



EBM «Den Netzanschluss schlank gemacht»

Referenzlösung EBM (Genossenschaft Elektra Birseck), Münchenstein

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



«Gewappnet für die Liberalisierung des Strommarktes»

Ausgangslage

Die geplante Liberalisierung des schweizerischen Strommarktes eröffnet immer mehr Kunden die Möglichkeit, ihren Energielieferanten frei zu wählen. Kundenorientierung und effiziente Prozesse werden daher für Energielieferanten wie EBM immer wichtiger.

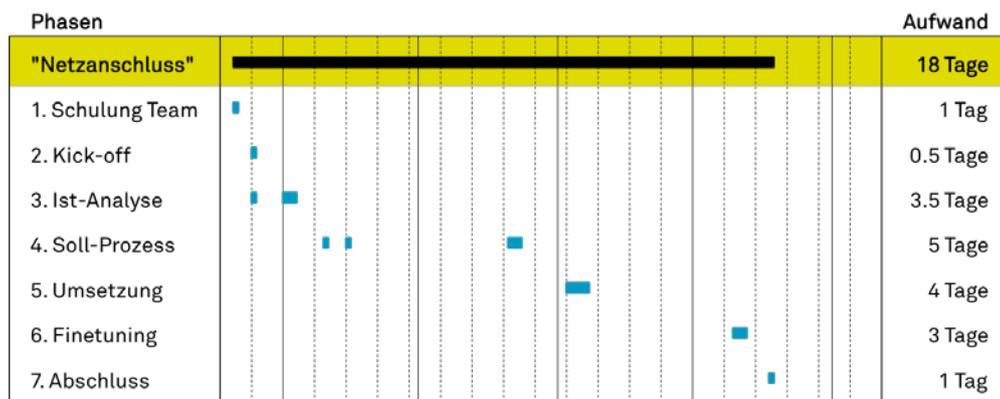
Daher hat die Geschäftsleitung der EBM beschlossen, ihre Geschäftsprozesse mit Lean Management zu optimieren, um auf dem Strommarkt möglichst adaptiv zu bleiben. Das Lean-Projekt «WERT-VOLL» wurde initialisiert. In einem Ausleseverfahren wählte EBM die Lean-Beratung Wertfabrik AG als Partner bei der Einführung von Lean.

Um das Vertrauen in die Lean-Methoden so breit wie möglich in das Unternehmen einzuflechten, hat das «WERT-VOLL»-Team beschlossen, zuerst den Netzanschlussprozess für Installationen bis 63 Ampere zu optimieren. Dieser ist nicht allzu komplex und mit rund 800 Installationen pro Jahr am häufigsten.

Die gesetzten Ziele waren eine Reduktion der Durchlaufzeit um 30%, volle Transparenz über die jeweiligen Netzanschluss-Stati sowie eine Reduktion der Kundenrückfragen. Weiter war geplant, die Kostentransparenz zu optimieren, um sie mit den vorhandenen Pauschalpreisen zu vergleichen. Zudem sollen die Abläufe standardisiert und die Kundenzufriedenheit gemessen werden.

Lösung

Um das umfangreiche Ziel-Portfolio zu meistern, wurde das Lean-Administration-Pilotprojekt nach dem bewährten 7-Phasen-Modell von Wertfabrik innerhalb von vier Monaten durchgeführt.



Das 7-Phasen-Modell von Wertfabrik

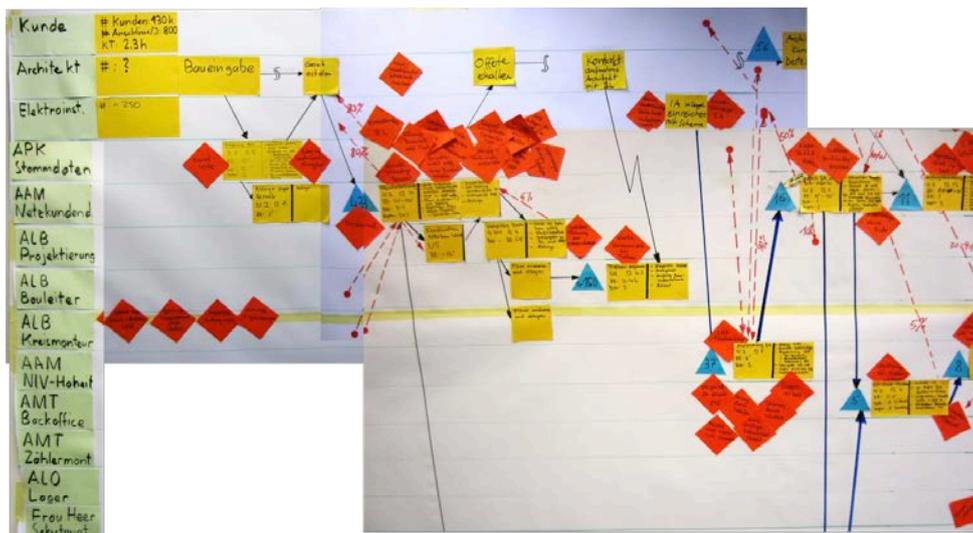
«Doppelspurigkeiten eliminieren»

Nach dem Kick-off wurden die Mitglieder aus dem interdisziplinär zusammengestellten «WERT-VOLL»-Projektteam in den Lean-Grundlagen geschult und danach die betroffenen Teamleiter.

