

## DIE NEUE STRATEGY-MAP BEI DER LANDESWASSER-VERSORGUNG

PROF. DR.-ING. FRIEDER HAAKH, OLIVER SIMONEK

### Zusammenfassung

Nach 14 Jahren wurde die Unternehmensstrategie der Landeswasserversorgung im Hinblick auf die Umfeldveränderungen weiterentwickelt. Diese sind der Klimawandel mit all seinen Auswirkungen auf die öffentliche Trinkwasserversorgung, die Digitalisierung, die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel. Aufbauend auf einer SWOT-Analyse wurde eine neue strategische Landkarte („Strategy-Map“) mit 7 Hauptprozessen entwickelt. Diese liefert die strategische Ausrichtung bis zum Zeithorizont 2030. Besonderer Wert wurde auf die Messbarkeit der Zielerreichung gelegt. Hierzu wurde das bestehende QPNV-Kennzahlensystem der Landeswasserversorgung eingebunden. Die jedem Prozess zugeordneten Teilziele münden in das strategische Ziel „Attraktiver, innovativer und preisgünstigster Fernwasserversorger für Trinkwasser bester Qualität, bei langfristig hoher Versorgungssicherheit und nachhaltiger Nutzung der eingesetzten Ressourcen“.

### THE NEW STRATEGY MAP OF LANDESWASSERVERSORGUNG

After 14 years, the corporate strategy of the state water supply has been further developed with regard to the changes in the environment. These are climate change with all its effects on the public drinking water supply, digitalization, demographic development and the shortage of skilled workers. Based on a SWOT analysis, a new strategic map ("strategy-map") with 7 main processes was developed. Particular emphasis was placed on the measurability of target achievement and the existing QPNV key performance indicator system of the state water supply was integrated for this purpose. The subgoals assigned to each process culminate in the strategic goal "Attractive, innovative and lowest-priced long-distance supplier of top-quality drinking water with long-term high supply security and sustainable use of the resources employed."

### 1. Einleitung und Veranlassung

Im Jahr 2006 hat die Landeswasserversorgung einen Strategieentwicklungsprozess [1] durchlaufen und das Unternehmen auf die damals verabschiedete Strategie ausgerichtet. Die strategischen Ziele sah man beim Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts und beim profitablen Wachstum im Kerngeschäft. Daneben sollte ein Best-Practice Niveau bei den Kostenstrukturen erreicht werden. Die damaligen Herausforderungen lagen allein im organischen Wachstum und einer stärkeren Kostentransparenz. Politische sowie externe Einflüsse waren damals allenfalls am Rande für die strategische Sicht der Landeswasserversorgung wichtig.

Die damaligen Zielstellungen wurden erreicht. Das Dienstleistungsgeschäft konnte im Vergleich zum damaligen Zeitpunkt um 2,98 Millionen Euro gesteigert werden, der Wasserbedarf stieg um 12,47 % und durch die Einführung des QPNV-Kennzahlensystems konnte eine weitgehende Kosten- und Effizienztransparenz erreicht werden.

Die Herausforderungen bei der Aufstellung der Strategie im Jahr 2006 waren im Wesentlichen endogen bzw. wachstumsgetrieben. Im Raum stand auch eine Fusion mit der Bodensee-Wasserversorgung und dem Ansatz, dass sich LW und BWV vorher selber „fit machen“ sollten im Hinblick auf die Kostenstrukturen. Am Gebot der Effizienz hat sich nichts geändert. Die Herausforderungen der Zukunft sieht die Geschäftsleitung im Jahr 2020 überwiegend exogen getrieben.

### Der Klimawandel

Nach dem Extremjahr 2018 waren auch die darauffolgenden Jahre sehr trocken und gingen mit sehr hohen Wasserabgaben einher. Gleichzeitig kam das Grundwasserdargebot infolge der Trockenheit unter Druck. Dies erfordert strategische Anpassungen in der Zukunft.

### Die Energiewende

Die Landeswasserversorgung steht mit ihrem hohen Stromverbrauch auch im Fokus bei den Diskussionen um die CO<sub>2</sub>-Einsparung. In diesem Bereich wurde bereits in den letzten Jahren durch ein konsequentes Energiemanagement ein bedeutender Anteil an Energie und dadurch an CO<sub>2</sub>-Emission eingespart. Sich auf die Energiewende einstellen heißt, die gesellschaftliche Rolle zu überdenken und die Chancen der Eigenerzeugung zu nutzen.

### Digitalisierung

Bei der Landeswasserversorgung finden viele Prozesse noch ohne Digitalisierung statt. Die vernetzten Strukturen verursachen hier einen hohen Anpassungsdruck.

### Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Die geburtenstarken Jahrgänge werden in den kommenden Jahren sukzessive in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig finden sich immer schwerer Fachkräfte. Sie werden benötigt, um das Unternehmen auch in Zukunft sicher und zuverlässig zu führen und zu betreiben. Um die Fachkräfte findet ein Wettbewerb statt, bei dem die Landeswasserversorgung neben dem Tarifvertrag mit weiteren Anreizen punkten muss.

### Öffentliche Wahrnehmung der Landeswasserversorgung

Eine zukunftsfähige Wasserwirtschaft im Sinne des Wasserziels der Vereinten Nationen erfordert jederzeit, dass Wasser in einwandfreier Qualität (Gesundheitsvorsorge) und ausreichender Quantität (Versorgungssicherheit) zur Verfügung steht. Die Gesellschaft muss daher in einer komplexeren Welt die Belange der öffentlichen Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung bei allen Entwicklungen mitdenken und diesen Vorrang berücksichtigen.

