

WENN DIE MARGEN SCHWINDEN ...



Foto: © ArtHdesign

Nearshoring für Energieversorger – wie geht das gut?

Energieversorgungsunternehmen, kurz EVU, hinken dem Trend des Verlagerens von Call Center-Services ins nahe Ausland hinterher. Das geschieht meist aus triftigen Gründen. Dazu später mehr. Parallel bietet Nearshoring gewichtige Vorteile. Die Ersparnis von Kosten generiert Polster für dringend notwendige Investitionen in Innovationen, für Tests und Experimente. Der Schritt in neue Gefilde unterstützt den Veränderungsprozess, in dem sich die Branche befindet. Und nicht zuletzt verschaffen sich vorausschauende Strom- und Gasanbieter mit Nearshore-Outsourcing einen Wettbewerbsvorteil. Mit Hilfe spezialisierter Berater und der Qualifikation im Vendor Management meistern EVUs den Sprung.

Was bedeuten die Worte nearshore und Konsorten?

In der modernen Managersprache nimmt nearshore einen festen Platz ein. Es handelt sich um eine bestimmte Variante des sogenannten Offshorings. Dieser englische Terminus bedeutet ursprünglich ‚auf offener See‘. Mittlerweile steht er auch dafür, betriebliche Funktionen und Aufgaben ins Ausland zu verlagern. Berühmt berüchtigt sind die bekannten Offshore-Konten von wohlhabenden Personen – Gelder, die in ausländischen Steuerparadiesen lagern. Die Panama Papers grüßen!

Das Wort nearshore heißt ursprünglich küstennah und schaffte es als Lehnwort in den deutschen Sprachgebrauch. Heute bedeutet

es ‚nahes Ausland‘. Mittlerweile nutzen sogar britische Unternehmenslenker den Terminus in dieser Art. Im europäischen Kontext gelten gewöhnlich Standorte auf dem Kontinent als nearshore. Standorte innerhalb eines Landes als onshore. Bleibt noch der Begriff farshore. Dahinter verbirgt sich ein Auslagern zu einem Standort auf einem anderen Kontinent. Nota bene: Es handelt sich um ein reines Kunstwort, welches – hauptsächlich – Nichtbriten anwenden.

Call Center und nearshore – wer arbeitet heute warum im nahen Ausland?

In den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren entdecken immer mehr Unternehmen die Vorzüge meist osteuropäischer Standorte. Vor allem drei Vorzüge befeuern das Abwandern.

1. Der Aspekt Kosten: Die Lebenshaltungskosten und Gehälter vor allem in Süd-

osteuropa liegen klar unter dem Niveau westeuropäischer Hochlohnländer. Das Statistische Bundesamt nennt für Deutschland für das Jahr 2016 ein jährliches Durchschnittseinkommen in Höhe von 43.940 US-Dollar. Im gleichen Jahr verdiente ein Serbe durchschnittlich 5.310 US-Dollar, was weniger als einem Achtel entspricht. Unternehmen, die Aufgaben auslagern, sparen massiv im Bereich Personal.

2. Der Aspekt Qualifikation: Mitarbeiter in den Call Centern in Bukarest, Sofia, Pristina, etcetera verfügen im Gegensatz zu ihren westeuropäischen Kollegen über ein erstaunliches Qualifikationsniveau. Ein überdurchschnittlicher hoher Anteil weist akademische Meriten auf. Außerdem sprechen die Agenten meistens mehrere Sprachen. Das liegt oft an Aufenthalten im Ausland oder an nationalen Minderheiten.

3. Der Aspekt Verfügbarkeit: Die Arbeitsmärkte für Call Center-Jobs befinden sich vielerorts in Westeuropa im Zustand ‚leergefegt‘. Ausreichend Personal, gar vergleichbar qualifiziertes, rekrutieren Personalmanager in Deutschland kaum (noch).

