

Service Level Agreements in Stadtwerken Fluch oder Segen?

**4. EVU-Praxisforum
27./ 28. Juni 2006**

**Heidi Heitmann
Stadtwerke Flensburg
Prokuristin**

heidi.heitmann@stadtwerke-flensburg.de

Tel. (0461)487-1722



Herzlich Willkommen !

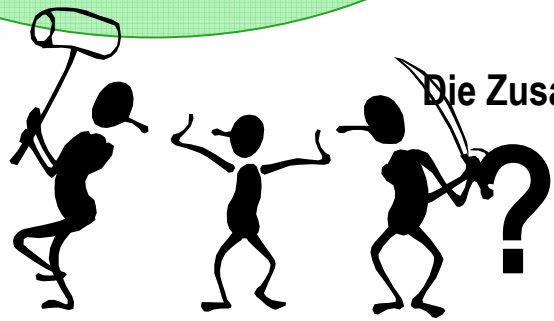
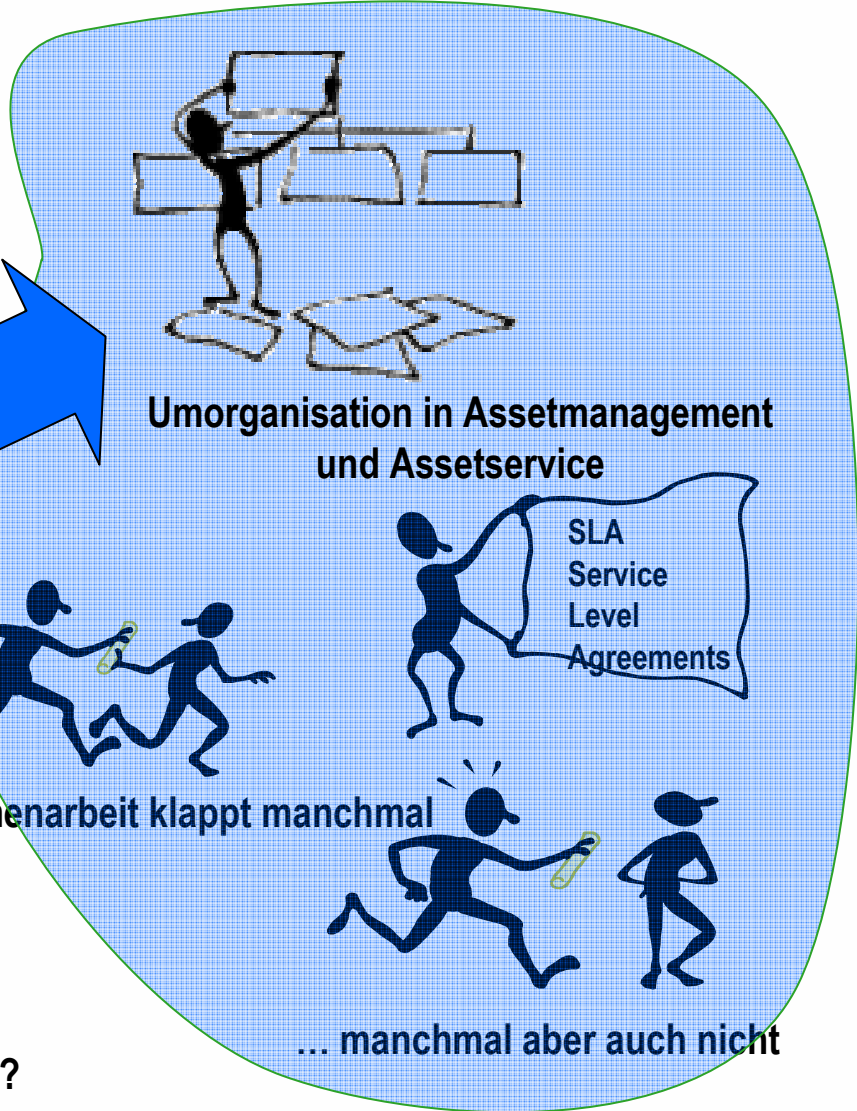
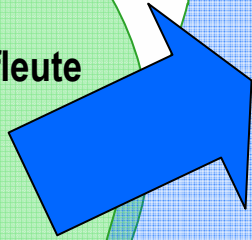
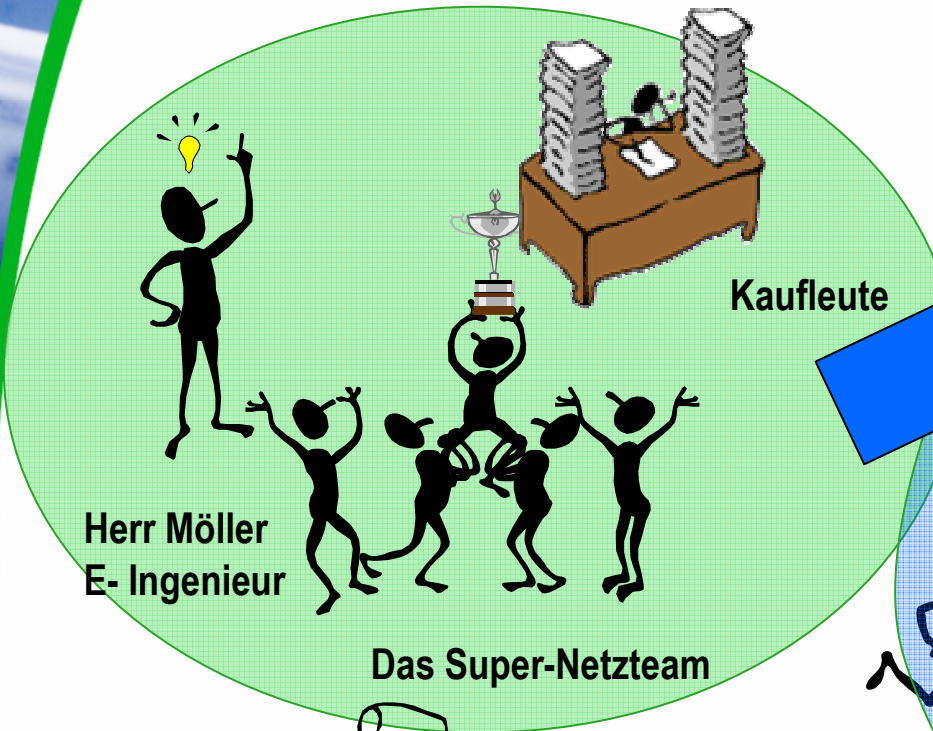
Willkommen. Und herzlichen Glückwunsch. Es freut mich, dass Sie es geschafft haben. Es war nicht einfach, so weit zu kommen, ich weiß. Ich vermute sogar, es war noch schwieriger, als Ihnen klar ist.

