

„Effiziente Abläufe und Strukturen sind nach der Trennung der Mandanten bei einem Energieversorger eine besondere Herausforderung: Mit den Beratern der mgm consulting partners GmbH haben wir Transparenz in die neuen Prozesse gebracht, unsere Organisation neu ausgerichtet und damit die Grundlagen gelegt, um schnell wieder effizient zu arbeiten. Jetzt sind wir auch für zukünftige Anforderungen gut aufgestellt.“

(Lothar Möller, Leiter CIO Bereich; Bernd Sambale, Leiter Shared Service; E.ON Thüringer Energie AG)



GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT | ORGANISATIONSENTWICKLUNG | ENERGIEVERSORGER

Trennung der Markttrollen in einem Shared Service als Chance nutzen: Prozesse effektiv gestalten, Strukturen optimieren, Perspektiven entwickeln

Die E.ON Thüringer Energie AG (ETE) ist ein regionaler Energieversorger des E.ON-Konzerns und der zentrale Strom- und Gas-Lieferant in Thüringen. Sie entstand im Jahr 2005 durch die Fusion des Stromversorgers TEAG mit dem Gasversorger GVT. Der E.ON-Konzern ging damit einen wichtigen Schritt in Richtung eines europäischen Vollversorgers. Der Kundenservice für Netz und Vertrieb wurde in einem Shared Service Center (SSC) gebündelt, der vom Vertrag bis zum Forderungsmanagement alle Wertschöpfungsstufen abdeckt.

Die Auswirkungen der von der BNetzA geforderten Trennung der Markttrollen Netz und Vertrieb in Hinblick auf die Arbeitsabläufe und die Organisation sind erheblich. Üblicherweise behandeln Unternehmen diese Herausforderung als reines IT-Projekt. Die ETE entschied sich stattdessen für einen umfassenden Change-Ansatz: Parallel zur Mandantentrennung im IT-System wurde eine Prozess- und Organisationsanalyse für optimierte Abläufe und Strukturen des SSC initiiert.

Prozessidentität: viele Herausforderungen und Chancen

Das Shared Service Center stand einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber und verstand, diese als Chancen zu begreifen:

- Mit der Trennung der IS-U Systeme steigt das Volumen interner Vorgänge massiv an.
- Neue Arbeitsprozesse müssen trennscharf entwickelt und bei den Mitarbeitern etabliert werden.
- Die Mitarbeiter müssen Tiefe und Umfang ihrer Prozesskenntnisse steigern.

- Fehlerkorrekturen werden aufwändiger und erzeugen bei gleichzeitig gestiegenem Vorgangsvolumen erheblichen manuellen Aufwand.
- Die Anforderungen an die Prozess- und Datenqualität sind somit hoch und bieten dennoch Chancen für weitere, grundsätzliche Verbesserungen.

Ziel des Projektes war, all diese Herausforderungen gemeinsam zu lösen und zum Go-Live der neuen Systeme eine angepasste Organisationsstruktur zu etablieren.

Vorgehen

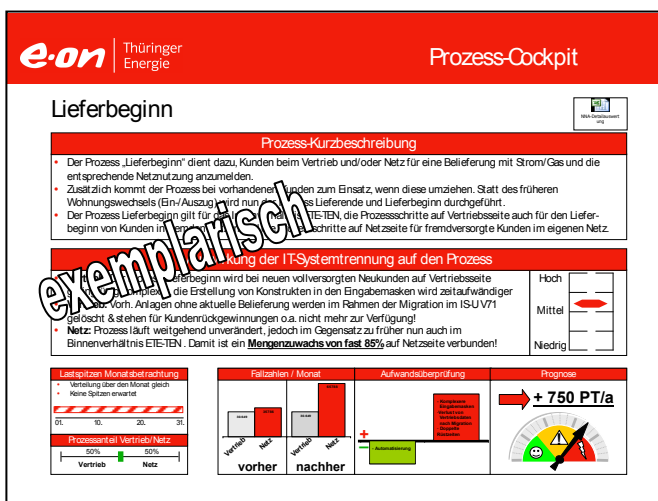
Das Vorgehen war darauf abgestimmt, die verschiedenen Bedarfe in allen Facetten möglichst zeitgleich zu bearbeiten und die Veränderungen zu begleiten:

