



# Fokussierte Managementinformation

Die AlpTransit Gotthard AG (ATG) ist Bauherr der neuen Eisenbahn-Alpentransversale. Um dieses Jahrhundertbauwerk in der verlangten Qualität, kosten- und termingerecht ins Ziel zu bringen, hat die ATG ihr Führungsinstrumentarium überarbeitet. Erste Erfahrungen mit dem Managementinformationssystem MIS-ATG sind positiv.

Text: Toni Büchler, AlpTransit Gotthard AG, Luzern, und Andreas D. Baumann, Consultingworld AG, Zug

Die AlpTransit Gotthard AG, eine Tochtergesellschaft der SBB mit Sitz in Luzern, hat den Auftrag, mit einem Projektvolumen von 11,7 Milliarden Franken eine zukunftsorientierte Flachbahn durch die Alpen zu bauen. Der Basistunnel am Gotthard ist das Herzstück der neuen Bahnverbindung. Der mit 57 Kilometern längste Tunnel der Welt wird Ende 2017 in Betrieb genommen. Der Basistunnel am Ceneri, welcher den Gotthard-Basistunnel in südlicher Richtung ergänzt, geht Ende 2019 in Betrieb.

## Fokus ATG

Im Herbst 2007 entwickelte, diskutierte und verabschiedete die ATG-Geschäfts-

leitung den «Fokus ATG». Er umfasst die Leitsätze: «Diese Ziele wollen wir erreichen (2011–2017/2019)»; «So wollen wir gesehen werden (unser Selbstverständnis)»; «So arbeiten wir (unsere Handlungsmaximen)». Basierend auf diesen Leitsätzen, wurden fünf Teilprojekte angestossen:

- Zielvereinbarung – Kaskadierung der Zielsetzungs- und Planungsprozesse
- Netzwerke – systematische Beziehungspflege mit Interessenpartnern
- Prozesse – Review der wichtigsten ATG-Prozesse
- Mein Beitrag zum Ganzen – Verhaltensziele und Verbesserungsprozess
- MIS/BSC (Balanced Scorecard) – Aufbau eines Führungsinformationssystems

## Einführung der Balanced Scorecard

Für die Einführung der BSC stellte die Geschäftsleitung hohe Vorgaben an das interdisziplinäre Projektteam: Fokussieren – weniger Papier – mehr Zeit für das Wesentliche. Basierend auf der NEAT-Controllingweisung – eine Konzernrichtlinie des Bundes für alle Ersteller –, wurden vorhandene Instrumente und Auswertungen in der BSC zusammengeführt und bei Bedarf ergänzt. Das mehrdimensionale Kennzahlensystem hilft dabei täglich, die vielfältig vernetzten Projektziele konsequent zu verfolgen:

- Verbesserung der Termin- und Kostensteuerung
- Verbesserung der Prozesse und Prozesssicherheit

- Sicherstellung und Pflege der Netzwerkaktivitäten mit den Zielen Beherrschung von Reputationsrisiken und Imageverbesserung
  - Bereitstellung relevanter Führungsinformationen für die strategische und operative Gesamtführung sowie für Bereichs- und Projektabschnittsverantwortliche
- Abgeleitet von den strategischen Wirkfaktoren wurden massgeschneiderte, geschäftsrelevante Kennzahlen und Grafiken in folgenden vier Dimensionen dargestellt: Kosten / Finanzen / Termine; Interessenpartner; Prozesse / Risiken / Qualität; Potenziale / Entwicklung.

Sie umfassen thematisch u. a. die Kennzahlen zu Endwertprognose (Kosten), Termine/Meilensteine, Verträge/Leistungen, Beziehungsqualitäten Interessenpartner, Medienresonanz, Risikopotenziale, Qualitätsgrade, Arbeitssicherheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Informationsflüsse und Unternehmenskultur.

