

KUNDENINTERVIEW

Stadtwerk Winterthur implementiert im Rahmen eines grossen IT-Projekts erfolgreich eine neue ERP- und Energiefakturierungslösung.

Im Jahr 2005 fiel der strategische Entscheid bei Stadtwerk Winterthur zur Ablösung der bestehenden ERP- und Energiefakturierungssysteme; ein grosses und umfassendes Vorhaben. In einem ersten Schritt wurde bereits 2008 ein neues ERP-System eingeführt; im Sommer 2011 konnte nun die Implementierung des neuen Fakturierungssystems erfolgreich abgeschlossen werden. Obwohl alle Projektziele erreicht und erfüllt werden konnten, durchlebte das Projekt – wie fast jedes grosse, langfristige und business-kritische Vorhaben – auch eine sehr kritische Phase, in der gerade im Projekt Risk Management «alle Register gezogen werden mussten». In dieser Phase entschloss sich die Projektleitung, auf die Unterstützung durch Project Competence als externen Projektpartner und -berater zu setzen. Ein Gespräch und Rückblick mit Daniel Wyder, verantwortlicher Projektleiter bei Stadtwerk Winterthur.



Herr Wyder, Sie stehen heute kurz vor Abschluss des gesamten Projektes, doch lassen Sie uns zunächst einen Blick zurück werfen. Wie ist es eigentlich zu diesem Projekt gekommen?

Daniel Wyder: Im Jahr 2005 haben wir den strategischen Entscheid gefällt, unser bestehendes ERP- sowie unser Fakturierungssystem abzulösen und durch eine neue standardisierte Lösung zu ersetzen. Unsere alte Lösung war aus vielerlei Sicht nicht mehr zufriedenstellend, teilweise extrem aufwändig und umständlich im Unterhalt. Zudem konnten wir die Anforderungen, die neu durch die Liberalisierung des Strommarktes entstanden sind, nicht mehr optimal darin abbilden.

In der Folge haben Sie sich für SAP als Anbieter entschieden.

Ja, für uns war bei dem Produktentscheid wichtig, auf einen möglichst hohen Standard aufbauen zu können. Wir wollten keine kundenspezifische Lösung. In Folge dessen war uns natürlich auch klar, dass es bei der Realisierung nicht nur darum geht, die Software optimal und nahtlos an unsere Prozesse anzupassen, sondern dass auch wir unsere Prozesse teilweise an die vorgegebenen Standards anpassen müssen. Dies ist oft leichter gesagt, als in der Praxis getan (lacht). Im Jahr 2008 haben wir zunächst SAP im Bereich ERP eingeführt und in einem zweiten Schritt ging es darum, das gesamte Energieverrechnungs- und Fakturierungssystem sowie das Kundeninformationssystem zu ersetzen. Mit diesem System werden nun zum Beispiel alle Strom-, Gas-, Wasser-, Fernwärme- oder andere Leistungsabrechnungen für die Kundschaft in Winterthur erstellt.

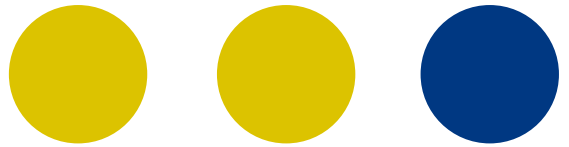
Wie sah die zeitliche Planung für diese zweite Projektphase aus und wann sind Sie gestartet?

Begonnen haben wir im April 2009. Zuerst ging es in einer Voranalysephase darum, den gesamten Projektkontext zu erfassen. Anschliessend folgten ab Februar 2010 die Konzeptions- und Implementierungsphasen. Die zeitliche Zielvorgabe war, im Mai 2011 das System gänzlich abzulösen und im Juni 2011 erstmals den gesamten Rechnungslauf auf dem neuen SAP-System zu fahren.

Wie haben Sie als Projektleiter das Projekt organisiert?

Wir haben das Projekt in fünf Teilprojekte aufgegliedert, wobei die Teilprojektleiter das Kernteam bildeten – zusammen als «Pärchen» mit ihren jeweiligen SAP-





Beratern der Firma Abilita. Jedes Teilprojekt wurde also quasi von einer Zweier-Leitung geführt, bestehend aus einem internen Mitarbeitenden und einem SAP-Experten.

