

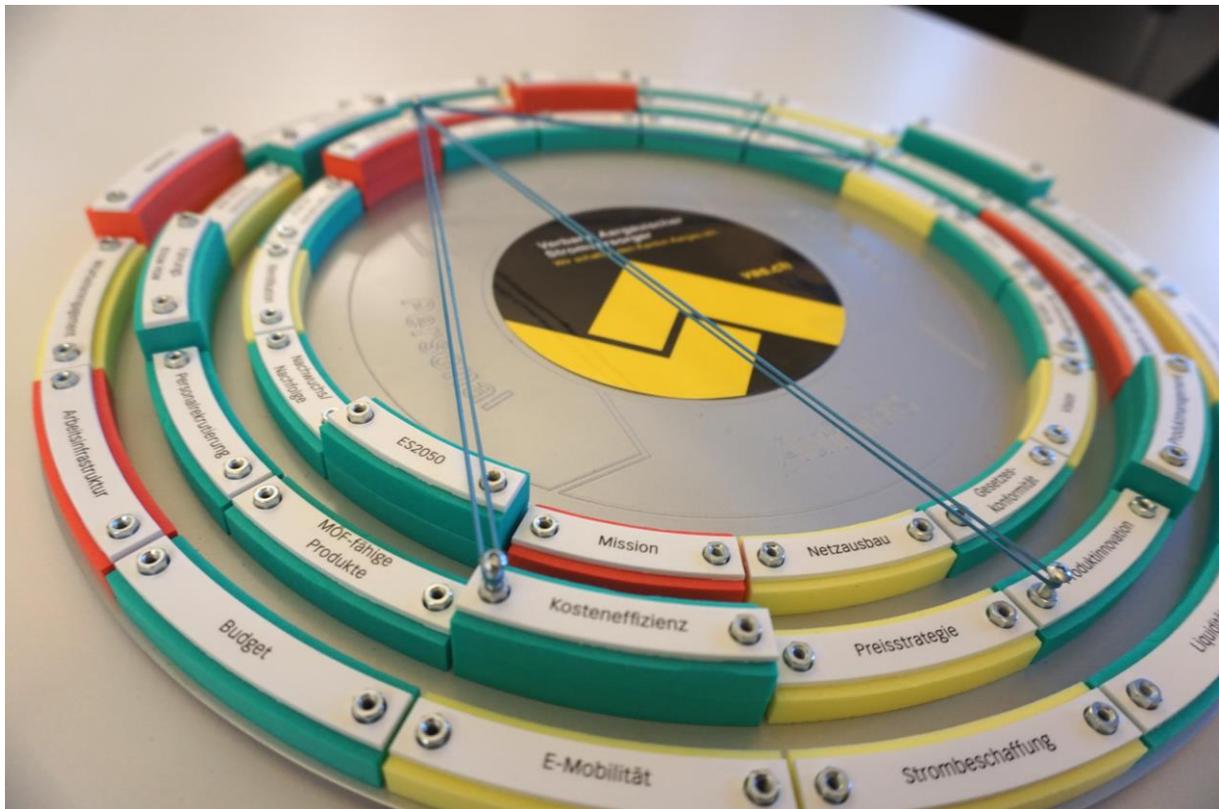
Version 23.10.2019

Anleitung Qualiburg® EVU

- Standortbestimmung (IST-Situation)
- Massnahmenplanung
- Unternehmensstrategie (SOLL-Situation)

Mit Qualiburg EVU können EVU-Verantwortliche und die EVU-Eigentümer ein gemeinsames Verständnis für die IST-Situation ihres EVU erarbeiten und darstellen und anschliessend Entwicklungsmassnahmen daraus erarbeiten. Mit Qualiburg kann auch eine Unternehmensstrategie für das EVU erarbeitet und dargestellt werden.

Qualiburg EVU ist ein einfaches und intuitives Hilfsmittel, komplexe Situationen bei Stromversorgern darzustellen. Mit Qualiburg können Stärken und Schwächen und deren Zusammenhänge einfach geordnet werden.



