

Automatisierung bei den Stadtwerken Leipzig

Einheitliche Systemlandschaft für den Vertrieb

Mehr Prozesseffizienz und Transparenz bei weniger Kosten: Mit dieser Zielsetzung startete 2010 das Projekt zur Neuausrichtung des Vertriebs und einer damit einhergehenden Modernisierung der IT-Umgebung der Stadtwerke Leipzig. Inzwischen basieren die täglichen Prozesse des Versorgungsunternehmens auf einer vollintegrierten SAP-Landschaft, in der das neu eingeführte CRM-System seine Stärken ausspielt.

Verglichen mit der Situation vor drei Jahren hat sich im Tagesgeschäft der Stadtwerke Leipzig GmbH einiges verändert. Die Vorteile der neuen Bearbeitungsweisen im Zuge hochperformanter und automatisierter Prozesse bekommen momentan vor allem die Mitarbeiter im Großkundenvertrieb deutlich zu spüren. Es lässt sich beispielsweise messen, dass die Erstellung eines Angebots für Interessenten heute nur noch halb so lang dauert wie bisher, bei Bestandskunden ist die Zeitersparnis sogar noch größer. Ebenso läuft das Kündigungsmangement zu 90 % automatisiert ab. »Das sind nur einige Kennzahlen, die uns heute bestätigen, 2010 die richtige Entscheidung getroffen zu haben«, erklärt Matthias Krause, Leiter Vertriebsunterstützung Großkunden und Key Account Energievertrieb bei den Stadtwerken Leipzig.

Dringender Handlungsbedarf durch Kostendruck

Veränderte Marktbedingungen und gesetzliche Anforderungen erforderten von den Stadtwerken Leipzig wie auch von zahlreichen anderen Energieversorgungsunternehmen eine entsprechende Anpassung. »Um ambitioniert gesteckte Einsparziele erfüllen zu können, kamen wir nicht umhin, uns mit der Neuorganisation der bis dato höchst heterogenen IT-Landschaft auseinanderzusetzen«, so Krause.

In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Vorgehensweisen durchgerechnet. Die Frage nach zusätzlichen Schnittstellen oder der Komplettablösung einzelner Module war unter Betrachtung der Ausgangssituation schnell beantwortet. »Nicht nur, dass die alten Insellösungen zum Teil nicht mehr unterstützt wurden, auch der zunehmende Margendruck, die Dringlichkeit einer flexiblen Produkt-

abbildung und die Komplexität der energiewirtschaftlichen Rahmenvorgaben forderten durchgängige Vertriebsprozesse auf Basis effizienter Systeme mit einer Orientierung am Branchenstandard«, beschreibt Krause die Ausgangslage. Da sich SAP IS-U bereits als Abrechnungssystem

Im Zuge der effizienten Gestaltung des Vertriebsgeschäfts stand eine lückenlose Anbindung der vor- und nachgelagerten Prozesse im Fokus.

etabliert hatte, fiel letztlich die Entscheidung zugunsten einer vollintegrierten SAP-Landschaft, in der das CRM-System Potenziale heben sollte.

Integrationsanspruch erfordert abgestimmtes Vorgehen

Im Zuge der effizienten Gestaltung des Vertriebsgeschäfts stand eine lückenlose Anbindung der vor- und nachgelagerten

Prozesse im Fokus. Aus diesem Grund begaben sich die Stadtwerke Leipzig auf die Suche nach fachkundiger Unterstützung. »Solch ein umfangreiches Projekt lässt sich – wenn überhaupt – nur schwer allein stemmen. Vor allem die individuelle Ausprägung der relevanten Prozesse entlang unserer vertrieblichen Routinen im Tagesgeschäft sowie die passgenaue informationstechnische Integration mit angrenzenden Bereichen wie Abrechnung, Energiedatenmanagement und Liefermanagement erforderten Weitblick und umfassende Erfahrung«, erklärt Krause und ergänzt: »Am zielführendsten erschien uns dabei der Template-Ansatz der CRM Consulting AG. Die Tochter der Cronos Unternehmensberatung überzeugte aufgrund des durchstandardisierten Vorgehensmodells, das auf einem Set von mehr als 50 Workshops zur konkreten Anforderungsdefinition basiert.« Die detaillierte Bestandsaufnahme der fachlichen Anforderungen nahm über drei Monate in Anspruch.

