

Netzbetreiber am Scheideweg

Workforce Management – Anreizregulierung fordert schnelles Handeln

Der von der Bundesnetzagentur gewählte Ansatz zur Anreizregulierung zwingt die Netzgesellschaften, sich schon bald mit dem effizientesten Betreiber zu messen. Den Unternehmen verbleibt dann nicht mehr viel Zeit, ihre Strukturen und Abläufe zu optimieren. Und mit der jährlichen Senkung der Erlösobergrenze wird sich die Situation in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Um die Kosten für die Instandhaltung der Netze in Grenzen zu halten und die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen, setzen zumindest die großen Netzbetreiber auf den Einsatz leistungsfähiger Workforce Management Lösungen. Jetzt müssen auch die mittelgroßen Stadtwerke entscheiden, ob und wie sie den »großen« Konkurrenten folgen, um auch zukünftig weiter wirtschaftlich erfolgreich im Netzbereich zu agieren.

eher vergrößern als verkleinern werden. Natürlich kann ein kleines Stadtnetz, das in einem geografisch überschaubaren Gebiet tätig ist und womöglich nur auf einen Energiebereich ausgerichtet ist, nicht mit den großen Multi-Utility-Anbietern konkurrieren. Aber gerade die mittelgroßen Energieversorgungsunternehmen (EVU) müssen sich entscheiden, in welche Richtung sie sich mit ihren Netzen bewegen. Bei räumlich begrenzten Versorgungsbereichen kann es weiterhin sinnvoll sein, das Unternehmen schlank aufzustellen und bei Instandhaltungsaufgaben viele Aufträge an externe Firmen zu vergeben.

Sieht man aber im Netzbetrieb mehr als nur eine Kostenstelle und verfolgt gegebenenfalls sogar eine Wachstumsstrategie, sollte man sich genauer mit dem Thema Workforce Management beschäftigen. Der von der Bundesnetzagentur vorgegebene Rahmen macht es inzwischen unabdingbar, die vorhandenen Außendienstmitarbeiter möglichst effizient und zielgerichtet einzusetzen (Bild 1).

Viele Netzbetreiber stehen vor der Entscheidung, wie sie den Anforderungen der Bundesnetzagentur (BNetzA) in den kommenden Jahren begegnen sollen. Denn inzwischen wird immer deutlicher, dass sich die Unterschiede zwischen den Netzbetreibern in Teilen

Michael Wessendorf, Geschäftsführer der Wessendorf Software + Consulting GmbH, Berlin

Workforce-Management-Systeme setzen voraus, dass die anstehenden Arbeiten z. B. in einem ERP-System¹⁾ (z. B. SAP PM/CS) präzise beschrieben werden (Dauer, Qualifikation, Ort, Priorität etc.). Das Kapazitätsangebot wird innerhalb des WFM-Systems oder ebenfalls durch Replikation aus einem Personalsystem (z. B. SAP HR) ebenfalls genau definiert. Innerhalb der Planungskomponenten des WFM-Systems wird dann die Zuordnung von Arbeiten zu Monteuren vorgenommen. Typischerweise werden hierzu auch automatische Optimierungsfunktionen angeboten, um schnell auf Veränderungen reagieren und auch große Auftragsmengen (z. B. Turnuswechsel und Inspektionen) ohne hohen Arbeitsaufwand zuordnen zu können. Die so zugeordneten