- Dokumentation von End-to-End-Prozessen mit Darstellung der getrennten Markttrollen
- Moderation der fachlichen Abstimmung mit Fachexperten des Shared Services
- Lösung und Optimierung bislang unklarer Prozessabläufe nach der Mandantentrennung
- Präzisierung von Anforderungen an die IT-Systeme und strukturierte Bearbeitung offener Fragen
- Vorbereitung von Mitarbeiter-Schulungen
- Abschätzung von Mengen- und Aufwandsgerüsten und ihre Auswirkungen auf Durchlaufzeiten und Personalbedarf
- Entwicklung eines Organisationskonzeptes

Ergebnisse

In weniger als vier Monaten erzielten wir gemeinsam mit der ETE in diesem Projekt die gewünschten Ergebnisse:

- Alle für die Mandantentrennung relevanten Prozesse für Stromkunden sind komplett aufgenommen, die Abweichungen für Gas- und Sondervertragskunden wurden dokumentiert (insgesamt über 30 Prozesse).
- Mehr als 100 offene Punkte und Fachfragen sind geklärt, 20 neue Anforderungen an die IT-Systemtrennung wurden dokumentiert und übergeben.



- Ein exemplarisches Prozess-Cockpit zur aggregierten Darstellung der Prozessveränderungen und zu ihren Auswirkungen auf Aufwand, Mengen und Verteilung ist entwickelt und erfolgreich eingesetzt worden:



- Strategische Optionen, eine Entscheidungsmatrix und Optimierungsszenarien für die Aufbauorganisation des Shared Services sind entwickelt und den Auftraggebern präsentiert worden:

- Die Grundlagen für die Veröffentlichung der relevanten Prozesse und darauf abgestimmte Schulungsmaßnahmen der Prozessanwender sind erarbeitet.

Besonderheiten des Projektes

- Das Projektteam (fünf externe und interne Berater sowie über 30 Fachexperten) minimierte durch stringente Organisation und optimale Workshopvorbereitung den Arbeitsaufwand für die beteiligten Fachbereiche
- Starker Zeit- und Erfolgsdruck, da das IT-Projekt mit Vorlauf gestartet war und parallel mit hohem Ressourcen- und Testaufwand "Fakten schaffte".
- Die außerordentlich intensive und engagierte Zusammenarbeit seitens der beteiligten ETE-Mitarbeiter als Zeichen der hohen Akzeptanz von Projektvorgehen, Methode und Ergebnissen.
- Den Beteiligten wurde oft erst mit der Dokumentation der geänderten und teils neuen Prozesse das Ausmaß und die Wirkung der Veränderungen auf ihre tägliche Arbeit bewusst.

Kundenzufriedenheit und Nutzen

Das Projekt hat dem Shared Service der ETE ermöglicht, die fachlichen und organisatorischen Herausforderungen einer Mandantentrennung als Chance wahrzunehmen und die Anforderungen der Prozessidentität in kurzer Zeit umfassend zu lösen.

Die Klärung und Modellierung der zukünftigen Geschäftsprozesse hat das Verständnis für diese Herausforderungen und Risiken bei Führungskräften und Mitarbeitern geschärft und wesentlich zu einer Vielzahl pragmatischer Lösungen beigetragen. Der Go-Live der neuen Systeme konnte durch Schulungen und organisatorische Anpassungen sehr gut vorbereitet werden.

Mit den definierten Prozessen und dem Organisationskonzept stehen die Grundlagen für zukünftige Optimierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation zur Verfügung.

Ansprechpartner und Kontakt

Marcus Warnke

E-Mail: marcus.warnke@mgm-cp.com

mgm consulting partners GmbH
 Holländischer Brook 2 • 20457 Hamburg
 Telefon +49 (0)40 / 80 81 28 20 - 0
 Telefax +49 (0)40 / 80 81 28 20 - 388
 E-Mail info@mgm-cp.com
 Internet www.mgm-cp.com