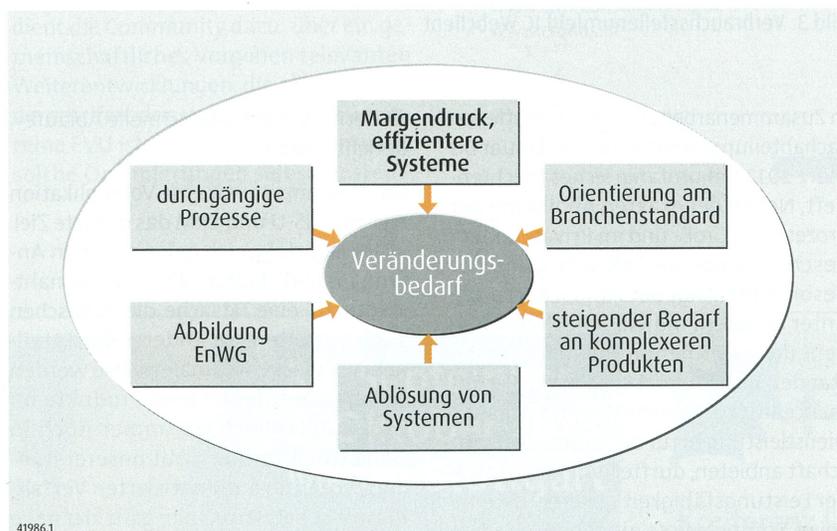


Bild 1. Ausgangspunkt für die Neuausrichtung des Vertriebs der Stadtwerke Leipzig