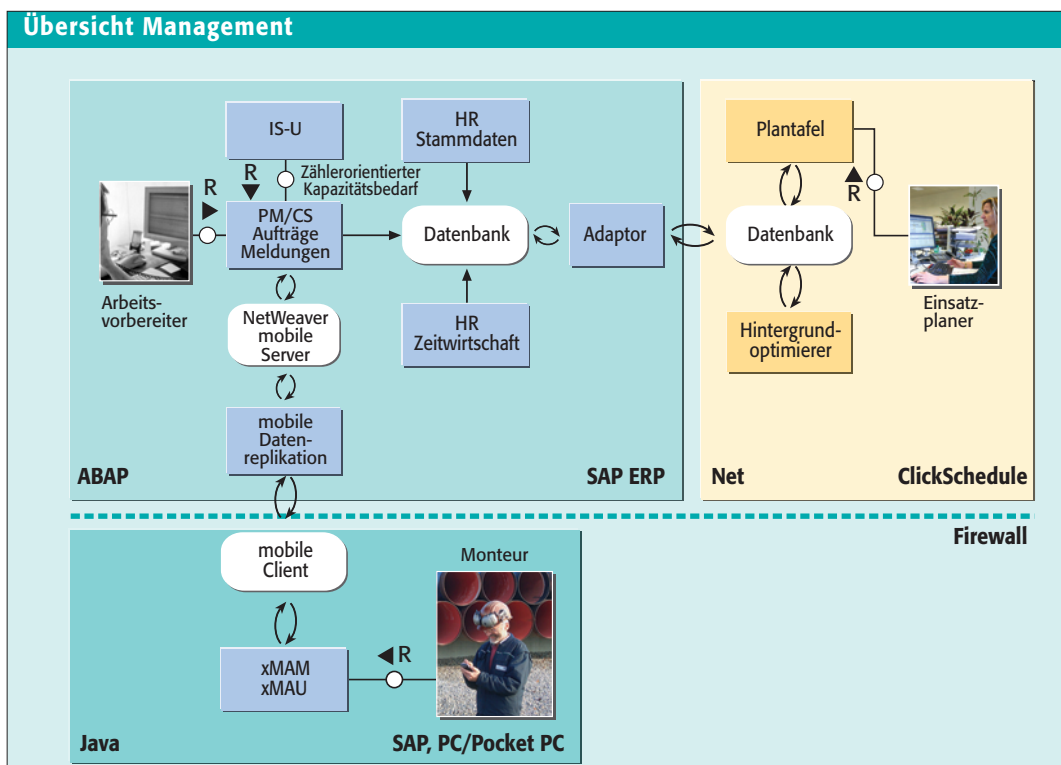


Bild 1: Ein umfassendes Workforce Management gestaltet unternehmensübergreifend die Arbeit aller Akteure effizienter

¹⁾ ERP – Enterprise Resource Planning

Aufträge werden anschließend zeitnah auf das mobile Endgerät des jeweiligen Monteurs übertragen. Dort findet die Rückmeldung des Monteurs statt, so dass ebenso zeitnah die Abarbeitung der Aufträge für die Einsatzplaner verfolgt werden kann.

Direkt dem Erfolg der Einführung von WFM-Systemen lassen sich der höhere Nutzungsgrad der vorhandenen Kapazität, die rechtzeitige Bereitstellung der erforderlichen Kapazität und die Verminderung von Fahrt- und Verteilzeiten zurechnen.

Wesentlich ist jedoch vor allem auch eine Reihe von indirekten Effekten:

- Einzeltätigkeiten werden beschrieben und können bezüglich Tätigkeitsumfang und -dauer auf die Unternehmensziele abgestimmt werden.
- Eine Steuerung der Häufigkeit und des Umfangs aller Einzeltätigkeiten wird möglich und ersetzt die Steuerung über Kostenstellenbudgets.
- Die Einsatzplanung findet konsequent nach im Rahmen des Projekts festgelegten Regeln und Zielen statt. Die häufig willkürliche Einflussnahme auf die Einsatzplanung von außen wird durch Definition von Service Level Agreements (SLA) ersetzt.

Insgesamt werden so auch große Netzservice-Einheiten steuerbar. WFM-Systeme bilden ein wesentliches Fundament für die konsequente Umsetzung intelligenter Instandhaltungsstrategien. Der Vorsprung an technischem und betriebswirtschaftlichem Know-how bleibt nicht auf dem Weg zu den Monteuren in der Organisation stecken. Die großen Versorger haben diesen Schritt in Teilen bereits vollzogen. So haben Eon und die Vattenfall Europe ihre Lösungen auf verschiedenen Expertenforen der Energiewirtschaft präsentiert. Auch innovative Anbieter wie die Badenova sind frühzeitig auf das Thema aufmerksam geworden und nutzen vollautomatische Softwarelösungen zur Disposition ihrer Netzaktivitäten.

