

Wichtiger Hilfsprozess für das operative Geschäft

## Dokumentenmanagement in EVU – Effizienz ohne Aufsehen

Lösungen zur Dokumentenverwaltung und -archivierung sind aus der Prozesslandschaft vieler Versorgungsunternehmen nicht mehr wegzudenken. Häufig beschränken sich diese jedoch auf die Einführung von Softwareprodukten in Form von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) und elektronischen Archiven. Für eine signifikante und nachhaltige Verbesserung der Effizienz ist dieser Ansatz jedoch zu kurz gegriffen. Im Folgenden wird beschrieben, wie ganzheitliche Projektansätze die Effizienz in vielen Bereichen eines Energieversorgungsunternehmens (EVU) auf Dauer steigern können.

### Historische Entwicklung

Bereits Ende der 1980er Jahre lösten Anlagenplaner und Anlagenbauer wesentliche Innovationen im Umfeld des Dokumentenmanagements aus. Besonders im nuklearen Bereich wirkten sich die verschärften gesetzlichen Rahmenbedingungen, sowohl qualitativ (Integrität und Plausibilität) als auch quantitativ (Umfang) auf die Gestaltung der Anlagendokumentationen aus. Hinzu kam, dass mit dem verstärkten Einsatz von CAD die Standardisierung an Bedeutung gewann, durchgängige Kennzeichensysteme, z. B. Kraftwerk-Kennzeichen-System (KKS), verstärkt zur Anwendung kamen und sich auf die Strukturen der Anlagendokumentationen auswirkten.

Für die Verwaltung dieser häufig sehr großen Dokumentationsumfänge, die auch im konventionellen Umfeld 100 000 Dokumente je Anlage leicht überschreiten können, wurden organisatorische Strukturen

und Softwarelösungen entwickelt, die nicht nur die inhaltliche Bearbeitung der Dokumentationen effizienter gestalten sollten, sondern auch den Zugriff auf die Dokumente und die historische Nachvollziehbarkeit ihres Entstehens verbesserten.

Neben den nuklearen Betreibern setzten zu Beginn der 1990er Jahre auch die Betreiber neuerbauter konventioneller Anlagen auf Dokumentenmanagementlösungen, die sich in der Einführung standardisierter Dokumentenverwaltungsprozesse, in der Regelung von Verantwortungen und in dem Einsatz von individuell entwickelten Softwareapplikationen, die bereits zu dieser Zeit teilweise in Betriebsführungssystemen integriert waren, widerspiegeln.

Mitte der 1990er Jahre waren sowohl die sich abzeichnende Marktliberalisierung, als auch die massiven Investitionen in den neuen Bundesländern Auslöser für einen Innovationsschub in der deutschen Versorgungswirtschaft. Dieser wirkte sich auch auf die Prozesslandschaft aus, die von vielen EVU durchgreifend reorganisiert wurde. In diesem Zusammenhang wurden auch Aufwände für die Verwaltung, Ablage und Archivierung von Informationen kritisch beleuchtet und signifikante Einsparungspotenziale erkannt. Die positiven Erfahrungen der Anlagenbetreiber waren damals Ausgangspunkt für manche Projektentscheidung in den Planungs- und Verwaltungsbereichen der deutschen EVU.

Heute ist Dokumentenmanagement eng mit der Rationalisierung der Archivierung gekoppelt. Die wirtschaftlichen Vorteile von Dokumentenmanagement- und Archivlösungen können betriebswirtschaftlich nachgewiesen werden, und es existieren umfangreiche Projekterfahrungen, auf deren Basis Projektaufwände exakt kalkulierbar sind, s. a. [Götzer, Schneiderath, Maier, Komke: Dokumenten-Management – Informationen im Unternehmen effizient nutzen. 3. Aufl., Dpunkt-Verlag, Heidelberg 2004].

Leider wird das Thema noch viel zu oft auf die Einführung von Softwareprodukten reduziert. Häufig führt dies zu »Schnellschüssen«, die so manche Versorger teuer bezahlen müssen. Dabei sind sicherlich die engagierten Marketing- und Vertriebsaktivitäten der Hersteller von Dokumentenmanagementsystemen und elektronischen Archiven nur als eine Ursache anzusehen. Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt jedoch, dass die ganzheitliche Betrachtung des Themas eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg einer Dokumentenmanagement- und Archivlösung darstellt.

