

BRANCHE Energiewirtschaft

ZEITRAUM 2012–heute

STANDORT Oldenburg

UNTERNEHMEN EWE AG

ÜBER EWE

Mit mehr als 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und über neun Milliarden Euro Umsatz gehört EWE zu den größten kommunalen Unternehmen Deutschlands. Der Konzern ist in Nordwestdeutschland, Brandenburg und auf Rügen sowie in Teilen Polens und der Türkei aktiv und bietet seinen Kunden Leistungen rund um Strom, Gas und Telekommunikation. Die Unternehmensgruppe verfügt über eigene Erzeugungskapazitäten aus erneuerbaren und konventionellen Energien und betreibt moderne, sichere Energie- und Telekommunikationsnetze. Die Tochtergesellschaft BTC zählt zu den wichtigen IT-Dienstleistern in Deutschland.

borisgloger consulting GmbH

Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh

Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 913 99 00
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com

EWE: Energiekonzern mit agilem Antrieb



AUSGANGSSITUATION

Deutlich schneller und effizienter: So sollen künftig Updates beim Kundenmanagement- und Abrechnungssystem der EWE umgesetzt werden. Die Anforderungen an ein solches System sind nicht zuletzt wegen der gesetzlichen Anforderungen u.a. aus der Energiewende rasant gestiegen. Ein Grund dafür ist die Liberalisierung des Strommarktes und der Start der Bundesnetzagentur im Jahr 2005. So ist es ein wesentliches Ziel der Regulierungsbehörde, Prozesse der einzelnen Anbieter vergleichbar zu machen und den offenen Markt zu unterstützen. Doch das hat weitreichende Konsequenzen für die Unternehmen: Die Liberalisierung des Marktes führte etwa bei der EWE AG, einem der führenden Anbieter im Bereich Strom, Erdgas, Telekommunikation, Informationstechnologie und Umwelt, zu einem deutlich gestiegenen Anforderungsvolumen an Vertrags- und Kundenbeziehungen. Um dieser Vielzahl an Anforderungen gerecht zu werden, sollten Veränderungen bei easy+, dem Kundenmanagement- und Abrechnungs-

system der EWE, zügiger und kostensparender als bisher umgesetzt werden. Bei easy+ handelt es sich um eine Eigenentwicklung auf Basis der SAP-Programmiersprache ABAP. Seit 1995 ist die Anwendung produktiv im Einsatz und rund 120 Mitarbeiter arbeiten an der Weiterentwicklung des Systems.

ZIELE

Die Herausforderung: Das Produkt easy+ muss den Anforderungen der unterschiedlichen Fachabteilungen wie Buchhaltung und Vertrieb gleichermaßen entsprechen. So einleuchtend das auf den ersten Blick erscheint, so komplex ist es in der Umsetzung. Denn: Jede gewünschte Änderung einer Fachabteilung kann grundlegende Auswirkungen auf das gesamte Produkt haben. Das Schwierige dabei ist zum einen, die Anforderungen der einzelnen Bereiche zu priorisieren. Zum anderen muss ein transparenter Überblick über die Fertigstellungsgrade der einzelnen Anforderungen gewährleistet werden. Nach traditionellen Vorgehensmodellen sind am Ende eines Releases zudem mehrere aufwändige Testwochen nötig,

um Fehler zu identifizieren und Änderungen zu implementieren. Der hohe Abstimmungs-, Planungs- und Koordinationsaufwand hatte beim EWE-Abrechnungssystem dazu geführt, dass neue Anforderungen nur alle sechs Monate neu aufgenommen und ausgeliefert werden konnten. Die Zeitspanne soll deutlich verkürzt werden, die aufwändig vom Fachbereich durchgeführten Tests reduziert und natürlich die Performance und Stabilität des Produktes sichergestellt werden.

