

Aus der Pflicht eine Kür machen

Anke Schäfer

Als 2005 die Unbundling-Regelungen erstmals Eingang in das EnWG fanden, hatte der Gesetzgeber vor allem die großen vertikal integrierten Unternehmen im Blick, um zugunsten von Transparenz und Diskriminierungsfreiheit den Verteilnetzbetrieb von anderen Tätigkeitsbereichen eines Versorgers trennen. Für kleine Energieversorger gibt es auch heute noch Ausnahmeregelungen, denn die Entflechtung ihrer Geschäftsfelder bedeutet einen besonderen Kraftakt und ist erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße verpflichtend. Welche Anforderungen mit der Umsetzung verbunden sind und wie eine prozessuale und organisatorische Vorbereitung der Mandantentrennung erfolgreich realisiert werden kann, verdeutlicht das folgende Praxisbeispiel.

Die Teutoburger Energie Netzwerk eG (TEN eG) ist eine lokal verwurzelte Energiegenossenschaft am Teutoburger Wald. Als moderner Energiedienstleister setzt das regional engagierte Unternehmen auf faire Preise, ökologische Verantwortung und verlässlichen Vor-Ort-Service. „Gemeinsam Zukunft gestalten“ ist dabei mehr als ein schöner Werbeslogan. Typisch Genossenschaft, schätzt die TEN eG die starke Gemeinschaft ihrer Mitglieder. Mit der Beteiligung an der Vertriebs Tochter „DEVO“ (die Energieversorger GmbH) werden von Hagen a. T. W. aus Kunden in ganz Deutschland beliefert.

Effektive Vorbereitung der Mandantentrennung

Wer die vielschichtigen Anforderungen des Unbundlings kennt, weiß, dass sich jedes noch so regional verwurzelte Unternehmen mit einer effektiven Entflechtung auseinandersetzen muss. Angesichts der zunehmenden Komplexität der Marktprozesse, einer immer höheren Anzahl der Mitwirkenden in den Prozessabläufen sowie der Forcierung der Mandantentrennung durch die Systemhersteller stand die TEN eG 2014 vor der Herausforderung, ihre Organisation und Prozesse auf den Schritt „Mandantentrennung“ vorzubereiten.

Umlangfristig die Anforderungen der BNetzA zu erfüllen, sollte im Rahmen der Einführung eines neuen Abrechnungssystems auch die systemseitige Entflechtung durchgeführt werden. Da beide Aufgaben nicht in einem Schritt umgesetzt werden konnten, setzte die TEN eG zwei miteinander verbundene Projekte auf.

Gemeinsam mit der Projekt:Unternehmensberatung GmbH wurden die Trennung der

Schwerpunkte IT sowie Organisation und Prozesse angegangen. Durch ein übergreifendes Projektmanagement wurde gewährleistet, dass die erarbeiteten Inhalte und Themenstellungen zwischen den Projektteams ausgetauscht und Themen spezifisch aufgegriffen werden konnten.

Zugleich wurden – ganz pragmatisch – Methoden und Werkzeuge des Projekt- und Change-Managements eingeführt. Projektmitglieder und Vorstand konnten so jederzeit den aktuellen Status erfahren und sich auf eine einheitliche und transparente Umsetzung der Projekthinhalte konzentrieren.

Systematische Einbindung der Mitarbeiter

In enger Zusammenarbeit mit dem internen Projektleiter Alexander Volsdorf, Abteilungsleiter Shared Service der TEN eG, wurde eine Vorgehensplanung entwickelt, die die kontinuierliche Partizipation aller Mitarbeiter und die Umsetzung regulatorischer Vorschriften in den Fokus stellte. 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 aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in die Workshops. Nur auf dieser Fachexpertenebene war sicherzustellen, dass alle Schwachstellen auch identifiziert werden können.

Auf Basis dieser ersten IST-Aufnahme und der vorgegebenen Rahmenbedingungen wurde der notwendige Verän-

derungsbedarf definiert. Parallel zur Detailanalyse arbeitete das Team der Projekt:Unternehmensberatung um Projektleiterin Christina Ribbrock weitere Verbesserungspotenziale heraus, die nicht zwingend auf das Projekt Mandantentrennung zurückzuführen sind, aber die Effizienz und Effektivität der gesamten Unternehmung fördern.

Auf Basis eines Maßnahmenplans wurden einzelne Maßnahmen gemäß ihrer Priorität professionell gesteuert und umgesetzt. Für die Unternehmensberatung war es dabei wichtig, dass die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter Eingang fanden und bei Bedarf um Erfahrungen aus anderen Projekten ergänzt werden konnten. Das Konzept der Projekt:Unternehmensberatung basiert auf der eigenständigen Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Unternehmen und beinhaltet neben den Fachfragen auch Methoden und Werkzeuge des Change-Managements. Mittels dieses Ansatzes finden neben der fachlichen Dimension auch emotionale Aspekte Beachtung im Prozess, die für das Gelingen nicht unterschätzt werden dürfen.

Umsetzung eines gemeinsamen Optimierungsvorschlags

Ein zentrales Ergebnis war ein Vorschlag zur optimierten Unternehmensorganisation. Dabei wurde die vor anderthalb Jahren eingeführte Struktur des Bereiches Shared Service übernommen sowie die einzelnen Bereiche Frontoffice, Backoffice und EDM/Marktkommunikation prozessual neu strukturiert.

