

Ein gemeinwohlorientiertes Zielsystem für die Abfallwirtschaftsbetriebe Münster

Instrument zur strategischen Unternehmensentwicklung

VKS im VKU Landesgruppenfachtagung Nordrhein-Westfalen

Bonn, den 2. September 2010



Ein strategisches Zielsystem sollte aus der Gesamtstrategie entwickelt werden

Strategiepyramide



Warum existieren wir?

Was macht uns aus? Was ist besonders?

Was wollen wir erreichen? Wo wollen wir in zehn Jahren stehen?

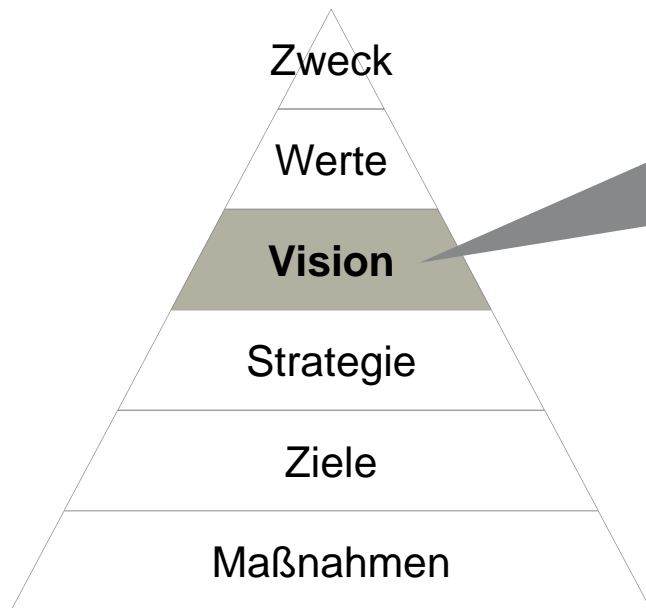
Wie wollen wir das erreichen (Geschäftsfelder, Region)? Was ist unser Wettbewerbsvorteil?

Welche Ziele müssen wir uns dazu mittelfristig setzen?

Wie wollen wir diese erreichen?

Die Abfallwirtschaftsbetriebe Münster haben sich eine anspruchsvolle Vision 2020 gegeben

