

Was das Jahr 2020 für die Zukunft der Prozess- transformation bedeutet

Ralf Jauch

Bereits jetzt ist das Jahr 2020 schon ereignisreicher gewesen als vorhergehende Jahre. Gerade bei der Transformation von Prozessen könnte man insbesondere auch in energiewirtschaftlichen Unternehmen in Zukunft auf dieses Jahr als bedeutsamen Wendepunkt zurückblicken. Speziell die COVID-19-Pandemie hat Entwicklungen angestoßen, die die Zukunft weitreichender verändern könnten als bisher geglaubt. Sollten Energieversorger sich nun von dieser Zukunft überraschen lassen oder versuchen, sie proaktiv zu gestalten?

Was bisher geschah: Digitalisierung, ein Virus und die Energiewirtschaft

Seit der Entwicklung des ersten Computers in den 1930er Jahren schreitet die Digitalisierung der Welt mit zunehmender Geschwindigkeit voran. Diese Aussage scheint wohl eine Binsenweisheit zu sein und dennoch muss man sie sich einmal auf der Zunge zergehen lassen, um die Tragweite zu verstehen [1]: Der Fortschritt der Digitalisierung folgt seitdem keineswegs einer geraden Linie, sondern entwickelt sich vielmehr exponentiell. Dass es sich natürlicher Weise für viele Menschen als problematisch erweist, sich exponentielle Zusammenhänge zu erschließen, zeigt sich immer wieder und ist inzwischen hinlänglich bekannt [2]: Das bedeutet vor allem eines: Damit Unternehmen und Menschen mit dieser Entwicklung schritthalten können, muss deren Anpassungsgeschwindigkeit stetig zunehmen. Dabei ist es leicht den Anschluss zu verlieren, solange man nicht zur Anpassung gezwungen ist.

Doch welchen disruptiven Schock könnte man sich vorstellen, der die Beteiligten unseres Wirtschaftssystems dazu nötigt, sich zu digitalisieren? Eine Antwort auf diese Frage haben wir in Europa im Jahr 2020 erfahren: COVID-19. Die Corona-Krise hat uns gezeigt, wie wichtig die Digitalisierung als Wettbewerbstreiber heutzutage ist. Unzählige Unternehmen haben in der Krise digitale Werkzeuge genutzt, um weiter geschäftsfähig zu bleiben [3, 4]: Selbst im Kern systemrelevante Unternehmen wie Energieversorger und Stadtwerke blieben nicht davon verschont, sich an die umfassenden Änderungen der „Shutdown“-Zeit und Kontaktbeschränkungen anpassen zu müssen. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, wenn man einmal die volkswirtschaft-

lichen Kennzahlen der Krisenzeit betrachtet. Beispielsweise handelte es sich um den zweitstärksten Rückgang des Bruttoinlandsproduktes der Bundesrepublik seit der Wiedervereinigung. Das statistische Bundesamt berichtet einen Rückgang von 2,2% des BIP im 1. Quartal 2020 gegenüber dem 4. Quartal 2019 [5] (vgl. Abb. 1).

Das zeigt, dass der Jahresbeginn gesamtwirtschaftlich in einer Liga mit der Finanzkrise von 2008 spielt. Für die Energiewirtschaft ist augenscheinlich zunächst ein Rückgang des Stromverbrauches der bedeutsamste Faktor, da dieser das Kerngeschäft betrifft. Der BDEW bestätigt einen spürbaren Rückgang im gesamten Stromverbrauch seit Mitte März, der auf die reduzierte Auslastung des produzierenden Gewerbes zurückzuführen ist. Ein steigender Stromverbrauch durch Privathaushalte konnte diesen Trend nicht ausgleichen. Im

Rahmen der User Groups der Energieforen ist der Resonanz vieler Stadtwerke allerdings zu entnehmen, dass sich die Situation bis zum Sommer weit weniger dramatisch zugetragen hat als anfangs vermutet wurde. Vielfach liegen die Einbußen im Kerngeschäft hinter den erwarteten Ausfällen.

