

Mag Heimo Theuretzbacher-Fritz (TU Graz)
DI Dr Reinhard Perfler (BOKU Wien)
Mag(FH) Peter Teix (FH Wiener Neustadt)
DI Jörg Kölbl (TU Graz)
DI Roman Neunteufel (BOKU Wien)

Ergebnisse und Erfahrungen des österreichischen Benchmarking – Resultate aus dem Pilotprojekt



Einleitung

Das in den vergangenen eineinhalb Jahren durchgeführte Pilotprojekt „Benchmarking und Best Practices in der österreichischen Wasserversorgung – Stufe A“ wurde von der ÖVGW initiiert und vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) mit der Zielsetzung der Implementierung der Methode Benchmarking in der österreichischen Wasserversorgung gefördert.

Das Projekt und seine Rahmenbedingungen wurden bereits beim ÖVGW-Symposium Wasserversorgung im Jänner 2004 vorgestellt (NEUNTEUFEL und PERFLER 2004, THEURETZBACHER-FRITZ 2004). Im Zuge dieser ÖVGW-Jahrestagung werden die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt präsentiert. Dem Projektteam – den Autoren dieser Kurzfassung – obliegt es, die inhaltlichen Ergebnisse aus dem Kennzahlen-Vergleich darzulegen (siehe unten). In weiteren Beiträgen berichten einzelne Wasserversorgungsunternehmen, die am Pilotprojekt teilgenommen haben, über ihre Erfahrungen.

Insgesamt haben 23 Wasserversorger von unterschiedlicher Größe, Rechtsform und Versorgungsaufgabe aus ganz Österreich teilgenommen und mit ihrem Einsatz und aktiven Mitarbeit wertvolle Arbeit im Zuge der Systementwicklung geleistet. Das ÖVGW-Benchmarking-System wurde gezielt unter dem Motto „*Von Wasserversorgern – für Wasserversorger*“ entwickelt.

Mit dem im gegenständlichen Pilotprojekt entwickelten System wird eine großflächige, praxisorientierte Anwendung der Methode Benchmarking in weiteren Projektstufen ermöglicht. Dieses als innerbetriebliches Controlling-Instrument entwickelte System stellt einen geeigneten Weg zur Leistungsüberprüfung, Leistungsdarstellung und Qualitäts- und Effizienzsteigerung dar.

Die 23 Teilnehmer versorgen einerseits ca. 40% der österreichischen Bevölkerung (ca. 40% der Trinkwasserförderung), repräsentieren jedoch andererseits nur ca. 0,8 % der österreichischen Wasserversorgungsunternehmen, wobei überwiegend große Wasserversorger vertreten waren. Dies ist vor allem bei der Interpretation von inhaltlichen Ergebnissen zu berücksichtigen. Vorrangiges Ziel dieses Pilotprojektes war die methodische Entwicklung des Systems. Die Erfassung eines repräsentativen Querschnitts der österreichischen Trinkwasserwirtschaft wird für das geplante Folgeprojekt „Stufe B“ angestrebt.

Projektberichte

Die Projektergebnisse wurden in den Individualberichten für die Teilnehmer und einem allgemein zugänglichen Abschlussbericht dargelegt.

Individualberichte

Mit Abschluss des Projektes erhielt jeder Teilnehmer einen Individualbericht, in welchem die vollständigen Kennzahlenergebnisse des eigenen Betriebes detailliert dargestellt sind und mit den jeweiligen Werten des gesamten Teilnehmerfeldes bzw. der jeweiligen Gruppe verglichen werden. Diese Berichte dienen den Unternehmen zur Positionsbestimmung im Teilnehmerfeld und als Basis für die Ursachenanalyse und sind daher als zentrales Projektergebnis zu bezeichnen – entsprechend dem als primäres Projektziel definierten *innerbetrieblichen* Nutzen. Die 23 Individualberichte haben jeweils rd. 150 Seiten.