Vor allem Telekommunikations-, IT- und eCommerce-Unternehmen entdeckten schnell die Vorteile von nearshore für sich. Für Vodafone Deutschland beispielsweise arbeiten Dienstleister unter anderem in Ungarn oder Rumänien. Der Konzern verfügt über ein eigenes Shared Service Center in Budapest. Multinational agierende Unternehmen schätzen die Sprachenvielfalt. Die weltweit größte Call Center-Dienstleister, Teleperformance, betreibt in Athen einen riesigen mehrsprachigen Standort. Katalanisch bietet das Unternehmen dort genauso an wie Lettisch. Concentrix, ebenfalls eine globale Nummer im Outsourcing-Geschäft, verfügt unter anderem in Bukarest über eine mehrsprachige Niederlassung. Dort betreuen Mitarbeiter zum Beispiel Automobil-Kunden.

Zögerliche deutsche Energieversorger

Deutsche Strom- und Gasanbieter springen auf den Zug Wechsel ins nahe Ausland bis dato relativ verhalten auf. Stadtwerke Han-

nover AG, bekannt unter der Marke enercity, betreibt im estnischen Võru ein eigenes Call Center auch für den deutschen Markt. Der auf Energieunternehmen spezialisierte Dienstleister dms bietet Kunden von Bukarest aus Services an. Regiocom, ebenfalls mit reichlich Erfahrung in dem Segment gesegnet, setzt auf Bulgarien. Diese Beispiele dürfen getrost als Ausnahme gelten. Das Gros der von Stadtwerken und Regionalversorgern fremdvergebenen und selbst betriebenen Tätigkeiten bleibt in Deutschland. Das gilt gleichermaßen für regiocom und dms, deren Energieauftraggeber vorwiegend deutsche Standorte nutzen.

Ursachen

Zunächst fällt auf, dass die Energieanbieter deutlich nationaler orientiert arbeiten. Selbst ein globaler Player wie Shell nutzt für seinen Service der Marke ‚Shell privatEnergie‘ ein deutsches Unternehmen mit Standort hierzulande als Dienstleister im Kundenservice. Kommunale Stadtwerke versuchen sich oft durch Nähe im Wettbewerb zu differenzieren. Da spielen Überlegungen hinsichtlich ungewohnter Akzente, wenig ausgeprägter Ortskenntnisse oder die große Distanz eine Rolle in der Entscheidungsfindung. Auch das Argument Arbeitsplätze bei (in der Vielzahl) kommunalen Unternehmen wiegt schwer.

Zusätzlich liegt eine Besonderheit vor, die den Markt für Dienstleister speziell macht. Das Abrechnungssystem des Energieversorgers nimmt eine große Rolle ein. Anders formuliert, die Kenntnis um die Prozesse und des Bediensens des Abrechnungssystems eines Energieversorgers entscheidet über den Zuschlag. Den ver-

meintlich simplen Wechselprozess von Versorger A nach Versorger B in „SAP I-SU“ anzulegen, verläuft anders, als den Schritt in „Wilken NTS“ durchzuführen. Diese energiewirtschaftlichen Begriffe und Abläufe zu erlernen, kostet Zeit. Wenn das Management des Dienstleisters um diese Art der Komplexität nicht Bescheid weiß, tendiert es dazu, die Aufgabe Kundenservice zu unterschätzen. Bei einer Ausschreibung eines Energieversorgers begegnet dem Autor einst der Vorschlag eines Outsourcing-Anbieters aus Polen, die Mitarbeiter via Skype eine Woche lang zu schulen. Wissend, dass das Training bei EVU-erfahrenen Agenten mehr als vier Wochen umfasst, sagt der verantwortliche Manager des Stromanbieters dem polnischen Unternehmen ab.

Hinzu gesellt sich ein weiterer Aspekt. Auftraggeber, die Dienstleister auf große Distanz zu steuern beabsichtigen, benötigen einen hohen Grad der Reife. Das beginnt bei der Dokumentation der Prozesse, umfasst erprobte Messverfahren der Qualität sowie gute vorhandene Fähigkeiten des Vendor Managements. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass häufig zwei der drei





vorgenannten Dinge bei Stadtwerken wenig ausgeprägt vorliegen.

Wie steigern Energieanbieter ihren Reifegrad?

