

Aufbau agiler Organisationen für Energieversorger

Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Methode zur schrittweisen Umsetzung



ESSAI
CONSULTING

INHALT

Zusammenfassung	2
Ausgangslage	3
Agile Missverständnisse	3
Warum agil?	4
Die agile Organisation	5
Erfolgsfaktoren	6
Herausforderung Change	7
Die Methode „AIVI“	8
Fazit	9
Über ESSAI	10

ZUSAMMENFASSUNG

Die Digitalisierung der Energiewirtschaft erfordert eine umfassende Weiterentwicklung der Organisation von Versorgungsunternehmen.

Nachdem erste Erfahrungen mit agilen Projekten gemacht sind, erscheint die Überführung des agilen Mindsets in eine agile Linienorganisation komplex: agile Projektmethoden sollten kompatibel mit der Linie gestaltet werden, der Wandel ist durch die Mitarbeiter selbst zu tragen und die IT-Systemlandschaft benötigt grundlegend neue Konzepte. Zudem sind die Investitions- und Innovationsgeschwindigkeit mit dem Markt zu synchronisieren.

Die agile Organisation ist eine durch den Markt und die Erwartungen von Kunden, neuen Mitarbeitern und Partnern getriebene Notwendigkeit. Trotzdem ist es erforderlich, Sinn und Wertbeitrag einer agilen Organisation für die verschiedenen Aufgaben von Energieversorgern einzeln zu prüfen.

Der Wandel zu einer agilen Organisation sollte mit klaren Anforderungen an Leistung und Ergebnis geplant und gestartet werden. Nach einer Priorisierung der Themen stehen neben einer standardisierten und unternehmensweit kompatiblen agilen Methodik kompromisslose Qualität und transparente Steuerung im Fokus, wenn ein neuer Service mit dem Spirit eines Start-ups in die Linie integriert wird.

Das agile Mindset stellt die wesentliche Veränderung gegenüber bisherigen Organisationsformen dar. Selbstverständlichkeiten bisheriger Organisationen wie stabile Prozesse, ablaufoptimierte Angebote und vertragliche Klarheit werden zugunsten kundenorientierter, auf Vertrauen basierender Services in einem durch enge Zusammenarbeit über Fach- und Bereichsgrenzen hinweg gekennzeichneten Modell hinterfragt.

Um den Change im Rahmen eines Programms erfolgreich zu gestalten, sind grundlegend neue Methoden für die Abbildung der auch zukünftig festen Rahmenbedingungen aus Regulatorik etc. sowie agiler Projekte und Produkte erforderlich. ESSAI stellt hier mit AIVI eine speziell für die Energiewirtschaft entwickelte Methode vor.

AUSGANGSLAGE

Die Energieversorger galten in den letzten Jahrzehnten i.d.R. nicht als Ort unbegrenzter Innovation und Veränderung. In den letzten Jahren hat sich dieses Bild merklich verändert und viele Initiativen von E-Mobility bis zur Smart City zeigen, dass die Branche die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle aktiv gestaltet.

Nun ist die Befürchtung auch schon überholt, dass aufgrund einer zu langsamen Weiterentwicklung eine große Konsolidierung der Branche unmittelbar bevorsteht, denn längst ist klar, dass die zumeist kommunale Eigentümerstruktur der Versorger das wohl auch in Zukunft mindestens stark verzögern dürfte.

Dies gilt ohne Zweifel für die Netze sicher noch länger, allerdings stellt sich die Lage für die wettbewerblichen Geschäftsfelder in einem deutlich anderen Licht dar. Eine Disruption wie im Einzelhandel, im Taxigewerbe, bei Hotels etc. ist für den Energievertrieb sehr wahrscheinlich.

Eine differenzierte Betrachtung der zukünftigen Anforderungen an die Organisation eines Energieversorgers aus der Perspektive der Digitalisierung erscheint daher sinnvoll – gerade weil die aktuell laufenden Reorganisationen oft noch vollständig ohne Berücksichtigung dieser Anforderungen durchgeführt werden.



