

# Case Study: RPA-Evolution bei der Soluvia Energy Services GmbH



# Von der grünen Wiese zum Umsatztreiber

## Automatisierungsreise gipfelt für Soluvia in eigenständigem Shared-Service-Angebot

Als 2018 bei der Soluvia Energy Services GmbH (SES) die RPA-Idee reifte, war den Verantwortlichen von Anfang an klar, dass es an Ansatzpunkten für die Automatisierung in den eigenen Reihen nicht mangelt – allem voran im Kundenservice. Die eigentliche Herausforderung bestand darin, die Potenziale gezielt zu entfesseln und alle Beteiligten beim Thema Robotics gleichermaßen abzuholen – von der Geschäftsführung über den Betriebsrat bis hin zu den einzelnen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern.

Das Ergebnis spricht für sich selbst: Mittlerweile (Stand Dezember 2023) übernehmen mehrere Software-Roboter rund um die Uhr und fachbereichsübergreifend 80 Prozesse. Hinter diesen stehen aufs Jahr gerechnet weit über 250.000 Einzeltransaktionen, die vorher händisch oder gar nicht erfolgten. Die durchschnittliche Amortisationsdauer über alle bisherigen Automatisierungen hinweg liegt bei unter einem Jahr. Dass das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele im Zuge der RPA-Einführung dabei keinesfalls den Interessen der Belegschaft entgegensteht, ist sogar wissenschaftlich untermauert. Insofern könnte das Fundament für den weiteren Ausbau der RPA-

Strategie kaum stabiler sein. Der nächste Schritt für SES ist es nun, die gesammelte RPA-Expertise mit Unterstützung des Teams der cronos automation GmbH und auf Basis der UiPath® AI-Powered Automation Platform in ein eigenständiges Shared-Service-Angebot zu gießen – damit der Mehrwert der Automatisierung mittels RPA künftig von jedem Unternehmen der gesamten MVV-Gruppe effektiv und zügig ausgespielt werden kann. Die Tage vieler manueller Tätigkeiten, die bis dato im Tagesgeschäft aufgehalten haben, sind auf diese Weise möglicherweise schon bald konzernübergreifend gezählt.

Mittlerweile übernehmen mehrere Software-Roboter rund um die Uhr und fachbereichsübergreifend 80 Prozesse.



## Auftakt Kundenservice

Der Kundenservice ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor – nicht nur im Energiemarkt. Gleichzeitig binden nicht wenige Aufgaben in diesem Bereich nach wie vor wichtige Zeit, die an anderer Stelle deutlich besser investiert wäre. Gerade die vielen, immer wiederkehrenden Abfrage- und Eingabetätigkeiten im Zuge des Kundenmanagements, die stets dem gleichen monotonen Muster folgen, bieten eine enorme Spielfläche für die Automatisierung via Bot. Genau dieses Thema rückte bei der Soluvia Energy Services GmbH (SES) im Rahmen einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie 2018 in den Fokus – nicht zuletzt aufgrund des damals intern verankerten Kosteneinsparungsprogramms. Es stand die Frage im Raum, wie sich die im Callcenter abgewickelten und dadurch „teuren“ Kundenkontakte reduzieren lassen, ohne dass dabei die Servicequalität in Summe leidet. So fiel der Entschluss, einen RPA-Piloten zu starten. „Dass es genügend Möglichkeiten für RPA-Automatisierungen gibt, war offensichtlich“, erklärt Maximilian Meinhardt, Leiter Customer Experience und Digitalisierungsmanagement bei der Soluvia Energy Services GmbH und zuständig für das Robotics-Projekt. Er hatte bereits zuvor bei einem anderen Arbeitgeber einschlägige RPA-Erfahrungen gesammelt, die durchaus vielversprechend waren. „Wir mussten nur anfangen.“

Der Umsetzungspartner und das Werkzeug der Wahl waren mit der cronos automation GmbH und der Automatisierungssoftware von UiPath schnell gefunden. Die im Auswahlprozess vom cronos-Team vorgestellten und live veranschaulichten Handlungsoptionen trugen fachkundig den Ansprüchen und Rahmenbedingungen von energiewirtschaftlichen Prozessen Rechnung und entfachten das RPA-Feuer in der gesamten Entscheidungsrunde.