Vision 2020

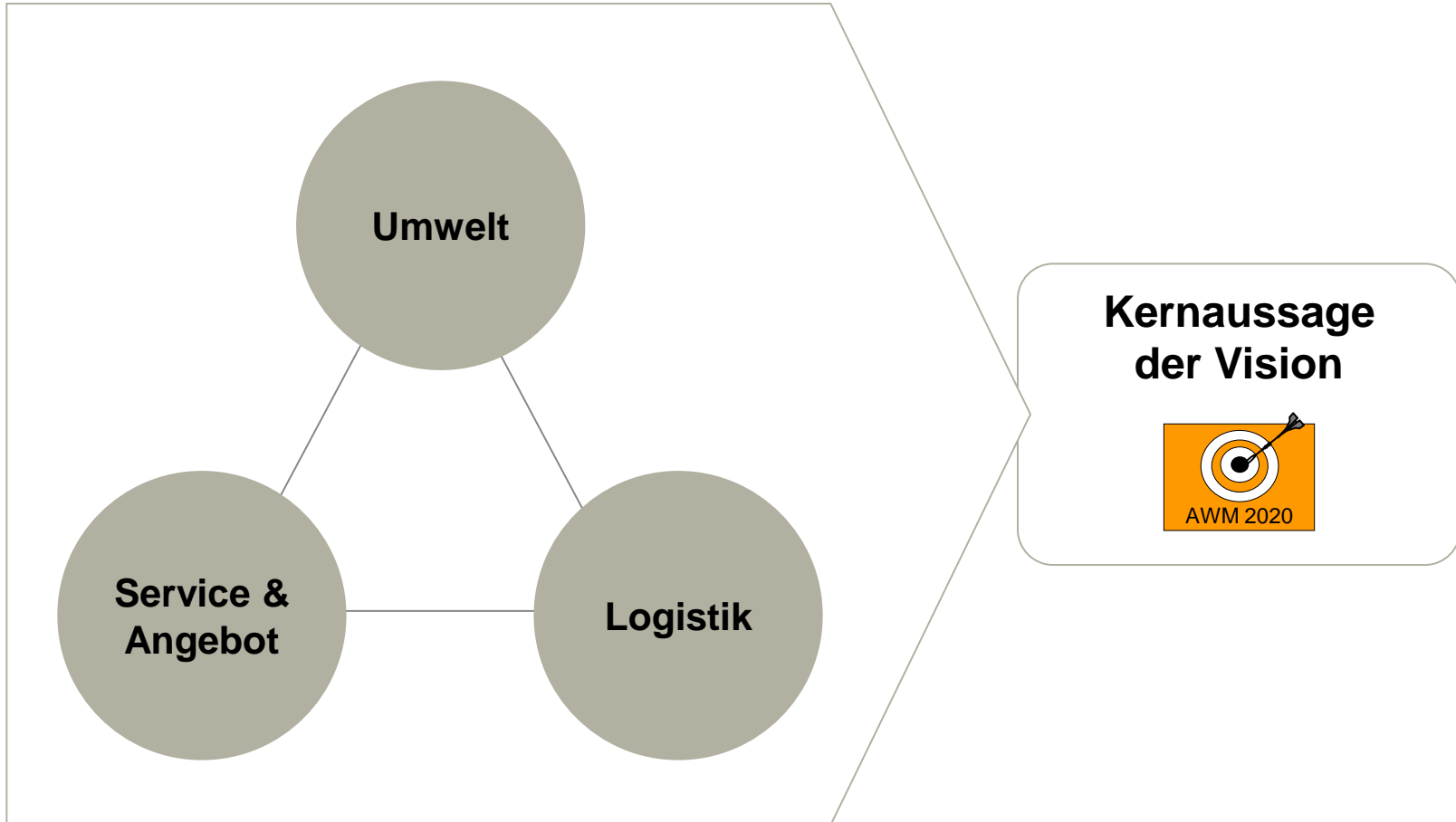
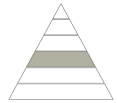


Was wollen die AWM erreichen? Wo wollen die AWM in zehn Jahren stehen?

Bis 2020 werden die AWM von allen Bürgern und Kunden als Premium-Dienstleister wahrgenommen und nachgefragt. Die AWM bieten erstklassige Dienstleistungen in der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung an, mit deren Inanspruchnahme der Bürger einen Beitrag zum verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt leisten kann und Lebensqualität für sich und Folgegenerationen sichert. Dies erreichen die AWM als Qualitäts- und Innovationsführer in den Bereichen Umwelt, Service und Logistik.