AGILE MISSVERSTÄNDNISSE

Energieversorger stehen vor einer Reihe von Herausforderungen, deren Lösung mit herkömmlichen Organisationsformen und Strukturen, Rollen sowie Verantwortlichkeiten nur noch unzureichend gelingt. Einige Beispiele zeigen, dass singuläre agile Projekte keinesfalls zwangsläufig geeignet sind, das agile Mindset auch in die Linienorganisation zu überführen.

Herausforderung Nr. 1

Überwindung der Methodengrenze zwischen agilen Projekten und Linienorganisation

Sobald Agilität einmal als strategisches Ziel im Unternehmen definiert wurde, werden häufig unmittelbar erste Projekte agil aufgesetzt, ohne dass die Organisation ausreichend darauf vorbereitet ist.

Im vorletzten Jahr wurde ein großes Softwareprojekt bei einem Versorger von agil auf klassisch (!) umgestellt, nachdem über Jahre hinweg keine ausreichenden Erfolge bei der Fertigstellung der Anwendungen erzielt wurden. Bei der Analyse der Ursachen stellte sich heraus, dass die Fachbereiche nicht in die agile Projektorganisation eingebunden waren und die umgesetzten Funktionen schlicht die Anforderungen nicht trafen.

Nach genauerer Untersuchung fand man heraus, dass das Projekt die Fachleute sehr gerne einbezogen hätte, diese jedoch neben ihrem Tagesgeschäft nicht ausreichend in die agilen Projektabläufe eingebunden werden konnten.

Herausforderung Nr. 2

Ablehnung großer Digitalisierungs-Veränderungen durch Mitarbeiter

Häufig werden Digitalisierungskonzepte aufgrund ihrer Komplexität kaum durch die Führungskräfte, sondern vor allem durch die Fachexperten bewertet, wodurch das Zielbild für größere Veränderungen oft zu stark an den Status quo „angepasst“ wird.

Ein regionaler Versorger startete vor zwei Jahren ein Projekt zur weitreichenden Digitalisierung eines komplexen Prozesses. Das vom Projektteam unter Einbindung von Fachexperten erstellte völlig neuartige und umfassend digitalisierte Konzept wurde vom Lenkungskreis freigegeben, jedoch aufgrund der Komplexität mit der Bitte um Stellungnahme einiger weiterer Experten.

Im Rahmen des nun bereits agil organisierten Projekts diskutierten die Experten die Risiken des Konzepts auf Basis ihres Wissens mit der Prognose, dass einige Prozesse so in einigen Jahren nicht mehr funktionieren würden. Die User Stories wurden entsprechend um einige Kernelemente reduziert, während ältere, bisher nicht umgesetzte Verbesserungsvorschläge hochpriorisiert wurden. Diese Diskussion führte zu einer Wahrnehmung, dass das bisherige System eigentlich weitgehend gut geeignet sei. Das agile Projekt sortierte auf diese Weise hoch innovative Ansätze aus.

Herausforderung Nr. 3

Durchgängige Integration verschiedenster IT-Systeme und Anwendungen

Neue Funktionen, Services und Leistungen von Drittanbietern können oft nicht ohne grundlegende Änderung der Systemarchitektur wirtschaftlich an die bestehenden Systeme angebunden werden.

So kam es, dass das bereits seit 12 Jahren eingesetzte Abrechnungssystem eines Versorgers durch ständig neue Anforderungen an Automation, Abbildung von end-to-end-Prozessen, Reporting etc. technologisch an seine Grenzen stieß. Jede weitere Entwicklung wurde immer teurer und in der Umsetzung weniger befriedigend. Eine zügige Ablösung des Systems wurde dennoch nicht angegangen. Stattdessen wurde für neue Anforderungen eine agile und lösungsorientierte Vorgehensweise beschlossen. Es entstanden zusätzliche Satelliten-Systeme, z.B. mehrere Kundenportale und verschiedene Cloud-Services. Im Bereich EDM wurden sogar drei weitgehend redundante Systeme für verschiedene Spezialaufgaben eingesetzt. Eine Analyse ergab, dass die Systemlandschaft durch eine Flut bilateraler und sich teils überlagernder Schnittstellen geprägt war. Konsistente Daten und wirtschaftliche Services für einzelne Funktionen konnten nicht mehr sichergestellt werden.