## Pilot-Phase: Eingabe Zählerstand und Erfassung von Abschlagsänderungen

Für den Start der RPA-Aktivitäten wurde mit der Zählerstandererfassung ein dafür prädestinierter Prozess ausgewählt. Zum Hintergrund: Viele Kunden folgen der Aufforderung, den Zählerstand abzugeben, nach wie vor telefonisch. Die Eingabe der an den Kundenservice übermittelten Daten ins System übernahmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Callcenter bis dato händisch. Dieses Prozedere sollte nun vollständig automatisiert abgebildet werden. Das anvisierte Zielszenario: Sobald ein Anruf via Telefon eingeht und per automatischer Abfrage und entsprechender Tasteneingabe bzw. Sprachsteuerung des Kunden klar ist, dass es um die Zählerstandererfassung geht, werden die dafür nötigen Informationen wie Zählernummer, Zählerstand und Ablesedatum von einem Voicebot erfasst und in eine Excel-Liste geschrieben. Auf diese greift dann der mit UiPath generierte Roboter am Abend zu und trägt die Daten im Backend-System ein.

Angesichts dieser ersten Anwendung wurde schnell klar, dass der Roboter mit minimalem Anpassungsaufwand auch zur Erfassung von Abschlagsänderungen eingesetzt werden kann. Die nötigen Daten zur vom Kunden gewünschten Anpassung werden heute, wie bei der Zählerstandeingabe, automatisiert aufgenommen und dank RPA auf Basis der Excel-Tabelle mit dem ERP-System abgeglichen. Der Kunde erhält anschließend aus dem System heraus direkt seine Bestätigung per Post und die Aufgabe ist abgeschlossen, ohne dass

dafür manuelles Zutun oder Gesprächsminuten im Callcenter, welches SES in Teilen im Outsourcing-Modell mittels Dienstleister betreibt, zu Buche schlagen. Zudem bleiben die Leitungen frei für andere Anliegen.

In beiden Fällen konnte die Automatisierung mithilfe der Experten der cronos automation GmbH und der UiPath-Plattform innerhalb weniger Wochen umgesetzt werden. Der Testballon, der sich zunächst auf die Stadtwerke Kiel konzentrierte, die in dem Zusammenhang die höchste Anrufer-Frequenz verzeichneten, war vom Start weg überzeugend. Im Rahmen der Abschlagsfassung entfielen quasi über Nacht alle mit diesem Prozess verbundenen manuellen Eingaben – mit 10.000 pro Jahr eine nicht unbeachtliche Menge. In Folge wurden die Automatisierungen schnell für die jeweiligen Abwicklungstrecken der anderen Gesellschafter ausgerollt.





## Start im Kleinen sichert Akzeptanz

Diese initialen Automatisierungen, die bei SES seit mittlerweile fünf Jahren verlässlich Wirkung entfalten und nach wie vor als Leuchtturmprojekte gelten, veranschaulichten von Anfang an die Zielstellung einer RPA-Einführung par excellence. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Bot Berührungspunkte hatten, erkannten schnell, dass dieser vor allem darauf ausgelegt war, Vorgänge zu erleichtern. Eintönige Eingabeprozesse, die bisher die Zeit von Kollegen aus Fleisch und Blut in Anspruch nahmen, entfielen. Dadurch blieb mehr Zeit für andere, wertschöpfendere Aufgaben.

Gestartet wurde die Automatisierungsreise bewusst in überschaubarer Form. Statt Ressourcen im Rechenzentrum zu beanspruchen, wurde für den Piloten zunächst ein freistehender Arbeitsplatz mit Desktop-PC für die Installation der UiPath-Plattform auserkoren. Auf diesem kamen die Automatisierungsprozesse dann lokal zum Laufen, wobei auch Datenschutzanforderungen nicht außer Acht gelassen wurden. „Der stationäre Ansatz hatte nicht zuletzt den Vorteil, dass wir in kürzester Zeit handlungsfähig waren“, so Meinhardt.

