

Zweimandantenmodell für Netz und Vertrieb

Umfassendes Unbundling-Projekt

Die EnBW ODR ist in der neuen »Unbundling-konformen« Welt angekommen: Seit Juni 2009 basieren alle netz- und vertriebsspezifischen Abläufe für Strom und Gas auf dem Zweimandantenmodell von SAP. Damit konnte das Unternehmen sogar noch vor dem ursprünglichen Fristablauf der Bundesnetzagentur (BNetzA) im Oktober 2009 die IT-Systeme, Prozesse und Organisationsstrukturen entsprechend den Anforderungen umstellen. Die Tochter der EnBW Energie Baden-Württemberg AG ging dabei äußerst konsequent vor und übertrug das neue Vorgehen bei Strom und Gas auch auf alle weiteren Geschäftsfelder – selbst der Bereich Wasser arbeitet inzwischen auf »deregulierte« Art und Weise. Eine solch tiefgreifende Umsetzung ist vor allem im Hinblick auf den neuen Stichtag vom 1. Oktober 2010 ein großer Vorteil. Bis zu diesem Datum verzichtet die Regulierungsbehörde noch auf Vollzugsmaßnahmen bei Nichterfüllung der Vorgaben. Die gesammelten Kenntnisse kann die EnBW ODR jetzt nutzen, um die IT- und Abrechnungsdienstleistungen auch für Beteiligungen und Stadtwerke in der Region rechtzeitig auszubauen. Der Weg der zielgerichteten Entflechtung wurde dabei von der Enmore Consulting AG, einem IT-Dienstleister aus Darmstadt, begleitet.

Das Einzugsgebiet der EnBW Ostwürttemberg Donau-Ries AG umfasst die Region Ostwürttemberg und das bayerische Donau-Ries. Damit versorgt das 1999 gegründete Unternehmen rd. 540 000 Einwohner in 131 Gemeinden mit Strom und Gas und bietet darüber hinaus auch umfassende Dienstleistungen – als Partner aus der Region für die Region – im Bereich Energie, Wasser/Abwasser, Entsorgung und Telekommunikation. Die Kernfunktionen eines EVU übernimmt die EnBW ODR komplett selbstständig. Dies umfasst alle Vorgänge von Netzdienstleistungen bis hin zu Vertrieb und Kundenabrechnung. Daher wurde auch das Thema Unbundling und die Diskussion zur Liberalisierung des deutschen Energiemarkts von Anfang an aktiv verfolgt und entsprechend den jeweiligen Anforderungen schrittweise umgesetzt.

Ausgangslage vor der Mandantentrennung war das Zweivertragsmodell zur Abbildung von Liefer- und Netzverträgen bei Vollversorgung. Der elektronische Datenaustausch mit fremden Lieferanten über Invoic, RemaDV, MSCons, UtilMD fand zwar bereits problemlos statt, aber die IS-U-Anwendungen waren für Netz und Vertrieb in einem Mandanten integriert. Eine solche Lösung konnte im Zuge des neuen Energiewirtschaftsgesetzes, das den diskriminierungsfreien Umgang mit Informationen zwischen diesen beiden Bereichen fordert, nicht länger bestehen. Im Jahr 2007 fiel schließlich die Entscheidung, die Entflechtung entsprechend GPKE und GeLi Gas auch für vollversorgte Kunden umzusetzen. Dazu wurde sich intensiv mit dem Mutterkonzern und anderen Beteiligungsgesellschaften ausgetauscht und abgestimmt. »Uns kam es darauf an, den richtigen Zeitpunkt zu

finden. Wird zu früh begonnen, besteht immer die Gefahr, dass sich die rechtlichen Rahmenbedingungen noch ändern und somit immer wieder nachgearbeitet und angepasst werden muss. Allerdings wollten wir die Frist auch nicht bis zum Ende ausreizen. Jetzt sind wir in einer optimalen Situation. Wir haben genügend Spielraum, um unsere Expertise noch rechtzeitig an andere Unternehmen aus dem Verbund weiterzugeben. Zudem können wir uns inzwischen wieder auf unsere Kernaufgaben im Wettbewerb konzentrieren, während viele andere parallel dazu noch die Datentrennung bewältigen«, erläutert *Gerhard Schäfer*, Abteilungsleiter Informationsverarbeitung bei der EnBW ODR (Bild 1).

