

Restrukturierungsprojekt bei der RWE Vertrieb AG

Mit innovativem Projektmanagement auf Erfolgskurs

Für den B2B-Bereich führt die RWE Vertrieb AG die CRM-Branchenlösung EVI von CURSOR ein. Für die Umsetzung dieses Projekts wurde mit der Scrum-Methode ein innovatives Projektmanagementverfahren gewählt. So konnte das erste Projektziel fristgerecht und im Rahmen des geplanten Budgets erreicht werden.

Die RWE Vertrieb AG – mit knapp 4 Mio. Privat-, Geschäfts- und Großkunden einer der größten Anbieter von Strom und Gas sowie Energiedienstleistungen in Deutschland – führt im Rahmen eines Restrukturierungsprojekts die CRM-Branchenlösung EVI für den B2B-Bereich ein. Die Anwendung ist Hauptbestandteil einer auf Standardprodukten basierenden End-to-End-Lösung, die im B2B-Energievertrieb alle Abläufe unterstützen wird – vom ersten Kundenkontakt bis zur Abrechnung. Das erste Projektziel wurde fristgerecht und im Rahmen des geplanten Budgets erreicht.

Eingebettet ist das Projekt »proSL B2B-RiSe« in die Initiative »Pro Service Lieferant« (proSL), die eine Neustrukturierung der Vertriebsprozesse bei RWE Vertrieb zum Ziel hat. RiSe steht für »Richtungsweisende Systemerneuerung«, im englischen Wortsinn aber auch für »aufstehen« und »sich steigern«. Schon der Name verdeutlicht die Bedeutung des Projekts: Es geht um einen Neustart. Warum der notwendig ist, erklärt sich aus der Vergangenheit des Unternehmens: RWE Vertrieb wurde im Jahr 2009

durch den Zusammenschluss von drei regionalen RWE-Vertriebsgesellschaften gegründet, die jeweils eine unterschiedliche Vorgeschichte mitbrachten. »Das neue Unternehmen hatte diverse Systemlandschaften geerbt, die wir harmonisieren und häufig anpassen mussten«, erläutert

Timo Dietrich, Gesamtverantwortlicher für das Projekt. »Die aus der Systemvielfalt resultierende Komplexität hat es extrem schwer gemacht, kurzfristig auf neue Marktanforderungen zu reagieren und neue Produkte an den Start zu bringen. Lange Reaktionszeiten sind im liberalisierten Energiemarkt – das gilt vor allem für den B2B-Bereich – nicht mehr akzeptabel.« Zudem sollten auch die IT- und Prozesskosten drastisch gesenkt werden.

Ungewöhnlicher Weg für ein ambitioniertes Projekt

Wie kann ein so umfangreiches und ambitioniertes Vorhaben organisatorisch, finanziell und zeitlich realisiert werden? Indem ungewöhnliche Wege beschritten werden. Zuerst entwickelte RWE Vertrieb ein IT-Zielbild: eine an optimalen Vertriebsprozessen ausgerichtete Funktions- und Prozesslandschaft. Diese Vision sollte mit Standardsoftwarebausteinen in einer integrierten End-to-End-Lösung abgebildet werden, um künftig schneller und mit deutlich geringerem Aufwand auf Markterfordernisse



Service und Beratung vor Ort

Quelle: RWE



RWE Vertrieb führt im Rahmen eines umfassenden Restrukturierungsprojekts die CRM-Branchenlösung EVI der CURSOR Software AG für den B2B-Bereich ein – ein Projekt, das den Verantwortlichen beider Unternehmen sichtlich Freude bereitet: Timo Dietrich (RWE), Thomas Rühl (CURSOR), Achim Südmeier (RWE), Jürgen Topp (CURSOR) und Matthias Terschüren (RWE).

reagieren zu können. CRM-seitig machte EVI von CURSOR bei der Ausschreibung das Rennen – einerseits aufgrund des vergleichsweise guten Preis-Leistungs-Verhältnisses, andererseits spielte das Branchen-Know-how von CURSOR eine wichtige Rolle bei der Entscheidung. »Bei CURSOR haben wir uns am besten verstanden gefühlt, was energiewirtschaftliche Prozesse angeht«, so Matthias Terschüren, bei RWE Vertrieb Leiter Prozess- und Systemmanagement B2B und verantwortlich für das Teilprojekt B2B RiSe. Konkret lautete die Aufgabe: in der ersten Projektphase bis zum 1. Oktober 2014 die Pilotinstallation für Neukundenprozesse am Vertriebsstandort Hannover zu entwickeln und in Betrieb zu nehmen.

