



ERFOLGSGESCHICHTE

PROZESSKOSTENANALYSE STADTWERKE LUDWIGSBURG

Erstmals die volle Kostentransparenz

Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim setzen bei Prozesskostenanalyse auf Wilken PS-Energy

Die vergangenen Jahre waren für die Stadtwerke Ludwigsburg-Kornwestheim vor allem durch ein 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 mithilfe der Software Wilken PS-Energy über alle Unternehmensbereiche hinweg durchgeführt wurde.

Die letzten acht Jahre waren für die Stadtwerke Ludwigsburg ausgesprochen ereignisreich:

- **2008:** Fusion Stadtwerke Ludwigsburg mit den Stadtwerken Kornwestheim
- **2009:** Inbetriebnahme vom modernsten und größten Holzheizkraftwerks in Baden-Württemberg
- **2011:** Übertragung der Stromnetze von den Städten Ludwigsburg und Kornwestheim an die Stadtwerke

- **2014:** Übernahme der Netze (EnBW), öffentliche Beleuchtung und Bewirtschaftung der Parkieranlagen von den Stadtwerken Ludwigsburg und Aufbau eines neuen Geschäftsmodells
- **2015:** Die Stadtwerke wurden zum Telekommunikationsanbieter mit eigenem Glasfasernetz für Geschäftskunden
- **2016:** Eröffnung des neuen Campusbades

„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 prozessual 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, mithilfe von Wilken PS-Energy zu erfassen, um dann auf dieser Basis an die Optimierung der Abläufe zu gehen.«

Jelka Battran | Projektbeteiligte aus dem Bereich Controlling

Überzeugt hatten vor allem die Möglichkeiten, das Unternehmen sowohl aus Organisations- wie auch aus Kosten- und Kapazitätssicht zu betrachten. „Entscheidend war aber, dass die einzelnen Aufgaben von denjenigen 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 Jelka 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 entsprechend ausgebaut werden. Im Juni 2016 startete das Projekt mit Unterstützung von Vivax als externem 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 Dirk Fiendl, Geschäftsführer von Vivax. 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 ‚seine‘ 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.«

Jelka Battran | Projektbeteiligte aus dem Bereich Controlling

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

»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.«

Bodo Skaletz | Geschäftsführer der Stadtwerke

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.