

Projekt „Benchmarking und Best Practices“

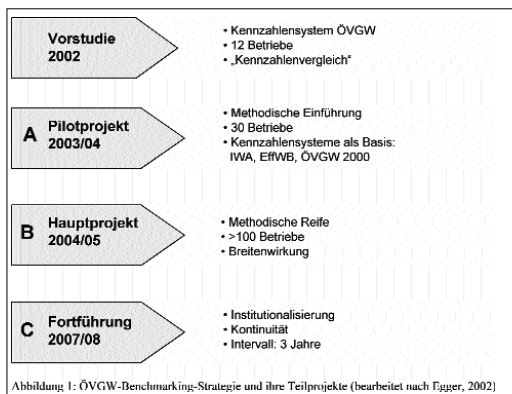
von PETER TEIX

The Federal Association
Procurement & Drinking Water Suppliers

Im Auftrag der ÖVGW erarbeiten drei Institute ein Benchmarking-System für die österreichische Trinkwasserversorgung. Derzeit befindet man sich in der Erhebungsphase der Stufe A.

Die Österreichische Vereinigung für das Gas- und Wasserfach (ÖVGW) vergab diesen Auftrag mit Beginn des Jahres 2003 an das Institut für Siedlungswasserwirtschaft der TU-Graz, an das Institut für Wasserversorgung, Abteilung Siedlungswasserbau der BO-KU Wien und an den Fachbereich

hen (Erhebung von Daten für das Kennzahlensystem). Diese Phase wird im April 2004 abgeschlossen sein. Die Ergebnisse sollen im Rahmen der ÖVGW-Jahrestagung im Juni 2004 präsentiert werden. In der Projektstufe B steht die Breitenwirkung im Vordergrund wofür ein Teilnehmerkreis von mindestens 100 Betrieben angestrebt wird. Institutionalisation und Kontinuität sind die obersten Ziele der letzten Projektphase – der Stufe C.



Benchmarking in der Theorie

Benchmarking ist ein junges Managementwerkzeug, das in seiner heutigen Form erst seit den 80er Jahren des 20. Jhdts. zur Verfügung steht. Allgemein kann unter Benchmarking der methodische Vergleich von Unternehmensleistungen und Prozessen anhand von als „besser“ identifizierten Vergleichspartnern gesehen werden.

Unter „Benchmark“ wird der erzielte Bestwert innerhalb einer bestimmten Gruppe verstanden. Die Vergleichspartner werden anhand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder in anderen Organisationen gefunden.

Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Leistungen und Prozesse durch das Vorbild des Vergleichspartners entscheidend zu verbessern (Siebert und Kempf, 2002). Wesentlich für den Erfolg von Benchmarking ist einerseits der dauerhafte Einsatz der Methode (es handelt sich somit um einen konti-

Unternehmensrechnung und Revision der Fachhochschule Wiener Neustadt. Die Projektkosten sind bis auf Eigenleistungen der ÖVGW und der teilnehmenden Wasserwerke durch eine Förderung des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) abgedeckt.

Für die Umsetzung des Gesamtvorhabens wurde eine Strategie gewählt, die drei Teilprojekte vorsieht (Stufe A, B, C; vgl. Abb. 1). Die Stufe A stellt ein Pilotprojekt dar, in der die methodische Einführung und die Ergebnisse von dreißig Wasserwerken im Vordergrund ste-

nuierlichen Prozess), andererseits das Abgrenzen von standort- bzw. unternehmensspezifischen Faktoren die keine Vergleichbarkeit zulassen, wodurch ein „Vergleich von Äpfel mit Birnen“ verhindert werden soll.

ken erprobt und weiterentwickelt. Die Teilnahme am Projekt erfolgt freiwillig und anonym, da die drei wissenschaftlichen Institute zur absoluten Vertraulichkeit verpflichtet sind!

Das Österreichische Benchmarkingsystem beruht im Wesentlichen auf den drei Eckfeilern:

- „Performance Indicators for Water Supply Services“ der International Water Association – IWA (Alegre et al., 2000)
- dem Kennzahlenvergleich der ÖVGW aus dem Jahr 2002
- und der EffWB – Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (Rödl & Partner, 2003).

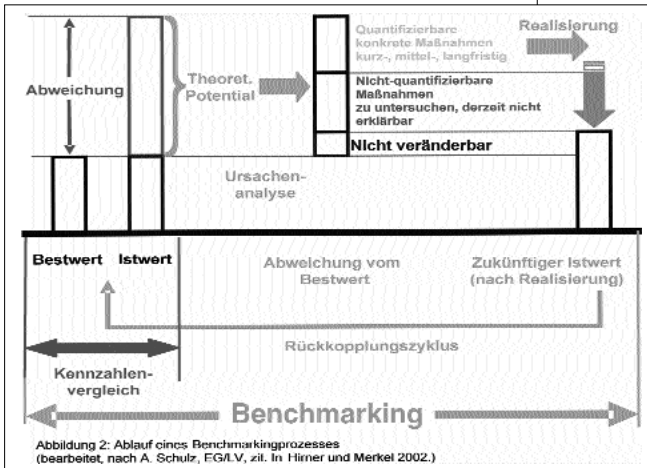


Abbildung 2: Ablauf eines Benchmarkingprozesses (bearbeitet, nach A. Schulz, EGV.V, zit. in Hirner und Merkel 2002.)

Abbildung 2 zeigt den Unterschied zwischen einem normalen Kennzahlenvergleich und einem Benchmarkingprozess. Nach dem Kennzahlenvergleich ist beim Benchmarking noch eine Ursachenanalyse durchzuführen. Nur vom tatsächlich realisierbaren Verbesserungspotential können Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Am Ende steht ein neuerlicher Kennzahlenvergleich, um den kontinuierlichen Prozess fortzusetzen und die gesetzten Maßnahmen zu evaluieren.