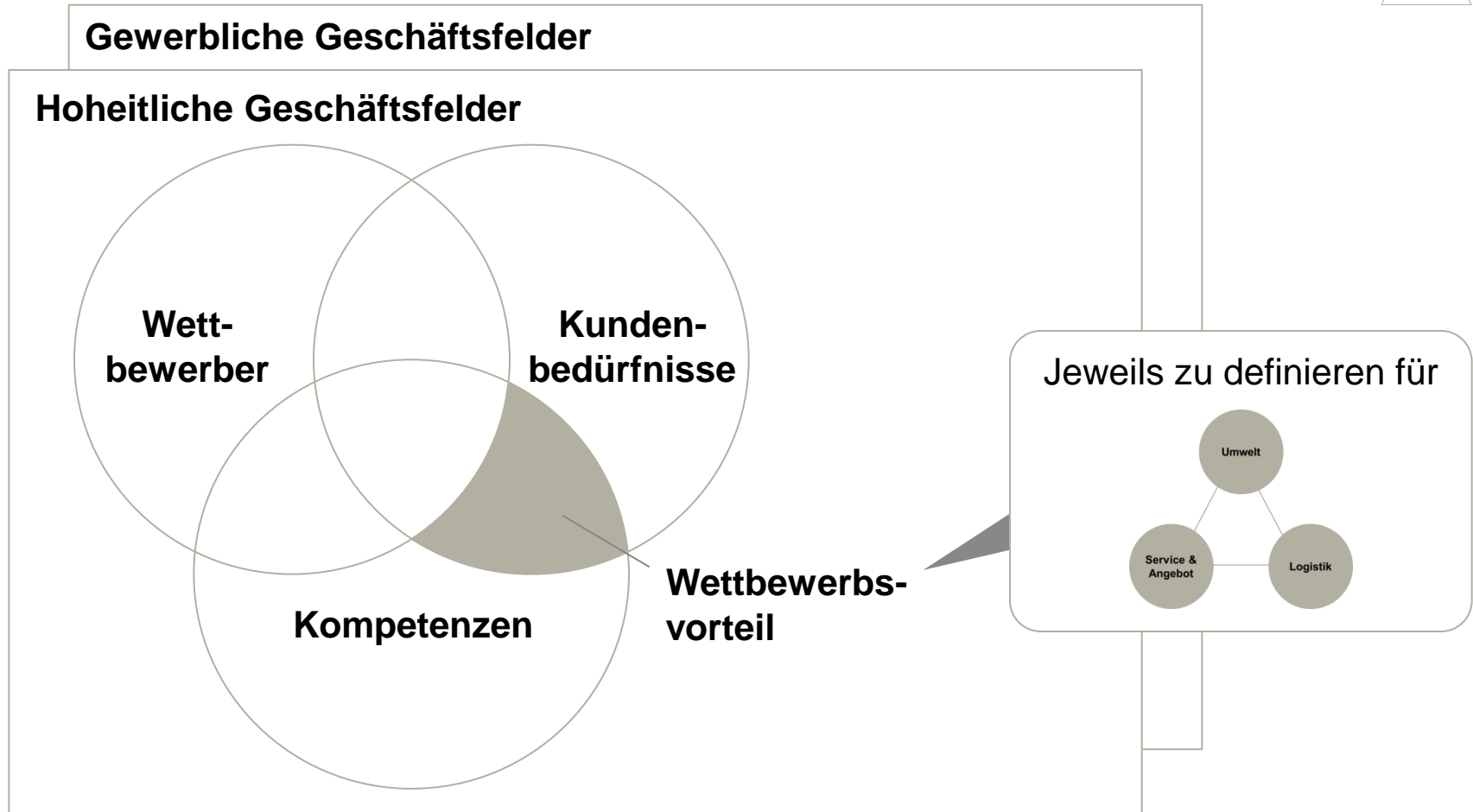
Wettbewerbsvorteile werden in den Bereichen Umwelt, Service & Angebot sowie Logistik angestrebt

Strategieentwicklung – Wettbewerbsvorteile



Wettbewerbsvorteile definieren sich aus Kundenbedürfnissen, Angebot des Wettbewerbers und Kompetenzen

Strategieentwicklung – Wettbewerbsvorteile



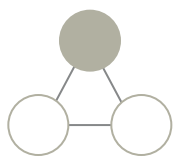
Zur Stärkung der Wettbewerbsvorteile werden die Kompetenzen der AWM mit den Kundenbedürfnissen überein gebracht

Strategieentwicklung – Wettbewerbsvorteile

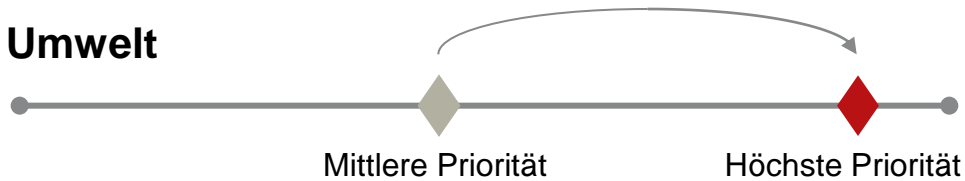


Kundenbedürfnisse und Kompetenzen

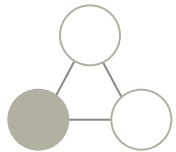
Mögliche Ansätze



Umwelt



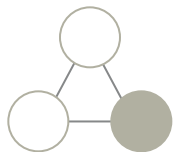
- Stärkere Kommunikation des Umweltbeitrags



