

## „Den Blick nicht so sehr auf die IT, sondern auf die Prozesse richten“

Für den Erfolg in der durch Unbundling, Anreizregulierung, Netz- und Kundenmanagement geprägten Energiewelt ist eine moderne IT-Infrastruktur unverzichtbare Voraussetzung. Im Mittelpunkt steht die Optimierung von Prozessen, die über moderne Kommunikationstechnologien umzusetzen ist. Wie ist der Stand der Dinge hierbei und welche Trends zeichnen sich ab? „et“ sprach mit Manfred Diebitz, Vorstand der Schleupen AG, nach SAP die Nr. 2 in Deutschlands IT-Landschaft.

**„et“:** Bezüglich der gravierenden Folgen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise kursiert in der Branche das geflügelte Wort „In diesem Jahr trifft es die Kunden, im nächsten die EVU“. Trifft das Ihrer Meinung nach tatsächlich so zu?

**Diebitz:** Ich glaube nicht, dass diese Aussage richtig ist, denn in diesem Jahr trifft es die großen Kunden der EVU und diejenigen, die von großen Kunden abhängig sind, die wird es auch in diesem Jahr treffen. Also jene Energieversorger, die an Industriestandorten mit hohem Anteil von z. B. Automobilzulieferern tätig sind, die für längere Zeit auf Kurzarbeit gehen und verabredete Energiemengen nicht abnehmen, werden bereits in diesem Jahr darunter zu leiden haben. Im Sondervertragsbereich gibt es bei einigen unserer EVU-Kunden Absatzrückgänge von bis zu 30 %.

### Regulierung und Unbundling

**„et“:** Seit dem 1. Januar diesen Jahres läuft die Anreizregulierung. Das bedeutet IT-seitig Datenbereitstellung, Datenaufbereitung, Datentransfer. Konnten IT-Anbieter wie Ihr Haus den EVU hierzu das richtige Rüstzeug an die Hand geben?

**Diebitz:** Wir stellen unseren Kunden ein sog. Regulierungsportal zur Verfügung. Dort befinden sich Werkzeuge, mit denen sie verschiedene Auswertungen automatisiert fahren können, um dann diese Daten an die Netzagentur weiterzuleiten.

**„et“:** Können Sie den Netzbetreibern Systeme an die Hand geben, die die Prozesse verkürzen und klein halten können?

**Diebitz:** Eine unserer wichtigsten Aufgaben von 2005 bis heute war es, Anwendungssysteme zu entwickeln, die den Netzbetreiber in die Lage versetzen, seine Prozesse effizient und kostengünstig ablaufen zu lassen. Hier haben wir u. a. mit unserem Kunden Stadtwerke Troisdorf große Pilotprojekte entwickelt, die zum Ziel haben, alle wesentlichen Prozesse der Netzgesellschaft als sog. Asset-Servicemanagement oder -Providing abzubilden. Darauf können Arbeitsvorbereitungen sowie Instandhaltungsprogramme aufsetzen, die es ermöglichen, diese Prozesse deutlich effizienter als ohne Systemunterstützung ablaufen zu lassen.

**„et“:** Das ist sicherlich ein Fortschritt. Wie ist es aber um die Verbindung zum und um das Assetmanagement selbst bestellt?

**Diebitz:** Die eben genannten Prozesse und das Assetmanagement muss man klar zusammenschalten. Unsere Philosophie ist es, nicht so sehr den Blick auf die IT, sondern auf die Prozesse zu richten und dann Systeme zu entwickeln, die es unseren Kunden ermöglichen, diese Prozesse automatisiert, schlanker, schneller und kostengünstiger ablaufen zu lassen. IT spricht: Infrastruktur und Programme sind die notwendige Folge, aber nicht die Ursache.

**„et“:** Eine weitere Daueraufgabe neben der Anreizregulierung ist das Unbundling. Klar, dass das organisatorisch und informatorisch schon umgesetzt sein muss. Die Frage ist, wie vollständig.