Trotz dieser eher milden ökonomischen Entwicklung hat das Coronavirus den Alltag bei vielen Energieversorgern dennoch maßgeblich beeinflusst. Große Teile der Belegschaften wurden bundesweit ins Home-Office geschickt und nur systemkritische Berufsgruppen durften und sollten noch ihrer Arbeit in gewohnter Weise nachgehen. Damit einher geht natürlich die Herausforderung, die Arbeit der sich zuhause befindlichen Belegschaft in einem Umfang zu ermöglichen, der zur Büroarbeit äquivalent ist. Die Lösung: Digitalisierung und ein radikaler Arbeitskulturwandel.

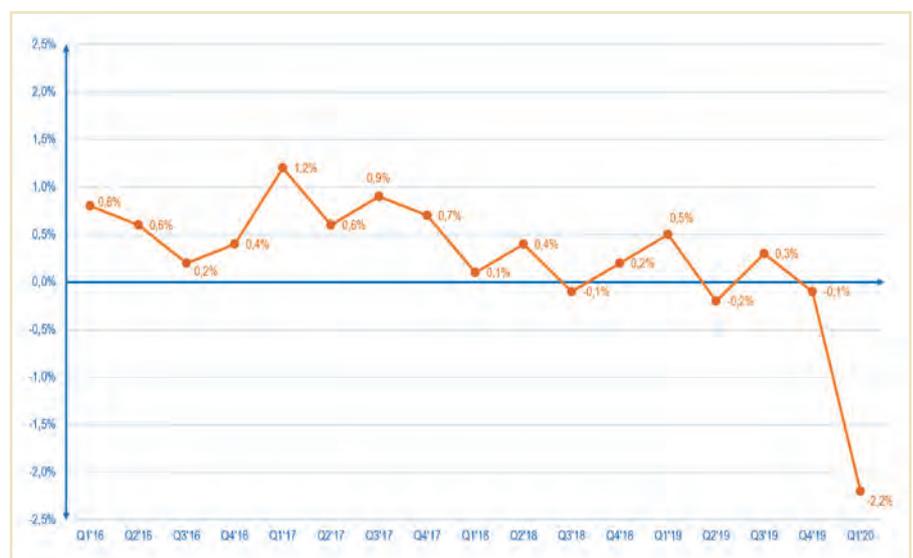


Abb. 1 Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland gegenüber dem Vorquartal (preis-, saison- und kalenderbereinigt) vom 1. Quartal 2016 bis zum 1. Quartal 2020

Quelle: Statistisches Bundesamt

Des Pudels Kern: Das Wesen der Digitalisierung

Eingangs wurde die Verbreitungsgeschwindigkeit der Digitalisierung als exponentiell beschrieben. Aber um begreifen zu können, warum das so ist, muss man sich über das eigentliche Wesen der Digitalisierung Gedanken machen. Genau wie bei einer Pandemie kann die Vervielfältigungsgeschwindigkeit nicht einfach nur über einen Faktor wie die Reproduktionszahl allein beschrieben werden. So kann man auch die Verbreitung der Digitalisierung nicht ohne Weiteres messen. Wir deuten viele einzelne Aspekte einer bestimmten Entwicklung als das Konglomerat Digitalisierung, da wir sie als Ganzes nicht greifen können. Wie man Infizierte zählen kann, so kann man vielleicht noch die Anzahl von Computern in einem Unternehmen quantifizieren, jedoch schon schlechter die Intensität messen, mit der diese für digitale Anwendungen genutzt werden (beispielhaft für die Verbreitung der Digitalisierung im privaten Sektor siehe Abb. 2 und 3).

Dabei können unter anderem subjektive Einschätzungen bei der Erklärung helfen. Zum Beispiel bilden Umfragen unter Führungskräften zum Digitalisierungsgrad der eigenen Unternehmen nur Bauchgefühle ab, spiegeln aber in Summe gesehen ein verlässliches Bild wider, da mit einem besseren Bauchgefühl auch häufig eine aufgesetzte Digitalisierungsstrategie korreliert [6]. Über das zunehmende Aufkommen neuer Software-Lösungen, zunehmendem Umsatz durch auf digitaler Infrastruktur beruhender Geschäftsmodelle und die Entwicklung des Bauchgefühls der Führungskräfte kann man zuletzt auf eine exponentielle Verbreitung digitaler Anwendungen und Arbeitsweisen schließen. Das bedeutet, dass im Unternehmenskontext zunehmend Projekte zu finden sind, die sich mit der Digitalisierung spezieller Bereiche oder Aufgaben beschäftigen.

