

Ein funktionierendes Qualitätsmanagement sichert die wirtschaftliche Zukunft

## Die neue Herausforderung: von der Anreiz- zur Qualitätsregulierung

Über das Thema »Qualitätsmanagement« wird viel diskutiert. Tatsächlich umgesetzt haben es aber nur die wenigsten Netzbetreiber. Dabei wird die Bedeutung des Qualitätsmanagements in Zukunft deutlich zunehmen. Nicht nur, weil sich damit die Kundenorientierung des Unternehmens stark verbessern lässt, sondern vor allem bedingt durch die künftigen Vorgaben der Bundesnetzagentur. Denn die nächste Phase nach der Anreizregulierung ist die Qualitätsregulierung, die ein solches Managementsystem unverzichtbar machen wird.

»Wie groß ist der Aufwand und was haben wir davon?«, so lautet in der Regel die Frage, die oftmals dazu führt, dass viele Versorgungsunternehmen gleich wieder Abstand von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 oder DVGW G 1000 nehmen. Dabei versuchen die Unternehmen, den Aufwand in einen direkten Bezug mit den Betriebsergebnissen zu setzen – ein Zusammenhang, der bei einer solchen Querschnittsaufgabe zunächst einmal gar nicht unmittelbar herstellbar ist. Denn der Nutzen des Qualitätsmanagements erschließt sich nicht in einer kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung, sondern nur, wenn man das Thema strategisch angeht und nachhaltig im Unternehmen implementiert. Mittel- und langfristig gesehen rechnet sich ein solches Engagement durchaus, und dies in vielerlei Hinsicht.

### Qualität für bessere Kundenbindung

Die NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG ist mit ihrem rd. 12.000 km langen Gasnetz eine der größten Gasverteilnetzbetreiberinnen in Deutschland. Sie startete am 1. Januar 2006 als Ausgründung der Netzbetriebe der Gasag Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft und der EMB Erdgas Mark Brandenburg GmbH. Von Beginn an bildete das zum Start des Unternehmens in Kraft gesetzte Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000 mit integriertem technischem Sicherheitsmanagement nach DVGW-Arbeitsblatt G 1000 eine wichtige Grundlage der strategischen Ausrichtung der NBB. Der Grund dafür war nicht zuletzt die Erkenntnis, dass die NBB als Netzbetreiber nur auf Basis einer intensiven Kundenorientierung langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Eine langfristige Kundenbindung lässt sich jedoch nur erreichen, wenn man die entsprechende Qualität der Leistungen sicherstellt (Bild 1).

Für den Netzkunden gibt es dabei klare Prioritäten. An erster Stelle steht für ihn das Thema »Versorgungssicherheit«. Egal ob bei Strom oder Gas: Größere Ausfälle sind bei uns in Deutschland die absolute Ausnahme. Und kommt es doch einmal zu einer länger andauernden Störung, wird dies von der Öffentlichkeit intensiv wahrgenommen – mit der entsprechenden Gefahr einer nachhaltigen Schädigung des Images, wie dies zuletzt im Winter 2005 die tagelangen Stromausfälle im Münsterland nach umgeknickten Leitungsmasten gezeigt haben. Speziell für Gasversorger spielt zudem das Thema »Sicherheit« eine herausragende Rolle. Denn Erdgas wird nicht nur als vergleichsweise saubere Energiequelle wahrgenommen, es steht immer auch die Frage im Raum, was bei einem eventuellen Gasunfall passieren kann. Daneben wird auch die Servicequalität zunehmend erfolgsentscheidend, denn nur über einen gut funktionierenden Service und attraktive Dienstleistungsangebote kann der Kunde nachhaltig gebunden werden. Da-

