

# Effektiv verzahnt – Organisation des Energiehandels und Vertriebs durch Geschäftsprozessmanagement

Norbert Thewes und Daniel Knipprath

*Von der Akquise hin zur Kundenbetreuung nach erfolgreichem Vertragsabschluss – so verläuft ein zentraler Prozess des Energiehandels und Vertriebs. Allerdings müssen auf diesem Weg auch noch andere Prozesse innerhalb des Unternehmens ausgeführt werden, um ein optimales Ergebnis zu gewährleisten. Hierzu gehören z. B. die Planung und Durchführung der Energiebeschaffungsaktivitäten sowie die Abwicklung der Marktkommunikation für einen Lieferbeginn-Prozess gemäß der GPKE- und GeLi-Vorgaben – ein vielschichtiger Prozess, der verschiedene Organisationsbereiche eines EVU betrifft. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, Verantwortlichkeiten klar festzulegen und eine hohe Transparenz in Daten- und Informationsflüssen zu gewährleisten, damit ein reibungsloser Ablauf und der wirtschaftliche Erfolg gesichert wird.*

Oftmals werden Vertriebe als „Speerspitze“ eines Unternehmens bezeichnet, halten sie doch den direkten Kundenkontakt und generieren einen wesentlichen Teil des Unternehmensumsatzes. Der „wirkliche Erfolg“ des Vertriebs wird aber über Deckungsbeiträge ermittelt, die natürlich von der Kostenstruktur (z. B. in der Beschaffung) oder der Effizienz der damit verbundenen Prozesse abhängig sind.

Der vollständige Prozess bzw. die umfassende Wertschöpfungskette des Vertriebs reicht insofern von der Akquise über den Vertragsabschluss, die Abstimmung mit Energiehandelsaktivitäten und die fristgerechte Abwicklung von Lieferbeginn-Prozessen hin zur nachhaltigen Sicherstellung der Qualität in der Kundenbetreuung. Sie alle sind zentrale Kriterien für einen nachhaltigen Vertriebserfolg.

## Wertschöpfungsorientierte Betrachtung schafft Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten

Diese vielfältige Wertschöpfungskette betrifft zahlreiche unterschiedliche Organisationseinheiten – vom Vertrieb selbst über eine Beschaffungseinheit, eine mögliche Shared-Service-Organisation hin zur Debitorenbuchhaltung. Sie bietet damit per se ein hohes Potenzial für Intransparenz und eventuelle Ineffizienz an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Diese „Zahnräder“ des Unternehmens müssen aber reibungslos und ohne Informationsverluste ineinandergreifen, um eine hohe Qualität und letztendlich ein gutes Vertriebsergebnis zu erzielen.

Praktische Fragen, die sich auch in dieser Wertschöpfungskette ergeben, können sein: Welche Daten nehme ich beim Akquisitekontakt auf und an wen leite ich diese Daten weiter? Wer ist zuständig für die Pflege des Kunden in den einzelnen Systemen (Kundenanlage im CRM, Anlage im Abrechnungssystem, Stammdatenpflege im EDM-System)? Wie und mit welchen Daten bediene ich vor- und nachgelagerte Prozesse (Portfoliomanagement, Risikomanagement o. ä.)? Oder grundsätzlicher formuliert: Wie müssen die Zahnräder ineinandergreifen bzw. wie sind Prozessabläufe und -verantwortlichkeiten auszugestalten, so dass die Kunden qualitätssicher bedient werden können und der wirtschaftliche Erfolg erreicht wird? Und: Welches Service-Level ist gegenüber dem Kunden und an den internen Schnittstellen einzuhalten?

Aus dieser komplexen und herausfordernden Situation ergibt sich der Bedarf für ein Werkzeug, das eine hohe Transparenz in die Prozessabläufe sowie Daten- und Informationsflüsse bringt, Verantwortlichkeiten klar regelt und Steuerungsmöglichkeiten und -instrumente für die Vertriebs- und Handelsprozesse aufzeigt.