Herausforderung Nr. 4

Hohe Innovationsgeschwindigkeit am Markt

Digitale Eigenentwicklungen und Kooperationen im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle stehen von Anfang an unter einem enormen Druck. Neue Produkte und Funktionalitäten werden mit für die Branche ungewohnt kurzen Time-to-Market-Zyklen entwickelt.

Ein Energiekonzern startete vor einigen Jahren die Entwicklung eines hochmodernen Kundenportals. Nach sehr beachtlichen Fortschritten im Projekt wurde die Verantwortung für das Thema an die Linie übergeben. Obwohl weiterhin mit hoher Intensität und guten Erfolgen am Kundenportal gearbeitet wurde, musste festgestellt werden, dass der vermeintlich wettbewerbsdifferenzierende Funktionsumfang mittlerweile bei einigen Standard-Softwareanbietern bereits enthalten ist.

Die Beispiele zeigen vier verschiedene Konstellationen, in denen agile Ansätze in der ansonsten „klassischen“ Organisation von Energieversorgern keine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung oder Verbesserung des Angebots für die Kunden erzielen konnte. Obwohl die jeweilige Ausgangssituation durch agile Methoden sinnvoll hätte verbessert werden können, fehlten wesentliche Elemente einer agilen Organisation, so dass das Gesamtergebnis negativ war.

WARUM AGIL?

Wenn wir auf den Kern der agilen Idee schauen, finden wir einen Ansatz, der substanziell neu und vor allem für die deutsche Unternehmenskultur nach wie vor eher wesensfremd ist:



Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen



Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation



Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung



Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

(nach: Leitsätze des agilen Manifests)

Bei aller Begeisterung für Agilität ist klar, dass eine unbedachte Umsetzung dieser Leitsätze schnell Probleme auslösen kann.

Unklare Prozesse und Vertragssituationen, schnelle Lösungen für den Kunden etc. widersprechen im Kern dem Konzept einer stabilen Versorgung mit Produkten der Daseinsvorsorge. Gerade in Deutschland können wir gut nachweisen, dass tausende von erfolgreichen Weltmarktführern ihren Erfolg strikt hierarchisch organisiert haben.

Offenbar besteht jedoch kein Widerspruch zwischen diesen Leitsätzen und einer nachhaltig stabilen Entwicklung komplexer Dienstleistungen.

Alle der heute erfolgreichsten digitalen Global Player sind seit Jahrzehnten agil organisiert.

Selbst wenn erste Erfahrungen aus agilen Projekten zu Beginn der Umstellung deutlich mehr Zeit benötigen, an den Schnittstellen zur Linienorganisation Friktionen auslösen und Qualität und Umfang der Leistung anfangs oft nicht alle Erwartungen erfüllen, ist der Grund für die Weiterentwicklung der Energieversorger hin zu einer agilen Organisation als strategisches Ziel denkbar einfach:

Der Markt erwartet „agil“

Das Geschäftsmodell „Energie“ und die meisten Services von Energieversorgern lassen sich vollständig digitalisieren – und die erfolgreichsten digitalen Geschäfte werden von agilen Unternehmen gemacht.

Die Kunden erwarten gerade nach den Erfahrungen in 2020 mehr denn je digitale und kundenzentrierte Services, wobei das größte Risiko für die Vertriebe darin besteht, dass ein weniger professionell digitalisiertes Angebot einfach nicht mehr wahrgenommen wird. Internationale, weitreichend digitalisierte Konzepte laufen sich schon längst für den deutschen Markt warm.

Auch Bewerber und High Potentials erwarten den Freiraum und die Gestaltungsmöglichkeiten einer agilen Organisation.



Darüber hinaus erfordert die Einbindung digitaler Serviceanbieter wenigstens ansatzweise kompatible Organisationen.

DIE AGILE ORGANISATION

Oft wird die agile Organisation als besondere Form eines agilen Projektes oder als Menge von agilen Projekten unter einem eigenen agilen Enterprise Framework (z.B. SAFe) verstanden. Diese Sichtweise auf die agile Organisation fokussiert Strukturen und Methoden. Wenn man ein neues Marketingkonzept erstellt, Anforderungen für ein neues Portal beschreibt oder eine neue Anwendung entwickelt, ist dies ein sinnvoller Ansatz.