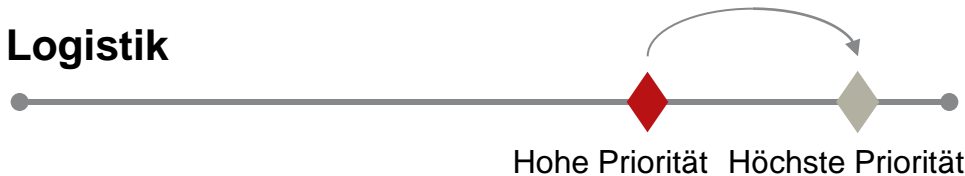
Service & Angebot



- Halten des hohen Niveaus



Logistik



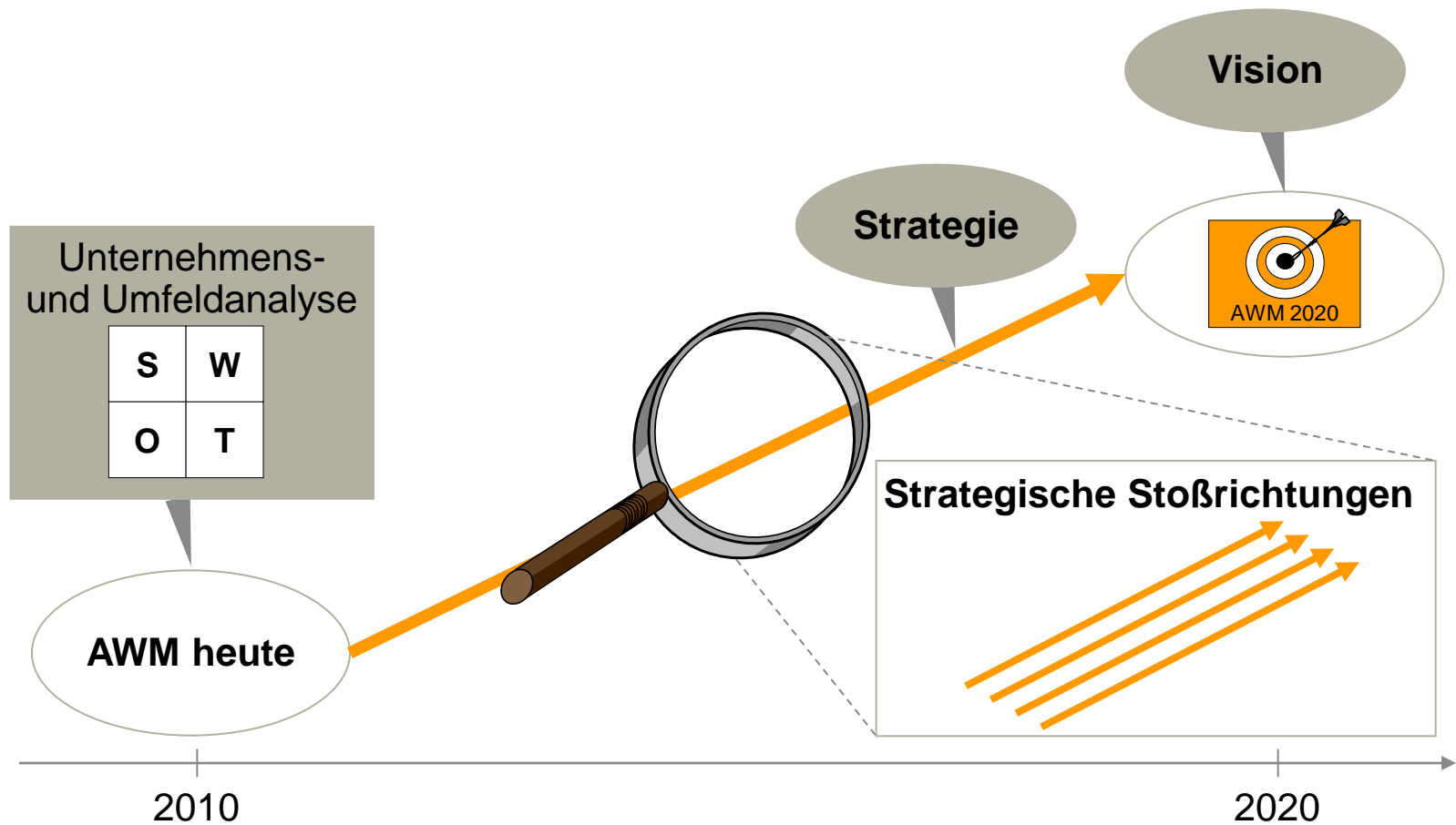
- Weitere Optimierung der Logistik

◆ = Kompetenzen der AWM

◆ = Kundenbedürfnisse

Die Strategie umfasst mehrere strategische Stoßrichtungen im Sinne von priorisierten Handlungspaketen

Strategische Stoßrichtungen



Die AWM verfolgen sechs wesentliche Stoßrichtungen

Strategische Stoßrichtungen

1

Stoßrichtung Umwelt: Zusatznutzen für Bürger durch Umweltmaßnahmen quantifizieren und kommunizieren

2

Stoßrichtung Service: Premium-Angebot schärfen und kommunizieren (Paketbildung und Ausrichtung auf Kunden, z.B. Anpassung an veränderte Bedürfnisse älterer Kunden)

3

Stoßrichtung Logistik: Qualität kontinuierlich weiter verbessern (Freundlichkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, Qualität der Prozesse, z.B. integrierte Tourenplanung, Flexibilität im gewerblichen Bereich, Erhöhung der Stadtsauberkeit)

4

Stoßrichtung Kompetenzen: Geschäftstätigkeiten ausweiten (eigener Betrieb der Anlagen, Optimierung des Stoffstrommanagements, Ausweitung des Leistungsangebots in der Straßen- und Flächenreinigung)