## Referenzprozessmodell mit Kunden entwickelt

Ein Werkzeug, das diese Ansprüche erfüllt und darüber hinaus noch weitere Aspekte berücksichtigt, ist das Geschäftsprozessmanagement (GPM). Ziel dieses Ansatzes ist es, den Prozess in den Mittelpunkt der Betrachtungsweise zu stellen, d. h. Implikationen aus strategischen Überlegungen

oder aus dem operativen Tagesgeschäft an der Prozesslandschaft des Unternehmens – oder im Speziellen des Energiehandels und Vertriebs – zu spiegeln. Durch diese – von der reinen Organisations-/Abteilungssicht abweichende – wertschöpfungsorientierte Betrachtungsweise gelingt es, Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten aufzuzeigen, Daten- und Informationsflüsse zwischen und innerhalb der Abteilungen transparent darzustellen und Verantwortlichkeiten klar zu benennen. Um diese einzelnen Facetten bedienen zu können, müssen alle relevanten Prozesse benannt bzw. ein Überblick über alle Prozesse des relevanten Bereiches erstellt werden.

Hierfür – und um den Einstieg in das Thema Geschäftsprozessmanagement zu erleichtern – hat die EnergieMarkt Beratungsgesellschaft mbH gemeinsam mit ihren Kunden ein Referenzprozessmodell für die Prozesse des Energiehandels und Vertriebs erarbeitet. Dieses beinhaltet neben Referenzprozessen für den Energiehandel und Vertrieb auch die Regelung von Daten- und Informationsflüssen. Darüber hinaus werden die Abhängigkeiten zwischen den Prozessen und Abteilungen aufgezeigt, um Schnittstellenprobleme zwischen Bereichen zu benennen und zu lösen. Das Referenzprozessmodell sortiert auf der obersten Ebene alle Themenfelder und Wertschöpfungen in den Bereichen Energiehandel und Vertrieb (s. Abb. 1) und detailliert sie in den weiteren Ebenen bis hin zur Prozessablaufbeschreibung.

Der wertschöpfende Bereich des „Verkaufs“ beinhaltet die Prozesse von der Akquise

über den Vertragsabschluss hin zur Kundenbetreuung und beschreibt den Ablauf sowie die Schnittstellen, u. a. in Richtung der Verbrauchsabrechnung oder der Energiebeschaffung (z. B. im Falle der Back-to-back-Beschaffung). Auch sind Daten- und Informationsflüsse zu Vertriebs-EDM- oder Abrechnungssystemen festgelegt und Ver-

antwortlichkeiten zwischen den beteiligten Organisationseinheiten definiert. Aus dieser Betrachtungsweise heraus können auch Verbesserungspotenziale – z. B. in Form der Erhöhung des Automatisierungsgrades oder einer Umorganisation des Prozessablaufes – identifiziert und umgesetzt werden.

### Bereichsübergreifende Effekte

Grundsätzlich lässt sich der Ansatz des Geschäftsprozessmanagements auch als Bindeglied zu anderen Aufgabenfeldern im Energiehandel und Vertrieb sehen (Abb. 2). Im Risikomanagement ist es auf Grundlage der Prozesslandschaft möglich, einen strukturierten Ansatz für die Etablierung eines Risikomanagements zu schaffen. Auch die risikobehafteten Prozesse können aufgezeigt werden, die im Rahmen des Risikomanagements zu steuern sind.

In Richtung des Portfoliomanagements werden wesentliche Erkenntnisse über die Schnittstelle zwischen Vertriebs- und Beschaffungsprozessen aufgezeigt und Datenflüsse – z. B. hin zu einem Vertriebs-EDM – geregelt.

Neben der Definition der gesamten Prozesslandschaft und der Beschreibung von Prozessabläufen kann der Geschäftsprozessmanagementansatz auch Antworten auf weitere Fragen liefern: Welche Prozesse bestehen generell 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 und wer kümmert sich um die Anpassung von Prozessen, z. B. im Zuge neuer Regulierungsvorschriften (*Prozessorganisation*)?

Darüber hinaus können auch operative Fragestellungen bedient werden: 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*)? Und: Gibt es Automatisierungspotenziale, mit denen ich den Prozessablauf stützen kann (*Prozessausführung*) (s. Abb. 3)?

### Synchronisieren der einzelnen Zahnräder eines EVU

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Ansatz des Geschäftsprozessmanagements Möglichkeiten bietet, die

