

**DVGW-Wasser-
Information Nr. 68**

DWA-Themen

November 2005

Leitfaden Benchmarking für Wasserversorgungs-
und Abwasserbeseitigungsunternehmen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89554-160-5 (DVGW)

ISBN 3-939057-06-1 (DWA)

Herausgeber:

DVGW Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V. – Technisch-wissenschaftlicher Verein

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

Autoren:

TUHH

Technische Universität Hamburg-Harburg

Dipl.-Ing. V. Bartsch

Prof.-Dr.-Ing. K. Wichmann

Arbeitsbereich Wasserwirtschaft und Wasserversorgung

Technische Universität Hamburg-Harburg

Schwarzenbergstraße 95

D-21073 Hamburg

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch. Ing. S. Rapp

Prof. Dr.-Ing. F.W. Günthert

Institut für Wasserwesen, Siedlungswasserwirtschaft
und Abfalltechnik

Universität der Bundeswehr München

Werner-Heisenberg Weg 39

D-85577 Neubiberg

Dr.-Ing. W. Merkel

IWW, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wasserforschung
gemeinnützige GmbH

Moritzstraße 26

D-45476 Mülheim an der Ruhr

der Bundeswehr
Universität München

Fachliche Begleitung:

Der Leitfaden entstand unter fachlicher Begleitung durch den DVGW-Projektkreis Benchmarking und die DWA-Ad-hoc-Arbeitsgruppe Benchmarking.

Gefördert durch: DBU Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Vertrieb:

wvgw Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser mbH, Josef-Wirmer-Str. 3, 53123 Bonn

Telefon: 02 28 91 91-40 · Telefax: 02 28 91 91-499

E-Mail: info@wvgw.de · Internet: www.wvgw.de

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

Theodor-Heuss-Allee 17, 53773 Hennef

Telefon: 0 22 42 872-333 · Telefax: 0 22 42 872-100

E-Mail: kundenzentrum@dwa.de · Internet: www.dwa.de

© DVGW Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V. – Technisch-wissenschaftlicher Verein, Bonn, 2005

© DWA Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V., Hennef, 2005

Nachdruck und fotomechanische Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeber gestattet.

Leitfaden Benchmarking für Wasserversorgungs- und Abwasserbeseitigungsunternehmen

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4	3.5	Berechnung von Kennzahlen	33
		3.6	Projektbetreuung	34
Tabellenverzeichnis	4			
Vorwort	5			
1 Allgemeiner Teil	7			
1.1	Eigenbefragungsbogen für Neueinsteiger	7		
1.2	Arbeitsschritte des Benchmarkings	9		
1.3	Benchmarking und Kennzahlenvergleiche	12		
2 Vorbereitung/Planung	14			
2.1	Zielrichtung von Benchmarking-Projekten	14	4.1	Darstellung der Ergebnisse
2.2	Definition von Benchmarking-Objekten	15	4.2	Zusammenfassen und Aggregation der Ergebnisse
2.3	Verbesserungspotentiale	16	4.3	Darstellungsarten von Kennzahlen
2.4	Welches Benchmarking-Projekt passt zu Ihrer Fragestellung?	16	4.4	Anonymisierung von Kennzahlen
2.5	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme	20	4.5	Anforderungen an Darstellungen für die Öffentlichkeit
2.6	Datengrundlagen	21	4.6	Aussagekraft von einzelnen Zahlen
2.7	Zusammensetzung von Projektgruppen	22	4.7	Plausibilitätskontrollen
2.8	Auswahl des Kennzahlensystems	24	4.8	Interpretationshilfen, Abgleich mit den Regelwerken
2.9	Projektorganisation	25	4.9	Festlegen von Benchmarks
2.10	Der Koordinator	26	4.10	Zusammenfassender Kennzahlenvergleich
2.11	Die Kontaktstelle	27		
2.12	Die Datenlieferanten	28	5 Auswertung und Analyse	45
2.13	Vereinbarung über die Vertraulichkeit, Verhaltensregeln während der Laufzeit	28	5.1	Potentialermittlung
2.14	Projektaufwand	29	5.2	Maßnahmenplan entwickeln
2.15	Erstellung des Projektplanes	30	5.3	Abschlussbericht
2.16	Einbindung von Unternehmensleitung, Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretung	31	6 Umsetzung der Ergebnisse	48
3 Datenbeschaffung	32		6.1	Information der Mitarbeiter
3.1	Erhebungsunterlagen	32	6.2	Begleitung der Umsetzungsphase durch den Koordinator
3.2	Handbuch	32	6.3	Monitoring
3.3	Datenermittlung und Datengenauigkeit	33	6.4	Periodische Wiederholung im Sinne eines Benchmarkings
3.4	Maßnahmen zur Qualitätskontrolle im Erhebungsverfahren	33		
			Anhang A	Checkliste für die Unternehmensleitung
				51
			Anhang B	Glossar
				52
			Anhang C	Mustervertraulichkeitserklärung
				54
			Anhang D	Referenzwerte aus dem DVGW-Regelwerk und der Literatur
				56
			Anhang E	Literaturhinweise
				62