**Diebitz:** Aus Sicht unserer Systemwelt ist das sog. informatorische und organisatorische Unbundling in der Tat erledigt. Es stellt sich natürlich immer die Frage, welche Kunden das vollständig vollzogen haben, also welche Servicelevel aufgesetzt sind. Wie sind die Prozesse im Unternehmen selbst getrennt worden? Unbundling organisatorisch und informatorisch bedeutet ja, das Unternehmen so zu entflechten, als ob es rechtlich zwei selbständige Einheiten wären. Mit einer Infrastruktur und einer



Datenbasis weiterarbeiten dürfen nur jene EVU, die eine sog. Shared Service-Organisation eingerichtet haben.

## Vertrieb und Kundenwechsel-Management

„et“: *Kommen wir zu einem Bereich, der nicht so stark reguliert ist, nämlich zum Vertrieb und dabei insbesondere zum Kundenwechselmanagement. Ist die IT-Systemlandschaft überhaupt schon reif für einen effizienten Massenprozess „Kundenwechsel“?*

**Diebitz:** Im Grunde ja, aber natürlich braucht alles seine Zeit. Es gibt bei den Kundenwechseln sehr viele Fristigkeiten in den Prozessen. Z. B. muss der neue Lieferant den neuen Kunden melden und der alte Anbieter befragt werden, ob der Vertrag überhaupt zu einem bestimmten Termin kündbar war.

Das wiederum erfolgt über die Netzbetreiber, über das Verteilnetz, an das der Kunde angeschlossen ist. Bis diese Fristen abgelaufen sind, vergehen schon einmal 20 Tage, bevor man endgültig sagen können „Herzlich willkommen, Kunde“. Generell haben wir diese Prozesse automatisiert und unseren Kunden zur Verfügung gestellt; als einer der wenigen auch termin- und fristgerecht.

„et“: *Für den Kunden-Wechselprozess gibt es Spezialregelungen wie GPKE (Geschäftsprozesse zur Kundenbelieferung mit Elektrizität) für Strom und GeLi Gas (Geschäftsprozesse Lieferantenwechsel Gas). Wie gehen Sie damit um?*

„Wir reden landauf, landab von Smart Metering und meinen damit die Installation von digitalen Zählern, die man tages-, wochen- oder monats-scharf ablesen kann (...). Das ist aber nicht das smarte an dem Metering. Das ist einfach nur das Metering. Smart wird der Meter erst dann, wenn die Abnahmestellen im Haushalt so geschaltet werden können, dass sie automatisiert ein- oder ausgesteuert werden können. Dafür sind überhaupt noch keine Voraussetzungen geschaffen.“

Manfred Diebitz, Vorstand Schleupen AG, Moers

**Diebitz:** Von der Kommunikationsform GPKE als auch GeLi Gas sind in unserem Unternehmen sehr viele Einheiten betroffen. Zum einen müssen die Abrechnungssysteme ertüchtigt werden, automatisiert Informationen zum Vertrag aufzunehmen, als auch automatisiert Informationen zu liefern. Es sind die Buchhaltungssysteme so zu ertüchtigen, dass Informationen aufgenommen werden können. Schließlich müssen wir völlig neue Systeme entwickeln, die quasi die Datendrehscheibe bilden, die in der Mitte ist.

Hierzu haben wir Projektgruppen aufgesetzt, in denen die jeweiligen Bereichsleiter vertreten waren, um so sicherzustellen, dass alle Bereiche koordiniert arbeiten. Später haben wir sehr aufwendige eigene Integrationstests vollzogen und mit Herstellern anderer IT-Landschaften im Markt getestet, bevor wir sie an unsere Kunden ausgeliefert haben. Das alles hat sehr gut geklappt und unsere Erfahrungen sind durchweg positiv.