Die Verfügbarkeit von sauberem Trinkwasser ist die Lebensgrundlage unserer heutigen Gesellschaft. Sie ist ein maßgeblicher Faktor für die hohe Lebenserwartung in Deutschland und ein wichtiger Standortfaktor. Der hohe Standard der Trinkwasserversorgung muss erhalten bleiben und weiter entwickelt werden. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten die Verantwortung für die Sicherstellung der Trinkwasserversorgung und damit der Daseinsvorsorge als Baustein der gesellschaftlichen Entwicklung mittragen.

Die Landeswasserversorgung muss sich rechtzeitig auf diese Herausforderungen einstellen. Dies hat die Geschäftsleitung veranlasst, im Sommer 2020 eine Strategiediskussion zu führen und die Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln, um das Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen. Beteiligt an dieser Strategiediskussion waren der Technische und der Kaufmännische Geschäftsführer sowie deren beiden Stellvertreter. Ein wesentliches Ergebnis ist die neue strategische Landkarte, kurz „Strategy Map“ der Landeswasserversorgung, die von der Geschäftsleitung erarbeitet und in einem ersten Schritt den Führungskräften vorgestellt und mit diesen diskutiert wurde. Aus der Diskussion ergab sich die endgültige Strategy-Map, die noch im Herbst 2020 dem Verwaltungsrat vorgestellt wurde.

Eine Strategy-Map oder „strategische Landkarte“ zeigt die Unternehmensstrategie in einem Bild. Bausteine sind die Potenziale, die Hauptprozesse, der jeweilige (Teil-)Zielzustand und der strategische Unternehmenszielzustand. Sie gibt anhand der Prozesse übersichtlich wieder, wie das strategische Oberziel erreicht werden soll. Die Strategy-Map beschreibt somit den gewünschten strategischen Zielzustand, die zur Zielerreichung erforderlichen Prozesse und auch die verfügbaren Potenziale und schafft damit die Struktur für die strategischen Aufgaben und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Landeswasserversorgung hat erstmals 2006 eine strategische Landkarte erarbeitet, damals stand sie im Zusammenhang mit dem Effizienzsteigerungsprogramm SPRINTER [2, 3]. Nach 14 Jahren und dem Wechsel in der kaufmännischen Geschäftsführung sowie den bereits angesprochenen Umfeldveränderungen war es an der Zeit, die strategische Landkarte fortzuschreiben.

## 2. Die Bausteine der Strategy-Map

### 2.1 Der Einstieg: Eine SWOT-Analyse

Als Grundlage der Strategieentwicklung wurde zunächst eine SWOT-Analyse durchgeführt. Das Akronym SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse wurde von folgenden Gedanken geleitet:

1. Stärken stärken bewirkt Schwächen zu schwächen.
2. Stärken sollen ausgebaut werden, um Chancen zu nutzen.
3. Risiken sollen durch Stärken und Chancen beherrscht werden.

Aus der SWOT-Analyse sollten dann anschließend die wichtigsten Handlungen und Prozesse abgeleitet werden, mit denen der strategische Zielzustand erreicht werden soll.

Zu den **Schwächen**: Diese wurden ausgemacht in einigen Bereichen der Unternehmenskultur, der Arbeitgeberattraktivität, der internen Kostentransparenz, der langfristigen finanziellen Ausstattung des Verbandes in Hinblick auf das Finanzierungsmodell, einem bereichsweise geringen Digitalisierungsgrad, wenig Entscheidungskompetenz und Entscheidungsfreude auf Abteilungsleiterbene mit einer Fokussierung auf die Geschäftsleitung, wenig Kontaktmöglichkeiten zu den Verbandsmitgliedern und einem knapper werdenden Dargebot bei den Rohwasserressourcen. Die Schwächen wurden priorisiert, wobei 0 die geringste und 3 die höchste Priorität repräsentiert. In aggregierter Form sind die Schwächen in Tabelle 1 wiedergegeben.