Für die Ist-Analyse erstellte man eine umfangreiche Wertstromanalyse des kompletten Netzanschlussprozesses. Mit Interviews vor Ort wurden die fünf Hauptprozessschritte Offerten-Stellung, Installationsanzeige (IA), Netzanschluss mit Rechnungsstellung, Werksapparaterapport und Sicherheitsnachweis erfasst.

Die einzelnen Prozessschritte (gelb), zusammen mit den davor festgestellten Beständen (blau) von nicht erledigten Dokumenten, ordnete man den entsprechenden Schnittstellen in «Schwimmbahnen» (grün) zu. Um die Abhängigkeiten der Prozessschritte zu visualisieren, wurden die Informationsflüsse (physisch oder elektronisch) mit Hilfe von Pfeilen verbunden.

Rasch konnten die ersten Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Mit Kaizen-Blitzen (rot) wurden sie visualisiert und beschrieben.



Ausschnitt aus der Wertstromanalyse (Ist-Analyse)

Bei der Wertstromanalyse zeigte sich, dass der Netzanschluss deutlich komplexer war als zuerst angenommen. Über zwanzig Schnittstellen sind beteiligt. 29 Dokumente und 14 Kopien mussten für einen Netzanschluss erstellt werden. Der Prozessfluss wurde durch die vielen Schnittstellen sowie viele Rückfragen, Doppelspurigkeiten und teils zahlreiche noch nicht bearbeitete Dokumenten behindert. Hohe Bestände von Dokumenten in Arbeit lassen die Durchlaufzeiten überproportional anwachsen.

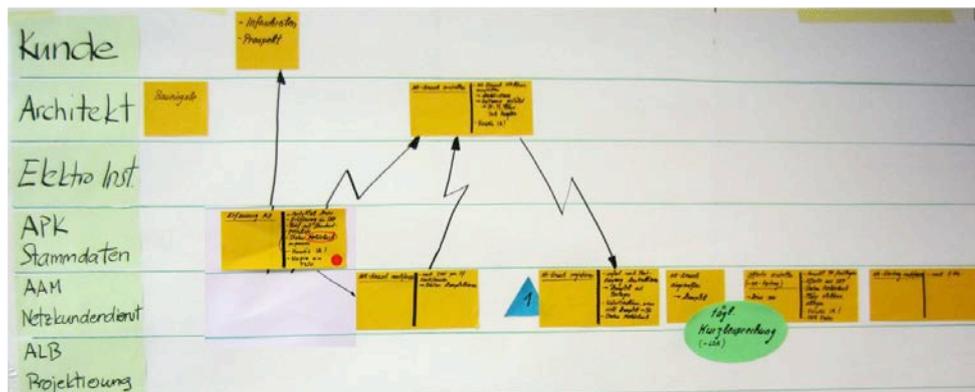
Zur Bezifferung der Rückfragenanzahl wurden Strich-Matrizen erstellt und die Störungen während zwei Wochen gemessen und kategorisiert. Einige Doppelspurigkeiten hatten etwa ihren Ursprung in parallellaufenden Softwaresystemen.

Die Ist-Durchlaufzeiten wurden grob ermittelt: Installationsanzeige ca. 40 Tage, Netzanschluss-Offerte 30 Tage. Dagegen beträgt die Summe aller Bearbeitungszeiten, inklusive der 16 Mannstunden für die eigentliche Installation vor Ort, nur etwa 30-40 Stunden.

«Prozessaudits identifizieren Potentiale»

Für den Soll-Prozess wurde die Methode Wertstromdesign angewandt. Die erwähnten Hauptprozessschritte wurden nacheinander auf einer anderen Wand neu angeordnet und analog zur Wertstromanalyse miteinander verbunden. Es wurde darauf geachtet, mit wenigen Schnittstellen auszukommen, den Informationsfluss elektronisch zu übermitteln und die Anhäufung von Beständen durch klare Vorgaben zu minimieren. Daraus ergab sich teilweise eine Zusammenlegung von Funktionen. Doch nur so ist ein möglichst guter Prozessfluss erreichbar.

