



# Perspektivwechsel

Die Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm blicken auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Großen Anteil am Erfolg hatte eine prozessorientierte Restrukturierung. Die Kunden rücken dabei konsequent in den Mittelpunkt ausgewählter Prozesse.

**„Die Restrukturierung der SWU trägt Früchte“,** heißt es in einer Pressemitteilung der SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH von Mai 2018. Und weiter: **„Im Rahmen des Programms „SWU 2025“ wurden zum Beispiel die internen Geschäftsabläufe unter die Lupe genommen. Im Ergebnis konnten in vielen Unternehmensbereichen die Prozesse gestrafft werden. Das schuf Spielraum bei den Kapazitäten, der neuen Geschäftsideen zugute kam.“** Was genau hinter dem Programm steckt, wie Prozessmanagement zu einem Perspektivwechsel führen kann und wie Stadtwerke damit Veränderungen erfolgreich meistern, erläutern die Berater der Process People GmbH.

## Prozessmanagement und Kundenfokus

In der Energiewirtschaft haben klassische Strukturen aus der Monopolära ausgedient. Statt Gewinnverwaltung im kommunalen Umfeld sind Mut zur Veränderung, effiziente interne Abläufe, innovative Produkte und vor allem stringente Kundenausrichtung gefragt. Eine breit aufgestellte Unternehmensgruppe wie die SWU hat dabei zahlreiche Stellschrauben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ob in den Bereichen Energie und Trinkwasser, Netze, Telekommunikation, Nahverkehr oder bereichsübergreifend – entscheidend für die Wirtschaftlichkeit sind letztendlich die Prozesse der Mitarbeiter, insbesondere an der Schnittstelle zum Kunden. „Prozessmanagement ist ein sehr bewähr-



Marc Richter, Process People

ter Ansatz, um eine stringente Kundenorientierung, also eine Außenperspektive, in die Abläufe hinein-zubringen“, erklärt der Prozessmanagementberater Marc Richter. „Die Aussage, dass der Kunde im Fokus stehen soll, darf kein Lippenbekenntnis sein. Es muss bei allen Mitarbeitern ein Perspektivwechsel stattfinden, der auf den Kunden ausgerichtet ist. Daraus ergeben sich dann konkrete Effekte für die alltäglichen Abläufe, vor allem wenn abteilungs-übergreifend zusammengearbeitet wird.“

Um den Weg dahin zu gestalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, haben die Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm das Programm SWU 2025 ins Leben gerufen und die Berater von Process People mit ins Boot geholt. Es wurden mehrere Initiativen angestoßen, bei denen der Kundenfokus für die tägliche Arbeit eine wesentliche Rolle spielt. Der Startschuss fiel im Dezember 2015 mit dem Projekt „Prozesse und Organisation“, bei dem das Thema Effizienz im Fokus stand.

„Zusammen mit den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften haben wir zunächst eine Change Story erarbeitet, um die Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und das Vorgehen des Projektes bei allen Mitarbeitern transparent zu machen“, erklärt Projektleiter Frank Hartmann, einer der beiden Geschäftsführer der Process People GmbH. „In einer ersten Workshop-Serie haben wir mit allen Führungskräften Optimierungspotenziale identi-

fiziert, woraus ein Katalog mit 60 Prozessen und Maßnahmen resultierte. Jede Gesellschaft und vor allem das mittlere Management war damit eigenverantwortlich in dem Optimierungsprogramm integriert“. Die Einsparpotenziale wurden zunächst in drei Kategorien unterteilt:

- A-Prozesse, die übergreifend laufen und eine hohe Einsparungsvermutung haben
- B-Prozesse, die vorwiegend innerhalb einer Gesellschaft liegen und häufig genutzt werden
- C-Maßnahmen mit nicht-prozessuellem Charakter und großem Einsparpotenzial (Mietverträge, Liegenschaften, Sachmittelloptimierung etc.).

„Wir haben die Prozesse anhand einer agilen Workshopdramaturgie optimiert und bei den betroffenen Mitarbeitern von Beginn an ein hohes Maß an Beteiligung zugelassen und auch eingefordert. Es wurde also versucht, jeden Einzelnen bestmöglich in den Veränderungsprozess zu integrieren. In den Workshops konnten sie dann selber dazu beitragen, wie ihre Arbeitsabläufe künftig idealerweise sein sollen. Auf diese Weise haben wir eine kritische Masse in Bewegung gesetzt und allen Beteiligten zu verstehen gegeben, warum dieser Weg gegangen wird.“

### Umdenken der Mitarbeiter

Sowohl das Management als auch die einzelnen Mitarbeiter wurden also in die Verantwortung ge-



Frank Hartmann, Process People



---

„Im Rahmen unseres Programms zur umfassenden Reorganisation begleiten uns Process People bei der Optimierung unserer Prozesse und Aufbauorganisation. Die Begleitung umfasst dabei sowohl systemische Beratung als auch umfassende operative Unterstützung. Das gesamte Projekt entspricht einem mehrstufigen Veränderungsprozess. Dabei unterstützen uns die Mitarbeiter von Process People mit hohem persönlichen Engagement und erstklassiger Fach- und Methodenkompetenz, in Verbindung mit professionellem Projektmanagement. Wir haben einen außerordentlich kompetenten Partner gefunden, der den gesamten Veränderungsprozess begleitet.“ Markus Dilger, Leiter Unternehmenssteuerung, SWU