Damit Sie da sein können, mussten sich zunächst einmal ein paar Billionen unstete Atome auf raffinierte, verblüffend freundschaftliche Weise zusammenfinden und Sie erschaffen. Es ist eine hoch spezialisierte, ganz besondere Anordnung – sie wurde noch nie zuvor ausprobiert und existiert nur dieses eine Mal. Während der nächsten vielen Jahre (das hoffen wir jedenfalls) werden diese winzigen Teilchen klaglos an den Milliarden komplexer, gemeinschaftlicher Anstrengungen mitwirken, die notwendig sind, damit Sie unversehrt bleiben und jenen höchst angenehmen, allgemein aber unterschätzten Zustand erleben können, den man Dasein nennt.

Aus : Bill Bryson „Eine kurze Geschichte von fast allem“



Eine Geschichte



Die Zusammenarbeit klappt manchmal

Warum diese Veränderung ? Wie gestalten ?

Was ist ein SLA ?

Service Level Agreement

aus www.wikipedia.de

Der Begriff **Dienstgütevereinbarung** (DGV) oder englisch **Service Level Agreement** (SLA) bezeichnet eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Dienstleister, die **wiederkehrende Dienstleistungen** für den Auftraggeber in den **Kontrollmöglichkeiten transparenter** gestaltet, wie etwa der zugesicherten Reaktionszeit, Umfang, Schnelligkeit und Kosten. Wichtiger Bestandteil ist hierbei die Dienstgüte (*service level*).

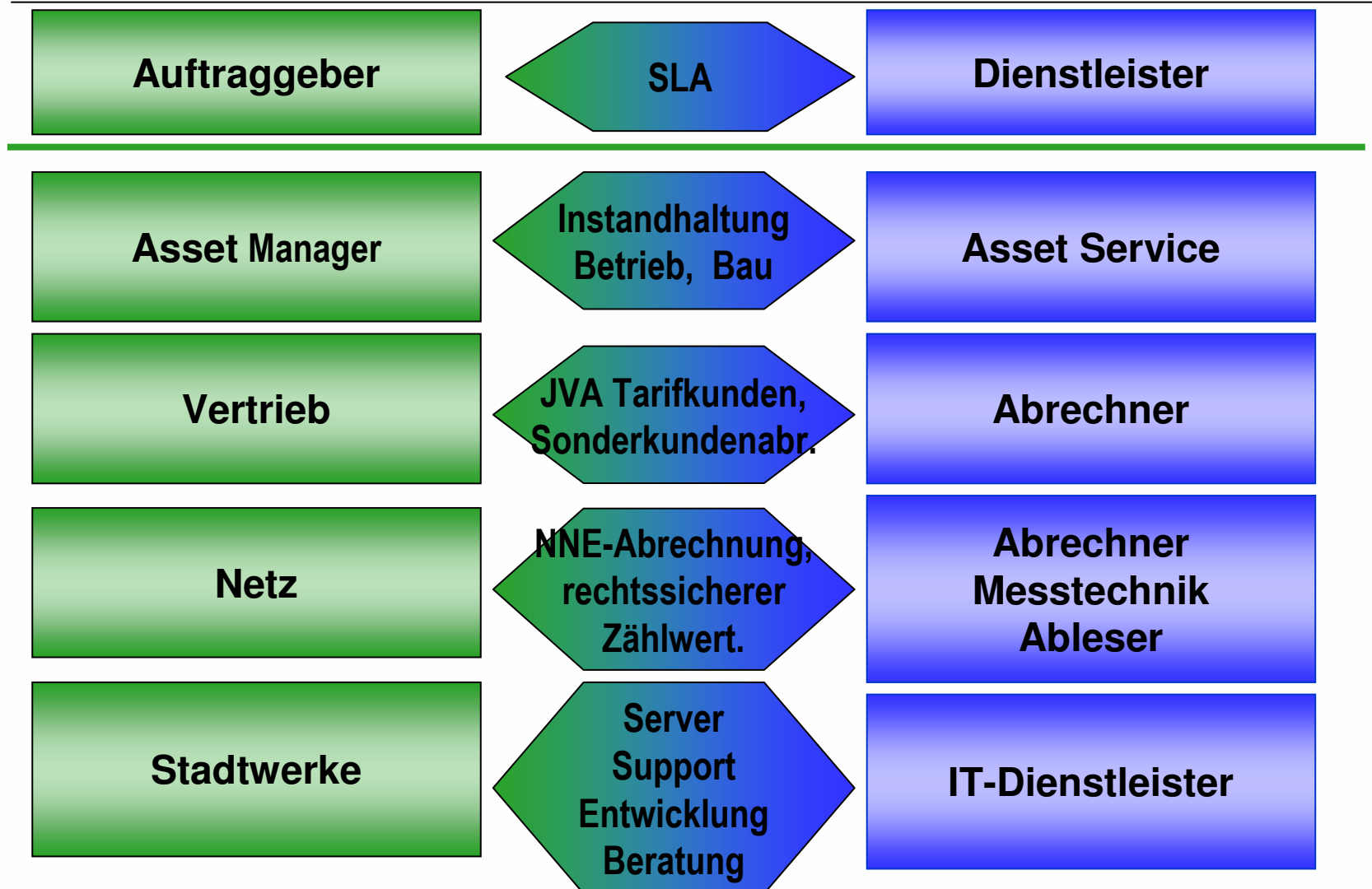
Charakteristisch für ein SLA ist, dass der Dienstleister jeden relevanten Dienstleistungsparameter **unaufgefordert in verschiedenen Gütestufen** (Levels) anbietet, aus welcher der Auftraggeber unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sich entscheiden muss. Bei einem klassischen Dienstleistungsvertrag offenbart der Dienstleister diese Vertragsgestaltungsmöglichkeiten nicht.

Definition von SLAs – worauf kommt es an?

Inhalt eines SLA

- Inhalt und Art der zu erbringenden Tätigkeit
- Verfügbarkeit einer Leistung
- Meßmethode
- Reaktionszeit
- Wiederherstellungszeit
- Pönale / Sanktionen
- Umfeldbedingungen
- Flexibilität

