



Benchmarking Wasserversorgung Hessen

Unternehmensvergleich mit Kennzahlen

PROJEKTBERICHT FÜR DIE ERHEBUNG IM JAHR 2005

Schutzgebühr: 45,00 EUR

Benchmarking Wasserversorgung Hessen

Unternehmensvergleich mit Kennzahlen

Projektbericht für die Erhebung im Jahr 2005

Rödl & Partner

in Zusammenarbeit mit dem
Hessischen Städte- und Gemeindebund sowie dem
Hessischen Städtetag

BGW 
*Bundesverband
der deutschen
Gas- und Wasser-
wirtschaft e.V.*

LANDESGRUPPE HESSEN


DVGW
Deutsche Vereinigung
des Gas- und
Wasserfaches e.V.

LANDESGRUPPE HESSEN

VORWORT

Nach wie vor steht die Ausgestaltung des zukünftigen Ordnungsrahmens der deutschen Wasserwirtschaft auf dem Prüfstand. Insbesondere die Effizienz der Wasserversorgungsunternehmen wird in der öffentlichen Diskussion immer wieder in Frage gestellt. Gleichzeitig nehmen das Thema Kennzahlenvergleich und Benchmarking als Instrument der Unternehmenssteuerung in der Diskussion um die "Modernisierung der Wasserwirtschaft" einen immer breiter werdenden Raum ein.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Verbände BGW, DVGW, DWA, VKU, DBVW und ATT mit der Verbändeerklärung zum Benchmarking 2003 und 2005 bereit erklärt, gemeinsam den erforderlichen konzeptionellen Rahmen für ein Benchmarking in der Wasserwirtschaft im Sinne der technischen Selbstverwaltung zu erarbeiten und weiter zu entwickeln sowie eine breitenwirksame Umsetzung zu fördern.

Benchmarking bedeutet für die Wasserversorgungsunternehmen ein Verfahren zur internen Betriebsoptimierung sowie Effizienzsteigerung. Benchmarking-Projekte geben den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Leistungen zu vergleichen und Verbesserungspotenziale zu orten. Benchmarking bedeutet "Lernen vom Besten" der Branche. Die freiwillige Einführung von „Benchmarking“ als „Controlling-Instrument“ unterstützt somit einen richtungsweisenden Schritt zu Modernisierung und Stärkung der Branche.

Daher haben die BGW- und die DVGW- Landesgruppe Hessen sich im Laufe des Jahres 2004 entschlossen, in Zusammenarbeit mit dem Hessischen Städte und Gemeindebund sowie dem Hessischen Städtetag mit dem Projekt "Benchmarking Wasserversorgung Hessen" den hessischen Wasserversorgungsunternehmen eine umfassende und reale Positionsbestimmung mit belastbaren Zahlenwerten anzubieten.

Das im darauf folgenden Jahr durchgeführte Benchmarking wurde auf der Basis des Fachkonzeptes der in Bayern angelegten „Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung (EffWB)“ durchgeführt. Damit war insbesondere die vollständige

Kompatibilität mit dem international anerkannten IWA-Kennzahlensystem sowie die Berücksichtigung der Anforderungen des DVGW-Regelwerkes an Benchmarking - Untersuchungen gewährleistet.

Begleitet wurde das Projekt von der international tätigen, unabhängigen Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Rödl & Partner. Da das Unternehmen auch vergleichbare Benchmarking-Projekt in Bayern, Thüringen sowie Baden-Württemberg betreut, ist gewährleistet, dass die ermittelten Ergebnisse für jedes teilnehmende hessische Unternehmen auch über die hessischen Landesgrenzen hinaus vergleichbar sind. Gleichzeitig besteht zwischen Rödl & Partner und der landesweiten Initiative Benchmarking Wasser in Österreich eine enge Kooperation zur Sicherstellung vergleichbarer Projektergebnisse.

Die in 2005 durchgeführte Erhebung ist nunmehr abgeschlossen und die Ergebnisse des Projektes "Benchmarking Wasserversorgung Hessen" liegen vor.

33 hessische Wasserversorgungsunternehmen verschiedener Größenordnung und Rechtsform nahmen das Angebot einer Standortbestimmung wahr und beteiligten sich an der detaillierten Benchmarking - Untersuchung. Mit dem am Projekt beteiligten Unternehmen wurden rund 42% der Wasserabgabe in Hessen erfasst. Auch hinsichtlich der Wassergewinnung beträgt der Anteil der im Projekt vertretenen Unternehmen über 30% des gesamten in Hessen gewonnenen Wassers. Dabei waren Unternehmen ab 0,2 Mio. m³ bis zu den nach Wasseraufkommen bedeutendsten Unternehmen des Landes beteiligt.

Die Ergebnisse der Benchmarking -- Untersuchung dokumentieren eine Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Wasserversorger auf hohem Niveau. Die reibungslose Versorgung mit Trinkwasser, dem Lebensmittel Nr. 1, wird dabei mit Zahlen untermauert, die von der Effizienz und der Qualität über die Sicherheit und die Nachhaltigkeit der Versorgung bis zum Kundenservice reichen.

Nicht nur der individuelle Standort der einzelnen Unternehmen ist bestimmt worden, es wurde auch aufgezeigt, welche Verbesserungs- und Weiterentwicklungspotentiale im Unternehmen bestehen. Nicht optimal funktionierende Abläufe können so überdacht sowie bislang noch ungenutzte Potentiale ausgeschöpft werden. Die Untersuchung stellt somit ein tragfähiges Fundament für eine zielgerichtete Modernisierung dar.

Benchmarking ist jedoch ein kontinuierlicher Prozess. Nur ein auf Dauer angelegtes Handeln wird Effizienzerfolge ermöglichen.

Mit der Teilnahme an Benchmarking-Projekten gestalten Wasserversorgungsunternehmen die Diskussion um die Modernisierung der Wasserwirtschaft aktiv mit und tragen dazu bei, dass ihre Interessen dauerhaft gewahrt werden. Dabei dokumentieren Wasserversorgungsunternehmen zudem der Öffentlichkeit, dass sie die Modernisierung ihrer Unternehmen als kontinuierlichen Prozess eigenverantwortlich führen.

Abschließend möchten die BGW- und die DVGW Landesgruppe Hessen allen Beteiligten für ihr Engagement und ihre Initiative rund um das Projekt „Benchmarking Wasserversorgung Hessen“ danken. Besonderer Dank gilt der Firma Rödl & Partner für die Durchführung des Projektes sowie den teilnehmenden Wasserversorgungsunternehmen für die Entscheidung, sich der Herausforderung einer Benchmarking-Untersuchung zu stellen. Dank gilt auch den Mitgliedern des „Lenkungsausschusses Benchmarking“ und des „Projektteams Benchmarking“, die mit ihrem Engagement einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen des Projektes geleistet haben.