Wie viele Personen waren in das Projekt involviert?
Zunächst natürlich die fünf Teilprojektleitenden, und dann ca. 25 Anwendervertretende und Geschäftsprozessverantwortliche. Insgesamt betroffen vom Projekt sind ungefähr 100 Personen, die geschult und auf SAP ausgebildet wurden.

Was waren aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen in diesem Projekt?
Eine generelle Herausforderung bei dieser Neueinführung war, die notwendige Akzeptanz bei den Betroffenen für die neue Lösung zu gewinnen. Während der Einführung der ERP-Lösung von SAP hat es bereits einige kritische Stimmen gegeben und für uns war es wichtig, diese Hypothek von Anfang an ernst zu nehmen und mit gezielten Massnahmen zu überwinden.



Welche konkreten Massnahmen haben Sie getroffen?
Eigentlich waren es drei Schwerpunkt-Massnahmen: Erstens haben wir uns am Anfang relativ viel Zeit genommen, um im Rahmen von Abgleich-Workshops die Software und unsere Prozesse in Übereinstimmung zu bringen. Als Abschluss dieser Phase haben wir im Rahmen eines zweitägigen Workshops dann gemeinsam mit den Geschäftsprozessverantwortlichen im Voraus unsere Prozesse in einem SAP-Prototypen abgebildet. Als zweite Massnahme haben wir gemeinsam mit den Abteilungsleitern andere Werke besucht, die bereits mit SAP arbeiten, und so konnten wir erfahren, dass es vielerorts durchaus sehr gut funktioniert. Das hatte eine grosse vertrauensbildende Wirkung. Drittens haben wir die gesamte Schulung und Ausbildung bei uns intern auf die Beine gestellt und dabei ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von «train-the-trainer»-Programmen zum Trainer ausgebildet, die dann wiederum ihre Kolleginnen und Kollegen geschult haben. Die Folge war, dass so Personen von der Basis geschult wurden, die unsere eigenen Prozesse und Abläufe aus eigener Erfahrung heraus kennen.

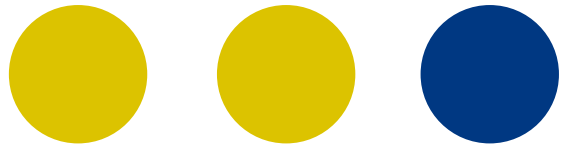
«Wir sind dank der Unterstützung durch Project Competence wieder auf Kurs gekommen und haben unsere Projektziele schlussendlich erreicht, was uns ohne Project Competence sicherlich nicht in diesem Umfang gelungen wäre.»

Was war rückblickend das grösste Risiko im Verlauf des Projektes?

Das war im Sommer 2010, als wir feststellen mussten, dass wir mit den Standards von SAP nicht alle unsere MUST-Anforderungen bezüglich der Rechnungsstellung erfüllen konnten. Das war ein kritisches Moment, denn: Die Rechnung ist wie eine Visitenkarte für ein Energieversorgungsunternehmen. Die Leistungen und Berechnungen müssen nicht nur korrekt, sondern auch übersichtlich und optisch verständlich gelayoutet sein. Der eine geprüfte Lösungsansatz im SAP war viel zu starr und unflexibel, der andere ungenügend, um die von uns benötigten 10'000 Rechnungen pro Nacht zu erstellen. So mussten wir zusätzlich eine dafür spezialisierten Software beschaffen.

In dieser Phase haben Sie auch Project Competence zum Projekt hinzugezogen.

Ja, in dieser Phase drohten wir, sehr in Verzug zu geraten. Das Erreichen des Projektziels war somit akut gefährdet. Zudem kam mit dem Anbieter eines



geeigneten Zusatz-Tools noch ein weiterer Partner ins Spiel. Es galt also, viele verschiedene Partner, Stellen und Aufgaben zu koordinieren und einzubinden. Bei dieser Komplexität war es wichtig, die Projektmanagementkompetenzen der Teilprojektleitenden im Teilprojekt Informatik gezielt zu unterstützen. So haben wir kurzfristig nach einem erfahrenen externen Partner Ausschau gehalten, da wir intern keinerlei freie Ressourcen mehr hatten.

