Kundenreferenz

wertfabrik
prozesse klug getaktet

EBM – «Shortcut» verkürzt Durchlaufzeit für Photovoltaikanlagen um über 90 %

Referenzlösung EBM , Münchenstein (BL)

Die Genossenschaft Elektra Birseck (EBM) ist ein Schweizer Energieversorgungsunternehmen mit Sitz in Münchenstein (BL). Seit dem Jahr 1897 ist sie als privatrechtlich organisierte Genossenschaft international erfolgreich in der Energiebranche positioniert. Sie produziert, handelt, transportiert und vertreibt Energie und ist dabei in den Geschäftsbereichen Netz, Energie, Wärme, erneuerbare Energien und Energieeffizienz tätig. Eine der wichtigsten Aufgaben ist das Sicherstellen einer ausgewogenen Versorgungsstrategie für etwa 230'000 Personen und Unternehmen in den beiden Kantonen Basel-Landschaft und Solothurn sowie im Elsass in Frankreich.

EBM hat im Jahr 2014 mit der Unterstützung der Wertfabrik damit begonnen, relevante Prozesse mithilfe der Lean Management Philosophie zu verschlanken. EBM intern laufen sämtliche Lean-Aktivitäten unter dem Begriff «WERT-VOLL».

«Schweizer Privathaushalte entscheiden sich vermehrt für Photovoltaikanlagen»

Im Rahmen eines Projektes mit der Wertfabrik konnte EBM den internen Prozess zu Photovoltaikanlagen verschlanken und effizienter gestalten. Die Durchlaufzeit einer PVA Installationsanzeige konnte dabei um über 90 % gesenkt werden.

Ausgangslage

Im Zuge der angekündigten Energiewende beschliessen immer mehr Privatpersonen eine Photovoltaikanlage (PVA) auf dem Dach des eigenen Hauses zu installieren. Der Bund vergütet für den Solarstrom zwar längst nicht mehr so viel durch die kostendeckende Einspeisevergütung (KEV), wie noch vor einigen Jahren. Zudem existiert für dieselbe eine lange Warteliste. Trotzdem ist es immer noch interessant, den eigenständig produzierten Strom gleich selbst zu konsumieren und sich anstelle der KEV einen Einmalbeitrag an die Installationskosten auszahlen zu lassen.

Für Energieversorgungsunternehmen sind einzelne, private PVA mit typischen Leistungen bis zu 10 kW normalerweise unproblematisch. Häufen sich jedoch in einem Quartier solche Anlagen und gibt es vielleicht noch grössere Anlagen mit deutlich mehr Leistung im selben Netzbereich, dann ist bei jeder neuen Anlage zu prüfen, welche Rückwirkung sie auf die Qualität des Elektrizitätsnetzwerks haben kann. Unter Umständen kann sie nur unter Auflagen bewilligt werden, oder das Netz muss vor Inbetriebnahme der PVA verstärkt werden.

Aufgabenstellung

EBM setzte sich zum Ziel, im Rahmen eines «WERT-VOLL-Projektes» den internen Prozess «PVA» zu verschlanken, effizienter zu gestalten und insbesondere für einfache Anlagen um mindestens 30 % zu beschleunigen. Des Weiteren sollte der Prozess bewirken, dass die Zuständigkeit für komplexe Anlagen klar geregelt ist, Kunden und externe Partner jederzeit einen klar definierten Ansprechpartner haben sowie jederzeit Transparenz über den Status eines PVA-Projektes herrscht.

Der neu zu definierende Ablauf soll zudem die im nächsten Abschnitt aufgelisteten Defizite eleminieren.