Entlang der Wertschöpfungskette eines Energieunternehmens ergeben sich dadurch zahlreiche Beispiele. Im Erzeugungsbereich wird die Kraftwerkssteuerung digitalisiert, um die Auslastung der Anlagen zu optimieren. Im Netzbereich wird über Predictive Maintenance geredet, was die Instandhal-

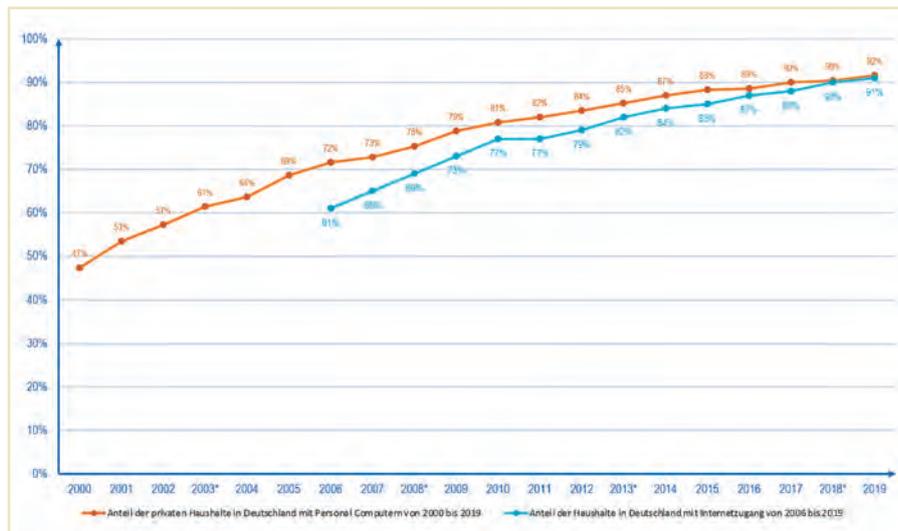


Abb. 2 Anteil der privaten Haushalte in Deutschland mit Personal Computern von 2000 bis 2019 und Anteil der Haushalte in Deutschland mit Internetzugang von 2006 bis 2019

* In den Jahren 2003, 2008, 2013 und 2018 wurden keine LWR-Erhebungen durchgeführt. In diesen Jahren stammen die Daten aus der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe (EVS), in den restlichen Jahren aus den Laufenden Wirtschaftsrechnungen (LWR). Die Daten sind nicht ohne Weiteres miteinander vergleichbar. Für die LWR macht die Quelle folgende Anmerkung: „Ausstattung privater Haushalte ohne Haushalte von Selbstständigen und Landwirten und ohne Haushalte mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von 18 000 € und mehr“. Für die EVS macht die Quelle folgende Anmerkung: „Privathaushalte am Ort der Hauptwohnung, deren monatliches Haushaltsnettoeinkommen weniger als 18 000 € beträgt. Generell nicht in die Erhebung einbezogen werden Personen ohne festen Wohnsitz (Obdachlose) sowie Personen in Gemeinschaftsunterkünften und Anstalten“. Stichtag ist der 1. Januar des jeweiligen Jahres. Quelle: Statistisches Bundesamt

tung revolutionieren und die Lebensdauer der Assets verlängern soll. Im Messwesen stehen wir kurz vor dem flächendeckenden Rollout der Smart Meter, die eine tagesgenaue Analyse von Lastprofilen zulassen und

Prognosen zufolge einige neue Geschäftsmodelle hervorbringen werden. Mithilfe von Business Analytics kann schon heute automatisiert der Churn Score eines Kunden anhand seiner Daten ermittelt werden,