5

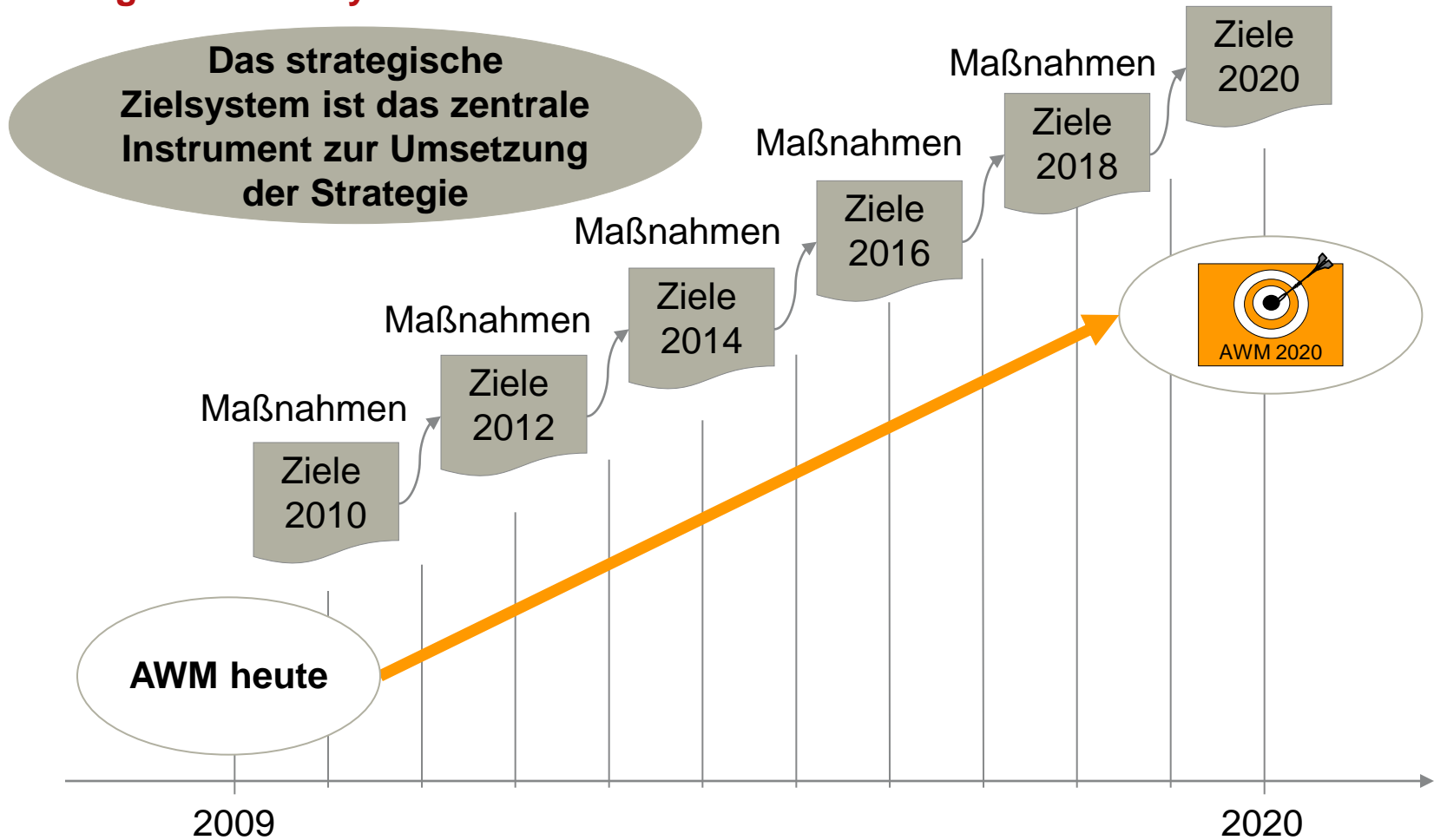
Stoßrichtung Qualitätsführerschaft: Innovationen weiterentwickeln im Hinblick auf Qualität und Umwelt

6

Stoßrichtung Existenzsicherung: Vertrauen schaffen, um kommunalen Status zu sichern und Handlungsspielräume auszuweiten (dazu angemessenes Gebührenniveau sicherstellen und Effizienzpotenziale heben)

Im strategischen Zielsystem werden messbare Ziele und Maßnahmen zu ihrer Erreichung festgelegt

