

# KRAFTWERKSTILLEGUNG UND REORGANISATION FÜR EINEN ENERGIEVERSORGER

Capgemini Invent unterstützt bei der Entwicklung von Kraftwerksstilllegungsszenarien und bei der Identifizierung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung – ein neues Organisationsmodell entsteht

## Einsatz konventioneller Kraftwerke

Als eines der größten Energieunternehmen Norddeutschlands ist der Kunde eine wesentliche Säule der Versorgungssicherheit in der Region. Neben der Energieerzeugung aus Abfällen und dem Ausbau von erneuerbaren Energien stellen insbesondere mehrere konventionelle Kraftwerke das Herzstück des Anlagenportfolios dar. Diese sind organisatorisch in der Erzeugungssparte zusammengefasst.

## Fehlende Wirtschaftlichkeit der größten Erzeugungsanlage macht die Stilllegung unumgänglich

Wie viele führende Energieversorger spürte die Erzeugungssparte des Kunden die Auswirkungen der Energiewende auf den konventionellen Kraftwerksbetrieb. Dies resultierte in einer negativen Erlösentwicklung, welche den Weiterbetrieb des größten Kraftwerks in Frage stellt. Der Vorstand hat daher ein Projekt ins Leben gerufen, um unter Berücksichtigung finanzieller und personalwirtschaftlicher Aspekte den optimalen Stilllegungszeitpunkt herzuleiten. Gleichzeitig galt es, die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Auswirkungen einer möglichen Stilllegung zu ermitteln und eine konsensfähige Organisationsstruktur zu entwickeln.

## Einsatz integrierter Arbeitsmethoden schafft solide Basis für Lösungskonzeption

Zunächst wurde eine detaillierte Untersuchung des Prozess-Ressourcen-Einsatzes sowie der Kompetenzprofile und der Altersstruktur der Belegschaft durchgeführt. Im Anschluss wurden alternative Organisationsmodelle unter Berücksichtigung von Designkriterien wie dem strategischem Fit, der organisatorischen Integrierbarkeit und der demografischen Entwicklungen der Belegschaft definiert. In diesem Kontext wurde der von Capgemini vielfach erprobte, kollaborative ASE-Ansatz verwendet (Accelerated Solutions Environment). Dieser Ansatz zielt auf die schnelle Entwicklung und Entscheidung realisierbarer Lösungen für komplexe Problemstellungen im Rahmen eines Großgruppenworkshops ab. Durch ergebnisoffene Diskussion von Beteiligten unterschiedlichster Hierarchieebenen (Mitarbeiter bis Vorstand) konnte so eine breite Akzeptanz sichergestellt werden.

Auf dieser Basis wurden Interims- und Zielorganisation konzipiert. Vor dem Hintergrund der aktuellen Verrentungssituation rückte die effiziente Personalabdeckung am betroffenen Kraftwerksstandort in den Vordergrund. Diese konnte mit Hilfe unternehmensweiter Versetzungsketten und der Realisierung von Effizienzpotentialen im Kraftwerksbetrieb an allen Standorten ohne Mitarbeiterfreisetzungen sichergestellt werden. Die hierfür erarbeiteten Mitarbeiterzielprofile und Personaltransferplanungen wurden Basis für die zukünftige Personalentwicklung.

## Überblick

**Unternehmen:** Deutscher Energieversorger

**Herausforderung des Kunden:** Fehlende Wirtschaftlichkeit der größten Erzeugungsanlage

**Lösung:** Konzeption einer Kraftwerkstilllegung mit resultierender Reorganisation der Erzeugungsgesellschaft

### Ergebnisse:

- Ermittlung des optimalen Stilllegungszeitpunktes
- Identifizierung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen
- Design des zukünftigen Organisationmodells



*Der Großgruppenworkshop in der 'Accelerated Solutions Environment' war Kernelement und Meilenstein des Beratungsprojekts. Er unterscheidet den Capgemini Invent-Beratungsansatz von vielen anderen, die wir kennen. Ich habe den Workshop als fordernd und zielführend empfunden; die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse sind Leitlinie für die weitere Umsetzung unseres Veränderungsprozesses.”*

