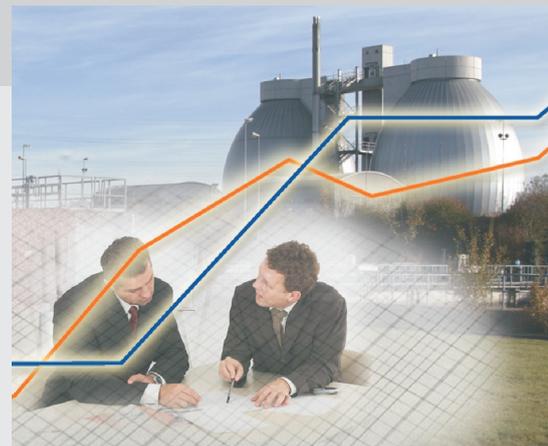


DWA - Themen

Unternehmensbenchmarking als Bestandteil der Modernisierungs- strategie - Kennzahlen und Auswertungsgrundsätze

April 2008



Die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. (DWA) ist in Deutschland Sprecher für alle übergreifenden Wasserfragen und setzt sich intensiv für die Entwicklung einer sicheren und nachhaltigen Wasserwirtschaft ein. Als politisch und wirtschaftlich unabhängige Organisation arbeitet sie fachlich auf den Gebieten Wasserwirtschaft, Abwasser, Abfall und Bodenschutz.

In Europa ist die DWA die mitgliederstärkste Vereinigung auf diesem Gebiet und nimmt durch ihre fachliche Kompetenz bezüglich Normung, beruflicher Bildung und Information der Öffentlichkeit eine besondere Stellung ein. Die rund 14.000 Mitglieder repräsentieren die Fachleute und Führungskräfte aus Kommunen, Hochschulen, Ingenieurbüros, Behörden und Unternehmen.

Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten liegt auf der Erarbeitung und Aktualisierung eines einheitlichen technischen Regelwerkes sowie der Mitarbeit bei der Aufstellung fachspezifischer Normen auf nationaler und internationaler Ebene. Hierzu gehören nicht nur die technisch-wissenschaftlichen Themen, sondern auch die wirtschaftlichen und rechtlichen Belange des Umwelt- und Gewässerschutzes.

Impressum

Herausgeber und Vertrieb:

DWA Deutsche Vereinigung für
Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V.
Theodor-Heuss-Allee 17
53773 Hennef, Deutschland
Tel.: +49 2242 872-333
Fax: +49 2242 872-100
E-Mail: kundenzentrum@dwa.de
Internet: www.dwa.de

Satz:

DWA

Druck:

DCM • Druckcenter Meckenheim

ISBN:

978-3-940173-64-5

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

© DWA Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V., Hennef 2008

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen werden.

Vorwort

Der vorliegende Themenband ist ein Beitrag zum Gesamtkonzept „Benchmarking Wasserwirtschaft“, das von der Arbeitsgemeinschaft Trinkwasser Talsperren e. V. (ATT), dem Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW, vormals BGW), dem Deutschen Bund verbandlicher Wasserwirtschaft e. V. (DBVW), der Deutschen Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e. V. (DVGW), der Deutschen Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. (DWA) und dem Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) getragen wird. In ihrer gemeinsamen Erklärung zum Benchmarking in der Wasserwirtschaft vom Juni 2005 bekennen sich die o. g. Verbände zur Flexibilität und Vielfalt der Benchmarking-Systeme im Rahmen eines einheitlichen Konzeptes, weisen aber auch darauf hin, dass kompatible Strukturen erforderlich sind, innerhalb derer auf die jeweilige Fragestellung zugeschnittene Benchmarking-Systeme angewendet werden können.