### Ganzheitlicher Ansatz als wesentlicher Erfolgsfaktor

Wird das Gesamtgebilde eines EVU betrachtet, dann sind in den einzelnen Bereichen sehr unterschiedliche Bedürfnisse vorzufinden, so steht z. B. im Kraftwerk der Schutz von Mensch und Material im Vordergrund, hingegen müssen in der Kundenabrechnung dem anfragenden Kunden qualifizierte Auskünfte in kurzer Zeit erteilt werden. Auch die Voraussetzungen sind sehr unterschiedlich; so ist ein Zweifel am Wahrheitsgehalt des Inhaltes einer nicht gepflegten Anlagendokumentation durchaus angebracht, jedoch ist es unwahrscheinlich, dass eine Kreditorenrechnung nach durchlaufener Rechnungsprüfung inhaltlich unkorrekt ist. Aus diesen verschiedenen Bedürfnissen und Voraussetzungen lassen sich wiederum unterschiedliche wirtschaftliche Potenziale ableiten, die im Rahmen von differenzierten Teilprojekten zu erschließen sind.

Bereits die Zielspezifikation der Teilprojekte sollte mit entsprechender Sorgfalt vorgenommen werden. So gilt es, fachliche und technische Zielsetzungen aus den unternehmensstrategischen Zielsetzungen abzuleiten bzw. mit diesen in Einklang zu bringen (*Bild 1*). Dies schafft bei allen Beteiligten Klarheit über den Sinn der Projekte und vereinfacht die Kommunikation zu Budgetverantwortlichen und Geschäftsführung.

Konkrete fachliche Aspekte wie »gerichtsfeste Organisation«, »Qualitätsmanagement«, »Kundenbindung« und »Unbundling« bestimmen die konkrete inhaltliche Umsetzung der Lösungen. Auch kommt

Torsten Komke, selbstständiger Managementberater und Wirtschaftsmediator für Unternehmen der Energiewirtschaft, Komke Consulting (BDU), Erlangen; Francisco Arroyo, Prokurist und Hauptabteilungsleiter Finanzen/Materialwirtschaft, Drewag Stadtwerke Dresden GmbH.

