

Die Veränderung erfolgreich managen

Im Energiesektor ist schnelles Änderungsmanagement ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Wie systemisches Prozessmanagement Energieversorgern dabei hilft, sich schnell anzupassen und im Wettbewerb die Nase vorne zu haben, beschreibt Rainer Feldbrügge*.



Die Marktbedingungen in der Energiebranche ändern sich rasend schnell. Wenn sie wirtschaftlich am Ball bleiben möchten, müssen Energieversorger ihre Abläufe und Systeme ständig anpassen. Zeit für Anforderungsanalysen und Change Management bleibt da kaum. Leider, denn wer nicht mithalten kann, läuft den Entwicklungen hinterher.

Klassisches Prozessmanagement kann Änderungsmanagement unterstützen. Für die Anforderungen, denen sich insbesondere Stadtwerke heute stellen müssen, reichen seine Instrumente aber leider nicht aus. Wo ständige Anpassung zum Tagesgeschäft gehört, genügt es nicht, im Nachhinein den Status quo der Betriebsabläufe in einem Modell zu dokumentieren. Ebenso wenig hilft es, wenn klassisch ausgebildete Prozessberater vorgefertigte Referenzprozesse auf das Unternehmen übertragen und sie als „Soll-Prozesse“ präsentieren. Diese Modelle enden oft als Potemkinsche Dörfer: Sie spiegeln einen Perfektionsstatus wider, der

mit der Realität nichts zu tun hat. Und sie haben negative Folgen: Wenn Mitarbeiter die neuen Prozesse nicht akzeptieren, häufen sich Fehler und es gärt der Widerstand. Und wenn dann durch Sanktionen und Schulungen Druck aufgebaut wird, kostet das Energie, Mitarbeiterzufriedenheit und Zeit.

Die Betroffenen zu Beteiligten machen

Systemisches Prozessmanagement funktioniert da anders. Es gibt keine fertigen Lösungen vor, sondern ist flexibel genug, sich ständig wechselnden Bedingungen anzupassen. Wenn der Gesetzgeber wieder eine Neuregelung auf den letzten Drücker durchwinkt, brauchen Sie schnell eine Lösung, die in Ihrem Unternehmen funktioniert und in der IT-Landschaft läuft. Das Prozessmodell muss sofort Informationen darüber liefern, welche Personen, Prozesse und Systeme von der anstehenden Änderung (auch mittelbar) betroffen sind. So können Betroffene zu Beteiligten

werden: Aus der Diskussion zwischen den betroffenen Fachabteilungen und der IT entsteht das Modell für den zukünftigen Prozess – und die Syntax eines Modellierungsstandards hilft dabei, Logikfehler zu vermeiden.

Zwei Instrumente sind dabei von zentraler Bedeutung: Zum einen die Prozessmodellierung mit dem Standard BPMN 2.0. Das Kürzel steht für „Business Process Model and Notation“. Der Standard wird von der Object Management Group publiziert und zielt darauf ab, die Perspektiven von Anwendern und IT-Service in einem Modell zusammenzubringen. Im Kollaborationsdiagramm bringt jeder seine Sicht des Prozesses ein. Über die gemeinsam definierten Ereignisse und Nachrichtenflüsse bleiben alle verschiedenen Perspektiven (über mehrere Fachabteilungen, IT-Applikationen, Lieferanten, Kunden) miteinander verbunden. Sobald eine Detailänderung Auswirkung auf diese zentralen Elemente hat, müssen alle Perspektivansichten wieder einbezogen werden. Dieser dynamische Prozess sorgt dafür, dass

am Ende alle dasselbe meinen. So beschreibt ein gemeinsames Modell sowohl die Arbeitsanleitung (Organisationshandbuch) für die Anwender als auch den genauen Ablauf für die Applikationsverantwortlichen (technisches Konzept).

Den Prozess aus allen Perspektiven betrachten

Das zweite wichtige Instrument ist die systemische Prozessmoderation: Wer das Gesamtverständnis für einen Prozess aus allen Perspektiven zusammenbringen will, braucht Frage- und Moderationstechniken, die schnell und sicher ans Ziel kommen. Für Diskussionen um den heißen Brei hat niemand Zeit. Ein hilfreicher Tipp ist die zirkuläre Frage: Bevor Sie jeden einzelnen Beteiligten nach seiner Sicht der Dinge fragen und jeder wieder seinen (schon längst bekannten) Senf dazu gibt, tauschen Sie einfach die Rollen. Fragen Sie den Kundenbetreuer, was der Controller denkt und lassen Sie den Entwickler beschreiben, wie wohl der Kunde einen Prozess erlebt. Auf diese Weise bekom-

men Sie nicht nur sehr schnell alle relevanten Fakten auf den Tisch – Sie überwinden auch die Scheuklappen, die jeder einzelne vor dem Gesicht hat, wenn er nur seine eigene Erwartung formuliert und sich als Interessenvertreter einer Abteilung versteht. Für die Beteiligten ist schnell klar: Es geht um Lösungen, die für alle funktionieren.

