



Benchmarking: Eine Methode für ALLE Wasserversorger

Im Zeitraum von Anfang 2003 bis Mai 2004 wurde im Auftrag der Österreichischen Vereinigung für das Gas- und Wasserfach (ÖVGW) und gefördert durch das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) ein Pilotprojekt mit der Zielsetzung der Implementierung der Methode Benchmarking in der österreichischen Wasserversorgung durchgeführt. Die ÖVGW hat dazu drei Institute beauftragt: Institut für Siedlungswasserwirtschaft der TU Graz; Fachbereich Unternehmensrechnung und Revision der Fachhochschule Wr. Neustadt; Institut für Siedlungswasserbau der Universität für Bodenkultur Wien.

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. Sieben Wasserwerke waren in Form der ÖVGW-Benchmarking-Arbeitsgruppe besonders intensiv in die Systementwicklung eingebunden. 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.

Warum Benchmarking?

Benchmarking wird in vielen anderen Wirtschaftsbereichen seit langem als Managementinstrument eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens anhand von anonymisierten und normierten Kennzahlen mit anderen Betrieben zu vergleichen. Durch den Vergleich mit der jeweils „besten“ Kennzahl und einer detaillierten Ursachenanalyse für den eigenen Betrieb, können Verbesserungs- und Kostensenkungspotentiale gefunden und Optimierungsmaßnahmen gesetzt werden (vgl. Abb. 1). Die regelmäßige Wiederholung des Benchmarking ermöglicht eine ständige Verbesserung der Betriebsführung. Auf lange Sicht kann das Unternehmen das geforderte Leistungsniveau gewährleisten und sichert damit seinen Fortbestand durch hohe Qualität der angebotenen Leistung unter gleichzeitiger Beachtung der wirtschaftlichen Effizienz.

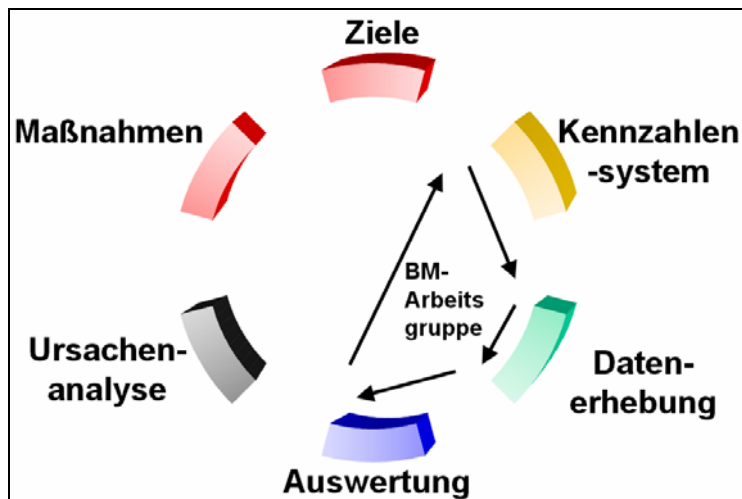


Abb. 1.: Genereller Zyklus eines Benchmarking-Projektes und abgekürzter Zyklus bei der Systementwicklung durch die Arbeitsgruppe „Benchmarking“ (THEURETZBACHER-FRITZ & KÖLBL 2003)

Die Wasserversorgung ist aufgrund der dazu erforderlichen kostenintensiven Infrastruktur und der örtlichen Gegebenheiten in der Regel ein natürliches Monopol. Gerade unter diesen Voraussetzungen kann Benchmarking ein wichtiges Instrument darstellen, mit dem die Qualität und Effizienz der eigenen Dienstleistung im brancheninternen Vergleich unter Beweis gestellt und gegebenenfalls optimiert werden kann. Benchmarking dient dem Unternehmen dabei einerseits als Steuerungsinstrument und andererseits als Nachweis der eigenen Leistungsfähigkeit und stellt damit eine wichtige Hilfestellung bei den aktuellen Diskussionen über die Effizienz von „öffentlichen“ Dienstleistungen dar.

Das österreichische Benchmarking ÖVGW 2003 auf Basis internationaler Erfahrungen

Bei der Ausarbeitung des Kennzahlensystems wurden einerseits die internationale Entwicklung und andererseits die österreichischen Randbedingungen berücksichtigt.