Andreas Helbig

Vorsitzender der BGW- und der DVGW- Landesgruppe Hessen

INHALTSVERZEICHNIS

1	HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG.....	6
2	INHALT UND UMFANG DER ERHEBUNG.....	7
3	DIE TEILNEHMER UND IHRE ERGEBNISSE - ERKENNTNISGEWINN FÜR DIE BRANCHE?.....	8
4	GRUNDLAGE DER AUSWERTUNG - DIE TEILNEHMERSTRUKTUR.....	9
5	AUFGABENWAHRNEHMUNG, ORGANISATIONSQUALITÄT UND KOOPERATIONEN.....	13
6	DIE KOSTENSTRUKTUR BEI DEN TEILNEHMERN.....	16
7	DIE PERSONALSTRUKTUR BEI DEN TEILNEHMERN.....	21
8	DIE SICHERHEIT DER VERSORGUNG.....	23
9	DIE QUALITÄT DER VERSORGUNG.....	27
10	DIE NACHHALTIGKEIT DER VERSORGUNG.....	29
11	DER KUNDENSERVICE.....	33
12	PROZESSE.....	34
13	FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG.....	35

1 HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG

Das Thema Benchmarking in der Wasserwirtschaft hat deutschlandweit in den vergangenen Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung genommen. Von einem ursprünglich rein kaufmännisch orientierten Zahlenvergleich für wenige interessierte Unternehmen, hat es sich zu einer Auseinandersetzung der Branche mit dem eigenen Leistungsniveau auf breiter Basis entwickelt.

Dabei besteht – spätestens seit der Veröffentlichung der Verbändeerklärung zum Benchmarking in der Wasserwirtschaft – Konsens, dass die Elemente Effizienz, Qualität, Sicherheit, Nachhaltigkeit und Kundenservice gemeinsam betrachtet werden müssen, um ein umfassendes und objektives Bild von einzelnen Wasserversorgungsunternehmen bzw. der gesamten Branche zu ermöglichen. Technische Aspekte müssen deshalb bei Leistungsvergleichen ebenso intensiv betrachtet werden, wie kaufmännische Aspekte. Denn beides hängt untrennbar miteinander zusammen und die in der öffentlichen Diskussion immer sehr hoch bewertete Betrachtung der kaufmännischen oder personellen Situation eines Unternehmens kann nur dann sinnvoll vorgenommen werden, wenn die Wechselwirkungen beider Bereiche ausreichend Berücksichtigung finden. Diese Transparenz ist im Sinne aller, die sich ernsthaft mit den Belangen der Wasserwirtschaft beschäftigen und die das gemeinsame Anliegen einer weiterhin hervorragenden Versorgung der Bürger bei einer gleichzeitig möglichst optimalen Kostenstruktur verfolgen.

Die Projekte, die auf der Grundlage des IWA-Kennzahlensystems angestoßen wurden und werden, ermöglichen eine Analyse der bestehenden Situation und schaffen die erforderliche Transparenz. Diese ist notwendig, um die Interessen des Unternehmens, der Politik und der Verbraucher in Einklang zu bringen und bieten die Chance einen konstruktiven Beitrag zur Modernisierung der deutschen Wasserwirtschaft zu leisten.

Nachdem in Bayern mit der Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung (EffWB) seit 2001 erste Erfahrungen mit einem landesweiten Projekt gesammelt werden konnten und vergleichbare Aktivitäten in Thüringen angestoßen

worden waren, haben sich die hessischen Landesverbände des DVGW und des BGW ebenfalls entschieden auf der in Bayern entwickelten Grundlage den hessischen Wasserversorgern ein Kennzahlenprojekt anzubieten. Zudem sollte das Projekt in Zusammenarbeit mit dem Hessischen Städte- und Gemeindebund sowie dem Hessischen Städtetag erfolgen.

Ziel war es dabei, die Leistungsfähigkeit der hessischen Wasserversorgung einer objektiven Untersuchung zu unterziehen. Von Beginn an war dafür eindeutig festgelegt, dass das Projekt

- ▶ auf die Unternehmen selbst zur Unterstützung ihrer Leistungsbeurteilung und Leistungsfähigkeit ausgerichtet sein soll,
- ▶ über einen ganzheitlichen Kennzahlenvergleich auf der Basis der in Bayern entwickelten Struktur eine Positionsbestimmung der Unternehmen mit Erkennen von möglichen Optimierungspotentialen ermöglichen soll,
- ▶ die unternehmensspezifischen Ergebnisse der Untersuchung ausschließlich den teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung stehen und keiner Behörde oder sonstigen Stelle zur Verfügung gestellt werden (Anonymität),
- ▶ die Teilnahme an dem Projekt auf Basis der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit erfolgen soll.

Die Datenerhebung wurde ab März 2005 allen hessischen Versorgern ermöglicht. 33 WVU haben bis heute von diesem Angebot Gebrauch gemacht. Der hier vorgelegte Bericht stellt das Projekt vor und fasst in anonymisierter Form die wesentlichen Ergebnisse der ersten Erhebung seit März 2005 zusammen. Die teilnehmenden Unternehmen haben dabei wegen der besseren Verfügbarkeit im Wesentlichen die Daten des Geschäftsjahres 2003 zur Verfügung gestellt. In Einzelfällen wurden auch die Zahlen des Jahres 2004 in die Beurteilung eingestellt.

2 INHALT UND UMFANG DER ERHEBUNG

Die Erhebung basiert im Wesentlichen auf dem Fachkonzept, das für die Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern entwickelt wurde. Die vorgenommenen Anpassungen beziehen sich hauptsächlich auf die Art und Weise der Erhebung sowie einige inhaltliche Besonderheiten, die die im projektbegleitenden Lenkungsausschuss vertretenen Unternehmen für eine Untersuchung in Hessen für sinnvoll erachtet haben.

Das Konzept erfasst damit Daten und Informationen über das Unternehmen aus allen Bereichen der betrieblichen Leistungserbringung. Es bezieht sich sowohl auf die Aufgaben der Verwaltung als auch auf die Aufgaben der Technik. Dabei werden sämtliche Aspekte von der Gewinnung bis zur Kundenabrechnung in die Überlegungen mit einbezogen. Zur Konkretisierung einiger Aufgaben sind vereinfachte Prozesserhebungen ebenfalls in dem Konzept enthalten.

Die umfassende Datenerhebung ermöglicht die Verknüpfung unterschiedlicher Aspekte zu einer ganzheitlichen Interpretation. Sie versetzt das Unternehmen in die Lage auch vertiefende Analysen unter Einbeziehung der Daten von Vergleichsunternehmen vornehmen zu lassen.

Die Erhebung ist hierarchisch aufgebaut. Das bedeutet, dass beispielsweise die Zusammensetzung der Kosten von den aggregierten Daten der GuV bzw. der Bilanz durchgängig bis in die Prozessebene detailliert werden können. Umgekehrt können die Daten einer tieferen Betrachtungsebene ohne weiteres zu einer allgemeineren „Top-Kennzahl“ aggregiert werden.

Entscheidend für den Mehrwert der ermittelten Ergebnisse ist deren Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen anderer Vergleiche. Es ist deshalb von großer Bedeutung, die Kompatibilität der erhobenen Daten mit anderen Konzepten zu gewährleisten, soweit das möglich ist. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, die Übereinstimmung der erhobenen Daten mit dem IWA-Kennzahlensystem sicherzustellen. Dies ist für das Benchmarking Wasserversorgung Hessen in jedem Fall gewährleistet. Durch die weitgehende Übernahme des bayerischen Fachkonzepts kann in diesem Projekt zusätzlich erreicht werden, dass die Ergebnisse mit den Projekten in Bayern und Thüringen und - durch eine enge Kooperation mit den Projektverantwortlichen eines Projektes unter Federführung des ÖVGW - auch mit dem landesweiten Projekt in Österreich vollständig kompatibel sind.