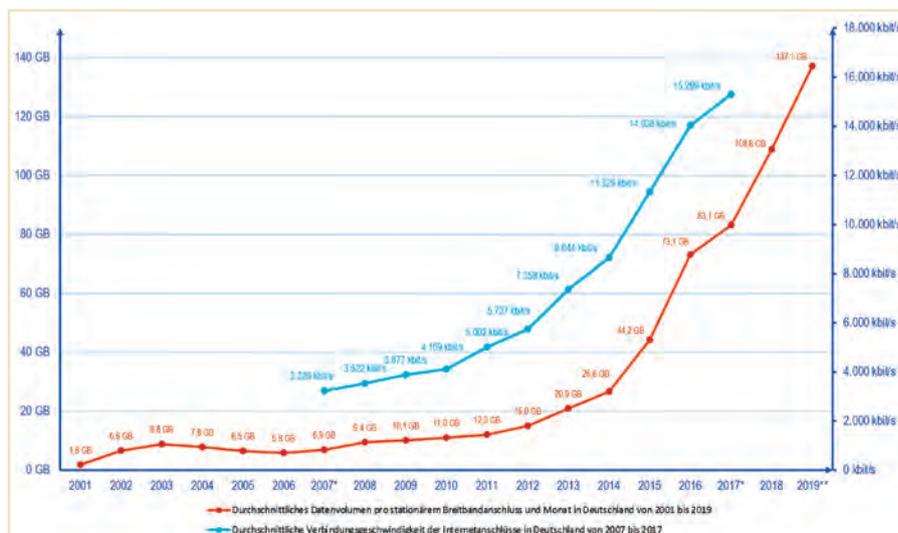


Abb. 3 Durchschnittliches Datenvolumen pro stationärem Breitbandanschluss und Monat in Deutschland von 2001 bis 2019 und durchschnittliche Verbindungsgeschwindigkeit der Internetanschlüsse in Deutschland von 2007 bis 2017

* Die Werte der durchschnittlichen Geschwindigkeit basieren auf Durchschnitten aus Quartalen. Für das Jahr 2007 konnten nur das 3. und 4. Quartal in die Berechnung einfließen, für 2017 entspricht der Wert dem 1. Quartal. ** Der Wert für das durchschnittliche Datenvolumen für das Jahr 2019 beruht auf einer Schätzung. Die Werte vor 2014 stammen aus Vorjahrespublikationen. Quelle: Statistisches Bundesamt

um letztlich das Marketing und den Umsatz des Versorgers zu optimieren [7]. Diese Auswahl an Beispielen lässt sich in ihrem wesentlichen Kern damit beschreiben, dass sie jeweils eine digital abgebildete Verkettung von einst manuellen Aufgaben ist. Das klingt zunächst ziemlich trivial, beinhaltet jedoch die Erkenntnis, dass Digitalisierung in ihrem Wesen die Prozesstransformation mit dem Zielbild der Prozessdigitalisierung ist. Die Abbildung von Prozessen und weiter gefasst von Prozessketten in einem digitalen Format liegt also dem Trend zugrunde.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Prozesstransformation im Finanzbereich von Energieversorgern auf besonders großes Produktivitätssteigerungspotenzial trifft [6, 7, 8]. Das ist ausgerechnet ein Fachbereich, der sich bei vielen Versorgern im Zuge der Corona-Krise fast vollumfänglich im Home-Office wiedergefunden hat. Die Digitalisierung von Aufgaben wie der Umsatzsteuer-Voranmeldung, des Purchase-to-pay-Prozesses oder der Erstellung des Jahresabschlusses hat den wichtigsten Querschnittsbereich der Versorger, also auch in der Krisenzeit, am Laufen gehalten. Damit hat COVID-19 u.a. diesen Fachbereich den ersten großen Schritt in der Transformation der Prozesse hin zur digitalen Reife machen lassen. Für die entsprechenden Prozessbeteiligten haben die Unternehmen mit allen verfügbaren Mitteln die Möglichkeit geschaffen, ihren Aufgaben in der digitalen Welt flexibel nachzukommen. Aber warum

sich mit der neuen Arbeitswelt zufriedengeben, wenn die Corona-Krise mit ihrer „forcierten digitalen Transformation“ das Fundament gelegt hat, sich jetzt erst recht tiefgehender mit den eigenen Prozessen auseinanderzusetzen?

Fortsetzung folgt ... nach Corona: Ein effektiver Ansatz zur Prozesstransformation

Die Änderungen in der Erreichbarkeit und die Verbreitung einer digitalen Arbeitskultur haben sich bisher im Jahr 2020 als Reaktion auf Umweltveränderungen manifestiert. Hauptverantwortlich dafür war das Auftauchen des COVID-19-Virus. Damit die Arbeit der vergangenen Monate auf fruchtbaren Boden fällt, ist es von entscheidender Bedeutung, die Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse als nächsten Schritt aktiv statt reaktiv zu gestalten. Aufbauend auf der Digitalisierung bietet sich die Chance, die Prozesse zu verbessern. Dabei kann ein Blick von außen auf die eigene Prozesslandschaft erfahrungsgemäß ein wichtiger Anstoß und Motivationsmacher sein. Die wegweisenden Aspekte der Fortentwicklung der Prozesse sollen im Folgenden aufgezeigt werden (vgl. Abb. 4).