SCHWÄCHEN		
	Kriterium	Priorität 0: geringste 3: höchste
Sw1	<b>KULTUR:</b> Behördendenken K-Bereich („das geht nicht, weil...“ statt „das geht, wenn wir...“), Arbeitsprozesse z.T. schwerfällig, nicht unternehmensübergreifend und einheitlich. Absicherungsdenken („Wenn der Prüfer kommt...“) statt unternehmerischem Denken, geringe Flexibilität der MA (beginnt schon beim Zimmerwechsel...)	2
Sw2	<b>ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT:</b> Hauptverwaltung sanierungsbedürftig und wenig repräsentativ für neue Mitarbeiter, Unterbringung und Raumausstattung, keine Sozial-Räume, Behördenimage in der Außenwirkung, Attraktivität der LW als Arbeitgeber könnte gesteigert werden (Home-Office, E-Bike, Parkplätze, Kurse zur Erhaltung der geistigen u. körperlichen Fitness...)	2
Sw3	<b>KOSTENTRASPARENZ:</b> mangelnde Kostentransparenz (Kosten-Leistungsrechnung, keine Personalbudgets), Überblick über Einträge von Dienstleistungen	3
Sw4	<b>FINANZIELLE AUSSTATTUNG:</b> weiterhin hohe Instandhaltung und Investitionstätigkeit erforderlich, dadurch steigende Umlagen und Kreditfinanzierung, keine Möglichkeit zukünftig für Rücklagenbildung	2
Sw5	<b>PROZESSE:</b> geringer Digitalisierungsgrad, unterschiedliche Ablagesysteme, zu viele verschiedene Systemanwendungen, EXCEL-Lastigkeit, Indifferente Beschaffungsstrukturen, mangelnde Markterkundung, betriebliches Berichtswesen, Datentransparenz, keine einheitliche Ablagestruktur, Übermaß an Regelungen (Weniger ist mehr), Energiethemen (Strombeschaffung, Energiericht usw.) sind nicht adäquat abgebildet	3
Sw6	<b>FÜHRUNG:</b> geringe Entscheidungskompetenz der AL-Ebene, viel Verantwortung wird von GL mitübernommen, Umgang mit low-Performern, mangelnde Einhaltung von Regeln, mangelndes Verantwortungsbewusstsein und -Verhalten der Führungsebenen, Aufgabenhäufung bei Entscheidungsträgern (Quantität contra Qualität), Fokussierung auf die Geschäftsleitung (Vakuum beim Ausfall), Kostenbewusstsein nicht ausgeprägt, mangelndes Ausgabenverhalten, Zusammenarbeit	3
Sw7	<b>VERBANDSMITGLIEDER:</b> durch Vertrauen der Verbandsmitglieder wenig Kontaktmöglichkeiten mit Verbandsmitgliedern, um z.B. Dienstleistungen anzubieten, Verbandsmitglieder haben hauptsächlich Umlage im Fokus, die restlichen Stärken sind nachrangig	1
Sw8	<b>RESSOURCEN:</b> Wasserressourcen reichen absehbar nicht mehr aus um künftigen Bedarf zu decken, Altersstruktur in Belegschaft	3

Tabelle 1: SWOT-Analyse: Aggregation der Schwächen

Als **Risiken** wurden geortet: Die Ressourcensituation sowohl qualitativ (Einträge) als auch quantitativ (Klimawandel) und rechtlich (auslaufende Bewilligungen), finanzielle Risiken (sinkende Eigenkapitalquote aufgrund des Re-Finanzierungsmodells), die Vulnerabilität der Anlagen gegen Terroranschläge, die Personalressourcen [5] und die politischen Rahmenbedingungen. In Tabelle 2 sind die Risiken, die Einschätzung der Priorität und die Gegenüberstellung der jeweiligen korrespondierenden Schwächen, Stärken und Risiken enthalten.

RISIKEN						
	Kriterium	Priorität 0: geringste 3: höchste	Schwächen	Stärken	Chancen	Bemerkung
R1	<b>RESSOURCEN (QUANTITÄT):</b> Beschneidung der Wasserrechte bei Neuerteilung, Klimawandel, Ressourcenknappheit, Naturschutzbelange versus Vorrang der öff. Trinkwasserversorgung (FFH-Gebiet Donauried)	3	Sw8	St2	C1	Erschließung zusätzl. Wasserressourcen
R2	<b>RESSOURCEN (QUALITÄT):</b> Neobiota in Donau, Konflikte mit der Landwirtschaft (Landwirtschaft wird durch Corona Aufwertung erfahren), Grundwasserverunreinigungen mit Grenzwertüberschreitungen (Nitrat, PSM u. Metaboliten, Spurenstoffe, Mikroplastik, ...), höhere Anforderungen an Trinkwasser (neue Grenzwerte, neue Parameter, neue Schadstoffe)	3	-	St1, St2	C1, C3	
R3	<b>FINANZIELLES RISIKO:</b> Einführung eines Wasserentnahmeentgelts in Bayern, zunehmende Verschuldung, Novellierung des Eigenbetriebsrecht mit drohender Auflösung der Rückstellungen, Finanzierungsmodell: Abschreibung auf Herstellkosten und Verzicht auf Gewinnerzielung führt zu inflationsbedingt sinkender EK-Quote, steigende Kreditfinanzierung, Finanzierung zukünftiger Aufgaben und Ausgaben, Verbandsfinanzierung, hohe Umlage	2	Sw3, Sw4	St6, St2	C2, C4, C7	Zukünftigen Finanzbedarf ermitteln, notwendige Eigenkapitalquote definieren, EK-Quote stabilisieren (BWV hat höhere Quote als wir; Steuerthema beachten!) Einnahmen-Seite erhöhen
R4	<b>VULNERABILITÄT DER ANLAGEN:</b> Angreifbarkeit der Anlagen, IT-Angriffe, Anschlag (Öl, Gift, ...), Pandemie (Corona), Ausfall wesentlicher Infrastrukturen (Risikomanagement), allgemeine Störungs- und Schadensrisiken	2	(Sw5)	St2, St3, St5	C7	
R5	<b>RESSOURCEN (PERSONAL):</b> Mitarbeitergewinnung und Erhaltung, Wettbewerb um Fachkräftegewinnung, Zielkonflikt zw. Kernkompetenz (originäre Aufgabe der LW) und Dienstleistungen	2	Sw1, Sw2, Sw6	St3, St4, St7	C3, C5, C6	
R6	<b>POLITIK:</b> Europäische Dienstleistungskonzeption (Wasserversorgung als öffentliche Aufgabe?), Regulierungsüberlegungen der Politik (Konzession, Preisaufsicht), einseitige Beschaffungsstrukturen (Anbietermonopol), wegen steigender Umlagen von LW & BWV: wieder aufkommende Fusionsgedanken, kompetenzfreie WaWi-Verwaltung ohne eigene Position und Durchsetzungskraft	1	Sw7	St1, St2, St3, St4, St5, St6	C3, C5	

