

Benchmarking in der Trinkwasserwirtschaft – Chance oder Risiko?

Ausgangslage

Die Trinkwasserwirtschaft Österreichs befindet sich im Wandel. Die Wasserdienstleistung „Trinkwasserversorgung“ hat nicht mehr nur das Ziel möglichst hoher Standards wie z. B. Versorgungsqualität und Versorgungssicherheit zu verfolgen. Stärker als in der Vergangenheit sollen heute diese Leistungen und Standards der Wasserversorgung mithilfe eines geringeren Ressourceneinsatzes, sprich effizienter erreicht werden.

Zur Erreichung dieses Zieles werden viele sich teils ergänzende, teils aber auch miteinander konkurrierende Wege diskutiert. Auf europäischer Ebene gibt einerseits die Wasserrahmenrichtlinie vor, dass die Kostenwahrheit für Wasserdienstleistungen gewährleistet sein muss, hält aber andererseits die besondere Bedeutung und Eigenschaft des Wassers fest: „Wasser ist keine übliche Handelsware, sondern ein ererbtes Gut, das geschützt, verteidigt und entsprechend behandelt werden muss.“ (EUROPÄISCHE UNION 2000). Ferner findet derzeit – initiiert von der GD Wettbewerb und in Verbindung mit der GATS-Entwicklung zu sehen – ein Nachdenkprozess statt, ob und inwiefern Wasserdienstleistungen liberalisiert werden können.

Ein Nachdenkprozess, welcher im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren bereits auf nationaler Ebene gelaufen und der mehrheitlichen Einsicht gewichen ist, dass ein direkter Wettbewerb beim Kunden zwischen unterschiedlichen Anbietern nicht möglich ist, weil die Trinkwasserversorgung durch ihren Natur- und Standortbezug generell den Charakter eines natürlichen Monopols aufweist (HIRNER und MERKEL 2003). Dabei hat sich die Position herauskristalliert, dass zwar die Wasserversorgung generell auf sehr hohem Niveau gewährleistet ist (z. B. MÖLLER 2003), man sich aber nicht einer weiteren Verbesserung im Sinne einer Modernisierung der Trinkwasserwirtschaft verschließt. Ein wesentliches Element dieser Modernisierungsstrategie ist dabei der Einsatz der Methode Benchmarking, welche durch Unternehmensvergleiche einen **Quasi-Wettbewerb** von Wasserversorgungsunternehmen generiert und ein „**Lernen vom Besten**“ initiiert.

Auch in Österreich wurde daher zu Beginn des Jahres 2003 – aufbauend auf bereits frühere Kennzahlenvergleiche der ÖVGW – ein Pilotprojekt zur Entwicklung eines österreichischen Benchmarking-Systems für Wasserversorgungsunternehmen gestartet. „**Benchmarking und Best Practices in der österreichischen Wasserversorgung – Stufe A**“ wird vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft zu weiten Teilen gefördert. Projektträger ist die ÖVGW, welche drei Institute von der BOKU Wien, der FH Wiener Neustadt sowie der TU Graz mit der Bearbeitung beauftragt hat. Für weitere Informationen zu Aufbau und Ablauf des österreichischen Benchmarking-Vorhabens wird auf NEUNTEUFEL (2004) im gleichen Tagungsband verwiesen.

Zielsetzung dieses Artikels

Dieser Artikel soll die **verschiedenen Möglichkeiten „Benchmarking zu betreiben“** beschreiben und über den für Österreich beschrittenen Weg informieren. Der Anlass für dieses Thema liegt in den bisher gemachten Erfahrungen aus Gesprächen mit Wasserversorgern. Die Sorge, dass aus dem österreichischen Projekt sensible Unternehmensdaten an die Öffentlichkeit oder eine etwaige Regulierungsbehörde gelangen könnten, beeinflusst klar die Bereitschaft, das Instrument Benchmarking einsetzen zu wollen. Es ist somit Zeit, einige grundlegende Fakten klar darzulegen. Es ist auch Zeit, jenen im Pilotprojekt teilnehmenden Wasserversorgern zu danken, die schon jetzt ihr Vertrauen dem Projekt und den beteiligten Instituten entgegengebracht haben!

