

Entwässerung an der Ostsee: Zweckverband Ostholstein stellt sich neu auf

Aussagekräftige Kennzahlen und transparente Führung zeitigen Erfolg

Es läuft gut im Norden: Seit 2010 arbeitet man im Bereich Entwässerung des Zweckverbands Ostholstein (ZVO) an der erfolgreichen Umsetzung der seinerzeit beschlossenen Zukunftsstrategie. Stück für Stück greifen die Maßnahmen in der Praxis. Der Betrieb ist effizienter, ohne dass dafür ein einziger Arbeitsplatz abgebaut werden musste. Währenddessen freuen sich die Kunden über stabile Gebühren und kundenorientierte Leistungen – und das in einem Umfeld stetig steigender Kosten.

Derzeit beschäftigt der ZVO rund 400 Mitarbeiter. Sie beliefern die Kunden im Versorgungsgebiet mit Energie und Wasser, kümmern sich um Abwasserbeseitigung sowie Abfall- und die Wertstoffwirtschaft. Der Geschäftsbereich Entwässerung ist Teil des ZVO und für Schmutz- und Niederschlagswasserbeseitigung zuständig.

Auch die ZVO Entwässerung sieht sich wie viele regionale Entsorger mit schwierigen Entwicklungen konfrontiert: Sinkende Abwassermengen stehen steigenden Betriebskosten gegenüber, immer neue Regelungen erfordern Investitionen, technische Anlagen müssen turnusmäßig erneuert werden. Obendrein ist Ostholstein eine beliebte Urlaubsregion mit jährlich 2,5 Millionen Gästen und 14,5 Millionen Übernachtungen: „Unsere Kläranlagen reinigen im Jahr fast sechs Millionen Kubikmeter Schmutzwasser.

Dabei fällt in den Sommermonaten die doppelte Menge gegenüber den Wintermonaten an“, weiß Geschäftsbereichsleiterin Hanna Liedtke. „Eine besonders anspruchsvolle Aufgabe, die wir jede Feriensaison bewältigen müssen.“

Die Zahlen kennen

Um am Ball zu bleiben, hat der Verband 2010 einen neuen Weg eingeschlagen, der auch auf Dauer Erfolge zeitigen soll. „Im Rahmen eines Strategieprozesses hatte man sich langfristig zu erreichende Ziele wie stabile Gebühren, effiziente Investitionstätigkeit, Sicherstellung der notwendigen Personalstruktur etc. gesetzt und mit zehn prioritären Maßnahmen verknüpft. Diese reichten vom Umbau der Organisation und Stärkung der Investitions- und Wirtschaftsplanung über klassische Prozessoptimierungen und Einkaufsthemen hin zu strategischen Themen wie Kanalnetzernuerung

und Erneuerungskonzepte der Kamera- und Spülfahrzeuge“, so der zuständige Projektleiter und Prokurist der Tilia GmbH, Alexander Redeker. Die bisherigen Ergebnisse können sich sehen lassen: Von außen getriebene Verteuerungen im mittleren sechsstelligen Bereich auf der Kostenseite konnten über die eingeleiteten Maßnahmen aufgefangen werden – ohne dafür Arbeitsplätze abzubauen oder die Qualität zu senken. Energieverbrauch und Betriebsmitteleinsatz der ZVO Entwässerung wurden gesenkt, gleichzeitig Entsorgungssicherheit und Produktivität erhöht. Die Kunden freuen sich über stabile Preise.

„Es gab 2010 zwar keine konkrete Drucksituation für uns, aber wir spürten, dass wir langfristige Verbesserungen entwickeln müssen“, erinnert sich Hanna Liedtke. Deshalb entschloss man sich, das Unternehmen gemeinsam mit dem Dienstleister Tilia nachhaltig zu optimieren – und zwar im Rahmen einer Impulspartnerschaft®, einer besonders engen und praxisorientierten Form der Zusammenarbeit. ZVO-Verbandsdirektor Heiko Suhren: „Das ganzheitliche Konzept der Tilia hat uns überzeugt. Zudem stellt das erfolgsabhängige Honorar sicher, dass beide Partner stets an einem Strang ziehen und die gleichen Ziele verfolgen.“

Veränderungen müssen messbar sein. Nur so weiß man, dass man auf dem richtigen Weg ist, die initiierten Maßnahmen auch die geplanten Effekte bringen. Daher führten die ZVO Entwässerung und Tilia als einer der ersten Maßnahmen ein betriebliches Führungskennzahlensystem ein – als Basis für das weitere Vorangehen. In dem System werden die vielen vorliegenden Kennzahlen, Berichte etc. einheitlich



Beliebte Urlaubsregion: Die Kläranlagen des ZVO reinigen im Sommer doppelt so viel Schmutzwasser wie im Winter.