Beispiele für Service Level Agreements



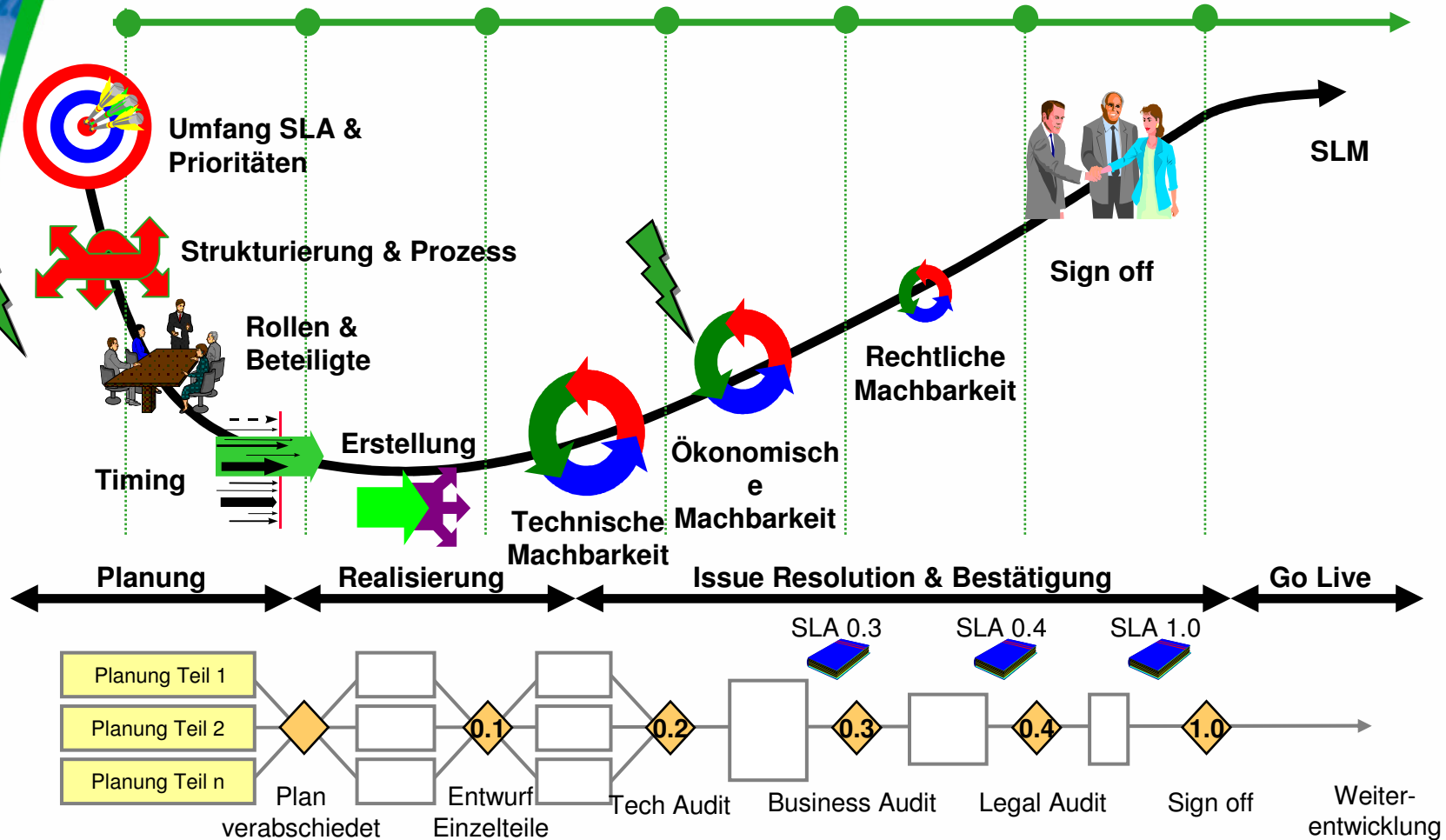
Beispiel en.bs Energienetze Braunschweig

lfd. Nr.	Beschreibung	Regelwerk	
1	Betrieb		
1.1	Inspektionen 110/20-kV-Umspannwerke		¼
1.2	Überprüfung der Erdungsanlagen		all
1.3	Überprüfung der CO ₂ -Feuerlöschanlagen		
1.3.1	Überprüfung der Auslöseschleife (ein Melder)		alle
1.3.2	Überprüfung der Auslöseschleife (alle Melder)		
1.3.3	Sachverständigenüberprüfung		all
1.4	Überprüfung Rauchmeldeanlagen		
1.4.1	Überprüfung der Melder		
1.4.2	Austausch der Melder		all
1.5	Überprüfung der Feuerlöscher		all

SLAs für:
Umspannwerke
100 kV Netz
Schaltstationen
20-kV Kabel
0,4-kV Kabel
Ortsnetzstationen
Kundenstationen
KVS
Notstromaggregate
Tarifzähler
Versorgungsleitungen
Hydranten
Hausanschluss
Wasserzähler
...

Freundliche Überlassung durch Dr. Waitschat, en.bs für diesen Vortrag

Stufen des SLA-Entwicklungsprozesses



Erfolgswahrscheinlichkeit im laufenden Betrieb steigt mit „Sauberkeit“ des gelebten Prozesses aller Beteiligten

Quelle: Internet

Gründe für Service Level Agreements I

Meist: Umsetzung des neuen EnWG

- Um die Beeinflussbarkeit des in die NNE einfließenden Kosten sicherzustellen, werden oft neue Dienstleistungsgeflechte entworfen
- zur Umsetzung des informatorischen unbundling werden shared services eingerichtet
- auch das gesellschaftsrechtliche unbundling führt zu neuen Leistungsbeziehungen

Aber da gibt es weit mehr

- Klare Rollendefinition für Auftraggeber und Dienstleister
- Transparenz zur erbrachten Leistung und den zugehörigen Kosten
- Damit ist dauerhaft der Grundstein gelegt für selbststeuernde Effektivitätssteuerung auf beiden Seiten

Klare Rollen

Asset Manager

**Instandhaltung
Betrieb, Bau**

Asset Service

Die richtigen Dinge tun

Motivation:

- Ertrag aus dem Netzmonopol
- Versorgungsqualität, Netzzustand
- Netzauslastung
- Netzkundenbedarf
- kann ich höhere Verfügbarkeit bepreisen -> SLA-Produkte?

