

Unbundling in der Organisation

Chancen durch Transparenz

Optimierung könnte Entflechtungskosten kompensieren

„Die Mehrheit der Stadtwerke kann Unbundling nutzen, um nachher auf der Kostenseite besser dazustehen – auch die kleinen Unternehmen.“ Davon ist der Stuttgarter Unternehmensberater Dr.-Ing.-Dipl.-Kfm Marcus Mattis, Multi-Utility-Consulting, überzeugt. Die Kleinen seien häufig flexibler als viele der großen Energieversorger. In jedem Fall ergeben sich Chancen, dass die Optimierungen die zusätzlichen Kosten kompensieren können. Es gebe wenige Werke, die so schlank sind, dass sie keine Luft mehr für weitere Optimierung mehr haben.

Mattis sei zwar generell der Meinung, dass man die gleichen Ziele auch ohne Unbundling erreicht hätte – zumindest ohne legal oder informatorisches Unbundling. „Aber Unbundling kommt, ob wir es wollen oder nicht.“ Und dann sollte man es nutzen, um an anderer Stelle die Unternehmen zu optimieren und um die möglichen Nachteile, die sich aus der Entflechtung ergeben, auszugleichen.

Das Hauptproblem sieht Mattis nicht einmal in der Zuordnung einzelner Personen zu den Bereichen Netz oder Vertrieb. Dies könnte nur in den ganz kleinen Werken mit weniger als 20 Mitarbeitern sehr kritisch werden, wo Leute Doppelfunktionen haben, die sich auf Netzbetrieb und Vertrieb beziehen. In Werken bis 50 oder 60 Mitarbeitern liegen die Schwierigkeiten nach Mattis' Erfahrung eher in den Stellvertreterregelungen. Für bestimmte Funktionen gebe es dann keinen zweiten Mann.

Generell gebe es kein Patentrezept für die Entflechtung. Jedes Unternehmen habe eine andere Historie, ein anderes Umfeld. Insgesamt könne ein Unternehmen aber einfach dadurch besser werden, dass bestimmte Dinge transparenter werden als vorher. „Wir haben fast alle Fälle dadurch gelöst, dass wir einen Verantwortlichen für das Portfolio-Management im Vertrieb ernannt haben, außerdem einen Netzbetriebsverantwortlichen, der die Netzeigentümerfunktion wahrnimmt, und schließlich einen Bereich 'Shared Services' als gemeinsamen Dienstleister. Dieser übernimmt auch Kernfunktionen der beiden anderen.“

Eine häufige Reaktion von Versorgern auf die Anforderungen des Unbundling ist die Suche nach Partnern für die ausgegliederte Netzgesellschaft. Doch auch dies sei nicht immer der beste Weg, warnt Mattis. Bei einer Netzkoooperation müsse sich jedes Unternehmen ganz genau überlegen, welche Vorteile es daraus bekommen kann. Ein Unternehmen, das ohnehin schon schlank ist und eine Netzkoooperation mit einem weit entfernten Partner eingeht, könne möglicherweise keine weiteren Synergien heben. Vorteile können sich etwa beim gemeinsamen Betrieb von Leitstellen ergeben. Dort entstünden durch die moderne Technik immer größere Potentiale, auch über weite Entfernungen hinweg. Es gebe aber auch viele Unternehmen, die keine nachts oder am Wochenende besetzte Leitstelle mehr haben. Die Aufgaben übernimmt ein Mitarbeiter, der bei Bedarf zu Hause an seinen Computer geht und von dort überprüft, wie der Netzzustand ist. In diesem Fall stelle sich die Frage, ob eine Kooperation tatsächlich Synergien heben kann, denn eine Zusammenarbeit bringe immer auch neue Komplexität.

In diesem Zusammenhang warnt der Multi-Utility-Berater vor Missverständnissen bei der Optimierung: Wenn die Rede von „schlankeren Prozessen“ sei, heiße dies nicht automatisch Auslagern von Aufgaben. An manchen Stellen gebe es durchaus „Insourcing“-Potential – nach dem Motto: Mitarbeiter stärker auszulasten, indem diese mehr oder eine andere Arbeit bekommen.

Gerade bei mittleren und kleineren Unternehmen gebe es außerdem Ansatzpunkte beim Marktauftritt, um präzise nachzuarbeiten. Aus juristischer Sicht gelte der Grundsatz, dass das Netz zwar nicht den Vertrieb, der Vertrieb aber das Netz auslösen dürfe. Wenn eine Kundenanfrage bei der Netzgesellschaft nach einem Hausanschluss kommt, darf diese nicht an den Vertrieb weitergeleitet werden. Es könne aber niemand die

Kunden hindern, zum Vertrieb zu gehen und zu sagen, man hätte gerne zum Strom auch noch einen Hausanschluss. Dann aber dürfe der Vertrieb im Rahmen des Kundenservice die Netzgesellschaft entsprechend beauftragen.

Vor diesem Hintergrund müsse sich das Unternehmen fragen, wie es an die Kunden herantritt. Der Regulierer könne nicht vorschreiben, dass ein Versorger große Werbung für die Telefonnummer seiner Netzgesellschaft macht. Die Nummer müsse zugänglich sein und im Telefonbuch stehen – mehr aber auch nicht. Der Vertrieb müsse beim Kunden als Hauptansprechpartner positioniert werden, fordert Mattis. wa

© ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft

Neumarkter Straße 87 · 81673 München

Telefon (089) 431 985-0 · Fax: (089) 431 22 58

E-Mail: info@zfk.de · Internet: www.zfk.de