

Alexander Volsdorf, Projektleiter & Abteilungsleiter Shared Service TEN eG

Christina Ribbrock, Projektleiterin Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Aus der Not eine Tugend, aus der Pflicht eine Kür machen – prozessuale und organisatorische Vorbereitung der Mandantentrennung am Beispiel der Teutoburger Energie Netzwerk eG.

Die Teutoburger Energie Netzwerk eG (TEN eG) ist eine lokal verwurzelte Energiegenossenschaft am Teutoburger Wald. Als modernes Versorgungsunternehmen hat sich die TEN eG zum Ziel gemacht, faire Preise, ökologische Verantwortung und Vor-Ort-Service zu vereinen. Darüber hinaus – typisch Genossenschaft – schätzt das Unternehmen die starke Gemeinschaft der Mitglieder. Mit der Beteiligung an der Vertriebstochter „DEVO“ (Die Energievorsorger) werden Kunden in ganz Deutschland beliefert. Auch diese Prozesse werden am Unternehmenssitz abgewickelt.

Wer in den letzten Jahren die Anforderungen der Unbundlingrichtlinien seitens der BNetzA und die aktuellen Forderungen der Systemhersteller verfolgte, weiß, dass sich jedes noch so regional verwurzelte Unternehmen mit den Herausforderungen der Energiewirtschaft auseinandersetzen muss. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von Marktprozessen, der zunehmenden Anzahl von Mitwirkenden in Prozessabläufen sowie der Forcierung der Mandantentrennung durch Systemhersteller stand das Unternehmen im Jahr 2014 vor der Herausforderung, Organisation und Prozesse auf den Schritt „Mandantentrennung“ vorzubereiten.

Um langfristig die Anforderungen der BNetzA zu erfüllen, sollte im Rahmen der Einführung eines neuen Abrechnungssystems auch die systemseitige Entflechtung durchgeführt werden. Der Versuch, beide Projekte in einem Schritt umzusetzen, scheiterte, so dass die TEN im Frühjahr 2014 gemeinsam mit der Projekt:Unternehmensberatung GmbH einen Neustart wagte. Gemäß des Refrains „Alles soll besser werden, (Alles wird besser werden)“ von Xavier Naidoo, wurden zwei Projekte aufgesetzt, die eine Trennung der Schwerpunkte IT sowie Organisation und Prozesse sicherstellte. Durch eine übergreifende Projektorganisation wurde sichergestellt, dass die erarbeiteten Inhalte und Themenstellungen zwischen den Projekt-

teams ausgetauscht wurden und Themen spezifisch aufgegriffen werden konnten. Neben der fachlichen Umsetzung der Themenstellungen war ein weiterer Schwerpunkt die Einführung von Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements und des Change Managements. Was sich sehr akademisch anhört, wurde pragmatisch durch wesentliche Werkzeuge umgesetzt, mit denen Projektmitglieder und Vorstand jederzeit einen aktuellen Status erfahren konnten und eine einheitliche, gemeinschaftliche sowie transparente Umsetzung der Projekthinhalte sichergestellt werden konnte.

Gemeinsam mit dem internen Projektleiter Alexander Volsdorf (TEN) wurde eine Vorgehensplanung entwickelt. Im Fokus stand die kontinuierliche Partizipation aller Mitarbeiter und die Umsetzung regulatorischer Vorschriften. Um die Anforderungen in den einzelnen Prozessabläufen herauszuarbeiten, wurden in mehreren aufeinanderfolgenden Workshops die Abfolge der Aktivitäten untersucht, die beteiligten Mitarbeiter und Organisationseinheiten durchleuchtet sowie die eingesetzten IT-Systeme und Hilfsmittel dokumentiert. Entscheidend für den Projektleiter war in dieser Phase die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Workshops. Denn nur auf dieser Fachexpertenebene konnte laut Herrn Volsdorf sichergestellt werden, dass alle Schwachstellen auch identifiziert sind. Auf Basis dieser ersten IST-Aufnahme und der vorgegebenen Rahmenbedingungen wurde der notwendige Veränderungsbedarf definiert. Parallel zu dieser Detailanalyse wurden weitere Verbesserungspotenziale herausgearbeitet, die nicht zwingend auf das Projekt Mandantentrennung zurückzuführen sind, aber die Effizienz und Effektivität der gesamten Unternehmung fördern.