Zum Verständnis der Methode Benchmarking kann generell angemerkt werden, dass landläufig verschiedenste Definitionen und Zugänge in der Trinkwasserwirtschaft gegeben sind und sich daraus Missverständnisse und Fehlinformationen ergeben. **Aufgabe dieses Artikels** ist es also zu erläutern,

1. worum es sich bei Benchmarking handelt,
2. welche prinzipiellen Fehlermöglichkeiten (= Risiken) durch eine geeignete Durchführung bewusst vermieden werden müssen,
3. aber auch welche Chancen und Nutzen Benchmarking für die Betriebe und die Branche bietet,
4. worin sich Benchmarking deutlich von anderen Methoden des Unternehmensvergleichs (z. B. Yardstick-Competition) unterscheidet.

Zuletzt wird versucht, klare Antworten zum österreichischen Weg zu geben.

Was ist Benchmarking? Wie unterschiedlich wird es verstanden?

Alles, was verglichen wird, wird heute „gebenchmark“!?

Benchmarking ist zum inflationären Modewort geworden. Den weiterführenden Bemerkungen ist daher eine fundierte Definition der Methode voranzustellen (vgl. Kasten).

Definition Benchmarking:

„Benchmarking ist ein fortlaufender und systematischer Messprozess, der die Unternehmensleistungen oder Unternehmensprozesse mit denen des Klassenbesten vergleicht, um daraus Maßnahmen für Verbesserungen abzuleiten.“

Der Terminus „Benchmark“ war ursprünglich ein Begriff aus der Landvermessung und beschrieb ein Erkennungszeichen, welches auf einem Felsen, Gebäude oder an einer Mauer angebracht wurde, um als Bezugspunkt für die Höhe und Position bei topographischen Vermessungen zu dienen.

Unter **Benchmark** ist heute im Rahmen des Benchmarking jener Wert oder jener Prozess zu verstehen, der als Bestwert oder bester Prozess (best practice) aus dem Benchmarking-Vergleich hervorgeht. Die Benchmarks dienen also den anderen, in diesem Bereich oder Prozess weniger erfolgreichen Unternehmen als Zielgröße, und zwar nicht z.B. als Branchendurchschnittswert, sondern als Bestwert, der durch Setzung von bewusst hochgesteckten, aber realistischen Zielen angestrebt oder übertroffen werden soll (BROWN 1997).

„**Echtes Benchmarking**“ basiert also zum einen auf einer *sorgfältigen* Erhebung von (Leistungs- oder Prozess-)Kennzahlen, welche miteinander verglichen werden. Ferner unterscheidet sich Benchmarking von bloßen Kennzahlenvergleichen darin, dass die folgend angeführten Arbeitsschritte inhärente Bestandteile der Methode im Sinne des „Lernens vom Besten“ sind (Abbildung 1):

- a) die vertiefte Ursachenanalyse der erfassten Leistungsunterschiede,
- b) die daraus resultierende Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und
- c) die Umsetzung der Maßnahmen und letztlich die Überprüfung ihrer Wirksamkeit (z.B. durch einen erneuten Kennzahlenvergleich).