Für maximale Transparenz und Nachvollziehbarkeit erhielt der Bot seinen eigenen Account, gleichzeitig wurden den Automatisierungsspezialisten von cronos Fernzugriffsrechte auf den auserkorenen Rechner eingerichtet, damit diese dem neuen virtuellen Helfer zügig Leben einhauchen und die consequente Pflege sicherstellen konnten. In diesem Umsetzungsszenario war es stets möglich, am Monitor live mitzuerleben, was genau passierte. Damit der Rechner freibleib, wurde nach kurzer Zeit ein großer Teddybär vor den Bildschirm gesetzt, dem man über die Schulter sehen konnte. Programmierungen wurden tagsüber vorgenommen, die eigentliche Stunde des Roboters schlug dann am Abend: Sobald um 20 Uhr die Geschäftszeit des Kundencenters endete und keine weiteren

Anrufe mehr eingingen, schrieb die Automatisierungssoftware die tagsüber gesammelten und in Excel erfassten Daten zu Zählerständen und Abschlagswünschen über Nacht ins System, so dass am nächsten Morgen keinerlei „Altlasten“ mehr warteten. Durch den Einsatz eines stationären Desktop-Rechners entfiel von Anfang an der Black-Box-Charakter und die Verantwortlichen und Beteiligten hatten auf Knopfdruck jederzeit Einblick in das Vorgehen. Prozesse wurden so „greifbar“. „Die kontinuierliche Information der Mitarbeiter/innen war ein wichtiges Element – vor allem das Aufzeigen von Benefits und der Arbeitsweise der jeweiligen Roboter trug entscheidend dazu bei, Ängste zu entkräften. Den Fachabteilungen und insbesondere dem Betriebsrat wurde klar kommuniziert, dass es darum geht, das Tagesgeschäft der Belegschaft zu entlasten – nicht darum, sie zu ersetzen. Und je mehr Berührung die Mitarbeiter/innen mit den Robotern hatten, desto weniger Skepsis schlug uns entgegen“, unterstreicht der Projektverantwortliche. Dies haben auch die Befragungen im Rahmen der MeKIDI-Studie (siehe Seite 7) klar untermauert.

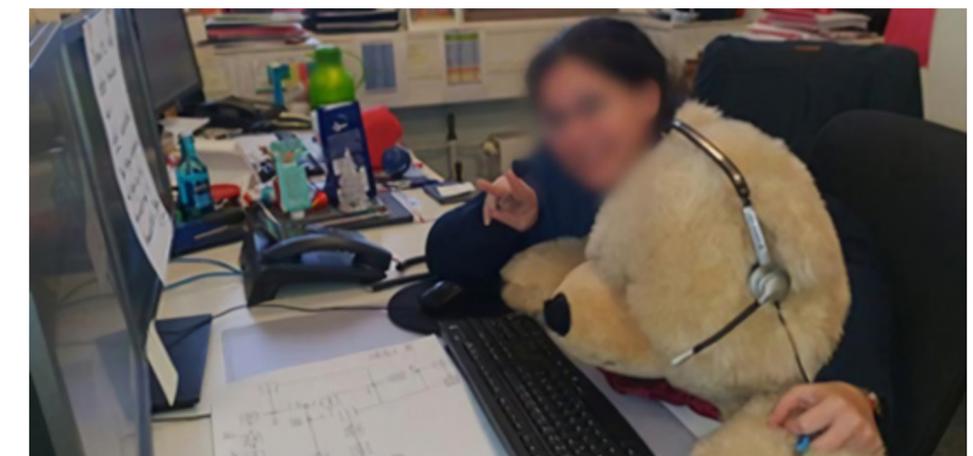


Bild-Quelle: Soluvia Energy Services GmbH:  
An der ersten RPA-Workstation hielt ein Teddybär die Stellung.