Inhaltsverzeichnis

1	Die Entstehung und Entwicklung der Qualiburg EVU	3
2	Wie kann Qualiburg EVU eingesetzt werden?	4
2.1	Wer soll mit Qualiburg EVU arbeiten?	4
2.2	Zeitlicher Aufwand für den Einsatz von Qualiburg	4
3	Vorgehen für die Standortbestimmung -> IST-Analyse	5
3.1	Wählen Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Faktoren aus	5
3.2	Relevanten Faktoren auf die vier Bereiche der Grundplatte zuordnen	5
3.3	Gewichten Sie jeden Faktor -> IST-Analyse	6
3.4	Bestimmen der wichtigsten Faktoren für die Zielerreichung	6
3.5	Markieren der Einflussfaktoren pro Baustelle	7
3.6	Erkennen und umsetzen von Verbesserungsmassnahmen	7
3.7	Fortschrittskontrolle der beschlossenen Verbesserungsmassnahmen	7
4	Vorgehen für die Strategieentwicklung -> SOLL-Hypothese	8
4.1	Formulieren der Eigentümerstrategie -> Verantwortung Eigentümer	8
4.2	Formulieren des Geschäftsmodells / Vision -> Verantwortung EVU	8
4.3	Formulieren der Unternehmensstrategie -> Verantwortung EVU	9
4.4	Ausarbeitung der Unternehmensstrategie mit Qualiburg	10

1 Die Entstehung und Entwicklung der Qualiburg EVU

VAS-Mitglieder haben des Öfteren in der VAS-Geschäftsstelle angefragt, wie sie einen Strategieprozess lancieren können. Gewünscht wird eine Vorgehensweise, welche einfach und nachvollziehbar ist. Aufgrund dieser Anfragen hat der VAS zusammen mit Studierenden der Fachhochschule Nordostschweiz verschiedene Abklärungen dazu durchgeführt.

Während dieser Arbeiten wurde der VAS auf das Strategietool *Qualiburg Corporate Governance* aufmerksam -> www.Qualiburg.ch. Bei weiteren Abklärungen wurde erkannt, dass sich Qualiburg hervorragend für die Standortbestimmung und Strategieentwicklung bei Energieversorgern eignet. In einer weiteren studentischen Arbeit wurde die Machbarkeit geprüft und in Zusammenarbeit mit der Whanake AG, der Lizenzgeberin der Qualiburg®, ein EVU-Layout und Schulungskonzept und EVU-Layout von Qualiburg erarbeitet.

Im Sommer 2019 hat der VAS die Exklusivlizenz für Qualiburg EVU von www.Qualiburg.ch erworben und den Qualiburg EVU Koffer produzieren lassen.



2 Wie kann Qualiburg EVU eingesetzt werden?

Qualiburg EVU ist für alle VAS-Mitglieder einsetzbar. Der Einsatz von Qualiburg EVU erfolgt ausschliesslich über dafür ausgebildete externe Moderatoren.

Einsatz von Qualiburg unter Einbezug von externer Moderation

Der VAS begrüsst die Begleitung durch einen externen Moderator. Dadurch können sich die EVU-Verantwortlichen voll auf ihre Mitarbeit in der Strategieentwicklung konzentrieren.

Der VAS hat ausgesuchte Strategieexperten auf die Arbeit mit Qualiburg EVU ausgebildet. Der Einsatz von Qualiburg EVU ist exklusiv mit diesen Experten möglich.

- Andreas Zimmermann, www.Enerzi.ch
- Martin Bucher, www.inextr.com
- Roger Sonderegger, www.sonderegger-sonderegger.ch

Für VAS-Mitglieder ist ein zweistündiges Erstgespräch vor Ort kostenlos. Wenn sich das EVU für den Einsatz von Qualiburg EVU und einer weiteren Zusammenarbeit mit einem der oben genannten Strategieexperten entscheidet, ergibt sich ein Auftragsverhältnis zwischen EVU und Strategieexperte.

Zudem steht Ruedi Zurbrügg von der VAS-Geschäftsstelle für Erstinformationen über Qualiburg zur Verfügung.

2.1 Wer soll mit Qualiburg EVU arbeiten?

Eine erste IST-Analyse kann durch die EVU-Verantwortlichen und EVU-Mitarbeitenden erstellt werden. Optional können Vertreter der Eigentümerschaft die Gruppe ergänzen. Für eine weiterführende Strategieentwicklung ist der Zuzug der Eigentümergeber deutlich zu empfehlen.

2.2 Zeitlicher Aufwand für den Einsatz von Qualiburg

In 3 jeweils halbtägigen Workshops kann mit Qualiburg eine solide IST-Analyse inklusive Massnahmenplanung erstellt werden. Für die Vor- und Nachbereitung durch den Moderator ist pro Workshop nochmals mit 5 Stunden zu rechnen.

Idealerweise werden die 3 Workshops für die IST-Analyse im Abstand von 2 Woche durchgeführt.