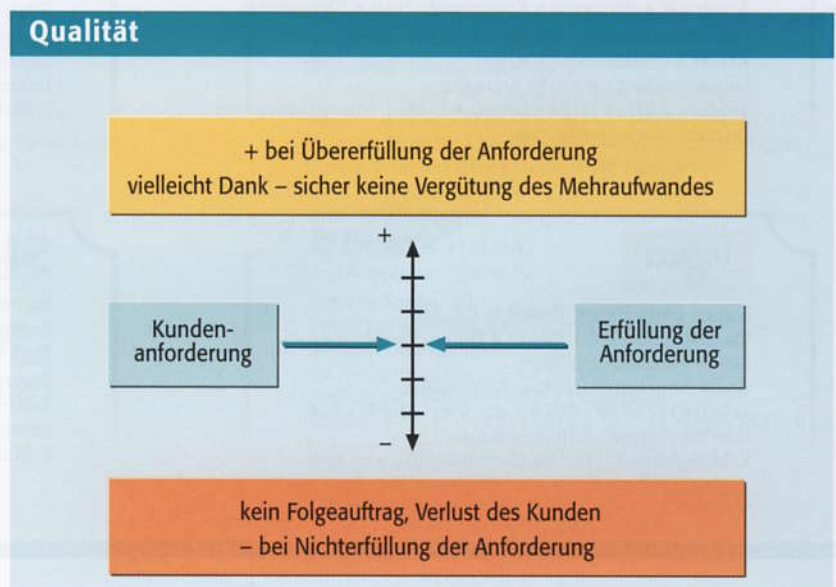
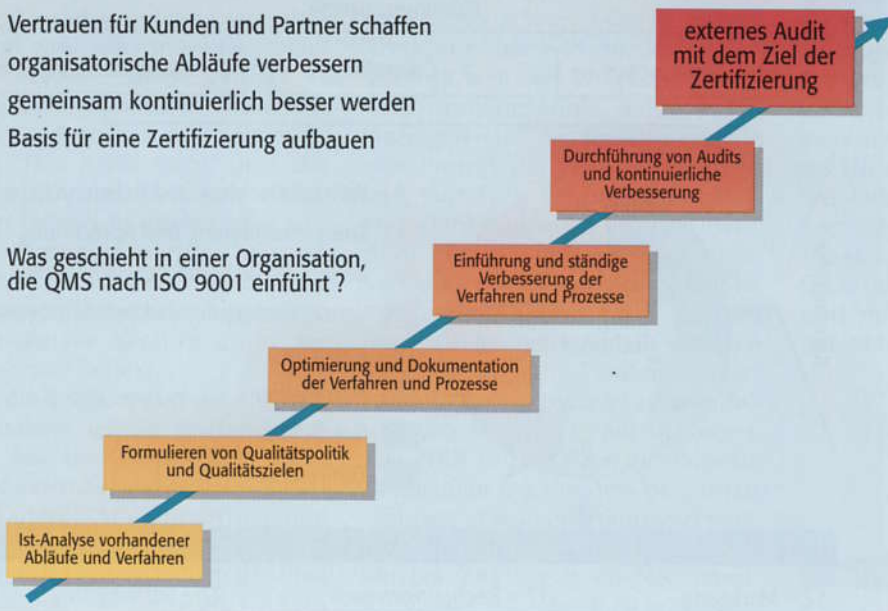


Bild 1: Was ist Qualität?

## Gründe für die Norm

- 🕒 Vertrauen für Kunden und Partner schaffen
- 🕒 organisatorische Abläufe verbessern
- 🕒 gemeinsam kontinuierlich besser werden
- 🕒 Basis für eine Zertifizierung aufbauen

Was geschieht in einer Organisation, die QMS nach ISO 9001 einführt?



deutet zwar nicht, dass man Qualität nicht auch ohne ein entsprechendes Qualitätsmanagement erreichen kann. Doch wenn alle Prozesse im Unternehmen konsequent auf die Erwartungen und die Zufriedenheit der Kunden ausgerichtet werden sollen, kommt man um die verbindliche Festlegung zur Anwendung dieser Prozesse, also deren Dokumentation, gar nicht herum – und hat damit bereits das wichtigste Fundament für das Qualitätsmanagement gelegt. In puncto Versorgungssicherheit und technischer Sicherheit greifen hier zunächst die Anforderungen des Technischen Sicherheitsmanagements (TSM) nach dem DVGW-Arbeitsblatt G 1000. Hier werden

in erster Linie die technischen Prozesse genauer unter die Lupe genommen, die für den Betrieb von Gasanlagen wichtig sind. Dazu gehören beispielsweise die klare Zuordnung von Zuständigkeiten

Bild 2: Einführung des QMS nach ISO 9001

zu kommt die Beachtung der gesetzlichen Regelungen und Rahmenbedingungen, vor allem auch der Vorgaben der Bundesnetzagentur, die ebenfalls hohe Anforderungen an die Qualität stellen.