Interaktives Modell der Zusammenarbeit in Kombination mit agilem Projektmanagement

Was das Projektvorgehen von sonst üblichen IT-Projekten unterscheidet, ist die Art der Projektorganisation und das Modell der Zusammenarbeit. Alle Beteiligten – RWE Vertrieb, RWE IT, Steria Mummert, Next Level Integration, Kisters, Consistency und CURSOR – arbeiten auf

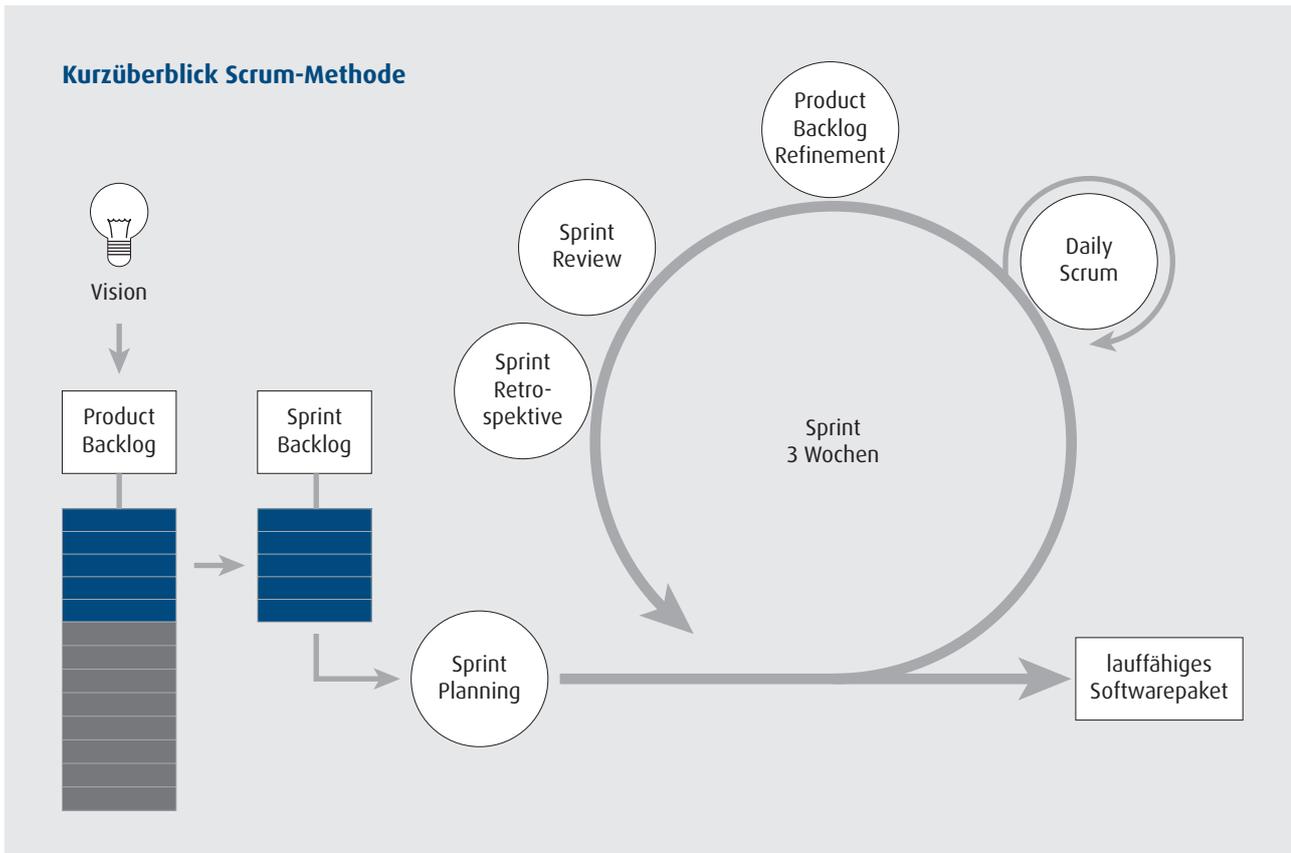
einer RWE-Büroetage in Essen. Das ermöglicht einen permanenten fachlichen Austausch und ist eine ideale Basis für die agile Projektmanagementmethode Scrum, mit der die Teamarbeit gesteuert wird.

