

ZfK+ Transformation bei Wilken: "Wir haben uns intensiv mit der Führungsrolle beschäftigt"

Transformation bei Wilken ist mehr als Technik, sondern heißt auch Verantwortung teilen, Transparenz schaffen. Wie sich die Zusammenarbeit verändert hat, berichten Dominik Schwärzel und Tobias Mann.

19.08.2025



Bei Wilken hat sich viel getan, nicht nur auf der Produktseite, sondern im ganzen Unternehmen. Was genau, erläutern Chief Executive Officer Dominik Schwärzel (links) und Chief Customer Officer Tobias Mann im Gespräch.

Bild: © Wilken GmbH

Transformation bedeutet für das Softwareunternehmen Wilken aus Ulm nicht nur technologische Erneuerung, sondern einen umfassenden Kulturwandel. Crossfunktionale Teams, neue Führungsrollen und mehr Transparenz sollen das Unternehmen zukunftsfähig machen. Im Gespräch erklären CEO Dominik Schwärzel und CCO Tobias Mann, wie sich Zusammenarbeit und Verantwortung verändert haben – nach innen und nach außen.

Herr Schwärzel, Transformation ist aktuell ein viel benutzter Begriff. Was verstehen Sie darunter bei Wilken?

Dominik Schwärzel: Der Begriff Transformation wird in vielen Kontexten verwendet. Oft auch, ohne dass klar ist, was damit eigentlich gemeint ist. Für uns ist Transformation aber sehr konkret. Wir haben uns bewusst auf diesen Weg gemacht, weil wir gemerkt haben: Alles ist in Bewegung. Preismodelle verändern sich, neue Technologien wie Cloud und KI kommen mit Tempo auf den Markt. In der Energiewirtschaft bewegt sich dieser gerade extrem schnell.

Manche würden das vielleicht als Reorganisation bezeichnen. Aber das greift zu kurz, weil es dann nur um Strukturen geht. Für uns steckt eine viel grundlegendere Frage dahinter: Wie machen wir Wilken zukunftsfähig? Unser Anspruch ist es, ganzheitlich liefern zu können – für unsere Kunden, für unsere Partner, für den Markt. Und das heißt: Verantwortung übernehmen. Das bedeutet, dass wir unsere gesamte Organisation so umbauen, dass der Kunde noch mehr ins Zentrum rückt.

Was hat sich hier konkret bei Ihnen im Unternehmen verändert?

Schwärzel: Eine ganze Menge – vor allem, wie wir arbeiten und wie wir führen. Wir haben crossfunktionale Teams geschaffen, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette Verantwortung übernehmen. Da sitzen Produktmanager, Entwickler, Berater, Service und Customer Care sowie Vertrieb in einem Team und sind gemeinsam für einen Kundenbereich zuständig. Früher waren das verschiedene Abteilungen mit Übergaben, heute arbeiten sie als Einheit.

Gleichzeitig haben wir uns intensiv mit der Rolle von Führung beschäftigt. Es geht nicht mehr darum, Entscheidungen von oben zu treffen. Führungskräfte sind heute eher Begleiter, Impulsgeber, Sparringspartner. Das war auch für mich persönlich ein Lernprozess. Aber wenn man sieht, was passiert, wenn man Verantwortung wirklich teilt – das ist schon beeindruckend. Es war auch ein Umdenken bei den Kolleginnen und Kollegen zu beobachten, die Führung abgeben sollten. Viele wollen diese disziplinarische Führung selbst nicht mehr. Sie wollen im Team mitgestalten. Und genau das hat die Kultur bei uns verändert.

Tobias Mann: Was sich spürbar verändert hat, ist die Dynamik im Unternehmen. Entscheidungen entstehen heute dort, wo die Expertise sitzt, also direkt in den Teams. Das schafft Klarheit und bringt Tempo. Und es führt dazu, dass alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben, nämlich den Kunden gut zu betreuen. Ich erlebe das als sehr motivierend.

Als Geschäftsführer ist es bestimmt nicht so einfach, loszulassen?

