

Software-Umstellung nach Drehbuch

IT-SYSTEME Es muss nicht immer ein detailliertes Pflichtenheft sein, das bei der Auswahl eines neuen Anbieters hilft. Auch eine Präsentations-Vorlage und eine kompakte Datenabfrage für die Dienstleister können wertvolle Dienste leisten. Wie das gelingt, zeigt die Teutoburger Energie Netzwerk eG, die gerade einen Systemwechsel vollzieht

–HAGEN A. T. W. – Vorbei die Zeiten, als IT-Systeme nur Vertrags- oder Verkaufsabrechnung abdeckten. In der täglichen Prozessbearbeitung ist die IT nicht mehr wegzudenken, die Anforderungen steigen. Nicht jedes System hält Schritt mit dem Tempo oder erfüllt die jeweiligen Bedürfnisse. Die Teutoburger Energie Netzwerk eG (TEN) beschloss nach einigen Jahren als Pilotkunde eines Softwareanbieters, ihr System komplett zu erneuern. »Die Herausforderungen des liberalisierten Marktes konnten nur mit viel Mühe und Aufwand bewerkstelligt werden«, erklärt *Markus Huckriede*, TEN-Projektleiter. Wichtige Funktionalitäten und Prozessunterstützungen gab es nicht. Zudem waren Netz und Vertrieb zu dem Zeitpunkt noch nicht getrennt. »Wir waren nach langer Zeit nicht da, wo wir sein wollten, beziehungsweise hätten sein müssen«, verdeutlicht Huckriede.

Doch welches System passt am besten? Allein wollte der Mehrsparten-Energieversorger aus Hagen am Teutoburger Wald diesen Schritt nicht gehen. Der Versorger zog die Projekt:Unternehmensberatung GmbH zu Rate. Die Genossenschaft und das Beratungshaus hatten bereits bei der prozessualen und organisatorischen Entflechtung zusammengearbeitet – eine wichtige Ausgangsbasis für das IT-Projekt. Denn zuerst sollten Prozesse und Organisationsstrukturen definiert werden, bevor die Entscheidung für das IT-System fiel.

Eine zentrale und aktive Rolle kam den TEN-Mitarbeitern zu – so war es der explizite Wunsch des Vorstandes. Die Mitarbeiter sollten die neue Software repräsentativ auswählen und nicht von oben

aufgedrückt bekommen. Schließlich sind sie diejenigen, die im täglichen Betrieb mit den Systemen arbeiten und die Prozesse abwickeln müssen. Die Unterstützung der Berater sollte daher vorwiegend methodisch, moderierend und fachlich sein. Von Seiten des Vorstands wurden verbindliche Leitplanken wie Budget, Projektlaufzeiten oder strategische Organisationsmodelle zur Entflechtung vorgegeben.

Eigenständiges Handeln | Gleich zu Beginn wurde eine mehrköpfige Projektorganisation gebildet, die sowohl die Auswahl als auch die spätere Implementierung des Systems verantwortete und umsetzte. Kleinere Einheiten übernahmen ein jeweils in sich geschlossenes Paket an Geschäftsprozessen wie Ablesung, Abrechnung oder Finanzbuchhaltung. Als zentrale Anlaufstelle für alle Projektmitglieder diente eine interne Austauschplattform. Ein wöchentliches Jour-Fixe unterstützte den bereichsübergreifenden Austausch und regte zu prozessorientierten Diskussionen innerhalb des Teilnehmerkreises an. Von Anfang an wurde ein prozessorientierter Ansatz dem klassischen Moduldenken (»wir brauchen ein Abrechnungssystem, ein CRM und eine Finanzbuchhaltung«) vorgezogen.

Bei der Auswahl des Anbieters ging man nicht wie üblich vor: Statt eines detaillierten Pflichtenheftes, das viel Kapazität für Erstellung, Abstimmung und Auswertung kostet – und dessen Aussagekraft laut dem Beratungsunternehmen oft nur mäßig ist –, entschied man sich gemeinsam für eine Art Drehbuch. Die Softwarehäuser sollten

nach diesem Leitfaden die wichtigsten Geschäftsvorfälle aus der täglichen Praxis behandeln und in einer Präsentation vorstellen. Referenzkundenbesuche vertieften den gewonnenen Eindruck. Gab es weitere Fragen oder unklare Punkte, wurden – wenn nötig – Workshops verabredet.

Hinzu kam eine Faktenabfrage mit den etwa 50 wichtigsten Punkten, die sich zum einen aus den Schwächen der Vorgängerlösung und zum anderen aus Anforderungen an die Zukunft ergaben. Die Antworten wurden Bestandteil des Projektvertrags. So wurden aus üblichen Aussagen wie »da sind wir dran« verbrieft Zusagen.

Neben der IT stand die Vollumfänglichkeit und Professionalität des Dienstleistungskonzeptes im Fokus. Die kaufmännischen Randbedingungen wurden im Vorfeld geregelt, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden. Letztlich entschied sich TEN für eine Komplettlösung eines einzigen Anbieters – zuvor waren verschiedene Szenarien durchgespielt worden.

