

Geschäftsprozessmanagement als Werkzeug zur ganzheitlichen Betrachtung der Energiehandels und -vertriebsprozesse

Die Vertriebe und Beschaffungsorganisationen von Energieversorgungsunternehmen sehen sich spätestens seit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte einer stetig steigenden Komplexität der abzuwickelnden Prozesse gegenüber. Zum Einen müssen neue innovative Produkte generiert werden, um im steigenden Wettbewerb bestehen und den Kundenkreis ausweiten zu können. Zum Anderen müssen aber auch Beschaffungsstrategien und -prozesse den neuen Gegebenheiten angepasst, gesetzliche Vorgaben der Regulierung erfüllt und Prozesse fristgerecht und gemäß standardisierter Prozessvorgaben abgewickelt werden. Aus dieser komplexen und herausfordernden Situation ergibt sich der Bedarf, Transparenz in den eigenen Prozessabläufen zu schaffen, Verantwortlichkeiten klar zu regeln und Steuerungsmöglichkeiten und -instrumente der Vertriebs- und Handelsprozesse zu erarbeiten. Zentrale Fragen, die sich hieraus ergeben, sind: Wie gewährleiste ich eine kontinuierliche und marktorientierte Weiterentwicklung meiner Vertriebsaktivitäten? Wie bewirtschafte ich - unter Risikomanagement-Aspekten - meine Portfolien in der Beschaffung? Welche Effizienzen kann ich bspw. durch Automatisierung meines Energiedatenmanagements erreichen? Wie sind Prozessabläufe und -verantwortlichkeiten optimal auszugestalten?

Ein Werkzeug, um der Schnelllebigkeit von Prozessveränderungen Herr zu werden und die Transparenz sowie den ganzheitlichen Blick über die eigene Prozesslandschaft im Energiehandel und -vertrieb zu gewährleisten, ist das Geschäftsprozessmanagement (GPM). Ziel dieses Ansatzes ist, in erster Linie den Prozess als Leitplanke der Betrachtungsweise zu sehen, d. h. Implikationen aus strategischen Überlegungen oder operativen Anforderungen an der Prozesslandschaft zu spiegeln. Zentrale Fragen aus der strategischen Sicht des Prozessmanagements können sein: Welche Prozesse existieren und in welchen Abhängigkeiten stehen sie zueinander [Prozessarchitektur]? Welche Prozesse müssen bei einer Optimierung im Fokus stehen, um die

Unternehmensziele zu erreichen [Prozess-Strategie]? Wer ist im Unternehmen für die Wertschöpfung des Prozesses verantwortlich [Prozessorganisation]? Aus der operativen Sicht des Prozessmanagements stellen sich Fragen wie: Wie schaffe ich Transparenz über meine Prozessabläufe, um auch Optimierungspotenziale ableiten und umsetzen zu können [Prozessanalyse & Prozessoptimierung]? Wie messe ich die Effizienz meiner Prozesse [Process Performance Measurement]? Gibt es darüber hinaus Automatisierungspotenziale, mit denen ich den Prozessablauf stützen kann [Prozessausführung]? [s. Abbildung 1]

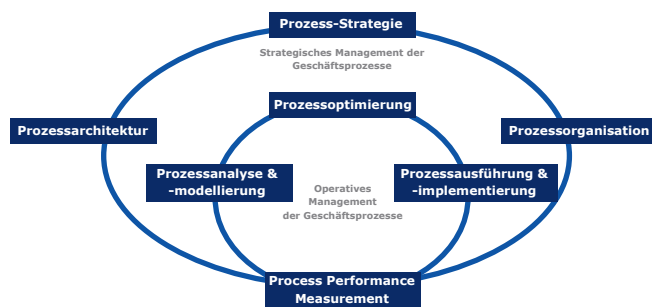


Abbildung 1 - Regelkreis Prozessmanagement
(nach Schicker, 2009)

Durch den gezielten Aufbau einer konsistenten Prozessarchitektur bzw. -landschaft und eine sachlogische Dokumentation von Geschäftsprozessen liefert der GPM-Ansatz Methoden, um Abhängigkeiten zwischen Prozessen darzustellen, Verantwortlichkeiten zu regeln und Prozessabläufe für alle Beteiligten transparent abzubilden. Zudem ergeben sich Erkenntnisse im Hinblick auf Prozessoptimierungen sowie die Grundlagen zur Leistungsmessung und Steuerung von Geschäftsprozessen.

Die EnergieMarkt Beratungsgesellschaft mbH (emb) hat gemeinsam mit ihren Kunden ein Referenzprozessmodell für die Prozesse des Energiehandels und -vertriebs erarbeitet, welches Transparenz über die Prozessabläufe schafft, Verantwortlichkeiten in den Prozessen definiert und die Abhängigkeiten

zwischen den Prozessen herausstellt. Das Referenzprozessmodell bildet im ersten Schritt alle Themenfelder und Wertschöpfungen in den Bereichen Energiehandel und -vertrieb ab [s. Abbildung 2] und detailliert sie bis hin zur Prozessablaufbeschreibung.

