

STADTENTWÄSSERUNG STUTTGART:

Kontinuierliche Verbesserung mit der Balanced Scorecard

Die Stadtentwässerung Stuttgart (SES) durchläuft seit Jahren einen konsequenten Optimierungsprozess. Klare Ziele, innovative Managementkonzepte und die konsequente Umsetzung der definierten Maßnahmen ermöglichen den Erfolg des Eigenbetriebs, auch zum Nutzen der Bürger.

VON FRANK ENDRICH/ DR. FRANZ METZ*

Unternehmen, die erfolgreich arbeiten wollen, müssen ihre Effektivität und Effizienz ständig verbessern. Das gilt auch für kommunale Eigenbetriebe. Der Druck, wirtschaftlich zu arbeiten, Gebühren stabil zu halten, kommt

lunsleiter und ihre Stellvertreter teilnahmen. Gemeinsam wurde die Strategie entwickelt, Ziele und Handlungsfelder wurden festgelegt, um dann ein Konzept zu erarbeiten, wie die Strategie und die Ziele umgesetzt werden können. Alle Abteilungsleiter einzubeziehen erwies sich als goldrichtig, denn so wurden sie zu ver-

und Umwelt sowie den Bereich Organisation und Prozesse (siehe Grafik).

Wie sich in den Strategie-Workshops zeigte, die mindestens alle zwei Jahre stattfinden, gab es bei der Einführung und der Umsetzung der BSC keine Probleme. Denn die im Rahmen des Strategieworkshops erarbeiteten Ziele werden sehr konkret formuliert, was teilweise sehr mühsam und zeitintensiv war. Sie lauten zum Beispiel: das Budget einhalten, einen digitalen Rechnungseingang entwickeln, eine Personalbedarfsplanung aufbauen oder den CO²-Ausstoß im Rahmen des Umweltprogramms reduzieren. Da die Ziele nicht abstrakt, sondern greif- und messbar sind, ist das Interesse der Entscheider, sich am Planungsprozess zu beteiligen, über die Jahre stetig gestiegen. Und den Mitarbeitern fällt es leichter, die formulierten Ziele zu erreichen. Beispielsweise entwickelte sich sukzessive ein neues Dienstleistungsverständnis gegenüber den externen wie den internen Kunden.

Konsequentes Controlling

Natürlich gibt es beim Umsetzen der Vorgaben auch Schwierigkeiten. Allerdings, und dies ist eine Stärke der BSC, lassen sich diese Schwierigkeiten frühzeitig erkennen, wenn die Zielstände, wie in Stuttgart üblich, regelmäßig kontrolliert werden. Jeder Zielverantwortliche erstellt zum Beispiel alle zwei Monate einen Bericht, in dem er die SES-Führungskräfte über den Grad der Zielrealisierung informiert. Die Ergebnisse fließen in den auf Basis der BSC strukturierten Chancen- und Risikomanagementbericht ein, der quartalsweise erstellt wird. Im Bericht zeigt eine einfache Darstellung in Form einer Ampel, welche Aufgaben in den Bereichen Finanzen, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter und Führung sowie Kunden und Umwelt im grünen Bereich sind oder – Farbe Rot – wo akuter Handlungs- und Nachsteuerungsbedarf besteht.

So stand zum Beispiel im Bericht für das 4. Quartal 2006 der Erfolgsfaktor „Ausblick Investitionscontrolling“ auf Rot. Damit wurde klar, dass die Investitionsmittel für das Folgejahr unzureichend sind. Das Rot-Signal bewirkte eine zeitnahe Situati-

Strategische Aktivitäten auf Basis der Balanced Scorecard der SES (Stand 2006)

<p>Finanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erhalt des günstigen Abwasserpreises - Bestehende Informations- und Steuerungssysteme weiterleben - Stärkung der betrieblichen Finanzstruktur 	<p>Mitarbeiter und Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimierung Personalbedarfsplanung - Aufstellen eines strategiegeleiteten Personalentwicklungskonzepts - Umsetzung der Handlungsgrundsätze - Weiterführung des Strategieprozesses auf Führungsebene
<p>Kunden und Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weitere Pflege der Außenwahrnehmung/ Image SES - Einführen eines neuen bürgerfreundlichen, transparenten und rechtssicheren Abwassergebührensysteams - Umsetzung des Umweltprogramms - Formulieren eines Leitbildes SES 	<p>Organisation und Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weiterführen des Qualitäts- und Umweltmanagement-Systems (QUMS) - Organisation eines einheitlichen Informations- und Dokumentationsmanagements - Reflexion der Betriebsform

aber zunehmend von Seiten der Politik und der Bürger. Und das zu Recht. Eine stetige Verbesserung ist jedoch nicht ohne eine strategische Planung und die Umsetzung dieser Strategie möglich.

Bereits im Jahr 2001 begann deshalb die Stadtentwässerung Stuttgart damit, die Wirtschaftlichkeit des Eigenbetriebs spürbar zu verbessern. Als Prozessbegleiter wurde ein externer, in Sachen Veränderungsmanagement sehr erfahrener Berater hinzugezogen. Ende 2001 fand unter seiner Moderation die erste Strategiesitzung statt, an der neben dem kaufmännischen Betriebsleiter auch die Abtei-

lässlichen Partnern. Zudem entstand eine motivierende Betriebs- und Führungskultur, die sich in der gesamten SES auswirkte.