Wichtige Grundlagen dabei waren:

- „Performance Indicators for Water Supply Services“ der International Water Association (IWA; ALEGRE et al., 2000)
- Feldtest des IWA-Systems in Deutschland (HIRNER & MERKEL, 2003)
- Kennzahlenvergleich der ÖVGW aus dem Jahr 2002 (unveröffentlicht)
- Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB; Rödl & Partner, 2003)

Die Benchmarking-Systeme (Überblick in Tab. 1, Abb. 2) enthalten Kennzahlen, die sich aus Variablen (=Betriebsdaten) errechnen. Die Kontextinformationen dienen zur besseren Beschreibung der spezifischen Rahmenbedingungen für das jeweilige Unternehmen. Zusätzlich wird die Aufgabenwahrnehmung des Betriebes mit den zugehörigen Kosten für die Eigen- oder Fremderfüllung der Leistungen erhoben. Ebenso wird die Organisationsqualität des Unternehmens ermittelt und in einem Indexwert vereint.

| System Inhalt | IWA 2000 ALEGRE et al. | IWA Feldtest 2001 - 2003 | ÖVGW 2002 | Bayern EffWB 2001 - 2003 | ÖVGW 2003 BENCHMARKING Best Practice |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------|-------------------------------|--|
| Kontextinformationen | 150 | 150 | 20 | 80 | 150 |
| Variablen | 270 | 270 | 40 | 110 | 150 |
| Kennzahlen | 190 | 190 | 30 | 70 (50 + 20) | 120 |
| Aufgabenwahrnehmung | - | 100 j/n Fragen von Bayern | - | 100 j/n Fragen | 100 j/n Fragen von Bayern |
| Outsourcing | - | % zu allen Auf- gaben geschätzt | - | zu allen Aufgaben erhoben | % zu allen Auf- gaben geschätzt |
| Organisationsstruktur | - | 80 j/n Fragen von Bayern | - | 80 j/n Fragen | 80 j/n Fragen von Bayern |
| Prozesse | - | - | - | 6 (2 pflicht + 4 optional) | - |

Tab. 1.: Gegenüberstellung verschiedener Kennzahlensysteme für die Wasserversorgung (NEUNTEUFEL, R & R. PERFLER 2003)

Das österreichische Kennzahlensystem ÖVGW 2003 bietet eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmen. Es wird nicht nur die Effizienz sondern auch die Versorgungssicherheit, die Qualität, das Kundeservice und die Nachhaltigkeit untersucht.

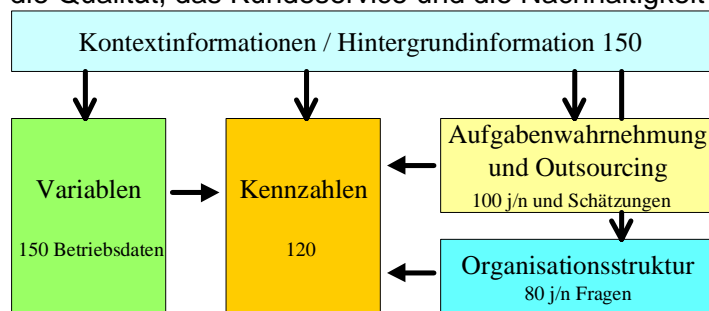


Abb. 2.: Struktur des österreichischen Kennzahlensystems ÖVGW 2003 (NEUNTEUFEL, R & R. PERFLER 2003)

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die 23 Teilnehmer repräsentieren 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 ab Herbst 2004 geplante Folgeprojekt „Stufe B“ angestrebt (siehe Ausblick).

Die wesentlichsten Erkenntnisse und Ergebnisse, sowohl methodischer, wie auch inhaltlicher Natur, sind im Folgenden stichwortartig dargestellt. Der gesamte Abschlussbericht (NEUNTEUFEL et al., 2004) mit einer ausführlichen Interpretation der Ergebnisse steht auf der Projekts-Homepage zum Download bereit (<http://iwga-sig.boku.ac.at/wv-bench>).