Tabelle 2: SWOT-Analyse: Aggregation der Risiken

Zu den **Stärken** (Tabelle 3) zählen die hohe Wasserqualität, vorausschauende Managementinstrumente wie ein Assetmanagement („LW-Denkwerkstatt 2030“) [8], das Instandhaltungskonzept, das Risikomanagement [9], das Engagement für den Grundwasserschutz, das Know-how im Kerngeschäft und die Innovationsfähigkeit. Weiterhin die positive öffentliche Wahrnehmung und die sichere Infrastruktur mit Redundanzen. Es finden sich Stärken im finanziellen Bereich und in der Unternehmenskultur in der Belegschaft.

STÄRKEN		
	Kriterium	Priorität 0: geringste 3: höchste
St1	QUALITÄT: hohe Wasserqualität	3
St2	VORAUSSCHAUENDES MANAGEMENT: ausgeprägtes Asset- und Instandhaltungsmanagement, kein Investitions- und Instandhaltungsstau, risikobasiertes Instandhaltungsprogramm, vorhandene Risikostrukturen und Notfallpläne	3
St3	KNOW-HOW & INNOVATIONSFÄHIGKEIT: hohes Know-How und Fachwissen der Mitarbeiter, erfahrene, motivierte Mitarbeiter, LW als Vordenker, Thementreiber, Peer Group (Wasserkonzeption, Nitrat, Risiko- und Ausfallmanagement), renommiertes Labor, F&E, Planung und Betrieb aus einer Hand (Planungstiefe), hohe Qualität bei Arbeitsprozessen/Dienstleistungen, Flexibilität bei sich ändernden Anforderungen/neuen Dienstleistungen vorhanden	3
St4	ÖFFENTLICHE WAHRNEHMUNG: Vertrauen der Verbandsmitglieder in GF + LW, gute Dokumentation (Publikationen), Kontakte zu Uni, DVGW etc., anerkannter Partner der Kommunen, zuverlässiger Trinkwasserlieferant, gute öffentliche Wahrnehmung, gefragter Dienstleister (Betriebsführungen, Labor, Ingenieur-DL, Wasserzähler)	2
St5	SICHERE INFRASTRUKTUR: Redundanzen in der Infrastruktur, gute, kompakte und sichere Infrastruktur, mehrere verschiedene unabhängige Wasserressourcen, geringer spez. Energieaufwand je m <sup>3</sup> (vgl. BWV)	3
St6	FINANZEN: günstige BKU, Planerfüllung	2
St7	KULTUR: überwiegend gutes Klima unter den Beschäftigten, gute Zusammenarbeit unter den beiden Geschäftsführern	2

Tabelle 3: SWOT-Analyse:  
Aggregation der Stärken

Last but not least die **Chancen**: Als Chancen werden gesehen: Die Erschließung neuer Ressourcen, die Weiterentwicklung des Umlagesystems, das Thema Nachhaltigkeit, weiteres Wachstum im Kerngeschäft (Wasserabgabe) und im Dienstleistungsbereich, die Wahrnehmung der Belange der Trinkwasserversorgung in Politik und Gesellschaft, in der Entwicklung des Personals sowie der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und in der weiteren Prozessoptimierung, Stichwort Digitalisierung. Die Tabelle 4 zeigt die Aggregation der Chancen.

CHANCEN						
Kriterium	Priorität 0: geringste 3: höchste	Aufgabe	...durch welche Stärken können wir die Chancen befördern?	...beseitigt folgende Schwächen:	...mindert folgende Risiken:	
C1 RESSOURCEN: Erschließen von zusätzlichen Wasserressourcen, auch über BF; weiterer Ausbau der Donauwassergewinnung, weitere Verbesserung der Donaurohwasserqualität	3	Erschließung zusätzl. Wasserressourcen	St2, St3	Sw8	R1, R2	
C2 UMLAGESYSTEM: Leistungspreisabrechnung durch Smart Meter, Umstellung Preissystem, stärkere Leistungsbeipreisung, dadurch bessere Auslastung des Systems	2	Umlagesystem weiterentwickeln	St2, St3, St6	Sw4	R3	
C3 NACHHALTIGKEIT: Ausbau regenerativer Energien, CO <sub>2</sub> -Neutralität (Autarkie, langfristig Kosteneinsparung, Image, Nachhaltigkeit), Öko-Landbau, Ökologisierung, 1000 ha LW-Flächen (eigener landw. Betrieb, Flächenprämie, ...)	2	Nachhaltige Ressourcennutzung ausbauen	St1, St2, St3	keine Schwäche detektiert	R1	
C4 WACHSTUM: Konsolidierung Branche, Übernahme/Vernetzung Gruppenwasserversorgung, langfristig Ortsnetze? Fusionen z.B. mit Ulmer Alb, ...; Ausbau Dienstleistungsgeschäft, Ausbau Kooperationen, Aufarbeitung und bessere Vermarktung Kalkpellets, Klimawandel (höhere Wasserabgabe)	2	Wachstum (Kern- und DL-Geschäft)	St1, St3, St4, St5, St6	Sw4, Sw7	R3	
C5 POLITIK & GESELLSCHAFT: Trinkwasserversorgung gewinnt zunehmend an Bedeutung im Rahmen der Daseinsvorsorge; Wert des Wassers, gesellschaftliche Verantwortung (sinnstiftende Tätigkeit, Nachhaltigkeit, Naturschutz, Donauriedhonig, wertschätzend als kritische Infrastruktur im Zuge Corona), Gemeinwohlbilanz (Aufzeigen des gesellschaftlichen Nutzens der LW), engere und bessere Kontakte zu Verbandsmitgliedern und in die Politik, um sie für unsere Belange noch besser sensibilisieren zu können	2	Öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz verbessern	St1, St4, St5	Sw2, Sw7	R6	
C6 PERSONAL: zusammenwachsen (Führungskräfteentwicklung), attraktivere Arbeitsplätze, stärkere Nutzung vorhandener Kompetenzen, flexiblere Arbeitsmodelle	2	Attraktivität und Kultur der LW weiterentwickeln (Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung)	St3, St4, St7	Sw1, Sw2, Sw6	R5	
C7 PROZESSOPTIMIERUNG: Synergien durch Anpassungen in der Flächenstruktur, Digitalisierung, Einführung elektronischer Prozesse, Ausbau IT-Infrastruktur, Insourcing der ausgelagerten Prozesse (Empfang, Wohnungsverwaltung, weiteres), Zusammenarbeit mit Dritten, konsequenteres Assetmanagement (Pachten -> Grundwasserrendite, Wohnungen, Betriebsführungen, Pellets, Verwaltung und Management aller bestehenden Verträge), Kostentransparenz herstellen, Erhöhung der Anlagensicherheit	3	Unternehmensübergreifend Prozesse optimieren	St2, St3	Sw1, Sw3, Sw5	R3, R4, R5	