War dieser Entscheid schwierig für das Projektteam?
Nein, es wirkte eher wie ein Befreiungsschlag. Endlich konnten sich die Teilprojektleitenden wieder auf ihre fachlichen Themen konzentrieren. Gleichzeitig haben sie durch die integrierte Ko-Leitung und durch die grosse und langjährige Erfahrung seitens Project Competence sicherlich viel hinzu gelernt – auch für mich gab es wertvollen methodischen Input.

Wie sind Sie auf Project Competence gestossen?
Ich kenne seit längerem einen der Projektleiter, und so haben wir – neben zwei weiteren Anbietern – auch Project Competence angefragt. Zwei davon kamen in die nähere Auswahl, Project Competence hat am Schluss den Zuschlag erhalten.

Warum?

In erster Linie, weil Project Competence die personellen Ressourcen in ausreichendem Masse zur Verfügung stellen konnte, um bei uns ganz kurzfristig einzuspringen. Und zweitens dank des überzeugenden Kompetenzausweises im Bereich Projektmanagement und -organisation. Da aber Project Competence keine SAP-technische Kenntnisse hat, galt es für uns im Rahmen einer Risikoabschätzung zu entscheiden: Wollen wir jemand, der topfit ist im technischen SAP-Umfeld oder wollen wir jemanden, der hervorragende Erfahrungen im Bereich Projektmanagement mitbringt? Da wir intern und mit unserem SAP-Berater in

technischer Hinsicht sehr gut abgedeckt waren, haben wir uns letztendlich für die zweite Variante und für Project Competence entschieden.

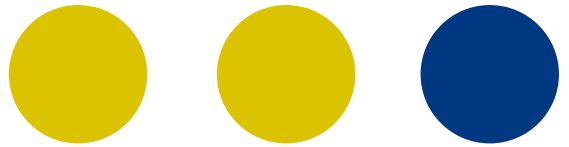
Und das hat sich im Nachhinein als richtig erwiesen?
Auf jeden Fall. Es hat sehr gut funktioniert und wir sind wirklich sehr zufrieden. Mit Markus Mühlemann hatten wir eine erfahrene Person, die ein Umfeld umfassend betrachtet. Er hat zudem ein sehr gutes Gespür für allfällige Risiken oder Unstimmigkeiten. Er war zudem ein gutes Pendant zu den technischen Projektleitern; so hat er immer wieder kritisch hinterfragt sowie Tipps und Hinweise gegeben – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Gesamtprojektleitung. Aber es hat auch zwischenmenschlich gepasst, was ja schlussendlich immer ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.

Wie sind Sie dann gemeinsam konkret vorgegangen?
Zunächst haben wir ein Kick-off organisiert und sehr offen und ehrlich diskutiert, wo jeder steht, im Projekt, aber auch persönlich. Wir haben Risiken und Handlungsbedarf diskutiert und eine ausführliche Auslegung der Ist-Situation gemacht. Dieser offene Austausch am Anfang war ganz wichtig. Darauf aufbauend hat Markus Mühlemann dann einen Teil-Projektplan und die Planungsgrundlagen erstellt sowie das Reporting innerhalb des Teilprojektes aufgebaut und eingeführt. Gleichzeitig hat er an den wöchentlichen Teilprojektleitungssitzungen sowie an den Statusmeetings teilgenommen, strukturierte Protokolle geführt, immer wieder unklare Aussagen hinterfragt, nachgebohrt, bestimmte Sachen konkret eingefordert und die gesamte Koordination mit den vielen verschiedenen Partnern unterstützt.

«Mit Markus Mühlemann hatten wir eine Person, die ein Projektumfeld sehr breit und mit viel Erfahrung anschaut und zudem ein sehr gutes Gespür hat, wann und wo sich allfällige Risiken oder Unstimmigkeiten auftun oder auftun könnten.»

Und so konnten Sie das Projekt wieder auf Kurs bringen?

