



Mit Hilfe der Software Wilken PS-Energy haben die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim nun mehr Transparenz über Kosten, Prozesse und Strukturen. Dazu musste die Erfassung der Abläufe und Aufgaben „versorgungsfremder Sparten“ wie das Bad im Prozesskatalog ergänzt werden.

Wilken

Halle 3 / Stand 131

Erstmals volle Kostentransparenz

PROZESSKOSTENANALYSE | Für die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim waren die vergangenen Jahre vor allem durch starkes Wachstum und die Übernahme neuer Aufgaben geprägt. Dabei legte das Unternehmen zunächst Wert darauf, alle Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen. Jetzt geht es an die Harmonisierung und Standardisierung der Abläufe im Unternehmen. Die Basis dafür liefert eine Prozesskostenanalyse, die mit Hilfe der Software Wilken PS-Energy über alle Unternehmensbereiche hinweg durchgeführt wurde.

Die letzten acht Jahre waren für die Stadtwerke Ludwigsburg (SWLB) ausgesprochen ereignisreich: 2008 fusionierten sie mit den Stadtwerken Kornwestheim, 2009 wurde das damals modernste und größte Holzheizkraftwerk in Baden-Württemberg in Betrieb genommen. 2011 übertrugen die Städte Kornwestheim und Ludwigsburg den Stadtwerken die Stromnetze. 2014 hat die SWLB dann die Netze – genauer die der EnBW – übernommen und ein komplett neues Geschäftsfeld aufgebaut. Parallel dazu übernahmen die Stadt-

werke 2014 auch die öffentliche Beleuchtung in Ludwigsburg und Kornwestheim sowie die Bewirtschaftung der Parkierungsanlagen. 2015 wurden die Stadtwerke dann zusätzlich zum Telekommunikationsanbieter mit eigenem Glasfasernetz für Geschäftskunden. 2016 folgte schließlich die Eröffnung des neuen Campusbades.

Neue Aufgaben prozessual besser integrieren

„Wir haben sehr aufregende Jahre hinter uns und sind froh, dass wir alle neuen Aufgabenfelder schnell und erfolgreich erschließen konnten“, beschreibt Geschäftsführer Bodo Skaletz die Entwicklung. Die neuen Aufgaben nun auch pro-

zessual besser zu integrieren, um so die Prozesskosten insgesamt senken zu können, stand 2016 deswegen ganz oben auf der Agenda. Auch aus einem weiteren Grund: „Selbst wenn die BNetzA das Thema bisher immer wieder verworfen hat, werden unserer Überzeugung nach Prozesskosten in absehbarer Zeit ein wichtiger Bestandteil der Regulierung. Um für diesen Zeitpunkt gewappnet zu sein und flexibel auf rechtliche, regulatorische oder wettbewerbliche Veränderungen reagieren zu können, wollten wir mehr Transparenz über unsere Kosten, Prozesse und Strukturen schaffen“, ergänzt der Projektleiter Thorsten Steinmann.

Der Auslöser, dieses Projekt konkret anzugehen, war schließlich ein Seminarangebot der Beratungsfirma Vivax GmbH, dem Entwicklungspartner bei Wilken PS-Energy, zum Thema „Softwaregestützte Prozesskostenanalyse“. „Schon während des Seminars wurde uns klar, dass dies der richtige Ansatz ist. Deswegen fiel die Entscheidung, die bestehende Ist-Situation mit Hilfe von Wilken PS-Energy zu erfassen, um dann auf dieser Basis an die Optimierung der Abläufe zu gehen“, berichtet Jelka Battran, die auf Seiten des Controllings in Ludwigsburg für das Projekt zuständig ist. Überzeugt hatten vor allem die Möglichkeiten, das Unternehmen sowohl aus Organisations- als auch aus Kos-

Bodo Skaletz, Geschäftsführer der Stadtwerke Ludwigsburg: „Umfassende Transparenz zu allen Aufgaben und Kapazitäten im Unternehmen gewonnen.“



Auch die Aufgaben im Bereich Straßenbeleuchtung wurden erfasst und analysiert.