Beim Scrum-Modell erstellt ein »Product Owner« – er ist für ein klar abgegrenztes Teilgebiet zuständig, im Teilprojekt gibt es davon fünf – eine priorisierte Anforderungsliste, das »Product Backlog«, und verantwortet die fachliche Konzeption. Zunächst wählt das jeweilige Team einen Teil der am höchsten priorisierten Anforderungen aus und entscheidet gemeinsam, wie es diese umsetzt. Das Team hat dann einen definierten Zeitrahmen zur Verfügung, »Sprint« genannt, um seine Arbeit zu erledigen. Üblicherweise sind das zwei bis vier Wochen. Das Team trifft sich täglich im »Daily Scrum« – einem 15-minütigen Meeting – um die Arbeitsfortschritte im Blick zu behalten. Der »Scrum Master« sorgt dafür, dass das Team auf die Ziele fokussiert bleibt. Zudem kümmert er sich um die Beseitigung von Hindernissen, um das Team zu entlasten. Am Ende des Sprints sollte

die Arbeit prinzipiell releasefähig sein – also auslieferbar an einen Kunden und vorzeigbar für einen Stakeholder. Der Sprint endet mit einem Sprint-REVIEW und einer Retrospektive. Dann wird gemäß Priorisierung das nächste Aufgabenpaket bearbeitet. Wurde eine Anforderung im Sprint nicht definitionsgemäß abgeschlossen, kommt sie zurück in den Aufgabenstapel und wird neu priorisiert.

Garantie, dass die wichtigsten Dinge zuerst umgesetzt werden

»Das Team arbeitet von Anfang bis Ende immer priorisiert, sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung«, erläutert Christian Hertfelder von Consistency. Als Scrum Master ist er verantwortlich für die Umsetzung der Scrum-Methodik. »Dadurch wird garantiert, dass die wichtigsten Dinge zu einem bestimmten Zeitpunkt auf jeden Fall umgesetzt sind und eine funktionierende Lösung entsteht.« Es gibt darüber hinaus noch weitere Vorteile. Beispielsweise kann im Projekt jederzeit nachjustiert werden, wenn Anforderungen sich ändern oder Ergänzungen erforderlich sind. Das verhindert



Bei der Scrum-Methode wird die Funktionalität in kurzen Sprints paketweise fertiggestellt und beurteilt. Neue Erkenntnisse, aber auch Änderungen am Markt, können so jederzeit berücksichtigt werden. Durch die stets priorisierte Umsetzung konzentrieren sich die Projektteilnehmer auf das Wesentliche. Die enge Zusammenarbeit mit dem Fachbereich und die vollständige Transparenz wirken sich positiv auf die Qualität der Ergebnisse und die wirtschaftlichen Belange aus.



Blick auf eine Ergebniswand. Die Aufgabenzettel wandern entsprechend dem Arbeitsfortschritt nach rechts in die nächste Tabellenspalte.

unangenehme Überraschungen am Ende. Fachbereich und IT – in der Praxis oft in Parallelwelten unterwegs – arbeiten von Anfang an eng zusammen. Die Mehrzahl der Pilotanwender am Vertriebsstandort Hannover war von Beginn an eingebunden, einerseits um sich beim Erstellen der Lösung im Dialog mit den internen und

externen Dienstleistern einzubringen, andererseits um die Sprint-Ergebnisse sofort testen zu können. So bekamen die User eine aktive Projekttrolle und machten sich von Anfang an mit der neuen Lösung vertraut – Akzeptanzprobleme waren ausgeschlossen.

Die intensive, weitgehend eigenverantwortliche und jederzeit transparente Zusammenarbeit schweißt die Teams zusammen und sorgt für ein hohes Maß an Motivation. Dazu tragen auch die Ergebniswände der Teams maßgeblich bei: Alle zu erledigenden User-Stories werden in Teilaufgaben gegliedert, auf Zettel notiert und auf die Ergebniswand – eine große Projekttafel – gepinnt. Während der täglichen 15-minütigen Treffen besprechen die Teammitglieder die Arbeitsfortschritte und heften die Aufgabenzettel jeweils in die nächste Tabellenspalte. Das visualisiert für alle den Projektfortschritt.

Das Scrum-basierte Projekt, von den Entscheidern bei RWE Vertrieb und RWE IT GmbH zunächst skeptisch betrachtet, lief von Anfang an sehr gut. »Das agile Projektmanagement in Kombination mit der engen Zusammenarbeit aller Beteiligten ist dafür der Schlüssel«, betont Terschüren. »Scrum bedeutete für alle beteiligten Unternehmen Neuland, hat sich nach kurzer Gewöhnungszeit aber als ideales Arbeitsmodell entpuppt.« Alle an das Projekt gestellten Anforderungen lassen sich

damit erfüllen: schnelle Ergebnisse, enge bereichsübergreifende Zusammenarbeit, aktive Kommunikation sowie Mitnehmen und Begeistern der eingebundenen Mitarbeiter im beziehungsweise für den Veränderungsprozess. Nicht zuletzt wird ein Beweis angetreten, von dem die Skeptiker annehmen, dass er nicht zu erbringen sei: RWE Vertrieb kann im B2B-Bereich auch Standard.

