

Neuorganisation ermöglicht Zukunftsfähigkeit

Wenn die Prozesse sich weiter verändern, müssen Stadtwerke auf neue Organisationsstrukturen umstellen. Andreas Rauschenberg* plädiert dafür, dies am besten zusammen mit der Einführung neuer Messsysteme zu tun.



Bild: iStockphoto.com, leekid

Die Organisationsstruktur vieler kleiner und mittlerer Versorgungsunternehmen ist immer noch zu einem hohen Anteil von der Aufbauorganisation geprägt, bei der Strukturen zwischen Abteilungen im Mittelpunkt stehen. Das Abteilungsdenken hat sich über einen langen Zeitraum bewährt und ist meist tief in der Unternehmenskultur verankert. Dieses Organisationsmodell

stammt aus der Zeit vor der Liberalisierung, in der es meist nur bei technischem Wandel notwendig wurde, Prozesse zu verändern – wenn überhaupt.

Frage nach Organisationsstruktur meist nicht gestellt

Nach dem Beginn der Liberalisierung mussten die Versorgungsunternehmen über eine lange Phase hinweg auf von

außen kommende Modifikationen reagieren. Ihnen blieb daher meist wenig Zeit, sich von innen heraus in sukzessiver Anpassung zu entwickeln. Die Folge: Die Frage nach der Organisationsstruktur wurde nicht gestellt. Wenn sie doch gestellt wurde, gab es aus Sicht der Unternehmensleitung oft auch Gründe, eine grundlegende Optimierung der Organisationsstruktur nicht in Angriff zu nehmen – oder sie

zu verschieben. Heute herrschen im Strommarkt Rahmenbedingungen, die mit einem an Strukturen festhaltenen Unternehmensmodell nicht mehr kompatibel sind: Stadtwerke müssen auf ständig neue und veränderte Regularien und Marktanforderungen reagieren und dementsprechend ihre Prozesse verändern. Die Modifikation der Prozesslandschaft gelingt zunächst zwar auch mit der Aufbauorganisation,

legt man den Fokus aber zunehmend auf die Optimierung und die flexible Ausgestaltung von Prozessen, kommt es zunehmend zu strukturellen Diskrepanzen.

Ein aktuelles Beispiel: Die Prozesse rund um die Beschaffung von Energie haben sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Dieser Wandel hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Abteilung, die nach der Aufbauorganisation für den Energieeinkauf zuständig ist, sondern auf eine Vielzahl von Prozessen im Unternehmen, die abteilungsübergreifend angesiedelt sind.

Ein weiteres aktuelles Beispiel sind die Anforderungen, die mit der Verpflichtung zur Einführung von Smart Metern und deren Einbindung in Kommunikationsnetze einhergehen. Denn bei diesem Thema sind im Grunde alle Abteilungen des Stadtwerks betroffen. Das beginnt beim Lager: Die neuen elektronischen Zähler sind Messstellen zugeordnet und dafür parametrisiert; diese Informationen müssen nahtlos in das Lagermanagement integriert werden. Die EEG-Anlagen mit elektronischer Auslesung sind betroffen, ebenso natürlich das gesamte Messwesen, die Vertriebsabteilung, aber auch die Abteilung Shared Services, die sich beispielsweise auf die monatliche Abrechnung einstellen muss.

Dennoch gibt es innerhalb der meisten kleinen und mittleren Versorgungsunternehmen Bedenken hinsichtlich der Veränderung der Organisationsform. Das ist zum Teil verständlich: Traditionell aufgestellte Versorgungsunternehmen verfügen oft über eine perfekt eingespielte Aufbauorganisation, bei der jeder Abteilung und jedem Mitarbeiter einzelne Aufgaben zugeordnet sind. Warum soll man aufgeben oder ändern, was gut funktioniert? In einer Welt, in der die Abläufe und Prozesse im Prinzip immer gleich bleiben, ist dieses Argument tatsächlich vernünftig. In der heutigen Realität allerdings, in der sich die Prozesslandschaft immer wieder verändert, ist es nur noch sehr bedingt richtig.

Smart Metering erhöht den Druck zum Wandel

Die Neujustierung der Prozesslandschaft für das Smart Metering setzt die Stadtwerke nun auch bei der Neuorganisation des Unternehmens zeitlich unter Druck. Tatsächlich sind die erreichbaren Synergien groß, wenn bei der Einführung einer Smart-Metering-Strategie und den damit verbundenen organisatorischen Veränderungen zugleich auch die gesamte Unternehmensstruktur neu aufgestellt und optimiert wird. Die nahtlose Integration von Daten über das gesamte Unternehmen hinweg und die Ausrichtung der Informationsflüsse und Arbeitsabläufe auf die Anforderungen der Prozesse sind Schlüsselfaktoren für den zukünftigen Erfolg von Versorgungsunternehmen. Genau diesen ganzheitlichen Ansatz verfolgt die neu gegründete Smart-Metering-Gesellschaft MeterPan in Kooperation mit dem Software- und Beratungshaus IVU aus Norderstedt, das zugleich zu den Gründern von MeterPan gehört. Die nahtlose Integration des MeterPan-Smart-Metering-Konzeptes wird begleitet von einer Analyse der vorzunehmenden organisatorischen Veränderungen. Diese geht Hand in Hand mit einem Organisationsberatungsprojekt, das je nach Ausgangssituation das gesamte Unternehmen umfassen kann. Die Experten der IVU bauen dabei auf ihre jahrelange Erfahrung beim Umbau von Prozesslandschaften. **E&M**

* Andreas Rauschenberg, Pressebüro, Münster