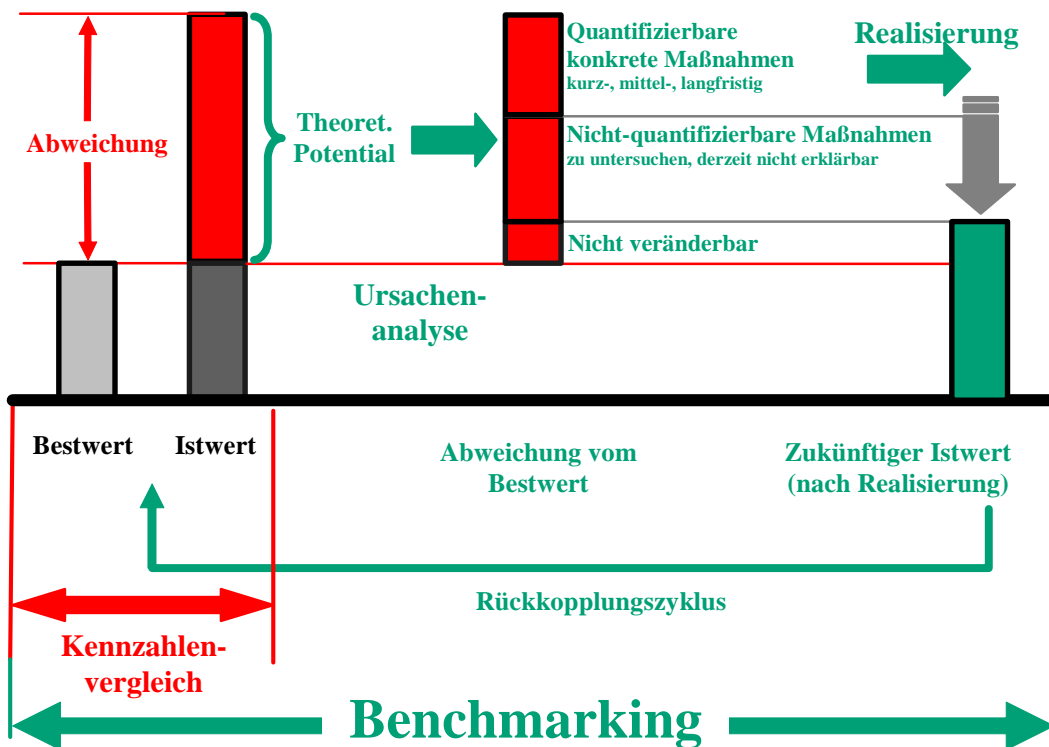


Abbildung 1 Ablauf eines Benchmarkingprozesses (bearbeitet, nach A. Schulz, EG/LV, zit. in HIRNER u. MERKEL 2003)

Benchmarking ist definitionsgemäß ein **systematisches Vergleichen, Analysieren und Ableiten** von Strategien und Maßnahmen. Das setzt voraus, dass der Vergleich mithilfe eines ausgewogenen und den Zielen des Benchmarking entsprechenden Kennzahlensystems erfolgt. Es sind Kennzahlen zu entwickeln, welche die zu untersuchenden *Benchmarking-Objekte* (Unternehmensbereiche oder Unternehmensprozesse) möglichst einfach und prägnant erfassen. Dabei ist in der Zielvorgabe des Benchmarking unbedingt zu berücksichtigen, dass nicht nur Kennzahlen zur Effizienz einfließen, sondern auch Kennzahlen zur Bewältigung der zu einer nachhaltigen Entwicklung dienenden Unternehmensziele (Abbildung 2).

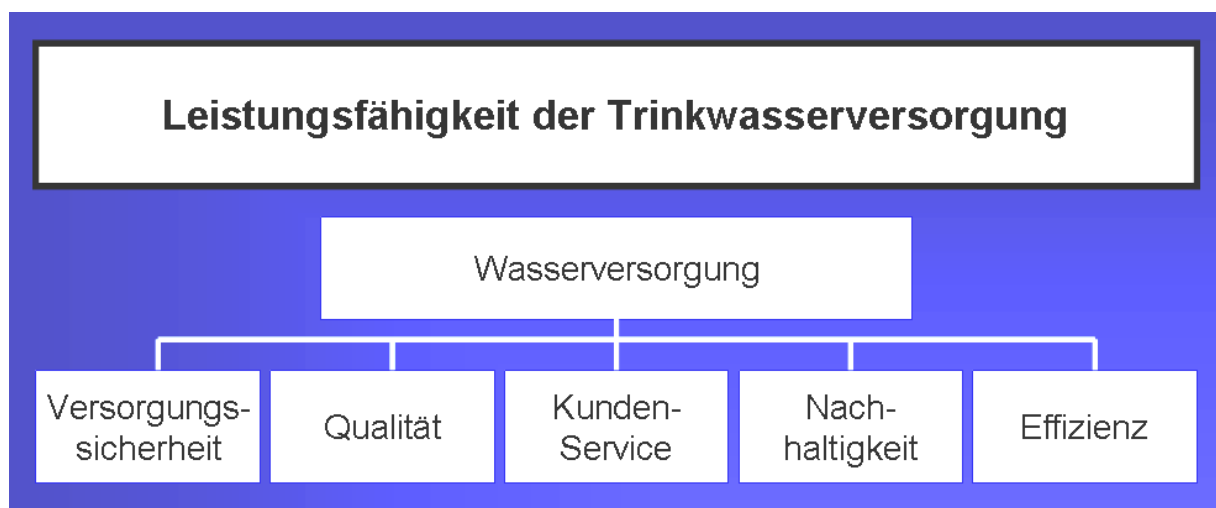


Abbildung 2 Kategorien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung (HIRNER u. MERKEL 2002)

Mit anderen Worten, nicht nur die **Effizienz** soll erfasst sein, sondern auch die **Effektivität** der Leistungserbringung, was als Erfüllungsgrad der Unternehmensziele in einfachen Worten mit „die richtigen Dinge

„*tun*“ umschrieben werden kann. Für das Benchmarking in der Wasserversorgung bedeutet dies, dass erforderliche Betriebsleistungen wie Versorgungssicherheit, Versorgungsqualität, Kundenservice etc. (denen natürlich entsprechende Aufwendungen gegenüberstehen!) in den Vergleich und in die Bewertung einzubeziehen sind (Abbildung 2).