„et“: *„Mehr Service mit weniger Manpower“ ist, wie wir mittlerweile wissen, dank Web-technologie nur ein scheinbares Paradoxon. Damit sind interaktive Systeme angedacht,*

*die über das Internet laufen. Wie weit sind Sie auf diesem Gebiet?*

**Diebitz:** Wir betreuen gemeinsam mit e.dat das Unternehmen Clevergy. Das ist eine Energie-Vertriebsgesellschaft, die ihr Produkt nur über das Internet anbietet und die alle Prozesse automatisiert über das Internet ablaufen lässt. Wir sehen dies in der Zukunft als wichtigen Bestandteil von Vertriebs-einheiten, mit dem Internet als Plattform zur Kundenkommunikation, inklusive Abrechnungszustellung. Denn klar werden die entsprechenden Preisvorteile den Kunden zugute kommen und darüber wird die Kundenbindung erhöht. Wie das funktioniert, hat die Deutsche Telekom ganz gut vorgemacht. Nach meiner Einschätzung werden auch die integrierten Energieunternehmen nachziehen müssen, allein deshalb, weil der Kunde dies letztendlich verlangt.

„et“: *Gibt es darüber hinaus eine Lösung, die die angesprochenen unterschiedlichen Aufgaben integrieren kann?*

**Diebitz:** Wir verstehen uns als vollständigen Systemlieferanten, der alle Prozesse abbil-



den kann. Der einerseits eine Ausprägung hat Richtung Vertrieb, also die Rolle Lieferant, andererseits eine starke Ausprägung Richtung Netz, also die Rolle der Netzgesellschaften, und der zum dritten die integrierte Rolle des Messstellenbetreibers ebenfalls berücksichtigt. Was wir nicht ausgeprägt haben und auch nicht ausprägen wollen, das ist die einzeln stehende Rolle des Messdienstleisters oder Messstellenbetreibers. Das ist für uns kein Geschäftsfeld, das wir bedienen wollen, weil es letztlich im Wettbewerb zu unseren Kunden steht.

### Wo steht Smart Metering?

*„et“: In das Smart Metering werden große Hoffnungen gesetzt. Unser Eindruck ist, die Diskussion fokussiert zu sehr auf die Geräte selbst, zu wenig auf die Anbindung.*

**Diebitz:** Das ist richtig: Wir reden landauf, landab von Smart Metering und meinen damit die Installation von digitalen Zählern, die man tages-, wochen- oder monats-scharf ablesen kann; die Viertelstundenwerte sammeln können, um sie dann auf Stunde für die Abrechnung bereitstellen zu können. Das ist aber nicht das smarte an dem Metering. Das ist einfach nur das Metering. Smart wird der Meter erst dann, wenn die Abnahmestellen im Haushalt so geschaltet werden können, dass sie automatisiert ein- oder ausgesteuert werden können. Dafür sind überhaupt noch keine Voraussetzungen geschaffen.

*„et“: In welche Richtung muss eine intelligente IT gehen, damit Smart Metering das tut, was der ganze Name verspricht?*

**Diebitz:** Erst einmal müssten die Endverbraucher, egal ob Immobilien oder Einfamilien- oder Mehrfamilienhäuser, mit Bussystemen ausgestattet sein, um darüber überhaupt eine aktive Steuerung treiben zu können. Auf diesen Punkt kommt es aus meiner Sicht besonders an. Es wird aber 5 bis 10 Jahre dauern, bevor ein Ansatz zur Verfügung stehen wird, um Immobilien und Wohnhäuser einigermaßen auf diese Weise

bewirtschaften zu können. Schneller ist das aus meiner Sicht nicht machbar.

### Prozesskostensenkung und Finanzierung

*„et“: Wie kann moderne IT in der jetzigen Situation Einsparungen bei den EVU über niedrigere Prozesskosten erschließen?*

**Diebitz:** Dafür gibt es bei uns ein klares Konzept: Wir schauen uns zunächst die 30 wichtigsten Prozesse an und legen fest, welche Kosten diese überhaupt verursachen dürfen. Diese Prozesskostenanalyse ist immer der Ausgangspunkt. Wir haben dies bis jetzt bei etwa 100 EVU vorgenommen, und damit einen Überblick über ein relativ großes Kostenspektrum. Nach Festlegung der Kostenobergrenze analysieren wir die einzelnen Prozesse im Hinblick darauf, wie sie durch Automatisierung, aber auch durch organisatorische Umstrukturierung so schlank gemacht werden können, dass sie sich innerhalb des Benchmark bewegen.

