

IT-Konsolidierung und Ausgründung am Beispiel des Vattenfall-Konzerns

Dresden, 20.09.04

Dr. Stefan Keese, Sprecher der Geschäftsführung
Vattenfall Europe Information Services GmbH



Der Energiekonzern Vattenfall Europe

- Entstanden aus Fusion von Bewag, HEW, LAUBAG und VEAG (inklusive ca. 60 Tochtergesellschaften)
- Jährliche Stromerzeugung von rund 80 Terawattstunden
- Nummer drei auf dem deutschen Strommarkt
- Geschäftsfelder: Erzeugung, Tagebau, Verteilung, Verkauf von Strom und Wärme sowie Energiedienstleistungen
- Einsatz nahezu aller verfügbarer Energiequellen: Wasserkraft, Kernkraft, Braunkohle, Steinkohle, Biomasse und Abfall
- 3,4 Millionen Endkunden: Industrie- und Versorgungsunternehmen sowie Gewerbe- und Privatkunden
- 21.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland, 32.000 in der Vattenfall Gruppe
- Installierte Leistung der Kraftwerke in Deutschland beträgt rund 17.000 Megawatt (MW)
- 11.000 km Stromkreislänge des Übertragungsnetzes in Deutschland; 54.000 km Verteilnetz



Sitz der Vattenfall Europe AG in der
Chausseestraße in Berlin-Mitte



Der Energiemarkt im Wandel

Aufbruchstimmung in den Energiemärkten

Zunehmend höhere Anforderungen durch:

- ➔ Liberalisierung und Deregulierung
- ➔ Marktverschiebungen, Fusionen und neue Anbieter
- ➔ Trennung von Erzeugung und Verteilung
- ➔ Wachsende Kundenansprüche
- ➔ Hoher Kostendruck



Wandel vom zählerbasierten Versorger zum kundenorientierten Dienstleister

Die Integration von Bewag, HEW, LAUBAG und VEAG stellte hohe Anforderungen an die IT

Harmonisierung der IT-Systeme

- Einheitliche konzernweite Prozesse
- Konzernweit integrierte Sicht auf die Kunden
- Unternehmensübergreifende Steuerung
- SAP R/3; SAP HR

Integration der IT-Landschaft

- Einheitliche Kommunikationsinfrastruktur
- Vernetzung aller Unternehmensstandorte
- IT-Effektivität für Anwender
- Common Infrastructure; Windows XP

Fusion der IT-Organisationen

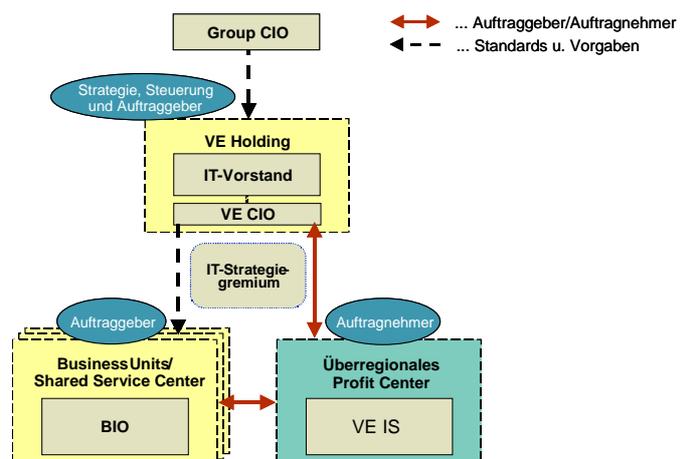
- Synergien durch Konsolidierung von IT-Funktionen
- Professionalisierung der IT-Dienstleistungen durch Marktorientierung

Schaffung eines effektiven IT-Steuerungsmodells

- Konzernweite Koordination und Optimierung der IT
- Auftragnehmer-/Auftraggeber-Modell
- Klare Regelung von Verantwortlichkeiten
- Transparenz und Kontrolle der IT-Kosten

Das IT-Steuerungsmodell

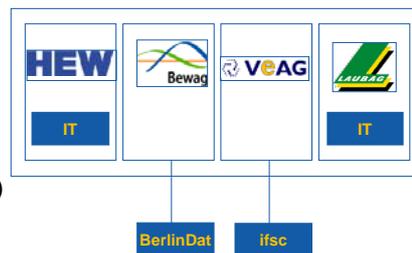
Das IT-Steuerungsmodell der Vattenfall Europe gewährleistet eine integrierte und effiziente Steuerung der IT