Abschlussbericht

Dieser Bericht (NEUNTEUFEL et al. 2004) erging mit Projektabschluss in erster Linie an den Fördergeber BMLFUW. Des Weiteren soll dieser Bericht den teilnehmenden Betrieben als Ergänzung zu ihren Individualberichten dienen und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Neben allgemeinen Eckdaten zum Projekt, beinhaltet dieser Bericht sowohl die methodischen als auch eine Zusammenfassung der inhaltlichen Projektergebnisse. Da es sich in der Stufe A um ein Pilotprojekt handelte, stehen methodische Erkenntnisse im Vordergrund. Die Aussagekraft der inhaltlichen Ergebnisse – v. a. bei einer interpretativen Extrapolation auf die österreichische Trinkwasserwirtschaft – ist durch die geringe Teilnehmerzahl von nur 23 Werken nur bedingt gegeben; die Ergebnisse eines deutlich größeren Teilnehmerfeldes im Rahmen der Stufe B sind diesbezüglich abzuwarten.

Die Kennzahlenergebnisse werden hier – im Unterschied zum Individualbericht – nur generalisiert, in anonymisierter Form und nach den Generalzielen Versorgungssicherheit, Versorgungsqualität, Kundenservice, Nachhaltigkeit und Effizienz geordnet dargestellt. Minimal- und Maximalwerte sind generell nicht dargestellt; Bestwerte dienen lediglich den teilnehmenden Betrieben innerhalb der Individualberichte als Information zur innerbetrieblichen Verwendung und wurden von den beteiligten Projektpartnern (ÖVGW, teilnehmende Betriebe, Projektteam) nicht zur Darstellung in der Öffentlichkeit vorgesehen.

Projektergebnisse

Nachdem der Abschlussbericht zum Zeitpunkt der Einreichfrist dieses Tagungsbeitrages noch nicht von Seiten der ÖVGW und des BMLFUW freigegeben war, wird in diesem Text auf die Darstellung *inhaltlicher* Ergebnisse verzichtet und auf den Abschlussbericht verwiesen (NEUNTEUFEL et al. 2004). Stattdessen sind nachfolgend die wesentlichen methodischen Erkenntnisse (siehe Kasten) kurz erläutert – ergänzt durch das Feedback des Teilnehmerfeldes, welches zur Projektevaluierung bei den Betrieben eingeholt wurde.

- Die Projektstruktur hat sich bewährt.
- Das entwickelte Kennzahlensystem „ÖVGW 2003“ funktioniert.
- Erfolgreiche Kooperation mit dem bayerischen Projekt EffWB.
- Generell gute Erfahrungen bei der Datenerhebung.
- Betriebsbesuche für den Projekterfolg absolut notwendig.
- Ausweitung der Teilnehmerzahl für eine gute Vergleichbarkeit erforderlich.

Die Projektstruktur hat sich bewährt.

Für die Systementwicklung war der Einsatz der Benchmarking-Arbeitsgruppe im Rahmen des ÖVGW-Fachausschusses Wirtschaft Wasser von eminenter Bedeutung. Mit der Erfahrung der Wasserwerke war die Erstellung eines praxisorientierten Kennzahlensystems möglich, das in einer Proberunde unter den sieben Betrieben der Benchmarking-Arbeitsgruppe getestet werden konnte. Durch die Beauftragung der drei Institute (TU Graz, BOKU Wien, FH Wiener Neustadt) mit der Projektdurchführung konnten auf ein großes Erfahrungspotential zurückgegriffen werden und alle Themenbereiche bestmöglich betreut werden.

Das entwickelte Kennzahlensystem „ÖVGW 2003“ funktioniert.

Auf Basis der erhobenen Daten konnten alle 120 Kennzahlen berechnet werden. Zukünftig soll das System um jene Kennzahlen, welche sich nach der Auswertung der Stufe A als weniger aussagekräftig erwiesen haben, reduziert werden. Andererseits werden einige erkannte Lücken im System zu schließen sein. Die Kompatibilität mit dem bayerischen Projekt EffWB und dem weltweiten IWA-System (ALEGRE et al. 2000) sowie die Einbindung des Vorprojektes der ÖVGW wurden als wesentlicher Grundsatz in der Systementwicklung berücksichtigt.

Die Kooperation mit dem bayerischen Projekt EffWB ermöglichte einen Einstieg auf hohem Niveau.

