

EW Mittelbaden

Was kostet eigentlich eine Abrechnung?

Mit Prozesskostenanalyse fit machen für die Zukunft

Die Anreizregulierung kommt, und viele Energieunternehmen sind deswegen derzeit dabei, ihre internen Prozesse genauer unter die Lupe zu nehmen. Das Elektrizitätswerk Mittelbaden (EWM) in Lahr hat das schon im vergangenen Jahr getan. Nicht nur, um sich auf die Anreizregulierung vorzubereiten, sondern vor allem auch, um die Qualität der Geschäftsprozesse zu verbessern. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Abrechnung. Mit einer Prozesskostenanalyse sollten Schwachstellen aufgedeckt werden.

„Als regional aufgestelltes Unternehmen können wir unsere Kunden nicht in erster Linie über den Strompreis binden. Wir müssen vielmehr regional der Serviceführer sein“, beschreibt Peter Maier, Leiter Zentraler Service beim EWM, die derzeitige Herausforderung. Aus diesem Grund ist das Unternehmen schon seit Jahren dabei, die Effizienz der internen Abläufe zu steigern. Den Anfang machte das E-Werk Mittelbaden mit einer umfassenden Erneuerung der Softwarelandschaft auf Basis des Branchenpakets Schleupen.CS, die 2006 beendet wurde. Danach schloss sich nahtlos die Umsetzung des Unbundlings an, gefolgt von der Einführung der „Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität“, kurz GPKE. Dabei wurden durchaus auch bestehende Strukturen in Frage gestellt. Dazu gehörte beispielsweise die Überlegung, Teilbereiche – wie etwa die Abrechnung – auszulagern oder in Form einer Kooperation mit anderen Versorgern zu betreiben. „Diese Überlegungen wurden letztlich, vor allem aus Kostengründen, wieder fallen gelassen. Denn das hätte einen erneuten Systemwechsel bedeutet, der schlichtweg zu teuer geworden wäre“, berichtet Maier. Der Aufsichtsrat entschied sich also gegen eine externe Lösung, verknüpfte diesen Beschluss jedoch gleichzeitig mit der Aufforderung, das Unternehmen zu durchleuchten, um auf diesem Weg die Kosten deutlich senken zu können.

Deswegen wurden Projekte für drei Teilbereiche aufgesetzt: für die Unternehmenssteuerung, den Netzbetrieb sowie den Zentralen Service mit der Abrechnung im Mittelpunkt. „Die schlichte Frage ‚Was kostet eigentlich eine Abrechnung?‘ klingt zunächst trivial. Doch je nachdem, welche Prozesse man in diese Kalkulation miteinbezieht, fällt

das Ergebnis sehr unterschiedlich aus“, urteilt Fachmann Maier das Problem. Um hier auf Nummer sicher zu gehen, setzte das EWM auf externe Unterstützung durch das neu formierte Kompetenzteam Netzservice von Schleupen. Denn es ging nicht nur darum, möglichst alle Teilprozesse zu erfassen, die mit der Abrechnung zusammenhängen. Diese Teilprozesse sollten auch in einer Systematik erfasst werden, die eine Vergleichbarkeit ermöglichte – sprich einen Benchmark mit anderen Versorgern, um auf diese Weise zu erkennen, in welchen Abläufen sich Optimierungspotentiale verbergen und wo die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung eher gering ausgeprägt sind. „Unsere Überlegungen in der Vergangenheit haben uns gelehrt, dass die Meinungen, was alles zur Abrechnung gehört, weit auseinander gehen. Mit der systematischen Prozesskostenanalyse haben wir das nun auf eine nachvollziehbare und vor allem flexibel anpassbare Basis gestellt“, äußert sich Maier.

Modell mit elf Teilprozessen

Grundlage für die Kostenanalyse „Abrechnung“ war ein Modell, in dem elf Teilprozesse erfasst wurden. Dabei ging es nicht nur um die Abrechnung an sich. Auch die angrenzenden Prozesse wie Ablesung, Netznutzungs- oder Kundenmanagement wurden in dieser Matrix erfasst. Diese Teilprozesse wurden dann nochmals in einzelne Unterprozesse aufgeteilt. So besteht die Ablesung etwa aus den Prozessen „Ablesung durchführen“, „Zählerstände einlesen“, „Zählerstände plausibilisieren“ und „Ablesung steuern“. Auf diese Weise wurde nicht nur ein differenziertes Prozessmodell erstellt. Es wurde auch das Problem gelöst, dass Benchmarks zur Abrechnung oft wenig aussagekräftig sind, weil die Unternehmen diesen ganz unterschiedliche Teilprozesse zuordnen. „Wir können nun jeweils die Einzelprozesse abgleichen. Hat ein anderes Unternehmen etwa das Zählermanagement nicht dem Prozess Abrechnung zugewiesen, lassen wir das beim Benchmark ebenfalls weg und kommen so zu absolut vergleichbaren Aussagen“, beschreibt der Leiter des Zentralen Services den Ansatz.