Der Aufbau der Vattenfall Europe Information Services

Die Ausgangssituation im Jahr 2002

- ➔ Unterschiedliche unternehmerische Konzepte (Profitcenter, Costcenter, IT-Abteilung)
- ➔ Unterschiedlicher Status hinsichtlich IT-Ausgliederung (mit und ohne Markterfahrung)
- ➔ Unterschiedliche Unternehmenskulturen
- ➔ Komplexe und stark differierende Strukturen hinsichtlich Mitbestimmung, Gewerkschaften und tariflicher Regelungen



Die Konzeption des neuen IT-Dienstleisters

- Gründung eines IT-Dienstleisters durch die Zusammenführung aller IT-Einheiten/Aufgaben im Jahr 2003
- Full Service Dienstleister für alle IT-Anforderungen des Vattenfall Europe Konzerns - EVU Systemhaus
- Holding Tochter mit dem Geschäftsfokus Vattenfall Europe und ergänzendem Non-Konzerngeschäft
- Führung als eigenständige Gesellschaft mit regionalen Standorten in einer überregionalen Organisations- und Führungsstruktur
- Steuerung als Profitcenter

Die Umsetzung

- VE IS wurde von Januar 2002 bis Oktober 2003 aufgebaut
- Projekt mit interdisziplinären Teams aus allen Herkunftsunternehmen
- Hauptaufgaben:
 - a) Entwicklung und Einführung einer marktorientierten Organisationsstruktur
 - b) Einheitliches Führungsmodell
 - c) Wirtschaftsplanung auf Profitcenterbasis
 - d) Vereinheitlichung der Prozesslandschaft
 - e) Neuregelung der Dienstleistungsbeziehungen
 - f) Gesellschaftsrechtliche Integration

a) Überregionale Organisationsstruktur

- ⇒ Prämissen:
 - Leistungserbringung durch kundennahe Geschäftseinheiten in Berlin, Hamburg und Senftenberg
 - Leitung überregional – operative Umsetzung regional
 - Kompetenzen unternehmensweit kapazitativ bündeln
 - Operative Organisationseinheiten (16) als Profitcenter gesteuert
 - Querschnittsfunktionen (3) sind interne Servicecenter
- ⇒ Organisationsstruktur Anfang 2003 eingeführt
- ⇒ Im August 2004 Anpassungen/Veränderungen vorgenommen

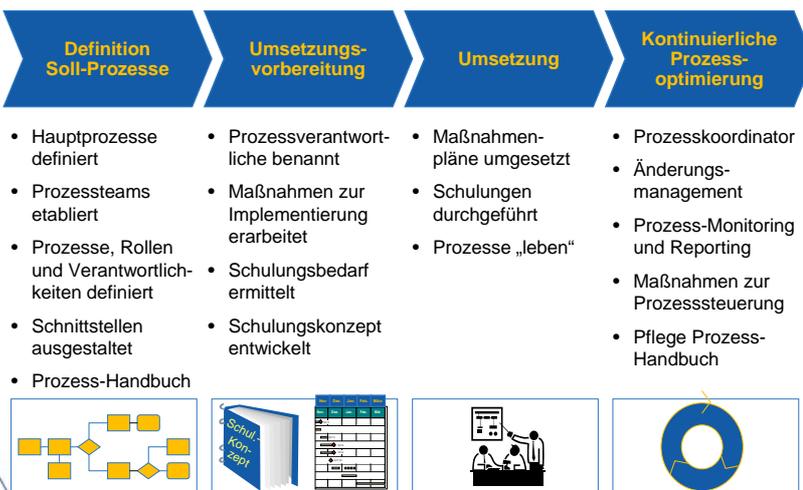
b) Führungsmodell und Auswahl der Führungskräfte

