

# Am Anfang stand eine Idee

Die Stadtwerke Düsseldorf gewinnen den FM-Anwenderpreis 2006

Unter dem Label ID 04 initiierten die Stadtwerke Düsseldorf im Jahre 2003 die völlige Neubegegnung von internen Diensten und Nutzern in einem muster-gültigen Organisationsprojekt. Die stringente Einbindung in die Führungsstrukturen des Unternehmens, eine kundenorientierte Aufbauorganisation, maßgeschneiderte IT-Unterstützung und hohe Mitarbeiterorientierung bei dem umfassenden Change Management prägen den ausgezeichneten Wettbewerbsbeitrag des Teams um Bernhard Hintzen, Leiter der Hauptabteilung Immobilien & Objektservice der Stadtwerke Düsseldorf AG.



Von den Mitarbeitern selbst erarbeitet und Ausdruck der FM-Philosophie der Stadtwerke Düsseldorf: Der sogenannte „FM-Würfel“ mit zentralen Aussagen zu Aufgaben, Rollen und Selbstverständnis des FM-Bereichs steht an nahezu jedem Arbeitsplatz.

Bild: Der Facility Manager

Als Infrastruktur-Dienstleister für die Stadt und die Region versorgen die Stadtwerke Düsseldorf Bevölkerung und Industrie mit Wärme, Kraft, Licht und Trinkwasser. Weiter werden ergänzende Dienstleistungen wie Contracting angeboten. Das Facility Management bewirtschaftet 3,5 Mio. m<sup>2</sup> Grundbesitz in 450 Grundstücken mit 150 Objekten und 350 Wohnungen. Drei Kraftwerksstandorte zählen ebenso zum bewirtschafteten Portfolio wie fünf Wasserwerke, mehrere Betriebshöfe und Verwaltungsstandorte.

Zu Beginn des Veränderungsprozesses waren die Internen



Das Kerngeschäft der Energieversorgung ist durch die transparente Architektur in der Hauptverwaltung der Stadtwerke Düsseldorf AG jederzeit im Blick.

Dienste der Stadtwerke Düsseldorf und ihr Leistungsangebot nicht ausreichend positioniert. Das Denken und Handeln erfolgte in „Kästchen des Organigramms“ und die Ausrichtung auf Prozesse und Kunden stand nicht im Vordergrund. Das Instrument der internen Leistungsverrechnung wurde nicht zielgerichtet eingesetzt und die Begriffsdefinition „Facility Management der Stadtwerke Düsseldorf“ war unklar. Dies war der Ausgangspunkt für das Projekt ID 04. Der Projektname stand für die Reorganisation der Internen Dienste (ID) zu Jahresbeginn 2004.

## Initiative des Vorstands

Die politische Weichenstellung für die Neuorganisation der internen Dienste erfolgte zu Beginn des Jahres 2003. Direkt vom Vorstand initiiert, war das Projekt von Beginn an hoch aufgehoben. Ausgehend von einer Ist-Analyse erarbeiten die Stadtwerke Düsseldorf mit Unterstützung der Unternehmensberatung Quickborner Team mit Kai-Momme Osburg, Günther Hengelage sowie Axel Teich eine zukunftsfähige FM-Strategie mit den Eckpfeilern Kundenorientierung, Objektorientierung und Prozessorientierung. Die neue FM-Philosophie basiert auf einer an der Unternehmensstrategie orientierten FM-Strategie zur Unterstützung des Kerngeschäfts. Dazu werden sämtliche Sekundärprozesse mit den Handlungsfeldern Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen gebündelt. Mit Umsetzung des Soll-Konzepts wurden auch die Führungspositionen intern ausgeschrieben und über ein qualifiziertes Auswahlverfahren neu besetzt.

## Kundenorientierung und Transparenz

Zur Erreichung der Ziele setzten die Stadtwerke Düsseldorf zahlreiche Maßnahmen auf allen Ebenen um. So beinhaltet die Neuorganisation eine prozess-, objekt- und kundenorientierte Aufbauorganisation und die Leistungssteuerung durch eigenverantwortliche Objektmanager. Die Bildung von Kunden-/Objektclustern und zwei Unterstützungsbereichen sorgt für große Flexibilität. Verträge, klare Vereinbarungen und Service Level Agreements regeln heute eindeutig die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen. Produktkataloge mit Standard- und Sonderleistungen gewährleisten Transparenz und Kalkulierbarkeit auf Kundenseite. Für die wirtschaftliche Leistungserbringung wurde ein effektives Auftrags-, Objekt- und Instandhaltungscontrolling eingeführt. Alle Leistungen werden nach marktüblichen Verfahren abgerechnet. Für die Professionalisierung der Mitarbeiter investierten die Stadtwerke Düsseldorf erheblich in die Stärkung der fachlichen und persönlichen Kompetenz. So absolvierten beispielsweise bereits neun Mitarbeiter die Ausbildung zu Fachwirten für FM.