Tabelle 4: SWOT-Analyse: Aggregation der Chancen

Die Aufgabe bestand nun darin, aus der SWOT-Analyse die Handlungen und Optimierungspotenziale für die zukünftige Strategie abzuleiten. Hierzu dienten die Chancen als Ausgangsbasis. Aus der Überlegung „Durch welche Stärken können wir welche Chance nutzen, welche Risiken können wir dadurch reduzieren und welche Schwächen gleichzeitig beseitigen?“ ergaben sich dann auf direktem Weg die dazu erforderlichen Handlungen, die in die strategische Landkarte aufzunehmen waren und für die entsprechende Prozesse aufzusetzen sind. Tabelle 5 gibt einen Überblick über das Zusammenspiel und die daraus abgeleiteten Hauptprozesse.

CHANCEN						
Kriterium	Priorität 0: geringste 3: höchste	Aufgabe	...durch welche Stärken können wir die Chancen befördern?	...beseitigt folgende Schwächen:	...mindert folgende Risiken:	
C1 Ressourcen	3	Erschließung zusätzl. Wasserressourcen	St2, St3	Sw8	R1, R2	
C2 Umlagesystem	2	Umlagesystem weiterentwickeln	St2, St3, St6	Sw4	R3	
C3 Nachhaltigkeit	2	Nachhaltige Ressourcennutzung ausbauen	St1, St2, St3	keine Schwäche detektiert	R1	
C4 Wachstum	2	Wachstum (Kern- und DL-Geschäft)	St1, St3, St4, St5, St6	Sw4, Sw7	R3	
C5 Politik & Gesellschaft	2	Öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz verbessern	St1, St4, St5	Sw2, Sw7	R6	
C6 Personal	2	Attraktivität und Kultur der LW weiterentwickeln (Personalentwicklung)	St3, St4, St7	Sw1, Sw2, Sw6	R5	
C7 Prozessoptimierung	3	Unternehmensübergreifende Prozesse optimieren	St2, St3	Sw1, Sw3, Sw5	R3, R4, R5	
			alle Stärken abgedeckt!	alle Schwächen abgedeckt!	alle Risiken abgedeckt!	

Tabelle 5: Chancen, Stärken, Risiken und Schwächen im Zusammenspiel;  
C = Chance,  
St = Stärke,  
R = Risiko,  
Sw = Schwäche

## 2.2 Kundenerwartung und Definition des strategischen Oberziels

Am Anfang der Überlegungen standen die Kunden, in diesem Fall die Verbandsmitglieder und die Dienstleistungskunden, im Fokus. Die Leitfrage war, welche Erwartungen die Kunden an die LW haben: Das Trinkwasser soll preisgünstig, jederzeit verfügbar, qualitativ hochwertig sein und unter Nutzung nachhaltiger Ressourcen bereitgestellt werden.

Aus dieser Kundensicht wurde das strategische Oberziel „Attraktiver, innovativer und preisgünstigster Fernversorger für Trinkwasser bester Qualität bei langfristig hoher Versorgungssicherheit und nachhaltiger Nutzung der eingesetzten Ressourcen“ abgeleitet.

## 2.3 Ableitung eines Zielzustandes aus den Prozessen anhand des QPNV-Kennzahlensystems

Zur Erstellung der Strategy-Map wurden dann noch weitere Kriterien herangezogen. So ist aus den in der SWOT Analyse hergeleiteten Prozessen ein strategisches Ziel und daraus folgend ein Zielzustand für jeden Prozess definiert worden. Die Zustandsbeschreibung des Ziels wurde griffig formuliert und die Messbarkeit der Zielerreichung definiert. Eine wichtige Anforderung besteht darin, dass das Maß der Zielerreichung möglichst belastbar, zuverlässig und reproduzierbar messbar sein soll, das heißt möglichst mit „harten“ Kennzahlen belegt werden kann und nicht nur mit „soften“ und „vagen“ Zustandsbeschreibungen. Deshalb wurde unterhalb des strategischen Oberziels eine Zielebene zu jedem Prozess mit messbaren Zustandsgrößen eingeführt. Hier sind bereits für einige Bereiche mit dem QPNV-Kennzahlensystem (Tabelle 6) der LW belastbare Messgrößen vorhanden [4]. QPNV steht für **Trinkwasserqualität, Preisgünstigkeit, Nachhaltigkeit, Versorgungssicherheit**.