Diese Vergleichbarkeit der Ergebnisse bietet den Teilnehmern des Benchmarking Wasserversorgung Hessen nicht nur die Möglichkeit, in einer über die eigentliche Teilnehmerzahl hinausgehende Gruppe von Unternehmen Daten auszutauschen und Vergleichswerte zu analysieren, sondern hat auch den Vorteil eine einheitliche Kommunikation gegenüber nationalen und europäischen Institutionen zu ermöglichen. Gerade dieser Aspekt wird zukünftig von entscheidender Bedeutung sein, wenn es um die Umsetzung der Modernisierungsstrategie in Deutschland und auf europäischer Ebene gehen wird.

3 DIE TEILNEHMER UND IHRE ERGEBNISSE - ERKENNTNISGEWINN FÜR DIE BRANCHE?

Von den seit März 2005 angemeldeten 33 hessischen Versorgungsunternehmen waren zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Berichtes die Daten von 31 Unternehmen vollständig auswertbar. Dies macht deutlich, dass jede Berichterstattung über ein Benchmarking-Projekt immer automatisch eine Momentaufnahme dargestellt. Durch Veränderungen des Teilnehmerfeldes ändern sich selbstverständlich auch die konkreten Ergebnisse im Detail. Das wurde bereits beim Vergleich der beiden Projektberichte der bayerischen EffWB - Erhebungen von 2000 und 2004 sehr deutlich. Auf Grund des unterschiedlichen Teilnehmerfeldes in beiden Erhebungen waren bestimmte Ergebnisse in der öffentlichen Berichterstattung nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar. Tendaussagen blieben allerdings erhalten und konnten in allen Fällen bestätigt werden. Das ist dem Wesen des Benchmarkings als kontinuierlichem und offenem Prozess immanent und ändert nichts an dessen Aussagekraft auch und vor allem in der öffentlichen Berichterstattung.

Die Auseinandersetzung mit den veröffentlichten Ergebnissen eines Leistungsvergleiches kann und soll deshalb nur den Einstieg in eine weiterführende Diskussion markieren und das berechtigte Interesse der Verbraucher und der Politik bedienen, die Transparenz der deutschen Wasserversorgung zu erhöhen. In diesem Bericht werden deshalb in aggregierter Form Orientierungswerte kommuniziert, die interessante Erkenntnisse über den Zustand der Wasserversorgung in Hessen – soweit sie von diesen 31 Unternehmen repräsentiert wird – vermitteln. Zahl und Struktur der Unternehmen lassen dabei durchaus den Schluss zu, dass damit ein wesentlicher Teil der hessischen Versorgung abgebildet wird und die Ergebnisse somit eine gewisse Repräsentanz für das gesamte Bundesland für sich in Anspruch nehmen können.

Diese Überlegungen machen aber auch deutlich, was der Darstellung der Projektergebnisse unbedingt vorangestellt werden soll:

Veröffentlichte Ergebnisse eines Projektes wie die des Benchmarking Wasserversorgung Hessen können nicht dazu dienen, den jeweiligen örtlichen Versorger, der bisher noch nicht an dem Projekt teilgenommen hat, in die Pflicht zu nehmen und die jeweiligen Werte als unbedingt anzustrebende Referenz vorzugeben.

Der hier vorliegende Bericht ist nicht geeignet, detaillierte Erkenntnisse für ein individuelles Unternehmen zu liefern. Hierzu ist eine intensivere Beschäftigung mit der Materie und dem jeweiligen Unternehmen erforderlich. Diese Erkenntnisse können nur erlangt werden, wenn sich das in Rede stehende Unternehmen an dem Projekt beteiligt und damit die individuellen Gegebenheiten Berücksichtigung finden können. Dann kann sich schnell herausstellen, ob die in diesem Bericht veröffentlichten Ergebnisse erreichbare Ziele für das jeweilige Unternehmen darstellen oder ob diese Werte, aus welchen Gründen auch immer, über- oder unterschritten werden sollten.

Deshalb erhalten auch alle Teilnehmer des Projektes sogenannte Individualberichte, in denen ihre jeweilige Situation genauer dargestellt wird und auf Besonderheiten und konkrete Details eingegangen wird, die eine objektive Beurteilung der Gesamtsituation erfordert. Diese Berichterstattung ist für den angestrebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess sehr wichtig und soll die Unternehmensleitung unterstützen, den eingeschlagenen Kurs zu beurteilen und ggf. erforderliche Anpassungen in der jeweiligen Strategie mit Argumenten und Anhaltspunkten zu unterstützen.

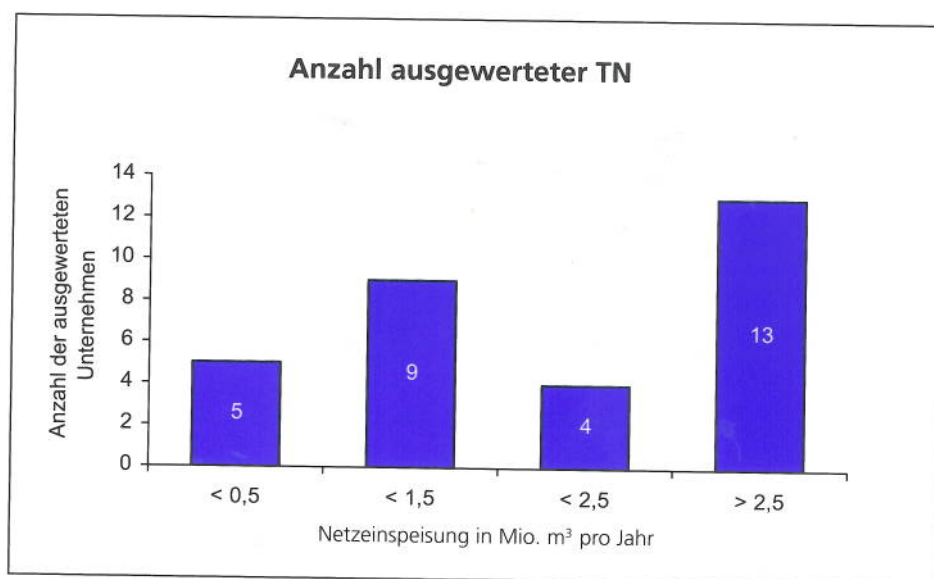
Es bleibt zu hoffen, dass sich künftig weitere Unternehmen finden werden, die die Aussagekraft der Ergebnisse untermauern und die Idee des Benchmarkings als einen kontinuierlichen Leistungsvergleich mit der Möglichkeit der stetigen Verbesserung auf diese Weise dauerhaft mittragen.

Allen, die bisher an dem Projekt mitgewirkt haben, gilt der Dank der Initiatoren und des durchführenden Dienstleisters. Ihre konstruktive Mitwirkung trägt dazu bei, das Projekt selbst kontinuierlich weiter zu entwickeln und hilft, dieses trotz allem noch neue Instrument für die deutsche Wasserwirtschaft immer attraktiver werden zu lassen.