Stellt den Kunden/Versorgern das Netz zur Verfügung
Plant Maßnahmen im Netz

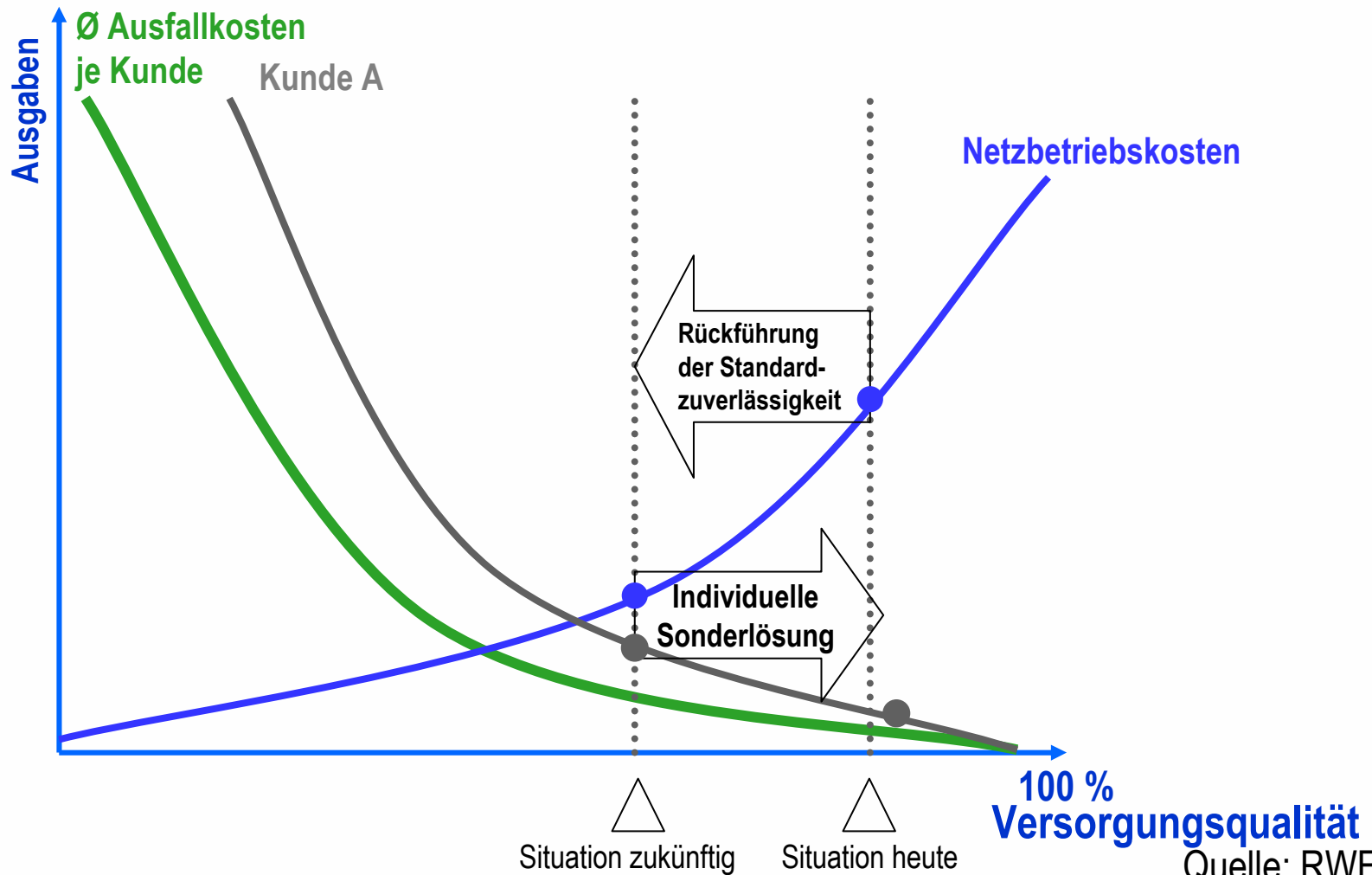
Die Dinge richtig tun

Motivation:

- Ertrag aus der Dienstleistung
- Wirtschaftliche Leistungserbringung
- Eigenleistung vs. Zukauf
- Dimensionierung der Mannschaft nach Auftragslage
- kann ich SLAs so definieren, dass ich mich besser aufstellen kann?

Führt Aufträge des Asset Managements durch
Verkauft seine Leistungen Dritten

SLAs auch für Stromnetz-Kunden?



Transparenz zu erbrachten Leistungen

Stadtwerke

Server

IT-Dienstleister

Ich benötige :

eine betriebene SAP-Anwendung

Ich erwarte Support werktags 7-17:00
Uhr

Bei Systemausfällen benötige ich eine
Wiederherstellungszeit von max. 2 Std.
während der Servicezeit

Ich benötige Support Mo-Fr 7-19:00 +
Sa 7-14:00 Uhr

Produkt:

Serverbetrieb

Preis:

20.000 € / Monat oder 270 € / User
+ Zusatzleistungen

Maßnahmen:

gespiegelte Platten, Backup-Rz, Unix vs
Windows, Rufbereitschaft ..

Preis:

22.000 € / Monat oder 300 € / User

Gründe für Service Level Agreements II

These 1: Interne Dienstleister sind potenzielle Kostenverursacher

Abteilungen, die für die Stadtwerke interne Dienstleistungen erbringen, verursachen durch die durchgehende Vorhaltung von qualifiziertem Personal und Ressourcen einen großen Anteil an den Gesamtkosten

These 2: Interne Dienstleistungen sind häufig unwirtschaftlich

Je nach Auslastung werden die Dienstleistungen dieser Abteilungen mit mehr oder minder hohen Gemeinkostenzuschlägen und –umlagen beaufschlagt. Die realen Kosten dieser Dienstleistungen liegen häufig weit über Marktniveau

These 3: Viele Leistungen sind nicht erforderlich

Würde ein interner Kunde eigenes Geld aufwenden müssen und wüsste darüber hinaus um die tatsächlichen Kosten der angefragten Dienstleistungen, so würden viele Dienstleistungen intern gar nicht mehr beauftragt werden.

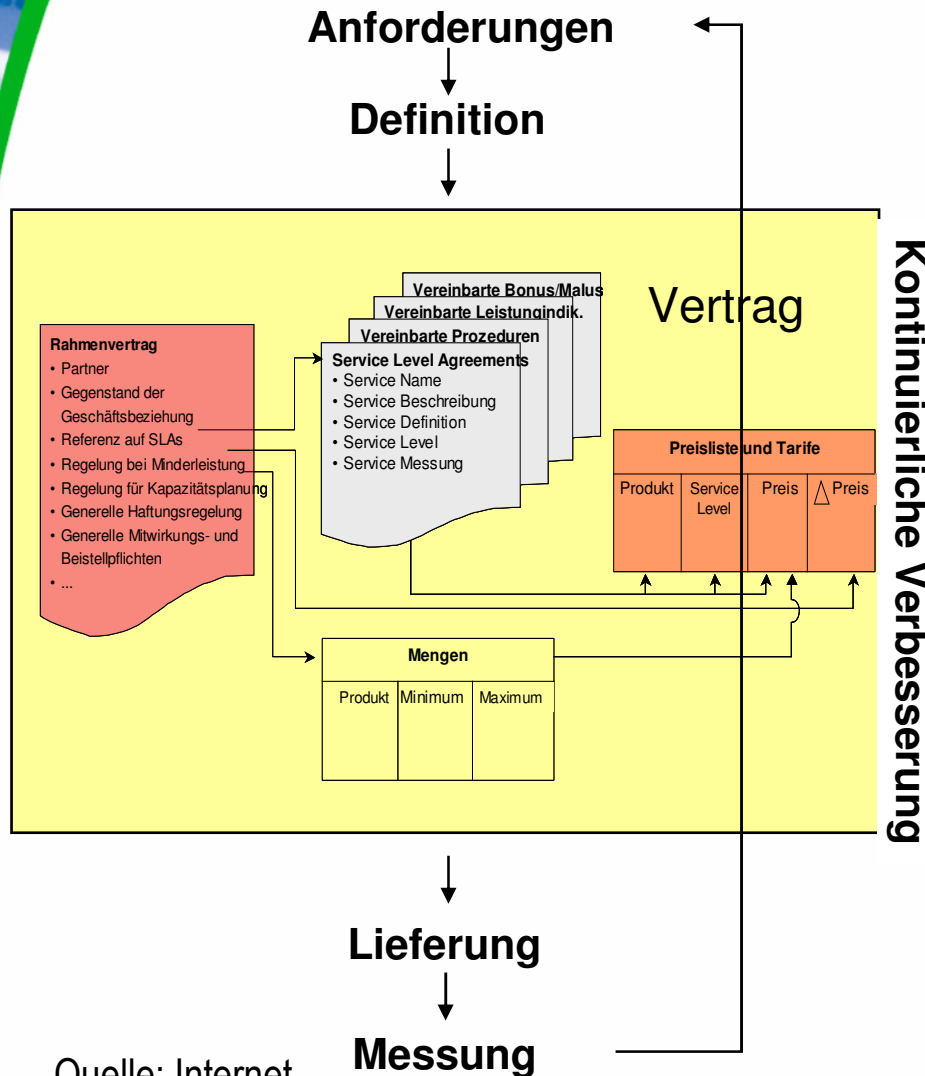
These 4: Unwirtschaftliche Leistungen können eingespart oder fremdvergeben werden