Parole »Informatorisches Unbundling 2009«

Gesagt, getan. Der EnBW ODR war von Anfang an klar, dass die konsequente Trennung der Marktrollen Netz und Vertrieb bei 250 000 Zählpunkten mit einigem Aufwand verbunden ist. Daher holte sich das interne IT-Team Unterstützung ins Haus. Es wurden verschiedene Unternehmen angefragt, und die Entscheidung fiel schließlich zugunsten der Enmore Consulting. Enmore hatte bereits zur Einführung des Zweivertragsmodells beigetragen und kannte demzufolge das System der EnBW ODR genau. Der Dienstleister brachte darüber hinaus die bei dieser Art der Migration notwendigen Erfahrungen hinsichtlich der SAP-Migrations-Tools CCW (Contract Conversion Workbench) sowie CWB (Conversion Workbench) in vollem Umfang mit ein. Zusätzliches Plus war das umfassende Expertenwissen zur Geschäftsprozessgestaltung und zu den Auswirkungen auf die ablauf- und aufbauorganisatorischen Änderungen im Unternehmen bei der Datentrennung. Die Kenntnisse in den Bereichen Datenaustausch und Lieferantenwechselprozesse und die Expertise in der direkten Zusammenarbeit mit SAP bei solchen Projekten rundeten das Profil ab.

Gemeinsam mit zwei weiteren Partnern – der »System Landscape Optimization«- (SLO-)Einheit von SAP und der Business Technology Consulting AG (BTC) – wurde zunächst ein zuständiges Projektteam gebildet. Die Größe beweist, wie



Rebecca Hasert, IT-Redakteurin,
Press'n'Relations GmbH, Ulm.

umfassend die Aufgabe angegangen wurde: Rund 60 Projektbeteiligte aus allen Fachbereichen stellte die EnBW ODR, die insgesamt knapp über 300 Mitarbeiter beschäftigt. Weitere zehn bis fünfzehn Berater bzw. Entwickler kamen von Enmore hinzu. SAP SLO und BTC waren mit bis zu vier Mitarbeitern je nach Projektschritt involviert.

Zweiphasenablauf

Das Projekt wurde in eine Konzeptions- und eine Realisierungsphase eingeteilt. Erster Punkt der Agenda war die Auswahl des geeigneten Modells für die Datentrennung. Daher wurden in einer Vorstudie die grundlegenden Rahmenbedingungen geklärt und das Pro und Contra verschiedener Lösungsansätze abgewogen. Anhand der Ziele, Strukturen und des Geschäftsmodells der EnBW ODR erschien eine Zweimandantenlösung grundsätzlich ratsam. »Vom Aufbau her sind wir ein großes Stadtwerk. Eine Trennung in zwei komplett unterschiedliche Systeme für Netz und Vertrieb ist für unseren integrierten Anspruch nicht sinnvoll. Mit dem Zweimandantenmodell werden bereits alle Anforderungen erfüllt, und auch eine hohe Prozesseffizienz ist gesichert – bei weniger Kosten«, be-



Bild 1. Gerhard Schäfer, Leiter Informationsverarbeitung bei der EnBW Ostwürttemberg Donau-Ries

gründet G. Schäfer den Entschluss. Doch auch nach der Festlegung des Basismodells standen noch verschiedene Alternativen der Realisierung zur Auswahl.

Die alles entscheidende Frage war: Welche Daten werden in einen eigenen Mandanten überführt, die des Netzes oder des Vertriebs? Die Antwort impliziert Auswirkungen