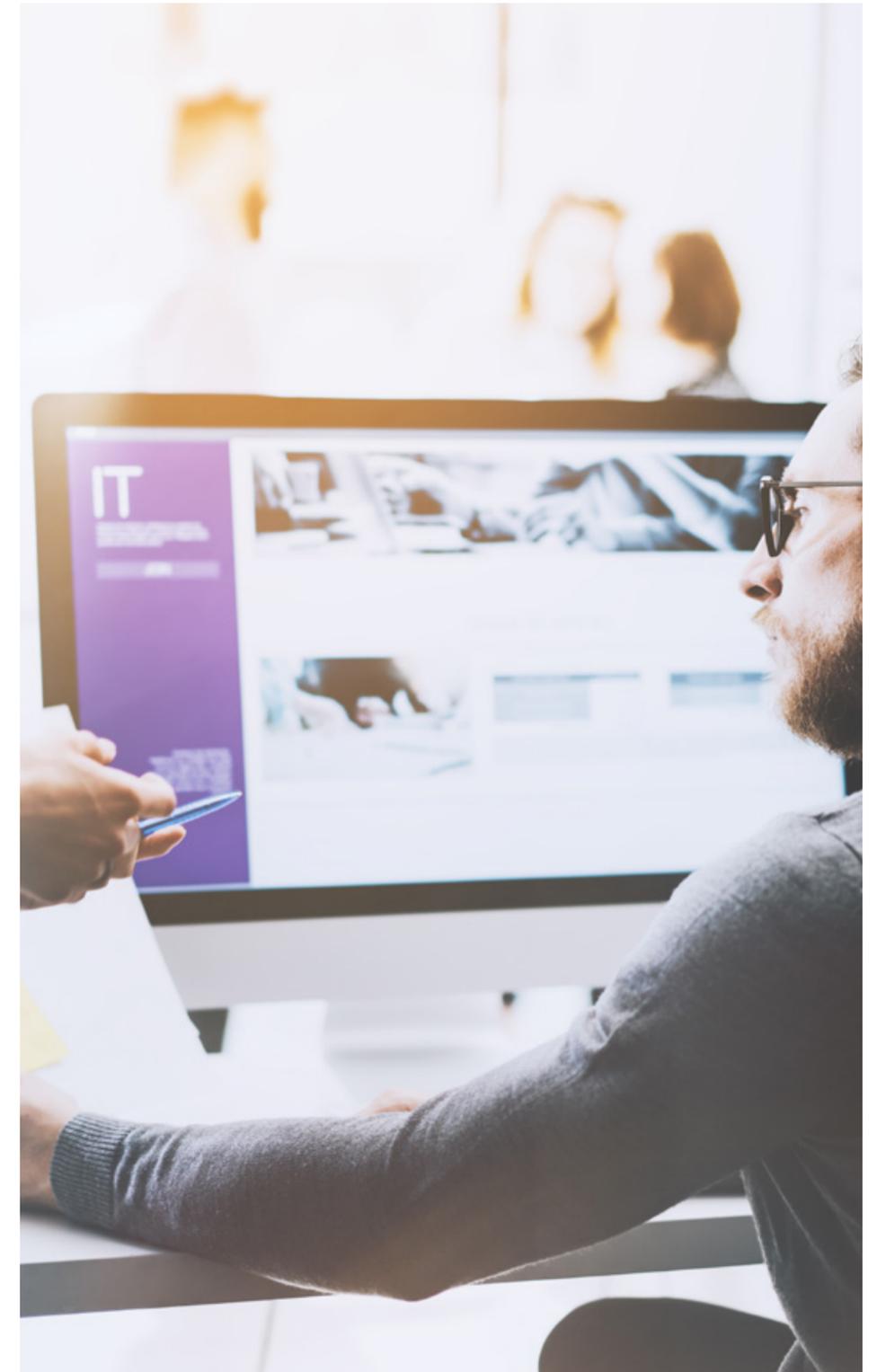
## Best Practices im RPA-Umfeld

Nachdem die ersten RPA-Projekte nach nur zweimonatiger Umsetzungszeit schnell Fahrt aufnahmen und messbare sowie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommene Erleichterung im Tagesgeschäft brachten, war es im Frühjahr 2019 beschlossene Sache, die RPA-Strategie sukzessive weiter zu verfolgen. „Die Kosten für die Umsetzung der ersten beiden Automatisierungen hatten sich innerhalb von drei Monaten amortisiert“, präzisiert Meinhardt. Das brachte im Entscheidungskreis natürlich Pluspunkte. Meinhardt: „Ich bin fest davon überzeugt, dass die Freiheit, die uns die Geschäftsführung damals auf Basis der ersten stichhaltigen Ergebnisse ließ, eine wichtige Rolle für das Gelingen spielte. Wir konnten loslaufen und ausprobieren. Natürlich kamen Fragen, wie viele Prozesse zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt sind. Diese konnte ich jedoch nicht beantworten. Denn am Ende ist das davon abhängig, wie aktiv die einzelnen Geschäftsbereiche mitwirken. Allerdings hat es enorm geholfen, dass ich von anderen Themen freigestellt wurde, um mich ganz darauf zu konzentrieren, das RPA-Wachstum zu treiben. Und Treiber braucht es definitiv. Man muss gezielt auf Fachbereiche zugehen, diese überzeugend abholen und immer wieder aufs Neue motivieren.“ Am Ende zählen Resultate und hier unterstützte die Expertise des cronos-Teams bei der Suche nach weiteren Prozessen mit RPA-Potenzial massiv.

Gerade auch der von cronos forcierte Austausch unter den RPA-Anwendern und -Anwenderinnen unterschiedlicher Unternehmen brachte immer wieder neue Anregungen, die in Rücksprache mit den jeweiligen Fachabteilungen auf Sinnhaftigkeit im eigenen Haus geprüft werden konnten – meist mit Erfolg. Die Zahl der automatisierten Arbeitsschritte wuchs stetig und diese sorgten geschäftsbereichsübergreifend für Mehrwert. Das hatte nicht zuletzt spürbaren Einfluss auf die Wahrnehmung von robotergestützter Automatisierung innerhalb des Unterneh-