3 Vorgehen für die Standortbestimmung -> IST-Analyse

3.1 Wählen Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Faktoren aus

Auf über 60 weissen Täfelchen sind die wesentlichsten EVU-Themen für die Standortbestimmung festgehalten. Wählen Sie in der Gruppe zwischen 30 und maximal 48 Faktoren aus welche für Sie eine Relevanz haben. Diskutieren Sie warum Sie einen Faktor wählen oder warum nicht. Wenn ein für Sie wichtiger Faktor fehlt, dann schreiben Sie den fehlenden Faktor auf ein leeres Täfelchen.

3.2 Relevanten Faktoren auf die vier Bereiche der Grundplatte zuordnen

Auf der Grundplatte sind vier Bereiche vorgegeben. Ordnen Sie die von Ihnen gewählten Faktoren den vier in der Grundplatte gravierten Bereichen zu. Legen Sie die Faktoren in die dafür vorgesehenen drei Ringe (innen, mittel, aussen) ab. Die 3 unterschiedlichen Grössen der Täfelchen stehen für die Positionierung auf der Qualiburg.

- Ring innen = normative Ebene
- Ring Mitte = planerische / operative Ebene
- Ring aussen = operative Ebene.

Wenn Sie mehr als 12 Faktoren pro Bereich haben können Sie nach rechts oder links über die sichtbaren Bereichsgrenzen hinausgehen.

1. Auftrag: Hier gehören die Faktoren hin, welche im Zusammenhang mit dem Leistungsauftrag des EVU stehen.
2. Produkte: Hier gehören die Faktoren hin, welche im Zusammenhang mit dem Angebot des EVU stehen.
3. Prozess: Hier gehören die Faktoren hin, welche im Zusammenhang mit den internen Prozessen und Abläufen des EVU stehen.
4. Personal: Hier gehören die Faktoren hin, welche im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden, dem Know-how und den Fähigkeiten des EVU stehen.

Mit diesen Faktoren werden Sie sich in der IST-Analyse vertieft auseinandersetzen.

3.3 Gewichten Sie jeden Faktor -> IST-Analyse

Gewichten Sie jeden einzelnen Faktor in einer Gruppendiskussion. Die Gewichtung erfolgt in zwei Dimensionen:

Dimension 1 -> Farbe -> beschreibt die heutigen Qualität

Die Bausteinfarben grün, gelb, rot sagen etwas über die Qualität zu einem Faktor aus.

- Grün = bei diesem Faktor ist das EVU heute solide, keine Aktion notwendig
- Gelb = diesen Faktor sollte das EVU beobachten
- Rot = dieser Faktor ist im EVU marode und eine Aktion ist notwendig

Dimension 2 -> Höhe -> beschreibt den erbrachten Effort für den jeweiligen Faktor

Mittels der Anzahl farbiger Bausteine können Sie den bislang betriebenen Effort jedes Faktors festhalten. Die einzelnen Faktoren können unterschiedlich hoch gebaut sein von 0 (kein Baustein, nur das Plättchen) bis 2 Bausteine hoch.

Die Anzahl Bausteine bezeichnen den Effort, beziehungsweise die Qualität, welche ein Unternehmen in Form von Zeit, Geld, Energie in einen Faktor investiert hat.

- kein Baustein = für diesen Faktor wurde bislang kein Effort betrieben
- 1 Baustein = für diesen Faktor wurde bislang wenige Effort betrieben
- 2 Bausteine = für diesen Faktor wurde bislang viel Effort betrieben
- 3 Bausteine = für diesen Faktor wurde bislang sehr viel Effort betrieben

3.4 Bestimmen der wichtigsten Faktoren für die Zielerreichung

Als nächstes müssen die Faktoren bestimmt werden, welche im Moment für die Erreichung der unternehmerischen Ziele und Strategie am relevantesten sind. Wählen Sie aus diesen als wichtig bewerteten Faktoren maximal 3 aus. Daraus werden jetzt Baustellen. Markieren Sie die Baustellen (maximal 3) mit einem farbigen Fähnchen.

Baustellen können durchaus auch gelb gefärbte Faktoren sein. Diese Baustelle stellen immer die Wirkung dar – also alle Bänder zur Baustelle hinweisen. Das andere Ende eines Bands signalisiert somit die Ursache.

Rote eingefärbte und 2 Bausteine hohe Faktoren zeigen auf, dass Sie diese am kritischsten beurteilen. Es können mehrere solche Bewertungen vorkommen.

