

Die digitale Organisation in der Energiewirtschaft

Von der klassischen zur digitalen Organisation

Bereits in den letzten Jahren haben digitale Geschäftsmodelle auch in der Energiewirtschaft ihren Platz gefunden, etwa im Vertrieb, wo auch Kunden es gewohnt sind, Produkte und Services über das Web auszusuchen und zu kaufen.

Vergleichsweise langsam verlief dazu der Umbau von Organisationen in Richtung digitale Organisation. Durch die Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen hinsichtlich physischer Präsenz sowohl im Kundenkontakt als auch am Arbeitsplatz wurden neue Arbeitsformen forciert und Veränderungen in Richtung einer digitalen Organisation erreicht.

Es ist davon auszugehen, dass die damit erreichten Veränderungen auch nach Rückkehr zur Normalität nicht vollständig verschwinden werden – zu stark sind an manchen Stellen die erreichten positiven

Veränderungen, als dass man darauf verzichten möchte.

The Advisory House hat die Frage näher untersucht, wie weit sich eine „klassische“ Organisation von einer „digitalen“ Organisation unterscheidet. Zur Strukturierung dieser Fragestellung haben wir das seit langer Zeit etablierte 7S-Modell genutzt.

Die Bandbreite der vorstellbaren Ausprägungen ist stark vom betrachteten „S“ des 7S-Modells abhängig, wie nachfolgend dargestellt. Als Fazit sind wir zum Schluss gekommen, dass einerseits an vielen Stellen hybride Organisationsformen existieren werden, also sowohl klassische als auch digitale Ausprägungen vorhanden sein werden.

„Hard S“ – Strategie, Struktur und Systeme

Bei der Erarbeitung einer **Unternehmensstrategie** gibt es seit langem die Beobachtung, dass einerseits Veränderungen immer schneller eintreten und andererseits auch immer stärker in überregionalen, wenn nicht sogar globalen Aspekten gedacht werden muss. Als anschauliche Beispiele dafür können technologische Veränderungen und der Klimawandel genannt werden: beides beeinflusst direkt die Welt der Energieversorger, unabhängig davon, ob sie sich als Vorreiter einer digitalen Welt sehen oder nicht.

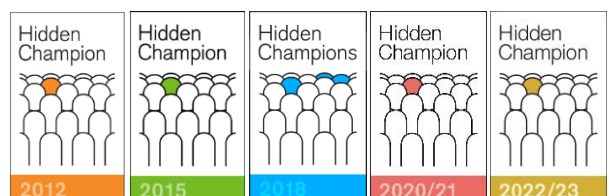
Die Methoden für die Strategieerarbeitung sind aber gleich geblieben. So gesehen gibt es keinen Unterschied, ob das Unternehmen sich digital orientiert oder nicht.

Bei der **Struktur** bzw. der Organisationsform beginnen die Unterschiede zwischen klassischen und digitalen Organisationen: in der digitalen Welt sind flexible,

kleine und funktionsübergreifende Teams gefragt, die in agiler Weise inkrementelle Veränderungen erreichen. Klassische Organisationen sind weiterhin hierarchisch und funktional spezialisiert aufgebaut.

Was wir aber auch beobachten: es gibt ein Nebeneinander beider Organisationsformen. Dort, wo Routineaufgaben zu erledigen sind, sind weiterhin die Vorteile einer klassischen Organisation gefragt. Es ist also kein Entweder/Oder, sondern ein Sowohl/Als Auch, das zum Erfolg führt.

Bei den **Systemen** hat sich in den letzten Jahren wohl in allen Wertschöpfungsstufen am meisten getan. Die Verfügbarkeit großer Informationsmengen, die Verarbeitung mit Methoden künstlicher Intelligenz, die Vernetzung von physischen Objekten, die Schaffung von „digital twins“ usw. verändern die Energieerzeugung genauso wie den



Transport, den Handel und den Vertrieb in der Energiewirtschaft.

Neben den neuen digitalen Möglichkeiten in den Kernprozessen sind in den letzten Jahren auch viele

„Soft S“ – Skills, Staff, Style und Shared Values

Bei den **Skills** sehen wir zwei Ansatzpunkte für das Erreichen einer digitalen Organisation: Mitarbeiterbezogene Fähigkeiten und Fähigkeiten der Organisation. Die Skills der Mitarbeiter drehen sich vor allem um die Kenntnis und Nutzung von agilen Methoden, die heute schon von vielen Firmen angewendet werden. Die organisatorischen Fähigkeiten hängen eng mit den oben erwähnten Systemen zusammen: *predictive maintenance* (Netze, Erzeugung), Algo-Trading (Handel) oder Chatbots (Vertrieb) entfalten nur dann ihr volles Potential, wenn organisatorische Skills zu Prozessoptimierung genutzt werden.