Für Energieversorger sollten jedoch weitere Aspekte einbezogen werden, wenn man die Bandbreite zwischen z.B. einer Marketingabteilung, einer Abrechnungsabteilung, einer Leitwarte und einem Netzbautrupps betrachtet. Es wird schnell klar, dass die unterschiedlichen Aufgaben in den Funktionsbereichen auch verschiedene Ansätze benötigen, um den Umstieg in eine agile Organisation erfolgreich zu gestalten.

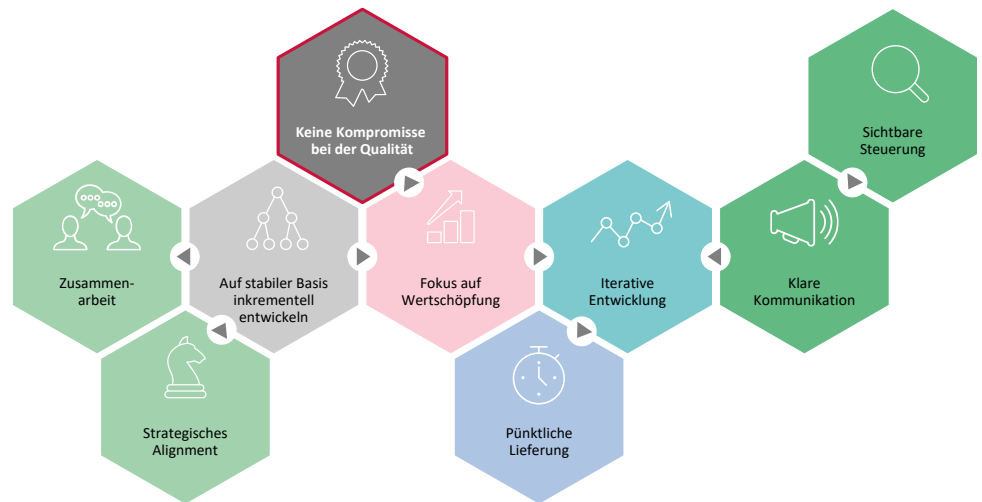
Man könnte z.B. auch eine Jahresabrechnung für Strom als agiles Task verstehen. Allerdings wäre es nicht überraschend, wenn der organisatorische Overhead von allen Beteiligten als viel zu hoch und die Bearbeitung im Nachhinein als ineffizient bezeichnet würde. Die monatliche Stromabrechnung ist auf den ersten Blick scheinbar nur selten plötzlichen und umfassenden Veränderungen unterworfen.

Das Beispiel der Mehrwertsteueränderung in 2020, aber auch die Einführung vieler Umlagen in den vergangenen Jahren, sind jedoch gute Beispiele, bei denen eine agil organisierte Abrechnungsabteilung mit hoher Effizienz vorgegangen wäre. Die Mehrwertsteueränderung ist in gewisser Weise der Prototyp einer agilen Herausforderung: Die zentrale Ergebnisvorgabe ist klar (revisionssichere, fehlerfreie Abrechnung ab Datum des Wirksamwerdens); technische Ausgangssituation, genauer Umfang der Kundenerwartung und Optionen für die Umsetzung sind hingegen anfangs nicht genau definiert.

Zeit, um eine sorgfältige Diskussion der fachlichen Anforderungen vollständig abzuschließen, bevor die IT mit der Umsetzung beauftragt wird, um das Ergebnis anschließend ausführlich hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die gesamte Organisation bis hin zur Buchhaltung zu testen, gab es ebenfalls nicht.

Die agile Organisation enabled die Mitarbeiter, agil zu arbeiten.

Agilität prägt mit ihren Methoden insbesondere bestimmte Bereiche der Ablauforganisation. Im Beispiel der befristeten Mehrwertsteuersenkung stehen die Möglichkeiten der Systeme, Abläufe bei Kundenkommunikation, Produktmerkmalen und Tarifen im Vordergrund. Es galt nun, möglichst viele Ansätze zu finden, zu bewerten und den wirtschaftlichsten und kundentauglichsten schnell zu identifizieren und umzusetzen.