Aufbauend auf diese grundsätzlichen methodischen Überlegungen werden nun mögliche Fehlerquellen, aber auch der mehrfache Nutzen aus Benchmarking-Aktivitäten dargelegt. Im Wesentlichen wird dabei auf die Ausführungen in THEURETZBACHER und KÖLBL (2003) zurückgegriffen.

Generelle Risiken des Benchmarking

Reduktion der Vergleichsergebnisse auf „nackte Zahlen“

Wird nach der Festlegung der Benchmarks keine Ursachenanalyse betrieben und werden keine Verbesserungsmaßnahmen definiert und umgesetzt, kann streng genommen nicht von Benchmarking, sondern nur von einem **bloßen Kennzahlenvergleich** gesprochen werden. Die Benchmarks sowie die Leistungsunterschiede bleiben sozusagen als „nackte Zahlen“ im Raum stehen.

Mangelnde Vergleichbarkeit

Es besteht die Gefahr, dass standort- und unternehmensspezifische Faktoren nicht im Vergleich berücksichtigt werden. Die Schwierigkeit liegt darin, dass diese teilweise auch gar nicht eliminierbar sind oder deren bessere Abgrenzung noch grundlegender Untersuchungen bedarf (KÖLBL 2003). Dennoch ist eine größtmögliche Vergleichbarkeit durch die parallele Erhebung von Strukturdaten anzustreben, um aus dem gesamten Teilnehmerfeld vergleichbare Gruppen herauszufiltern und somit dem Argument des „**Vergleichs von Äpfeln mit Birnen**“ entgegenzuwirken.

Nicht-Gewährleistung der Freiwilligkeit und Anonymität

Werden die Betriebe zur Teilnahme gezwungen oder die Daten der Unternehmen nicht vertraulich bearbeitet, wird die Bereitschaft der Betriebe, an Benchmarking-Aktivitäten teilzunehmen sowie „ungeschminkte“ Daten aus eigenem Interesse zu liefern, gering sein. Ferner wird auch die Umsetzung der Kennzahlen-Ergebnisse in Verbesserungsmaßnahmen nur dann funktionieren, wenn die Unternehmensführung aus intrinsischer Motivation am Benchmarking teilnimmt.

Ausklammerung von nicht erfassten Teilbereichen aus der Diskussion

Werden wesentliche Teile im Benchmarking nicht erfasst und die Analysen z. B. nur auf Kosteneinsparungspotenziale reduziert, können die Ergebnisse rasch eine „schiefe Optik“ bekommen. Würden zum Beispiel Aktivitäten für Versorgungssicherheit und Versorgungsqualität nicht berücksichtigt, gingen Betriebe, die diese langfristig wirkenden Aufwendungen in einem geringeren Ausmaß tätigen, besser aus dem Vergleich hervor (vgl. Abbildung 2).

Generelle Chancen des Benchmarking

Ermöglichung einer Standortbestimmung

Auf Basis der Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs wird eine Orientierung innerhalb der Branche möglich, wodurch Schwachstellen genauso offenkundig werden wie Stärkefelder. Nachdem in aller Regel kein Betrieb bei allen Kennzahlen der Beste oder Schlechteste ist, wird in Summe ein differenziertes Bild der Unternehmenslage im Verhältnis zu den anderen Teilnehmern sichtbar.

Die erhaltenen Informationen können somit für betriebsinterne strategische und operative Entscheidungen verwendet werden sowie auch den Leistungsbericht an übergeordnete Verantwortungsträger (Gemeinde, Vollversammlung von Wasserverbänden und Wassergenossenschaften, Konzernvorstand bei Multi-Utilities) wesentlich bereichern.

Strukturierte Befassung mit dem eigenen Unternehmen während der Datenerhebung

Durch das Benchmarking wird das Wasserversorgungsunternehmen dazu angehalten, sich mit dem eigenen Betrieb intensiver und vor allem strukturiert auseinander zu setzen. So betrachtet setzt der erste Benchmarking-**Innovationsschub** nicht erst nach der Umsetzung von auf dem Kennzahlenvergleich basierenden Maßnahmen ein, sondern bereits **in der Datenerhebungsphase**. Erste Erkenntnisse zur Verbesserung der Betriebsabläufe und zur Verbesserung des Berichts- und Controllingwesens sind hier als Nutzen aus dem Erhebungsprozess anzuführen.