Inhalt und Durchführung des Benchmarking sind im Merkblatt DWA-M 1100 „Benchmarking in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung“ sowie dem DWA-Themenband „Leitfaden Benchmarking für Wasserversorgungs- und Abwasserbeseitigungsunternehmen“, die beide gleich lautend mit dem DVGW herausgegeben worden sind, beschrieben. Ein wesentlicher Teilschritt des Benchmarking ist der Kennzahlenvergleich. Anforderungen an Kennzahlensysteme für die Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung sind im Merkblatt DWA-M 1100 genannt, ein konkreter Vorschlag, wie diese Anforderungen umgesetzt werden können, lag seitens der DWA bisher nicht vor. Im Zuge der konkreten Arbeit in Benchmarking-Projekten zeichnet sich jedoch ab, dass ein gemeinsames Verständnis im Interesse aller Beteiligten unterstützt werden sollte. Dies dient den Unternehmen, die an landesweiten Projekten oder Prozessbenchmarking-Projekten unterschiedlicher Anbieter teilnehmen und es dient der Vergleichbarkeit anonymisierter und aggregierter öffentlicher Berichte über Kennzahlen- bzw. Benchmarking-Projekte. Für die Positionierung der Deutschen Wasserwirtschaft im internationalen Vergleich gilt dies ebenfalls in besonderer Weise.

Aquabench und Confideon haben im Auftrag der DWA, begleitet durch die DWA-Arbeitsgruppe Ad-hoc WI-00.1 „Benchmarking“ im Hauptausschuss „Wirtschaft“ die vorliegenden Hinweise zu den Anforderungen an Kennzahlensysteme, Systemgrenzen, Bezugsgrößen und Auswertungsgrundsätze zusammengestellt. Zusätzlich haben sie ein Kennzahlensystem als ein Beispiel für das Unternehmensbenchmarking vorgelegt, das die formulierten Kriterien erfüllt.

Wir danken allen, die durch ihre Diskussionsbeiträge und Hinweise zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben und hoffen, dass das Ergebnis ebenso wie Merkblatt und Leitfaden Eingang in die Projektarbeit findet.



Dr. Jochen Stemplewski
Vorsitzender des DWA-HA Wirtschaft



Prof. Dr.-Ing. A. Schulz
DWA-Arbeitsgruppe Ad-hoc WI-00.1 (Sprecher)

Hennef, im Februar 2008

Verfasser

Der Themenband wurde von der DWA-Arbeitsgruppe Ad-hoc WI-00.1 „Benchmarking“ im Hauptausschuss „Wirtschaft“ erarbeitet.

Der DWA-Arbeitsgruppe Ad-hoc WI-00.1 „Benchmarking“ gehören folgende Mitglieder an:

BARTSCH, Volker	Dr.-Ing., Bonn
BÄUMER, Karl Arno	Dr.-Ing., Essen
BURG, Dörte	Dipl.-Ing., Hannover
GRAF, Peter	Dipl.-Ing., Köln
HUG, Oliver	Dipl.-Wirtschafts-Ing., Berlin
KÄSKE, Simone	Dipl.-Kffr., Köln
LADSTÄTTER, Mathias	Dipl.-Ing., Berlin
PFISTER, Swen	Dipl.-Ing., Bremen
RAPP-FIEGLE, Stephanie	Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
SCHULZ, Andreas	Prof. Dr.-Ing., Essen (Sprecher)
SZYMANSKY, Vera	M. A. Berlin (ab 2006)
WIESMANN, Jürg	Dipl.-Ing., Zürich
ZILLICH, Gunter	Dr.-Ing., Laatzen

Projektbetreuer in der DWA-Bundesgeschäftsstelle:

THALER, Sabine	Dipl.-Biol., Hennef Abteilung Abwasser und Gewässerschutz
----------------	--

Inhalt

Vorwort	3
Verfasser	4
Bilderverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	5
1	Ziele und Ausgangssituation des Projektes	6
1.1	Ziele Forschungs- und Entwicklungsprojekt	6
1.2	Ausgangssituation	7
1.3	Projektidee	8
2	Anforderungen an das Kennzahlensystem	9
2.1	Zu beachtende Randbedingungen des FuE-Projektes	9
2.2	Zielgruppen	10
3	Systemgrenzen	10
3.1	Prozessmodell	10
3.2	Abbildung von Erhebungshierarchien (Erlös- und Kostenstruktur)	12
4	Bezugsgrößen	13
5	Auswertungsgrundsätze	14
6	Beispiel-Kennzahlensystem	16
6.1	Struktur und Technik	16
6.2	Kundenservice	17
6.3	Nachhaltigkeit	18
6.4	Qualität	19
6.5	Sicherheit	19
6.6	Wirtschaftlichkeit	20
7	Ausblick	21
8	Glossar	22
9	Literatur	22
Anhang	DWA-Kennzahlendefinition	23