- ⇒ Frühzeitige Etablierung einer einheitlichen Führungsstruktur
- ⇒ Projektarbeit und Aufbau der Organisationseinheiten in Verantwortung der zukünftigen Führungskräfte/Profitcenterleiter
- ⇒ Besetzung aller Positionen durch einheitliches, objektivierte Auswahlverfahren unterstützt durch externe Personalberatung
 - Management-Appraisals für leitende Angestellte
 - Assessments für darunter liegende Führungspositionen
- ⇒ Beteiligung von Vertretern aller Herkunftsunternehmen bei der Bewertung und Auswahl
- ⇒ Führungspositionen in zwei Stufen besetzt (September 2002 und Januar 2003)
- ⇒ Neue Führungsstruktur wurde im Januar 2003 gemeinsam mit neuer Organisation in Kraft gesetzt

c) Detaillierung Aufbauorganisation und Profitcenter-Business-Planung



d) Vereinheitlichung der Prozesslandschaft



e) Neuregelung der Dienstleistungsbeziehungen

Ausgangssituation:

- ➔ Absolut unterschiedliche Vertragsstrukturen bzw. keine Verträge in den vier zu fusionierenden IT-Einheiten

Hauptaufgaben:

- ➔ Klare Dienstleistungsbeziehungen auf Basis eines Rahmenvertrages und von Service-Level-Agreements
- ➔ Abbildung aller Dienstleistungen der VE IS im Dienstleistungskatalog mit harmonisierter Preisstruktur
- ➔ Optimierung des Angebotsprozesses durch Einsatz von Vertrags-, SLA- und Kalkulationsmustern

Umsetzung:

- ➔ Erarbeitung einer konzernweiten Vertragsarchitektur und aller Einzelbestandteile in engem, iterativem Abstimmprozess mit den Kunden der Vattenfall Europe (Business Units, Shared Service Center, Töchter)

f) Gesellschaftsrechtliche Integration

- ➔ Parallel zu den operativen Vorbereitungen wurden die vier IT-Einheiten in einem mehrstufigem Konzept rechtlich zusammengeführt
- ➔ Notwendige Schritte:
 - Ausgründung Laubag IT
 - Ausgründung HEW IT
 - Verschmelzung der Tochtergesellschaften BerlinDat GmbH und ifsc GmbH
- ➔ Gesellschaftsrechtliche Integration wurde am 23. Oktober 2003 (9 Monate nach dem operativen Start der VE IS) abgeschlossen

Projektbegleitende Maßnahmen während der Fusion

Kommunikation

- ⇒ Umfangreiche Veränderungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fusionsprozess
- ⇒ Kontinuierliche, offene Kommunikation wichtig
- ⇒ Maßnahmen, z. B.
 - Regelmäßige Informationsveranstaltungen (Mitarbeiterversammlungen)
 - Projektintranet als permanent verfügbare Informationsplattform
 - Einzelmaßnahmen: z. B. Chat mit der Geschäftsführung

Integration

- ⇒ Aktive Förderung des Integrationsprozesses zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Verminderung der Kulturunterschiede
- ⇒ Maßnahmen
 - Partizipation an der Projektarbeit und gemischte Projektteams
 - Integrations-Programm für Führungskräfte
 - Kultur- und Wertebefragung
 - Events (Geburtsfeier, Abschlussevent)

Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

- ⇒ Frühzeitige Kommunikation einer eindeutigen Zielsetzung
- ⇒ Frühzeitige Benennung der Führungskräfte
- ⇒ Möglichst schnelle, offene Kommunikation
- ⇒ Beteiligung von Mitgliedern aller Herkunftsunternehmen an strategischen Entscheidungen (z. B. Organisationsstruktur, Führungskräfteauswahl) und an der operativen Projektarbeit
- ⇒ Integrationsmanagement-Programm für Führungskräfte (Kennenlernen, Erfahrungsaustausch, Kulturentwicklung)
- ⇒ Enge Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und „virtuellem Betriebsrat“
- ⇒ Enge Koordinations- und Berichtsstruktur zur Projektsteuerung
- ⇒ Einsatz einer Unternehmensberatung (Booz Allen Hamilton)

