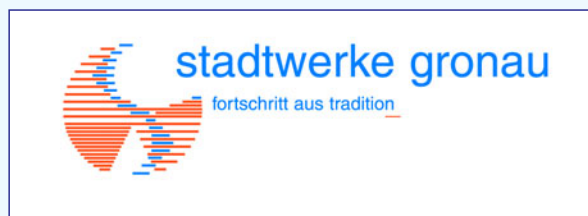


Innovative Organisation: Die neue Center-Rechnung der Stadtwerke Gronau



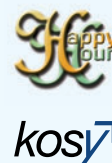
Die Stadtwerke Gronau sind ein kommunales Querverbundunternehmen, welches etwa 45.000 Einwohner in Gronau und Umgebung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser versorgt. Ferner werden die Abwasserentsorgung sowie die Bäder für die Stadt Gronau betrieben. Rund 100 Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen.

Ganz im Sinne ihres Slogans „Fortschritt aus Tradition“ richten die Stadtwerke Gronau ihr Unternehmen stetig an den Anforderungen des Energiemarktes aus. Das regional erfolgreiche Stadtwerk hat 2006 umfassende Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung eingeleitet, um die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit auch zukünftig sicherzustellen.

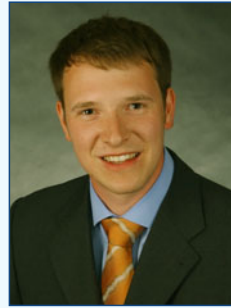
Herzstück der Neuausrichtung ist das gemeinsam mit der LBD-Beratungsgesellschaft mbH aus Berlin entwickelte Center-Konzept. Als Center wurden die am Markt aktiven Bereiche Handel/Vertrieb und Technik sowie der interne, dienstleistende Bereich Services definiert. Diese agieren eigenständig und tauschen innerhalb der Center-Organisation ihre Leistungen über interne Aufträge aus. Die Leistungserfassung durch „elektronische Stundenzettel“ erfolgt über alle Unternehmensbereiche, d.h. auch die kaufmännischen Querschnittsfunktionen (Rechnungswesen, IT, Einkauf und Personal) sowie der Kundenservice sind daran beteiligt. Die Verrechnung der intern erbrachten Leistungen erfolgt über dieselben Mechanismen von Stundensätzen, die im gewerblichen Bereich in nahezu jedem Versorgungsunternehmen seit Jahren erprobt sind. Der Clou: das neue Konzept konnten die Stadtwerke Gronau innerhalb ihrer bereits bestehenden Softwarelandschaft abbilden.

Führendes ERP-System ist „Navision.NTS“ der Firma Neutrasoft GmbH & Co. KG. Dort werden die internen Aufträge verwaltet, mit dem Stunden- und Leistungserfassungssystem Happy Hour die internen Leistungen aller Unternehmensbereiche erfasst und mit Kosy die komplexen Leistungsbeziehungen zwischen den Centern verrechnet. Die Flexibilität speziell der Software-Produkte der HKS Informatik GmbH hat sich für die Stadtwerke Gronau ausgezahlt, selbst die LBD zeigte sich angenehm überrascht, welche Leistungsfähigkeit die IT der Stadtwerke besitzt. Durch die Anfang 2007 neu eingeführte Center-Rechnung zeigten sich nach kürzester Zeit erste wertvolle Erkenntnisse, die Prozesse im Unternehmen wurden transparent und in ihren Kosten und Nutzen mess- und vergleichbar.

Nachdem die Center-Leiter durch die Center-Rechnung Transparenz über die Ist-Situation erhielten, wurde Mitte 2007 die Planung für das Geschäftsjahr 2008 begonnen. Zur Erstellung eines konsistenten Wirtschaftsplans war es unerlässlich, dass die Center eigene Teilpläne erstellen. Stefan Zimmermann, Controller der Stadtwerke, hierzu: „Der Prozess wurde durch den Einsatz des Moduls Kosy-DP softwareseitig optimal unterstützt. Die Verantwortung für die operative Planung trugen die Center-Leiter und das Controlling. Die Center-Leiter waren dabei für die inhaltliche Planung in ihren Centern in der Pflicht; das Controlling koordinierte den Planungsprozess und die Konsolidierung aller Teilpläne zu einem (gesamten) Wirtschaftsplan.“ Dabei wurden die Center-Leiter durch voreingestellte Planungsübersichten, die zur Planfindung sowohl die Istwerte des Vorjahres als auch die kumulierten Werte des ersten Halbjahres 2007 zeigten, unterstützt. Das Controlling diente bei der Erstellung der Teilpläne als „Planungscoach“. Der Wirtschaftsplan konnte fristgerecht unter Einbezug des Know-Hows der Center-Leiter erstellt und verabschiedet werden.



Mit der Umsetzung des Controlling-Projektes stellen die Stadtwerke Gronau die Weichen für die Zukunft. Die organisatorischen Änderungen sowie der Einsatz neuer Steuerungsinstrumente fördern marktseitig den konsequenten Ausbau der Wettbewerbs- und Kundenorientierung und sorgen intern für effizientere Prozesse. Im Ergebnis stehen die nachhaltige Sicherung des Unternehmensergebnisses und die Stärkung der Wettbewerbsposition der Stadtwerke Gronau. Der Geschäftsführer Friedrich-Wilhelm Goldmeier zeigt sich mit den bisherigen Resultaten sehr zufrieden und sieht „die Stadtwerke Gronau auf einem guten Weg, sich mit den neuen Strukturen sowie dem neuen Controlling marktgerecht weiterzuentwickeln, da die Ver-



Stefan Zimmermann, Controller
der Stadtwerke Gronau

änderungen auch durch die Belegschaft mitgetragen werden“.

Stefan Zimmermann: „Das Produkt Happy Hour schafft eine solide Datenbasis für die verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten des Centers Services. Eine eindeutige Zuordnung der Kosten- und Ergebnisverantwortung wird möglich.“