

Mit Kanban in die digitale Offensive

[21.11.2019] Die GasVersorgung Süddeutschland (GVS) reagiert mit einer neuen Organisationsstruktur und Digitalisierungsprojekten auf veränderte Rahmenbedingungen sowie den weiterhin starken Wettbewerb im Energiemarkt.

Die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg der GasVersorgung Süddeutschland (GVS) sind klar: Noch schneller die Produkte und Dienstleistungen zu den Kunden bringen und auch neue Kunden gewinnen – und das in einem schnelllebigen, hart umkämpften Markt. Außerdem im engen Austausch mit Partnern neue Angebote entwickeln, Kooperationen schaffen, passende Communities bilden und die Digitalisierung weiter vorantreiben. Die Kunden sind vor allem Stadtwerke, Regionalversorger und Industrieunternehmen. Sie verlangen heute sehr viel mehr als die reine Gas- und Stromlieferung. Energiewirtschaftliche Dienstleistungen sowie digitale Services und Lösungen werden immer wichtiger. Das ist die Kundenseite. Die GVS will das mit einer modernen Organisationsstruktur und neuen Arbeitselementen erreichen und hat im Mai dieses Jahres das Profil weiter geschärft. Der Fokus lag dabei klar auf dem Dienstleistungsgedanken und der Produktentwicklung. Dazu wurden die Bereiche Geschäftsentwicklung, Finanzen & Operations und der Vertrieb neu geschaffen beziehungsweise neu zugeschnitten. Durch die neue Organisation mit Matrix-Elementen ist die GVS schneller, flexibel und innovativ im Energiemarkt aktiv. Mit kurzen Entscheidungswegen und cross-funktionalen Projekt-Teams ist das Unternehmen noch kundennäher, schlagkräftiger und effizienter – gerade auch im digitalen Bereich. Das erhöht die Wachstumschancen in allen Kundensegmenten. **Können und Wollen** Solche Veränderungen kosten Kraft und Durchhaltevermögen und brauchen eine entsprechende Haltung. Und es geht nicht reibungslos, Stolpersteine lauern an oft unerwarteten Stellen. Doch nur wer Veränderungen akzeptiert, kann sich behaupten, entwickeln und wachsen. Das bedeutet auch eine neue Art zu denken und zu arbeiten, wenn das Unternehmen erfolgreich sein will. Entwicklung setzt grundsätzlich voraus, dass Veränderungen zugelassen werden. Doch das allein reicht nicht aus. Entscheidend ist, ob und wie Unternehmen bereit sind, den Wandel aktiv mitzugestalten. Und zwar die gesamte Mannschaft – jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter. Transparenz gegenüber den Mitarbeitern zur Unternehmenssituation und -entwicklung ist dafür ein ganz wesentlicher Punkt. Und auch, Verantwortung breit zu übertragen und bereichsübergreifend zu agieren. Das heißt, klar die Rollen zu differenzieren, Aufgaben und Verantwortung unmissverständlich zuzuweisen sowie Konsens zu haben über Prinzipien der Zusammenarbeit. Wie gehen wir miteinander um? Wie sieht die Entscheidungsfindung aus? Wie lernt das Team? Sind wir weiterhin kunden- und marktorientiert? Dazu braucht es entsprechende Methoden und Tools. Die GVS arbeitet seit der Neuorganisation im Mai mit Kanban im Management-Kreis und in den Teams. Bekannt ist die Methodik der Prozesssteuerung vor allem in der Produktion. Es gibt klare Rollen und Themen. In der Synchronisation steht monatlich die Zielerreichung im Fokus. Wie ist der Stand der Aktivitäten? Gibt es Entscheidungsbedarfe, Einschränkungen, Hindernisse, und gilt es, die Ziele zu adjustieren? **Lernen durch Hinterfragen** Zur Planung gehört es, die anstehenden Arbeitspakete monatlich klar zu definieren und sicherzustellen, dass diese mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden können. Ebenfalls dazu gehört die Verteilung der Team-Kompetenzen auf die Arbeitspakete sowie die Priorisierung für das Erreichen der Ziele. Eminent wichtig ist auch die Retrospektive, also das Lernen im Sinne von Hinterfragen und Erörtern in Bezug auf die Zusammenarbeit. Wo hat es im Team richtig gut geklappt? Wo gilt es, etwas zu verbessern? Was sollten wir lassen? Was hat gut geklappt? Das alles führt zu Offenheit und Transparenz, die nun ganz neu erlebt und geübt werden muss. Transparenz heißt auch, dass sich alle das