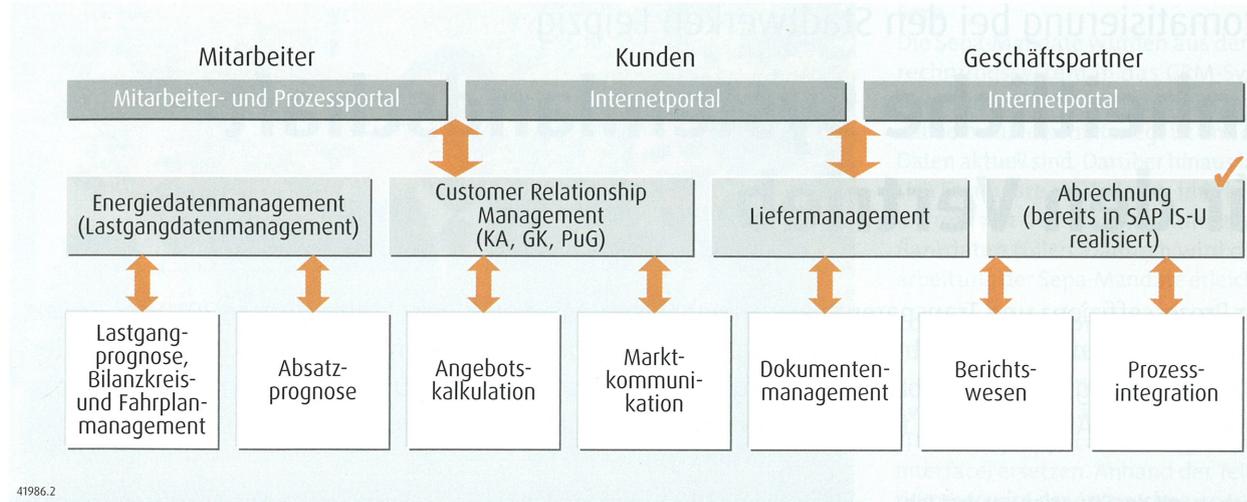


Bild 2. Umfang der neuen IT-Landschaft nach Prozessen

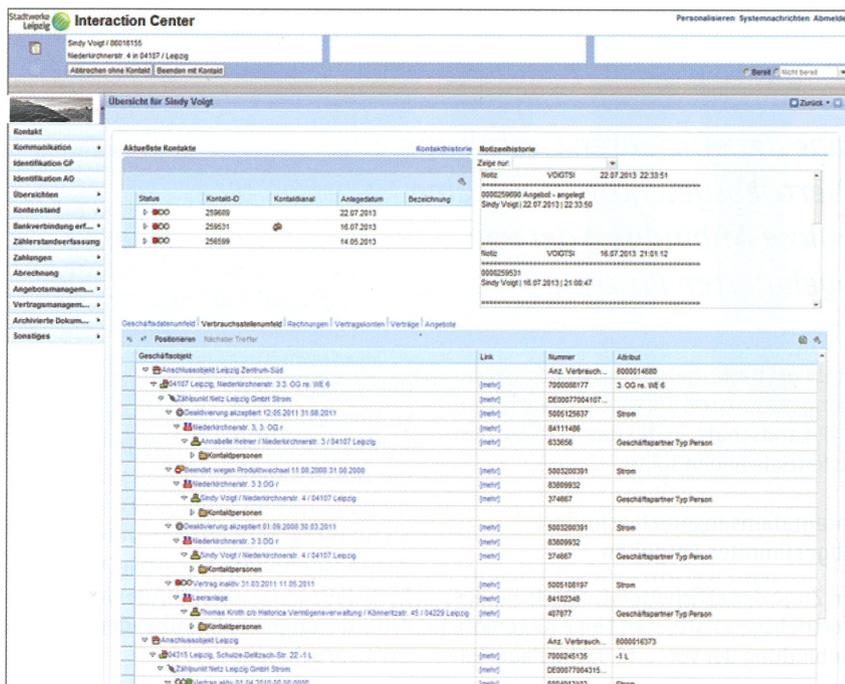


Bild 3. Verbrauchsstellenumfeld IC Webclient

In Zusammenarbeit mit allen betroffenen Fachabteilungen entstand von Januar bis März 2011 ein umfangreiches Pflichtenheft. Neben der exakten Abbildung der Prozesse im Groß- und im Privatkundengeschäft unter Berücksichtigung der besonderen Angebotslandschaft – die unter anderem individuelle Preisscheiben- und Tranchenprodukte umfasst – standen nicht zuletzt spezifische Performanceansprüche im Fokus. »Da wir auch Dienstleistungen für die Immobilienwirtschaft anbieten, durften wir hinsichtlich der Leistungsfähigkeit unserer Systeme keine Kompromisse eingehen. Häufige Wohnungswechsel in diesem Umfeld er-

fordern zwangsläufig schnelle Abläufe«, berichtet Krause.

Darüber hinaus war eine Vollreplikation zwischen IS-U und CRM das erklärte Ziel. »Dies ist erfolgreich gelungen. Von Anfang bis Ende laufen alle Prozesse nahtlos durch – eine Tatsache, die inzwischen auch das Interesse anderer Marktteilnehmer weckt. Normalerweise werden gerade die komplexeren Produkte im Großkundenvertrieb immer noch in Handarbeit tarifiert. Mit unserer hundertprozentig automatisierten Verfahrensweise setzen wir hier ganz klar neue Maßstäbe«, zeigt sich der Projektleiter zufrieden.

Migration als Stellschraube des Projekterfolgs

Um Projektrisiken von Anfang an einen Riegel vorzuschieben, wurden über die 50 detaillierten Fachkonzepte der Vorbereitungsphase hinaus auch Change Requests im Rahmen der Umstellung penibel erfasst und hinterfragt. »Es war schon herausfordernd genug, die Daten und Kommunikationsflüsse zu jeweils 300 000 Zählpunkten der Sparten Strom und Gas aus den verschiedenen bestehenden Systemen herauszulösen, zu verdichten und neustrukturiert auf die SAP-Komponenten zu übertragen. Nach Code Freeze und Generalprobe zählten wir insgesamt 160 CFM-Konzepte (Code Freeze Management), die einzelne Änderungswünsche genau dokumentierten und potenzielle Risiken beleuchteten«, erinnert sich Krause.

Gleichzeitig lag ein besonderes Augenmerk auf der Schulung der Mitarbeiter. Es war klar, dass der maximale Erfolg der neuen integrierten Prozessbearbeitung nur sichergestellt werden konnte, wenn von Anfang an alle betroffenen Anwender – mehr als 300 – mit den neuen Möglichkeiten vertraut waren.

Lohn für die Mühe

Die Produktivsetzung im Februar 2013 verlief aufgrund der detaillierten Vorbereitungen problemlos und die erhoffte Effizienz zeichnet sich im Vertriebsgeschäft bereits ab. »Auch wenn wir aktuell noch dabei sind, Fehler auszumergen und die Aufarbeitung liegengeliebener Prozesse im Bereich Privat- und Gewerbekunden weiter andauert, lassen sich die Vorteile des neuen CRM-Systems nicht leugnen«, berichtet Krause. Da manuelle Zwischen-

schritte jetzt nahezu vollständig entfallen, verkürzen sich die Bearbeitungszeiten einzelner Abläufe erheblich. Ausgedruckte Datenerfassungsblätter, die früher unerlässlich waren, um Änderungen am Datenbestand systemübergreifend umzusetzen, gehören inzwischen im Großkundengeschäft der Vergangenheit an. Neben den Einsparungen bei den IT- und Prozesskosten fällt vor allem die verbesserte Datenqualität ins Gewicht. Die Harmonisierung der IT-Landschaft sorgt für Datenkonsistenz sowie Prozesssicherheit und stellt somit die Weichen für alle künftigen Herausforderungen, da auf strategische Notwendigkeiten viel besser reagiert werden kann. Entsprechend fällt auch das Fazit aus: »Unsere Erwartungen wurden hinlänglich erfüllt, auch wenn der Weg bis heute kein Spaziergang war. Wir mussten vor allem lernen, dass eine ausreichende Ressourcenausstattung auf Realisierungs- und Fachseite unerlässlich ist, ebenso zählen gute Fachkonzepte und eine kontinuierliche Managementbegleitung. Die Aussage, dass integrative Systeme zuerst ein Fluch und dann ein Segen sind, kann ich sofort unterschreiben«, so Krause.