An einigen Stellen kann es notwendig sein, Know-how auf der Ebene **Staff** durch Rekrutierung am Markt aufzubauen. Ein Senior Data Architect bspw. aus einer fremden Branche wird in vielen Fällen schneller das Versorger-spezifische Know-how aufgebaut haben, als ein interner Mitarbeiter sich aneignet, wie Data Lakes konzipiert werden.

Die Transformation zur digitalen Organisation

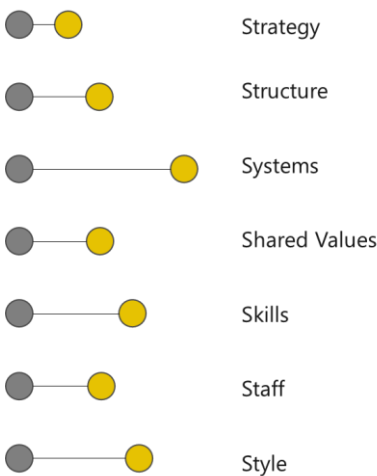


Abb.1: von klassischen zu digitalen Organisationen

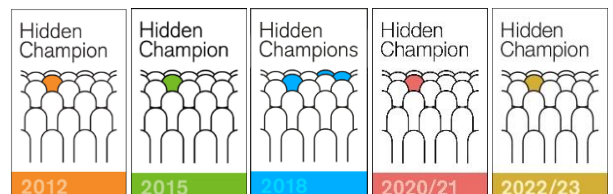
Tools auf den Markt gekommen, die digitale Arbeitsweisen überhaupt erst ermöglichen (bspw. Kollaboration) oder unterstützen.

Der **Style** oder die Kultur einer Organisation sind am schwierigsten zu ändern, wie das auch schon in der Vergangenheit bei Transformationsprozessen der Fall war. Die Erwartungen an *New Work* sind hoch, viele Beispiele von Konzernen wie Alphabet/Google sind weithin bekannt – und dann gibt es europäische Arbeitsgesetze und Betriebsvereinbarungen, die aus einer anderen Historie und Kultur kommen und sich so gar nicht mit *New Work* vertragen. Dennoch sehen wir auch an vielen Stellen stattfindende Veränderungen, wie etwa die Akzeptanz von Home Office-Regelungen.

Bei den **Shared Values** sind aus unserer Sicht die Schlüsselfaktoren erfolgreicher digitaler Organisationen der Fokus auf Kundennutzen, die Anwendung agiler Prinzipien (inklusive der Akzeptanz von Fehlern) und eine stärkere Selbständigkeit und Selbstverantwortung.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, kann der Weg von einer klassischen Organisation (in grau) zu einer digitalen Organisation (goldfarben) je nach betrachtetem Aspekt mehr oder weniger weit sein. Die Werkzeuge und Verfahren für eine erfolgreiche Transformation sind bekannt und orientieren sich an etablierten Verfahren. Der wichtigste Aspekt ist hier, die Mitarbeiter auf die Reise wirklich mitzunehmen, also Verständnis und Akzeptanz zu schaffen, bevor Veränderungen begonnen werden.

Der Steuerung des Veränderungsprozesses kommt besondere Bedeutung zu, weil davon auszugehen ist, dass auch bei den Mitarbeitern viele (möglicherweise



widersprüchliche) Erwartungen an eine optimale digitale Organisation existieren.

The Advisory House hilft Ihnen beim Aufbau einer digitalen Organisation

The Advisory House ist eine führende Managementberatung und an drei Europäischen Standorten vertreten. Wir fokussieren uns zu 100% auf die Energiewirtschaft und unterstützen Europäische Energieunternehmen bei ihren zentralen Herausforderungen und begleiten anspruchsvolle Transformationsprozesse. Seit 2012 sind wir durchgehend als "Hidden Champion" der Beratung in der Kategorie Energiewirtschaft ausgezeichnet.

Möchten auch Sie Ihre Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung konkretisieren und adressieren? Dann kontaktieren Sie uns bezüglich eines Termins. Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

The Advisory House
www.advisoryhouse.com

Dr. Friedrich Huber
(Friedrich.Huber@advisoryhouse.com)

Düsseldorf, Wien, Zug

*The Advisory House wurde zum fünften Mal
in Folge Hidden Champion Sieger,
Kategorie: Energiewirtschaft.
Weitere Information unter
<http://hidden-champions-of-consulting.de>*