STRATEGIE

Im Oktober 2012 holte die EWE die borisgloger consulting GmbH an Bord – die Berater setzten auf agiles Projektmanagement. Anstatt eines einmaligen gesamten Rollout empfahlen sie, stufenweise Teile der Organisation mit Scrum vertraut zu machen und umzustellen. Dieser iterative Ansatz ermöglichte es, die Erkenntnisse aus der vorherigen Phase für die nächste Phase der Anpassung von easy+ zu nutzen, um z.B. die Rollenbesetzung, Teamzusammenstellung oder den Anforderungsprozess zu optimieren. Maßgeblicher Erfolgsfaktor hierbei: Bei der Implementierung waren bereichsübergreifend alle Ebenen – vom Entwickler bis zum Management – von Anfang an eingebunden, um gemeinsam die Methode anzuwenden und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.

MASSNAHMEN

Los ging's im Oktober 2012 zunächst mit zwei Pilot-Teams und einem Transition-Team aus der easy+-Mannschaft. Das Transition-Team rekrutierte sich u.a. aus Vertretern aller involvierten Organisationen [Fachbereich, IT-Koordination, IT-Zulieferer] und betroffenen

Rollen [Management, ScrumMaster, Product Owner]. Sukzessive stellte borisgloger consulting die gesamte an easy+ beteiligte Organisation auf Scrum um: So wurden im Januar 2013 ein weiteres übergreifend arbeitendes cross-funktionales Team und insgesamt drei Scrum-Teams etabliert. Schon im April wurde die Zahl auf sieben Scrum-Teams aufgestockt. Zusätzlich waren ein Quality-Management-Team und ein Architektur-Team im Einsatz. Ein halbes Jahr später, im Oktober 2013, agierten bereits neun Scrum-Teams, drei Domain ScrumMaster und ein Company ScrumMaster, das zu Beginn geschaffene Transition-Team wurde aufgelöst. Aktuell arbeiten etwa 100 EWE-Mitarbeiter in neun Scrum-Teams an der ständigen Weiterentwicklung von easy+.

Im Rahmen der Scrum-Implementierung wurde ein besonderes Augenmerk auf die Qualitätssicherung und den Wissensaufbau gerichtet. Vor diesem Hintergrund lag ein wesentlicher Fokus auf dem Coaching der gesamten Mannschaft in Sachen Anwendung von agilen Entwicklungsmethoden. Hierfür wurden Werkzeuge für die Testdurchführung [u.a. SAP Sol Man, SAP BI Reporting] und für die Testautomatisierung [SAP Ecatt] eingeführt und intensiv begleitet. Vier Communitys of Practice [CoP] wurden ins Leben gerufen: CoP ASE [agile software engineering], CoP Testautomatisierung, CoP SolMan und CoP Test.

ERGEBNISSE

Das wichtigste quantitative Ergebnis: Dank Scrum konnte die Entwicklungszeit für ein easy+-Update glatt halbiert werden – von sechs auf drei Monate. Zudem wurden Testaufwand und Fehlerquote deutlich reduziert. Vor der Einführung des agilen Management-Frameworks wurde etwa ein Drittel

des Gesamtbudgets für die Fehlerhebung nach der Testabnahme im Fachbereich aufgewendet, mit Unterstützung von borisgloger consulting sank dieser Anteil auf rund 20 Prozent. Wesentlicher Grund dafür: Mit Scrum etablierte die Managementberatung bei EWE einen kontinuierlichen und deutlich schlankeren Anforderungsprozess, die Ansprüche aus den einzelnen Fachabteilungen werden dabei laufend priorisiert und schneller implementiert, die Qualität damit verbessert. „Mit Scrum ist es uns gelungen, 40 Manntage innerhalb des Projektzeitraums einzusparen. Die Anzahl der Scrum-Teams hat sich seit Projektstart von zwei auf dreizehn erhöht. Auch für die Zukunft planen wir deshalb, Projekte nach dieser agilen Vorgehensweise anzugehen“, sagt Markus Theilen, IT-Koordinator der EWE AG, Domain Product Architect.



Hélène Valadon,
Management Consultant

„Der EWE-Case zeigt exemplarisch, welchen Leistungsbeitrag Scrum in Organisationen liefern kann. Dabei geht es nicht nur um das Erreichen von quantitativen Zielen wie etwa die signifikante Reduzierung von Fehlermeldungen nach Produktivsetzung. Ganz wesentlich sind auch qualitative Verbesserungen wie etwa eine vertrauensvolle bereichsübergreifende Zusammenarbeit.“