Datenaustausch

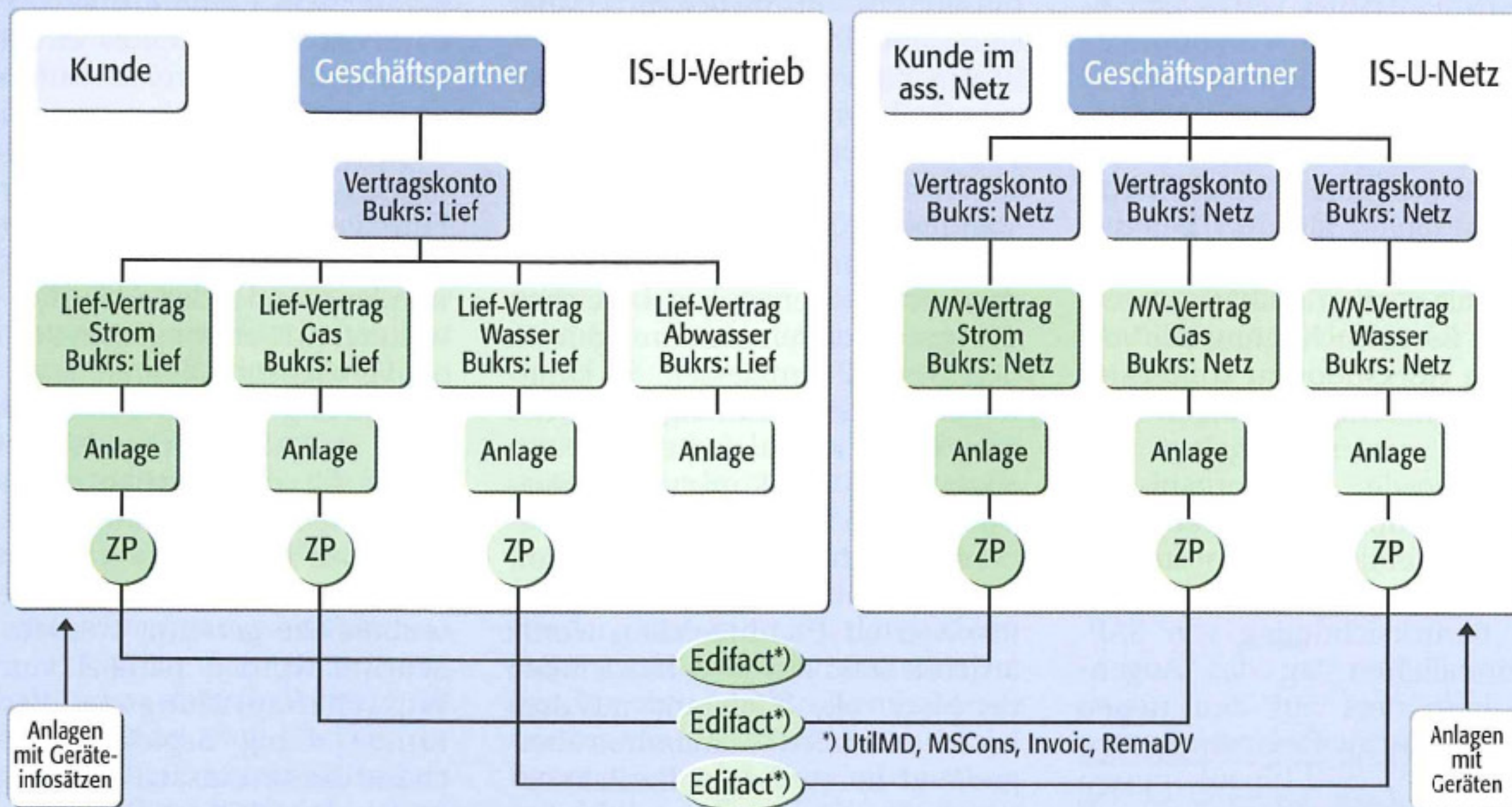


Bild 2. Datenaustausch und Unbundling; ZP Zählpunkt

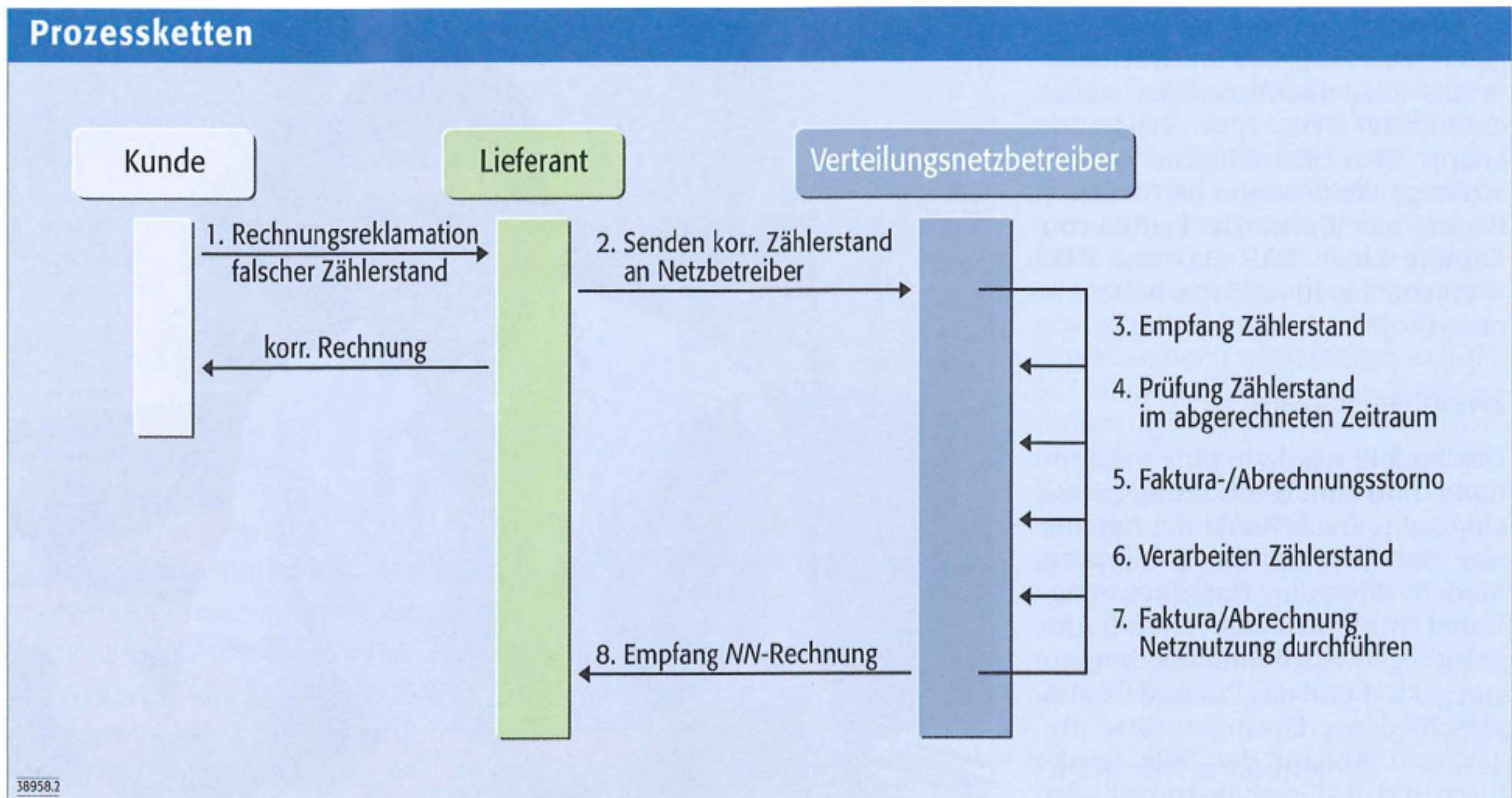


Bild 3. Markttrollen und Prozessablauf

auf die prozessuale Gestaltung der IT und das zukünftige Datenmanagement: Unternehmensinterne Prozesse und Strukturen werden ebenso beeinflusst wie das Rollenverständnis der beteiligten Mitarbeiter. Bei der bestehenden, integrierten Landschaft wurden daher vor allem die Schnittstellen zu anderen Systemen wie Materialwirtschaft, Personalabrechnung, Rechnungswesen oder Instandhaltung genauer unter die Lupe genommen. Das Ergebnis: Ein neuer Vertriebsmandant kristallisierte sich als optimale Lösung heraus, da die jeweiligen Informationen auf weniger Verbindungen mit anderen Bereichen basierten – beispielsweise dem Anschlusswesen –, als dies bei den Netzdaten der Fall war.

Jetzt galt es, die Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der Vorstudie in Workshops zu konzeptionieren. Rahmenbedingungen und Leitlinien wurden festgelegt und aufbau- sowie ablauforganisatorische Vereinbarungen getroffen. Neben der Abbildung der bestehenden Prozesse in der SAP-Umgebung unter Berücksichtigung von SAP-Funktionalitäten lag das Augenmerk besonders auf den neuen Abläufen, die im Zweimandantenbetrieb im SAP IS-U hinzukommen und deren Einbettung in die Gesamtlandschaft (Bild 2 und 3). Nach einer finalen Anpassungs- und Freigabeschleife wurde am 19. Juni 2008

schließlich mit der Implementierung begonnen.