Abschließend flossen die Ergebnisse in einen Business Case ein, der die gesamtwirtschaftlichen Aspekte der Stilllegung betrachtet. So wurden die jährlichen Kosten und Erlösen des betroffenen Kraftwerksstandortes im Rahmen von Stilllegungsszenarien bis zum vorgegebenen spätmöglichen Stilllegungszeitpunkt ermittelt. Die Berücksichtigung von marktabhängigen Sensitivitäten ermöglichte dem Vorstand die kontinuierliche Validierung des bestmöglichen Stilllegungszeitpunktes.

## Das Ergebnis zählt – Stabile Organisationsstruktur, effiziente Maßnahmen und Lösungen für personalwirtschaftliche Umsetzung

Die erarbeiteten Ergebnisse befähigten den Gesamtvorstand zu zwei wesentlichen Entscheidungen: Festlegung des Stilllegungszeitpunktes und Definition der zukünftigen Organisationsstruktur. Daneben vereinfachten die Maßnahmen zur Erreichung der optimalen Personalabdeckung und die gebildeten Versetzungsketten die Vorbereitung der Stilllegung ohne Personalabbau einerseits und die zukünftige Personalplanung des Gesamtkonzerns andererseits. Durch die Betrachtung aller Kraftwerksstandorte wurden die Effizienzeffekte multipliziert.

## Die weitere Zusammenarbeit

In einem Folgeprojekt erfolgte die Weiterentwicklung und Umsetzung der erzielten Ergebnisse. Hierzu werden in einem Teilprojekt die erarbeiteten Effizienzmaßnahmen detailliert und konkrete Umsetzungsschritte geplant. Zudem werden die erforderlichen Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite vorbereitet und eingeleitet. Parallel dazu erfolgt in einem zweiten Teilprojekt die Optimierung weiterer Bereiche, mit dem Ziel Effizienzpotenziale auch in den unterstützenden Overhead-Funktionen zu identifizieren und zu heben.

## Unsere Zusammenarbeit

Die Collaborative Business Experience™ ist zentraler Bestandteil der Capgemini-Philosophie und ein wesentlicher Eckpfeiler der Leistungserbringung.

- Eine gemeinsame Projektstruktur bestehend aus Teilprojekten und Kernteams mit jeweils einem zuständigen Capgemini Ansprechpartner, ermöglichte zeiteffizientes und lösungsorientiertes Arbeiten.
- Hierarchieübergreifendes Arbeiten im Rahmen von Workshops, Interviews und des ASE war Grundlage einer breiten Akzeptanz innerhalb der Belegschaft.
- Regelmäßige Kommunikation im Intranet und den Kraftwerken schufen erforderliche Transparenz und Sensibilität aller Beteiligten.
- Eigens für den Kunden entwickelte Methoden erlaubten Verwendung im Gesamtverbund und Ergebnisvalidierung über den Zeitraum des Projektes hinaus.

## Über den Kunden

Der deutsche Energieversorger versorgt mit mehreren Tochtergesellschaften und mehr als 2.000 Mitarbeitern die Region mit Energie, Trinkwasser und Telekommunikation. Zu diesem Zweck betreibt das Unternehmen mehrere konventionelle Kraftwerke und versorgt seine Kunden jährlich mit mehreren Milliarden Kilowattstunden an Strom. Gleichzeitig bietet der Versorger Abfallentsorgungs- und Logistikleistungen an und betreibt aus diesem Grund mehrere Abfallverwertungsanlagen.

## Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die Marke für digitale Innovation, Beratung und Transformation der Capgemini Gruppe. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat. People matter, results count.

Mehr unter

[www.capgemini.com/de-de/invent](http://www.capgemini.com/de-de/invent)

## Capgemini Invent Kontakte:

### Bernhard von Patow

Principal,  
bernhard.v.patow@capgemini.com

### Dr. Tim Wenzel

Vice President,  
tim.wenzel@capgemini.com