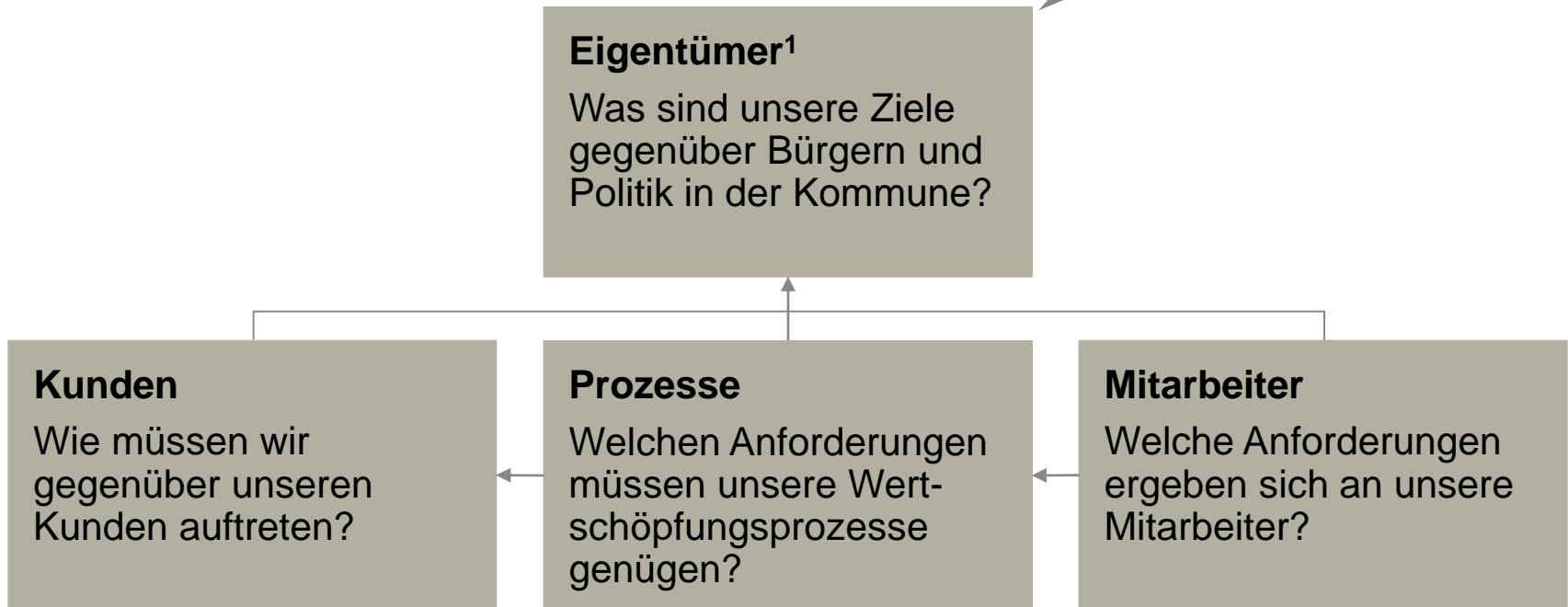
Strategisches Zielsystem



Die Balanced Scorecard als bewährtes strategisches Zielsystem hat vier Perspektiven

Systematik Balanced Scorecard

Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessperspektive ermöglichen gemeinsam die Erreichung der übergeordneten Ziele in der Eigentümerperspektive

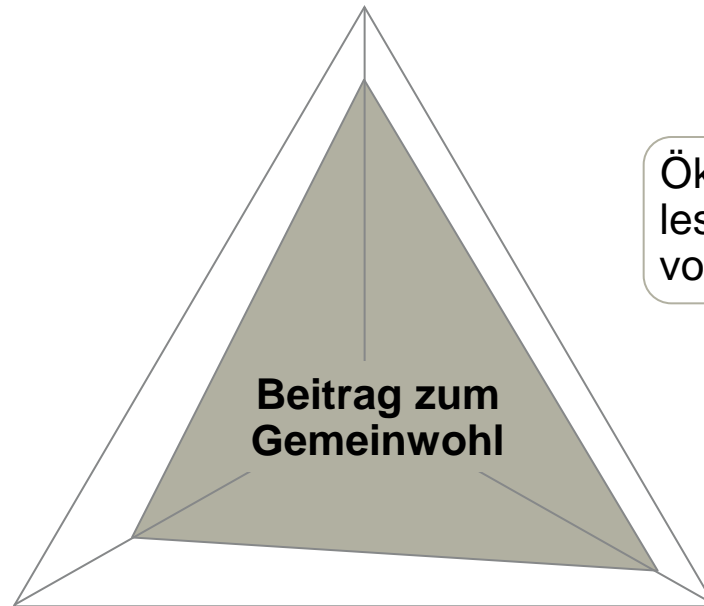


1 Üblich: Finanzen

Das Zielsystem kann um die Nachhaltigkeit ergänzt werden, um den Beitrag zum Gemeinwohl zu erfassen

Dimensionen der Nachhaltigkeit

Ökonomische Ziele:
**Geringe finanzielle Belastung
der Bürger**



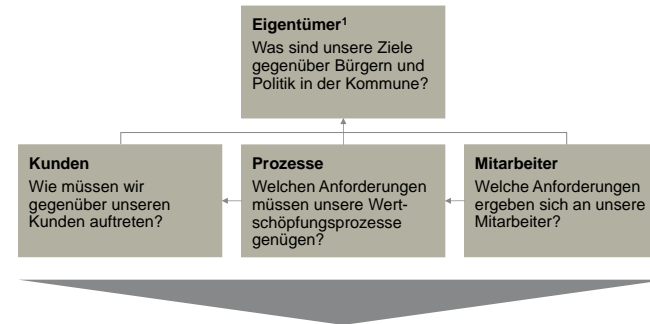
Ökonomie, Ökologie und Soziales sind die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit

Gesellschaftliche Ziele:
Sozialverträgliches Handeln

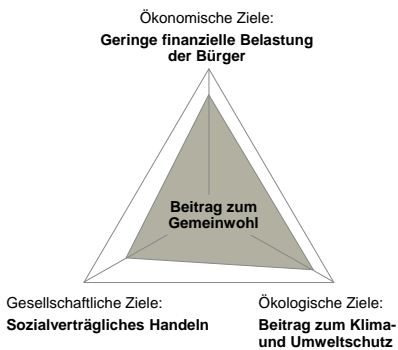
Ökologische Ziele:
**Beitrag zum Klima-
und Umweltschutz**

Die Grundstruktur des Zielsystems ergibt sich durch die Kombination der BSC mit der Nachhaltigkeit

Grundstruktur strategisches Zielsystem

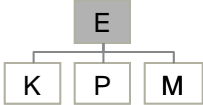
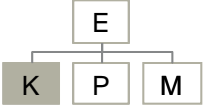
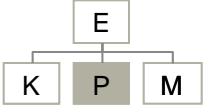
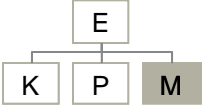
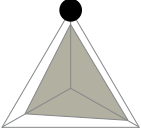
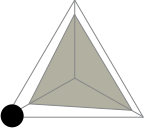
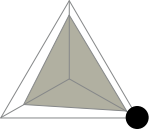


	1. Eigentümer	2. Kunden	3. Prozesse	4. Mitarbeiter
Gemeinwohl				
1. Wirtschaftlich				
2. Ökologisch				
3. Gesellschaftlich				



Die strategischen Ziele der AWM wurden gemeinsam entworfen

Zielsystem der AWM

Gemeinwohl	1. Eigentümer 	2. Kunden 	3. Prozesse 	4. Mitarbeiter 
1. Wirtschaftlich 	Politik, Verwaltung und Bürger bewerten das Gebührenniveau als angemessen und vertretbar.	Die Kunden der AWM schätzen die hochwertigen Leistungen der AWM und empfinden die Preise als angemessen.	Die Prozesse der AWM sind effizient, innovativ und kundenorientiert; sie werden kontinuierlich verbessert.	Alle Mitarbeiter der AWM arbeiten effektiv und kostenbewusst. Sie sind leistungsfähig, engagiert und kompetent.
2. Ökologisch 	Politik, Verwaltung und Bürger akzeptieren und vertreten dauerhaft die ökologische Ausrichtung der AWM.	Der Umweltnutzen der Produkte und Dienstleistungen der AWM ist den Kunden bekannt und ist akzeptiert.	Die Prozesse der AWM sind klima- und ressourcenschonend.	Die Verantwortung für die Umwelt ist im Selbstverständnis und Handeln der Mitarbeiter verankert.
3. Gesellschaftlich 	Politik, Verwaltung und Bürger sehen AWM als Garant für eine gemeinwohlorientierte Abfallwirtschaft und Premiumdienstleister.	Die positiven Auswirkungen der Leistungen der AWM auf die Lebensqualität und nachhaltige Entwicklung der Stadt Münster werden von den Kunden anerkannt.	Die AWM erweitern ihre Geschäftstätigkeiten zum Wohle der Bürger und Kunden in Münster.	Die AWM stellen hochwertige und sozialverträgliche Arbeitsplätze in Münster zur Verfügung. Die Mitarbeiter der AWM verhalten sich kollegial und sozial verantwortlich.



Friederike Lauruschkus
Partner

Oranienburger Str. 5
10178 Berlin-Mitte
phone: +49.30.688 135 22-21
mobile: +49.171.442 94 84
email: fri@civity.de
www.civity.de