---



nommen und konnten im Laufe des Projekts einen Perspektivwechsel erlangen. Die entscheidende Frage lautete: Was braucht der Kunde wirklich und welche Arbeitsabläufe und Tätigkeiten, die vormals als wichtig betrachtet wurden, sind vor diesem



David Barcklow, Process People

Hintergrund eher überflüssig? „Meistens ging es nur um interne Prozesse und wie man diese schneller machen kann und nicht darum, welchen Mehrwert der Kunde hat oder ob der Kunde dies wirklich braucht.“, erinnert sich Frank Hartmann. „Die Arbeit an den Prozessen hat dann, flankiert durch Design-Thinking-Ansätze, ein großes Maß an Umdenken ausgelöst. Dieser Perspektivwechsel kommt nun immer stärker in die Köpfe rein. Denn erst wenn man die Perspektive des Kunden einnimmt, versteht man was er wirklich braucht. Daraus ergeben sich dann automatisch neue Abläufe.“

### Einsparungen in Millionenhöhe

Die Konsequenz daraus ist im Laufe des Projekts immer konkreter geworden. Die Prozesse wurden gestrafft und neu ausgerichtet. Es entstan-



Foto: SWU

den Freiräume und Ideen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die größten Veränderungen fanden dabei in der Netzgesellschaft statt, die mit 450 Mitarbeitern das stärkste Unternehmen der SWU bildet. Hier wurde die komplette Aufbauorganisation prozessual ausgerichtet. Dafür wurden alle Mitarbeiter eingebunden, um Klarheit zu schaffen, wo sie sich in der Aufbauorganisation wiederfinden und welche Perspektiven sich für jeden Einzelnen ergeben. Das Projekt „Prozesse und Organisation“ innerhalb des Programms SWU 2025 ist mittlerweile abgeschlossen und das Projektergebnis ist messbar. „Die

Restrukturierung, die Optimierung von über 50 Prozessen und das Kostenreduzierungsprogramm haben dazu beigetragen, dass das Unternehmen wieder in die Gewinnzone gelangt ist und Einsparungen in Höhe von ca. 13 Mio. Euro erzielen konnte“, resümiert David Barcklow, ebenfalls Geschäftsführer bei Process People. „Hinzu kam ein neuer Innovations- und Produktentwicklungsprozess, den wir mit der SWU ins Leben gerufen haben, um mit neuen Ideen zusätzliche Erträge zu erwirtschaften, zum Beispiel im Bereich der Wärmedienstleistungen oder in der E-Mobilität.“

### Prozessdigitalisierung und KVP

Um die Langfristigkeit der eingeleiteten Maßnahmen zu sichern, hat die SWU ein zentrales Prozessmanagement etabliert. Dazu gehört auch ein Rollenkonzept, das die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Prozessorganisation effektiv gestaltet. Flankierend haben Process People gezielte Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, zum Beispiel die Ausbildung von Prozessmoderatoren, Projektleitern und KVP-Spezialisten (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Speziell geschultes Personal für die Prozessdokumentation bildet die wichtigsten Abläufe mit Hilfe einer Prozessmodellierungssoftware ab und nutzt dafür die einschlägige Fachsprache BPMN (Business Process Management Notation). Die operativen Prozesse an der Basis können damit weiter optimiert und künftig mit einer Steuerungslogik hinterlegt werden. Dabei werden auch die Schnittstellen zur Digitalisierung abgebildet, die in diversen Initiativen

vorangetrieben werden. Zeitgleich wird aktuell die gesamte Prozessarchitektur von oben nach unten durchstrukturiert, um auch Strategien in Prozesse zu übersetzen. Dann ohne Process People, deren Anspruch es ist, sich in den implementierten Kompetenzbereichen selbst überflüssig zu machen. Die Organisation selbst zu befähigen.

Es wurden also nicht nur die Strukturen geändert, sondern die Maßnahmen, Kompetenzen und Rollen wurden fest in der Organisation verankert, um eine kontinuierliche Verbesserung im Sinne von KVP zu ermöglichen. Dazu gehört auch das Thema Unternehmenskultur und die Grundhaltung, um Dinge wie den Kundenfokus zu leben. Also ein Umdenken bei den Mitarbeitern, um interne Arbeitsabläufe so zu organisieren, dass der Kunde einen Mehrwert hat. Jeder soll dabei die Möglichkeit haben, seine Arbeit besser zu machen, seine Ideen einzubringen und die Organisation weiter voranzubringen. Am Ende des Beratungsprojektes wird das Unternehmen damit selbst in der Lage sein, die Prozessorganisation nachhaltig und zielorientiert weiterzuführen.

#### Kontakt



**Markus Dilger**  
Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH  
+49 731 166-1043  
markus.dilger@swu.de



**Frank Hartmann**  
Process People GmbH  
+49 5251 15054-10  
frank.hartmann@process-people.de