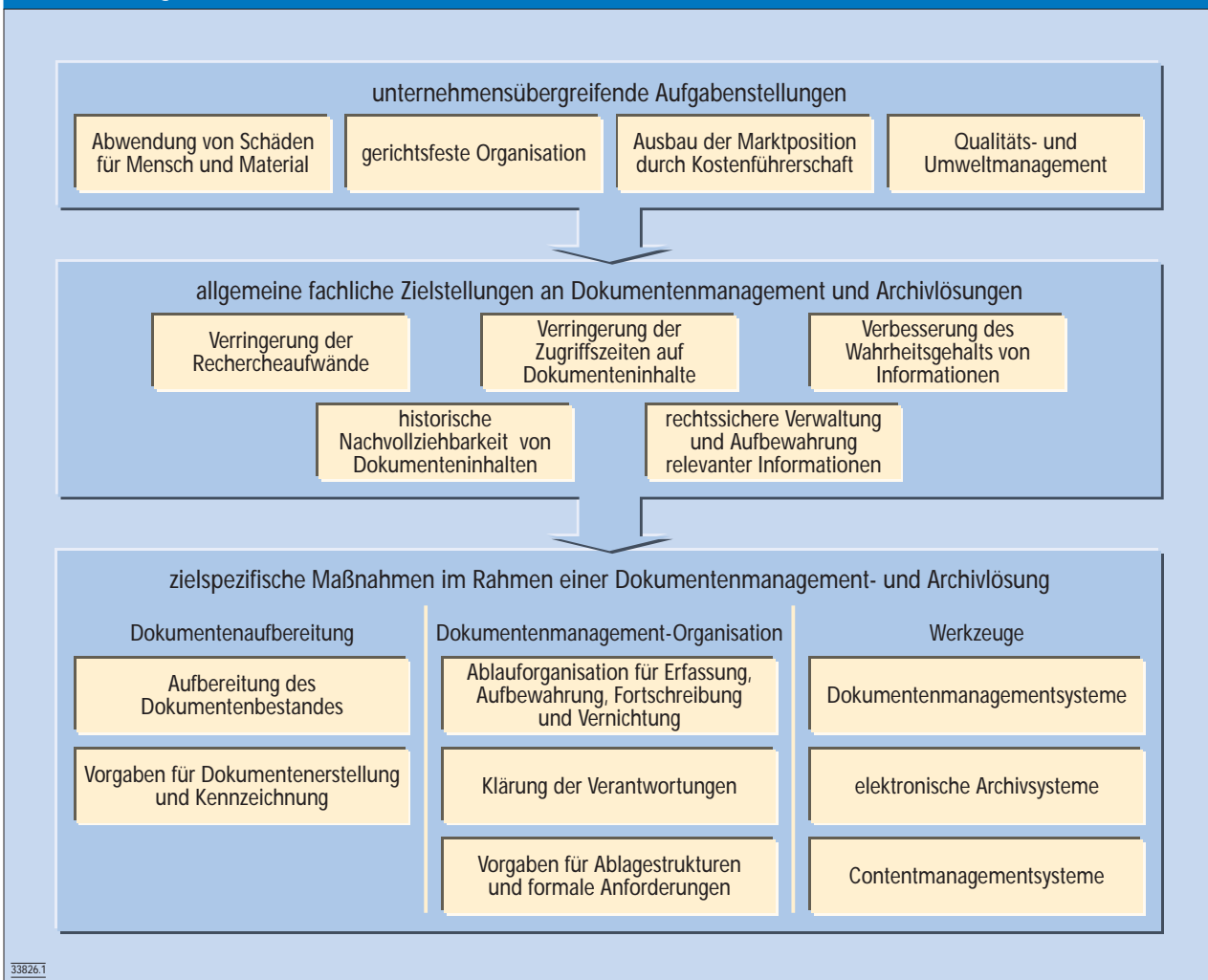


Bild 1. Ableitung der Zielstellungen für Dokumentenmanagement- und Archivlösungen

der umfassenden Betrachtung von organisatorischen, administrativen, arbeitspsychologischen, ergonomischen und technischen Aspekten, eine erfolgsentscheidende Bedeutung zu (Bild 2).

### Eine erfolgreiche Lösung

Die Drewag Stadtwerke Dresden GmbH hat bereits frühzeitig den Nutzen einer ganzheitlichen und nachhaltigen Dokumentenverwaltung und Archivierung als Basis für höhere Effizienz in den Betriebs-, Instandhaltungs-, Verwaltungs- und Planungsprozessen erkannt.

Im ersten Schritt wurde eine unternehmensweite Analyse und Prognose des Dokumentenaufkommens durchgeführt, die in einer Handlungsempfehlung für die Geschäftsführung mündete (Bild 3). Als eine wesentliche Entscheidung hat sich die Drewag bewusst gegen eine zentrale Archivlösung entschieden. Zu Beginn der 1990er Jahre eher eine ungewöhnliche Entscheidung, aber aus heutiger Sicht ein wichtiger Schritt zu mehr Informationsqualität und Qualitätssensibilität in den Fachbereichen. Daraus ergab sich in

der weiteren Konsequenz die aufgabenspezifische Analyse der unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse. Dies mündete zwangsläufig in differenzierten, fachspezifischen Lösungsansätzen. So wurden Teilprojekte gebildet, die in der Regel auf einen Aufgabenbereich bezogen waren und mehrere Fachbereiche berührten, z. B. »Dokumentenverwaltung im Bereich Wärme«, »Verwaltung der Kraftwerksdokumentationen«, »Planwerksverwaltung im Bereich Strom«, »Dokumentenverwaltung in der Anlagenbuchhaltung«.

In den Teilprojekten der Bereiche Wärme sowie Kraft- und Heizwerke kam der formalen und inhaltlichen Aufbereitung der Dokumente eine besondere Bedeutung zu, denn es wurde erkannt, dass ein signifikanter Nutzen nur dann erzielt werden kann, wenn auf aktuelle und inhaltlich richtige Informationen zugegriffen werden kann. Die mit der manuellen Kennzeichnung und Vor-Ort-Überprüfung der Dokumente verbundenen Aufwände stellten zwar einen deutlichen Kostenfaktor dar, der sich aber kurzfristig amortisierte.