Erweist sich ein interner Dienstleister als nicht konkurrenzfähig so kann die Leistung eingespart oder fremdvergeben werden.

These 5: Freiwerdende Kapazitäten müssen wertschöpfender eingesetzt werden

Für die durch diesen Bereinigungsprozess freiwerdenden Kapazitäten müssen neue Tätigkeitsfelder gesucht werden, z.B. Dienstleistungen für Dritte, z.B. Aufgaben, die bislang zugekauft wurden..

Die Erfolgsmessung



Erfolgsfaktoren

- Messgrößen und -niveau reflektieren Geschäftsziele
- Business-KPIs werden technischen Indikatoren bevorzugt
- Nutzen der Information muss Kosten für Sammeln und Analysieren übertreffen
- Beste SLA-Messgrößen sind klar, wichtig und leicht nachvollziehbar
- Messgrößen festigen Win-Win-Situation zwischen Provider und Kunde
- Messmechanismus fördert kontinuierliche Verbesserungen
- Service Level Bewertung führt zu verhaltensrelevanten Maßnahmen (Bonus / Malus)

„If you aim at nothing, that is usually what you hit!“

Was sagt der Regulierer ?




- Rechnung, Interne Leistungsverrechnung oder Kostenschlüsselung?
- „wir behalten uns vor, auch in die Bücher von Dienstleistern zu schauen, wenn wir Auffälligkeiten sehen“

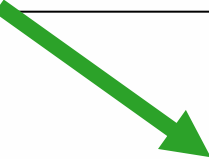


Meine Meinung:
Sie werden Ihren Gestaltungsspielraum nutzen,
die Behörde wird bei mangelndem Erfolg reagieren.

SLAs – Fluch oder Segen ?

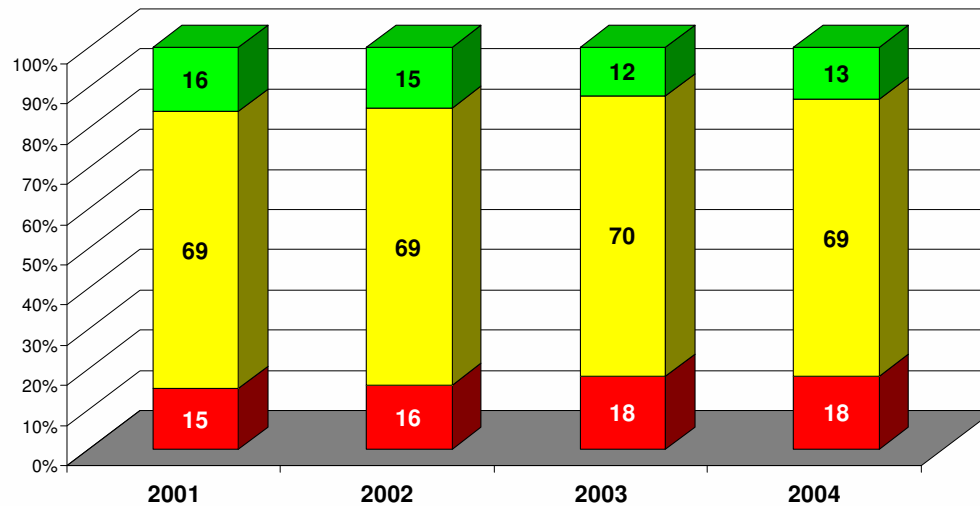
- 
- Aufwand für Verträge, Messung, SLA-Management

- Forderungen des Auftraggebers oft zu hoch - > Konfliktpotenzial
 - Bei Ausgliederung anfangs Ängste, Empfindlichkeiten
 - Anfangs im Veränderungsprozess mögliche Blockaden

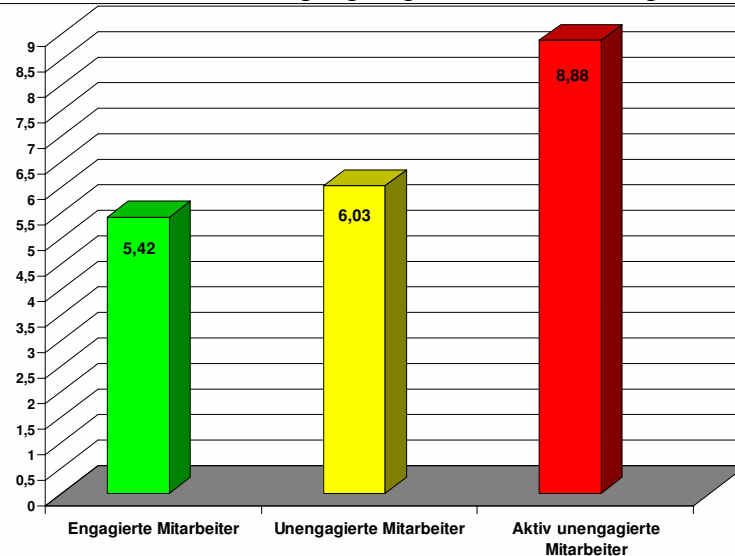
- 
- Klare Rollen
 - Transparenz
 - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der Faktor Mensch
In Veränderungsprozessen

Der Faktor Mensch



■ keine emotionale Bindung ■ geringe emotionale Bindung ■ hohe emotionale Bindung



