

Markus Huckriede, Projektleiter der TEN eG

Stefan Biesalski, Projektleiter und Geschäftsführer der Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Teutoburger Energie Netzwerk eG (TEN eG) orientiert sich IT-seitig neu – Projekt:Unternehmensberatung unterstützt

IT-Systeme werden für Energieversorger immer wichtiger und die Abhängigkeit in der täglichen Prozessbearbeitung wird von Jahr zu Jahr größer. Vorbei sind die Zeiten, als es lediglich um Vertragsabrechnungs- oder Verkaufsabrechnungssysteme ging und andere Prozessgruppen (z.B. Marktkommunikation, EDM, Wartung/Instandhaltung, CRM, Controlling, etc.) keine IT-technische Beachtung fanden oder noch gar nicht relevant waren. Um sich als EVU wettbewerbsfähig am Markt positionieren zu können, sind neben guten Ideen und Produkten sowie motivierten, qualifizierten Mitarbeitern gerade auch prozesseffiziente IT-Systeme gefragt, die den täglichen und zukünftigen Anforderungen gewachsen sind. Vor diesem Hintergrund kommt der IT-Auswahl eine wichtige Bedeutung zu – nicht nur bei großen, sondern gerade auch bei kleineren Versorgern!

Die TEN eG aus Hagen am Teutoburger Wald hat sich in den letzten Jahren mit genau dieser Fragestellung beschäftigt und sich dazu entschlossen, ein neues IT-System mit den Schwerpunkten Billing und ERP auszusuchen. Da man diesen Schritt nicht allein gehen wollte, wurden die Experten der Projekt:Unternehmensberatung GmbH zu Rate gezogen.

Beide Unternehmen hatten bereits erfolgreich im Rahmen der prozessualen und organisatorischen Entflechtung zusammengearbeitet. Dieses (Vor-)Projekt war eine wichtige Ausgangsbasis für das spätere IT-Projekt, denn es sollten erst Prozesse und Organisationsstrukturen definiert sein, bevor die IT entschieden wird. Gemeinsam wurde festgelegt, dass die Mitarbeiter der TEN eG eine aktive und zentrale Rolle in dem Projekt spielen. Die Unterstützung durch die Berater sollte vorwiegend methodisch, moderierend und fachlich-unterstützend sein, das Projekt selbst „TEN-Charakter“ haben. Mit diesem Vorgehen wurde sichergestellt, dass von Beginn an bei allen Beteiligten eine hohe Identifikation und Motivation mit dem IT-Projekt vorhanden ist. Dies war expliziter Wunsch des Vorstandes der TEN eG, denn am Ende müssen die Mitarbeiter im täglichen Betrieb mit den Systemen arbeiten sowie die Prozesse erfolgreich und effizient abwickeln. Da hilft es nichts, wenn weitreichende Entscheidungen dieser Art durch den Vorstand (vor-)geprägt werden. Seitens des Vorstandsgremiums wurden allerdings Leitplanken definiert, an die sich das Projektteam zu halten hatte. Hier sind z.B. Budgets, Projektlaufzeiten oder strategische Organisationsmodelle (hier: Entflechtung/Systemtrennung) zu nennen.

Im Rahmen des gesamten Projektes wurden die folgenden Teilschritte gemeinsam definiert und umgesetzt, so dass am Ende auch die erfolgreiche Zielerreichung stand: **Ein neues IT-System wurde gemeinschaftlich ausgewählt.**

Das Projekt bestand aus den folgenden Meilensteinen:

- Festlegung von Projektleitplanken und Bildung einer prozessorientierten Projektorganisation
- Erste Kennenlerngespräche mit möglichen Bietern und Informationsbeschaffung
- Bewertung und Vorselektion der Gespräche – Ableitung einer Short List

- Erstellung und Versand von Ausschreibungsunterlagen sowie Festlegung von Bewertungskriterien
- Softwarepräsentation, Workshops und Referenzkundenbesuche
- Eingrenzung von Kandidaten für Bietergespräche und Konkretisierung der Angebote
- Angebotsvergleiche, Verhandlungen und Vertragsabschluss
- Projektplanung für die folgende Softwareimplementierung