Einen weiteren relevanten Projektschwerpunkt bildete die Dokumentenmanagement-Organisation. Darunter fallen Aspekte wie Kennzeichensysteme, Ablagestrukturen und ablauforganisatorische Fragen, z. B. die Fortschreibung von Dokumenten und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten. Besonders in den kaufmännischen und administrativen Bereichen bestand ein erheblicher Regelungsbedarf.

Ergonomische, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bestimmen vorrangig die Archivierungsform der Dokumenteninhalte. In den technischen Bereichen wurden körperliche Ablagen weitestgehend beibehalten. In den kaufmännischen und vor allem in den kundennahen Bereichen, fiel oftmals die Entscheidung zugunsten der elektronischen Archivierung. Dadurch konnten die Bereitstellungszeiten für Dokumenteninhalte den Anforderungen an eine extrem schnelle Reaktion auf Kundenanfragen angepasst werden.

Der Einsatz von IT-Werkzeugen wurde grundsätzlich von organisatorischen, ergonomischen und wirtschaftlichen Fragen abhängig gemacht und unter einem mittelfris-

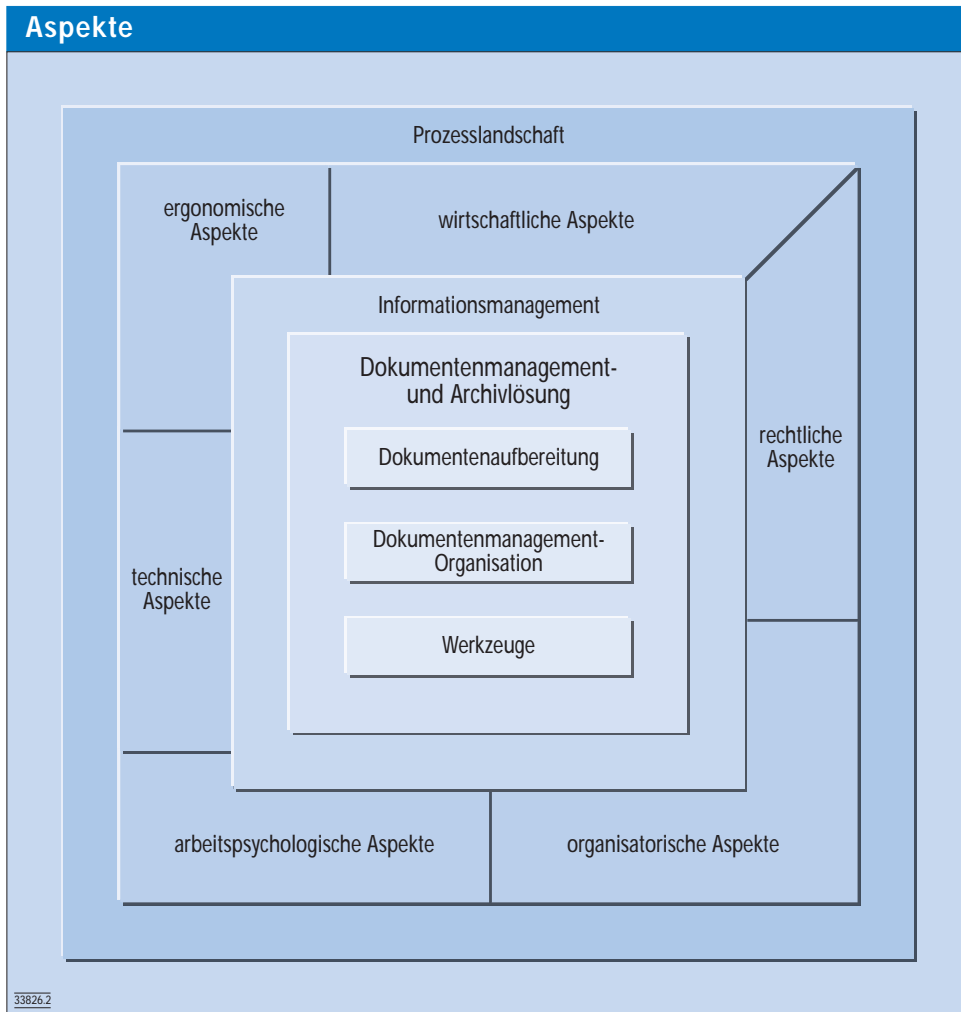


Bild 2. Aspekte eines ganzheitlichen Lösungsansatzes für das Dokumentenmanagement