Emotionale Bindung
der Mitarbeiter
an das Unternehmen

Abhängig davon
jährliche Fehltage

**Gallup – Mitarbeiter-
zufriedenheitsstudie**

Der Faktor Mensch

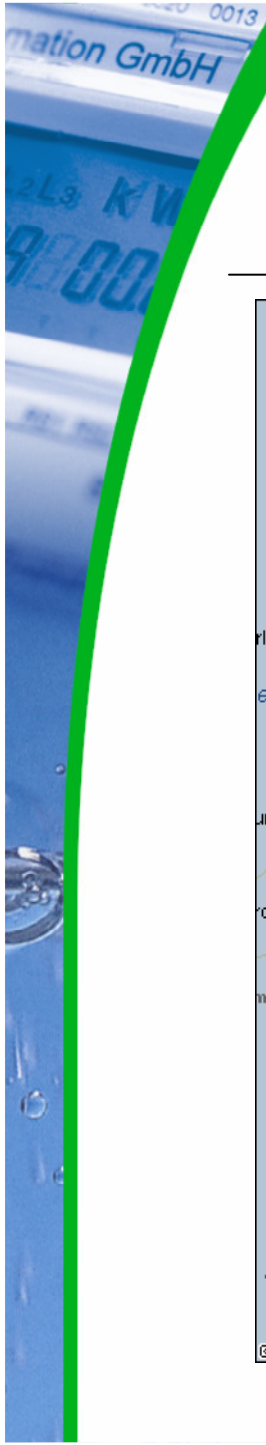
Gallup - **Mitarbeiterzufriedenheitsstudie**

Ursachen für die vorhandenen Befunde

- Mangel an Lob und Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter
- Mangel an Interesse für die Arbeit der Mitarbeiter
- Fehlen eines Feedbacksystems für die Mitarbeiter
- geringe (Selbst-)Motivation der Mitarbeiter

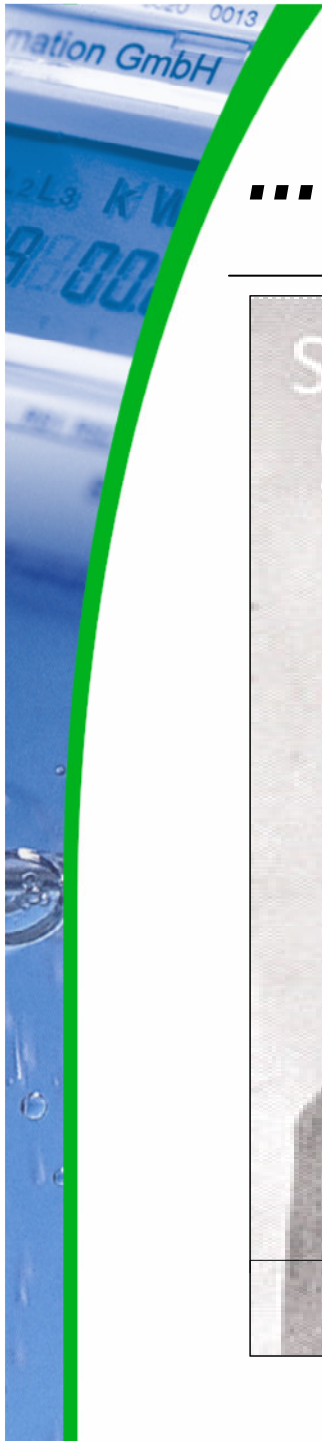
Gerade bei Einführung neuer Rollen und SLAs – die Änderung des Wertesystems fällt schwer und MUSS positiv begleitet werden

**„Erfolgreiche Organisationsentwicklung
bedeutet eine angemessene Berücksichtigung
von Personen, Strukturen und Kultur.“**



Und was tun die Stadtwerke Flensburg in Sachen SLA?