Für mehr Transparenz wurde die vorhandene SAP-Funktion «Servicemeldung» verwendet, wodurch sich jederzeit die Stati abrufen lassen. Die Erkenntnisse aus den Rückfragenmatrizen führten z.B. zur Entwicklung von interaktiven Formularen bzw. zu einem Leitfaden für Architekten und Bauherren («10 Schritte bis zu Ihrem Netzanschluss»).



Ausschnitt aus dem Wertstromdesign (Soll-Prozess)

Für die Umsetzung wurden vorab alle Mitarbeiter entsprechend informiert und geschult sowie neue Anleitungen für die neuen Prozessschritte geschrieben.

Ein optimiertes, elektronisches Ablagesystem mit «logischem Schlüssel» wird künftig das Wiederauffinden von Dokumenten erleichtern. Zu besserer Kostentransparenz, wurde die Erfassung der Montagekosten im SAP neu definiert und für die Messung der Kundenzufriedenheit ein neuer Fragebogen erstellt.

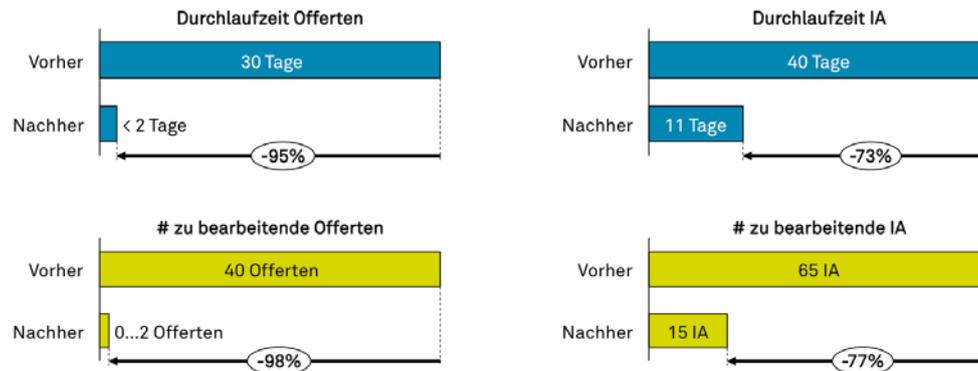
Zwischen Umsetzung und Fine-Tuning wurde vier Wochen lang mit dem neu definierten Prozess gearbeitet und Erfahrungen gesammelt. Wie erwartet, traten an einigen Stellen Probleme auf. Sie wurden analysiert und behoben.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit und zur Identifizierung weiterer Verbesserungspotentiale wurde ein Prozessaudit definiert. Es wird nun monatlich durchgeführt. Des Weiteren wurde ein Mitarbeiter-KVP installiert. Er bietet den Mitarbeitern eine Plattform, auch zukünftig Verbesserungsvorschläge einzubringen und umzusetzen.

«Schnittstellen reduzieren, Tempo steigern»

Resultate

Das Lean-Administration-Projekt erreichte folgende Resultate:



- Reduktion der Durchlaufzeit für Offerten-Stellung von 30 Tagen auf unter zwei Tage. Zudem Reduktion der noch zu erstellenden Offerten («Offerten in Arbeit») von über 40 auf null bis zwei.
- Durchlaufzeitreduktion der Installationsanzeige (IA) von 40 Tagen auf 11 Tage. Parallel dazu Reduktion der zu bearbeitenden Installationsanzeigen von 65 auf 15.
- Jederzeit 100% Transparenz über den Status eines Netzanschlusses im SAP.
- Standardisierte, beschriebene und geschulte Abläufe.
- Massive Reduktion des Aufwandes für die Stundenerfassung externer Mitarbeiter.



Projektverantwortliche

Lorenz Cairolì, Unternehmensentwicklung, EBM, Münchenstein
Dr. David Moser, Geschäftsführender Partner, Wertfabrik AG, Seuzach

Bilder: Wertfabrik, 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.

BERNINA⁺
made to create

 **Burckhardt
Compression**


Eichenberger Gewinde

EROWA[®] 
system solutions

ferrum

KABA[®]
BEYOND SECURITY

KISTLER
measure. analyze. innovate.

LIEBHERR

 **schekolin** 
Hochwertige Lacke und Farben
High quality lacquers and paints

NOVA SWISS[®]

BLASER
METALLBAU · AG

 **Schleuniger**

seitz valve

KURZ 

 **Tuchschmid**
Partner für anspruchsvolle Projekte
in Stahl, Glas und im Kombi-Verkehr
CH-8501 Frauenfeld, www.tuchschmid.ch

HBM

 **LISTA**
making workspace work


METTLER TOLEDO


**alpnach
norm**

 **flawa**[®]

 **REGENT**
Lighting



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.