tigen Zeithorizont entschieden. Ein einheitliches und unternehmensweit verfügbares Dokumentenmanagementsystem (DMS) ermöglicht heute die Registrierung und Verwaltung von technischen und kaufmännischen Dokumenten. Dokumente, die nicht inhaltlich erfasst wurden, können anhand ihrer Merkmale, z. B. Doku-Kennzeichen oder Schlagwörter, recherchiert und lokalisiert werden. Als Resultat der Suche wird ein exakter Ablageort angegeben, der Raum, Schrank und Ordner eindeutig bezeichnet. Wurde ein Dokument auch inhaltlich erfasst, so kann es auch auf dem Monitor visualisiert bzw. gedruckt werden.

Wesentlich für die Akzeptanz der Lösung ist die Motivation der Mitarbeiter, die organisatorischen und technischen Veränderungen mitzutragen und mehr Verantwortung für die Qualität der Dokumentation zu übernehmen. Jedoch sollte diesem Prozess auch Zeit gegeben werden. Administrative Maßnahmen, wie der Zwang alle »privaten Ablagen«

bis zu einem bestimmten Zeitpunkt aufzulösen bzw. nur noch auf elektronisch vorgehaltene Informationen zuzugreifen, sind dabei wenig hilfreich. Hingegen werden eine lebensnahe Ablauforganisation unter Berücksichtigung aller relevanten Schnittstellen sowie nahtlos in die Organisation integrierte Werkzeuge von den Mitarbeitern gern angenommen.

Dieser Prozess kann sich durchaus über mehrere Monate oder Jahre erstrecken. Die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitervertreter ist in vielen Fällen nicht nur aus gesetzlichen Zwängen erforderlich (Mitbestimmungsrecht gem. BetrVG), sondern schafft auch ein positives Klima für die Etablierung der neuen Lösung.

Der Erfolg einer Dokumentenmanagement- und Archivlösung ist an konkreten Kennzahlen nachweisbar. So hat bei der Drewag die Anzahl von »privaten Ablagen« signifikant abgenommen und die Anzahl der Nutzer des unternehmensweiten Doku-

mentenmanagement- und Archivsystems steigt kontinuierlich. Ebenso ist eine stetige Zunahme von Recherchen und Zugriffen auf elektronisch archivierte Dokumente feststellbar.

Die Einführung von bedarfsgerichten und an den Kernprozessen ausgerichteten Dokumentenmanagement- und Archivlösungen generiert bei der Drewag einen Gesamtnutzen von rd. 2 Mio. €/a. Davon entfallen allein 1,25 Mio. €/a auf die Bereiche Kraft-/Heizwerke und Tarifkundenbetreuung/-abrechnung. Weitere 0,75 Mio. €/a werden in den Bereichen Wärme, Finanzen, Materialwirtschaft und Elektrizität erwirtschaftet. Die Effekte resultieren überwiegend aus den deutlich reduzierten Rechercheaufwänden sowie der effizienteren Verwaltung der Dokumentenbestände und -inhalte. Hinzu kommt, dass die Bereitstellungszeiten für die Dokumenteninhalte um bis zu 90 % gesenkt werden konnten.