## Balanced Scorecard

Ein weiteres wesentliches Merkmal der neuen FM-Organisation ist die stringente Einbindung in die Führungsstrukturen des Unternehmens. Aus einer ganzheitlich ausgerichteten Balanced Scorecard für die Stadtwerke Düsseldorf AG leitet der Bereich seine eigene Balanced Scorecard in Kongruenz mit der Konzernstrategie ab. Das Führen mit Zielen bestimmt auch den Umgang mit den Mitarbeitern. Die Projekt- und Prozessorganisation führte dabei zu einer neuen Vertrauenskultur: Die Kontrolle von Ergebnissen steht dabei im Vordergrund.

Drei Kraftwerksstandorte zählen zum Immobilienportfolio der Stadtwerke Düsseldorf. Im Bild das „grüne Kraftwerk“ Lausward.

Flankiert wurde der Prozess der Neuorganisation durch die Realisierung einer maßgeschneiderten IT-Unterstützung. SAP PM als Leitsystem wurde um FM-relevante Funktionalitäten für das FM erweitert, um die SAP-Strukturen optimal an die Prozesse anzupassen und aussagekräftige Reportings zu generieren. Das FM-Portal „Obus“ ist ein intranetgestütztes Beauftragungs- und Störungsmeldungstool mit durchgängiger Meldungsverfolgung im SAP. Dank umfassender Zugriffsmöglichkeiten ist Obus auch ohne SAP-Zugang nutzbar. Durch die Kopplung des CAFM-Systems BuiSy

mit einem CAD-System verfügen die Stadtwerke Düsseldorf über stets aktuelle Gebäudedaten. Deren permanente Aktualisierung sichert eine hohe Datenqualität, da auch externe Dienstleister zur Einhaltung einer vorgegebenen Datenqualität verpflichtet werden.

## Wirtschaftliche Effekte

In ihrem Wettbewerbsbeitrag weisen die Stadtwerke Düsseldorf überzeugend nach, dass ihnen die Neuausrichtung der eigenen FM-Organisation erfolgreich gelungen ist. Der Bereich ist als effiziente FM-Organisation zur Steuerung des Portfolios aufgestellt. Leistungen und Kosten sind transparent. Die gelebte Kundenorientierung führt zu hoher Akzeptanz bei den Kunden innerhalb der Stadtwerke Düsseldorf. Die wirtschaftlichen Effekte belaufen sich auf Einsparungen in siebenstelliger Höhe sowie auf neue Umsätze mit internen Kunden in Höhe von 1,5 Mio. Euro und weitere 400.000 Euro Umsatz aus externem Geschäft. Auch die Identifikation der Mitarbeiter mit der neuen Organisation ist hoch. So findet sich beispielsweise der von den Mitarbeitern entworfene „SWD-FM-Würfel“ mit wesentlichen Aussagen zu Aufgaben, Rollen und Selbstverständnis an nahezu jedem Arbeitsplatz.

Robert Altmannshofer ■



Die Filteranlage im Wasserwerk Flehe. Neben Energie zählt die Versorgung mit Trinkwasser zum Kerngeschäft der Stadtwerke Düsseldorf. Dazu werden insgesamt fünf Wasserwerke betrieben.

## Immobilienportfolio der Stadtwerke Düsseldorf AG

ca. 3,5 Mio. m<sup>2</sup> Grundbesitz  
ca. 450 Grundstücke  
ca. 150 Objekte  
(ohne Netzstationen)  
ca. 350 Wohnungen  
3 Kraftwerksstandorte  
5 Wasserwerke  
Hauptverwaltung Höherweg 100 mit 670 Mitarbeitern auf 18.000 m<sup>2</sup> Bürofläche  
Betriebshof Höherweg 200 mit 128.000 m<sup>2</sup> Standortfläche, 1.100 Mitarbeitern, 14.000 m<sup>2</sup> Büronutzfläche und 20.200 m<sup>2</sup> Werkstatt/Lagerfläche  
5 Betriebshöfe und Verwaltung der AWISTA Gesellschaft für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung mbH



Bild: SWD-AG (4)