dar. »Wir hatten überlegt, das Netznutzungsmanagement im eigenen Haus abzuwickeln, aber die Kollegen, die sich damit auskennen, sind mit ihren jetzigen Aufgaben bereits ausgelastet«, berichtet Anger. Man hätte zwei bis drei neue Mitarbeiter einstellen müssen, um eine kontinuier-

liche Betreuung der Prozesse sicherzustellen. »In unserem dünner besiedelten Landkreis geeignete Mitarbeiter zu finden, wäre schwierig. Zudem müssten wir sie erst anlernen. Gerechnet auf die kommenden fünf Jahre – so lange läuft im ersten Schritt der Vertrag mit unserem neuen Dienstleister – wäre das für uns wirtschaftlich nicht sinnvoll.« Den Vergleich zwischen In- und Outsourcing für einen längeren Zeitraum anzustellen, wäre unrealistisch, denn dann bliebe die in diesem Bereich zu erwartende Personalfuktuation bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unberücksichtigt.

Neben der Wirtschaftlichkeit ergibt sich noch ein Pluspunkt durch die Fremdvergabe: Durch das Outsourcing weiß der Auftraggeber, dass bei Krankheits- und Urlaubsausfällen immer für eine Vertretung gesorgt ist, die sich mit der Abwicklung auskennt. Darüber hinaus pflegt Endanet die IT und passt die Prozesse eventuellen künftigen Regelungen an. »Unsere Mitarbeiter«, so Anger, »können sich dank Fremdvergabe des Netznutzungsmanagements auf andere Aufgaben konzentrieren, die stärker dazu beitragen, unsere Betriebsführung wirtschaftlicher und besser zu gestalten.«