EVI ist das neue Zuhause der Vertriebsmitarbeiter

EVI ist in der neuen Vertriebslösung Arbeitsoberfläche und Informationszentrale – also das neue Zuhause der Vertriebsmitarbeiter. Neben der Stammdatenpflege und Aktivitäten- sowie Korrespondenzverwaltung gehört das Angebotswesen zu den Kernprozessen im CRM. Durch die Integration von AnKa-Fix können Angebote schnell und zuverlässig kalkuliert werden. SAP IS-U ist durch eine bidirektionale Schnittstelle angebunden. Das Produkt RT.easy der Steria Mummert Consulting GmbH ist als Add-on direkt in das IS-U integriert und ermöglicht zum Beispiel bei erfolgreicher Akquisition aus EVI automatisiert Stammdaten in IS-U aufzubauen. Darüber hinaus werden Informationen zum Beispiel zu Verträgen, Rechnungen, Verbrauchsdaten und zur Marktkommunikation aus SAP automatisch an EVI übertragen, damit der Vertrieb jederzeit und unmittelbar auf alle relevanten Kundendaten zugreifen kann. Operativ betreibt RWE IT das neue System für die verschiedenen Vertriebsstandorte.

Welche Vorteile erwartet RWE Vertrieb durch den Einsatz von EVI? Einerseits verspricht sich Terschüren einen großen Gewinn für die Vertriebsmitarbeiter in puncto Usability und Reaktionsgeschwindigkeit. Als mindestens ebenso wichtig erachtet er die Anforderung, sich auf die strategischen Partner und ein stimmiges Orchester von Systemen verlassen zu können. Die neue Vertriebslösung muss schnell und möglichst in Eigenregie an veränderte regulatorische und vertriebliche Erfordernisse angepasst werden können, ohne dass die Harmonie beim Zusammenspiel der Instrumente verloren geht. »Deshalb liegt es uns besonders am Herzen, dass etablierte Standardsysteme zum Einsatz kommen, die in jeder Hinsicht Flexibilität mitbringen. Im operati-



Teambesprechung mit Achim Südmeier (dritter von rechts), der sich über den Projektfortschritt informiert

ven Vertrieb verschafft uns dies Luft zum Atmen und mehr Schlagkraft. In Zeiten der Energiewende wollen wir uns auf die Entwicklung innovativer Produkte konzentrieren und diese schnell in den Markt bringen«, so Terschüren.

Erfolgreicher Projektverlauf steigert Zuversicht für die zweite Phase

Mit der am 26. September 2014 abgeschlossenen ersten Projektphase ist nicht nur Terschüren sehr zufrieden. Aufgrund der immensen Bedeutung haben Achim Südmeier und Michael Neff, Konzern-CIO der RWE-Gruppe, das Projekt von Beginn an verfolgt: »Auf dieses Projektteam, und die Betonung liegt auf Team, können wir sehr stolz sein. Dass eine neu zusammengestellte Mannschaft aus dem Stand so erfolgreich agiert, ist sensationell. Dieses innovative Projekt ist ein Beispiel dafür, wie wir unser Motto ›VorWEgehen‹ verstehen und leben.«

»Wir sind stolz, mit unserer CRM-Lösung EVI einen entscheidenden Beitrag zu diesem Projekt zu leisten«, sagt CURSOR-Vorstand Jürgen Topp. Vorstandschef Thomas Rühl ergänzt: »Die Scrum-Methodik einzusetzen, war eine richtungsweisende Entscheidung, die durch den erzielten Projekterfolg bestätigt wird.«

In der zweiten Projektphase wird der optimierte Vertriebsablauf – mit sämtlichen Prozessen und Produkten für alle acht Vertriebsstandorte – in die neue Systemwelt migriert. Eine Mammutaufgabe ist auch die Schulung der rund 250 Anwender. Nebenbei wird der Einsatzbereich

des neuen Vertriebssystems auch auf die Bereiche Gas und Key Account ausgedehnt. Bis zum 1. Oktober 2015 – das ist der Zieltermin – soll das Gesamtprojekt abgeschlossen sein. »Die IT-Bestandslandschaft muss während der Umstellung natürlich jederzeit stabil weiterlaufen«, so Terschüren. In Hannover lässt sich das Übergangsszenario schon studieren: Bestehende Kunden werden noch im alten System verwaltet, während das Neukundengeschäft bereits seit dem 1. Oktober 2014 ausschließlich in der neuen Systemlandschaft abgebildet wird.

Nach dem gelungenen Abschluss der ersten Projektphase blicken alle Beteiligten zuversichtlich auf die anstehenden Aufgaben. »Die exzellenten Erfahrungen mit den Partnern und die mittlerweile eingespielte agile Projektmethodik sprechen dafür, dass wir auch die zweite Projektetappe meistern werden«, zeigt sich Dietrich optimistisch.

Gerhard Großjohann, Fachjournalist, Steinhagen

>> info@rwe.com
info@cursor.de
info@consistency.de

>> www.rwe.com
www.cursor.de
www.consistency.de