Um das gesamte Projekt optimal umsetzen zu können, wurde zu Beginn eine Projektorganisation gebildet, die sowohl die Auswahl als auch die spätere Implementierung des Systems verantworten und umsetzen sollte. Hierbei wurden kleinere Einheiten formiert, die ein in sich geschlossenes und logisches Paket an Geschäftsprozessen zu verantworten hatten (z.B. Ablesung, Abrechnung, Finanzbuchhaltung). Hierzu wurde erneut die Struktur des EVU-Prozesshauses von Projekt:Unternehmensberatung genutzt, welches auch schon im Entflechtungsprojekt zum Einsatz kam. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass nicht das klassische Moduldenken („wir brauchen ein Abrechnungssystem, ein CRM und eine Finanzbuchhaltung“) das Projekt prägt, sondern der prozessorientierte Ansatz tonangebend war. Von Beginn an war der TEN-Projektleitung um Markus Huckriede und Daniel Bollmann wichtig, dass man eine interne Austauschplattform schaffen möchte, die für die Projektlaufzeit (Auswahl + Implementierung) und für alle Projektmitglieder als zentraler Anker dienen sollte. Zu diesem Zweck wurde ein Projekt-Jour-Fixe ins Leben gerufen, das wöchentlich abgehalten wurde und immer noch wird. Auf diese Weise ist sowohl ein bereichsübergreifender Austausch als auch eine prozessorientierte Diskussion innerhalb des Teilnehmerkreises möglich.

Im Rahmen der Auswahlphase wurde das übliche Vorgehen dahingehend etwas anders gestaltet, da auf ein detailliertes Pflichtenheft explizit verzichtet wurde. Dies hatte vor allem den Grund, dass die Erstellung, Abstimmung und Auswertung viel Kapazität bindet und die Aussagekraft am Ende oftmals nur mäßig ist. Denn bekanntlich lässt sich vortrefflich über die Beantwortungen der geforderten Punkte streiten, vor allem dann, wenn es um die inhaltliche und prozessuale Ausgestaltung in der späteren Praxis geht. Daneben sollte man die Kreativität der Bieter, die oftmals beim Ausfüllen der Unterlagen an den Tag gelegt wird, nie außer Acht lassen. Stattdessen wurde unterstellt, dass die etablierten Anbieter grundsätzlich alle branchenüblichen und -notwendigen Features zur Verfügung stellen können, denn ansonsten wären sie nicht erfolgreich im EVU-Markt positioniert und somit auch nicht in den Auswahlprozess der TEN eG gelangt. Natürlich wollte man sich aber auf Seiten der TEN eG nicht nur auf diese Prämisse verlassen und hat für die geplanten Softwarepräsentationen eine Art „Drehbuch“ entwickelt, welches die wichtigsten Geschäftsvorfälle aus der täglichen Praxis beinhaltete. Dieses Drehbuch musste von den Anbietern umgesetzt und im Rahmen der Präsentation gezeigt werden. Darüber hinaus wurde weiteres Informationsmaterial angefordert und der gewonnene Eindruck aus den Präsentationen bei ausgewählten Referenzkundenbesuchen vertieft. Für weitere Fragen oder unklare Punkte wurde verabredet, dass – wenn nötig – noch weitere Detailworkshops mit ausgewählten Anbietern stattfinden sollten.

Um hinsichtlich der wichtigsten Features ein gewisses Maß an Verbindlichkeit zu erreichen, wurde eine sogenannte „Faktenabfrage“ erstellt. Diese beinhaltete die ca. 50 wichtigsten Punkte/Themen, die sich zum einen aus den Schwächen des vorherigen Systems und zum anderen aus den Anforderungen an die Zukunft ergaben. Die Faktenabfrage wurde von den Anbietern ausgefüllt und ist zum späteren Zeitpunkt Bestandteil des Projektvertrages geworden. Somit konnte sichergestellt werden, dass aus üblichen Aussagen wie „da sind wir dran“ oder „das haben wir auf dem Zettel“ auch verbrieft Zusagen gemacht werden konnten.

Natürlich spielt das IT-System eine wichtige Rolle in der Praxis. Aber nicht zu vernachlässigen ist das notwendige Dienstleistungsprojekt zur Einführung der Software. Hier wurde besonderen Wert auf die Vollumfänglichkeit und Professionalität des Dienstleistungskonzeptes gelegt. Ein weiteres wichtiges Element in diesem Zusammenhang waren die kaufmännischen Randbedingungen, die im Vorfeld klar geregelt werden sollten, um hinterher unliebsame Überraschungen zu vermeiden.

Der gesamte Auswahl- und Entscheidungsprozess lief über 7-8 Monate. Die TEN eG ist seit Frühjahr dieses Jahres dabei, das neue System zu implementieren. Die Projektstrukturen wurden aufrecht gehalten und die bisherige Projektleitung verantwortet nun auch die Implementierung des Systems. Dies hat sich angeboten und ist ebenfalls anzuempfehlen, da so das bisher gewonnene Wissen über das System, die gereiften Beziehungen zum ausgewählten Anbieter und die internen Projektbeziehungen optimal genutzt werden können. Auch die Projekt:Unternehmensberatung GmbH ist weiter mit an Bord und unterstützt die Projektleitung im Rahmen des Projektmanagements und der Qualitätssicherung.

Hinweis:

Bei Fragen oder weitergehenden Informationen sprechen Sie uns gerne an.

Projekt:Unternehmensberatung GmbH
Landwehrstr. 61
80336 München
www.projektdp.de - info@projektdp.de
+49 80 411 12 34 06