«Optimierte Prozesse durch Schnittstellen-reduktion»

Lösung

Das Projekt wurde nach dem bewährten 7-Phasen-Modell der Wertfabrik durchgeführt:

Mit einer Wertstromanalyse wurde der bestehende Prozess vor Ort an den Arbeitsplätzen erfasst und gross an der Wand visualisiert. Es zeigten sich folgende Defizite:

- Der Prozess durchlief immer sämtliche der 15 Schnittstellen, obwohl längst nicht alle Schnittstellen produktiv etwas zum Gelingen des Prozesses beitrugen. Das erzeugte unnötig Arbeit und verlängerte die Durchlaufzeit erheblich.
- Es gab viele Medienbrüche in den Abläufen. Begleitbriefe, Abnahmeprotokolle und andere Dokumente mussten aufwendig ausserhalb von SAP manuell in Word oder Excel erstellt werden. Teilweise wurden elektronisch vorhandene Informationen manuell von einem System in ein anderes abgetippt.
- Gewisse Arbeiten wurden doppelt gemacht.
- Fehlende Informationen führten oft zu Rückfragen.
- Es bestand keine Transparenz zum Status eines Projektes. Die Bearbeitung folgte zwar definiert auf einem Laufblatt, aber niemand wusste, an welcher Schnittstelle sich das Laufblatt gerade befand.
- Bei komplexen Projekten gab es keine eindeutige Projektleitung und keine eindeutig zugeteilten Zuständigkeiten.
- Die Dokumentenablage erfolgte rein auf Papierbasis.

Der Soll-Prozess wurde im Team mit der Methode «Wertstromdesign» erarbeitet und ebenfalls an der Wand visualisiert. Ideal wäre es natürlich gewesen, den Ablauf in Form eines Workflows in SAP abzubilden und den Prozess somit weitgehend elektronisch abzuwickeln. Aber wie bei vielen anderen Unternehmen ist auch bei EBM die SAP-Pipeline voll. Deshalb wurde im Sinne der raschen Umsetzung vorerst auf einen vollelektronischen Workflow verzichtet. Dieser wurde für einen späteren Zeitpunkt in die SAP-Projektliste aufgenommen.

Die Highlights im neuen Prozess können wie folgt zusammengefasst werden:

- Elektronische Online-Formulare für Kunden und Partner (Solarteure, Elektroinstallateure) mit Pflichtfeldern für Auskunftsgesuch, Anschlussgesuch und Abnahmeprotokoll. Damit werden einerseits vollständige Informationen sichergestellt sowie Rückfragen vermieden und andererseits können die elektronisch ausgefüllten Formulare ohne Medienbruch direkt weiterbearbeitet werden.
- Es erfolgt eine Triage nach Eingang eines Auskunfts- oder Anschlussgesuchs beziehungsweise einer Installationsanzeige. Einfache Anlagen durchlaufen einen «Shortcut», das heisst es werden nur noch diejenigen Schnittstellen involviert, die auch wirklich eine aktive Bearbeitungsaufgabe haben. Da über 80 % der Anlagen in den «Shortcut» passen, werden Aufwand und Durchlaufzeit erheblich reduziert.
- Für komplexe PVA mit hoher Leistung wird ein Projektleiter eingesetzt, der sämtliche Aktivitäten koordiniert und auch als kompetenter Ansprechpartner gegenüber dem Kunden auftritt.
- Mittels SAP Service-Meldungen und darin klar definierten Massnahmen wird die Transparenz sichergestellt (vereinfachte Abbildung eines Workflows). Mit einer einfachen SAP-Transaktion hat damit jeder sofort die Übersicht, in welcher Bearbeitungsphase und bei welcher Schnittstelle sich ein PVA-Projekt gerade befindet.
- Automatisierte Begleitbriefe und andere Formulare werden beim Setzen bestimmter Massnahmen in Service-Meldungen direkt aus SAP heraus erzeugt.
- Konsequente Ablage der Dokumente in elektronischer Form auf dem Anschlussobjekt in SAP.

Der neue Prozess wurde zunächst im SAP-Testsystem anhand von konkreten PVA-Projekten mehrmals durchexerziert. Dabei wurden gleichzeitig die betroffenen Mitarbeiter zum neuen Ablauf geschult. Der neue Ablauf ist im EBM-Prozessmanagementsystem «ADONIS» dokumentiert.