Moderation

Zu jedem Zeitpunkt der Prozessgestaltung sollten alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter bzw. Fachbereiche in die Gestaltung

mit einbezogen werden. Jede Neuerung kann nur funktionieren, wenn es die entsprechende Arbeitskultur zulässt. Um diese notwendige Bedingung zu schaffen ist es unablässig, die beteiligten Mitarbeiter „mitzunehmen“ und eventuelle Probleme zu identifizieren und zu adressieren. Das ist im Grunde Stakeholdermanagement und dient dazu, den Dialog der Stakeholder zu moderieren und dadurch eine gemeinsame entscheidungsfähige Grundlage für Veränderungen zu schaffen.

Analyse

Die eigene Prozesslandschaft sollte zunächst nach verschiedenen Aspekten abgegrenzt also bspw. zwischen Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen differenziert werden. Bei der Prozessanalyse steht im Vordergrund, die Aufgabenketten des betreffenden Prozesses vollumfänglich zu dokumentieren. Das umfasst Bestandteile wie interne und externe Stakeholder, verwendete Dokumente, Hilfsmittel und Tools. Die logisch richtige Dokumentation führt im Ergebnis zu einer Visualisierung von eventuell kritischen Schnittstellen sowie der Formulierung eines Verbesserungsbedarfs und stellt den Ist-Stand der Prozesslandschaft dar. Besonders im Rahmen der Einführung von digitalen Tools ist dieser Schritt entscheidend. In vielen Unternehmen wurde hier aufgrund bereits erfolgter krisenbedingter Anpassungen schon eine solide Grundlage geschaffen, auf der es aufzubauen gilt.

Optimierung vs. Neumodellierung

Im Anschluss an die Analyse beginnt die eigentliche Transformation der Unternehmensprozesse. Dabei ist die Entscheidung zu treffen, wie umfangreich diese gestaltet werden soll. Bei der reinen Optimierung ist es möglich, die bestehenden Prozessketten besonders hinsichtlich der Beteiligten beizubehalten. Das umfasst insbesondere die Eliminierung von Schwachstellen und irrelevanten Schritten, um dadurch die Verkettung der Aufgaben geradliniger zu gestalten. Zuweilen reicht einfache Optimierung jedoch nicht aus und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist durch eine komplette Neumodellierung vorteilhafter. Beispielsweise werden bei der Einführung eines digitalen Tools etliche analoge Tätigkei-

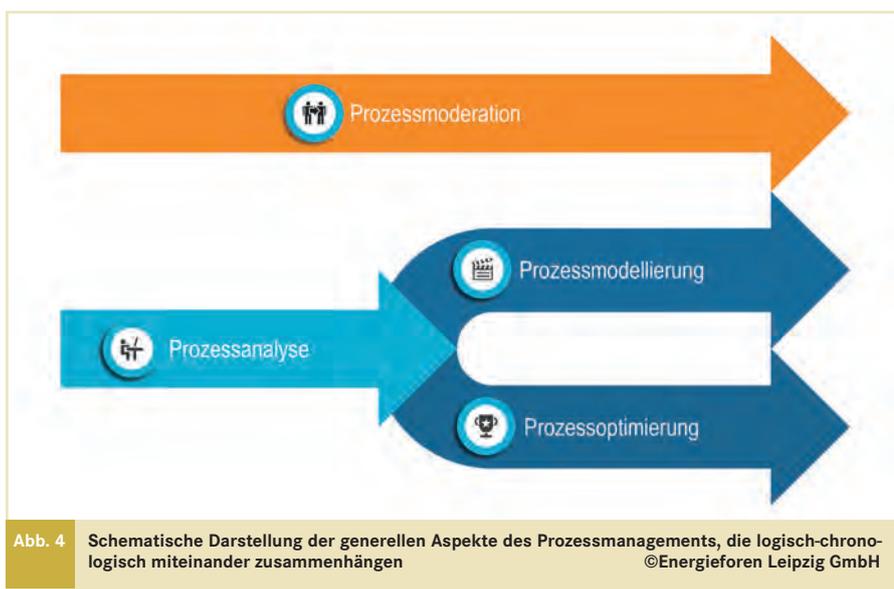


Abb. 4 Schematische Darstellung der generellen Aspekte des Prozessmanagements, die logisch-chronologisch miteinander zusammenhängen ©Energieforen Leipzig GmbH

