

Prüfung verschiedener geeigneter Organisationsformen für die Energie Belp AG

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

Die Energie Belp AG ist in den letzten Jahren stark gewachsen, ohne ihre Strukturen angepasst zu haben. Die Organisation und Aufgabenverteilung sind nicht ideal. Dies liegt zum einen daran, dass gewisse zentrale Bereiche mit dem Unternehmen mitgewachsen sind, ohne dass die Aufbauorganisation angepasst worden ist. Zum anderen sind Aufgaben und Zuständigkeiten nicht klar geregelt, wodurch Doppelspurigkeiten oder gewisse Lücken entstehen können.

Die Energie Belp AG (EBAG) ist ein Mehrspartenversorgungsunternehmen. Sie liefert Elektrizität, Wasser, Wärme und Kommunikationsdienstleistungen an Belper Kunden, aber auch an Kunden aus anderen Gemeinden. Eine lückenlose Verfügbarkeit wird heute von den Kunden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Die Elektrizitäts- und Wasserversorgung als hoheitliche Aufgaben stehen als Monopol besonders im öffentlichen Fokus, vor allem wenn es um Einschränkungen oder Tarifierhöhungen geht. Die EBAG wurde über den Zwischenschritt einer selbständigen, öffentlich-rechtlichen Gemeindeunternehmung (SGU) 2012 in eine AG umgewandelt. Seitdem ist sie von 14 auf 34 Mitarbeitende gewachsen. Rückgrat der durch die EBAG erbrachten Dienstleistungen ist neben Personal und Kapital die über Gebühren finanzierte Infrastruktur im Wert von Hundert Millionen Franken. Um das heutige Leistungsangebot für kommende Generationen erhalten zu können, ist ein umsichtiges Management und permanente Erneuerung unabdingbar. Von zentraler Bedeutung sind die Kunden. Deshalb legt die EBAG grossen Wert auf Kundennähe und Premiumservice.

Die Bereitstellung der vielseitigen Versorgung dominiert in allen Bereichen der EBAG das Tagesgeschäft. Dadurch besteht die ständige Gefahr, dass die strategischen Ziele der EBAG zu wenig konsequent verfolgt werden. Eine Konsolidierung der Aufbauorganisation, mit welcher auf das schnelle Wachstum hätte reagiert werden müssen, hat nicht stattgefunden. Dies führt einerseits zu fehlenden Ressourcen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern, und andererseits zu Doppelspurigkeiten bei der Auftragsabwicklung und ineffizienten zentralen Diensten.

Damit die EBAG diesen Problemen entgegenwirken kann, wurde nach einer kurzen Zusammenfassung der Ausgangslage und der Darstellung der verwendeten Methoden eine Situationsanalyse durchgeführt. Schwergewicht bilden hier die strategischen

Analysen. Diese ergaben als Haupthandlungsfelder den Ausbau des Dienstleistungsangebotes, die Mitarbeiterförderung sowie die Kundenorientierung. Abgeglichen mit der Strategie der EBAG liefern sie die Grundlage für die Ermittlung der geeignetsten Aufbauorganisation. Mittels Fragebogen wurde als Nächstes das «Best Practice» ermittelt. Dabei zeigte sich, dass bei grösseren Mehrspartenunternehmen die Aufbauorganisation die «funktionale Struktur» besitzt. Diese Struktur ist nach Spezialisierung und Fachkenntnissen, auch «Inputfaktoren» genannt, gegliedert. Die funktionale Struktur ermöglicht Effizienzsteigerung durch Spezialisierung. Bei kleineren Mehrspartenunternehmen trifft man oft auf die «divisionale Struktur», die Gliederung nach Produkten, auch «Outputfaktoren» genannt. Mehrspartenunternehmen mittlerer Grösse wählen entweder die funktionale Struktur, die divisionale Struktur oder eine Mischform von beiden.

Aufbauend darauf wurden verschiedene Varianten von Aufbauorganisationen für Mehrspartenunternehmen erarbeitet. Diese Varianten wurden mit ausgewählten Kriterien bewertet. Eine geplante allgemeingültige Aussage zur Aufbauorganisation von Mehrspartenunternehmen konnte nicht abgeleitet werden. Grund hierfür sind die unterschiedlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten der Unternehmungen. Für die EBAG konnte nach der Bewertung der Varianten eine Vorzugsvariante ermittelt werden. Es handelt sich um eine divisionale Aufbauorganisation, die durch den Bereich «Dienste» erweitert wurde. Diese divisionale Aufbauorganisation wird jedoch nur eine Zwischenlösung darstellen. Durch weiteres Wachstum wird sich in Zukunft ein erneuter Wechsel in Richtung funktionale Struktur aufdrängen. Im Rahmen der Variantenbewertung kristallisiert sich heute schon eine Variante heraus. Diese muss jedoch zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal neu bewertet werden.



Robert Schantroch
robert.schantroch@me.com