#### Wohin führt der Weg?

Aus organisatorischer Sicht sind Dokumentenmanagement und Archivierung mit die wichtigsten Hilfsprozesse in einem EVU. So geht es heute nicht mehr darum, alte und unbrauchbare Informationen in verstaubten Archiven aufzubewahren. Vielmehr werden in kürzester Zeit aktuelle und korrekte Informationen verfügbar gemacht, die für Entscheidungsprozesse und das operative Geschäft von grundlegender Bedeutung sind. Eine Vielzahl neuer Anforderungen erfordern heute die nachvollziehbare Dokumentation von Entscheidungen sowie von Unternehmens- und Produktinformationen. Beispielhaft seien an dieser Stelle nur die Themen »gerichtsfeste Organisation« und »Qualitätsmanagement« genannt. Bedarfsgerechte Dokumentenmanagementlösungen sind aus diesem Umfeld nicht mehr wegzudenken. Auch sind Dokumentenmanagement- und Archivsysteme in die heutige IT-Landschaft eines Versorgers fest integriert und häufig mit anderen IT-Anwendungen, z. B. Enterprise-Resource-Planning-(ERP-) und Energie-Daten-Management-(EDM-)Systemen verknüpft.

Jedoch ist auch erkennbar, dass die jährliche Zunahme ausschließlich körperlicher Dokumente stagniert. Immer mehr Informationen