Bilder (3): SWLB

ten- und Kapazitätssicht zu betrachten. „Entscheidend war aber, dass die einzelnen Aufgaben von jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfasst werden, die sie auch wirklich durchführen. Denn nur so ist gewährleistet, dass die tatsächliche Situation detailliert und unverfälscht analysiert werden kann“, erklärt Battran.

Vordefinierter Aufgabenkatalog

Erleichtert wurde der Start des Projekts, da in Wilken PS-Energy bereits rund 700 Prozesse und mehr als 15 000 typische Einzelaufgaben über alle Energiesparten hinweg hinterlegt sind. Lediglich für die „versorgungsfremden Sparten“ wie das Bad oder die Parkraumbewirtschaftung musste der Katalog ausgebaut werden. Im Juni 2016 startete das Projekt mit Unterstützung von Vivax als Projektpartner mit den ersten Schulungen. „Da insgesamt rund 320 Beschäftigte der Stadtwerke ihre jeweiligen Aufgaben erfassen und zeitlich bewerten mussten, haben wir uns für ein gestaffeltes Vorgehen entschieden“, erklärt Vivax-Geschäftsführer Dirk Fiendl. Die Schulungen wurden im zweiwöchigen Rhythmus für jeweils zwei Gruppen durchgeführt, so dass sich immer eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern in der Eingabephase befand. Eine Herausforderung dabei war, dass auch Beschäftigte mit wenig oder auch gar keinen Computerkenntnissen einbezogen werden mussten.

„Die einfache Benutzerführung, bei der sich der Einzelne durch ‚seiner‘ Aufgaben klicken kann, bis er zur Eingabe der Zeiten kommt, erleichterte die Erfassung, so dass

fast alle nach der Schulung sofort mit dem System umgehen konnten“, so die Erfahrung von Jelka Battran. Zusätzlich unterstützt wurden die Eingaben durch zahlreiche Möglichkeiten, die auf die einzelnen Aufgaben verwendeten Zeiten einzugeben. Das System berücksichtigt Urlaubs- und sonstige Abwesenheitszeiten und meldet dem Einzelnen auch die Verteilung der Aufgaben auf die Wochenarbeitszeit zurück, so dass unplausible Eingaben sofort sichtbar werden. Für die Erfassung hatte jeder Mitarbeiter zwei Wochen Zeit, der Aufwand für den Einzelnen lag jeweils bei ein bis drei Stunden. Insgesamt konnte so die Erfassung von Kapazitäten und Aufwänden für die rund 10 000 Aufgaben bei den Stadtwerken in nur acht Wochen abgeschlossen werden.

Überraschende Transparenz auf Knopfdruck

„Der größte Aha-Effekt war für uns bei der Präsentation der Ergebnisse die umfassende Transparenz, die wir mit einem Mal zu allen Aufgaben und Kapazitäten im Unternehmen gewonnen hatten“, beschreibt Bodo Skaletz. Erstmals standen so auf Knopfdruck nicht nur alle Informationen darüber zur Verfügung, welcher Aufwand wo für welche Aufgabe entstanden ist. Auch viele andere Problemstellungen wurden sichtbar: beispielsweise einander ähnliche Prozesse, die parallel in

unterschiedlichen Bereichen bearbeitet werden, oder Schnittstellenprobleme zwischen den eingesetzten IT-Systemen.

Auf Basis der Prozesskostenanalyse arbeiten die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim in diesem Jahr mit Vivax daran, die Prozesse im Unternehmen zu harmonisieren und zu optimieren. „Unser Ziel ist es, auch prozesstechnisch zu einem homogenen Unternehmen zu werden und die Mitarbeiter zu unterstützen, nicht nur ihre eigenen Aufgaben im Blick zu haben, sondern die gesamte Prozesskette – und dies abteilungs- und bereichsübergreifend“, erklärt Skaletz. Wilken PS-Energy bleibt deswegen auch in den kommenden Jahren im Einsatz, um den Erfolg des Wandels permanent dokumentieren zu können. Und ganz nebenbei können die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim jetzt ihren Auskunftspflichten gegenüber den Regulierungsbehörden deutlich einfacher nachkommen als früher.