und übersichtlich zusammengefasst, anschließend mittels einer speziellen Software abgebildet. Führung und Mitarbeiter werten das Zahlenwerk monatlich in einem Jour fixe aus. Christophe Hug, Vorsitzender Geschäftsführer der Tilia GmbH: „So sind alle betrieblichen Trends, Qualität, Kundenservice etc. über die Kennzahlen dieses Berichtscockpits sichtbar. Die Zahlen sind detailliert, aber auch so aufbereitet, dass sie durchschaubar bleiben. Sie sind klar und eindeutig, die Grundlage für die effiziente Führung des Unternehmens.“

Erfolge sichtbar gemacht

Dieses „Berichtscockpit“ weist darauf hin, an welchen Stellen des Unternehmens Spielraum für Verbesserungen besteht. Unter anderem wurden regelmäßig energetische Kennzahlen des Betriebs erfasst und ausgewertet. Es zeigte sich, wo es Einsparpotenzial beim Energiebedarf gibt – u. a. bei zwei Klärwerken. Folglich setzte man dort effizientere Aggregate ein, baute Blockheizkraftwerke neu und verringerte die Anzahl der Rührwerke. Das Berichtscockpit dokumentiert nun zweifelsfrei, dass sich die getätigten Investitionen rechnen und beide Anlagen ihren Strombedarf deutlich reduzieren konnten. „Das Kennzahlensystem hilft letztlich auch, Erfolge zu zeigen, die sonst im Detail vielleicht gar nicht sichtbar geworden wären, das motiviert alle“, sagt Hanna Liedtke.

Die ZVO Entwässerung und Tilia optimierten den Betrieb auch in anderen Bereichen. Sie organisierten Teile der Unternehmensstruktur neu. Zuvor waren Zuständigkeiten im Betrieb nicht regional, sondern fachlich aufgeteilt. Grenzlinien verliefen zwischen Sammlung, Pumpwerken und Reinigung des Abwassers. Zwischen den einzelnen Systemen wurde wenig kommuniziert. Die zentrale Verantwortung für Aufgaben in dem Flächenverband sorgte ständig für lange Anfahrtszeiten. Viel Raum für Effizienzsteigerungen.

Heute hingegen sind die Zuständigkeiten, Führungsverantwortung und Mitarbeiter auf drei Regionalbereiche verteilt. Das erleichtert die Kommunikation ungenau und setzt Ressourcen frei. Die Budgetverantwortung, die nun in einem

jährlich klar strukturierten Wirtschaftsplans festgelegt wird, liegt bei den jeweiligen Regionalleitern. Sie steuern den regionalen Gesamtbereich über das Kennzahlensystem. Auch legt das Berichtscockpit offen, dass der Betrieb nach dieser Neustrukturierung viel effizienter arbeitet.

Den Weg weitergehen

Schritt für Schritt durchleuchten die ZVO Entwässerung und Partner Tilia so gemeinsam alle Prozesse im Unternehmen – eine fortwährende Arbeit, die sich die nötige Zeit für nachhaltige Veränderungen nimmt. Dabei sind die Mitarbeiter nicht unter Zeitdruck, was ein entscheidender Mosaikstein dafür ist, dass die Belegschaft die Maßnahmen voll mitträgt.

Während sich das Unternehmen kontinuierlich neu erfindet, entstehen immer weitere Ideen für Optimierungen. „Von anfänglich 10 sind wir heute bereits bei 20 Maßnahmen, die wichtig für die stetige Verbesserung des Unternehmens sind“, sagt Projektleiter Redeker. „15 davon konnten wir die letzten 3,5 Jahre bereits umsetzen, an den anderen sind wir weiter dran. Neue Ideen werden kontinuierlich festgehalten, hinsichtlich des Beitrags für die zu Anfang gesetzten Ziele geprüft und priorisiert. So stellen wir sicher, dass wir an den richtigen Themen arbeiten, ohne uns



Stück für Stück: Das Schmutzwasser-Kanalnetz des ZVO wird langfristig renoviert.

zu verzetteln.“ Hanna Liedtke ergänzt: „Natürlich ist dies zunächst mit zusätzlichem Aufwand für die Führungskräfte und Mitarbeiter verbunden. Aber der Weg lohnt sich, denn am Ende stehen effizientere Prozesse. Davon profitieren alle – das Unternehmen, die Mitarbeiter und nicht zuletzt die Kunden. Auf das bisher Geleistete können wir daher alle stolz sein und blicken zuversichtlich in die Zukunft.“

So wird mit stetig frischen Impulsen und Innovationen die Entwicklung der ZVO Entwässerung im Fluss gehalten.

Kontakt:

Zweckverband Ostholstein (ZVO),
Wagrienring 3-13,
D-23730 Sierksdorf,
Tel. (04561) 399-0,
Fax (04561) 399-285,
E-Mail: zvo@zvo.com



Die ZVO-Mitarbeiter sind motiviert: Das Unternehmen ist deutlich effizienter, ohne dass dafür ein einziger Arbeitsplatz abgebaut werden musste.