Die Kooperation mit dem Projekt „Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB)“ (RÖDL & PARTNER 2003) brachte einen für beide Seiten wertvollen Erfahrungsaustausch. Für das österreichische Projekt bedeutete die zur Verfügungstellung des bayrischen Fachkonzeptes einen Einstieg auf höherem Niveau, wodurch „Kinderkrankheiten“ weitgehend vermieden werden konnten. Das bayerische Kennzahlensystem wurde nicht nur an die österreichischen Rahmenbedingungen angepasst, sondern in vielen Punkten erweitert, weiterentwickelt und auch verbessert. Die weitere Zusammenarbeit wird von beiden Seiten als wünschenswert bestätigt.

Die Erfahrungen bei der Datenerhebung können als generell gut bezeichnet werden.

Die Datenlieferung der Betriebe war weitgehend vollständig. Die Erhebungsunterlagen haben sich bewährt, einige Verbesserungen werden zukünftig noch notwendig sein. Der Erhebungsaufwand kann im internationalen Vergleich mit einem Durchschnittswert von einer Personenwoche als gering bis durchschnittlich bezeichnet werden, selbst unter Berücksichtigung eines erhöhten Initialaufwandes bei der ersten Teilnahme.

Ein Abgleich zwischen Aufwand und Nutzen kann und soll nur von Teilnehmerseite selbst beurteilt werden. Aufgrund des Feedbacks der Betriebe ist eine deutlich positive Resonanz zu erkennen (vgl. Abbildung 1 und Abbildung 2).

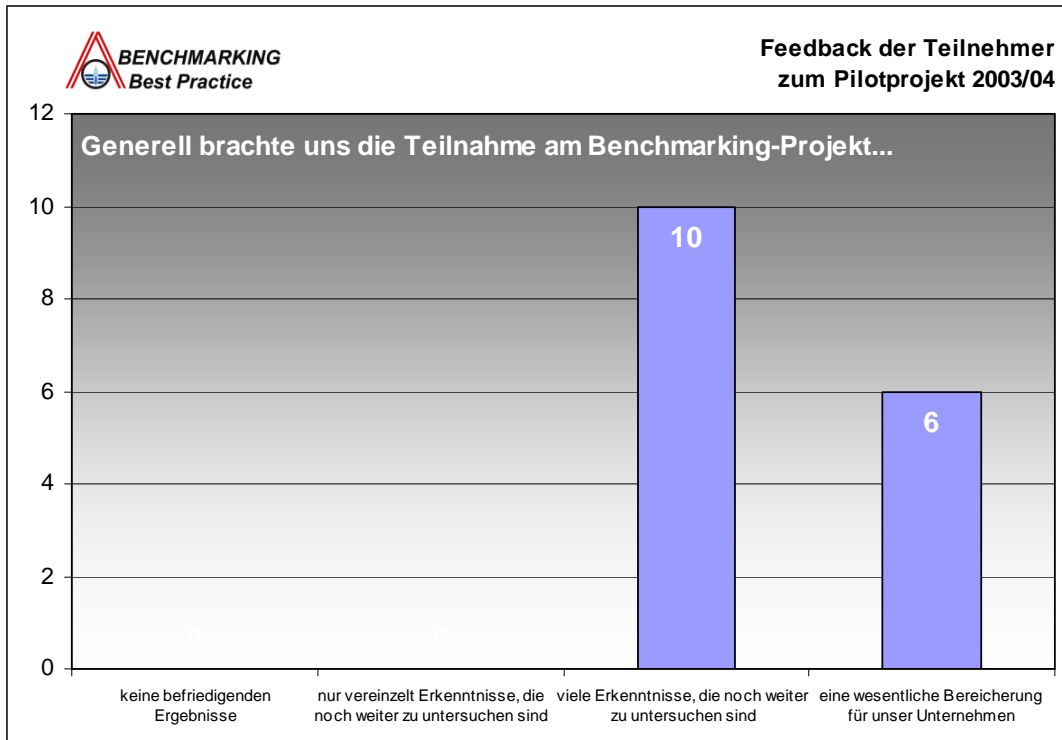


Abbildung 1: Teilnehmer-Feedback zu den betrieblichen Erkenntnissen aus der Benchmarking-Teilnahme