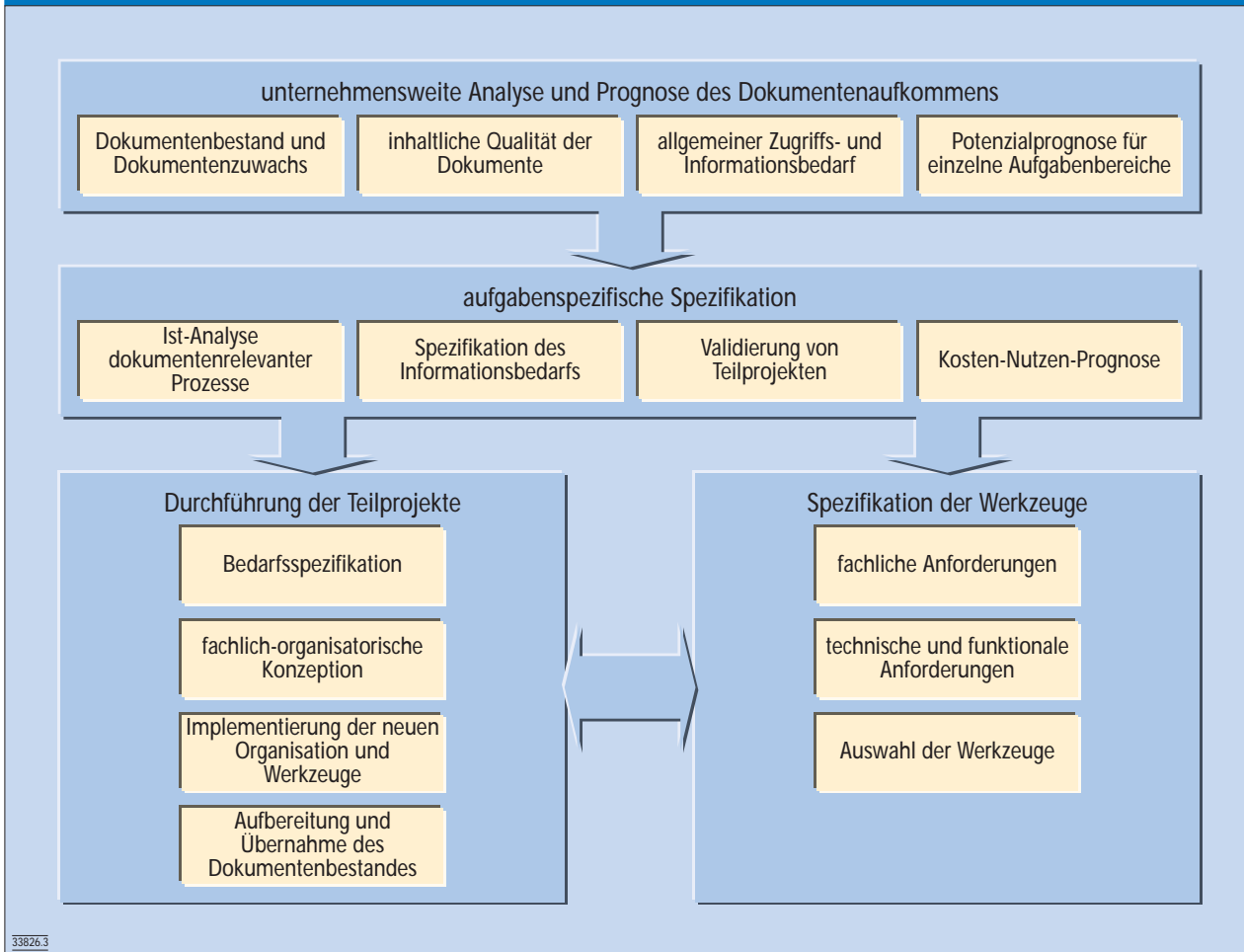


Bild 3. Projektvorgehen zur Dokumentenverwaltung und -archivierung bei der Drewag

werden auf elektronischem Weg ausgetauscht. Das betrifft nicht nur die technischen Bereiche, bei denen seit Ende der 1990er Jahre eine Zunahme des elektronischen Austauschs festzustellen ist, sondern auch die kaufmännischen Bereiche, die im Zuge der Liberalisierung mit einem deutlich erhöhten Aufkommen an elektronischen Daten konfrontiert sind.

Aufgrund des Qualitätsanspruchs an das Controlling und des hohen Informationsbedarfs in den Fachbereichen werden auch immer mehr Informationen in strukturierter Form vorgehalten. So finden sich heute bereits viele Informationen in ERP-Anwendungen wieder, für die vor einigen Jahren noch die Vorlage eines Originaldokuments erforderlich gewesen wäre. Veränderungen in der Ablauforganisation tragen dazu bei, dass weniger Papierdokumente zu bearbeiten sind, so wird z. B. durch Einführung des Gutschriftenverfahrens sowohl die Rechnungserstellung bei Leistungserbringer als auch die Bearbeitung der Kreditorenrechnung bei Leistungsempfänger vermieden und das Volumen an körperlich vorliegenden Rechnungen erheblich reduziert.

Neue gesetzliche Vorgaben erfordern es, ein stetig wachsendes Volumen von Anlagen- und Netzdaten sowie Vertrags- und Kundendaten historisch und auf Dauer vorzuhalten. Steuerrechtliche Richtlinien zielen darauf ab, originär elektronische Informationen auf lange Zeit in auswertbarer elektronischer Form aufzubewahren. Dies betrifft nicht nur Daten aus ERP-Systemen, sondern berührt auch Daten aus vermeintlich »technischen Systemen«, z. B. geographische Informations-Systeme (GIS), wenn diese für steuerliche Belange, z. B. Anlagenbuchhaltung, von Bedeutung sind.

Mit der Einführung des § 126b im BGB haben sich die Voraussetzungen für die rechtliche Gleichstellung elektronischer Dokumente deutlich verbessert, so wird unter bestimmten Voraussetzungen die elektronische Form mit der Schriftform gleichgestellt. In diesem Zusammenhang wird, bereits in wenigen Jahren, der Einsatz der elektronischen Signatur zur täglichen Routine gehören.

Diese Entwicklung lässt den Schluss zu, dass sich die Schwerpunkte zukünftiger Dokumentenmanagement- und Archivlösungen verschieben werden. Klassische Do-

kumentenmanagementlösungen werden sicherlich zu einem großen Teil von ERP-Lösungen substituiert, jedoch wird auch in den nächsten 20 Jahren eine »Grundsubstanz« an Informationen verbleiben, die ausschließlich durch Dokumentenmanagementlösungen verwaltet werden. Je nach Größe des EVU wird es sich dabei um bis zu mehrere hunderttausend Dokumente handeln.

Die Bedeutung elektronischer Archivlösungen wird weiter wachsen. Diese werden sich verstärkt auf die Verwaltung originär elektronischer Informationen konzentrieren. Sicherheits- und Nachweisfragen werden unter dem Druck des Gesetzgebers immer mehr an Bedeutung gewinnen. Eine besondere Herausforderung wird darin bestehen, die für die Archivierung relevanten Informationen zu identifizieren und die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen lückenlos sowie unabhängig von Soft- und Hardwareveränderungen zu gewährleisten.

(33826)

- torsten.komke@komke.com
- francisco\_arroyo@drewag.de
- www.komke.com
- www.drewag.de