Ein spezifisch auf den neuen Prozess definiertes Prozess-Audit, das vierteljährlich vom verantwortlichen Prozesseigner zusammen mit der Qualitätssicherung durchgeführt wird, sichert die Nachhaltigkeit und dient gleichzeitig zur Identifizierung weiterer Verbesserungspotentiale im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

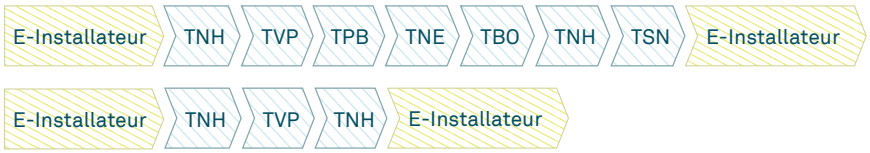
Bild: EBM Photovoltaikanlage Donnadolce, Sizilien

«Volle Transparenz, standardisierte Abläufe und deutliche Aufwandsreduktion»

Resultat

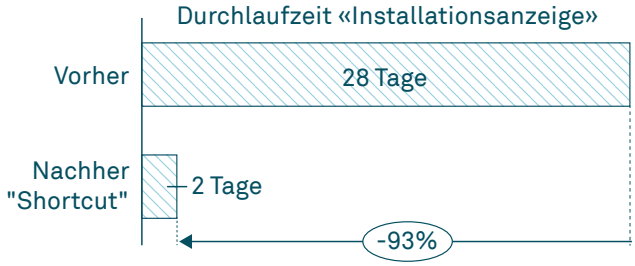
Der neue Ablauf zeigte sofort nach Umsetzung massive Verbesserungen, vor allem für kleine PVA, die über 80 % aller Anlagen ausmachen.

Prozess «Installationsanzeige» vorher



Prozess «Installationsanzeige» nachher, im Fall «Shortcut»

Bildbeschreibung: Die Grafik zeigt den Weg (Schnittstellen), den eine Installationsanzeige für eine kleine PVA bis zu 10 kW Leistung innerhalb der EBM vor der Prozessoptimierung zurücklegte sowie den Weg, den sie jetzt zurücklegt. Die Durchlaufzeit reduzierte sich von durchschnittlich 28 Tagen um über 90 % auf nur noch zwei Tage im Fall «Shortcut».



Zudem konnten folgende Resultate erzielt werden:

- Jederzeit 100 % Transparenz über den Status einer PVA im SAP.
- Standardisierte, beschriebene und geschulte Abläufe mit eindeutigen Zuständigkeiten.
- Deutliche Reduktion des Aufwandes dank automatisierten Abläufen und weniger Medienbrüchen.

Die gesetzten Projektziele wurden erreicht oder sogar deutlich übertroffen. Zudem stärkte die interdisziplinäre Workshoparbeit das gegenseitige Verständnis und die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der EBM.

Projektverantwortliche

David Moser, Geschäftsführender Partner, Wertfabrik AG
Lorenz Cairoli, Unternehmensentwicklung, EBM

«Wertfabrik berät und unterstützt Unternehmen»

Wir bringen Ihre wertschöpfenden Aktivitäten klug in Takt. In enger Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern begleiten wir «schlanke Unternehmen» auf dem Lean-Weg. Hier präsentieren wir Ihnen eine Auswahl unserer Kunden aus unterschiedlichen Branchen für die wir bereits im Einsatz waren.

wertfabrik
prozesse klug getaktet

Die Unternehmensberatung Wertfabrik ist Ihr Partner im Prozessmanagement. Mit der Lean Methodik verschlanken wir Ihre Prozesse in sämtlichen Unternehmensbereichen. Transformieren Sie mit uns Ihr Unternehmen in eine Lean Enterprise. Sie steigern mit uns nachhaltig Ihre Effizienz und Liefertreue und reduzieren Ihre Kosten und Lieferzeit. Sie profitieren von unserer systematischen Vorgehensweise und langjährigen Erfahrung im Lean Management. Alle unsere Berater verfügen über Führungserfahrung in erfolgreichen Unternehmen. Weitere Informationen zu Wertfabrik finden Sie unter: **www.wertfabrik.ch; www.wertblog.ch**

Wertfabrik – Mehrwert für Ihr Unternehmen.