Es zeigt sich, dass die Aufbauorganisation hier weniger wichtig ist. Erst die Zusammenarbeit der Experten aus Abrechnung, IT, Vertrieb, Marketing und Rechtsabteilung wird das Problem vollständig lösen und die agile Organisation stellt nun in besonderem Maße sicher, dass diese Zusammenarbeit effizient und kompatibel erfolgt. In klassischen Organisationen konnte man hingegen beobachten, dass die verschiedenen Kulturen und Mindsets der Bereiche in gewohnter Weise aufeinandertrafen und zunächst eine gewisse Synchronisation stattfinden musste, um das Problem zu lösen.

Es geht bei der agilen Organisation also vorrangig um das Mindset, von dem die neue Organisation getragen wird. Zwei wesentliche Aspekte sollen dabei besonders betont werden:

Agil bedeutet nicht „hierarchiefrei“

Selbstverständlich ist die agile Organisation nicht hierarchiefrei. Die Hierarchie ist jedoch nicht mehr so wichtig für das Funktionieren des Unternehmens.

Führungskräfte haben in der agilen Organisation substantiell andere Aufgaben

Führungskräfte weisen nun nicht mehr die Arbeit an, sondern steuern und coachen Teams, die ihre Arbeitsanweisungen aus den Zielen selbst ableiten. Der Führungsanspruch leitet sich nicht mehr aus dem Recht ab, Vorgaben zu machen und Entscheidungen zu treffen, sondern aus der Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

ERFOLGSFAKTOREN

Der erforderliche starke Wandel der Unternehmenskultur und des Mindsets gibt die Erfolgsfaktoren für die agile Organisation vor.

Agile Methoden werden schnell mit iterativer und inkrementeller Entwicklung gleichgesetzt und die Diskussion beschränkt sich häufig auch auf diese beiden Punkte. Für den Erfolg sind neben diesen Kernelementen jedoch weitere Faktoren viel entscheidender:

1. Die agile Organisation ist keine Ausrede für weniger Qualität, Unpünktlichkeit oder Abweichung von den gesetzten Zielen – auch nicht in der ersten Iteration.
2. Der Fokus agiler Verfahren liegt nicht auf der Umsetzung von Methoden, sondern auf der Steigerung der Wertschöpfung. Auch wenn bei der Einführung der agilen Organisation zunächst Unsicherheit über einzelne Methoden zu einer anderen Wahrnehmung führt: Für alle Beteiligten muss klar sein, dass die agilen Methoden vom Klebezettel über Visual Facilitation bis zur Collaboration Suite einzig dazu dienen, den Kundennutzen zu steigern. Und der Kundennutzen ist kein Selbstzweck, sondern seine Steigerung erhöht den Ertrag.
3. Die Basisfunktionen, -prozesse, -schnittstellen etc. müssen zuerst stabil und zukunftsfähig ausgeprägt werden. Anschließend folgt die inkrementelle, also auf der früheren Leistung aufbauende Weiterentwicklung.

4. Die agile Organisation bleibt in den strategischen Rahmen des Unternehmens eingebunden. Das „Alignment“, also die Ausrichtung auf das Ziel, soll für alle Beteiligten klar und verbindlich sein.
5. Gute, intensive und bereichsübergreifende Zusammenarbeit, pünktliche Lieferung und klare Kommunikation sind weitere wesentliche Erfolgsfaktoren. Sie gelten selbstverständlich auch in anderen Methoden und allen Organisationsformen.
6. Anders als in einer klassischen Organisation ist jedoch die Rolle der Steuerung: Auch wenn von New Work das Bild selbstorganisierter und autarker Teams in kreativitätsfördernder Büroumgebung betont wird, ist das transparente Controlling über alle Aktivitäten und Ziele ein wesentlicher Erfolgsfaktor für agile Organisationen. In diesem Bereich werden weitreichende und zusätzliche Tools, Methoden und Konzepte benötigt.