mens. Die Offenheit gegenüber solchen Projekten wurde immer größer und so entwickelte sich im Laufe der Zeit eine gewisse Eigendynamik. „Erst kamen die Impulse für weitere Automatisierungstrecken vor allem von cronos bzw. resultierten aus Gesprächen mit anderen Unternehmen, die RPA im Einsatz hatten. Inzwischen ist der Nutzen aber so allgegenwärtig, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst mit Vorschlägen an uns herantreten“, beschreibt Maximilian Meinhardt die Veränderung.

Der Fokus lag schon bald nicht mehr nur auf der Automatisierung bestehender Routinen. Auch neu hinzukommende Prozesse – von denen es in der Energiewirtschaft aufgrund sich konsequent verändernder gesetzlicher Vorgaben zuhauf gibt – wurden zunehmend in die Vorschlagsrunde eingebracht und von Anfang an hinsichtlich ihrer Automatisierbarkeit hinterfragt. So entwickelte sich in den ersten beiden Jahren nach Start des Initialprojekts ein vielfältiges Spektrum von RPA-Anwendungen – von Aktivitäten, die ehemals aufwendige manuelle Prozesse heute souverän ersetzen, bis hin zu ganz neuen Arbeitsschritten, für die es vorher aufgrund des damit einhergehenden Zeitaufwands überhaupt kein manuelles Äquivalent gab bzw. die aufgrund hinzugekommener gesetzlicher Vorgaben bis dato unbekannte Aufgabenstellungen adressieren. Eines ist dabei allen Automatisierungen gemeinsam: Sie tragen zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung bei – egal ob im Tagesgeschäft des Kundenservices, der Abrechnung oder des Forderungsmanagements und ganz unabhängig davon, ob sie punktuell zur Abfederung spezifischer Aufwände zum Einsatz kommen oder dauerhaft Prozesse schultern. Die reibungslose Umsetzung ist dabei nicht zuletzt der Leistungsstärke und Flexibilität der zugrundeliegenden Software zu verdanken. Auf Basis des sich stetig weiterentwickelnden und verbesserten Produktportfolios des Marktführers UiPath konnte neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen jederzeit Rechnung getragen werden.