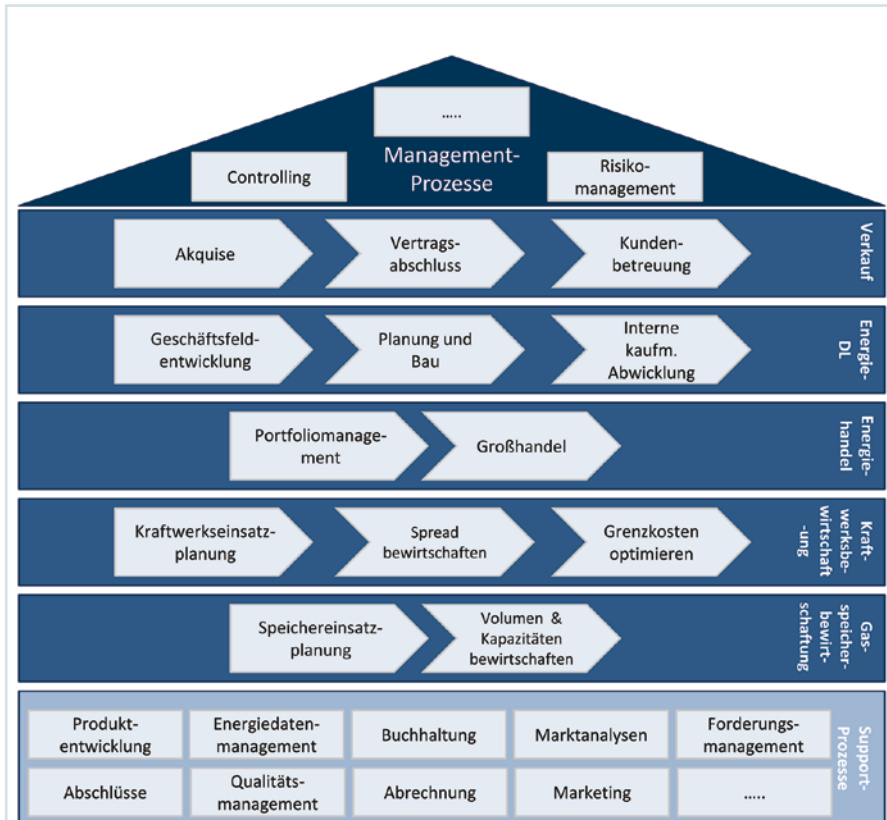


Abb. 1 Referenzprozessmodell emb

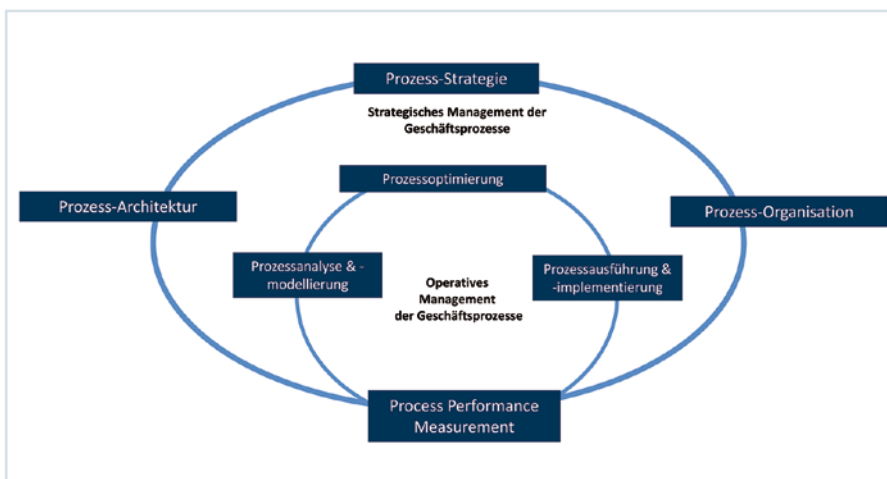


Abb. 2 Prozessmanagement im Energiehandel und Vertrieb

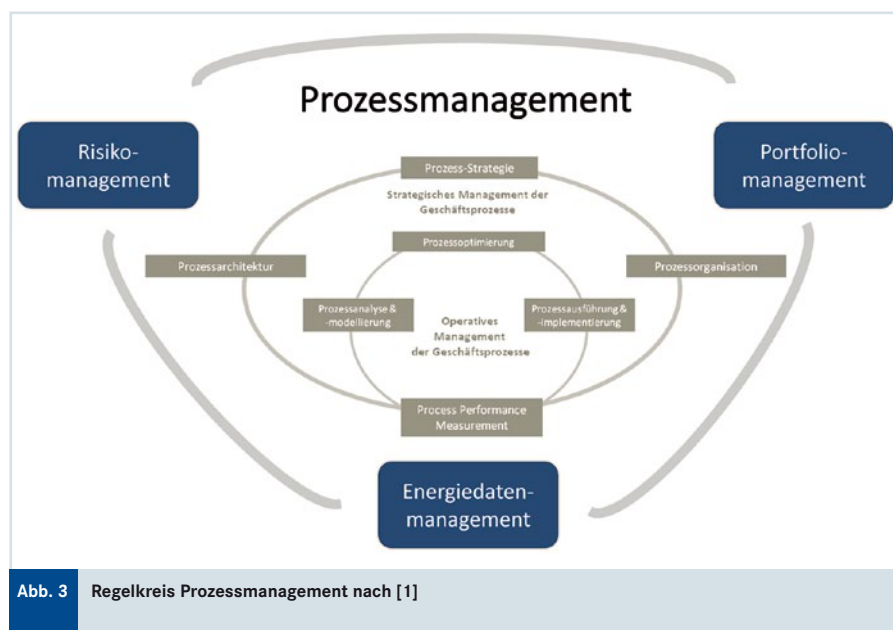


Abb. 3 Regelkreis Prozessmanagement nach [1]

einzelnen Zahnräder eines EVU zu synchronisieren und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Im Energiehandel und Vertrieb können die Schnittstellen

zu anderen Abteilungen transparent gemacht und Prozessabläufe optimal ausgerichtet werden. Durch die Dokumentation von Prozessabläufen, die Festlegung von

Verantwortlichkeiten sowie die Klärung von Daten- und Informationsflüssen wird Transparenz über die gesamte Wertschöpfung geschaffen.

Darüber hinaus werden Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale offengelegt und es wird eine Orientierungsleitlinie für die Mitarbeiter geschaffen, die eine einheitliche Abarbeitung von Prozessen und somit eine gleichbleibende Qualität unterstützt.

### Anmerkung

[1] Hilgarth, B., Huber, S., Schicker, G.: Reflexion des Last-Mile Problems des Geschäftsprozessmanagement – Ursachen, Lösungsansätze und Praxisbeispiele, in: prozessmanagement und -logistik. Innsbruck 2012, S. 155-175.

*N. Thewes, Geschäftsführer, D. Knipprath, Projektleiter, EnergieMarkt Beratungsgesellschaft mbH, Drensteinfurt  
info@e-markt-b.de*

## Deutschland macht kräftigen Sprung bei Energieeffizienz

Um Waren im Wert von 1 000 € zu produzieren, werden in Deutschland derzeit 4,8 Gigajoule (GJ) Energie benötigt. Das ist, so die Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen in ihrem jüngsten Bericht zur Entwicklung der Energieeffizienz in Deutschland, ein