Schwärzel: Stimmt – das war anfangs nicht wirklich leicht. Man will eingreifen, wenn etwas nicht rund läuft. Aber ich habe gelernt: Es gibt mehr als einen richtigen Weg. Ich kannte vielleicht ein oder zwei Lösungen, um ans Ziel zu kommen, aber aus den Teams kamen plötzlich drei, vier oder fünf Ideen. Dieses Loslassen hat meinen Blick erweitert. Und es zeigt, wie viel Potenzial freigesetzt wird, wenn Verantwortung wirklich geteilt wird.

Was war die größte Herausforderung bei der neuen internen Zusammenarbeit?

Schwärzel: Ganz klar: eine transparente Fehlerkultur zu etablieren. Wenn Teams wirklich eigenverantwortlich arbeiten sollen, müssen sie auch Fehler machen dürfen und offen damit umgehen können. Früher war man es gewohnt, dass Entscheidungen im kleinen Kreis getroffen und Probleme möglichst intern gelöst wurden. Heute legen wir vieles offen – auch Dinge, die nicht optimal laufen. Das erfordert Mut und Vertrauen, aber genau das brauchen wir, wenn wir uns weiterentwickeln wollen.

Mann: Früher wurden Entscheidungen oft in der Geschäftsleitung getroffen und dann auf den Weg gebracht, ohne dass jeder verstanden hat, warum. Heute kommunizieren wir deutlich transparenter. Wenn wir strategische, wirtschaftliche oder produktspezifische Entscheidungen treffen, erklären wir die Hintergründe offen, etwa in unseren regelmäßigen Mitarbeiterveranstaltungen oder in monatlichen Q&A-Sessions mit der Geschäftsleitung. Das Interesse ist groß, die Fragen sind oft direkt – und das ist auch gut so. Wir wollen, dass die Menschen verstehen, warum wir Dinge tun. Nur so entsteht echte Beteiligung.

Gilt das mit der Transparenz auch für die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden?

Schwärzel: Absolut. Transparenz ist für uns kein internes Prinzip, sondern ein Grundsatz für alle Beziehungen – auch nach außen. Unsere Kunden sind heute nicht mehr nur Auftraggeber, sie sind Teil unserer Entwicklungs- und Produktmanagementprozesse. Sie sehen, wie Software entsteht, welche Überlegungen dahinterstecken, welche Philosophie uns leitet. Unsere Entwickler präsentieren ihre Arbeitsergebnisse direkt in sehr kurzen Abständen, zum Beispiel am Ende eines Sprints. Das schafft Vertrauen und verändert die Zusammenarbeit spürbar.

Auch mit unseren Partnerunternehmen arbeiten wir heute völlig anders als früher. Statt Schnittstellenbeschreibungen

auszutauschen, setzen wir uns gemeinsam an den Tisch, mit offenem Code. Wir überlegen zusammen, wie eine vollständige Integration gelingen kann.

Mann: Das ist tatsächlich ein Stück weit "Hosen runterlassen", auf beiden Seiten. Und genau daran erkennt man, ob ein Partner wirklich passt. Offenheit, Haltung, Werte: Das muss zusammenpassen. Vor fünf Jahren wäre so ein Vorgehen für uns undenkbar gewesen. Heute ist es die Grundlage dafür, dass wir als Ökosystem erfolgreich sein können.

Wilken galt lange nicht als Vorreiter beim Thema Cloud. Wie hat sich der technologische Wandel bei Ihnen vollzogen – und welche Rolle spielt KI dabei?

Schwärzel: Dieser Eindruck trägt, tatsächlich haben wir schon 2012 mit Cloud-nativen Produkten rund um unseren Produktcore herum begonnen. Uns war wichtig, die Technologie erst wirklich zu verstehen und zu beherrschen, bevor wir sie offensiv vermarkten. Wir wollten keine Hülle bauen, sondern Substanz schaffen.

Richtig herausfordernd war der Übergang für Kolleginnen und Kollegen, die aus der klassischen Softwareentwicklung kamen. Es ging nicht nur um neue Technologien wie Microservices oder Open-Source-Modelle, es ging um eine andere Art des Arbeitens. Entscheidungen müssen heute viel schneller getroffen werden. Man verwirft auch mal etwas und baut es neu. Das war früher undenkbar. Heute ist das Teil unserer Realität.

