



ISC Ansatz zur Geschäftsprozessoptimierung in der Energiewirtschaft (EVU)

Kommunikations- und Verständ(igungs)nisprobleme innerhalb der Organisation: Techniker verstehen die vor- und nachgelagerten kaufmännischen Prozesse nicht oder ignorieren sie. Kaufleute verstehen die technischen Rahmenbedingungen nicht, Lager sind nicht optimal geführt, Papierverarbeitung statt Datenverarbeitung.

An dieser Stelle setzt der ISC Ansatz an.

Analog zum Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) wird in einer ersten Analyse mit dem Management zusammen definiert, welche Bereiche, Prozesse vorrangig bearbeitet werden sollen.

Dann gliedert sich die ISC Vorgehensweise wiederum in eine Analysephase, eine Entscheidungs- und die Implementierungsphase.



In der Analysephase wird der im Managementmeeting festgelegte Bereich oder Prozess detailliert entlang der Wertschöpfungskette mit den Mitarbeitern zusammen untersucht. Die Arbeitsergebnisse aus der Analyse sind Basis für die folgende **nachhaltige** und **messbare Implementierung von Verbesserungen**.

Unser Fokus liegt in den ablaufforientierten Reorganisationsarbeiten in der Energiewirtschaft. Schwerpunkte hier sind die Organisationsfunktionen wie

- Vertrieb und Marketing
- Beschaffung
- Erzeugung
- Netze

sowie den übergreifenden Themen wie

- „Supply Chain“
- Shared Services
- Organisationsentwicklung
- Zielfindungsprozess, Kennzahlensysteme, Planung , Steuerung und Kontrolle.

Die für alle Bereiche gültige Vorgehensweise ist, aufbauend auf vielen Jahren Erfahrung, wie folgt:

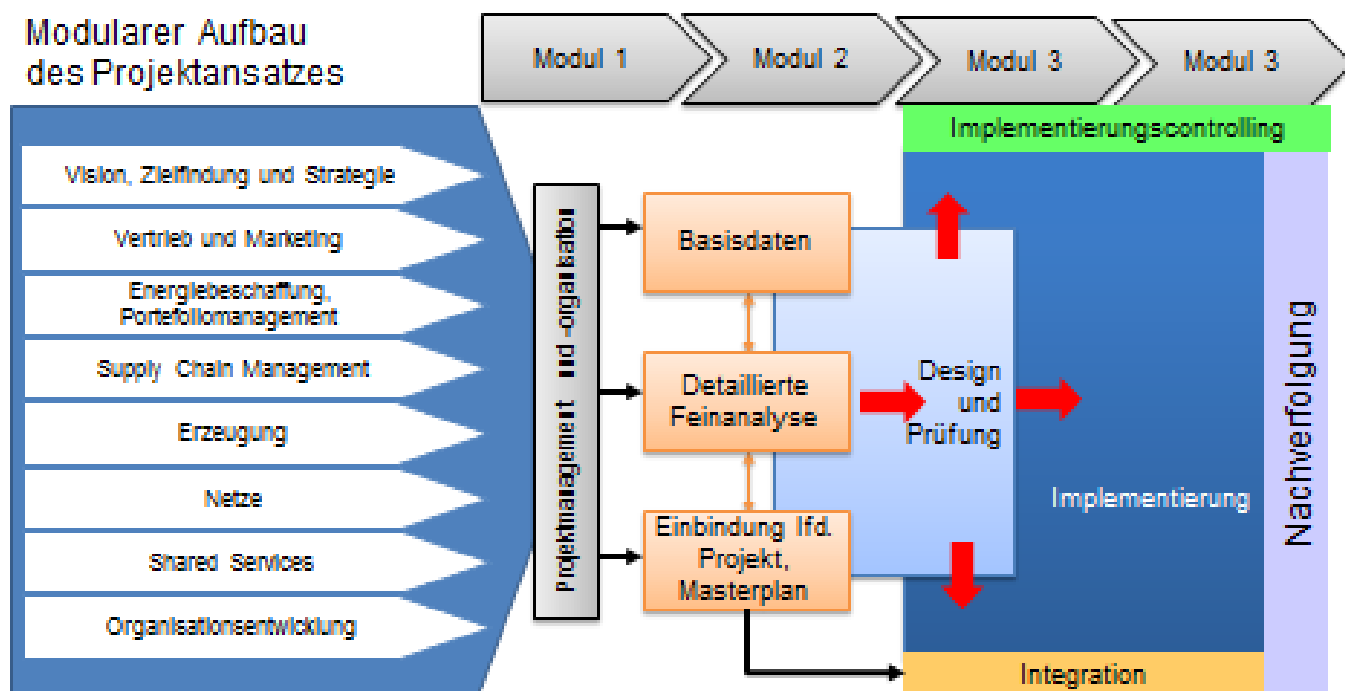
1. Analyse (Einbindung laufender Projekte)
2. Basisdatenermittlung
3. Design und Prüfung
4. Implementierung inkl. Implementierungscontrolling
5. Nachverfolgung