## Beschreiten neuer Pfade

Während dieser RPA-Reise gelangte das anfangs äußerst praktikable Modell der Umsetzung via Arbeitsplatzrechner Ende 2020 an seine Grenzen. Der zunehmende Bedarf erforderte es auf Seiten der SES, neue Wege zu gehen – sowohl organisatorisch als auch IT-seitig. Im Zuge der Professionalisierung lag das Augenmerk darauf, die Abläufe rund um Anforderungsdefinition, Einbindung der Fachbereiche, Priorisierung, Freigabeverantwortung und Bewertung bei RPA-Projekten im Hinblick auf Skalierbarkeit sauber aufzugleisen. Gleichzeitig wurde das Ende der Programmierung und Ausführung von RPA-Aktivitäten auf einzelnen Workstations eingeläutet. In Absprache mit der IT-Abteilung fiel der Startschuss für den Aufbau von Serverkapazitäten. Die Frage eventueller Performanceengpässe im Zuge der weiteren Verfolgung der Automatisierungsstrategie stellte sich so erst gar nicht mehr. Zudem wurden die Bereiche für die Entwicklung neuer Bots und den RPA-Produktiveinsatz klar getrennt, damit einem 24/7-Betrieb nichts mehr im Wege stand und weiteres Wachstum generiert werden konnte – ein Plan, der aufging.

Mittlerweile gibt es bei SES mehr als 80 aktive Automatisierungen, 25 weitere sind derzeit in der Umsetzung, nochmal 25 in der Pipeline. Beispiele für das synergetische Zusammenspiel von Mensch und Maschine lassen sich in allen Abteilungen finden – von der robotergestützten Zählerstandsplausibilisierung auf Netzseite bis hin zum Abgleich von Insolvenzlisten in Online-Portalen nach Zahlungsausfällen von Kunden, was den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern im Forderungsmanagement eine viel schnellere Reaktion ermöglicht und dazu beiträgt, Folgeprozesse wie beispielsweise Sperrungen gezielter zu steuern. „Eine wichtige Kennzahl ist dabei immer der RoI (Return on Invest). Dieser sollte sich in weniger als zwei Jahren einstellen. Aktuell liegen wir bei all unseren Automatisierungen im Schnitt sogar unter einem Jahr“, verrät Meinhardt nicht ohne Stolz.



**Mittlerweile gibt es bei SES mehr als 80 aktive Automatisierungen**

## Vom Funken zum Lauffeuer

Der RPA-Gedanke, der bei SES weiterhin Schritt für Schritt die einzelnen Abteilungen ergreift, wird seit 2022 von einem eigens eingerichteten Gremium getragen. Statt ehemals einem zuständigen RPA-Verantwortlichen stehen jetzt drei dedizierte Ansprechpartner/innen für die Geschäftsprozessautomatisierung parat, hinzu kommen weitere Prozessverantwortliche aus den einzelnen Fachabteilungen, die RPA für „ihren“ Bereich autark treiben. Über das ins Leben gerufene Ideenmanagement können Vorschläge strukturiert gesammelt werden und es wird mit exponentiellem Wachstum an der Automatisierungsfront gerechnet. „Alle Erfahrungswerte, die wir in den letzten fünf Jahren sammeln konnten, befeuern unsere RPA-Ambitionen jetzt zusätzlich. Der Erfolg der Strategie zeigt sich für uns auf der Langstrecke.“