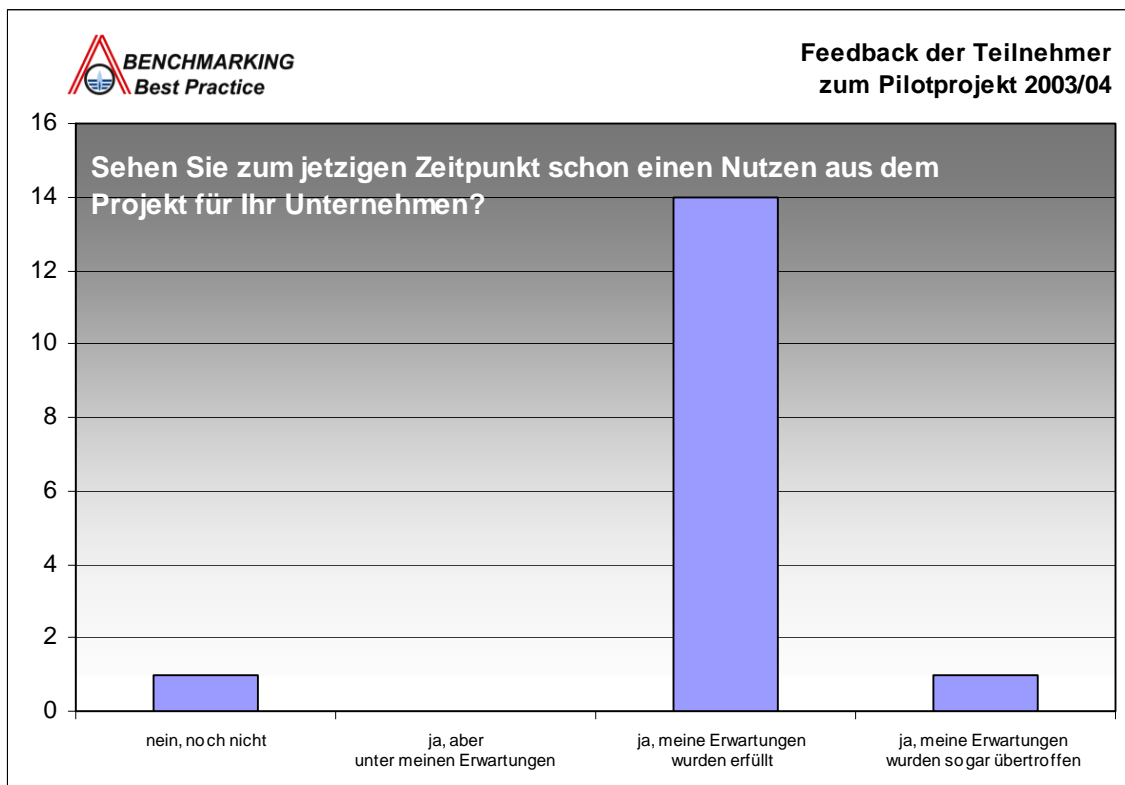


Abbildung 2: Teilnehmer-Feedback zum betrieblichen Nutzen aus der Benchmarking-Teilnahme

Die Betriebsbesuche stellen eine absolute Notwendigkeit für den Projekterfolg dar.

Die vom Projektteam durchgeführten Betriebsbesuche haben sich aus mehreren Gründen als unerlässlicher Projektbestandteil erwiesen. Die Herstellung des persönlichen Kontakts zwischen dem Wasserversorger und dem Projektteam war die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die Datenqualität und Datenquantität wurde durch den institutionalisierten Nacherhebungs- bzw. Verifizierungsschritt deutlich erhöht. Aufgrund des Pilotcharakters der Stufe A war das Feedback der Werke zum Kennzahlensystem von besonderer Bedeutung.

Die Erkenntnis des Erfordernisses von Betriebsbesuchen – auch in weiteren Benchmarking-Stufen – wird auch durch das Feedback der Teilnehmer unterstrichen (Abbildung 3).