QPNV-KENNZAHLEN			
Leistungsmerkmal	Nr.	Kennzahl	Information
Versorgungssicherheit	V1	Summe Leitungsschäden im Jahr	Anzahl/km und Jahr
	V2	Versorgungsunterbrechungen	Stunden/Jahr
	V3	Sicherheitsreserve des Versorgungssystems am Spitzentag	Prozent von $Q_{d,max}$
Rohwasserqualität	Q1	gute Rohwasserqualität	z. B. NO <sub>2</sub> , PSM, org. Spurenstoffe
(Trink-)Wasserqualität	Q2	gute (Trink-)Wasserqualität	
Kundenservice	S1	Kundenbeschwerden	Anzahl/Jahr
	S2	Kundenzufriedenheit	aus Kundenumfrage
Nachhaltigkeit	N1	Trend Dargebot	
	N2	Trend Qualität Rohwasser	
	N3	CO <sub>2</sub> -Footprint	
	N4	Reha-Rate	in Prozent/Jahr
Wirtschaftlichkeit	W1	€/m <sup>3</sup>	
	W2	Kapitalaufwand	
	W3	Betriebsaufwand	
	W4	Wasserbezugspreis	
	W5	Wasserverluste	m <sup>3</sup> /Jahr bzw. bezogen auf km Leitungslänge

Tabelle 6: Die QPNV-Kennzahlen der Landeswasserversorgung

## 2.4 Die Potenziale als Basis

Ganz wesentlich sind die Potenziale der LW als Basis für die Hauptprozesse, die zu den jeweiligen (Teil-)Zielzuständen führen. Dazu zählt insbesondere die Verankerung bei den Kunden = Verbandsmitgliedern mit dem „QPNV-Versprechen“, also Trinkwasser bester Qualität, das „Q“; preisgünstig, das „P“; bei nachhaltiger Nutzung der eingesetzten Ressourcen, das „N“ und hoher Versorgungssicherheit, das „V“. Das Vier-Säulen-Modell (QPNV) und die Verbandsmitglieder sind somit die Basis der Strategieentwicklung. Die Potenziale liegen in folgenden Bereichen:

- Systemauslastung verstetigen
- Prozessoptimierung
- Wachstum
- Ressourcen
- Nachhaltigkeit
- Politik und Gesellschaft sowie
- Personal

## 2.5 Die Kernprozesse

Die aus der SWOT-Analyse hervorgegangenen Handlungen sind das Bindeglied zwischen den Potenzialen und der Zielebene. Sie beschreiben, **was** in den nächsten Jahren konkret im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung **zu tun ist**. So kann die Zielerreichung in den meisten Fällen mit dem bei der LW entwickelten QPNV-Kennzahlensystem gemessen werden. In einigen Bereichen sind jedoch noch Konkretisierungen notwendig, beispielsweise, welche Prozesse im Unternehmen optimiert werden sollen. Für die Umsetzung ergeben sich die Aufgaben konkret aus der Prozessebene. So sind beispielsweise verschiedene Modelle zur Fortentwicklung des Umlagesystems zu erstellen und zu bewerten, das heißt es geht um die Operationalisierung. Zudem muss eine realistische Zeitschiene aufgebaut werden. So liegt ein machbarer Zeitraum für die Erschließung weiterer Ressourcen bei mindestens zehn Jahren. Dabei ist zu beachten, dass die strategische (Weiter-)Entwicklung neben dem normalen Tagesgeschäft laufen muss und dabei auch Ressourcen bindet.

## 3. Die Strategy-Map

Aus den Potenzialen, den (Haupt-)Prozessen und den (Teil-)Zielzuständen lässt sich die Strategy-Map erstellen. Die sieben Hauptprozesse mit einem jeweils zugehörigen Zielzustand sind:

1. Das Umlagesystem weiterentwickeln
2. Die Prozesse unternehmensübergreifend optimieren, durchgängiges ERP
3. im Kern- und Dienstleistungsgeschäft wachsen
4. Zusätzliche Wasserressourcen erschließen
5. Nachhaltige Ressourcennutzung ausbauen
6. Öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz verbessern
7. Attraktivität und Kultur der LW weiterentwickeln (Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung)