4 GRUNDLAGE DER AUSWERTUNG - DIE TEILNEHMERSTRUKTUR

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse hat es sich bewährt, die Teilnehmer nach Größenordnungen zu gliedern und für die Auswertung der Ergebnisse Gruppen zu bilden. Als Meßparameter für die Größe eines

Unternehmens ist dabei die **Netzeinspeisung in Mio. m³ pro Jahr** grundsätzlich gut geeignet. Die 31 ausgewerteten WVU des Benchmarking Wasserversorgung Hessen setzen sich dabei wie folgt zusammen:



Dabei zeigt sich, dass die Gruppe der Unternehmen mit mehr als 2,5 Mio. m³ Netzeinspeisung pro Jahr die größte Gruppe bildet. Den Schwerpunkt in dieser Gruppe bilden Unternehmen bis 10 Mio. m³.

Darin spiegelt sich ein Strukturmerkmal der hessischen Wasserversorgung ebenso wider, wie die Tatsache, dass die größeren Unternehmen tendenziell eher den Nutzen des Benchmarkings für sich erkannt haben und die Bereitschaft der Teilnahme an einem solchen Projekt entsprechend größer ist. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die 31 Teilnehmer über 40% des

in Hessen an Endverbraucher abgegebenen Wassers vertreten. Sie fördern gleichzeitig mehr als 30% des in Hessen jährlich geförderten Wassers, bilden aber nur einen Anteil von weniger als 10% der in Hessen arbeitenden Wasserversorgungsunternehmen. Ähnliche Tendenzen lassen sich auch in anderen landesweiten Projekten erkennen. Dies ist bedauerlich, weil die Leistungsvergleiche zwischenzeitlich durchaus auch für kleine und mittlere Unternehmen sehr gut geeignet sind und die Anforderungen auch von diesen Unternehmen jederzeit erfüllt werden können.

Spezifische Netzeinspeisung

Interessant, insbesondere im länderübergreifenden Vergleich, ist bei der Betrachtung der Teilnehmerstruktur die spezifische Netzeinspeisung. Dabei handelt es sich um die Menge Wasser, die pro Jahr, bezogen auf die Länge des jeweiligen Leitungsnetzes, abgegeben wird. Je höher dieser Wert ist, desto größer ist tendenziell der Strukturvorteil für das Unternehmen, weil hierdurch das Verhältnis Input zu Output in einem optimalen

Verhältnis steht. Bei der spezifischen Netzeinspeisung handelt es sich also um eines von mehreren Strukturmerkmalen, das sich regelmäßig deutlich auf die Kosten- und Leistungskennzahlen eines Unternehmens auswirkt. Hier weisen die Teilnehmer des Benchmarking Wasserversorgung Hessen auch in den kleineren Gruppen tendenziell höhere Werte aus, als etwa in anderen Bundesländern (z.B. Thüringen).

Netz- einspeisung	ausgewertete Teilnehmer	Spez. Netzeinspeisung in m ³ / km / a		
		Min	Max	Mittel
< 0,5	5	6.609	11.331	8.729
< 1,5	9	4.112	19.460	10.152
< 2,5	4	9.646	22.470	13.936
> 2,5	13	11.388	36.073	18.493

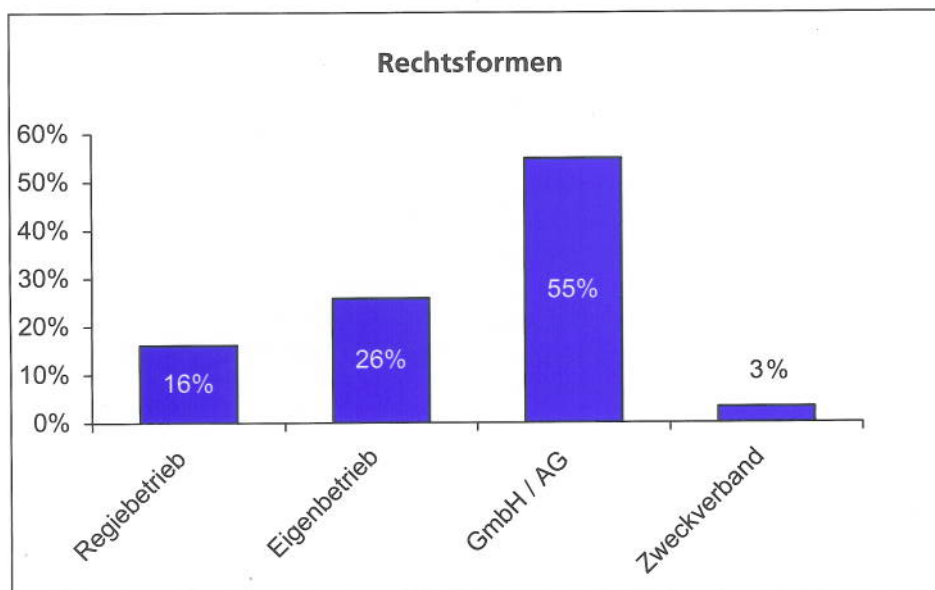
Gerade die signifikante Spreizung bei der spezifischen Netzeinspeisung soll deutlich machen, dass die verallgemeinernde Einteilung von Unternehmen bei Vergleichen nach einzelnen Strukturmerkmalen (z.B.

Netzeinspeisung) nur bedingt geeignet ist, um auch tatsächlich eine hinreichend belastbare Vergleichsgruppe zu ermitteln, die objektiv als Grundlage für Interpretationsansätze dienen kann.

Rechtsformen

Ebenfalls eine für die Beurteilung der ermittelten Ergebnisse bedeutende Information ist die Gliederung der Teilnehmer nach ihren jeweiligen Rechtsformen.

Bemerkenswert ist dabei in diesem Projekt die Dominanz der privaten Rechtsformen und die geringe Zahl an Zweckverbänden.



An dieser Stelle kann bereits vorweggenommen werden, dass die immer noch weitverbreitete Ansicht, Regie- und Eigenbetriebe wären den in privaten Rechtsformen geführten Unternehmen per se unterlegen,

auch in diesem Projekt nicht pauschal unterstützt werden kann. Wie in allen vergleichbaren Projekten, die Rödl & Partner als Auswertungsstelle vertraut sind, kann auch im Benchmarking Wasserversorgung Hessen

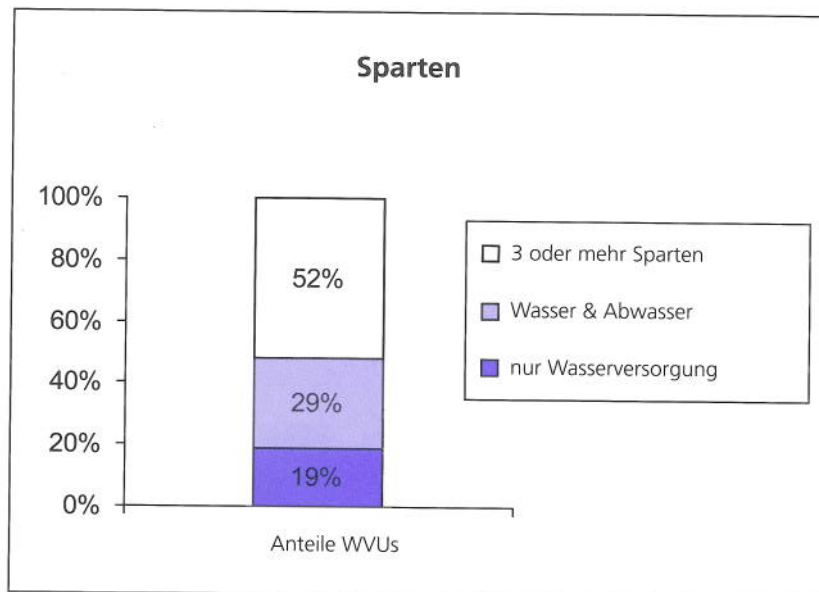
festgestellt werden, dass eine allgemeingültige Aussage in dieser Hinsicht die Diskussion in eine falsche Richtung lenken würde. In allen Rechtsformen, wie übrigens auch in allen Größengruppen, lassen sich

hervorragende und weniger optimal arbeitende Unternehmen finden. Eine optimale Betriebsgröße oder eine optimale Betriebsform lässt sich deshalb pauschal nicht definieren.