Viele Unternehmen suchen die eierlegende Wollmilchsau, die Lösung für alles per sofort. Qualifizierte Unternehmensberater helfen Energieanbietern, Prozesse zu dokumentieren und zu gestalten. Spezialisierte Consultants liefern benötigtes Know-how im Bereich Qualität messen und managen. So gelingt die Umsetzung besser. Der springende Punkt ist: Die externen Hilfen übernehmen keine Aufgaben des Managements.

Respektive verbieten das die Regelwerke guter Unternehmensführung. Berater setzen Impulse. Zugleich erfordern die Schritte eine parallele Weiterentwicklung der Führungskultur bei Stadtwerken, Regionalversorgern und Co. Dienstleister zu steuern, neudeutsch Vendor Management genannt, lässt sich lernen. Mittlerweile existiert hierzu ein Ausbildungsprogramm mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation.

Welche Chancen bestehen in punkto Nearshoring?

Als größte Chance identifiziert der Autor Raum für Innovation. Die Digitalisierung erfasst den Energiesektor mit voller Wucht. Smarte Zähler, vernetzte Häuser, stromsparendes Energiemanagement lauten drei der bekannten Schlagwörter. Heute weiß niemand, was sich in den nächsten fünf Jahren durchsetzt. Es herrscht große Einigkeit, dass das dann viel Geld für Investitionen von jedem einzelnen Versorger erfordert. Heute ächzen viele Bilanzen unter dem Wettbewerbsdruck und schleichendem Verfall der Margen. In die gleiche Kerbe schlägt das *TeleTalk*-Interview (siehe Heft TT04/17) mit Joan Schlieker. Der Geschäftsführer von Regiocom plant mit seinem Unternehmen, neue technische Lösungen für Stadtwerke zu entwickeln.

Wer es als Strom- und Gasanbieter jetzt schafft, sich mit klugen Fremdvergaben in Richtung nearshore ein Finanzpolster zu erwirtschaften, gewinnt. Finanzpolster erlauben Investitionen in Innovationen, Dinge auszuprobieren, wertvolle Lernerfahrungen

zu sammeln. Gleiches gilt sinngemäß für eigene Aktivitäten à la enercity. Eine Reduktion der Gesamtkosten im Kundenservice fällt mittels Dienstleister in (Süd-) Osteuropa schnell größer als 30 Prozent aus. Es hängt maßgeblich davon ab, wohin die Call Center-Tätigkeiten wandern.

Zweitens repräsentiert der Prozess des Auslagerns an einen Dienstleister oder eigenen Standort im Ausland eine Chance für Veränderung. Plötzlich bekommt es die Organisation des Stromanbieters mit neuen, oftmals unbekannt Themen zu tun. Das umfasst scheinbar triviale Punkte wie die Organisation von Dienstreisen in Orte wie Belgrad, Skopje oder Zagreb. Das geht über komplexe Aufgaben wie das Managen von interkulturellen Projektteams bis hin zur konkreten Zusammenarbeit im Tagesgeschäft. Dabei treten die klassischen innerbetrieblichen Widerständler genauso zutage, wie die bislang verborgenen Talente einzelner Akteure.

Die dritte Chance besteht im Wettbewerbsvorteil. Aus heutiger Sicht steht es außer Frage, dass im Bereich der Energieversorger der Wind zukünftig stärker in Richtung Nearshoring bläst. Jetzt existiert die Chance, sich als vorausschauender Fremdvergeber die besten Agenten zu sichern. Wer heute neue Lernerfahrungen tätigt, verfügt morgen über mehr Know-how. Denn eines zeichnet sich ab. Wenn andere EVUs in Scharen nach Polen, Ungarn und, und, und fremdvergeben, entsteht ein neuer Kampf um Arbeitskräfte. Zusätzlich steigt der Lebensstandard in den mittel- und osteuropäischen Staaten, was den Kostenvorteil reduziert. In anderen Branchen zieht die Outsourcing-Karawane bereits weiter nach Osten und Süden. Teilweise verfügen die heute etablierten Nearshore-Ziele über einen gesättigten Arbeitsmarkt. Armenien und Tunesien stehen in den Startlöchern. Wohlgermerkt als Standorte für Services in deutscher Sprache!



Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Service-management bei der Unternehmensberatung eisq in Osnabrück (bernhard.gandolf@eisq.eu)