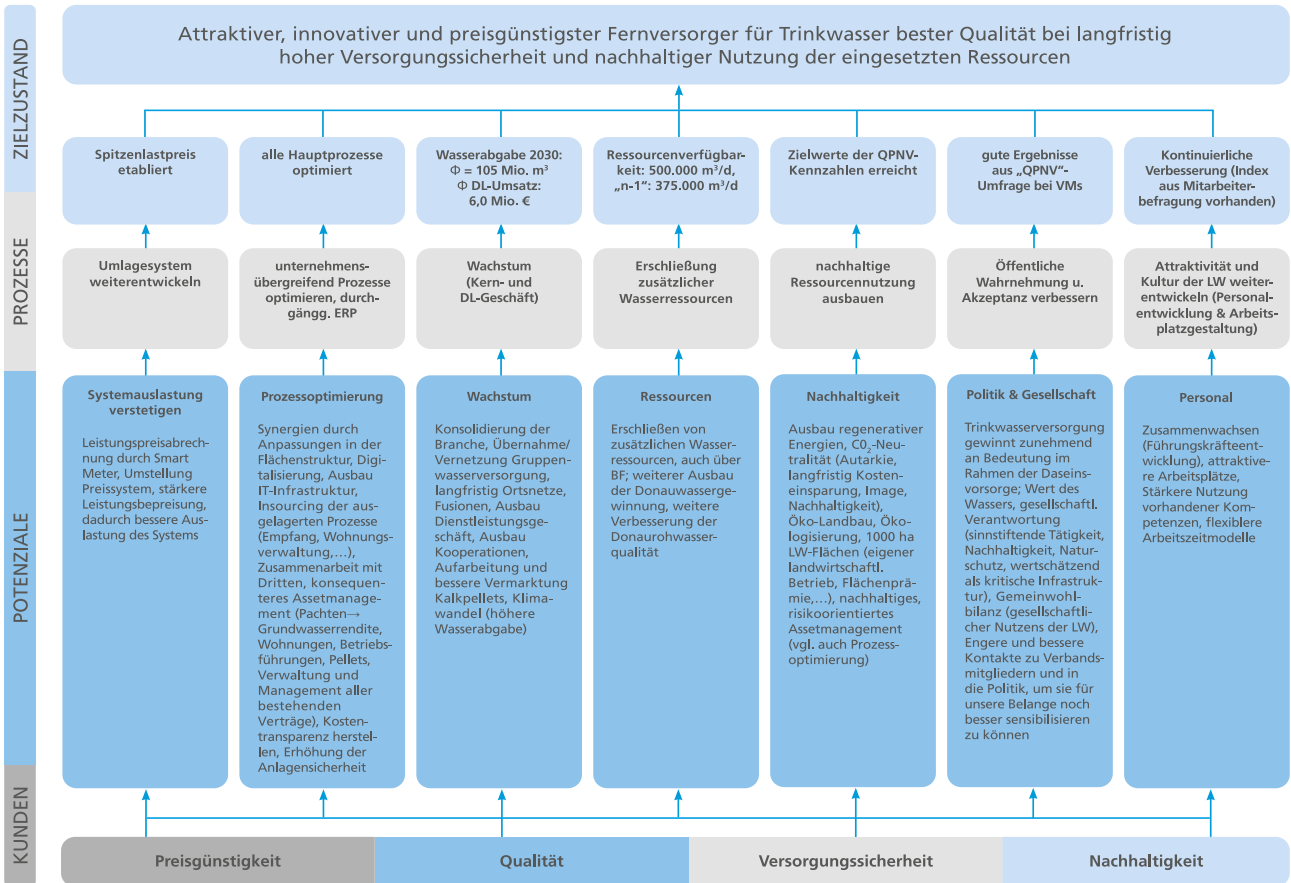


Bild 1: Die Strategy-Map der Landeswasserversorgung

#### 4. Kommunikation und Umsetzung

Für die Umsetzung ist es wichtig, frühzeitig alle für die Strategie relevanten Personengruppen zu informieren, mitzunehmen und Akzeptanz herzustellen. Den Führungskräften wurde im Rahmen des Führungskräfteentwicklungsprozesses die Strategy-Map vorgestellt. Dabei wurde über die Neuausrichtung diskutiert. In einem nächsten Schritt wurde dem Verwaltungsrat die Strategie präsentiert und dessen Zustimmung eingeholt. Ganz wichtig im Rahmen eines Strategieentwicklungsprozesses ist die rechtzeitige Information und Einbringung der Mitarbeitenden. Im Anschluss an die Zustimmung des Verwaltungsrates wurde den Mitarbeitenden die Neuausrichtung vorgestellt, um möglichst schnell Akzeptanz herzustellen und Unsicherheiten zu beseitigen.

Die Umsetzung basiert auf den genannten sieben Hauptprozessen. Sie sieht einen Zeithorizont bis 2030 vor. Damit die Strategie die Organisation durchdringt, wurden weiterhin Strategy-Maps auf Abteilungsebene entwickelt, die sich an den Teilzielen und den Hauptprozessen der Gesamt-Strategy-Map orientieren. Für die dort hinterlegten Zielzustände wurde wiederum Wert auf die möglichst eindeutige Messbarkeit sowie die Verknüpfung mit dem QPNV-Kennzahlensystem gelegt. Unterstützt wird dies durch eine Führungskräfteentwicklung, um den Gesamtprozess auch durch Softtools und die Weiterentwicklung der Fähigkeiten auf der Führungsebene zu flankieren.

Die Zielerreichung kann mit den jährlich erhobenen QPNV-Kennzahlen gemessen werden. Der „weiche“ Bereich, „öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz verbessern“ soll durch eine Schulnoten-Bewertung zu den 4 Säulen

Q-P-N-V durch die Verbandsmitglieder bewertet werden [6]. Nachdem die sieben Hauptprozesse auf die Abteilungsebene heruntergebrochen war, ergaben sich 15 Arbeitspakete, die bearbeitet werden müssen, um die Strategie gesamthaft umzusetzen.