Einsparten- oder Mehrspartenunternehmen

Sehr wichtig für die Beurteilung von Ergebnissen ist immer auch der Aufgabenumfang, den die Teilnehmer erbringen. Reine Wasserversorger sind hier im Detail sicher anders zu beurteilen, als integrierte Unternehmen der Wasserwirtschaft, also Wasserver- und Abwasserentsorger oder typische Mehrspartenunternehmen, die neben Wasser auch Wettbewerbssparten der Energieversorgung zu ihren Aufgaben zählen. Im

Hinblick auf die Größenordnung der teilnehmenden Unternehmen überrascht es dabei nicht, dass die Stadtwerke - Unternehmen mit 52% die deutliche Mehrheit im Feld der Teilnehmer bilden. Etwa ein Drittel der Teilnehmer verwirklichen bereits die Integration des gesamten Ver- und Entsorgungskreislaufs im Wasser und nur etwa ein Fünftel der Teilnehmer (6 Unternehmen) sind reine Wasserversorger.



Aufbereitung

In der öffentlichen Diskussion um die Kosten für die Wasserversorgung spielt regelmäßig eine sehr große Rolle, ob der jeweilige Versorger das geförderte Wasser aufbereiten muss oder nicht. In der nationalen Diskussion werden – außerhalb Bayerns – so häufig die günstigen Kostenkennzahlen von Wasserversorgern in der Voralpenregion oder generell dem Süden der Republik relativiert. Genauer betrachtet sind die Kosten

für die Aufbereitung nicht so dominant, wie das häufig vermutet wird. Wesentliche Auswirkungen zeigt zudem in erster Linie eine weitergehende Aufbereitung, also alle komplizierteren und mehrstufigen Verfahren. Die Kosten der konventionellen Aufbereitung halten sich dagegen regelmäßig in Grenzen, müssen aber selbstverständlich bei der Bewertung der Unternehmen dennoch ihre Berücksichtigung finden. Hier ist bemer-

kenswert, dass von den 31 ausgewerteten Unternehmen kein einziges Unternehmen das geförderte Wasser ohne jede Aufbereitung an den Kunden weitergeben kann. 85 % der Teilnehmer bereiten zumindest Teile des geförderten Wassers konventionell, also etwa durch

UV-Filtration oder Enteisenung/Entmanganung auf. 15 % der Teilnehmer verwenden Verfahren der weitergehenden Aufbereitung, um ihren Kunden jederzeit einwandfreies und qualitativ hochwertiges Wasser zur Verfügung stellen zu können.

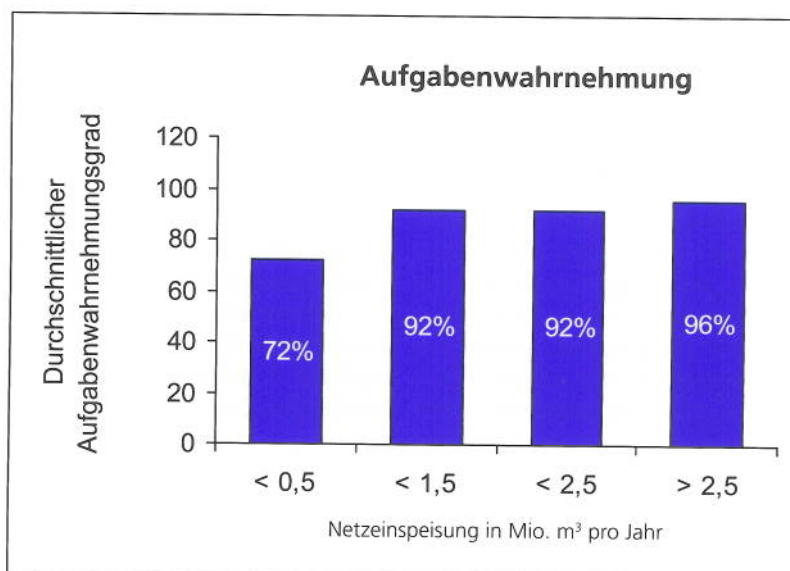
5 AUFGABENWAHRNEHMUNG, ORGANISATIONSQUALITÄT UND KOOPERATIONEN

Zur objektiven Beurteilung von Kennzahlenergebnissen können auch die Einbeziehung der **Aufgabenwahrnehmung** eines Unternehmens und dessen Organisationsqualität beitragen. Hinter dem Begriff der Aufgabenwahrnehmung verbirgt sich beim Benchmarking Wasserversorgung Hessen eine Abfrage, welche der wesentlichen Aufgaben eines Wasserversorgungsunternehmens im jeweiligen Betrachtungsjahr wahrgenommen wurden. Dabei ist es unerheblich, ob die entsprechende Aufgabe mit eigenem Personal oder unter Einbeziehung von fremden Dritten erbracht wurde. Mit dem Ergebnis dieser Abfrage ist auch nicht zwangsläufig eine Beurteilung des Unternehmens verbunden. Denn die Frage, ob eine Aufgabe wahrgenommen werden muss oder nicht, ist von Unternehmen zu Unternehmen und von Betrachtungsjahr zu Betrachtungsjahr durchaus unterschiedlich.

Wichtig ist die Abfrage dennoch, weil jede wahrgenommene Aufgabe Kosten auslöst und ggf. Personal bindet. Es ist deshalb nur logisch, dass Unternehmen, die im

jeweiligen Jahr mehr Aufgaben wahrgenommen haben als andere, typischerweise höhere Kosten aufweisen. Umgekehrt ist die Kostenführerschaft dann leichter zu erreichen, wenn die vom Unternehmen erbrachten Leistungen reduziert werden. Dieses Unternehmen von vorneherein als Referenzunternehmen für andere heranzuziehen, erscheint nicht unbedingt sinnvoll.

Grundlage der Abfrage ist deshalb ein standardisierter Aufgabenkatalog, wie er im bayerischen Benchmarkingprojekt entwickelt wurde und inzwischen auch Eingang in das IWA-Kennzahlensystem gefunden hat. Das Ergebnis der Abfrage zeigt, dass die Aufgabenwahrnehmung in drei der vier gebildeten Gruppen nahezu gleich auf sehr hohem Niveau liegt. Lediglich in der Gruppe der kleineren Unternehmen ist der ermittelte Wert mit 72% etwas niedriger. Bei der Betrachtung der Einzelwerte ist auffällig, dass die ermittelten Zahlen mit ansteigender Unternehmensgröße homogener werden. Das heißt, die Spreizung der Werte innerhalb der Gruppe nimmt ab.