Das ist der eine Punkt. Der andere, der früher überhaupt nicht bedacht wurde, heute aber in den Fokus gelangt, ist das Management der Energiemengen. Früher musste sich kein EVU intensiv mit dem Thema Ausgleichsenergie befassen, heute ist klar, dass man dort noch erheblich Effizienz schöpfen kann. Wenn es gelingt, die Ausgleichsenergie über das Jahr im Schnitt auf unter zwei Prozent zu drücken, lassen sich Millionen Euro sparen. Und vor allem wird auch Erzeugung vermieden.

*„et“: Gerade angesichts der Anreizregulierung bedeutet Zeit Geld. Wie lange dauert es, über den Daumen gesagt, vom Erstkontakt bis über umgesetzte Systeme die Einsparung greift?*

**Diebitz:** Nehmen wir eine mittelgroße Netzgesellschaft mit 150 000 Zählpunkten, die vom Netz her betreut werden. Von der Erstanalyse bis zur Aufnahme Sollkonzept, Beschreibung der Sollprozesse, bis hin zum Echtbetrieb, sind 12 Monate eine realistische Projektlaufzeit. Dann sind wiederum 12-24

Monate zu veranschlagen, um daraus Wertschöpfung zu generieren. Derartige Umstrukturierungen rechnen sich relativ rasch, der ROI liegt in vielen Fällen deutlich unter drei Jahren.

*„et“: Wir erleben gerade eine Phase, in der die Einkünfte vieler mittlerer und kleiner EVU in der Regel nicht gerade sprudeln. Sind die hier besprochenen Projekte denn überhaupt finanzierbar?*

**Diebitz:** Da sind wir für jede Variante zugänglich. Wir bieten unseren Kunden die Möglichkeit an, das komplette Projekt zu mieten, mietzukaufen - also die Projektinvestitionen über drei, vier oder fünf Jahre zu strecken - und von daher gleichbleibende Finanzströme zu gewährleisten oder eben die Investitionen sofort zu begleichen und sie dann selbst abzuschreiben. Das können wir uns dank unserer Größe leisten, weil wir entsprechend cash vorproduzieren.

### Business-Service-Providing und Outsourcing

*„et“: Eine wenn auch radikale Möglichkeit, rasch zu schlankeren Prozessen im eigenen Unternehmen zu kommen wäre Outsourcing der kompletten IT. Ist das eine lohnende Option?*

**Diebitz:** Es gibt bestimmte Prozesse, bei denen für kleine und mittlere Unternehmen Business-Service-Providing und Outsourcing die einzigen Wege sind, diese effizient ablaufen zu lassen. Nehmen Sie z. B. die Prozesse rund um GABi Gas (Ausgleichsleistungen und Bilanzierungsregeln im deutschen Gasmarkt), da muss inklusive Wochenende, d. h. 24 Stunden sieben Tage lang, allokiert werden, und die Meldungen müssen zu bestimmten Terminen rausgehen. Bei einem Verteilnetzbetreiber mit 10 000 Gaszählpunkten bedeutet dies, dafür gesetzlich mindestens zwei, besser drei, Mitarbeiter vorzuhalten, die im Wechsel diese Wochenendschichtarbeit erledigen müssen. Für Unternehmen dieser Größe ist es viel günstiger, outzusourcen, denn auf diese Weise ist sichergestellt, dass Infrastrukturoxperten im Falle von Systemausfällen rasch handeln können.

*„et“: Herr Diebitz, vielen Dank für das Interview.*

Franz Lamprecht

Fotos: Schleupen AG

*„Unsere Philosophie ist es, nicht so sehr den Blick auf die IT, sondern auf die Prozesse zu richten und dann Systeme zu entwickeln, die es unseren Kunden ermöglichen, diese Prozesse automatisiert, schlanker, schneller und kostengünstiger ablaufen zu lassen. IT spricht: Infrastruktur und Programme sind die notwendige Folge, aber nicht die Ursache.“*

Manfred Diebitz, Vorstand Schleupen AG, Moers