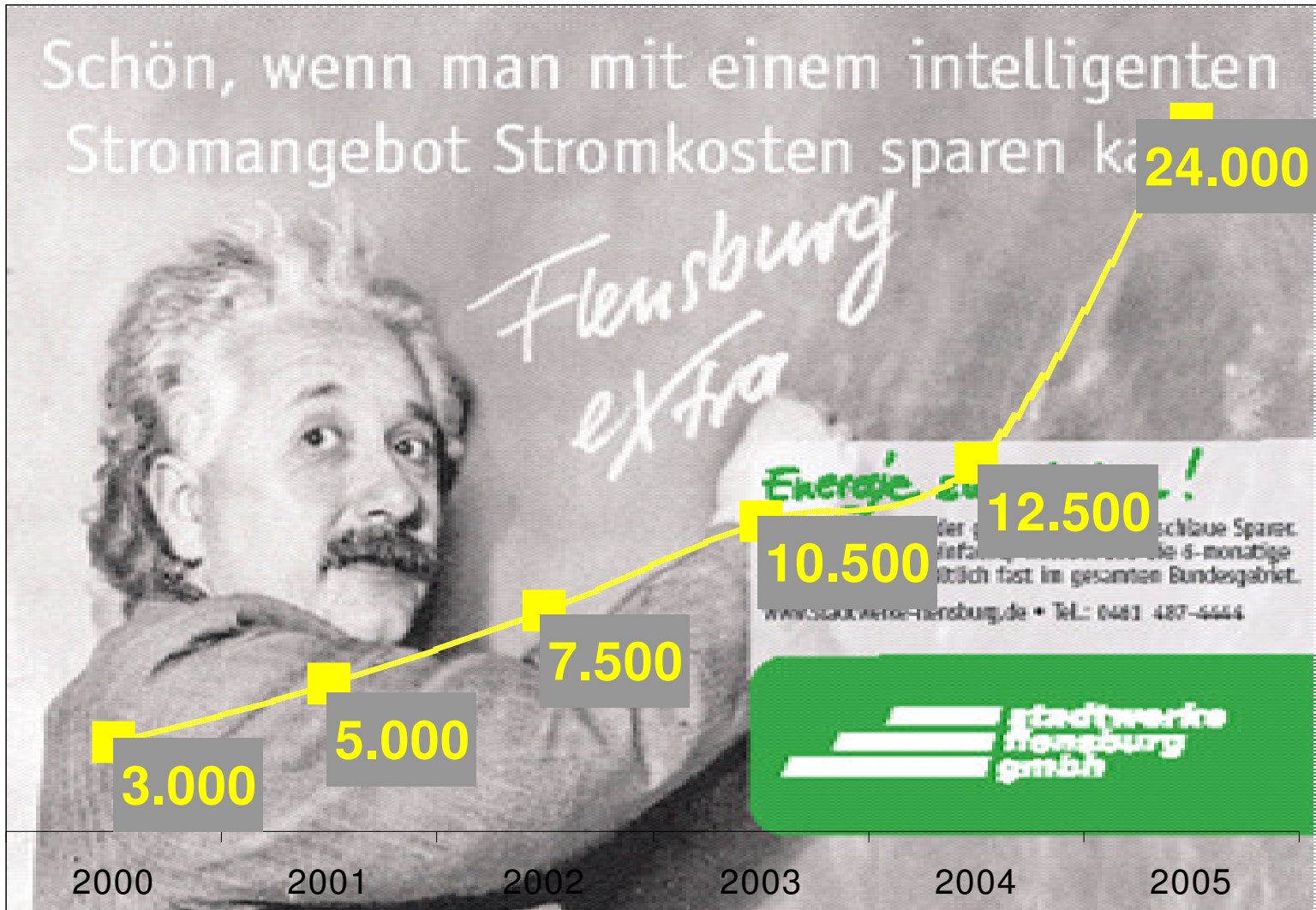




0013
mation GmbH

La KW
9900

...Wachstum Flensburg eXtra

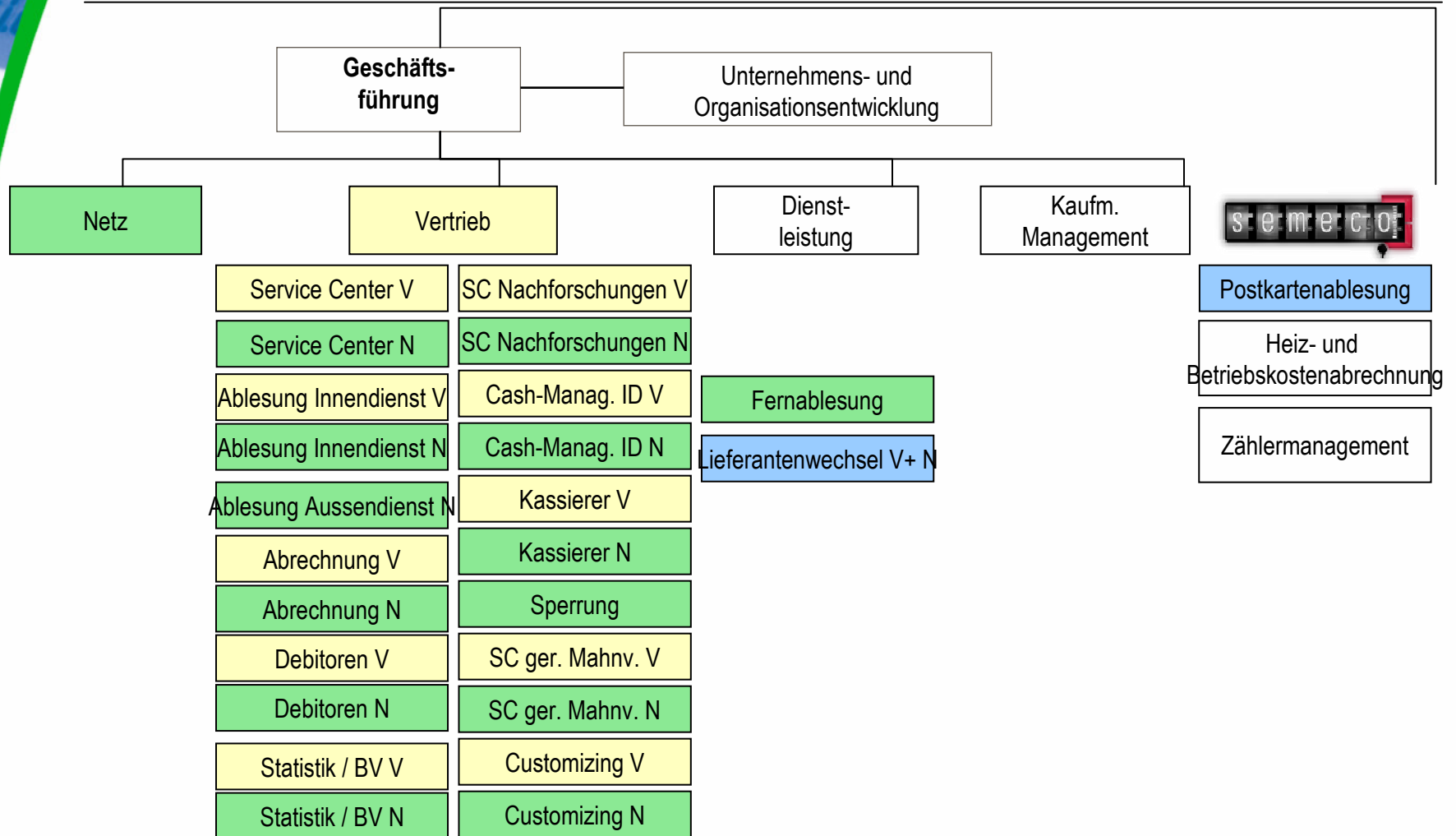


Netz- vs. Vertriebskunden

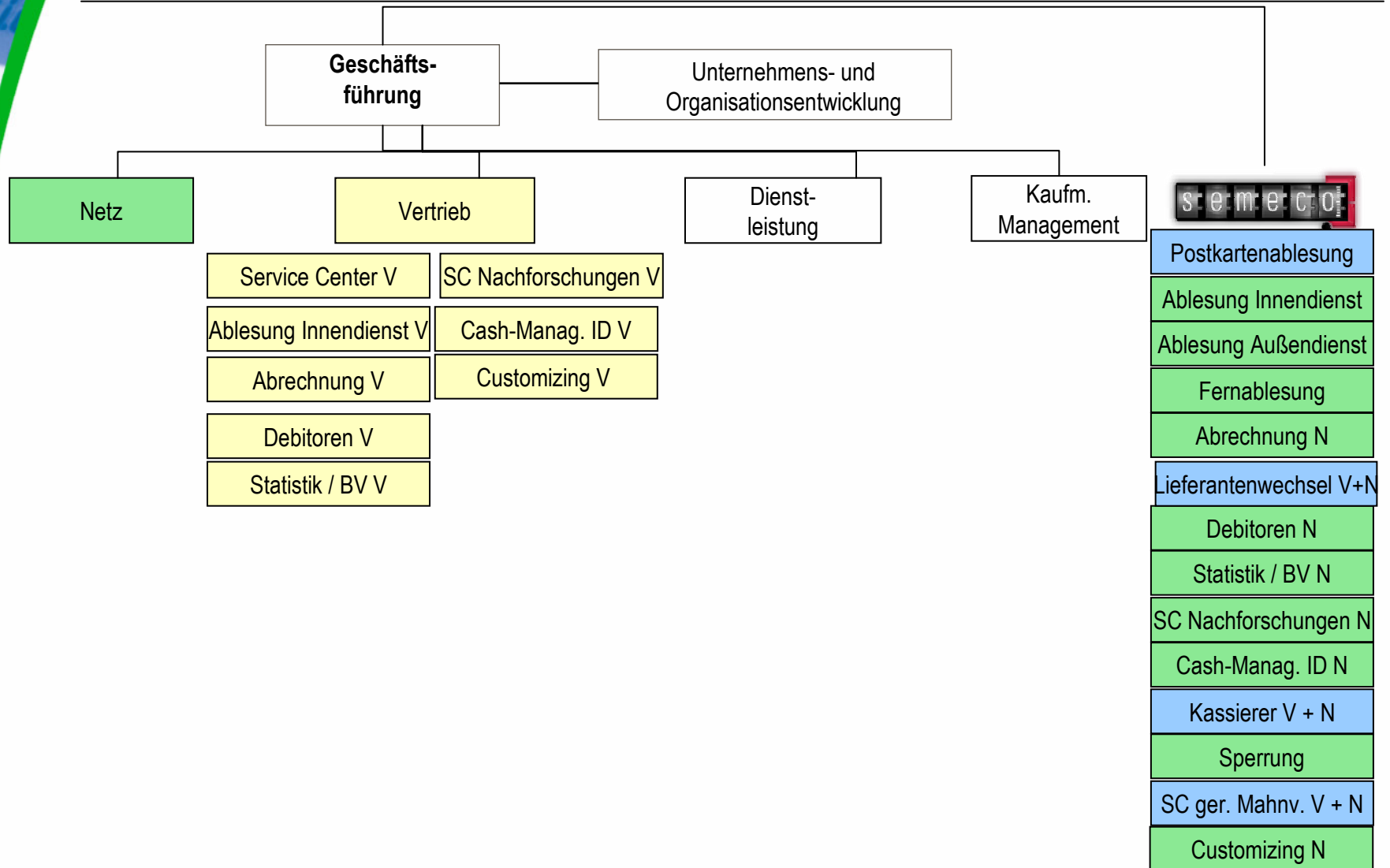
**Vertrieb
Stadtwerke Flensburg**

Netz	Vertrieb
Ca. 500 Gwh in FI	+ bald 500 Gwh Deutschlandweit
NNE – Abrechnung als Massengeschäft	Flexible Kundenabrechnung als USP

Auszug bisherige Aufbauorganisation



Neue Organisation – unbundling-konform



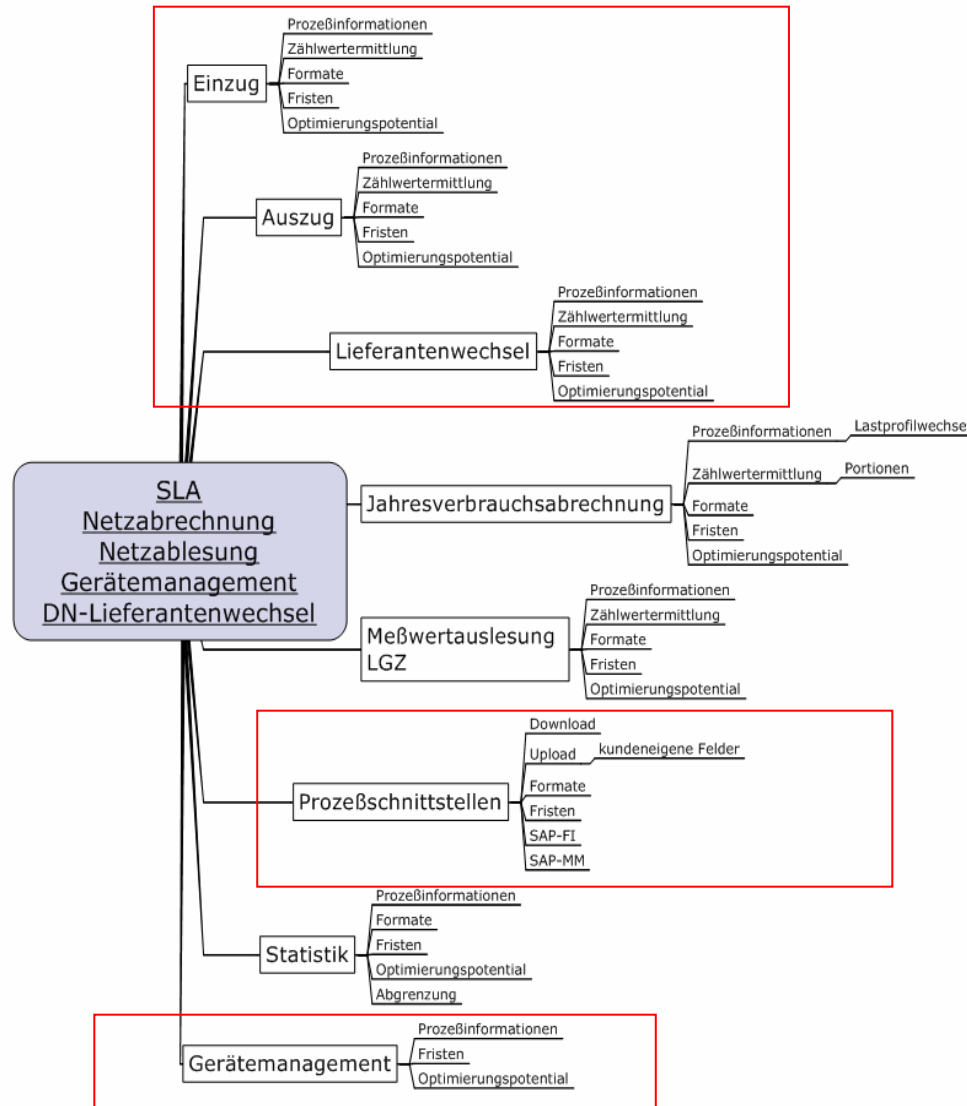
Organisation Netz - semeco

- Klare Leistungsbeziehung:
 - der rechtssichere Zählwert
 - Die NNE – Abrechnung
- IT-Landschaft der Stadtwerke bleibt im Prinzip erhalten
 - Automatische Schnittstellen für Versorger (egal ob Vertrieb oder Andere – DISKRIMINIERUNGSFREI)
- Der Vertrieb behält seine Abrechnung
- Semeco-Angebot für Netzbetreiber – von der NNE-Abrechnung bis zum Messtechnik-Fullservice





SLAs bei den Stadtwerken Flensburg



Das Ende der Geschichte ?

Erhalt der Rechnung
Der Assetservice fühlt sich nicht wohl
Erste Verhandlungen sind wenig vielversprechend

Analyse und der Balanceakt
Neufassung Der SLAs

Zwei Gewinnerteams auf einem gemeinsamen Weg

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Heidi Heitmann
Stadtwerke Flensburg
Prokuristin



Heidi.heitmann@stadtwerke-flensburg.de

Tel. (0461)487-1722