Als Steuerungsinstrument wurde die Balanced Scorecard (BSC) genutzt. Balanced Scorecards eignen sich ideal als Managementtool, um die strategischen Aktivitäten einer Organisation zu definieren und zu messen. Somit haben die Entscheider stets einen Überblick, wie leistungsfähig und effektiv ihr Betrieb gemanagt wird. Bei der Stadtentwässerung umfasst die BSC neben der Finanzperspektive auch die Bereiche Mitarbeiter und Führung, Kunden

onsanalyse. Anschließend wurde ein Gemeinderatsbeschluss herbeigeführt, der die zusätzlichen Investitionsgelder freigab.

Schon wenn die Bewertung eines Erfolgsfaktors auf Gelb steht, beobachten die SES-Führungskräfte sehr aufmerksam, welche Konsequenzen daraus abzuleiten sind. Denn aufmerksam zu sein, die Zielausrichtung regelmäßig und kritisch zu hinterfragen und Probleme offen zu diskutieren, dass alles schafft die Voraussetzung dafür, dass damit derart komplexe Wandlungsprozesse tatsächlich funktionieren. Dazu nutzt die SES so genannte „Transfertage“, die bis zu dreimal im Jahr stattfinden. Hier wird entschieden, ob ein Projekt abgeschlossen ist, weil das Ziel erreicht wurde, oder nicht.

Stadtentwässerung Stuttgart

Die Aufgabe der Stadtentwässerung Stuttgart (SES) mit rund 340 Mitarbeitern ist ein Teil des Aufgabenspektrums im Tiefbauamt. Zentrale Aufgabenbereiche sind die Abwasserableitung und die Abwasserreinigung für ca. 700.000 Einwohner. Der kommunale Eigenbetrieb wurde 1995 gegründet. Die SES ist zuständig für die Ableitung und Behandlung der im Stuttgarter Einzugsgebiet anfallenden Abwässer. Darüber hinaus werden auch die Abwässer von den neun Nachbarstädten und vom Flughafen Stuttgart mit behandelt. Die SES plant, baut, betreibt und unterhält 1.741 km Kanalisation im Stadtgebiet, die 64 Regenüberlauf- und 41 Regenrückhaltebecken sowie 53 Abwasserpumpwerke und Klärwerke, damit das Abwasser schadlos einem der vier Klärwerke zugeführt und gereinigt werden kann. Die SES finanziert sich ausschließlich aus der Abwassergebühr. Das jährliche Investitionsvolumen der SES liegt zwischen 30 und 40 Mio. Euro.

Allerdings ist klar: Nur wenn sich die SES ständig weiterentwickelt, lässt sich verhindern, dass die Wettbewerbsfähigkeit wieder nachlässt. Auch ein ständiges Fordern interner Kommunikation ist dabei unabdingbar. Geändert hat sich die Richtung der Zielvorgabe. Anfänglich war sie ausschließlich top-down, aktuell werden auch die Abteilungsziele stärker in den Strategieprozess integriert.

Als Erfolg lässt sich jedenfalls werten, dass sich die SES-Kunden weiterhin über günstige Abwasserpreise freuen können. Da ist es nur konsequent, dass nun die übergeordnete Einheit der SES, das Tiefbauamt, dessen neuer Amtsleiter als Abteilungsleiter den Prozess mitgestaltet hat, einen ähnlichen Weg geht, ebenso wie das Hochbauamt und das Amt für öffentliche Ordnung der Landeshauptstadt Stuttgart.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **SES, Frank Endrich, E-Mail: Frank.Endrich@stuttgart.de**, oder bei der **Beratergruppe PALATINA GmbH, Dr. Franz Metz, E-Mail: office@bg-palatina.de**.

* FRANK ENDRICH IST KAUFMÄNNISCHER BETRIEBSLEITER DER STADTENTWÄSSERUNG STUTTGART; DR. FRANZ METZ IST BERATER BEI DER BERATERGRUPPE PALATINA GMBH



*Der Kuchen lässt sich
nur 1x verteilen...*

**newsystem®
kommunal**

... deshalb ist das neue Analyse- und Steuerungssystem von INFOMA® allererste Sahne für die Unterstützung der operativen Verwaltung und der politischen Entscheidungsfindung von Kommunen. Als homogener Bestandteil der Produktfamilie **newsystem® kommunal** deckt diese Lösung alle wichtigen Handlungsfelder wie Finanzen, Bildung oder Bevölkerungsentwicklung und -struktur, etc. umfassend ab.

Die Kompetenz fürs Kommunale.



INFOMA®

Software Consulting GmbH

Hörvelsinger Weg 17, 89081 Ulm
Phone +49-731-1551-0, www.infoma.de

Geschäftsstellen Berlin · Düsseldorf ·
Hannover · Limburg · München · Rostock