Eine zeitliche Überlappung findet immer statt, so dass die Ergebnisse in den Funktionen zeitlich unterschiedlich realisiert werden.

Beispiel:

Im Rahmen des Implementierungsprogramms eines deutschen Energieversorgers wurde eine Detailstruktur (modularer Aufbau) mit Subprojekten definiert und mit Hilfe eines Multiprojektmanagements geplant, gesteuert, implementiert und kontrolliert.

Die folgende Übersicht zeigt den gewählten modularen Aufbau des Implementierungsprogramms.



1. Vision, Zielfindungsprozess und Strategie

Funktionsübergreifende Arbeiten, gültig für alle Bereiche.

Arbeitsschwerpunkte:

- Prüfung der Vision und Mission
- Entwicklung von Unternehmensleitlinien
- Definition der Unternehmensziele
- Entwicklung / Prüfung der Strategien
- Ableitung der Abteilungsziele und deren Zielbeiträge
- Innovationsmanagement
- Operationalisierung der Strategien
- Entwicklung und Installation eines Kennzahlensystems
- Harmonisierung des Managementsteuerungssystems für alle Unternehmensbereiche

2. Vertrieb und Marketing

Subprojekte: Vertrieb Energie, Vertrieb „Neue Produkte“, Front Office Kundencenter/Energieberatung, Front Office Call Center.

Arbeitsschwerpunkte:

- Prozessanalysen
- Detaillierte Bedarfsanalysen
- Entwicklung von Vertriebskonzepten
- IT-Integration
- Installation von Management Steuerungssystem
- Einführung von CRM
- Training und Coaching

3. Energiebeschaffung, Portfoliomanagement

Subprojekte: Gas/Öl, Strom, Wasser, Wärme, alternative Energien

Arbeitsschwerpunkte:

- Markt/Lieferantenauswertungen
- Ablaufanalysen
- Definition Beschaffungsportfolio/Vertriebsportfolio incl. Risikomanagement
- Definition von Beschaffungstools und IT-Integration
- Installation Soll – Prozesse, Coaching und Training
- Portfolioanalysen

4. Erzeugung

Subprojekte: Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Planung und Bau von Anlagen (Wärmeprojekte), Stromvermarktung

Arbeitsschwerpunkte:

- Struktur-, Qualifikations- und Bedarfsanalyse
- Dokumenten- und Datenstruktur
- Entwicklung von Arbeitswerkzeugen
- Strukturverbesserung in den Meisterbereichen
- Einführung Managementsteuerungssystem
- Training und Coaching von Analysetechniken, Auswertverfahren, Prozesskostenrechnung, statistische Methoden

5. Netze

Subprojekte: Instandhaltung, Netzleitzentrale, Managementsteuerungssysteme, Ablauforganisation, Kommunikation

Arbeitsschwerpunkte:

- Prozessanalysen
- „Day in Life of“ Analysen
- Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen im operativen Tagesgeschäft
- Harmonisierung von Arbeitskapazitäten und Budgets
- Planung, Steuerung und Kontrolle von Instandhaltungsmaßnahmen
- Abgleich mit dem Managementsteuerungssystem
- Personalbedarfsplanung
- Coaching vor Ort
- Training von Managementverhalten und Teamtraining

6. Supply Chain Management

Subprojekte: Kosten- und Mengenanalyse, Einkauf- und Logistikmanagement, Lagermanagement, Modell „Materialwirtschaft“, Modell „Partner“

Arbeitsschwerpunkte:

- Basisdatenbeschaffung
- Entwicklung neuer Kostensätze
- Prozeßnetzwerkkarte „Investitionsmanagement“
- Entwicklung und Einführung von standardisiertem Projektmanagement
- Entwicklung von Managementhandbuch
- Rahmenvertragsanalysen
- Quantitative Bewertung der Insourcing-Potentiale für die Bereiche Lager und Einkauf
- Lageroptimierung, Kommissionierung
- Prozessoptimierung Standrohrverwaltung
- Einführung von Barcodes

7. Shared Services

Bereichsübergreifende Arbeiten gültig für alle Bereiche.

Arbeitsschwerpunkte:

- Prozesse Mehr-/ Minderabrechnungen, Massenabrechnungen, Sonderkundenabrechnungen, Verbrauchsabrechnungen, Zählerstände, Rechnungs-Workflow
- Prozesse Forderungsmanagement, Mahnwesen, Sperrungen
- Abrechnungscontrolling
- Marktkommunikation
- Finanz- und Liquiditätsplanungen
- Prozess von der Investitionplanung zur Anlagenbuchhaltung

8. Organisationsentwicklung

Funktionsübergreifende Arbeiten gültig für alle Bereiche.

Arbeitsschwerpunkte:

- Prüfung und Weiterentwicklung der Aufbauorganisation (Organigramm, Span of Control, System der Weisungsbefugnisse...)
- Erarbeitung von Prozesslandkarten und Prozessdarstellungen (Brown Paper)
- Detaillierte Darstellung / Prüfung der Tätigkeiten aller Unternehmensfunktionen (sog. Manloads)
- Prüfung / Erarbeitung von Funktionsmatrizen (Unter-Überstellungen, Vertretungsfunktionen) und Stellenbeschreibungen
- Prüfung / Durchführung von Eingruppierungen auf Basis des aktuellen TV-V
- Erarbeitung und Durchführung von Trainingsprogrammen zugeschnitten auf die Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse

Zusätzlich zu diesen o.g. inhaltlichen Arbeiten in den jeweiligen Unternehmensbereichen werden im Rahmen des ISC - Projektmanagements auf Wunsch operative Basisdaten ermittelt, die als Grundlage der Einsparungspotentiale gemeinsam festgelegt und in Kostenverbesserungslisten eingearbeitet (KoVe-Listen) werden.

ISC Referenzen in der Energiewirtschaft:

- Technische Werke Ludwigshafen
- Stadtwerke Radolfzell
- Stadtwerke Bad Säckingen
- Stadtwerke Esslingen am Neckar
- Stadtwerke Weinheim
- Stadtwerke Nürtingen
- Stadtwerke Waldshut/Tiengen
- Gemeindewerke Steisslingen
- Energie 360° Zürich
- Sydney Water
- CS Energy Brisbane
- Horizon Power Westaustralien

Weitere ISC Referenzen im kommunalen Umfeld:

- Stadtmarketing Radolfzell
- Stadtverwaltung Paramatta / Sydney
- Stadtverwaltung Canberra
- Stadtverwaltung Ipswich
- Stadtverwaltung Geelong
- Stadtverwaltung Port Macquarie
- Australian Bureau of Statistics (ABS)
- Universität Canberra
- Universität RMIT Melbourne