Stadtwerke, die Kompetenz für systemisches Prozessmanagement aufbauen, haben die Nase vorn. Ändern sich die Vorgaben und Bedingungen, passen sie schnell die eigenen Systeme an und arbeiten fehlerfrei. Die IT-Manager steuern die Applikationen vorausschauend und laufen nicht mehr mit dem Feuerlöscher von einer Baustelle zur nächsten. Prozessmodellierung ist keine Nerds-Only-Veranstaltung. Mit den Methoden der systemischen Organisationsberatung wird daraus ein mächtiges Instrument, um in Zeiten schneller Veränderung auf dem Energiemarkt immer auf Ballhöhe zu bleiben. **E&M**

* Dr. Rainer Feldbrügge, Personal- und Organisationsberatung, Nürnberg

Plädoyer für eine Stromverteilnetz-Reform

Weniger Verteilnetzbetreiber wären für Deutschland gesamtwirtschaftlich sinnvoll. Der Bundesverband Neuer Energieanbieter verspricht sich davon die Hebung von Kostensenkungspotenzialen im Strommarkt und eine Belebung des Wettbewerbs. VON ARMIN MÜLLER

Knapp 900 Betreiber von Verteilnetzen der unterschiedlichen Spannungsstufen gibt es nach dem Monitoringbericht der Bundesnetzagentur derzeit in Deutschland. Das sind für Robert Busch, Geschäftsführer des Bundesverbandes Neuer Energieanbieter (bne) in Berlin, zu viele. Die Vielzahl der Netzbetreiber erschwert den bne-Mitgliedern das tägliche Geschäft, denn sie müssen sich in ihren Prozessen und ihrer Marktkommunikation auf eine große Zahl unterschiedlicher Geschäftspartner einstellen. „Wir könnten viel billiger anbieten, wenn wir in Deutschland effizientere Strukturen hätten“, beklagt Busch.

Die große Zahl von Verteilnetzbetreibern ist ein speziell deutsches Phänomen. In den europäischen Ländern um die Bundesrepublik herum gibt es laut eines aktuellen Berichtes der Europäischen Regulierer (CEER) meist eine ein- bis zweistellige Zahl von Netzbetreibern. Ausnahmen sind Italien oder Schweden mit 150; Länder wie Polen oder England

haben 20 bis 30 Netzbetreiber, Tschechien gar nur drei. „Unsere These ist: 40 Verteilnetze sind genug. Die Zahl mag noch nicht endgültig sein, aber die Tendenz ist richtig“, gibt der bne-Chef die Ziele für die Reduktion der Zahl der Netzbetreiber vor. Wer mehr Betreiber wolle, bei dem liege die Beweislast, dass diese Netzstruktur trotzdem effizient sei.

Erst die Sparpotenziale erschließen

Der wirtschaftliche Druck auf die Verteilnetze nimmt auch zu, weil in diese der Großteil des Stroms aus zentralen Anlagen eingespeist wird. Dafür müssen die Netze erst noch technisch mit Kommunikations- und Regeltechnik oder mit zusätzlichen Leitungen ausgerüstet werden, was Geld kostet. Es gibt deswegen – unbestritten – einen hohen Investitionsbedarf für den Ausbau und die Ertüchtigung der Verteilnetze. Man müsse aus diesem Grund fragen, ob Sparpotenziale nicht dadurch

erschlossen werden könnten, dass man die Netzstrukturen effizienter mache, sagt Busch, und er gibt auch gleich eine Antwort: „Die Strukturen der Kaiserzeit reichen nicht, um die künftigen Aufgaben zu bewältigen.“

Nach den Kalkulationen des bne, die sich auf eine Studie des Wissenschaftlichen Institutes für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK), Bonn, und des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, aus dem Jahr 2010 stützen, könnte eine effizientere Verteilnetzstruktur helfen, rund 5 Mrd. Euro pro Jahr einzusparen. Mittlerweile dürfte dieser Betrag gestiegen sein, denn durch den Trend zu Rekommunalisierungen sind immer wieder neue Netzbetreiber dazugekommen. Lösen diese durch Neugründungen rentable städtische Netze mit vielen Kunden aus dem regionalen Verbund heraus, dann verbleiben für das restliche ländliche Netz eine geringere Dichte an Abnehmern und zugleich die kostenintensive Aufgabe, die neuen dezentralen

Einspeiser anschließen zu müssen. „Das sind Effekte, die sind eigentlich weder technisch noch finanziell tragbar“, kritisiert Busch.

Die Ausnahme ist die Regel

Verbessern ließe sich dies nach Ansicht des bne durch eine Änderung etwa der De-minimis-Klauseln, die regeln, ab wann es Ausnahmen beim Unbundling gibt. Bei unter 100 000 Kunden im Netz fällt das Unternehmen beispielsweise unter die Landesregulierung und hat Erleichterungen beim Unbundling. Bei unter 35 000 Kunden gelten außerdem vereinfachte Verfahren bei der Anreizregulierung. „Viele kleine Netzbetreiber leben nur, weil es so viele Ausnahmen gibt“, sagt der bne-Chef. 90 Prozent der Strom- und Gasnetze fallen heute unter die Ausnahmeregelungen, damit sei die Ausnahme eigentlich zum Normalfall geworden, sagt der Verband. Soll die Energiewende insbesondere in den Netzen bezahlbar bleiben, dann müsste der Gesetzgeber für mehr Effizienz in der



Robert Busch: „40 Verteilnetze sind genug – die Zahl mag noch nicht endgültig sein, aber die Tendenz ist richtig“

Stromverteilung sorgen; dafür würde es zunächst reichen, wenn er die Ausnahmeregelungen streichen würde. **E&M**

Seine Überlegungen zur Verbesserung der Verteilnetz-Struktur trägt Robert Busch auch am 20. Juni auf dem e-day in Dortmund vor.