

Hartmut Klokke, Kaufmännischer Leiter Stadtwerke Schüttorf • Emsbüren

Christina Ribbrock, Projektleiterin Projekt:Unternehmensberatung GmbH, Beraterin

**Alles, was du brauchst, ist Mut – Mut zur Veränderung. An diesen Refrain aus dem Songtext der Söhne Mannheims fühlen sich diejenigen erinnert, die sich den aktuellen Herausforderungen des Vertriebs von Energie und der Betreuung von Kunden stellen müssen.**

Die Stadtwerke Schüttorf • Emsbüren (SWSE) sind ein lokales Energieversorgungsunternehmen und verstehen sich als bürgernaher Energieversorger für Privat- und Gewerbekunden. Neben der sicheren und preiswerten Energieversorgung sowie der aktiven Begleitung und Forcierung der Energiewende ist es dem Unternehmen eine Herzensangelegenheit, sich in der Region zu engagieren.

Doch macht der Wandel der Energiewirtschaft auch vor noch so regional verwurzelten Unternehmen keinen Halt und stellt auch diese vor diverse Herausforderungen. Neben der zunehmenden Komplexität von Marktprozessen und veränderten Kundenanforderungen sahen die SWSE den Bedarf, sich organisatorisch und prozessual zu optimieren und „alte Zöpfe“ kritisch zu hinterfragen. Einen ersten Schritt in diese Richtung unternahm das Unternehmen durch die Erstellung eines Marketing- und Vertriebskonzeptes. In diesem wurden die strategischen Ziele sowie deren Umsetzung beschrieben. Um den gesamten kundennahen Bereich vertriebsorientierter und nach den im Marketing- und Vertriebskonzept definierten Zielen auszurichten, wurde im Rahmen einer gemeinsamen Prozessanalyse zwischen den Stadtwerken und Projekt:Unternehmensberatung (P:U) die kundennahen Prozesse der Abteilungen Vertrieb und Kundencenter/-abrechnung untersucht. Ziel der Untersuchung war es auf Basis der aktuellen Situation Verbesserungspotenziale abzuleiten und mit externer Unterstützung „gewachsene“ Prozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens sich ihrer Potenziale an vielen Stellen durchaus bewusst waren, aber – vor allem aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen – Kraft und Zeit für die alleini-

ge Umsetzung fehlte. Im Rahmen der Analyse wurden verschiedene Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den unterschiedlichen Prozessen auseinander setzen sollten. Neben der Dokumentation der IST-Situation wurde eine Liste an Verbesserungspotenzialen erstellt. Diese enthielt neben organisatorischen und prozessualen Punkten auch IT-Verbesserungspotenziale. Diese wurden an den langjährigen IT-Dienstleister übermittelt, um auch für diese Themen Maßnahmen zu definieren, mit Hilfe derer augenscheinliche Verbesserungspotenziale gehoben und die Bereiche zukunftsorientiert aufgestellt werden sollten.

Im Rahmen solcher Projekte müssen sich Unternehmen auch immer mit dem aufgezeigten Fremdbild auseinandersetzen. Dieses ist, so die Erfahrung der P:U, für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen, nicht einfach. Die Mitarbeiter und Führungskräfte in Schüttorf waren dem Projekt gegenüber sehr aufgeschlossen und haben es geschafft, immer wieder das gemeinsame Ziel – den zufriedenen Kunden – in den Fokus zu stellen. Trotz unterschiedlicher Sichtweisen, Charakteren und Meinungen, standen jederzeit der Kunde und das Unternehmen als Ganzes im Fokus der Beteiligten.

Aufsetzend auf der Analysephase wurde eine gemeinsame Konzeptions- und Umsetzungsphase eingeleitet. Während sich die Maßnahmen im Bereich Vertrieb vorwiegend auf organisatorische und prozessuale Themen wie z. B. einer veränderten Vertriebsstruktur, der generellen Vereinfachung der Energiebeschaffung und der Definition von Prozessabläufen konzentrierte, fokussierte der Bereich Kundencenter/-abrechnung die Verbesserung und Automatisierung von kundennahen Massenprozessen. Hier sollte vor allem Zeit geschaffen werden, die heute durch manuelle Arbeiten gebunden war, um diese verstärkt in Qualitätsverbesserung und Prozessoptimierung einbringen zu können. Auch und vielleicht vor allem, um zukünftigen Anforderungen und einer intensiveren Kundenbetreuung nachkommen zu können.

Die Umsetzung führen die Stadtwerke in großen Teilen eigenständig durch. Die einzelnen Arbeitspakete sind unterschiedlichen Mitarbeitern zugeordnet worden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Mitarbeiter sich mit den Themen identifizieren und auch zukünftig Themen eigenständiger umsetzen können. Das Credo des Projektleiters, Herrn Klokkes, „Ohne die Mitarbeiter geht es nicht und wir müssen unseren Teil selbst erledigen“, passte perfekt zur Sicht- und Vorgehensweise der P:U und

half entschieden dabei mit, dass das Projekt erfolgreich auf den Weg gebracht werden konnte.

#### Hinweis

Bei Fragen oder für weiterführende Informationen sprechen Sie uns gerne an:

Projekt:Unternehmensberatung GmbH  
Landwehrstr. 61  
80336 München  
+49 89 4111 23 406  
[info@projektdp.de](mailto:info@projektdp.de)  
[www.projektdp.de](http://www.projektdp.de)