Bilderverzeichnis

Bild 1:	Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung (Fünf-Säulenmodell, DVGW, DWA 2005).....	7
Bild 2:	Prozessmodell	11
Bild 3:	Bezugsgrößen für Aufwands- bzw. Kostenbetrachtungen	14
Bild 4:	Struktur des Kennzahlensystems	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anlagen der Abwasserbeseitigung	11
Tabelle 2:	Kostenartenstruktur.....	12
Tabelle 3:	Vergleich von Bezugsgrößen.....	13

1 Ziele und Ausgangssituation des Projektes

1.1 Ziele Forschungs- und Entwicklungsprojekt

Sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene wird derzeit unter dem Schlagwort der „Modernisierung der Wasserwirtschaft“ über die Möglichkeiten der Ausgestaltung der zukünftigen Rahmenbedingungen der Wasser- und Abwasserwirtschaft diskutiert.

Der Deutsche Bundestag hat im Jahr 2002 einen Beschluss zur nachhaltigen Wasserwirtschaft gefasst, der freiwilliges Benchmarking als ein wesentliches Instrument zum Leistungsvergleich und auch zur Standort-/ Positionsbestimmung zwischen Unternehmen vorsieht.

In einer gemeinsamen Erklärung unterstützen:

- Arbeitsgemeinschaft Trinkwassertalsperren e. V. – ATT,
- Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft – BGW,
- Deutscher Bund der verbandlichen Wasserwirtschaft e. V. – DBVW,
- Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e. V. – DVGW,
- Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. – DWA und
- Verband kommunaler Unternehmen e. V. – VKU

diesen Ansatz der Politik (Verbändeerklärung). Zu diesem Zweck haben DWA und DVGW in enger Kooperation Publikationen zum Benchmarking erstellt. Zudem ist in einer Gemeinschaftsarbeit mit den Unterzeichnern der Verbändeerklärung das Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft zusammengestellt worden.

In zahlreichen Bundesländern bestehen derzeit Bemühungen, Benchmarking-Systeme für die Wasserwirtschaft zu entwickeln bzw. zur Anwendung zu bringen. Bedingt durch die föderale Struktur in Deutschland gibt es in den einzelnen Bundesländern unterschiedliche Projekte.

Die DWA hält es daher für dringend erforderlich, einen gemeinsamen Rahmen für das Benchmarking in der Abwasserbeseitigung in Form von Anforderungen an die wesentlichen Hauptkennzahlen zu schaffen, um einerseits die Kompatibilität der Kennzahlensysteme zu unterstützen und andererseits die Flexibilität und Vielfalt der Benchmarkingsysteme so wie in der Verbändeerklärung vom Juni 2005 vereinbart zu erhalten, und damit das freiwillige Benchmarking zu fördern. Das vorliegende Konzept beschreibt eine Möglichkeit, Kennzahlen im Sinne der DWA zu gestalten. Gleichwohl stellt dieses Konzept keine Empfehlung o.ä. an die Abwasserbeseitigungsbetriebe dar.

Damit will die DWA einen wesentlichen Beitrag zur Fortentwicklung des freiwilligen Benchmarking im Bereich der Abwasserbeseitigung leisten.

1.2 Ausgangssituation

Einvernehmlich und im Konsens mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – BMWi – halten die oben genannten sechs Verbände die auf dem Markt existierende Vielfalt und Flexibilität der Benchmarkingsysteme für förderlich. Um potentielle Anwender bei geplanten Benchmarking-Projekten zu unterstützen, wurden von DWA und DVGW ein Leitfaden sowie ein Merkblatt zum Benchmarking in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung vorbereitet. [1] Der Leitfaden wurde im Januar 2006 veröffentlicht. Das Merkblatt befindet sich zum Zeitpunkt der Projektdurchführung im Beteiligungsverfahren.