Für die einzelnen Arbeitspakete werden Projektgruppen zu bilden sein. Positive Erfahrungen wurden bereits mit der Projektgruppe „CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2030“, die bereits vor dem eigentlichen Strategieprozess gestartet ist, gemacht. In dieser Projektgruppe geht es darum, wie die LW bis 2030 die CO<sub>2</sub>-Neutralität erreichen kann. Es ist wichtig, dass sich die LW auch Gedanken über ihre gesellschaftspolitische Rolle macht. So setzt sich die Landeswasserversorgung aktiv für den Umwelt- und Gewässerschutz ein. Gleichzeitig verursacht die Landeswasserversorgung aber durch ihren Energiebedarf CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Größenordnung von 16.400 t/a [3]. Um durchgängig glaubwürdig zu sein, braucht die LW ein Konzept, um ihre gesellschaftliche Verantwortung bei diesem Thema wahrzunehmen und durch konsequentes Handeln zu überzeugen. Aus diesem Grund wurde diese Projektgruppe installiert. Sie soll prüfen, wie eine Umsetzung (CO<sub>2</sub>-Neutralität) realistisch möglich ist. Ziel soll es sein, möglichst viele Arbeitspakete über Projektgruppen umzusetzen. Dies hat den Vorteil, dass die Projektmitglieder interdisziplinär und abteilungsübergreifend zusammenarbeiten können und sich so wesentlich stärker mit der Umsetzung der Strategie und auch der LW identifizieren. Gleichzeitig wird damit der Teamgedanke gestärkt. Einzelne Arbeitspakete oder untergeordnete Aufgaben aus den 15 Arbeitspaketen können auch in der Linienfunktion abgearbeitet werden oder sind durch Standardprozesse gut abgedeckt, beispielsweise die Instandhaltung und das Assetmanagement [7, 8]. Als Umsetzungshorizont wurde 2030 angesetzt, wobei auch bewusst eine gewisse Unschärfe in Kauf genommen wird, da sich manche Ziele früher, manche aber vermutlich auch erst später erreichen lassen.

Über eine entsprechende Projektstruktur und die Installation eines Lenkungs-kreises soll der regelmäßige Fortschritt zur Umsetzung der Strategie berichtet und kontrolliert werden. So können eventuelle Abweichungen schnell erkannt und beseitigt werden. Regelmäßiger soll an den Verwaltungsrat über den Umsetzungsstand der Maßnahmen berichtet werden. Bei einzelnen Maßnahmen ist seine Zustimmung erforderlich. Im Rahmen des Strategieprozesses soll ein langfristiger Personal- und Finanzplan aufgestellt werden, der die Auswirkungen der Maßnahmen in den nächsten 15 Jahren darstellt. Eine Untersuchung der Organisation ist ebenfalls angedacht.

## 5. Zusammenfassung

Zusammenfassend stellt sich das Ergebnis wie folgt dar: Nach 14 Jahren wurde die strategische Landkarte der LW fortgeschrieben. Dabei wurden die Ergebnisse einer SWOT-Analyse und die geänderten Umfeldbedingungen eingearbeitet. Besonderer Wert wurde auf eine messbare Zielzustandsbeschreibung und die Verklammerung des strategischen Ziels mit den Potenzialen der LW durch eine klar definierte Prozessebene gelegt.

So sollen das Umlagesystem weiterentwickelt, unternehmensübergreifend Prozesse optimiert (und digitalisiert), Wachstum im Kern- und Dienstleistungsgeschäft erreicht, neue Wasserressourcen erschlossen, die nachhaltige

Ressourcennutzung ausgebaut, die öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz verbessert sowie die Attraktivität und Kultur der LW weiterentwickelt werden – ein umfangreiches und anspruchsvolles Programm für einen Zeithorizont bis zum Jahr 2030.

#### Literatur

- [1] Eisele, W.: Strategieentwicklung für ein Fernwasserunternehmen am Beispiel der Landeswasserversorgung, LW-Schriftenreihe 2006 S. 4–18, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [2] Emmert, M.: Zusammenstellung aller Maßnahmen zur Prozessoptimierung SPRINTER, LW-Bericht 2009-4, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [3] Scheck, R.; Störzer, G. & Wagner, T.: Bericht über die mengenabhängigen Kosten der Trinkwasserbereitstellung und zur Fortentwicklung der Energieeffizienz im Betriebsjahr 2019, LW-Bericht 2020-6, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [4] Haakh, F. & Eisele, W.: Das Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung bei der Landeswasserversorgung, LW-Schriftenreihe 2017 S. 78–89, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [5] Eisele, W. & Gund, C.: Demografieanalyse bei der Landeswasserversorgung – Was bedeutet dies für die Personalpolitik?, LW-Schriftenreihe 2015 S. 86–95, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [6] Röhrle, B.: Kommunikation in der Trinkwasserversorgung – Verstehen lernen, was alle betrifft, LW-Schriftenreihe 2015 S. 54–65, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [7] Haakh, F.: Analyse der technischen Anlagen der Landeswasserversorgung zur Bestimmung des notwendigen Erneuerungsbedarfs, LW-Schriftenreihe 2013 S. 4–17, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [8] Haakh, F.: LW-Denkwerkstatt 2030. Risikoanalyse, Projektsteckbriefe und Denkwerkstatt-Tabelle (Stand 2017), LW-Bericht 2018-7, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart
- [9] Haakh, F.: Risikobericht 2020, LW-Bericht 2020-3, Eigenverlag Zweckverband Landeswasserversorgung, Stuttgart