Und genau da zeigt sich auch: Es geht bei all dem gar nicht in erster Linie um Technologie. Es geht um Zusammenarbeit. Um die Bereitschaft, Wissen zu teilen, Verantwortung zu übernehmen, im Team zu lernen. Wenn diese Haltung fehlt, bringt einem die beste Technologie nichts. Deshalb haben wir in die Art, wie wir zusammenarbeiten, mindestens genauso viel investiert wie in die technischen Grundlagen.

Wie sieht die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern konkret aus?

Schwärzel: Wir bezeichnen unsere Kunden heute ganz bewusst als Partner. Das ist kein Marketingbegriff, sondern spiegelt unseren Alltag wider. Bevor wir mit der Entwicklung starten, holen wir die Kunden mit ins Boot. Gemeinsam klären wir, was gebraucht wird, wo es vielleicht Stolpersteine gibt und wie wir die Anforderungen sinnvoll umsetzen können. Das spart nicht nur Zeit, sondern sorgt auch für bessere Ergebnisse.

Ein gutes Beispiel ist der 24-Stunden-Lieferantenwechsel. Statt erst im Nachhinein Feedback einzusammeln, sind unsere Kunden von Anfang an Teil des Prozesses. Wir stimmen uns in kurzen Iterationen ab, arbeiten mit klaren Zielbildern und wissen alle, was in den nächsten vier Wochen erreicht werden soll. Diese Form der Zusammenarbeit macht Projekte nicht nur effizienter – sie macht auch mehr Spaß. Ein Kunde hat mal gesagt: "Ich hätte nie gedacht, dass Softwareeinführungen so motivierend sein können." Solches Feedback zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Mann: Auch mit unseren Partnerunternehmen arbeiten wir enger als früher. Wir bringen sie gezielt mit Kunden zusammen, schaffen gemeinsame Workspaces und ermöglichen echte Co-Creation – von der Integration über das Pricing bis zur Markenentwicklung. Das verändert die Rolle des klassischen Softwarehauses grundlegend.

Sie starten im Oktober erstmals mit dem sogenannten Utility Summit. Was hat es damit auf sich?

Schwärzel: Der Utility Summit ist keine klassische Hausmesse. Es geht uns nicht darum, unsere Lösungen in den Vordergrund zu stellen, sondern darum, die Branche miteinander ins Gespräch zu bringen: ehrlich, offen und auf Augenhöhe. Wir wollen raus aus dem typischen Veranstaltungsformat, in dem es oft bei Schlagworten bleibt. Unser Ziel ist: Wenn jemand nach Ulm kommt, soll er mit einer konkreten Idee, einem Impuls oder vielleicht sogar mit einer Lösung nach Hause gehen.

Dazu holen wir unterschiedlichste Perspektiven an einen Tisch – Versorgungsunternehmen, Partner, Berater und auch Mitbewerber. Wir glauben daran, dass die Herausforderungen im Energiemarkt nur gemeinsam zu stemmen sind. Der Summit soll genau das abbilden: ein offenes, kollaboratives Ökosystem.

Mann: Und dazu gehört auch, dass man Klartext sprechen darf. Deshalb haben wir die Panels bewusst so aufgesetzt, dass sie Raum für echte Diskussionen lassen. Durchaus auch mal kontrovers. Wir wollen wissen: Was brauchen Stadtwerke wirklich?

Was funktioniert schon, was nicht? Und wie können wir voneinander lernen? Der Utility Summit soll ein Event sein, auf dem sich die Branche begegnet, ehrlich austauscht und gemeinsam weiterkommt.

Das Interview führte Stephanie Gust.

Mehr zum Thema



IT

BEMD-Transparenzinitiative: Künstliche Intelligenz und Prozessautomatisierung auf dem Vormarsch



IT

Digitalisierungs-Ticker: Reporting fürs Hauptzollamt – 100. Funkmast für 450 MHz in Baden-Württemberg



IT

SAP S/4HANA "Der Markt ist aktuell überhitzt"