



# RESTRUKTURIERUNG DER ORGANISATION FÜR EINEN ENERGIEVERSORGER



## HINTERGRUND

„Das operative Geschäft der BEB und der MEEG ist in der ExxonMobil Production Deutschland GmbH zusammengeführt worden. Daher müssen wir unsere Organisation im Bereich Midstream dringend anpassen. In keinem Fall darf dabei die technische Integrität unserer Betriebsführung beeinträchtigt werden.“

*Marktführer in unserem Segment*

## ZIELSETZUNG

- Die Organisationseffizienz unter Beibehaltung der technischen Integrität signifikant zu steigern
- Eine integrierte Organisation für den Bereich Transport und Speicher zu entwickeln
- Zeitnah und zügig eine Organisationsstruktur mit zentralen und dezentralen Elementen zu implementieren
- Die betroffenen Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess einzubinden

## ERGEBNISSE

Die Ziele sind in vollem Umfang erreicht worden:

- Die Effizienz der Organisation wurde um 25 % gesteigert.
- Sämtliche Mitarbeiter beherrschen die modifizierten Prozesse.
- Die optimierte Organisationsstruktur ist vollständig implementiert.
- Zentrale Entscheidungsfindung und eigenverantwortliche Ausführung vor Ort bestimmen das Tagesgeschäft.

„Der Zusammenschluss von Transport & Speicher im Bereich Midstream ist vollends gelungen. Die Organisationsanpassung hat die breite Akzeptanz der Mitarbeiter gefunden. Die Einbindung der Mitarbeiter stellt die Nachhaltigkeit der verbesserten Organisationseffizienz sicher.“

*M. Kurth, EMPG – Superintendent Transport & Storage*



## EXXONMOBIL PRODUCTION DEUTSCHLAND GMBH TRANSPORT & STORAGE HANNOVER, DEUTSCHLAND

Die ExxonMobil Production Deutschland GmbH (EMPG) entstand im September 2002 durch Zusammenschluss des operativen Geschäfts der BEB und der MEEG. EMPG beschäftigt ca. 1.100 Mitarbeiter in den Bereichen Förderung, Verarbeitung und Transport von Erdgas und Erdöl. Der Bereich Midstream (Transport & Speicher) ist zuständig für die Betriebsführung von vier Erdgasspeichern und 2.800 km Erdgas-Transportleitungen einschließlich sieben Verdichterstationen. 130 Mitarbeiter sind an 13 Standorten in Norddeutschland beschäftigt. Im Jahr 2003 wurden 25 Mrd. m<sup>3</sup> Erdgas transportiert, das Speichervolumen für Erdgas beträgt 3 Mrd. m<sup>3</sup>.

### HERAUSFORDERUNG

Die Liberalisierung der Energiemärkte fordert von den Energieversorgungsunternehmen eine transparente Gliederung ihrer Bereiche Erzeugung, Verteilung und Vertrieb. Insbesondere im Bereich der Verteilung sind die Netzbetreiber angehalten, ihre Organisations- und Kostenstrukturen offen zu legen und eindeutig von den anderen Unternehmensbereichen abzugrenzen. Im Zuge dieser Entwicklung und des Zusammenschlusses der operativen Einheiten wurde die Betriebsführungsstruktur in der EMPG neu definiert und die Bereiche Transport und Speicher zusammengeführt. Die neu geschaffene Organisationseinheit Transport & Speicher musste nun effizient organisiert werden. Eine besondere Herausforderung lag darin, die bei den Mitarbeitern eingespielten Prozesse der beiden ursprünglichen Organisationen mit den neuen Rahmenbedingungen der ExxonMobil zu harmonisieren.

### ZIEL

Die vorhandene Organisation sollte effektiver und effizienter gestaltet werden, um direkt im Anschluss die Bereiche Transport und Speicher zusammenzuführen.

Die Randbedingungen waren:

- die Aufgaben und Prozesse am erforderlichen Kerngeschäft strikt auszurichten,
- ein zukunftsorientiertes Organisationskonzept zu entwickeln,
- die technische Integrität während der Entwicklung und Umsetzung der Organisationsstrukturen konsequent zu wahren und
- bei den Mitarbeitern der bisherigen Organisationseinheiten eine breite Akzeptanz zu schaffen.

### VORGEHEN

In einem ersten Schritt wurden die aktuellen Prozesse analysiert, die Managementstrukturen bewertet und die Kernaufgaben identifiziert. Darauf aufbauend sind gemeinsam mit den Führungskräften der beiden „Altbereiche“ Transport und Speicher mögliche Organisationsalternativen untersucht und bewertet worden. Für die beste Alternative sind in der nachfolgenden Feinkonzeptionierung die Prozessabläufe optimiert und alle Arbeitsplätze neu definiert worden.

In einem zweiten Schritt erfolgten die Planung der Implementierung sowie die Schulung der Mitarbeiter. Außerdem wurden die notwendigen Planungs- und Steuerungswerkzeuge gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und getestet.

Im letzten Schritt wurden – unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – die Arbeitsabläufe und Managementsysteme installiert und gegebenenfalls noch einmal angepasst. Die Anwendung der Werkzeuge wurde durch ein intensives Coaching begleitet.

Das Projekt dauerte insgesamt ein Jahr, wovon vier Monate für die Entwicklung und acht Monate für die Umsetzung benötigt wurden.



## EXXONMOBIL PRODUCTION DEUTSCHLAND GMBH TRANSPORT & STORAGE HANNOVER, DEUTSCHLAND

### ERGEBNISSE

Die Zielvorgaben sind in vollem Umfang erreicht worden:

- Die Effizienz der Organisation wurde um 25 % gesteigert,
- sämtliche Mitarbeiter beherrschen die modifizierten Prozesse,
- die optimierte Organisationsstruktur ist vollständig implementiert und
- zentrale Entscheidungsfindung und eigenverantwortliche Ausführung vor Ort bestimmen das Tagesgeschäft.

### WARUM C2 CONSULTING?

c2 consulting verfügt über umfassende Methodenkompetenz und detaillierte Branchenkenntnis zur Entwicklung und Umsetzung neuer Organisationsstrukturen. Die objektive Reflektion eines Externen bezüglich der Stärken und Schwächen einer bestehenden Organisation ermöglicht eine effektive Gestaltung und eine effiziente Implementierung der neuen Organisation. Der problembewusste Umgang seitens c2 consulting mit den Anforderungen und Besonderheiten eines Energieunternehmens war von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projektes.