Bewusstseinsbildung zur Leistungs- und Kostenoptimierung

Durch die Teilnahme an Benchmarking-Projekten werden die Wasserversorgungsunternehmen dazu angeregt, ihre Arbeiten hinsichtlich der Auswirkung auf die Effektivität der Leistungen einerseits und die Effizienz des Ressourceneinsatzes andererseits permanent zu hinterfragen. „**Unternehmerisches Denken**“ in der Belegschaft kann mitunter auch durch Benchmarking gefördert werden. Das (anonymisierte) Ranking im Quasi-Wettbewerb kann hierbei ein wesentliches Stimulans sein.

Generierung einer positiv motivierten „Quasi-Wettbewerbssituation“ (Lernen vom Besten)

In Abhängigkeit der teilnehmenden Personen und der Soft Skills des Projektteams ist eine **Projektkultur** ganz bewusst anzustreben, die das Positive in den Vordergrund stellt. Unter dem Motto „Wir wollen uns messen, wir wollen voneinander lernen, wir wollen besser werden!“ ist für alle Beteiligten mehr herauszuholen, eine „**win-win-Situation**“ zu schaffen, von der alle profitieren.

Intensivierung des überbetrieblichen Informations- und Erfahrungsaustausches

Durch Benchmarking-Aktivitäten werden in der Ursachenanalyse freiwillig Informationen und Erfahrungswerte ausgetauscht. Sie dienen als Anlass, um „über den Tellerrand hinauszublicken“, sich dem Vergleich zu stellen und daraus beiderseitig zu lernen. Beispielsweise erhielten die bereits bestehenden Kläranlagennachbarschaften durch das österreichische Abwasser-Benchmarking (KROISS et al. 2001) zusätzliche Impulse.

Dass sich hier die einzelnen Betriebe auch „**outen**“ müssen, um eine fundierte Diskussionsbasis zur Verfügung zu haben, steht außer Frage. Im Rahmen von nicht öffentlichen Workshops mit freiwilliger Teilnahme sowie auf der Ebene der zur Vertraulichkeit verpflichteten Betriebsleiter und mit professioneller Moderation soll dies aber möglich sein.

Benchmarking für betriebsinterne Zwecke oder für den öffentlichen Leistungsnachweis?

Benchmarking wurde ursprünglich als Controlling-Instrument für betriebsinterne Zwecke entwickelt. Erkenntnisse aus Betriebsvergleichen werden dazu verwendet, um den fortlaufenden Verbesserungsprozess von am freien Wettbewerbsmarkt befindlichen Unternehmen und somit auch die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Aufgrund der natürlichen Monopolsituation haben Unternehmensvergleiche in der Siedlungswasserwirtschaft eine *zusätzliche* Facette, nämlich jene der Darstellung der Unternehmens- und auch Branchenleistungen nach außen. Da die Trinkwasserversorgung als „Dienstleistung von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse“ (Dienstleistung zur Daseinsvorsorge) eine besondere Bedeutung für Gesellschaft und Wirtschaft besitzt, ist es legitim, von den Wasserversorgungsunternehmen einen Leistungsnachweis einzufordern. Primärer Diskussionspunkt ist jedoch, *wie dieser öffentliche Leistungsnachweis zu erfolgen hat*. Hier wurden und werden in verschiedenen Ländern Europas **unterschiedliche Wege von Unternehmensvergleichen** besprochen, die meist alle unter dem Begriff „Benchmarking“ subsumiert werden, aber grundlegend unterschiedliche Ziele verfolgen und dementsprechend verschiedene Vorgangsweisen implizieren.

Prinzipiell unterscheiden sich die verschiedenen Wege von Betriebsvergleichen im **Grad der Selbst- oder Fremdbestimmung**, d.h. inwiefern die Ergebnisse aus den Unternehmensvergleichen in eigenständiger

Verantwortung in Maßnahmen umgesetzt werden oder in Druck und Maßnahmen von außen münden. Wesentlich dabei ist, dass diese verschiedenen Ansätze in der Diskussion *begrifflich* voneinander abgegrenzt werden, damit auch hier nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Das „eigentliche“ Benchmarking

Wie bereits oben ausgeführt stehen im Benchmarking das Lernen vom Besten sowie die Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im eigenen Betrieb deutlich im Vordergrund. Benchmarking ist somit als **Managementinstrument zum betriebsinternen Controlling** zu bezeichnen, wobei Controlling mit Steuerung gleichzusetzen ist und sich von bloßer „Kontrolle“ deutlich unterscheidet.