- Die Projektstruktur hat sich bewährt.
- Das entwickelte Kennzahlensystem „ÖVGW 2003“ funktioniert.
- Erfolgreiche Kooperation mit dem bayerischen Projekt EffWB.
- Generell gute Erfahrungen bei der Datenerhebung (auch bei Klein- u. Kleinstbetrieben!).

- Betriebsbesuche für den Projekterfolg absolut notwendig.
- Ausweitung der Teilnehmerzahl für eine gute Vergleichbarkeit erforderlich.
- Generalziel Versorgungssicherheit:
Die Sicherheit der Versorgung ist weitestgehend gewährleistet.
- Generalziel Qualität:
Die Qualität von Produkt und Produkterstellung ist generell hervorragend.
- Generalziel Kundenservice:
Der Wandel vom Versorgungs- zum Dienstleistungsunternehmen ist im Gange.
- Generalziel Nachhaltigkeit:
Technische Substanzerhaltung ist sorgfältig zu beobachten.
- Generalziel Effizienz:
Die Ergebnisse sind differenziert und auf einzelbetrieblicher Ebene zu betrachten.

Fortsetzung des österreichischen Benchmarking

Der erste Praxistest mit 23 Wasserwerken ist – vor allem aus Sicht der Betriebe selbst - sehr positiv verlaufen. Zur verbesserten Anwendung des Benchmarking ist es jedoch wesentlich, eine möglichst große Anzahl von Betrieben einzubinden. Durch die größere Anzahl können auch homogenere Gruppen von miteinander besser vergleichbaren Wasserwerken gebildet werden, so dass die Erschließung von Verbesserungsmöglichkeiten und die Schwächenanalyse wesentlich zielgerichteter erfolgen kann. Gleichzeitig kann eine repräsentativere Aussage über die – nach den bisher vorliegenden Projekterfahrungen – durchaus hohe Leistungsfähigkeit der Wasserversorgungsunternehmen in Österreich davon abgeleitet werden.

Interessierte Wasserwerke aller Größe, von der Gemeinde oder Wassergenossenschaft bis zum Versorger einer Großstadt (selbstverständlich auch Nicht-ÖVGW-Mitglieder) sind herzlich eingeladen, sich ab sofort bei der ÖVGW (Dipl.-HTL-Ing. Eisenhut, 01/5131588-19) oder direkt beim Projektteam (<http://iwga-sig.boku.ac.at/wv-bench/> oder 0664/9103235) über die im Herbst 2004 beginnende Stufe B zu informieren!

Literatur:

- ALEGRE, H., HIRNER, W., BAPTISTA, J.M., PARENA, R. (2000): Performance Indicators for water supply services. Manual of Best Practices Series. - IWA-Publishing, London.
- HIRNER, W. & W. MERKEL (2003): Benchmarking als Bestandteil der Modernisierungsstrategie in der Wasserversorgung. In: gwf-Wasser / Abwasser, 144. Jhg., Heft 2, Oldenbourg Industrie-Verlag-Zeitschriften.
- NEUNTEUFEL, R & R. PERFLER (2003): Benchmarking und Best Practices - Entwicklung und erster Einsatz des österreichischen Systems in der Wasserversorgung. gww aktuell 5/2003, Wien.
- RÖDL & PARTNER (2003): Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB); Abschlussbericht für das Erhebungsjahr 2000, Nürnberg.
- THEURETZBACHER-FRITZ, H. & J. KÖLBL (2003): Benchmarking und Best Practices in der österreichischen Wasserversorgung - Methodische Überlegungen zum laufenden Forschungsprojekt. gww aktuell 3/2003, 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, Wien.

Projektteam:

- Mag. (FH) Peter Teix
FH Wiener Neustadt, Fachbereich Unternehmensrechnung und Revision
peter.teix@fhwn.ac.at

- Mag. Heimo Theuretzbacher-Fritz, DI Jörg Kölbl
TU Graz, Institut für Siedlungswasserwirtschaft und Landschaftswasserbau
theuretzbacher@sww.tugraz.at, koelbl@sww.tugraz.at
- DI Dr. Reinhard Perfler, DI Roman Neunteufel
Universität für Bodenkultur Wien,
Institut für Siedlungswasserbau, Industriewasserwirtschaft und Gewässerschutz
reinhard.perfler@boku.ac.at, roman.neunteufel@boku.ac.at