Für diese Baustellen bestimmen Sie im nächsten Schritt die Einflussfaktoren

3.5 Markieren der Einflussfaktoren pro Baustelle

Als nächstes gilt es, die Einflussfaktoren und Abhängigkeiten der Baustellen zu erkennen. In der Diskussion soll erörtert werden, welche Abhängigkeiten zwischen den ausgewählten Baustellen und den anderen Faktoren besteht. Zur Visualisierung der Verbindung zwischen der Baustelle und den anderen Faktoren werden Gummibänder gespannt. Es ist durchaus möglich, dass für eine Baustelle 7 und mehr Faktoren/Einflussfaktoren verbunden werden.

Um die Komplexität zu begrenzen und den Fokus auf die wirklich wichtigen Verbindungen zwischen Baustelle und Einflussfaktoren zu richten, werden jetzt die Gummibänder bis auf 3 reduziert. Diese 3 Gummibänder zeigen die Verbindungen zwischen den wichtigsten Baustellen und den Einflussfaktoren auf. Sie können jetzt visuell erfassen, welche Einflussfaktoren Sie zuerst bearbeiten müssen, damit Sie Ihre Baustelle schliessen können.

Tipp: Arbeiten Sie eine Baustelle nach der anderen ab. So erhöhen Sie die Übersicht. Oder verwenden Sie unterschiedliche farbige Gummibänder wenn Sie die Einflussfaktoren von mehreren Baustellen visualisieren möchten.

3.6 Erkennen und umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen

Mit der Visualisierung der Einflussfaktoren pro Baustelle ist die Arbeit an der Qualiburg vorerst beendet. Jetzt geht es darum, dass Sie für jeden Einflussfaktor in der Gruppe Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten und diskutieren. Beschliessen Sie anschliessend die passenden Verbesserungsmaßnahmen und setzen Sie diese um. Einige Arbeiten können innert kurzer Frist umgesetzt werden, andere brauchen längere Zeit.

3.7 Fortschrittskontrolle der beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen

Periodisch können Sie in der Gruppe besprechen, ob die eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen greifen und die gewünschten Ergebnisse liefern. Um die Ergebnisse zu visualisieren können Sie die IST-Situation auf der Qualiburg nachfahren. D.h. Sie können allenfalls Gewichtungen und Farben der Baustellen verändern.



4 Vorgehen für die Strategieentwicklung -> SOLL-Hypothese

Mit EVU Qualiburg kann auch mithelfen, eine zukünftige Unternehmensstrategie zu erarbeiten und zu visualisieren. Dieser Prozess ist komplexer und zeitaufwendiger als die Erarbeiten einer IST-Analyse. Der VAS empfiehlt eine externe Begleitung für die Strategieentwicklung. Ein vollständiger Strategieprozess für ein EVU kann zwischen 4 und 12 Monaten dauern. Mindestens alle zwei Jahre soll ein Strategiereview stattfinden, welche allfällige Abweichungen und den entsprechenden Handlungsbedarf aufzeigen.

4.1 Formulieren der Eigentümerstrategie -> Verantwortung Eigentümer

Optimal, aber keine Voraussetzung ist, wenn vor der Erarbeitung der Unternehmensstrategie bereits eine aktuelle Eigentümerstrategie vorliegt. Oft bestehen jedoch keine oder nur sehr marginale Aussagen zur Eigentümerstrategie. Ergo besteht auch hier ein Handlungsbedarf, welcher mit dem Tool EVU Qualiburg abgedeckt werden könnte.

In einer Eigentümerstrategie können folgende Punkte definiert werden:

- Was sind die Ziele der Eigentümer mit dem EVU
- Welche finanziellen Ansprüche haben die Eigentümer
- Organisatorische und rechtliche Struktur des EVU
- Umgang mit den eigenen Assets und wesentlichen Beteiligungen des EVU
- Organisatorische Verbindung zwischen Eigentümer und EVU

4.2 Formulieren des Geschäftsmodells / Vision -> Verantwortung EVU

Das Geschäftsmodell (oft auch Vision genannt) zeigt die grundsätzliche Ausrichtung des EVU auf. An der Formulierung des Geschäftsmodells sind sowohl EVU-Eigentümer wie EVU-Kader gleichermassen beteiligt. Der Lead liegt jedoch beim EVU.