HERAUSFORDERUNG CHANGE

Neben der Absicherung der Erfolgsfaktoren durch entsprechende Tools, Methoden, Coaching, Pilotprojekte etc. bleibt die Herausforderung beim Aufbau einer agilen Organisation ein umfassender Change für alle Mitarbeiter. Wird er durch ein umfassendes, strategisch untersetztes Programm begleitet, kann der Übergang in die agile Organisation in kurzer Zeit angestoßen werden und eine eigene Dynamik entwickeln.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der Umstieg von der klassischen Organisation in eine agile in der Regel mit hohen Hemmnissen und Ineffizienzen abläuft. Der häufigste Grund in diesen Fällen ist, dass die Agilität zwar durch das Top-Management unterstützt und gefördert wird, es für den Change im Mindset jedoch keinen klaren Plan gibt.

Commitment des mittleren Managements entscheidend

Es ist davon auszugehen, dass ein großer Teil des mittleren Managements und der Belegschaft dem agilen Mindset zunächst kritisch und sogar ablehnend gegenübersteht. Die häufigste anfängliche Einschätzung ist, dass es für komplexe oder stark regulierte Aufgaben ungeeignet ist. Dies lässt sich i.d.R. nicht durch Kommunikation beeinflussen, sondern nur durch Erfolg.

Es ist wichtig zu verstehen, warum die ersten Anläufe hin zu einer agilen Organisation häufig im mittleren Management gehemmt werden. Gründe hierfür sind vor allem der erwartete Verlust von Autorität und Status. Fakt ist, dass die agile Organisation für das mittlere Management die weitreichendsten Veränderungen vorsieht.

Neues Knowhow bei Mitarbeitern erforderlich

Die Selbstwahrnehmung der Fachexperten ändert sich, wenn der Fokus der Aufgaben auf Optimierung und Automation verlagert wird und der Anteil repetitiver Arbeit sinkt. Für Methoden, Produktmanagement, Kundenzentrierung, Steuerung etc. ist i.d.R. neues Knowhow aufzubauen. Die dezentrale Verantwortungsübernahme durch Fachexperten mit entsprechenden Anforderungen an die Selbststeuerung und Eigenverantwortung ist ein weiterer wichtiger Aspekt.

Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass ein hoher Anteil der Mitarbeiter nur in einem durch Vorgaben und klare Verantwortlichkeit der Führungskraft geprägten Arbeitsmodell produktiv und zufrieden ist. Diese Sichtweise resultiert aus der Erfahrung in der klassischen Organisation und ist klar falsch. Entsprechende Untersuchungen in wissenschaftlichen Studien und Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zeigen, dass dieser Mythos nur wenige Monate in einem agilen Umfeld überlebt.

Schließlich ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt, dass hohe Transparenz über Qualität und Performance entsteht, die erfahrungsgemäß zu überraschenden Korrekturen gewohnter Argumentationsketten führt.

Typisches Change Management begleitet diese Veränderungen meist nicht ausreichend. Vielmehr ist der erforderliche Change im Mindset durch spezifische Erfahrungen der Beteiligten schrittweise umzusetzen.

Klarer strategischer Plan des Top Managements erforderlich

Auch wenn reife agile Organisationen eine Vielzahl von Methoden haben, Veränderungen von Anfang an zu begleiten und neue Herausforderungen strategisch zu strukturieren, erscheint es wirksamer, dass die ersten Schritte im Wandel hin zur agilen Organisation nicht die agile Selbstorganisation der Teams und Projekte sind, sondern die Entwicklung eines wirklich guten und durchaus klassisch eingeleiteten Programms.