Vorwort

In der Politik und in der Wasserwirtschaft werden seit einiger Zeit Diskussionen über die zukünftige Entwicklung der Wasserversorgung und der Abwasserbeseitigung geführt. Politisch steht die Modernisierung im Vordergrund. Es ist erklärtes Ziel, effiziente, kundenorientierte und wettbewerbsgerechte Dienstleistungsunternehmen weiter zu entwickeln, die sich einer nachhaltigen Wasserwirtschaft verpflichtet fühlen. Die Unternehmen der Wasserwirtschaft legen ergänzend ihren Schwerpunkt auf eine sichere, zuverlässige und wirtschaftlich nachhaltige Aufgabenwahrnehmung.

Als modernes Instrument zur Weiterentwicklung effizienter Strukturen wird in diesem Zusammenhang dem Benchmarking – neben anderen Managementinstrumenten – besondere Aufmerksamkeit gewidmet, welches insbesondere größere Unternehmen der Wasserwirtschaft schon seit geraumer Zeit in verschiedenen Ausgestaltungen einsetzen.

Mit der Verbändeerklärung 2003 und 2005 haben sich die Verbände BGW (Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft), DVGW (Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e. V.), DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V.), VKU (Verband kommunaler Unternehmen e. V.), DBVW (Deutscher Bund verbandlicher Wasserwirtschaft), WVT (Wasserverbandstag e. V. Bremen Niedersachsen, Sachsen-Anhalt), und ATT (Arbeitsgemeinschaft Trinkwassertalsperren e. V.) verpflichtet, gemeinsam den erforderlichen konzeptionellen Rahmen für ein Benchmarking in der Wasserwirtschaft im Sinne der technischen Selbstverwaltung zu erarbeiten und weiter zu entwickeln. Sie setzen sich für ein freiwilliges Benchmarking zur Verbesserung der Unternehmen ein, erkennen aber auch an, dass über Stand und Entwicklung der Branche in geeigneter Weise berichtet werden soll.

DVGW und DWA leisten traditionell durch die Erarbeitung technischer Regeln ihren Beitrag zu einer wirtschaftlichen und nachhaltigen Branchenentwicklung. In diesem Rahmen wurden als Grundlage für eine sachgerechte Anwendung des Benchmarkings von der DWA die Arbeitsberichte „Benchmarking“ (2001) und „Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft – Anforderungen, Rolle und Gestaltung“ (2003) erarbeitet. Der DVGW hat den technischen Hinweis W 1100 „Benchmarking in der Wasserversorgung“ 2004 verabschiedet. Eine gemeinsame Regel wird zur Zeit vorbereitet.

Mit dem vorliegenden Leitfaden sollen die Unternehmen der Branche, insbesondere auch kleinerer und mittlerer Größe, motiviert und unterstützt werden, Benchmarking zur Standortbestimmung und Optimierung einzusetzen. Das Benchmarking in seiner heutigen Form ist aus verschiedenen Ansätzen unter anderem aus den so genannten Betriebsvergleichen entstanden, hat jedoch einen weitergehenden Anspruch. DVGW und DWA legen besonderen Wert darauf, dass neben rein wirtschaftlichen Kriterien die Aspekte Sicherheit, Qualität, Kundenservice und Nachhaltigkeit gleichrangig in die Betrachtung aufgenommen werden.