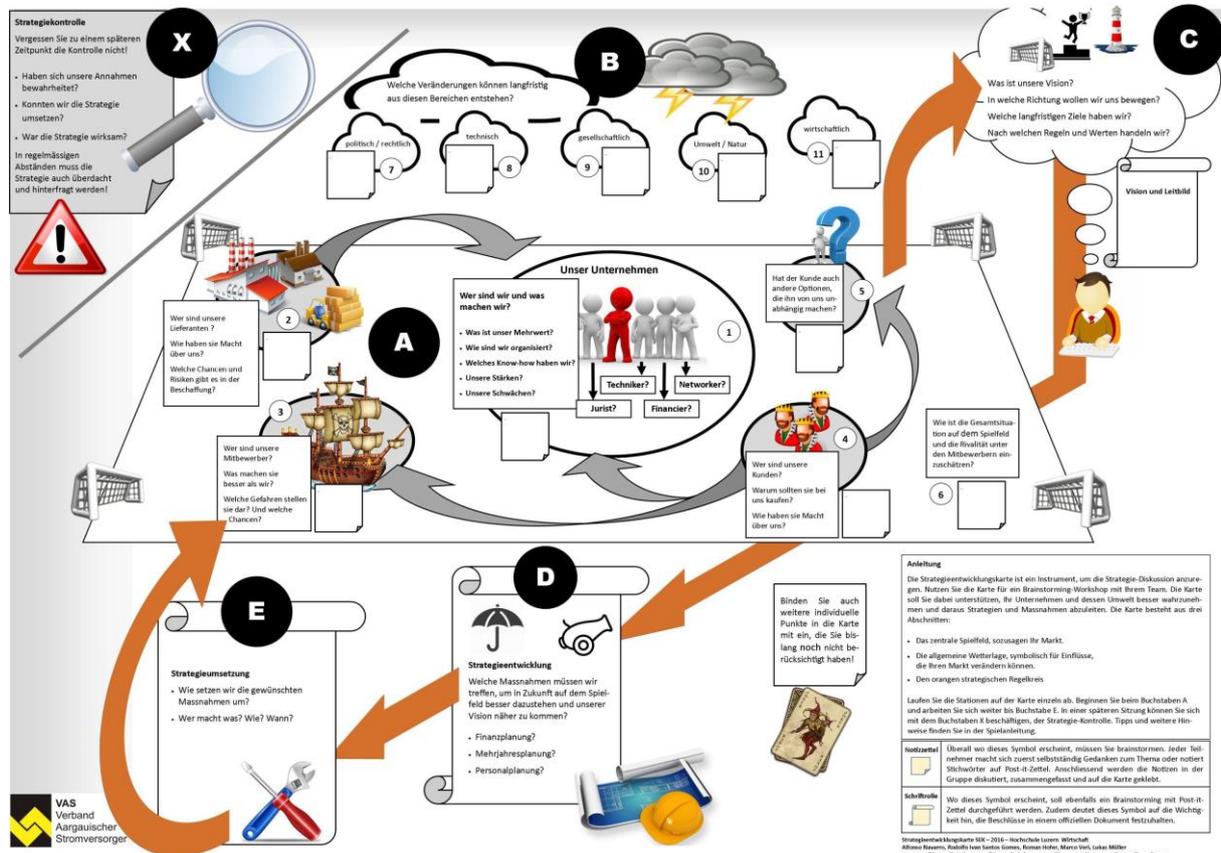
Um ein Geschäftsmodell minimal zu beschreiben müssen folgende Punkte definiert werden:

- Kundenzielgruppen
- Nutzenversprechen
- Produktgruppen
- Kundenbeziehung
- Vertriebskanäle
- Ressourcen
- Partner
- Kostenstruktur
- Einnahmequellen
- Etc.

Sind diese grundsätzlichen Ausrichtungen klar, kann die Unternehmensstrategie daraus abgeleitet werden.

4.3 Formulieren der Unternehmensstrategie -> Verantwortung EVU

Der VAS bietet für die Entwicklung der EVU-Unternehmensstrategie eine Strategieentwicklungskarte an. Mit dieser Karte und der entsprechenden Anleitung können die groben Züge einer Unternehmensstrategie erstellt werden.