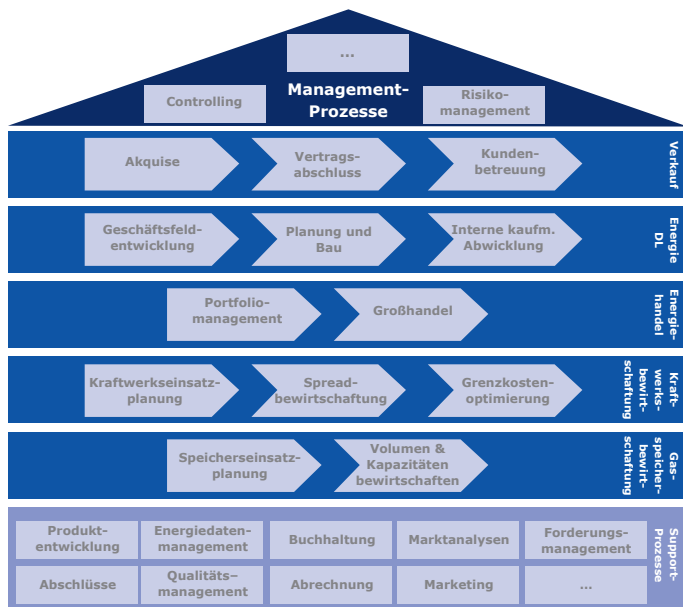


Abbildung 2 - Referenzprozessmodell emb

Das Referenzprozessmodell beinhaltet bspw. die Wertschöpfungskette des Verkaufs, welche die Prozesse von der Akquise über den Vertragsabschluss bis hin zur Kundenbetreuung beschreibt und Schnittstellen u. a. in Richtung der Abrechnung oder der Energiebeschaffung aufzeigt. Auch sind Datenflüsse und Verantwortlichkeiten zwischen den beteiligten Organisationseinheiten definiert und festgehalten. Aus dieser Betrachtungsweise heraus wird auch der Einsatz von IT-Systemen (bspw. Energiedatenmanagementsysteme) in Prozessschritten transparent, und es können Verbesserungspotenziale – bspw. in Form von Erhöhung des Automatisierungsgrades – identifiziert und umgesetzt werden.

Der Prozessmanagement-Ansatz kann als Bindeglied zwischen den Themenfeldern im Energiehandel und -vertrieb gesehen werden [s. Abbildung 3]. Im Risikomanagement kann auf Grundlage der Prozesslandschaft ein strukturierter Ansatz für die Etablierung eines Risikomanagements abgeleitet werden, welcher Verantwortlichkeiten regelt, Eskalationspfade definiert und risikobehaftete

Prozesse aufzeigt, die im Rahmen des Risikomanagements zu steuern sind. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich auch ein aussagekräftiges Reporting ableiten, welches die wesentlichen Kennzahlen zur Steuerung von Risiken und risikobehafteten Prozessen beinhaltet.

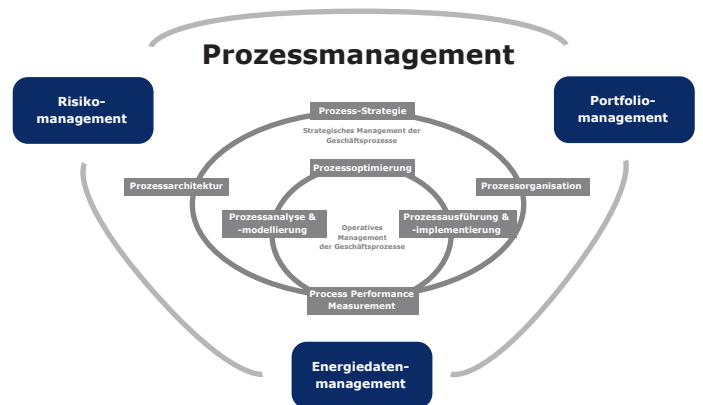


Abbildung 3 - Prozessmanagement im Energiehandel und -vertrieb

Ein weiteres Beispiel liefert der Bereich des Portfoliomanagements, wo wesentliche Erkenntnisse über die Schnittstelle zwischen Vertriebs- und Beschaffungsprozessen aufgezeigt und Datenflüsse geregelt werden. Die Prozessabläufe beinhalten die relevanten Informationen, welche von Seiten des Vertriebes an die Beschaffung gegeben werden müssen, um die Portfolien optimal zu bewirtschaften – zudem sichert die prozessorientierte Betrachtungsweise die Qualität in Richtung der Prozesse des Risikomanagements und anderer Schnittstellenprozesse.

Grundsätzlich kann herausgestellt werden, dass der Ansatz des Geschäftsprozessmanagements ein Werkzeug darstellt, um eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse des Energiehandels und -vertriebs zu gewährleisten. Durch die Dokumentation von Prozessabläufen und die Festlegung von Verantwortlichkeiten wird Klarheit und Transparenz über die Wertschöpfung geschaffen. Darüber hinaus werden Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale offengelegt, und es wird eine Orientierungsleitlinie für die Mitarbeiter geschaffen, welche eine einheitliche Abarbeitung von Prozessen und somit eine gleichbleibende Qualität gewährleistet.

Daniel Knipprath, Norbert Thewes