### Der Schlüssel zur kontinuierlichen Verbesserung

Nimmt man die Kundenorientierung ernst, führt also kein Weg am Thema »Qualität« vorbei. Das be-

Anzeige

- Werkzeuge/Ausrüstung
- Ausbildung/Qualifikation
- Technische Prüfungen



**BSD**  
Bildungs- und Servicezentrum GmbH

der starke Partner beim  
**Arbeiten**  
unter **Spannung**

und Befugnissen und Fragen der Qualifikation, der Vorgaben für die Auswahl von Vertragspartnern oder für die technische Ausstattung. Das TSM bildet damit gewissermaßen das Fundament für die Erfüllung der zentralen Sicherheitsanforderungen der Kunden. Gleichzeitig werden hier aber auch die zentralen technischen Prozesse und Qualitätsanforderungen dokumentiert, die im Rahmen der künftigen Qualitätsregulierung wesentliche Argumente für die Einstufung durch die Bundesnetzagentur bilden – und damit letztlich auch für die Marge, die durch den Netzbetrieb realisiert werden kann. Nicht abgedeckt werden durch das TSM die kundenbezogenen Prozesse. Hier greift erst ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2000. Denn mit diesem werden alle weitergehenden Prozesse beleuchtet, von der Qualitätspolitik des Unternehmens

über das Management und die Bereitstellung von Ressourcen bis hin zu den kundenbezogenen Prozessen. Entscheidend bei einem Managementsystem nach ISO 9001 ist jedoch nicht nur die Dokumentation all dieser Prozesse, sondern auch deren kontinuierliche Verbesserung. Dazu ist es nötig, entsprechende Ziele zu definieren und vor allem auch zu überwachen, ob und wie diese Ziele erreicht wurden (Bild 2).

Gelingt die Einführung eines solchen Systems, hat man damit nicht nur ein Instrument in der Hand, mit dem man die Kundenorientierung des Unternehmens deutlich verbessern kann. Mit der ständigen Überwachung der Zielerreichung und der regelmäßigen Überprüfung der Ziele lässt sich auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess einleiten, über den sämtliche Abläufe im Unternehmen immer wieder optimiert und den sich wandelnden Anforderungen des Marktes zeitnah angepasst werden können.