Separate Datenhaltungs-, Prozess- und Kommunikationsregeln für Netz und Vertrieb

In einem Zweimandantenmodell ändern sich die Geschäftsprozesse fundamental. Damit die Mitarbeiter eine Vorstellung dieses Paradigmenwechsels erhalten, war es notwendig, frühzeitig den Datenaustausch zu ermöglichen. Daher stand mit einer »Schnellmigration« bereits nach vier Wochen ein Zweimandantensystem zur Verfügung. Die Abwicklung der Prozesse zwischen zwei Mandanten mit vollständigem Kunden-, Anlagen- und Zählpunktbestand verdeutlichte den verschiedenen Fachbereichen die gravierenden Änderungen in den Geschäftsprozessen. So konnten bereits in der Anfangsphase des Projekts die neuralgischen Prozesse angegangen und Konzepte auf Realisierbarkeit getestet und gegebenenfalls korrigiert werden. In Abstimmung mit den verschiedenen involvierten Fachbereichen wurde anschließend das IS-U hinsichtlich der Markttrolle »Lieferant« aus dem bestehenden SAP-Mandanten übergreifend herausgelöst. Berücksichtigung fanden dabei ausnahmslos alle von der Migration betroffenen Themenfelder – von der Abrechnung über Kundenservice und Kun-

denportal bis hin zur Geräteverwaltung. Besonders hervorzuheben ist, dass alle historisch wichtigen IS-U-Anwendungsdaten voll erhalten blieben. Zusätzliche Systeme und Softwarekomponenten wurden installiert, eingestellt und die Marktkommunikation und Datenaustauschprozesse sowie weitere Workflows für Strom und Gas separat aufgesetzt.

Die technische Umsetzung der Mandantentrennung nahmen die Berater von Enmore und SAP auf Basis der SLO-Methodik direkt vor. Dem gesamten Projektteam oblag die Neudefinition und Anpassung von Schnittstellen, Auswertungen und Formularen sowie die Funktions- und Integrationstests. Es fand die Anbindung des SAP-Kundenportals, des SAP CRM und weiterer Anwendungen an den neuen Vertriebsmandanten statt. Zur Umsetzung der Zweimandantenlogik im SAP Business Warehouse wurde für den Vertrieb ein neues BW-System aufgebaut und beladen. Auch das Archivsystem musste in zwei voneinander unabhängige Datenbereiche getrennt werden. Alle Schritte wurden parallel von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young begleitet, entsprechend der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung geprüft und vollumfänglich testiert.

Das gesamte Vorgehen war in eine vordefinierte Ablaufplanung einge-

bettet: An drei Testmigrationen, in die alle Key-User einbezogen waren und sich schon schrittweise an die Veränderungen gewöhnen konnten, schloss sich eine Generalprobe an. Gerade die Zwischenüberprüfungen waren wichtig für die finale Umsetzung. Die ersten Laufzeittests der Migration ergaben beispielsweise, dass aufgrund großer Datenmengen mit einer Netto-Laufzeit – und damit einer Downtime der IT-Systeme – von zehn Tagen gerechnet werden müsste. Dies hätte die Vorgabe seitens der EnBW ODR, die für die Migration eine maximale Dauer von drei Arbeitstagen vorsah, deutlich gesprengt.

In Zusammenarbeit mit SAP SLO wurde daraufhin eine Methode entwickelt, die die Zeitspanne auf rd. 30 h reduzierte. Die Optimierung basierte auf der Aufteilung von großen Tabellen in mehrere physische Tabellen. Die Partitionierung und Rückpartitionierung der SAP-Tabellen fand dabei auf Oracle-Ebene statt. Die Produktivsetzung geschah am 16. Juni 2009. Bei der Realisierung wurden die Enmore-Berater stark in die Verantwortung genommen. Neben der Steuerung von SAP SLO galt es, die Erfüllung zeitlicher Vorgaben sicherzustellen. An dem gesamten vordefinierten Terminplan hat auch die Fristverlängerung seitens der BNetzA im Februar nichts verändert. Das Projekt wurde konsequent durchgezogen. »Wir haben die Dauer bewusst nicht angepasst, um den Wettbewerbsvorteil nicht zu verschenken«, so *G. Schäfer*.

Hundertprozentige Umsetzung der Vorgaben mit dem Synergieplus

Hinsichtlich des jeweiligen Bereichs arbeiten die Mitarbeiter jetzt in komplett getrennten Mandanten für Vertrieb und Netz. Stammdatenänderungen sind sowohl beim Strom als auch beim Gas über elektronische Datenaustauschformate allen Händlern zugänglich, und entsprechend der gesetzlichen Vorgaben gibt es für den eigenen Vertrieb keine Exklusivrechte mehr. Der Nachrichtenaustausch findet auch hier über Edifact statt. Obwohl die vertriebs- und netzspezifischen Prozesse im Kundenservice weiterhin über ein Shared Service Center abgewickelt werden und die Synergien hinsichtlich des Personals und

der Ausstattung erhalten bleiben, sind die Geschäftsprozesse nach den Marktrollen klar abgegrenzt und die jeweils zugrunde liegenden Daten strikt getrennt.