Um die aufgedeckten Verbesserungspotenziale umzusetzen und die Mitarbeiter weiter aktiv in das Projekt und den Veränderungsprozess einzubeziehen, wurde ein Maßnahmenplan entwickelt. Auf dieser Basis wurden einzelne Maßnahmen gemäß ihrer Priorität professionell gesteuert und umgesetzt. Wichtig und entscheidend ist an dieser Stelle, dass Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter aufgenommen wurden und diese bei Bedarf um Erfahrungen aus anderen Projekten ergänzt wurden. Denn das Konzept der Projekt:Unternehmensberatung basiert auf der eigenständigen Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Unternehmen und beinhaltet neben den vorwiegend fachlichen Aspekten auch Methoden und Werkzeuge des Change Managements. Nur so kann sichergestellt werden, dass neben

fachlichen Faktoren auch emotionale Aspekte von Veränderungen Beachtung im Prozess finden.

Neben dem Maßnahmenplan stellte ein neuer Organisationsvorschlag ein weiteres entscheidendes Ergebnis dar. Hierbei ist anzumerken, dass die vorhandene Struktur des Bereiches Shared Service übernommen wurde, die einzelnen Bereiche Frontoffice, Backoffice und EDM/Marktkommunikation aber prozessual neu strukturiert wurden. Die Organisationsstruktur des Shared Service wurde vor ca. 1,5 Jahren durch die TEN eG implementiert. Aus diesem Grund waren Führungskräfte und Vorstand sehr froh, dass an der Grundstruktur keine Änderungen vorgenommen werden mussten.

Zwei wichtige Rahmenbedingungen begleiteten die Entwicklung des Organisationsvorschlages. Zum einen sollte der Kunde auch weiterhin im Mittelpunkt stehen. Darüber hinaus stand eine möglichst hohe Effektivitäts- und Effizienzquote im Fokus, welche durch fallabschließende Prozessbearbeitung und Zusammenführung von Fachschwerpunkten sichergestellt werden sollte.

Während oftmals die notwendigen Hintergründe aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht aufgebaut werden, sind die Mitarbeiter der TEN in diesem Fall auch theoretisch und prozessual vorbereitet worden. Dass einmalige Workshops nicht ausreichen, ist sicher allen bekannt. Aus diesem Grund hat sich der Vorstand auch entschieden, die Umsetzung eines Schulungskonzeptes als zentrale Maßnahme zu priorisieren und die Mitarbeiter kontinuierlich zu unterstützen. So kann es laut der Projektleitung gelingen, dass die Mitarbeiter sich zum Zeitpunkt der Mandantentrennung vorwiegend auf die systemseitigen Veränderungen konzentrieren müssen. Diese Vorgehensweise ist vorbildlich und verdeutlicht noch einmal den Stellenwert von Personen – unabhängig ob Kunde oder Mitarbeiter – im Unternehmen TEN eG. In vielen Organisationen wird die Tragweite des Veränderungsprozesses und der zeitliche Bedarf für die Integration des Wandels in die Organisation nicht ausreichend beachtet.

Abschließend kann festgehalten werden: das Projekt „Mandantentrennung“ kann als Initiator gewertet werden. Es hat die TEN eG unterstützt, Methoden und Werkzeuge kennenzulernen, die Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen, Veränderungen strukturiert in das Unternehmen zu tragen sowie deren Auswirkungen auf

bestehende Prozesse und Strukturen zu untersuchen. Die TEN eG sowie jeder Versorger sollte sich frühzeitig mit bevorstehenden Anforderungen auseinandersetzen und individuelle Chancen ableiten.

Hinweis

Bei Fragen oder weiterführenden Informationen sprechen Sie uns gerne an:

Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Landwehrstr. 61

80336 München

+49 89

4111 23 406

info@projektdp.de

www.projektdp.de