Zudem wurde inzwischen basierend auf der Verbändeerklärung von ATT, BGW, DBVW, DVGW, DWA und VKU in enger Abstimmung mit dem Deutschen Städtetag und Deutschen Städte- und Gemeindebund das Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft zusammengestellt, das im März 2006 veröffentlicht wurde. Es wird aus vorhandenen statistischen Daten, einer Kundenumfrage und Informationen zu abgeschlossenen Benchmarking-Projekten gespeist. Als regelmäßige Institution soll das Branchenbild kontinuierlich weiterentwickelt, in wiederkehrenden Abständen aktualisiert und veröffentlicht werden. Konkret enthält es folgende Kernbestandteile:

- Ergebnisse bundesweiter statistischer Erhebungen der Verbände, Daten von Institutionen und Behörden,
- Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zur Erhebung der Kundenzufriedenheit in der Bevölkerung,
- Informationen zu freiwilligen Benchmarking-Projekten.

Ziele der deutschen Wasserwirtschaft sind langfristige Ver- und Entsorgungssicherheit, eine hohe Trinkwasserqualität bzw. ein hoher Abwasserbeseitigungsstandard sowie hohe wirtschaftliche Effizienz verbunden mit Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit. Diese so genannten fünf Säulen sind in der nachfolgenden Bild 1 „Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung (Fünf-Säulenmodell, DVGW, DWA 2005)“ dargestellt.

Die derzeit bestehenden Kennzahlensysteme für die Abwasserbeseitigung bilden diese Fünfgliederung leider teilweise nur unzureichend ab. Eine exakte Zuordnung der einzelnen Kennzahlen zu den fünf Säulen der Leistungsmerkmale der Wasserwirtschaft erweist sich als schwierig, da häufig bereits die Interpretation der Begriffe (z. B. Nachhaltigkeit) Probleme bereitet und von Einzelfall zu Einzelfall sehr unterschiedlich ausfällt.

Die einheitliche Orientierung an dem Fünf-Säulen-Modell würde die Kompatibilität der existierenden Kennzahlensysteme steigern und die Vergleichbarkeit von Benchmarking-Projekten erhöhen. Darüber hinaus wäre hierdurch ein wichtiger Beitrag zur Weiterentwicklung des Branchenbildes möglich.

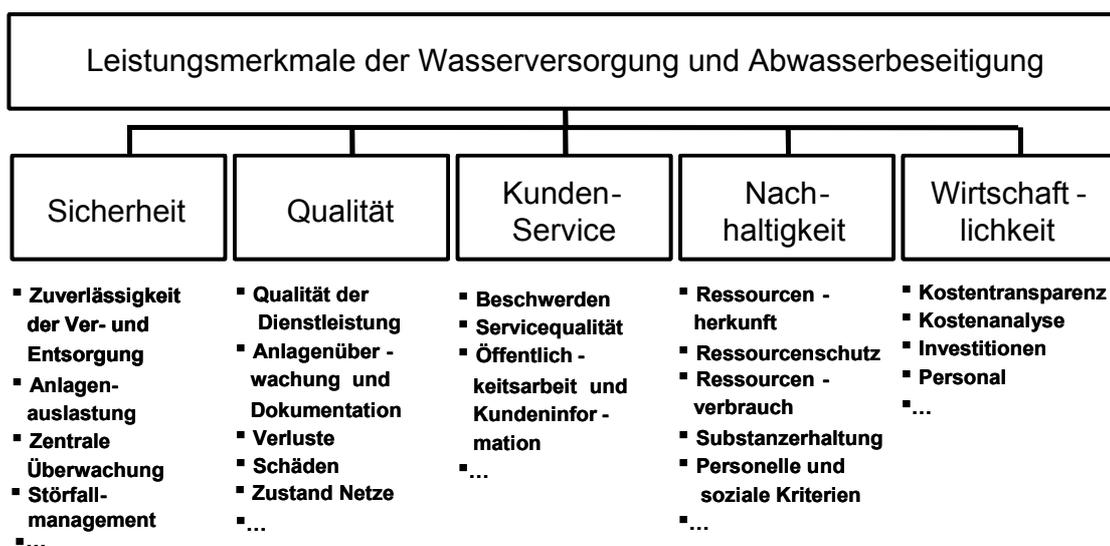


Bild 1: Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung (Fünf-Säulenmodell, DVGW, DWA 2005)