Wesentliche Elemente sind hierbei die **freiwillige und anonyme Teilnahme**. Eine neutrale, unabhängige und zur Verschwiegenheit verpflichtete Stelle führt den Kennzahlenvergleich mit den Betrieben durch und liefert den Betrieben die Kennzahlen-Ergebnisse in individueller Form: die unternehmenseigenen Kennzahlen-Werte werden den (anonymisierten) Ergebnissen der vergleichbaren Gruppe gegenübergestellt (Minimum / Maximum / Mittelwert) und mit Rangpositionen in der vergleichbaren Gruppe und im Gesamtfeld hinterlegt. Auf dieser Basis können nach Wunsch der teilnehmenden Betriebe und auf Vermittlung durch die unabhängige Benchmarking-Stelle die Daten (oder Teile von ihnen) gegenseitig, d.h. zwischenbetrieblich, offen gelegt werden, um die Ursachen für die Unterschiede zu ergründen.

Benchmarking-Projekte (im eigentlichen Sinne) wurden und werden vornehmlich im deutschen Sprachraum abgewickelt, wie z. B. der deutsche IWA-Feldtest (HIRNER und MERKEL 2003), das bayerische Projekt „Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern“ (Rödl & Partner 2003) und auch das Pilotprojekt zum **ÖVGW-Benchmarking**.

Natürlich ist auch die (gänzlich anonymisierte und hoch aggregierte) Darstellung der Ergebnisse nach außen ein Projekt-Bestandteil, will man doch die Branchenleistungen und weiteren Verbesserungsbemühungen auch als Argumentationsbasis in der gesamtwirtschaftlichen Diskussion verwenden. Es tritt aber als indirektes Projektziel doch deutlich hinter das innerbetriebliche Lernen und Verbessern zurück. Der **Abbau von Informationsdefiziten auf horizontaler Ebene**, sprich der Erfahrungsaustausch zwischen den Wasserversorgungsunternehmen, steht im Vordergrund.

Zwangs-Benchmarking und „Naming and Shaming“

Verpflichtendes Benchmarking ist dadurch gekennzeichnet, dass flächendeckend der **Abbau von Informationsdefiziten auf vertikaler Ebene**, d.h. zwischen den Unternehmen und staatlichen Institutionen angestrebt wird (CLAUSEN und SCHEELE 2001). Durch die generell mit dem Zwangs-Benchmarking gekoppelte Veröffentlichung der Ergebnisse des Unternehmensvergleichs („Naming and Shaming“) werden die Monopolbetriebe einem öffentlichen Druck ausgesetzt, welcher sie zu besseren Betriebsleistungen anspornen soll.

Ein derartiges Modell des Unternehmensvergleichs ist in den Niederlanden umgesetzt worden, wo die Trinkwasserwirtschaft zwar in öffentlicher Hand belassen, aber zu rund 20 Versorgungsbetriebe konzentriert wurde und ein Unternehmensvergleich auf Basis „Naming and Shaming“ die Leistungsfähigkeit der Monopolbetriebe sicherstellen bzw. steigern soll.

Aus methodischer Sicht ist hier anzumerken, dass – trotz des Fehlens weiterführender Sanktionsmechanismen – die in den Vergleich eingehenden **Unternehmensdaten stark von den möglichen Außenwirkungen geprägt** sein werden. Die Betriebe werden selten die tatsächlichen Sachverhalte „ins Rennen zu schicken“, sondern sich bewusst besser darstellen, womit auch der innerbetriebliche Informationsgewinn aus dem Kennzahlenvergleich ein geringerer sein wird.

Ein zweiter Risikofaktor ist dadurch gegeben, dass sich die **Unternehmensentscheidungen zu stark nach der (kurzfristigen) „Performance“ im Leistungsvergleich orientieren** und dass Maßnahmen eines nachhaltigen Wirtschaftens, welche erst langfristig Erfolge zeitigen, zu kurz kommen.

Yardstick Competition als Hilfsinstrument der Regulierung

Werden Wasserwirtschaften zur Gänze privatisiert, wie dies in England und Wales im Jahre 1989 erfolgte, ist durch die natürliche Monopolsituation und das daraus resultierende Marktversagen die (Preis-)Regulierung der Privatunternehmen erforderlich.

Als Yardstick Competition wird ein Regulierungsverfahren bezeichnet, bei dem die regulierende Behörde Informationen über mehrere, ähnliche Unternehmen heranzieht, um den regulierten Unternehmen erfolgsrelevante Vorgaben wie z. B. Tarifeckelung zu machen. Somit dient der Unternehmensvergleich „**Yardstick Competition**“ als zentrale Informationsbasis für die Regulierungsmaßnahmen, bei welchen die relative Leistung der Unternehmen belohnt bzw. sanktioniert wird (CLAUSEN und SCHEELE 2001).