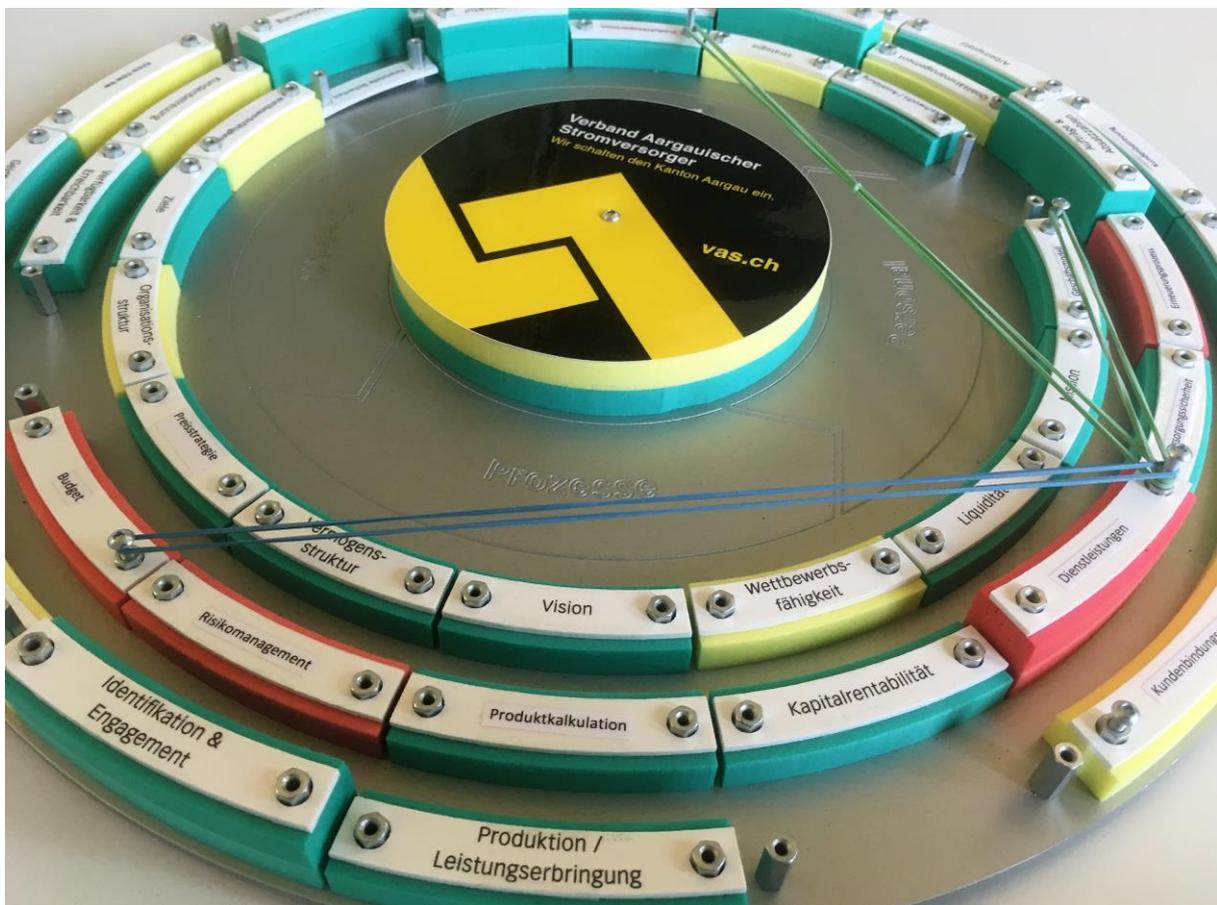


Die Karte und die Anleitung können unter diesem Link heruntergeladen werden:

4.4 Ausarbeitung der Unternehmensstrategie mit Qualiburg

Die weitere Ausarbeitung der Unternehmensstrategie kann wiederum mit Qualiburg visualisiert werden. Das Vorgehen lehnt sich stark an das Vorgehen für die Erstellung der IST-Analyse an.

1. Relevante Faktoren/Täfelchen auswählen
2. Faktoren auf der Grundplatte anbringen
3. Faktoren gewichten mit Farbe und Höhe
4. Markieren der Strategischen Erfolgsfaktoren (SEF)
5. Massnahmenpläne erstellen für die SEF
6. Regelmässige Umsetzungskontrolle der beschlossenen Massnahmen



Einer der grossen Vorteile von EVU Qualiburg ist, dass die Unternehmensstrategie visualisiert und kompakt dargestellt werden kann. Mit Qualiburg kann an Kadersitzungen transparent aufgezeigt werden, welche Abhängigkeiten und Verknüpfungen im Unternehmen bestehen. Es lohnt sich die EVU Qualiburg an Sitzungen dabeizuhaben.

Der VAS wünscht Ihnen viel Erfolg
beim Einsatz von Qualiburg® EVU.

Dokumentenverantwortlicher
Ruedi Zurbrügg / VAS