Der gesamte Auswahl- und Entscheidungsprozess dauerte knapp ein Dreivierteljahr. »Das war wichtig, um voll hinter der Entscheidung stehen zu können, vom Vorstand bis zum Sachbearbeiter«, sagt Huckriede. Seit Frühjahr vergangenen Jahres ist TEN dabei, das neue System zu implementieren. Zum Jahreswechsel ging das ERP-System planmäßig in den Produktivbetrieb über, bis Mai soll das Abrechnungssystem abgelöst werden. »Stolz bin ich vor allem darauf, wie weit wir schon jetzt sind«, so Huckriede. Vor allem, wenn man bedenke, wie viele Jahre man im Vorfeld nicht wirklich weiter kam.

NACHGEFRAGT



Stefan Biesalski

Geschäftsführer der Projekt:Unternehmensberatung GmbH

»Am Ende ist es wie in einer guten Ehe, diese sollte auch sehr lange halten.«

Ein Energieversorger möchte ein neues IT-System, was raten Sie ihm?

Grundsätzlich gilt die Frage zu beantworten: Warum brauche ich ein neues System? Als Erstes würde ich ihm raten, dass er sich gemeinsam mit seiner Mannschaft hinsetzt, um die Problemstellungen und die Bedarfssituation herauszuarbeiten, und danach die Rahmenbedingungen und Ziele ganz klar absteckt. Hier sollten vor allem fachliche Gründe dominieren und emotionale Aspekte eher ausgeblendet werden, sofern die Gründe zum Dienstleister nicht so tief sind, als dass man diese nicht mehr überwinden könnte. Denn heutzutage wechselt man ein IT-System nicht mehr so leicht wie vor zehn Jahren. Diese Aufgabe sollte kein Geschäftsführer unterschätzen!

Was ist bei einer Umstellung wichtig?

Hier gibt es einige Punkte: Sicherlich ist ein klares und schriftlich fixiertes Projektsetup mit Zielen, Organisation, Budget sinnvoll. Ebenso eine vorgeschaltete Bedarfsanalyse – etwa welche Prozesse müssen dringend mit IT ausgestattet sein, wo haben wir heute die größten Probleme, wo haben wir sie morgen? Daneben ist natürlich der richtige Anbieter entscheidend. Hier spielt vor allem neben der Professionalität auch die menschliche Komponente eine entschei-

dende Rolle. Klare kaufmännische und transparente Regeln sollten selbstverständlich sein, ebenso das Bewusstsein, dass in solch großen Projekten nicht alles von Beginn an durchgeplant werden kann. Am Ende ist es wie in einer guten Ehe, diese sollte auch sehr lange halten. Obwohl in der Ehe wohl die emotionalen Gründe überwiegen sollte **Was kann bei einem IT-Wechsel schief laufen?**

Meines Erachtens machen viele den Fehler, dass man sich vor allem auf die Fixierung der Inhalte konzentriert, aber die klassische Projektplanung und das Projektmanagement kommen oft zu kurz. Ebenso verlässt man sich vielfach zu sehr auf den IT-Dienstleister (»der wird es schon richten«) – und macht sich selbst zu wenig Gedanken beziehungsweise nimmt eine zu passive Rolle ein. Ebenso beschäftigen sich wenige mit den eigentlichen Geschäftsprozessen. Denn grundsätzlich bildet IT die Prozesse ab. Somit kann IT immer nur ein Werkzeug sein. Daneben ist auch das Thema Change Management von elementarer Bedeutung. Fast alle Mitarbeiter sind heutzutage in irgendeiner Form von der IT betroffen. Sie müssen in das Projekt eingebunden werden, etwa durch regelmäßige Infoschreiben zum Sachstand aus Sicht der Projektleitung. Kommunikation ist, wie so oft, auch hier das A und O.

Warum empfehlen sie den prozessorientierten Ansatz und nicht das klassische Moduldenken?

Weil man über diesen Weg genau die Menschen und deren Anforderungen an Bord bekommt, die gemeinsam an und in den Geschäftsprozessen arbeiten. So erhält man einen umfassenderen Blick auf die gesamte Themenstellung. Und fokussiert sich nicht nur auf die reine Fachfunktion eines Einzelnen. Außerdem prägen Menschen und Geschäftsprozesse einen Energieversorger und nicht einzelne Module eines Herstellers – sie sind am Ende nur Mittel zum Zweck. Nehmen Sie den Lieblingsprozess bei EVU: die Herstellung eines Hausanschlusses. Dazu sind Module wie Auftragsmanagement, Anlagenbuchhaltung, GIS, Materialwirtschaft und mehr nötig. Am Ende müssen die Prozesse die Anforderungen an die Module definieren, denn nur so greifen sie optimal ineinander. Heute ist das oftmals, historisch bedingt, immer noch anders. Aber viele Hersteller haben das erkannt und versuchen, die Prozessdenke in ihre Systeme zu implementieren. Ich bin der Meinung, dass das für erfolgreiche IT-Systeme in der Energiewirtschaft künftig der einzig richtige Weg ist.

Die Fragen stellte Stephanie Gust