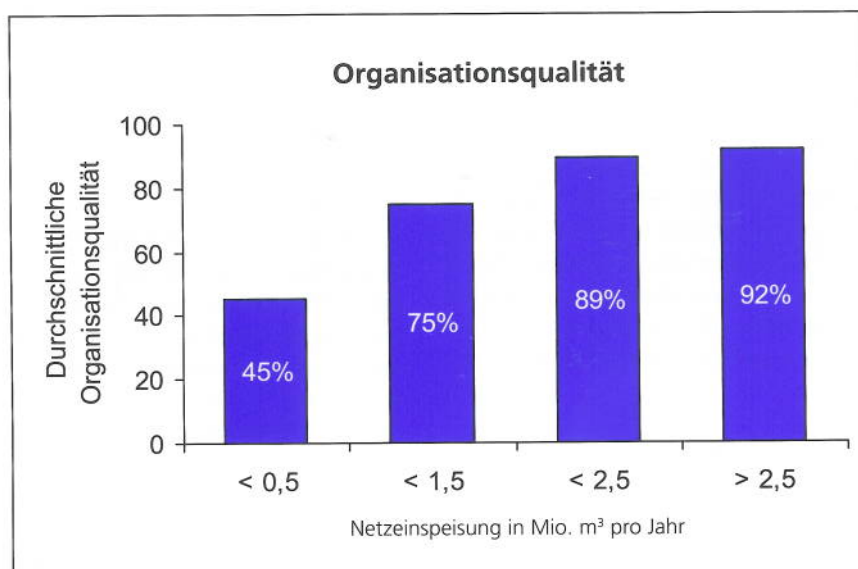


Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Auswertung der sogenannten **Organisationsqualität** der teilnehmenden Unternehmen. Als Organisationsqualität wird dabei die Erfüllung der Anforderungen des DVGW an die Organisation eines Wasserversorgungsunternehmens definiert, wie sie im Arbeitsblatt W 1000 konkretisiert werden. Der Indexwert wird dabei eben-

falls anhand eines Fragenkatalogs ermittelt. Er soll Aufschluss darüber bieten, in welchem Umfang ein Unternehmen im organisatorischen Bereich und dabei meist insbesondere im Bereich der Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation Handlungsbedarf aufweist. Höhere Werte bei größeren Unternehmen überraschen in diesem Zusammenhang nicht. Positiv

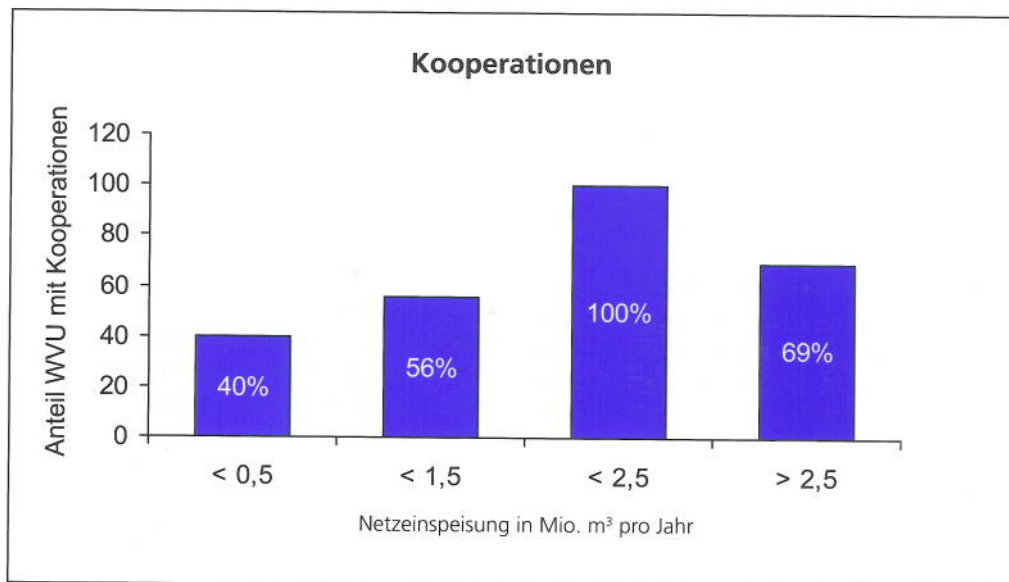
fällt allerdings auf, dass auch hier bereits Unternehmen ab 500.000 m³ Netzeinspeisung pro Jahr sehr gute Werte aufweisen. Lediglich die Gruppe kleinerer Unter-

nehmen liegt in diesem Projekt unter dem Referenzwert von 75%, der regelmäßig als Mindestanforderung zu betrachten ist.



Zur Optimierung der allgemeinen Leistungsfähigkeit der Wasserversorgungsunternehmen wird häufig das Stichwort der **Kooperation** bemüht. Dabei steht fest, dass die gemeinsame Leistungserbringung typischerweise Vorteile für alle Beteiligten bringt, was regelmäßig durch tendenziell sehr gute Ergebnisse von Zweckverbänden in Leistungsvergleichen unterstrichen wird. Zweckverbände sind insoweit eine institutionalisierte Form der Kooperation, wobei der Begriff der Kooperation insgesamt nur schwer greifbar ist. So lässt sich häufig schwer zwischen einer Dienstleistungserbringung und einer Kooperation unterscheiden. Ist eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung eine Kooperation? Ist eine entgeltliche Leistung,

die ein Dritter erbringt eine Kooperation? Diese und ähnliche Fragen müssen gestellt werden, wenn man sich die Förderung von Kooperationen auf die Fahnen schreibt. Im Benchmarking Wasserversorgung Hessen wurde der Begriff der Kooperation sehr weitgehend verstanden und sowohl mündliche als auch vertragliche oder sogar gesellschaftsrechtliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit mit einem anderen Versorger als Kooperation eingestuft. Dies vorausgeschickt, ergibt sich aus der Auswertung der bisherigen Projektteilnehmer folgendes Diagramm:



Die Verteilung der Anteile bestätigt dabei ein vertrautes Bild. Kleinere WVU erbringen ihre Leistungen häufiger ohne mit anderen WVU zu kooperieren. Die Kooperationsbereitschaft nimmt mit der Unternehmensgröße zu, erfährt aber gerade bei den vergleichsweise großen Unternehmen wieder einen spürbaren Rückgang. Dies liegt in der Regel weniger an der Bereitschaft der großen Unternehmen zur Kooperation, als vielmehr an den Bedenken, die etwa Umlandgemeinden gegenüber der Zusammenarbeit mit benachbarten Großunternehmen haben. Die Angst, damit den Beginn einer vollständigen Übernahme des eigenen Leistungsspek-

trums einzuleiten, steht dabei häufig der sinnvollen Entscheidung für eine Zusammenarbeit entgegen.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Kooperationen sinnvolle Verbesserungen bewirken können. Sie bieten auch kleineren Versorgern die Möglichkeit, ohne die Aufgabe ihrer Eigenständigkeit das gesamte Spektrum der an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Möglichkeiten mit benachbarten Versorgern zusammenzuarbeiten, sollten deshalb in jedem Fall und idealer Weise objektiv und ohne Schranken im Sinne einer weiterhin hervorragenden Versorgung diskutiert werden.

