

Steuerungsinformationen fast in Echtzeit

STRATEGIE Stadtwerke Mainz wappnen sich mit neuen Strukturen und Balanced Scorecard für die Herausforderungen.

Ein externer Berater, die C.con, entwickelte dazu monatliche, miteinander vernetzte Steuerungscockpits

Die Stadtwerke Mainz begegnen den Herausforderungen auf dem Markt mit einer neuen Strategie für alle Konzernbereiche, die bis 2020 umgesetzt werden soll. Dafür wurde die Konzernsteuerung neu ausgerichtet. Dies geschah auf Basis eines Zielkonzepts für die Steuerungsstrukturen sowie die Entwicklung und Einführung von Steuerungscockpits. Begleitet wurde dieses Projekt von der C.con Management Consulting GmbH.

Die Steuerungscockpits wurden im Rahmen einer dreimonatigen Konzeptionsphase entwickelt. Sie stellen über wesentliche Kennzahlen die erreichte Qualität und Leistung – in Anlehnung an die Mehrdimensionalität der Balanced Scorecard – aus finanzieller, prozessualer, kunden-, ressourcen- und zukunftsorientierter Perspektive dar und ermöglichen somit einen umfassenden Blick auf das Unternehmensgeschehen. Über den Abgleich von erreichten Werten gegenüber Zielwerten können Schwachstellen und Optimierungsfelder schnell identifiziert werden. Im Rahmen von Workshops wurden gemeinsam mit

den Führungskräften der Muttergesellschaft und wesentlicher Beteiligungen die Inhalte erarbeitet und abgestimmt.

Das partizipative Vorgehen stellte die Weichen für die anschließende dezentral geplante Umsetzung des Konzepts. Dabei wurden zunächst Excelprototypen erarbeitet, die nach einigen Monaten im Einsatz in eine professionelle Business-Intelligence(BI)-Plattform überführt wurden. Neben der Vereinfachung der Prozesse erhoffen sich die Stadtwerke vor allem eine Verbesserung in der Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge wirkungsvoll zu visualisieren. Im Anschluss begleitete C.con die Umsetzung des Konzepts und die Einführung der Steuerungscockpits über sechs Monate. Die Aufgaben der Projektleitung und Durchführung der Umsetzung übernahmen im wesentlichen Mitarbeiter der SWM-Gruppe. So konnte das Projekt fließend in das Tagesgeschäft überführt werden.

»Rein fachlich oder technisch gesehen haben wir jetzt mit den Steuerungscockpits ein effektives Führungsinstrument geschaffen,

das uns, für manche Größen inzwischen fast schon in Echtzeit, die Steuerungsinformationen liefert, mit denen wir Kurs halten können. Das Zusammenspiel zwischen AG und Beteiligungen ist durch das Projekt von einem größeren Maß an gegenseitigem Verständnis und Konstruktivität im Umgang miteinander geprägt, als dies in Teilen vor dem Projekt der Fall war«, so Dr. Tobias Brosze, Technischer Vorstand der Stadtwerke Mainz.

Mit Abschluss des Projekts waren Grundsätze der Steuerung definiert und ein einheitliches Steuerungsverständnis geschaffen. Die strategischen Ziele waren in der Organisation verankert, und die entwickelten Steuerungscockpits lieferten die ersten Werte. Die Grundlage für eine zeitnahe und präzise Zurverfügungstellung steuerungsrelevanter Informationen war geschaffen. »Mit dieser zukunftsfähigen Steuerung sowie einer gestärkten Vernetzung können die Stadtwerke Mainz ihre strategischen Ziele umsetzen – bis 2020 und darüber hinaus«, fasst Brosze das Ergebnis zusammen.