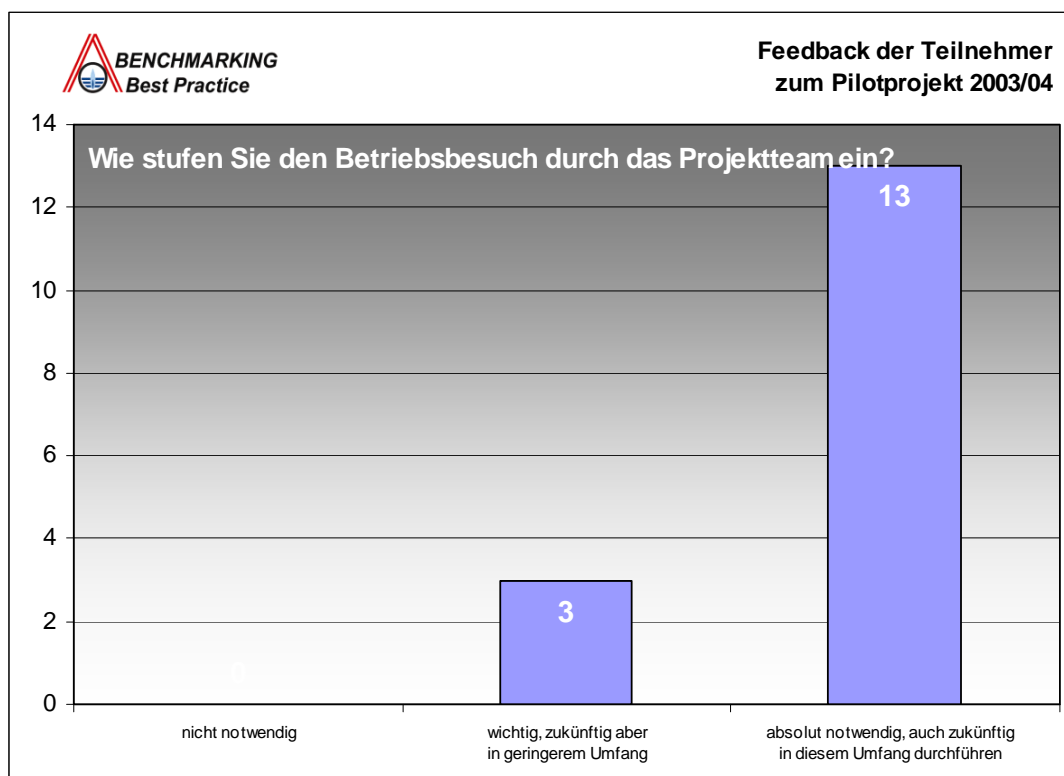


Abbildung 3: Teilnehmer-Feedback zur Notwendigkeit von Betriebsbesuchen

Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist stark abhängig von der Teilnehmerzahl.

Die Vergleichbarkeit ist – abgesehen von der Datengüte – primär davon abhängig, ob die Teilnehmer in vergleichbare Gruppen gegliedert werden können. Ein größeres Teilnehmerfeld, wie es für das Folgeprojekt (die „Stufe B“) vorgesehen ist, steigert die Aussagekraft und Repräsentativität des Ergebnisses wesentlich.

Ausblick

Im Pilotprojekt (Stufe A) wurde das Benchmarking-System entwickelt, um es in der Stufe B für mindestens 80 Betriebe Nutzen bringend einsetzen zu können. Für potenzielle Teilnehmer der Stufe B

wird hier insbesondere die Frage von Bedeutung sein, ob die Betriebe der Stufe A auch weiterhin dem Benchmarking treu bleiben und bereit sind, in der Stufe B als „Wiederholungstäter“ mitzumachen. Abbildung 4 zeigt deutlich, dass von den 16 rückgesendeten Antworten alle einer erneuten Teilnahme positiv gegenüber stehen.