international hervorragender Wert. 2013 lag der Bedarf noch bei 5,2 GJ und 1990 bei 7,6 GJ. „Damit ist Deutschland innerhalb der letzten 24 Jahre um gut ein Drittel energieeffizienter geworden,“ erklärte das Vorstandsmitglied der AG Energiebilanzen Hans-Joachim Ziesing in Berlin. Im Durchschnitt betrug der Effizienzzuwachs seit 1990 knapp 1,9 % pro Jahr.

Die privaten Haushalte steigerten ihre Energieeffizienz im vergangenen Jahr um knapp 6 %. Während der Einsatz von Brennstoffen um gut 6 % effizienter wurde, verzeichnete der Stromeinsatz eine Effizienzsteigerung um 4,1 %. Auch die Industrie konnte ihre Energieeffizienz im vergangenen Jahr weiter optimieren. Insgesamt setzten die Betriebe 3,3 % weniger Energie (GJ je 1 000 € Produktionswert) ein als im Vorjahr. Im langjähri-

gen Jahresdurchschnitt kommt die Industrie auf Effizienzverbesserungen von knapp 1,6 % pro Jahr.

Beim Einsatz von Strom zeigt sich Deutschland besonders sparsam. Nach den Berechnungen der AG Energiebilanzen konnte der Stromeinsatz bezogen auf die Wirtschaftsleistung im vergangenen Jahr um 4,3 % vermindert werden. Auch die Stromerzeugung wird in Deutschland immer effizienter. Der durchschnittliche Wirkungsgrad aller Stromerzeugungsanlagen stieg von 36,6 % im Jahre 1990 auf gegenwärtig 45,2 %. Zu dieser Entwicklung tragen sowohl effizientere konventionelle Kraftwerke wie auch der schrittweise Ersatz der Kernkraftwerke durch die Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen bei.

Der aktuelle Bericht mit gesamtwirtschaftlichen und sektoralen Effizienzindikatoren steht als kostenloser Download bereit unter: [www.ag-energiebilanzen.de](http://www.ag-energiebilanzen.de)