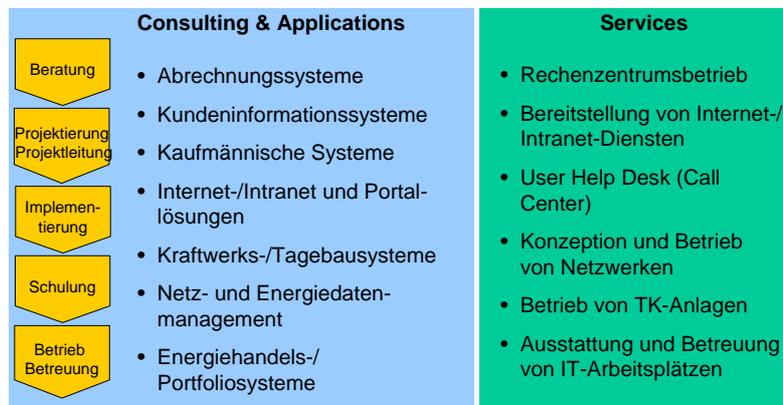
Die Vattenfall Europe Information Services heute

- ➔ Hundertprozentige Tochtergesellschaft der Vattenfall Europe AG
- ➔ Standorte: Hamburg (Sitz), Berlin, Senftenberg
- ➔ Full-Service-IT-Dienstleister für alle IT-Belange von Vattenfall Europe
- ➔ Rund 680 Mitarbeiter
- ➔ IT-/TK-Produkt- und Dienstleistungsportfolio, das auf Bedürfnisse und Prozesse der Energieversorgungsbranche ausgerichtet ist
- ➔ Operativer Start zum 1. Januar 2003
- ➔ Umsatz in 2004: ca. 140 Mio. Euro



Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio

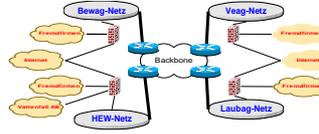
Die VE IS bietet als Full-Service-IT-Dienstleister ein komplettes IT-/TK-Produkt- und Dienstleistungsportfolio an



Die von VE IS betreute IT-Landschaft in Vattenfall Europe

Dimensionen

- Vernetzung von mehr als 100 Standorten
- Hochgeschwindigkeitsverbindungen zwischen den großen Standorten
- Beratung und Betreuung von Abrechnungssystemen für mehr als 3 Mio. Kunden zur Abrechnung
- Etwa 350 über SLAs betreute Applikationen
- Betreuung von ca. 6000 SAP-Usern
- Betreuung von rund 14.000 PCs und Notebooks
- Betrieb von ca. 1.100 Serversystemen



Nutzen der IT-Fusion für Vattenfall Europe

Nutzen für Vattenfall Europe I

- ⇒ Eindeutigkeit und Transparenz in der IT-Steuerung
- ⇒ Klare Aufgabenaufteilung zwischen Strategie, operativer IT und IT-Verantwortung in den Business Units
- ⇒ Realisierung von Synergien
 - Optimierung des Fremdleistungseinkaufs
 - Konsolidierung der Rechenzentren
 - Konsolidierung IT-Service/User Help Desk
 - Harmonisierung von Basisinfrastrukturen
 - Technologiekonsolidierung
 - Konsolidierung der Applikationen (z. B. SAP Classic, IS-U u. HR)
 - **FAZIT:**
 - Kosteneinsparungen von 20 % bis 2005
 - Weitergabe der Einsparungen durch Preisreduktionen an die Kunden

Nutzen für Vattenfall Europe II

- ⇒ Gesunkene Preise für IT-Leistungen, z. B.
 - Preis für SAP R/3 classic geg. Altsystemen um ca. 40 %
 - PCs bis zu 25 %, Monitore bis zu 30 %
 - Massenspeicher um 40 %
- ⇒ Einheitliche Prozesse und Anwendungen sowie aufeinander abgestimmte Lösungen aus einer Hand (z. B. ein SAP R/3 classic)
- ⇒ Gezielte Umsetzung der Harmonisierungs- und Standardisierungsziele des CIO
- ⇒ Professionalisierte Dienstleistungsbeziehung
 - Klarere Definition der Inhalte in Angebots-/Vertragsprozess
 - Weniger Nice-To-Have-Lösungen
 - Größere Transparenz der Kunden über IT-/TK-Leistungen
- ⇒ Gestiegene Wettbewerbsfähigkeit der VE IS
 - Steuerung als Profitcenter mit wirtschaftlichen Kennzahlen
 - Erfahrungen im Non-Konzerngeschäft
 - Benchmarking