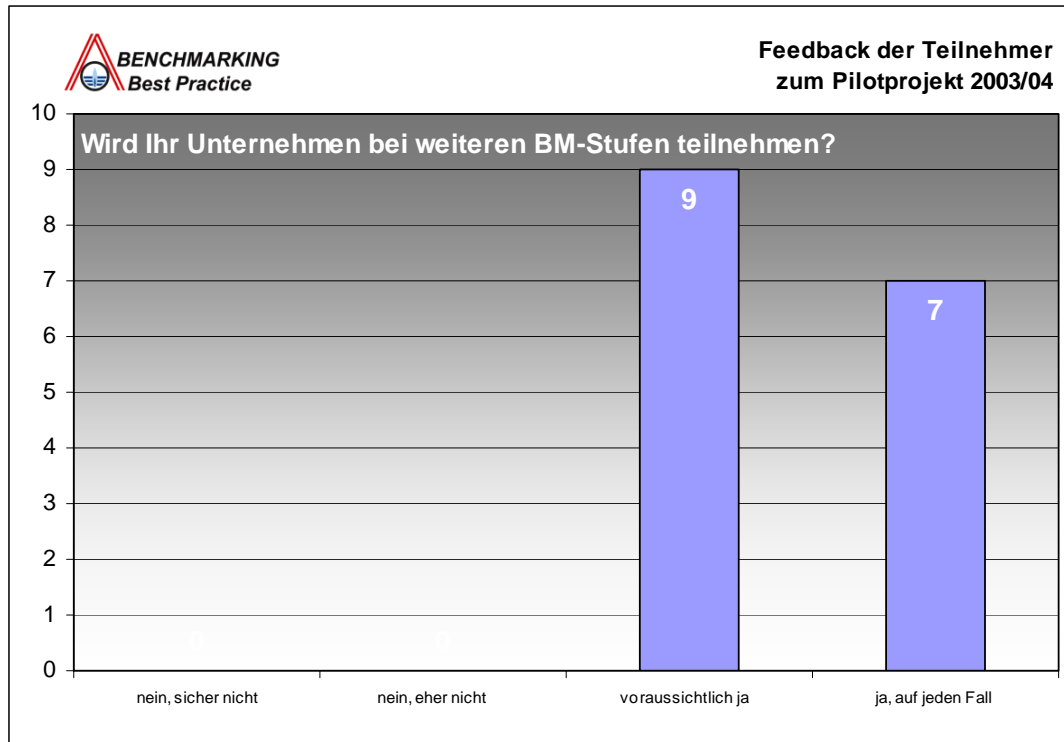


Abbildung 4: Teilnehmer-Feedback zur Absicht einer weiteren Teilnahme am Benchmarking

Literatur

- ALEGRE H., HIRNER W., BAPTISTA J.M. & R. PARENA (2000): Performance Indicators for Water Supply Services. Manual of Best Practice, IWA Publishing, London, UK.
- NEUNTEUFEL R. & R. PERFLER (2004): Die Entwicklung des österreichischen Benchmarking-Systems. – Tagungsband zum ÖVGW-Symposium Wasserversorgung, S.87-96, Wien.
- NEUNTEUFEL R., THEURETZBACHER-FRITZ H., TEIX P., KÖLBL J. & R. PERFLER (2004): Benchmarking und Best Practices in der österreichischen Wasserversorgung – Stufe A. – Abschlussbericht zum ÖVGW-Pilotprojekt 2003/04. 98 S., Wien, Wr. Neustadt, Graz.
- RÖDL & PARTNER (2003): Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB) - Abschlussbericht für das Erhebungsjahr 2000. Nürnberg.
- THEURETZBACHER-FRITZ H. (2004): Benchmarking in der Trinkwasserversorgung – Chance oder Risiko? – Tagungsband zum ÖVGW-Symposium Wasserversorgung, S.76-86, Wien.

Anschrift der Autoren:

Mag Heimo Theuretzbacher-Fritz

Technische Universität Graz, Institut für Siedlungswasserwirtschaft und Landschaftswasserbau
theuretzbacher@sww.tugraz.at

DI Dr Reinhard Perfler

Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Siedlungswasserbau, Industrierwasserwirtschaft und Gewässerschutz
reinhard.perfler@boku.ac.at

Mag(FH) Peter Teix

Fachhochschule Wiener Neustadt, Fachbereich Unternehmensrechnung und Revision
peter.teix@fhwn.ac.at

DI Jörg Kölbl

Technische Universität Graz, Institut für Siedlungswasserwirtschaft und Landschaftswasserbau
koelbl@sww.tugraz.at

DI Roman Neunteufel

Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Siedlungswasserbau, Industrierwasserwirtschaft und Gewässerschutz
roman.neunteufel@boku.ac.at