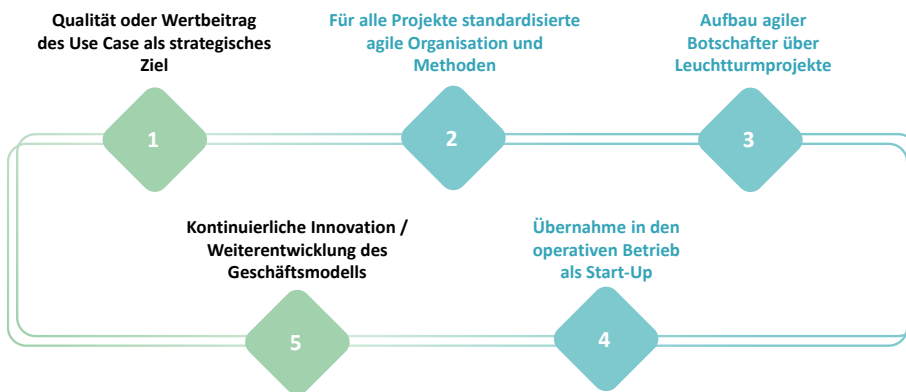


DIE METHODE „AIVI“

Für eine realistische und klar strukturierte Gestaltung des Wandels zur agilen Organisation bei Energieversorgern mit individuellen Pfaden für die unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen hat ESSAI die Methode **AIVI** (agile Innovation von innen) entwickelt.

Realistische und klare Struktur des Change

Mit AIVI wird sichergestellt, dass relevante Anwendungsfälle in allen beteiligten Organisationseinheiten einen stark sichtbaren und agilen Impuls setzen. AIVI stellt nach Überführung in den operativen Betrieb im Sinne eines Start-ups kontinuierliche Weiterentwicklung und „Vermarktung“ sicher.



Mit AIVI werden der Change im Mindset und standardisierte methodische Fähigkeiten umgesetzt

- Erfolgreiche und schnelle Umsetzung der für Qualität und Wertschöpfung relevanten Anwendungsfälle
- Lernen und Anwenden von standardisierten agilen Methoden
- Nachhaltige Verantwortung des Kernteams für kontinuierliche Weiterentwicklung der Use Cases im operativen Betrieb
- Kompatible Ressourcen und gemeinsame Erfahrungen bei den Projektteams und der Organisation

Die Methode umfasst mehrere Bausteine, wie z.B. das allgemeine Vorgehensmodell, ein agiles Methodenset, ein Coachingkonzept und das AIVI-Steuerungscockpit.

Als Treiber für die Identifikation geeigneter Anwendungsfälle dienen messbare Qualitätskennzahlen oder der Geschäftswertbeitrag, um den Blick direkt auf eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation zu lenken.

Ein für alle Projektteams standardisiertes Kit an agilen Methoden und Tools wird zunächst gemeinsam definiert und in den Umsetzungsprojekten für die priorisierten Anwendungsfälle einheitlich und verbindlich implementiert.

Die Besetzung der Projektteams wird bewusst gestaltet, so dass neben der fachlichen und technischen Expertise besonders auch methodisch starke Persönlichkeiten und Kommunikatoren mitwirken können.

Ziel ist, dass das Team als Ganzes erfolgreich mit dem Projekt in Verbindung gebracht wird.

Bei Überführung der Use Cases in den operativen Betrieb bleibt das Kernteam wie ein Start-up innerhalb der Organisation verantwortlich und entwickelt „seinen“ Use Case im Sinne eines eigenständigen Service weiter, greift Innovationen auf und „vermarktet“ den Service.

Es entsteht schnell ein Pool von agilen Botschaftern, die unmittelbar in der Linie wirken. Durch die standardisierte Methode entwickelt sich in allen Abteilungen kompatibles Knowhow und – weit wichtiger – ein agiles Mindset, so dass schrittweise eine selbsttragende und dynamische Weiterentwicklung der agilen Organisation stattfinden kann.



FAZIT

Die Energiewirtschaft wird in den nächsten Jahren deutliche Fortschritte im Bereich der Digitalisierung machen – aus eigenem Antrieb und infolge klarer Markterwartungen.