Von der Industrie lernen

Denn durch die technische Weiterentwicklung bieten sich im Workforce Management heute Einsatz-

Wessendorf Software + Consulting

Die 1997 gegründete Wessendorf Software + Consulting GmbH hat sich auf die Anbindung von Workforce-Management-Lösungen an SAP spezialisiert. Als SAP-Software-Development-Partner verbindet das Software- und Beratungshaus weit reichendes SAP-Know-how mit umfangreichen Erfahrungen bei der effizienten Gestaltung von Geschäftsprozessen. Bei der Gestaltung der Prozesse rund um die Personaleinsatzplanung greift das Unternehmen auf die leistungsfähige WFM-Lösung ClickSoftware zurück. Zu den Kunden des Beratungshauses zählen unter anderem Unternehmen wie ABB, Bosch, Eon, KonicaMinolta, Siemens sowie die Stadtwerke Dortmund und die Badenova.

möglichkeiten, die in dieser Form vor einigen Jahren noch undenkbar erschienen. Nicht zuletzt durch die drastisch gesunkenen Preise für Laptops ist es heute möglich, mobile Lösungen auch für eine größere Anzahl von Mitarbeitern verfügbar zu machen. Die SAP bietet inzwischen eine gut funktionierende mobile Infrastruktur zum Aufbau komplexer Lösungen im Zusammenspiel mit ihrem ERP-System. Der mobile Datenaustausch mit Hilfe von Leistungsfähigen GPRS/UMTS-Netzen ist zu erschwinglichen Preisen möglich. Last but not least hat sich auch die Leistungsfähigkeit der Server, auf denen die Optimierungsalgorithmen die Workforce-Management-Einsätze berechnen, deutlich erhöht und sorgt für eine zeitnahe und schnelle Erstellung der Pläne. Denn in anderen Industriezweigen, die sich schon lange vor den Energieversorgern mit dem Thema Einsatzplanung beschäftigten, war die mangelhafte Performance in den Anfangstagen tatsächlich oft noch ein Thema. Heute können die Arbeitsaufträge schnell neu berechnet werden, so dass die Techniker im Idealfall ihre Arbeitsliste für den nächsten Tag erst am Ende ihres Arbeitstags aktuell übermittelt be-

kommen. Auch bei wirklichen Notfällen, die die Versorgungssicherheit im Netzbereich gefährden, ist eine schnelle Neuplanung und Umverteilung der Aufgaben erforderlich. Hier können die Energieversorger von den Erfahrungen und Verbesserungen der am Markt verfügbaren Softwarelösungen profitieren, die beim Einsatz in anderen Industriezweigen gemacht wurden. Inzwischen haben die Softwaresysteme einen Reifegrad und Präzision bekommen, die bei Erstnutzern oft großes Erstaunen verursacht.

Umfassende Softwarefunktionalitäten

Denn die heute auf dem Markt erhältlichen Softwarelösungen gehen vom Funktionsumfang weit über die reine Personalplanung hinaus. So reicht etwa das Einsatzfeld der Service Optimization Suite von ClickSoftware, die sich bereits im produktiven Einsatz bei Energieversorgern in Deutschland, Großbritannien und Nordamerika bewährt hat, von einer soliden Prognose des zu erwartenden Servicebedarfs über die Schicht- und Einsatzplanung bis zur Analyse der geleisteten Arbeitseinsätze. Besonders interessant: Das Softwaresystem greift bei den Planungsprozessen auf die bereits vorhandenen Daten im System zurück und erhöht so kontinuierlich seine Genauigkeit (Bild 2).

Damit ein professionelles Workforce Management seine gesamte Durchschlagkraft entfalten kann, ist eine direkte ERP-Anbindung (z. B. an SAP) unabdingbar. Denn nur so ist sichergestellt, dass bei der Übertragung der Daten keine Fehler entstehen und keine doppelte Datenhaltung Probleme schafft. Die papierlose Rückmeldung nach Abschluss der Arbeiten und die so realisierbare zeitnahe Verrechnung der erbrachten Leistungen sorgen dafür, dass bei den Mitarbeitern, sowohl im Außeneinsatz als auch in der Verwaltung, die Akzeptanz schnell wächst. Denn erfahrungsgemäß steht ein Teil der Mitarbeiter grundsätzlich jeder Art von Veränderungsprozessen eher skeptisch gegenüber. Wenn aber der Disponent bei kurzfristiger Erkrankung einiger Mitarbeiter oder bei Ein-