Kanban-Board ansehen, Fragen platzieren und Hinweise geben können. Die Kanban-Boards sind jederzeit zugänglich. Es ist eine klare Aufforderung, mitzuarbeiten und mitzudenken, denn der Unternehmenserfolg geht alle an. Das gilt auch für die cross-funktionalen Projekt-Teams und das verstärkte Arbeiten im Kampagnenmodus. **E-Point und Tender365** Einer der Schwerpunkte der GVS neben dem Commodity-Geschäft Gas und Strom sind die digitalen Tools. Mit dem Energie-Marktplatz E-Point wurde eine bilaterale Online-Plattform für Strom und Gas aufgesetzt. Seit 2017 können dort Stadtwerke, Weiterverteiler und Industriebetriebe ihre Geschäfte effizient, transparent, sicher und zu minimalen Prozesskosten vorbereiten, vollziehen und verfolgen. Sie erhalten über die Plattform alle wichtigen Markt- und Preisinformationen, einen attraktiven direkten Marktzugang für den Kauf und Verkauf von Gas und Strom zu Realtime-Preisen sowie die gesamte Abwicklung und Verwaltung. Ein ganz wichtiger Punkt: E-Point bildet alle Geschäftsprozesse ab – von der Vorbereitung einer Transaktion bis zur umfassenden Portfolio-Bewertung und entsprechendem Reporting. Ergänzt wird E-Point von Tender365. Dieser digitale Marktplatz für Energieprodukte und OTC-Handel ging im September 2018 als multilaterale Plattform online. Die Tender365 GmbH wurde Anfang August 2018 vom Beratungsunternehmen Exxeta und GVS gegründet. Weitere Gesellschafter kamen mit eins energie in sachsen sowie Gas-Union hinzu. **Neutralität, Datensicherheit, Transparenz** Tender365 ist ein moderner, leistungsfähiger Marktplatz, auf dem Nachfrager und Anbieter über digitale Ausschreibungen zahlreiche Energieprodukte handeln können. Dabei erstellt beispielsweise ein Kunde (Nachfrager) ein Inserat mit Produktspezifika wie Laufzeit, Preisstellung, Produkt und Lieferzeitraum. Ab Beginn der Laufzeit der Ausschreibung können Anbieter ein Gebot darauf abgeben. Kommen beide Parteien zu einer Einigung, wird das Gebot angenommen und das Inserat beendet. Ganz bewusst steht für Tender365 das Motto „Aus der Branche für die Branche“. Garantiert sind der freie Zugang aller Marktteilnehmer, Neutralität, Datensicherheit, Transparenz und Aktualität. Konkret bedeutet dies, dass auf der unabhängigen Plattform marktorientierte und innovative Energieversorgungsunternehmen sowie große Industrieunternehmen mit ihren Angeboten und Anfragen gleichberechtigt vertreten sind, und die Plattform allen Marktteilnehmern offensteht. Dadurch wird der Energiehandel neu ausgerichtet und eröffnet allen Marktteilnehmern neue Geschäftschancen im digitalen Energievertrieb und in der digitalen Energiebeschaffung. **Stillstand heißt Rückschritt** Das Geschäft bleibt schnelllebig und der Druck auf die Margen hoch. Zwar gibt es im Commodity-Bereich eine gewisse Konsolidierung, allerdings gilt das nicht fürs Plattformgeschäft. Hier kommen ständig neue Anbieter – auch branchenfremde – auf den Markt. Stillstand bedeutet Rückschritt. Für die GVS heißt das, im Vertrieb die Bestandskunden zu pflegen und neue Kunden zu gewinnen, gerade auch im Industriesektor. Online gilt es, die Nutzerzahlen und Abschlüsse für Click-Services zu steigern und zu vergleichmäßigen, um Klumpenrisiken zu verringern. Das Hauptaugenmerk liegt zum einen darauf, die Bedienbarkeit und das individuelle Handling der Tools weiter zu verbessern und zum anderen neue Tools zu entwickeln: Einiges ist in der Pipeline und wird vor der Fachmesse E-world energy & water (11. bis 13. Februar 2020, Essen) fertiggestellt und dort präsentiert.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe November/Dezember 2019 von stadt+werk erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Unternehmen, GVS, E-Point, E-world 2020, Informationstechnik, Tender365