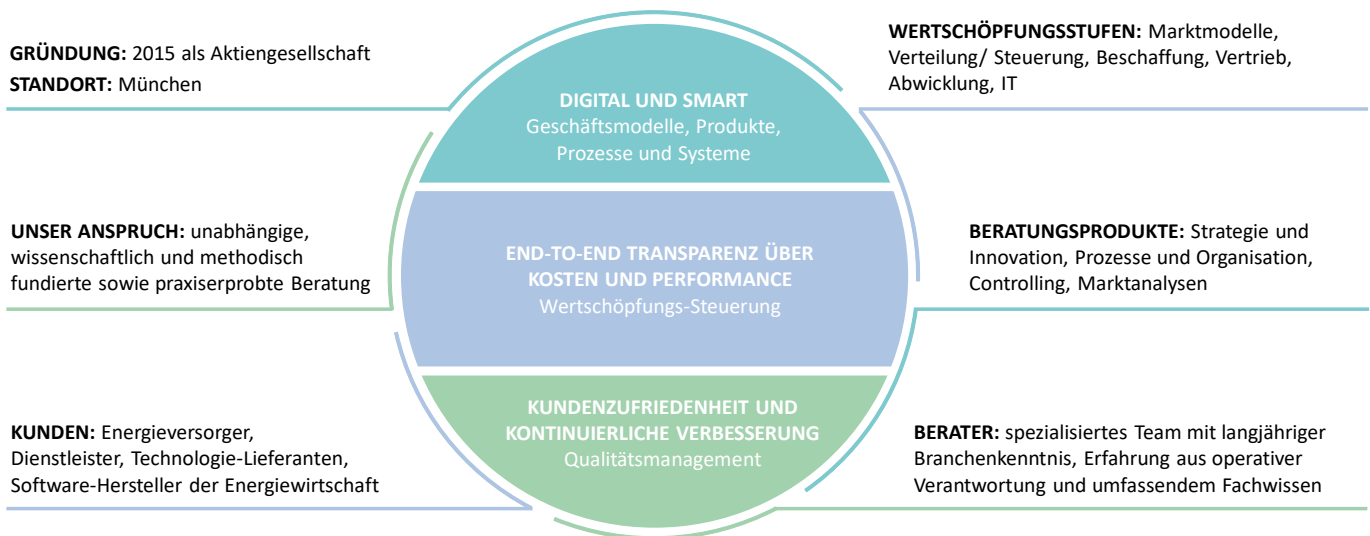
Die Effizienzvorteile der agilen Organisation für digitale Geschäftsmodelle sind nachgewiesen und hoch, entsprechend sollte der Aufbau einer agilen Organisation für Energieversorger eine wesentliche und aktuelle strategische Aufgabe sein.

Heutige Initiativen versuchen häufig, die agile Organisation im Sinne vieler agiler (Insel-)Projekte zu verstehen und beginnen ohne ausreichend definiertes strategisches Programm.

Der Change hin zu einer agilen Organisation sollte jedoch sorgfältig und durchaus „klassisch“ geplant werden.

Ein entsprechendes Programm mit einheitlichen Methoden, wie z.B. AIVI, sollte sicherstellen, dass der Wandel zur agilen Organisation nicht in anfänglichen Hemmnissen steckenbleibt.

ÜBER ESSAI



ESSAI ist eine Strategie- und Managementberatung mit Spezialisierung auf die Kommunal- und Energiewirtschaft.

Zu unseren Kunden zählen kommunale Betriebe, Stadtwerke und Energiekonzerne. Aber auch Dienstleister, Technologie-Lieferanten und Software-Hersteller der Energiewirtschaft unterstützen wir bei der Gestaltung der Energiewende.

Im Fokus stehen Fragestellungen zu wettbewerbsbedingten oder regulatorischen Veränderungen in einem zunehmend digitalisierten Umfeld, die Effizienz und Qualität von technischen und fachlichen Prozessen bis hin zu deren Automatisierung sowie notwendige Veränderungen in der Organisation.

ESSAI erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kunden Strategien und Konzepte für die Lösung komplexer Fragestellungen rund um die Digitalisierung und begleitet sie bei der Implementierung neuer Strukturen und Prozesse.

Mit unserem umfangreichen Know-how – auch aus operativer Verantwortung – in verschiedenen Teildisziplinen und Wertschöpfungsstufen der Energiewirtschaft stellen wir eine verantwortungsvolle Beratung sowie praxistaugliche Konzepte sicher.

ESSAI Consulting AG | Theresienhöhe 30
80339 München | www.essai-ag.com

Alexander Bräuer
Partner

Mobil +49 (0)160 84 11 86 4
E-Mail alexander.braeuer@essai-ag.com



SMART ENERGY



DIGITALISIERUNG



STRATEGIE



ENERGIE- & NETZVERTRIEB



SMART CITY



INFRASTRUKTUR

ESSAI