



LEAN STEERING

DESIGN EINER SCHLAGKRÄFTIGEN KONZERNHOLDING MIT OPTIMIERTEN VERWALTUNGSFUNKTIONEN

Ausgangssituation – Das traditionelle Geschäftsmodell hat ausgedient

Die Energiewirtschaft in Deutschland wurde binnen Jahresfrist auf den Kopf gestellt. Ein geringer Anteil des Energiemix sollte über die Zukunft des Konzerns bestimmen. Unser Kunde sah sich einer konzernweiten Neuausrichtung seines Steuerungs- und Führungsmodells ausgesetzt. Die Ausrichtung auf ein verändertes Geschäftsmodell im Zuge der Energiewende erforderte die Bündelung und Neudimensionierung der Verwaltungsfunktionen.

Projektansatz – Die konsequente Trennung von „Dienen und Führen“ schafft ein klares Rollenverständnis

Im Vordergrund stand die Entwicklung des funktionalen Blueprints einer schlanken und zugleich schlagkräftigen Zielorganisation. Während in der Konzernzentrale eine Rückbesinnung auf hoheitliche bzw. strategische Aufgaben vorgesehen war, wurden Verwaltungsfunktionen auf Qualität oder Effizienz getrimmt. Dabei erfolgte die Dimensionierung und Ausgestaltung der Shared Service Center (SSC) und Center of Excellence (CoE) im Sinne einer konsequenten Trennung von „Dienen und Führen“. Fundament für die Analyse bildete ein DAX Benchmarking realisierter bzw. geplanter Bündelungsinitiativen.

Erkenntnis – Die Anwendung bewährter Organisationsprinzipien als Garant für den Projekterfolg

Bei der Ausgestaltung der Verwaltungsfunktionen wurde auf bewährte Organisationsprinzipien zurückgegriffen. Bei CoEs galten die Prinzipien „Heads“ anstatt FTEs zur Sicherstellung eines hohen Qualitätsanspruchs. Daneben hatten Qualitätsvorteile Vorrang vor Koordinationsvorteilen sowie Projekt- vor Linienorganisationen – unter Berücksichtigung einer geeigneten Führungsspanne.

Hingegen galten bei SSCs die Prinzipien „Brownfield“ vor „Greenfield“, um von bestehenden Strukturen zu profitieren, und Sprache vor Inhalt aufgrund des transaktionalen Aufgabencharakters. Das legale „Hosting“ sollte vorzugsweise innerhalb bestehender Einheiten realisiert werden – bei einer deutlich höheren Führungsspanne.

Ergebnis

1. Neudimensionierung und Zuordnung von über 10.000 FTEs 2. Bündelung der gruppenweiten Verwaltungsfunktionen in 15 CoEs bzw. SSCs 3. Realisierung signifikanter Effizienzmaßnahmen und Verschlinkung der Holding um 50%