Prozessmodell der NBB

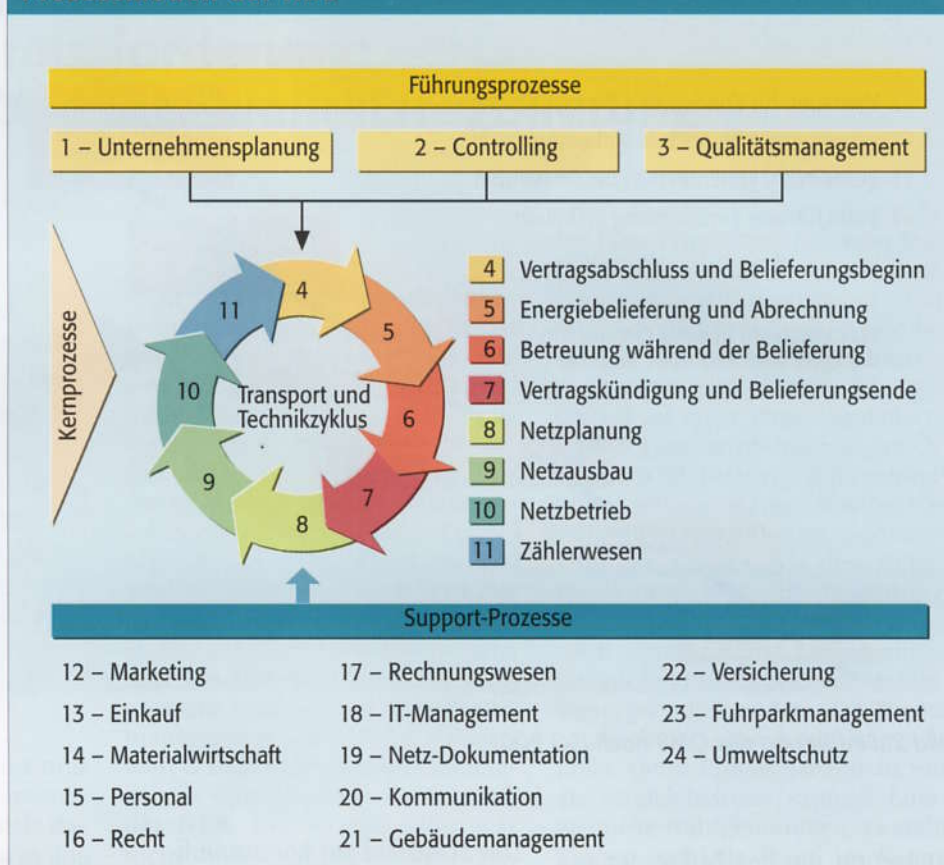


Bild 3 : Prozessmodell der NBB

Damit wird das Qualitätsmanagement zum zentralen Instrument für die strategische Unternehmensführung. Denn es bildet nicht nur die Basis für eine nachhaltige Kundenbindung, sondern auch für eine ständige Optimierung der Prozesse und damit für eine ständige Verbesserung der Produktivität. Vor dem Hintergrund der Anreizregulierung ist das Qualitätsmanagement daher ein eminent wichtiges Werkzeug zur Sicherung der Margen. Vor dem Hintergrund der danach folgenden Qualitätsregulierung bietet es darüber hinaus die einzige Möglichkeit, gegenüber der Bundesnetzagentur zu dokumentieren, dass man seine Hausaufgaben gemacht hat. Nur so lässt sich der Spagat zwischen der Minimierung der Kosten auf der einen und der Sicherstellung der größtmöglichen Versorgungsqualität auf der anderen Seite überhaupt realisieren. Denn die Messbarkeit von qualitätssteigernden Maßnahmen ist eine der zentralen

Vorgaben durch die Bundesnetzagentur und wird bei der Einführung der Qualitätsregulierung sicherlich weiter zunehmen.

Im Unternehmen verankern

Entscheidend für den Erfolg des Qualitätsmanagements ist es, dass es gelingt, diesen Prozess nachhaltig ins Unternehmen zu integrieren. Es nutzt wenig, externe Berater zu engagieren, die die Prozesse analysieren, dokumentieren und entsprechende Ziele definieren. Denn in diesem Fall wird das Managementsystem nicht gelebt, sondern bleibt ein Papiertiger. Der Erfolg stellt sich nur ein, wenn das Qualitätsmanagement von jedem Mitarbeiter verinnerlicht und engagiert getragen wird. Dazu muss die Einführung eines solchen Systems immer als strategische Aufgabe definiert und von der Unternehmensführung initiiert und vorangetrieben werden (Bild 3).

Dazu gehört in jedem Falle auch die Bereitstellung interner Ressourcen. Je nach Größe des Unternehmens muss mindestens ein Mitarbeiter für diese Aufgabe ausgebildet und ganz oder teilweise freigestellt werden. Sonst gelingt es kaum, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess am Leben zu halten. Das heißt nicht, dass der Einsatz externer Fachleute abzulehnen ist. Diese dürfen aber nur Unterstützungsfunktion bei der Einführung und bei der Ausbildung der eigenen Mitarbeiter haben und keinesfalls die Verantwortung für das gesamte Projekt.