ten transformiert, welches eine Neugestaltung des Prozesses in Teilen oder ganz mit sich bringt. Hierbei müssen Abläufe neu gedacht werden, bei welchen eine ganzheitliche Perspektive wichtig ist. Dazu zählen die Berücksichtigung der bestehenden Systemlandschaft und der vorherrschenden Arbeitsweise. Eine Neumodellierung ist besonders dann wertvoll, wenn die Prozesse in den Dienst eines ganzheitlichen Prozessmanagements gestellt werden sollen, da dann die größte Effizienzsteigerung trotz eines größeren Aufwandes erreicht werden kann. Welchen Weg man als Unternehmen einschlagen sollte, bleibt im Individualfall abzuschätzen.

Fazit

Die Corona-Krise bringt nicht nur Schlechtes hervor, sondern birgt auch die Chance, die Unternehmensprozesse grundlegend neu zu denken. Das begründet sich vor allem darin, dass kurzfristig viele digitale Infrastrukturen durch die lange Zeit des mobilen Arbeitens geschaffen wurden. Die Verbesserung der Unternehmensprozesse und Anpassung an die neu entstehende Arbeitskultur folgen augenscheinlich vordergründig dem Ziel, die ökonomische Effi-

zienz der Unternehmensabläufe zu steigern. Darüber hinaus dienen sie aber mit Blick auf die jüngste Vergangenheit noch einem langfristigeren Ziel.

Mit einer optimierten Prozessdigitalisierung machen sich die Unternehmen unabhängiger vom weiteren Verlauf der Corona-Krise mit den dazugehörigen Maßnahmen und sichern ihre Geschäftsfähigkeit auch gegenüber zukünftigen Krisen ab. Aber selbst ohne Krise gilt: Die digitale Transformation kommt auch auf die Energiewirtschaft zu und wird als Wettbewerbstreiber ein zunehmend ausschlaggebender Faktor. Darum sollten die Versorger diese besser proaktiv vorantreiben, statt auf den vermeintlich richtigen Moment zur Reaktion zu warten.

Literatur

- [1] Schulte, A.; Büchmann, O.: Empfehlung mit System, in: Wirtschaftsinformatik & Management, Ausg. 3/2015.
- [2] Rosling, H.: Factfulness, 11. Auflage, Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2019.
- [3] Engels, B.: Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland, IW-Kurzbericht, Nr. 23/2020, 19. März 2020, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215503/1/IW-Kurzbericht-2020-23.pdf>

[4] Engels, B.; Mertens, A.; Scheufen, M.: Corona: Neuerungen in der beruflichen Kommunikation, IW-Kurzbericht, Nr. 35/2020, 1. April 2020, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215516/1/IW-Kurzbericht-2020-35.pdf>

[5] BDEW: Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Epidemie auf die Energiewirtschaft, Fakten und Argumente Ausgabe 24, 22. Mai 2020, https://www.bdew.de/media/documents/Fakten_und_Argumente_-_Auswirkungen_Corona_auf_die_Energiewirtschaft_-_Ausgabe_zroFjQQ.pdf

[6] A.T. Kearney, BDEW, IMProve Academy: Digital@EVU 2019 – Wo steht die deutsche Energiewirtschaft?, 2019 https://www.improve-innovation.eu/wp-content/uploads/2019/07/Pub_20190401_Studie-Digital-EVU.pdf

[7] PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Deutschlands Energieversorger werden digital, 2016 <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/studie-digitalisierung-energiewirtschaft-01-2016.pdf>

[8] Sellhorn, T.: Machine Learning und empirische Rechnungslegungsforschung: Einige Erkenntnisse und offene Fragen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 72, Ausg. 1, März 2020.

R. Jauch, Referent Kompetenzfeld Finanzen & Controlling, Energieforen Leipzig GmbH, Leipzig
ralf.jauch@energieforen.de

NEWS | MAGAZINE | JOBS | MARKTPARTNER | TERMINE



Das Portal der Energiewirtschaft

energie.de

Mit interaktiver Map