Ja, so sind wir wieder auf Kurs gekommen und haben unsere Projektziele schlussendlich erreicht, was ohne die externe Unterstützung – sprich von Project Competence – sicherlich nicht in diesem Umfang gelungen wäre. Einige einzelne, noch offene Punkte und Spezialfälle, die wir nicht ganz geschafft haben, werden wir in einzelne Folgeprojekte überführen und dann im Herbst dieses Jahres fertig realisieren.



Wie steht es um die budgettechnischen Ziele?

Wir bewegen uns sehr gut im vorgegebenen Budgetrahmen, haben aber mehr interne Stunden benötigt als geplant. Das kommt vor allem dadurch, dass wir viele Aufwendungen im Bereich Customizing der Software selbst übernommen und – wie bereits angetönt – auch die Schulungen selbst durchgeführt haben. Dafür konnte aber auch ein grosses Mass an Know-how Transfer erfolgen und wir kennen «unser» System dadurch gut.

Herr Wyder, Sie leiten seit Jahren Projekte. Welche drei Tipps würden Sie einem jungen, unerfahrenen Projektleiter mit auf den Weg geben?

In allererster Linie ist eine saubere und grundlegende Planung am Anfang des Projektes ganz wichtig. Damit werden Ziele, Erwartungen, Mittel, Zeit usw. festgelegt, abgestimmt und im Projektauftrag festgehalten. Dies sollte der Projektleiter nach meiner Erfahrung am besten selbst machen. Zweitens: Möglichst frühzeitig alle Projektmitglieder und Betroffenen informieren und mit ins Boot nehmen, vor allem auch diejenigen, die am Ende die Ressourcen bereitstellen müssen für die Projektumsetzung. Und drittens sollte man auch mal den Mut haben, den Projektstatus auf Rot zu setzen – vielleicht öfters als das in der Praxis wirklich getan wird. Es fällt natürlich einem Projekt- oder Teilprojektleiter immer schwer zuzugeben, dass man das Projekt oder einzelne Aufgaben jetzt nicht mehr im Griff hat. Doch die Erfahrung zeigt, dass es so zu einer viel transparenteren und authentischeren Sicht kommt sowie eine zielführendere Diskussion ermöglicht wird. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in einem solchen Moment auch sehr viel Unterstützung und Wohlwollen von allen Seiten angeboten wird, wenn jemand offen kommuniziert: «Stopp! Halt! Hier brauche ich Hilfe, das schaffe ich so nicht.» Aber das ist sicherlich auch eine Frage der Unternehmenskultur.

Das Projekt ist in den letzten Zügen. Wie sehen Ihre weitere Planungen aus?

Soeben wurde in der lokalen Abstimmung der Kredit für die Umnutzung unseres Werkhofes in ein Technik- und Bürogebäude gesprochen, so dass das nächste Projekt bereits meine volle Aufmerksamkeit fordert. Ein Bauvorhaben in der Bauprojektphase zu leiten ist für mich Neuland und ich freue mich sehr darauf.

Herr Wyder, herzlichen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg in Ihren Projekten.

Unternehmensprofil Stadtwerk Winterthur

Immer wenn jemand in der Stadt Winterthur den Strom anstellt, den Wasserhahn aufdreht, den Gasherd benutzt oder den Kehricht entsorgt, wirkt im Hintergrund Stadtwerk Winterthur. Ob Abwasser oder Strom, Fernwärme und Erdgas, Glasfaser, Wasser, Haustechnik oder Abfallwirtschaft: Insgesamt 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich tagtäglich und rund um die Uhr dafür ein, dass Winterthur zu jedem Zeitpunkt auf eine intakte und gut funktionierende Energieversorgung sowie Infrastruktur zurückgreifen kann.

Stadtwerk Winterthur ist in der ganzen Schweiz vernetzt, so z.B. als Partner von Swisspower, dem Netzwerk aus über 30 Schweizer Stadt- und Gemeindewerken, in der Erdgas Ostschweiz AG und mit den Werken Frauenfeld und Schaffhausen in Form der gemeinsamen Tochterfirma InstaControl AG.

Weitere Informationen: www.stadtwerk.winterthur.ch