Die Herausforderung besteht nun in erster Linie darin, dass der Servicemitarbeiter beispielsweise eine telefonische Anfrage der jeweiligen Marktrolle zuordnen kann und beim Vorgehen das richtige Werkzeug für den richtigen Mandanten wählt. Dies wird über Schulungen und entsprechende Compliance-Vorgaben sichergestellt. Alle Prozesse der GPKE und GeLi Gas werden sowohl im Vertriebs- als auch im Netzmandanten effizient durch Workflows unterstützt. Der Sachbearbeiter muss nur in Ausnahmefällen, z. B. bei einer Meldung über Lieferantenkonkurrenz, eine manuelle Bearbeitung vornehmen. Auch das ODR-Online-Portal unterscheidet inzwischen sauber nach Vertriebskunden und Netzkunden oder Rücklieferern, was die Wirkung des informatorischen Unbundlings auch nach außen hin verstärkt. Das Projektziel der unbundlingkonformen Umgestaltung ist somit vollständig erreicht.

Die Prozessidentität geht dabei sogar über die Bereiche Netz und Vertrieb hinaus. Das Zweimandantenmodell ist ebenso für die Sparten Wasser, Fernwärme und Telekommunikation übernommen worden. Auch wenn eine solche »künstliche Datentrennung« von der Marktseite dort nicht gefordert ist, stellt die EnBW ODR sicher, dass es unternehmensübergreifend keine abweichenden Prozesse mehr gibt. »Da sich die Abwicklung von beispielsweise wasser- oder stromspezifischen Vorgängen hinsichtlich technischer Gerätedaten oder graphischer Darstellungen sehr ähnelt, lag die Entscheidung nahe«, begründet *G. Schäfer* das Vorgehen und ergänzt: »Die hundertprozentige Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben ist nun die ideale Grundlage für Effizienzsteigerungen. In Zukunft sollen die Automatismen weiter ausgebaut werden, was mittelfristig zu deutlichen Entlastungen führt.« Der durch die Marktrollentrennung entstandene Mehraufwand in der Bearbeitung von Geschäftsprozessen wird seit Juni 2009 durch die kontinuierliche Analyse und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen abgefangen.

Regional die Nase vorn

»Wir haben die Ziele und Vorgaben in idealer Weise erfüllt, das Ergebnis hätte besser nicht sein können. Das neue System läuft optimal. Jetzt können wir es auch unseren IT-Bestands- oder Neukunden anbieten«, freut sich *G. Schäfer*. Er betont in diesem Zusammenhang vor allem die Leistung der Projektleitung auf Seiten von Enmore Consulting. »Die Erfahrung, Expertise und das Engagement des Enmore-Projektleiters waren für das Vorgehen sehr wertvoll. Auch der Coaching-Ansatz hatte deutlichen Mehrwert: Wir haben innerhalb der EnBW ODR viel vom eingebrachten Know-how übernommen und sind somit in der Lage, den Erfolg auch in Zukunft sicherzustellen. Durch die immense Unterstützung der Berater konnten wir – trotz der umfangreichen Entflechtungsabwicklung – alle anderen geplanten Aufgaben und Projekte der EnBW ODR wie vorgesehen abarbeiten. Schwierigkeiten wurden jederzeit gemeinsam gelöst.« Inzwischen hat sich auch der erste Erfolg im Wettbewerb eingestellt, wie *G. Schäfer* verrät: »Die ersten beiden Stadtwerke, die ihre Prozesse auf unserer neuen Welt abbilden werden, sind bereits gewonnen«. Er glaubt, dass noch mehr folgen werden. »Bei vielen herrscht inzwischen ein großer Leidensdruck. Einige können die elektronische Marktkommunikation derzeit noch gar nicht abwickeln. Gerade hier besteht dringender Handlungsbedarf.« Die EnBW ODR konnte mit dem informatorischen Unbundling beweisen, dass dem Motto »Energie braucht Impulse« auch Taten folgen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Enmore soll bereits im nächsten konkreten Projekt zur Neueinführung eines Zweimandantenmodells fortgeführt werden.

(38958)

rh@press-n-relations.de

www.odr.de

www.enmore.de

www.press-n-relations.de