Mit Hilfe einer Matrix wurden anschließend den einzelnen Teilprozessen die dazugehörigen Aufwände zugeteilt. Jeder Mitarbeiter musste dabei detailliert erfassen,

wie viel Prozent seiner Arbeitszeit auf die einzelnen Prozesse entfällt. Über die Verknüpfung mit den Kostenstellen wurden den Abläufen zudem weitere Kosten zugerechnet, wie etwa Fremdkosten oder Abschreibungen.

Auf die einzelnen Teilprozesse heruntergebrochen ergab sich im Vergleich zu anderen Versorgungsunternehmen ein sehr differenziertes Bild. So zeigte sich z. B., dass das E-Werk Mittelbaden in Sachen IT-Prozesskosten im Vergleich sehr gut liegt und die Entscheidung des Aufsichtsrats gegen einen Systemwechsel damit absolut richtig war. Auch bei den prozessübergreifenden Tätigkeiten wie der Abrechnung selbst, dem Qualitätsmanagement, der Archivierung oder dem Reporting gibt es beim EWM nur sehr wenig Optimierungspotential. Bei anderen Abläufen wie etwa dem Forderungsmanagement oder den Kommunikationsprozessen mit den Marktpartnern wurden dagegen erhebliche Einsparungsmöglichkeiten ausgemacht. Auch im Kundenmanagement zeigte die Prozesskostenanalyse Verbesserungspotentiale auf. An der Qualität des Kundenmanagements soll jedoch nicht gespart werden. „Natürlich gibt es die Möglichkeit, hier auf preiswerte Call-Center zu setzen. Gemäß unserer Strategie, der regionale Serviceführer sein zu wollen, setzen wir hier aber lieber auf eigenes, gut ausgebildetes Personal, das viele Probleme unserer Kunden schon am Telefon lösen kann“, hebt der Leiter des Zentralen Services hervor.

IT konsequent einsetzen

Einsparungen sollen deswegen in der Zukunft durch den konsequenten Einsatz von Informationstechnologie und die Automatisierung vieler Prozesse erzielt werden. So soll der Datenaustausch mit den Marktpartnern durch eine noch engere Integration von Schleupen.CS mit dem EDM-System künftig vollständig automatisiert abgewickelt und die heute teilweise noch nötigen manuellen Eingriffe überflüssig werden. Auch im Kundenmanagement sollen künftig viele Tätigkeiten durch neue Workflows unterstützt und neue Funktionalitäten umgesetzt werden, beispielsweise durch ein integriertes Dokumenten- und Informationsmanagement. „Wir beliefern derzeit rd. 140 000 Kunden regional mit Strom. Wenn wir unsere Servicequalität verbessern und so dazu beitragen, dass die Anrufe von Kunden, die Probleme haben, deutlich schneller bearbeitet oder im Vorfeld vermieden werden, wirkt sich das spürbar auf die Kosten aus“, meint Peter Maier. Dazu gehört nicht nur die kompetente und schnelle Beantwortung von Fragen oder Beschwerden.

Transparentere Rechnungen

Auch ein Redesign der Kundenrechnung in Richtung einer transparenteren und verständlicheren Darstellung soll für sinkende Kosten sorgen, weil dadurch Fragen erst gar nicht entstehen können. Insgesamt, so der Leiter Zentraler Service, habe das E-Werk Mittelbaden mit der Prozesskostenanalyse ein wichtiges Fundament für die zukünftige Entwicklung gelegt. Und das mit einem überschaubaren Aufwand. „Der Berater vom Kompetenzteam Netzservice war ganze zehn Tage hier in Lahr vor Ort. Dazu kam die entsprechende Nachbearbeitung bei Schleupen und bei uns im Hause. Das gesamte Projekt konnte so in nur wenigen Wochen abgeschlossen werden“, berichtet Maier. Aus seiner Sicht ist deswegen die Investition in die Prozesskostenanalyse eine Anlage in die Zukunft. Sein Fazit: „Mittelfristig werden nur Unternehmen am Markt überleben, die ihre Prozesse und die dazugehörigen Kosten im Griff haben und so auch die Servicequalität sicherstellen können.“

Uwe Pagel/Hi