### Spezifische MIS-Zielsetzungen

Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung des Management-Informationssystems (MIS) orientieren sich an folgenden spezifischen Zielsetzungen:

- Stark verdichtete, verantwortungsgerechte Daten für Führungskräfte
- Zeitliche Entlastung beim Studium von Führungsberichten und Beschleunigung der Entscheidungsfindung auf allen Stufen
- MIS als Basis und gemeinsame Sprache der periodischen Kommunikation, Berichterstattung und im Führungsalltag
- Ampeln und Trendanzeigen zur Visualisierung der Geschäftsentwicklung
- Verknüpfung operativer Kennzahlen mit den strategischen Zielen
- Konsolidierung von Daten auf verschiedene Führungsstufen
- Drill-down-Möglichkeiten
- Verknüpfung der BSC-Systematik mit den Mitarbeiter-Gesprächen

### Realisierung der Lösung

Die Diplomarbeit «Balanced Scorecard ATG» eines ATG-Controllers verkürzte die Konzeptphase und prädestinierte ihn als internen Projektleiter. In einem Top-down-Ansatz wurde das Netzwerk der Wirkfaktoren mit der Geschäftsleitung in einem Workshop diskutiert und finalisiert. Vorteilhaft für die spätere Lösungsakzeptanz war der frühe Einbezug von Führungskräften der zweiten Stufe sowie meinungsbildender Fachleute aus allen Bereichen,

obwohl zunächst nur eine BSC für die Geschäftsleitung erstellt werden sollte. Dieses Vorgehen bewährte sich, denn ein Bottom-up-Ansatz mit Abstimmung und Ergänzung aller vorhandenen und wünschbaren Detailinformationen hätte bedeutend mehr Zeit erfordert. Bottom-up-BSC-Projekte scheitern oft. Für die Einführung der BSC hatte das Projektteam und die Software (STRAT&GO von PROCOS) u. a. folgende firmenspezifische Herausforderungen zu bewältigen: Ablösung des umfangreichen Monatsberichts durch konzise BSC-Reports und Auswertungen nach PSP-Elementen und -Knoten (Parallelhierarchie).

### Erste Erfahrungen und Ausblick

Pragmatisch beginnen, gemeinsam lernen und dann die Lösung ausbauen. Das ATG-Projektteam «Balanced Scorecard» war in der glücklichen Lage, auf kompetente interne Fachleute aus allen Geschäftsbereichen, der IT, den Finanzen, dem Personal, dem Risikomanagement/Qualitätssicherung und anderen Funktionen zugreifen zu können. Die moderne Softwarelösung erlaubt eine hohe Flexibilität, was den Ausbau von Datenbasis und Reports angeht.

Je mehr die «Kunden» der neuen Lösung ihre spezifischen Führungsinformationsanforderungen auf der neuen Plattform abbilden wollen, desto besser. Und die ersten mit der BSC gemachten Erfahrungen sind positiv: Das neue Informationssystem erleichtert die Führungsarbeit, weil es eine fokussierte Führung und Steuerung eng vernetzter Sachverhalte auf einen Blick ermöglicht. Dies spart Zeit, setzt jedoch Vertrauen in die Kompetenz des eigenen Führungsteams voraus.

Wie geht es weiter? Ein BSC-Fachteam tagt zukünftig quartalsweise, um Ausbau- und Verbesserungswünsche zu diskutieren, zu entscheiden und deren Realisierung zu beauftragen. Für den Projekterfolg wird es entscheidend sein, ob es dauerhaft gelingt, zwischen Wünschbarem und Notwendigem zu unterscheiden und das Instrument im Projektalltag in die Führungsarbeit einzubauen. Ein grosses Potenzial ist vorhanden. Und die Zielsetzung ist klar: Die neue BSC hilft mit bei der «Fokussierung» der umfangreichen und anspruchsvollen Arbeit der Projektsteuerung dieses weltweit einzigartigen Jahrhundertbauwerks. ■

Der Beitrag wurde erstmals in der Verbandszeitschrift «Schweizer Bauwirtschaft» publiziert.