Vorteil für das Wasserwerk

Die Wasserversorgung stellt ein natürliches Monopol dar. Dennoch bietet sich Benchmarking auch hier als Methode der Leistungsüberprüfung und des Quasi-Wettbewerbs an, um so die Qualität und Effizienz des eigenen Unternehmens bewerten zu können.

Beim ÖVGW-Benchmarking-System erhalten die Wasserwerke die Möglichkeit (in Zusammenarbeit mit den beauftragten Instituten) selbst ein System zu entwickeln, das deren Vorstellungen und Prioritäten entspricht. Die Pilotversion wurde in einer kleinen Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern der Wasserwerke sowie den Instituten erstellt und wird in der ersten Projektstufe unter dreißig Wasserwer-

Nach einer „Probierunde“ innerhalb der Arbeitsgruppe, die vor allem zur Verbesserung von Begriffsdefinitionen, zur Überprüfung der Machbarkeit der Datenerhebung und zur Anpassung an die österreichischen (technischen und gesetzlichen) Regelwerke diente, standen bald die Bestandteile des ÖVGW-Kennzahlensystems fest. So werden auf Basis von 150 erhobenen Variablen 120 Kennzahlen errechnet. Zusätzlich sind 150 Hintergrundinformationen zu den jeweiligen Betrieben anzugeben, welche die Rahmenbedingungen für den Vergleich festlegen. Weiters dienen rund hundert Ja/Nein-Fragen zur Beurteilung der Aufgabenwahrnehmung sowie achtzig Ja/Nein-Fragen zur Bewertung der Organisationsqualität. Das Benchmarking von einzelnen betrieblichen Prozessen ist erst für die Stufe B vorgesehen.

Die Struktur des österreichischen Kennzahlensystems ist in **Abbildung 3** dargestellt.

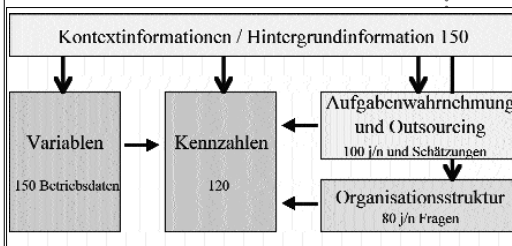


Abbildung 3: Struktur des österreichischen Kennzahlensystems (Neunteufel und Perfler 2003)



Internationale Kooperation

Im Zuge des Projektverlaufs ergab sich eine enge Zusammenarbeit zwischen den österreichischen und bayerischen Projektteams, was nicht verwundert, weisen doch die österreichische und die bayerische Wasserversorgung ähnliche Strukturen auf, so dass von einer guten Vergleichbarkeit ausgegangen werden kann. Die Kooperation mit Bayern wurde vertraglich zwischen dem bayerischen Projektträger und der ÖVGW fixiert. Die Kooperationsvereinbarung regelt den Erfahrungsaustausch sowie die Verpflichtung, dass keine Betriebsdaten weitergegeben werden dürfen!

Für das österreichische Benchmarking-Projekt ermöglicht die Zusammenarbeit den Einstieg auf einem qualitativ höheren Niveau durch Partizipation an den bereits von den Bayern gemachten Erfahrungen, wobei die Ergebnisse schlussendlich auch Grundlage für einen künftigen internationalen Kennzahlenvergleich sein könnten.

Vorbereitung für „Stufe B“

Nach Einlangen der ausgefüllten Erhebungsunterlagen erfolgt eine Überprüfung auf Vollständigkeit und Plausibilität der Daten. Im Zuge von Besuchen bei den Wasserwerken werden die Wissenschaftler gegebenenfalls Nacherhebungen durchführen sowie Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge entgegennehmen um so das Bench-

marking-System für die nächste Stufe verbessern zu können. Die Bewertung des jeweiligen betrieblichen Verbesserungspotenzials erfolgt im Rahmen einer Ursachenanalyse. Alle Teilnehmer am Projekt erhalten einen allgemeinen, anonymisierten End- sowie einen Individualbericht.

Abschließend soll das System durch die Teilnehmer evaluiert werden, um so eine optimale Ausgangssituation für die nächste Stufe – Projektstufe B – zu schaffen (aqua press Int. wird über die Fortschritte des ÖVGW-Benchmarking-Projekts weiter berichten. Tipps zu weiter führender Literatur erhalten Sie vom Verfasser; Red.).

**FH Wiener Neustadt, Fachbereich
Unternehmensrechnung und Revision
Mag. (FH) Peter Teix
Johannes Gutenberg-Straße 3
A-2700 Wiener Neustadt
E-Mail: peter.teix@fhwn.ac.at**

**TU Graz, Institut für Siedlungswasser-
wirtschaft und Landschaftswasserbau
Mag. Heimo Theuretzbacher-Fritz,
DI Jörg Kölbl
Stremayrgasse 10/1, A-8010 Graz
E-Mail: theuretzbacher@sww.tugraz.at
E-Mail: koelbl@sww.tugraz.at**

**BOKU Wien, Institut für Wasserversorgung,
Abteilung Siedlungswasserbau
Dr. Reinhard Perfler,
DI Roman Neunteufel
Muthgasse 18, A-1190 Wien
E-Mail: reinhard.perfler@boku.ac.at
E-Mail: roman.neunteufel@boku.ac.at**

**ANZEIGE 1/3
QUER ???**