## Aus dem internen Aufwandskiller wird ein Geschäftsmodell

Bei Soluvia ist man jetzt bereit, die nächste Stufe der RPA-Evolution zu erklimmen: Inzwischen geht es darum, die umfangreiche Automatisierungsexpertise, die alle Aspekte einer erfolgreichen Umsetzung vereint, im Rahmen eines stichhaltigen Shared-Services-Konzept zu bündeln und dadurch das Leistungsspektrum zielführend zu ergänzen. „Hinter RPA steckt enormes Potenzial. Dieses offenbart sich jedoch nicht von allein, das wissen wir aus eigener Erfahrung. Neben der Technologie zählt vor allem die richtige Vorgehensweise. Zudem müssen Bots gepflegt werden, was ebenfalls nicht ohne ist. Wir haben jetzt genau den richtigen Werkzeugkasten, um die Wertschöpfung im gesamten Konzern zu treiben“, ist sich Maximilian Meinhardt sicher. Dank der Automation Platform von UiPath und der Entwicklungspartnerschaft mit cronos sieht er die SES ideal aufgestellt. Erste Pilotierungen in den Reihen der Gesellschafter laufen bereits und ebnen den Weg hin zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten: Die Unter-

Weitere Informationen zur UiPath Business Automation Platform und Automatisierung finden Sie auf [www.uipath.com/de](http://www.uipath.com/de)

UiPath is a registered trademark in the United States and several countries across the globe. See TMEP 906.

**UiPath**

nehmen der MVV-Gruppe können ihre individuellen Digitalisierungsoffensiven mithilfe von SES weiter vorantreiben und dabei die mit einem RPA-Shared-Service-Modell einhergehenden Symbiosen zum eigenen Vorteil nutzen. Für Soluvia eröffnet sich auf diese Weise ein spannendes neues Geschäftsfeld mit vielversprechenden Wachstumschancen. „Wir haben viel erreicht und unsere Automatisierungsreise ist noch lange nicht am Ende. Mit der cronos automation GmbH hatten wir von Anfang an den richtigen Partner an unserer Seite, der viel dazu beigetragen hat, dass wir heute da stehen, wo wir stehen“, so Meinhardt abschließend.

### FORSCHUNGSPROJEKT MEKIDI

Die RPA-Einführung bei der Soluvia Energy Services GmbH wurde über zwei Jahre vom Forschungsprojekt MeKIDI begleitet. Das vom Karlsruher Institut für Technologie durchgeführte und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt zielt darauf ab, KI-basierte Lösungsansätze zu entwickeln, die sowohl die Unternehmensziele als auch die Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigen. Die [Ergebnisdarstellung](#) bietet viele weitere Einblicke in das Vorgehen bei Soluvia. Zudem wird mit der Postrückläuferautomatisierung ein weiterer Prozess, den Soluvia erfolgreich via RPA abbildet, im Detail vorgestellt.

<https://mekidi.de/ergebnisse-experimentierraum-1/>

Starten Sie mit der cronos automation GmbH Ihre Reise zur Prozessautomatisierung. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.cronos.de/automation](http://www.cronos.de/automation)

**cronos automation**

i

## Unternehmen

Die Soluvia Energy Services GmbH (SES) mit Sitz in Offenbach agiert als Shared-Service-Gesellschaft innerhalb der MVV-Gruppe, einem der führenden Energieunternehmen Deutschlands. Die SES bündelt alle Aufgaben des Konzerns rund um das Zähler- und Messwesen sowie in den Bereichen Abrechnung und Kundenservice. Von den etwa 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Dienstleistungen für insgesamt mehr als 900.000 Zählpunkte und 715.000 Kunden im gesamten Bundesgebiet erbracht.

**RPA-Automatisierungen:** 80+  
**RPA-basierte Transaktionen pro Jahr:** 250.000+  
**Durchschnittlicher RoI:** unter einem Jahr



Bild-Quelle: Soluvia Energy Services GmbH: Maximilian Meinhardt, Leiter Customer Experience und Digitalisierungsmanagement bei der Soluvia Energy Services GmbH