Als weiteres Element soll ein Branchenbild hinzukommen, das zusammenfassend über den Stand der Entwicklung der Branche informiert. Es wird sich auch auf die Erfahrungen der einzelnen Benchmarking-Projekte stützen.

Eine freiwillige Beteiligung der Unternehmen vorausgesetzt, kann so auch beim interessierten Kunden oder beim verantwortlichen Politiker das Verständnis für die aufwändigen Maßnahmen zur Sicherstellung einer zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung geweckt werden.

Wir danken allen Beteiligten für das Engagement, mit dem sie den vorliegenden Leitfaden in breitem Konsens möglich gemacht haben und hoffen, dass er von Ihnen – den Unternehmen – angenommen und im Interesse der Weiterentwicklung von Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung in Deutschland umgesetzt wird.

Bonn, im November 2005



Dipl.-Ing. M. Weiß (Obmann)
DVGW-Projektkreis Benchmarking

Hennef, im November 2005



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

Der DVGW/DWA Leitfaden Benchmarking unterstützt Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung bei der Organisation und Durchführung von Benchmarkingprojekten.

Der Leitfaden bündelt die Erfahrungen aus den bisherigen Benchmarkingprojekten und gibt Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Auswahl neuer Projekte bzw. deren Fortführung. Er detailliert und konkretisiert den DVGW-Hinweis W 1100 und die Arbeitsberichte der DWA zum Benchmarking. Die Ansätze für Wasserversorgungs- und Abwasserbeseitigungsunternehmen sind vereinheitlicht. Der Leitfaden kann auch als Grundlage für eine Angebotsbewertung genutzt werden.

Der Leitfaden ist nach den Arbeitsschritten der Planung und des Ablaufes eines Benchmarkingprojektes gegliedert. Wesentliches Strukturierungsmerkmal sind eingefügte Kästen, die Handlungsempfehlungen, Merksätze und kurze Zusammenfassungen der Kapitel enthalten. Diese können wie Checklisten während der Projektbearbeitung gehandhabt werden. Dies erleichtert den Einstieg besonders auch für Erstanwender. Der Leitfaden gibt Anhaltswerte, mit denen Arbeitsaufwand und Zeitaufwand für Benchmarkingprojekte abgeschätzt werden können.

Die Inhalte orientieren sich an dem Informationsbedarf der Anwender während der Vorbereitung und der Durchführung von Benchmarkingprojekten. Es werden konkrete Vorgaben zur Gestaltung und Organisation der Projekte gemacht: „Welche Schritte haben wann und wie zu erfolgen.“ In die inhaltliche Vielfalt der angebotenen Kennzahlensysteme wird nicht eingegriffen. Deshalb beinhaltet der Leitfaden zwar Hinweise zur generellen Gestaltung von Kennzahlensystemen, schreibt aber keine Kennzahlen explizit vor.

Es gibt keine spezifischen Voraussetzungen für eine Teilnahme an Benchmarkingprojekten. Der Erfolg hängt – neben der Qualität des gewählten Projektes – wesentlich von der Motivation der teilnehmenden Unternehmen ab.

Der Leitfaden wurde in enger Zusammenarbeit mit den DVGW- und DWA-Fachgremien gemeinsam vom Arbeitsbereich Wasserwirtschaft und Wasserversorgung der Technischen Universität Hamburg-Harburg (Wichmann, Bartsch), dem Institut für Wasserwesen der Universität der Bundeswehr München (Günthert, Rapp) und Dr.-Ing. Wolf Merkel erarbeitet.



DVGW Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V.
Technisch-wissenschaftlicher Verein
Josef-Wirmer-Straße 1-3 · 53123 Bonn – Deutschland
Telefon: +49 (0) 228 91 88-5 · Telefax: +49 (0) 228 91 88-990
E-Mail: info@dvgw.de · Internet: www.dvgw.de



Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.
Theodor-Heuss-Allee 17 · 53773 Hennef – Deutschland
Telefon: +49 (0) 2242 872-333 · Telefax: +49 (0) 2242 872-100
E-Mail: kundenzentrum@dwa.de · Internet: www.dwa.de