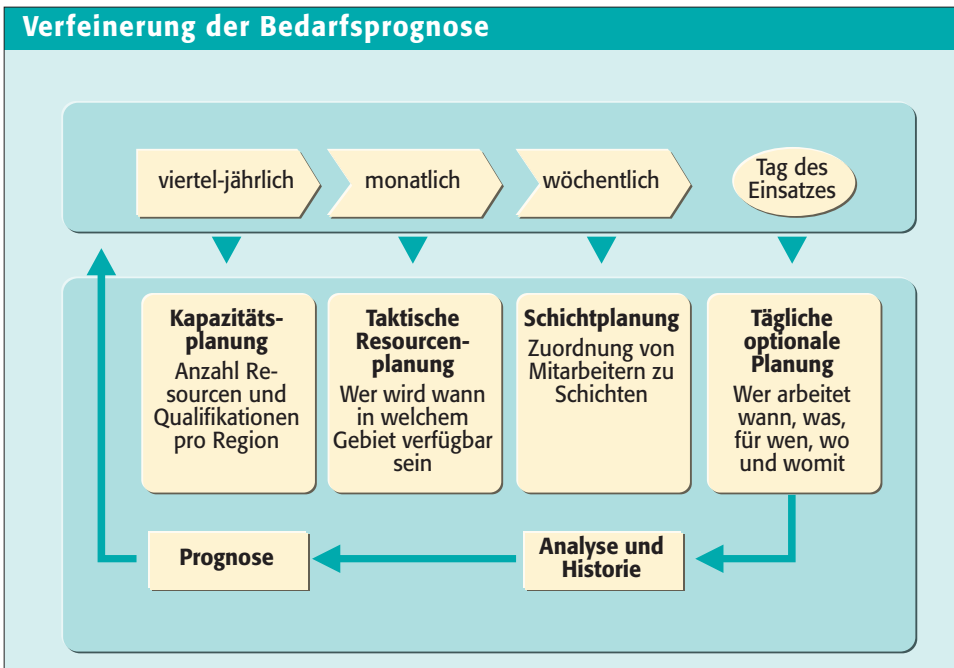


Bild 2: Die Service Optimization Suite von ClickSoftware ermöglicht eine umfassende Workforce-Management-Planung

gang einer hochpriorisierten Störung schnell reagieren kann oder die Techniker im Feld ihre Arbeitszettel nicht mehr vom großen Papierstapel am Ende der Woche mühsam in das System übertragen müssen, wächst die Begeisterung schnell.

Allerdings sollte man sich nicht täuschen lassen, die Einführung einer Workforce-Management-Lösung ist ein anspruchsvolles Projekt. Damit es gelingt, müssen die unterschiedlichen Akteure im Unternehmen, von der Geschäftsführung über die Disposition bis zu den Servicetechnikern, kontinuierlich mit einbezogen werden. Je

stärker die Mitarbeiter an der konkreten Ausgestaltung der Prozesse beteiligt sind, desto höher ist später die Akzeptanz in Bezug auf die Lösung. Auch die Sorge der Techniker, durch die mobile Anbindung und direkte Rückmeldung in das System zum »gläsernen Mitarbeiter« zu werden, muss ernst genommen werden. Deshalb sollten bereits früh Gespräche mit dem Betriebsrat geführt werden, wodurch sich die innerbetriebliche Diskussion schnell versachlichen lässt. Denn inzwischen ist allen Beteiligten bei den Netzbetreibern bewusst, dass sich die Uhr nicht mehr zurückdrehen lässt.

Die Uhr tickt ...

Und die Uhr tickt schnell! Wenn demnächst die effizientesten Netzbetreiber den Takt vorgeben und die Wirtschaftsprüfer die Daten für die Berechnung der Erlösbergrenze zusammentragen, wird es für einige Betreiber ein böses Erwachen geben. Aber noch gibt es genug Zeit, gemeinsam mit externen Beratern die Situation im eigenen Unternehmen zu analysieren und entsprechend zu reagieren. Denn die reine Innensicht des Unternehmens macht erfahrungsgemäß oft »betriebsblind« in Bezug auf Prozessabläufe und interne Organisationen. Nach der grundsätzlichen Entscheidung, ob und wie der Netzbetrieb und die Instandhaltung mit dem Know-how interner Fachkräften realisiert werden soll, bietet der Einsatz einer Workforce Management Lösung einen Ansatz, dieses Geschäftsfeld trotz der Vorgaben der Bundesnetzagentur auch zukünftig effizient und profitabel weiterzuführen.

www.wsc.biz

wessendorf@wsc.biz