6 DIE KOSTENSTRUKTUR BEI DEN TEILNEHMERN

Nachdem die vorangegangenen Darstellungen dem besseren Verständnis hinsichtlich des Teilnehmerfeldes gedient haben, werden nunmehr die einzelnen Bereiche der unterschiedlichen Auswertungsschwerpunkte näher beleuchtet.

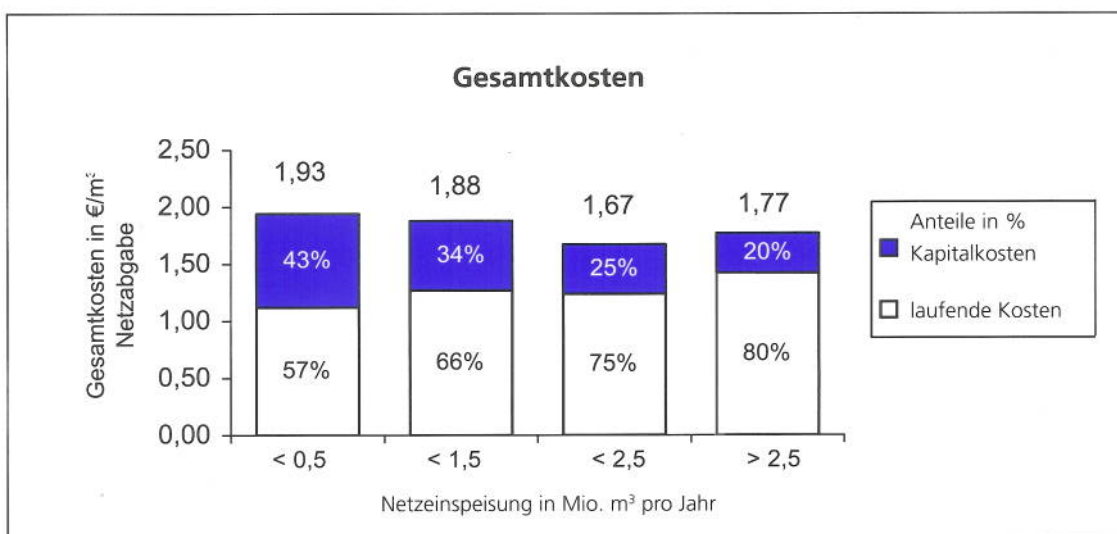
Auf Ausführungen zu den Wasserpreisen der teilnehmenden Unternehmen haben wir im Rahmen dieser Berichterstattung bewusst verzichtet, da das zentrale Interesse der Untersuchung in der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Unternehmen liegt. Die Festlegung der Grund- und Arbeitspreise in einem bestimmten Versorgungsgebiet ist mit diesem Interesse nicht immer vollständig deckungsgleich. Wahlmöglichkeiten bei der Kalkulation von Gebühren und Preisen sind vielfältig,

Vorstellungen politisch Verantwortlicher schlagen sich regelmäßig nieder und gleiches gilt für die Ausnutzung unternehmerischer Spielräume im Querverbundunternehmen bei Ermittlung des jeweiligen Wasserpreises. Dies ist grundsätzlich in einer Gesamtbetrachtung auch aus der Sicht der Verbraucher nicht zu kritisieren, führt aber dazu, dass ein Vergleich von Gebühren und Preisen regelmäßig nur einen geringen Erkenntniswert mit sich bringt, gleichzeitig aber die wenig hilfreiche und oft emotional geführte Diskussion weiter antreibt. Untersuchungen, wie das Benchmarking Wasserversorgung Hessen wollen einen Beitrag dazu leisten, die Vergleiche in der Wasserwirtschaft auf objektivere Beine zu stellen, als dies der Wasserpreis im allgemeinen sein kann. Aus diesem Grund wird der Wasserpreis in diese Form des Vergleichs nicht einbezogen.

Gesamtkosten und ihre Zusammensetzung

Im Bereich der Effizienzkennzahlen bilden die Daten zu den Kosten und ihrer Zusammensetzung einen zentralen Block. Etwa ein Drittel der Teilnehmer weist Gesamtkosten von zwei Euro pro m³ oder mehr aus, nur zwei Teilnehmer bleiben unter einem Euro pro m³

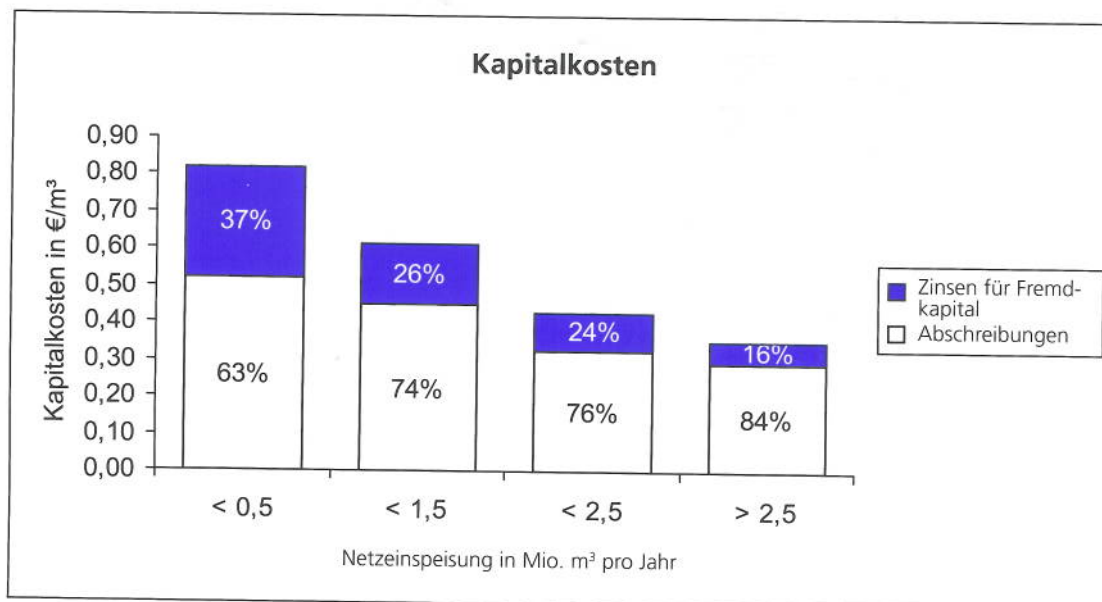
Gesamtkosten. Eine Tendenz nach Gruppengrößen lässt sich in diesem Teilnehmerfeld kaum ausmachen. Angesichts der insgesamt relativ geringen Gruppengrößen führen teilweise stark abweichende Einzelwerte zu deutlichen Veränderungen der Mittelwerte.



Der Mittelwert der Gesamtkosten über alle 31 Unternehmen liegt bei 1,82 €/m³ und gibt damit einen angemessenen Durchschnitt über alle Teilnehmer wider.

Was die oben stehende Grafik bereits andeutet, zeigt die nächste Abbildung noch deutlicher. Obwohl die durchschnittlichen Gesamtkosten bei einer detaillier-

teren Analyse nicht allzu sehr voneinander abweichen, reduzieren sich die Kapitalkosten signifikant mit steigender Unternehmensgröße (Effekt der Größendegression). Bei der Gruppe der kleinen Unternehmen beträgt der durchschnittliche Anteil der Kapitalkosten an den Gesamtkosten absolut betrachtet 0,82 €/m³, bei der Gruppe der größten Unternehmen sind dies lediglich 0,35 €/m³.