Wie die Erfahrungen der NBB gezeigt haben, ist ein gewisser Aufwand bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagements unvermeidlich. Durch Standardisierung und die geeigneten Werkzeuge lassen sich viele Aufgaben jedoch deutlich vereinfachen. So führte die NBB für den Aufbau des eigenen Qua-

litätsmanagements ein Dokumentationssystem ein, mit dem sich die Prozesse eines Netzbetreibers sehr schnell und effizient erfassen lassen. Inzwischen konnte dieses Werkzeug seine Praxistauglichkeit auch in weiteren Projekten beweisen. Ausgangspunkt dafür waren Anfragen von Netzbetreibern, die das Projekt der NBB im Rahmen von Vorträgen kennengelernt hatten. Der Grundgedanke dabei war, zum einen Synergien zu nutzen, weil man so das Rad nicht zwei Mal neu erfinden muss. Zum anderen war es so möglich, direkt von den Erfahrungen eines anderen Netzbetreibers zu profitieren; man musste also nicht bei Null beginnen. Die NBB unterstützte die Projekte dabei nicht nur mit dem bereits bewährten Dokumentationswerkzeug, sondern auch mit Beratungsleistungen. Ziel war es, die Netzbetreiber möglichst schnell zu befähigen, das Qualitätsmanagement zu im-

plementieren und den Einführungsaufwand durch intensives Coaching deutlich zu senken. Derartige kooperative Modelle bieten auch für kleinere Netzbetreiber, die bislang den Aufwand für ein solches Projekt gescheut haben, die Möglichkeit, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen und nachhaltig ins Unternehmen zu implementieren. Deswegen wird die NBB dieses Engagement in Zukunft weiter verstärken, um dazu beizutragen, das Qualitätsmanagement in kleinen und mittleren Versorgungsunternehmen besser zu verankern.

[b.thuering@nbb-netzgesellschaft.de](mailto:b.thuering@nbb-netzgesellschaft.de)

[www.nbb-netzgesellschaft.de](http://www.nbb-netzgesellschaft.de)

Anzeige

#### Fachtagung mit begleitender Fachausstellung

### Arbeiten unter Spannung (AuS) in Nieder- und Mittelspannungsnetzen – von Praktikern für Praktiker

18. und 19. Februar 2009 • Mannheim

Auf der Fachtagung wird über den gegenwärtigen nationalen und internationalen Stand informiert. Aktuelle Probleme, die sich beim Umsetzen gesicherter Rahmenbedingungen in die betriebliche Praxis ergeben, werden dargestellt und Lösungen vorgeschlagen. Das gilt sowohl für die technischen als auch für die organisatorischen Bereiche. Vor allem die AuS-Vorfürungen unter praxisnahen Bedingungen, stehen für einen umfassenden Gedankenaustausch zum Arbeiten unter Spannung zur Verfügung. Die Veranstaltung wird durch eine Ausstellung ergänzt, auf der Hersteller und Dienstleister Werkzeuge und Ausrüstungen präsentieren.

#### Weitere Informationen:

VWEW Energieverlag GmbH

Viola Otto

Telefon 0 69/710 46 87-553

Telefax 0 69/710 46 87-459

E-Mail: [vo@vwew.de](mailto:vo@vwew.de) • Internet: [www.vwew.de](http://www.vwew.de)



»Mit unserem Angebot gehen Sie auf Nummer sicher.«

Stephan Boy,  
Entstörungsmanagement

#### NBB Entstörungsmanagement: Ihr Netz in sicheren Händen

Geschäftsprozesse optimieren und trotzdem Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit steigern? Die NBB als eine der größten Verteilnetzbetreiberinnen für Erdgas bietet die Lösung: eine autark arbeitende zentrale Melde- und Leitstelle in bundesweit unübertroffener Qualität. Innerhalb von 90 Sekunden werden Meldungsaufnahme, Disposition und Alarmierung einer eingehenden Störung erreicht – 365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag, In der Stadt wie auf dem Land. Legen Sie Ihr Netz in unsere Hände.



NBB Netzgesellschaft Berlin-Brandenburg mbH & Co. KG  
Postanschrift: Reichpietschufer 60 · 10785 Berlin  
Tel. 030 80208-2010

[WWW.NBB-NETZGESELLSCHAFT.DE](http://WWW.NBB-NETZGESELLSCHAFT.DE)