Ein besonderes Highlight ist für ihn in diesem Zusammenhang das innovative Dokumentenmanagement, das auf einem Zentralmakro beruht. Dieses sorgt dafür, dass Änderungen, die einmal erfasst wurden, automatisch für alle betroffenen Dokumente übernommen werden. Das entlastet die jeweiligen Fachabteilungen entscheidend und beugt gleichzeitig Fehlern vor.

Bündelung der Kompetenzen im Sinn von Best Practices

Den Entwicklungsaufwand, der ohne die Template-Lösungen der CRM Consulting im Zuge des Projekts entstanden wäre, möchte Krause gar nicht abschätzen. »Noch vor fünf Jahren wäre eine solch spezifische SAP-CRM-Ausprägung in keinem vernünftigen Kostenrahmen umsetzbar gewesen. Auch wenn ein in-

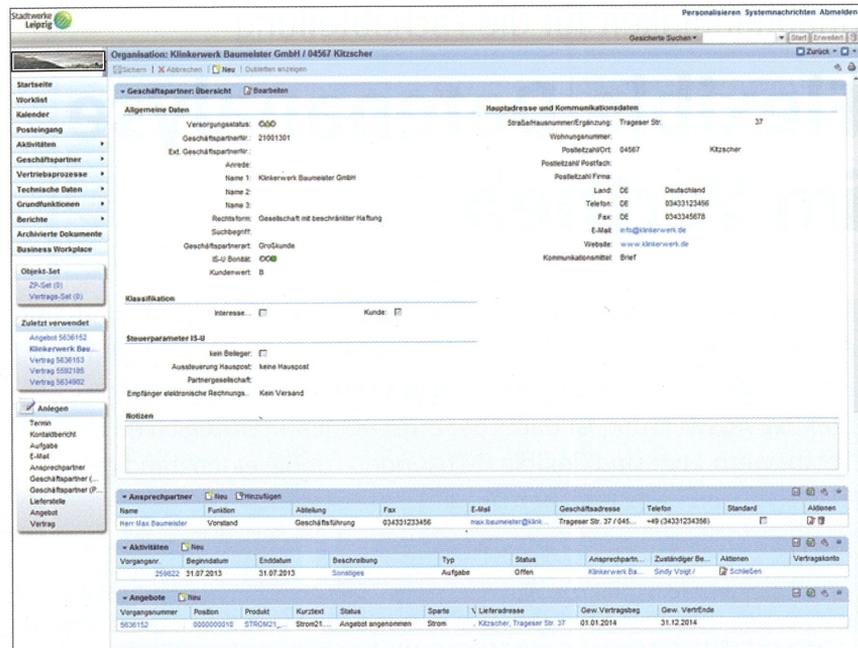


Bild 4. Geschäftspartnerübersicht, Organisation Web UI

dividuelles Customizing keinem erspart bleibt, federt eine Vorkonfiguration der einschlägigen Vertriebsprozesse im Versorgungsumfeld die Last deutlich ab.«

Aus diesem Grund stehen die Stadtwerke Leipzig auch voll und ganz hinter der Idee der ins Leben gerufenen »CRM-go-Community«. Diese Plattform vereint die Interessen der beteiligten Versorgungsunternehmen bei der Ausprägung geschäftsrelevanter Funktionen im SAP-Standard. Somit unterstützt die Initiative das Zusammenwachsen der technischen Möglichkeiten und realen, allgemeingültigen Anforderungen aus dem Tagesgeschäft des Energievertriebs. »Neben dem Austausch mit Kollegen und einem Benchmarking bei strategischen und operativen Fragen rund um SAP CRM dient die Community dazu, über ein gemeinschaftliches Vorgehen relevanten Weiterentwicklungen, die allen Anwendern helfen, den Weg zu ebnen. Für einzelne EVU ist es meist unerschwinglich, solche Optimierungen selbst zu stem-

men. Ein kooperatives Vorgehen verteilt die Investitionen auf mehrere Schultern. Zudem lassen sich durch die Berücksichtigung verschiedener Erfahrungen deutlich schneller Best Practices erreichen, von denen die gesamte Branche profitiert«, so Krause abschließend.



Rebecca Hasert,
Press'n'Relations GmbH, Ulm

- >> rh@press-n-relations.de
- >> www.swl.de
www.crm-consulting-ag.de
www.cronos.de

41986

Anzeige

PART OF

WORLD OF ENERGY SOLUTIONS

Parallel: BATTERY+STORAGE
e-mobil BW TECHNOLOGIETAG

Foto: Gräbener Maschinenteknik GmbH & Co. KG

30. September – 2. Oktober 2013

Messe Stuttgart

Die Brennstoffzelle

Konferenz | Messe
www.f-cell.de