Aufgrund der starken externen Einflussnahme der Regulierungsbehörde sind die **methodischen Anforderungen** an den Unternehmensvergleich als **besonders hoch** zu bewerten. Insbesondere die britischen Erfahrungen zeigen dabei, dass entscheidende Fragen nicht hinreichend geklärt werden können, z. B.:

- ob sich Effizienzunterschiede zwischen den Unternehmen eindeutig identifizieren und für die Regulierungspraxis instrumentalisieren lassen,
- wie die Yardsticks (= Best Practice-Werte) von widerläufigen Zielbereichen (z. B. Kosteneffizienz und Versorgungsqualität) realistisch und auf ökonometrischer Basis für eine Top-Down-Tariffestlegung kombiniert werden können (Abbildung 3).

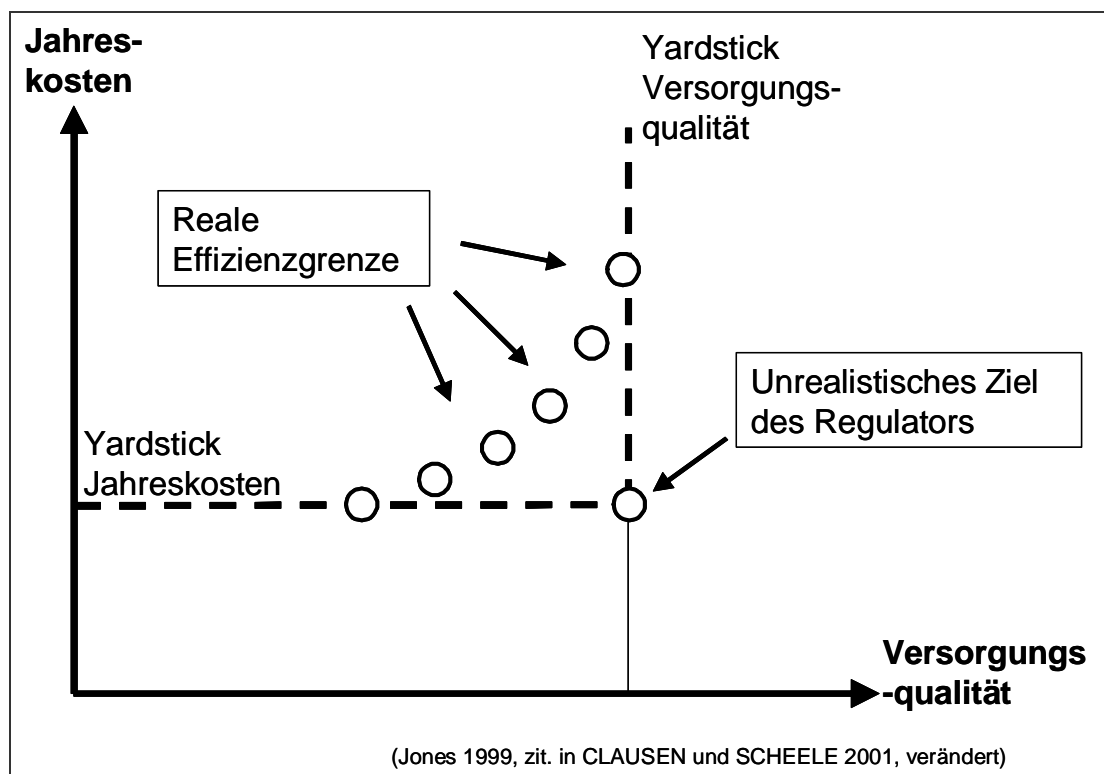


Abbildung 3 Multikriterien-Problem der Regulierung

Nach über einem Jahrzehnt praktischer Erfahrungen in der englischen Siedlungswasserwirtschaft werden daher die Preisregulierung und die ihr zugrunde liegende **Yardstick Competition zunehmend kritischer bewertet**, z. B.:

“Everyone will be in the dark about such fundamental matters as what an efficient, innovative company would look like. In such circumstances, regulation rests on shaky foundation.” (Robinson 2000, zitiert in CLAUSEN und SCHEELE 2001) Für vertiefende Ausführungen wird auf CLAUSEN und SCHEELE (2001) verwiesen.