Zwei wichtige Rahmenbedingungen begleiteten die Entwicklung des Organisati-

onsvorschlags: Zum einen sollte der Kunde auch weiterhin im Mittelpunkt stehen. Zum anderen stand eine möglichst hohe Effektivitäts- und Effizienzquote im Fokus, die durch eine fallabschließende Prozessbearbeitung und Zusammenführung von Fachschwerpunkten garantiert werden sollte. Beide Ziele wurden von der TENE mit Hilfe der Projekt-Unternehmensberatung erfolgreich erreicht. Ziel ist es nun, die Mitarbeiter frühzeitig theoretisch und prozessual vorzubereiten, bevor die IT-Schulungen durchgeführt werden.

Mitarbeiterkenntnis als Erfolgsgarant

Die Umsetzung eines Schulungskonzeptes wurde seitens des Vorstands als zentrale Maßnahme priorisiert. So werden die Mitarbeiter kontinuierlich unterstützt und können sich zum Zeitpunkt der Mandantentrennung ausschließlich auf die systemseitigen Veränderungen konzentrieren.

„In vielen Organisationen wird die persönliche und zeitliche Tragweite des Veränderungsprozesses leider nicht ausreichend beachtet“, erläutert Alexander Volsdorf: „Für uns ist das Vorgehensmodell der Projekt-Unternehmensberatung vorbildlich. Es verdeutlicht den Stellenwert engagierter und motivierter Mitarbeiter für unser Unternehmen. Unser gemeinsames Projekt war eine wichtige Initialzündung, um Methoden und Werkzeuge kennenzulernen, bestehende Strukturen zu untersuchen und unser Unternehmen zukunftssicher für neue Wachstumschancen aufzustellen.“

*Dr. A. Schäfer, Dr. Schäfer PR- und Strategieberatung, Rostock
info@dr-schaefer-pr.de*

Plädoyer für eine europäische Integration der Energiewende

Eine wirksame Klimaschutzpolitik kann nur gelingen, wenn ausreichend viele Staaten ihren Treibhausgasausstoß reduzieren. Ziel sollte daher eine europäisch abgestimmte Energie- und Klimapolitik sein, die als international anschlussfähiges Modell dienen kann. Voraussetzung dazu wäre die stärkere Verzahnung der deutschen Energiewendepolitik mit den europäischen Ansätzen, so die Forderung von drei führenden deutschen Forschungseinrichtungen.

Als zentrale Elemente einer gesamt-europäischen Energie- und Klimapolitik nennen acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina und die Union der deutschen Akademien der Wissenschaften in einer am 25.3.2015 veröffentlichten Stellungnahme die Stärkung des Europäischen Emissionshandelssystems, seine Ausweitung über den Energiesektor hinaus und einen gestärkten Strombinnenmarkt. Als globales Ziel wird in der „Die Energiewende europäisch integrieren“ betitelten Stellungnahme die Nachhaltigkeit der Energieversorgungssysteme gesehen, für die Europa internationales Vorbild sein soll.

Die Stellungnahme baut auf dem Akademienprojekt „Energiesysteme der Zukunft“ (ESYS) auf, in der die Wissenschaftsakademien in gemeinsamer Initiative Experten der Wirtschafts-, Technik und Rechtswissenschaft unter der Leitung von Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, dem Vorsitzenden der Wirtschaftsweisen und Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI), zusammengebracht haben. Als zentralen Baustein einer europäisch integrierten Energiewende hat ESYS den Ausbau des Europäischen Emissionshandelssystems (EU-ETS) identifiziert. Da sich der Emissionshandel als effizienter Klimaschutzmechanismus etabliert habe, solle er zum Leitinstrument gemacht werden, um die Treibhausgase in Europa zu volkswirtschaftlich vertretbaren Kosten zu senken. Derzeit sei der Preis für Emissionszertifikate jedoch zu niedrig, um zusätzliche klimafreundliche Investitionen anzustoßen. Entgegen des Vorschlags der Europäischen Kommission zur Marktstabilitätsreserve – d. h. der Herausnahme von Zertifikaten aus dem Markt, wenn ihr Preis eine bestimmte Schwelle unterschreitet, schlagen die Autoren der Stellungnahme vor, mit einem festen Preiskorridor bei der Auktionierung von Zertifikaten zu arbeiten. Damit würden die Unternehmen mehr Sicherheit hinsichtlich der zukünftigen Preisentwicklung erhalten und es würden stärkere Investitionsanreize gesetzt. Zudem wird vorgeschlagen, den Emissionshandel auf weitere Sektoren – z. B. Verkehr und Landwirtschaft – auszuweiten.

Die Emissionshandelsreform wäre innerhalb der EU auszuhandeln. Nationale Fördersysteme für erneuerbare Energien sollten zwischenzeitlich stufenweise und europaweit harmonisiert werden. Um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten, sehen die Akademien zwei Optionen, um die regionalen Erzeugungs- und Verbrauchsschwankungen auszugleichen. Entweder müssen die Übertragungs- und Verteilnetze in Europa umfangreich ausgebaut werden oder der Strom aus regenerativen Anlagen müsse künftig häufiger abgeregelt und die Stromnachfrage stärker flexibilisiert werden.

Die Stellungnahme ist abrufbar unter: www.acatech.de/energiewende-europaeisch-integrieren