Antworten zum österreichischen Weg

Die ÖVGW-Benchmarking-Strategie ist eindeutig dem **freiwilligen und anonymen Benchmarking** zuzuordnen. Die Ergebnisse des aktuell in Durchführung begriffenen Pilotprojekts sowie der beabsichtigten noch folgenden Leistungsvergleiche sollen primär den teilnehmenden Betrieben zur weiteren Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit – im Sinne eines innerbetrieblichen Controlling-Instruments – dienen.

In der Projektphase der Benchmarking-Ursachenanalyse haben die teilnehmenden Betriebe die Möglichkeit, auf horizontaler Ebene die Leistungsunterschiede zu durchleuchten, gegenseitig Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. **Die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen bleibt jedenfalls im Kompetenzbereich der Betriebe, womit die kommunale Verantwortung der Daseinsvorsorge Trinkwasserversorgung gewährleistet bleibt.**

Die Information der Öffentlichkeit über die Benchmarking-Ergebnisse ist Bestandteil der Strategie, um die **Leistungen der Branche und ihre Innovationsbemühungen** dokumentieren zu können. Die Projekt-Ergebnisse werden allerdings nur anonymisiert und zusammengefasst publiziert. Die Unternehmensdaten selbst werden nur von den betreuenden Hochschulinstiuten bearbeitet und – sofern gewünscht – auf freiwilliger Basis von den teilnehmenden Betrieben ausschließlich anderen Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Aus methodischer Sicht wird das ÖVGW-Benchmarking – unter Berücksichtigung der oben erwähnten möglichen Fehlerquellen – insbesondere dann erfolgreich und den Betrieben von Nutzen sein, wenn es methodisch sorgfältig und daher mit angemessenem Aufwand verbunden eingesetzt wird. **Qualität der Erhebungen, Auswertungen und Optimierungskonzepte soll dabei vor Quantität stehen.**

Literatur

Brown M.G. (1997): Kennzahlen. – Carl Hanser Verlag München, Wien.

Clausen, H. und Scheele, U. (2001): Benchmarking und Yardstick Competition – Ansätze vergleichenden Wettbewerbs in der Wasserwirtschaft. - Wirtschaftswissenschaftlicher Diskussionsbeitrag V-232-01, Institut für Volkswirtschaftslehre I, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Europäische Union (2000): Richtlinie 2000/60/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2000 zur Schaffung eines Ordnungsrahmens für Maßnahmen der Gemeinschaft im Bereich der Wasserpolitik. - Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, L 327.

Hirner, W. und Merkel, W. (2002): Benchmarking als Mittel des organisierten Wettbewerbs. – 26. Wassertechnisches Seminar. Berichte aus Wassergüte- und Abfallwirtschaft, Nr.173/2002, S.1-30, TU München.

Hirner, W. und Merkel, W. (2003): Benchmarking als Bestandteil der Modernisierungsstrategie in der Wasserversorgung. – in: gwf 144, Nr.2, S.134-142.

Kölbl, J. (2003): Zur Bedeutung von standortspezifischen Faktoren in der Wasserversorgung. – in: Schriftenreihe zur Wasserwirtschaft, Bd.41, S.249-54, TU Graz.

Kroiss, H., Nowak, O., Lindtner, St., Haberl, R., Ertl, Th., Starkl, M., Sleytr, K., Bogensberger, M., Habich, J. und Murnig, F. (2001): Benchmarking in der Siedlungswasserwirtschaft. Erfassung und Vergleich von technischen und wirtschaftlichen Kennzahlen in der Siedlungswasserwirtschaft (Abwasserableitung und -reinigung). – Endbericht.

Möller, J.-H. (2003): Benchmarking in der Trinkwasserversorgung. Ziele des Benchmarking in Bayern. – in: Tagungsband zum Symposium Wasserversorgung 2003, S.25-30, ÖVGW Wien.

Neunteufel, R. (2004): Die Entwicklung des österreichischen Benchmarking-Systems. – in: vorliegender Tagungsband zum Symposium Wasserversorgung 2004, ÖVGW Wien.

Rödl & Partner (2003): Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB). – Abschlussbericht für das Erhebungsjahr 2000, Nürnberg.

Theuretzbacher-Fritz, H. und J. Kölbl (2003): Benchmarking und Best Practices - Methodische Überlegungen zum laufenden Forschungsprojekt. - in: Schriftenreihe zur Wasserwirtschaft, Bd.41, S. 241-248, TU Graz.

Verfasser:

Mag. Heimo Theuretzbacher-Fritz

Wissenschaftlicher Projektangestellter und Mitglied des Projektteams im ÖVGW-Benchmarking-Projekt

Technische Universität Graz, Institut für Siedlungswasserwirtschaft und Landschaftswasserbau

theuretzbacher@sww.tugraz.at