Ein weiterer Grund für die deutlichen Unterschiede in diesem Bereich ist auch die in den Unternehmen vorherrschende Abschreibungs- und Aktivierungspraxis. Die Ausübung von Wahlrechten bei der Aktivierung von Maßnahmen hat auf die Kapitalkosten erheblichen Einfluss. Die Ausübung des Wahlrechts und sich daraus ergebende Unterschiede bei den Kapitalkosten sind aber keinesfalls Ansatzpunkte für die Beurteilung der Effizienz eines Unternehmens. Kapitalkosten spielen deshalb im Rahmen dieses Projekts lediglich eine untergeordnete Rolle.

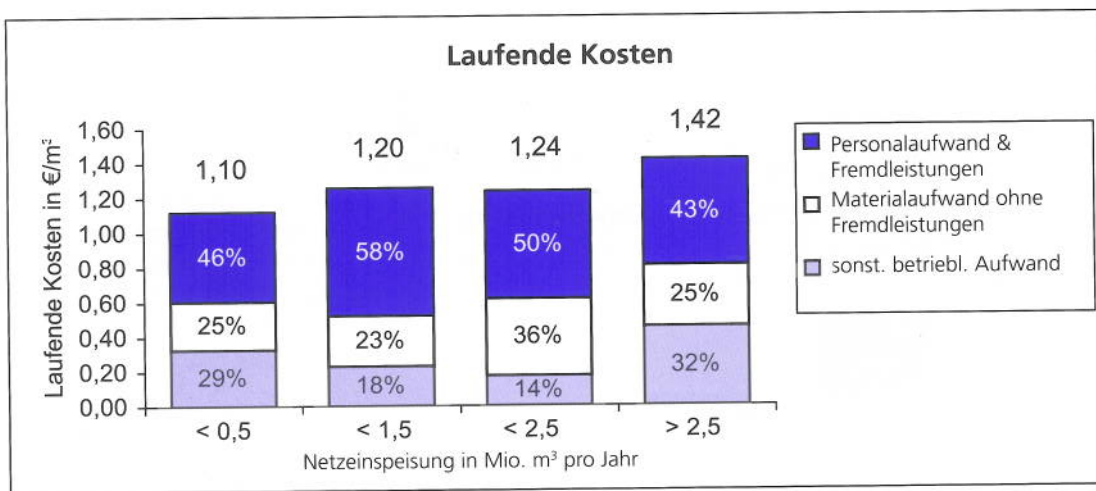
Der deutliche Unterschied wird dabei aber nicht allein durch unterschiedliche Abschreibungen verursacht, sondern auch von einer sehr deutlich differierenden Zinsbelastung der Unternehmen. Dabei spielt regelmäßig die Frage der Finanzierungsstruktur von Investitionen eine Rolle. Der Anteil der beitrags- bzw. BKZ-fi-

nanzierten Investitionen ist bei kleineren Unternehmen häufig geringer als bei größeren. Die damit verbundene schwerpunktmäßige Finanzierung über Gebühren führt zwangsläufig zu einer erhöhten Zinsbelastung, weil die jeweiligen Unternehmen die Investitionen regelmäßig mit Fremdkapital vorfinanzieren müssen.

Häufig sind für hohe Zinsbelastungen aber auch in der Hochzinsphase abgeschlossene langlaufende Kreditverpflichtungen zumindest mitverantwortlich. Der Anteil der Zinsen für Fremdkapital an den Kapitalkosten bietet deshalb in zweierlei Hinsicht Anlass für Optimierungen bei einzelnen Teilnehmern. So konnten bei zahlreichen Teilnehmern durch aktuelle Umschuldungen bereits sehr kurzfristig positive Effekte erzielt werden und weitere werden dazu kommen, wenn die Möglichkeiten der Beitrags- bzw. BKZ-Finanzierung von Investitionen künftig besser genutzt werden.

Im Rahmen einer Effizienzuntersuchung bieten die laufenden Kosten gegenüber den Kapitalkosten regelmäßig erheblich mehr Optimierungspotenzial. Die

Darstellung der in den einzelnen Gruppen ermittelten durchschnittlichen laufenden Kosten zeigt ein interessantes Bild.

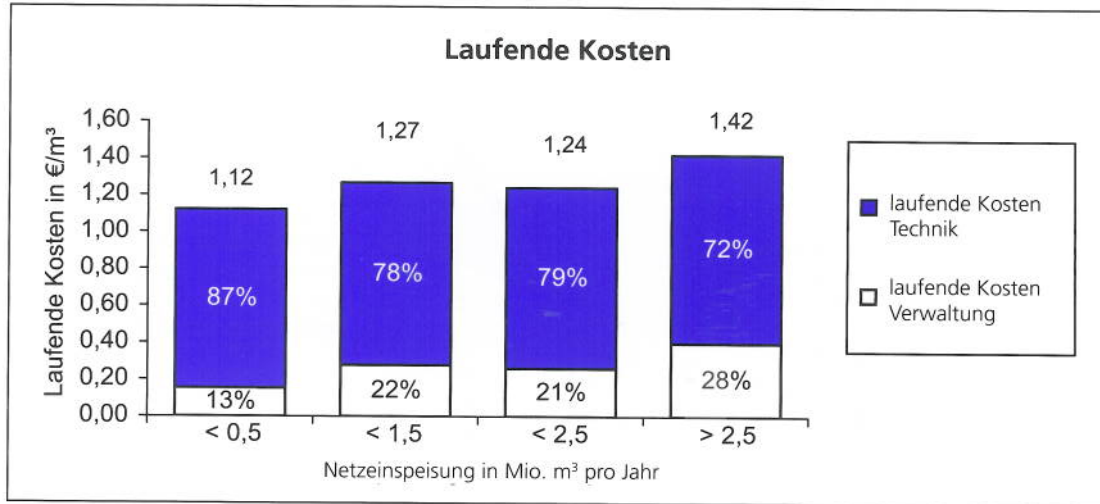


Komplementär zu den Ausführungen zu den Kapitalkosten steigen die laufenden Kosten mit der Unternehmensgröße an. Die aggregierte Position der Fremdleistungen und der Personalkosten bewegt sich dabei in allen Gruppen in etwa um die Hälfte der gesamten laufenden Kosten. Fremdleistungen und Personalkosten werden deshalb zusammengefasst betrachtet, weil damit nennenswerte Unterschiede bedingt durch den Outsourcinggrad des Unternehmens ausgeglichen werden sollen. Diese Nivellierung gelingt allerdings nicht zu 100 %, da zahlreiche Unternehmen Fremdleistungen als „sonstigen betrieblichen Aufwand“ verbuchen. Dies wird deutlich bei der Gruppe der Unternehmen mit weniger als 500.000 m³ Netzeinspeisung pro Jahr sowie bei der größten Gruppe. Beide Gruppen weisen einen deutlich höheren Anteil dieser Position an den gesamten laufenden Kosten aus, als die beiden anderen Gruppen. Bei den kleineren Unternehmen ist das regelmäßig darauf zurückzuführen, dass bei weniger ausgeprägten Kosten- und Leistungsrechnungen die Zuordnung zu der „Auffangposition“ des sonstigen betrieblichen Aufwands erfolgt ist. Bei den großen

Unternehmen werden dieser Position regelmäßig die innerbetrieblichen Leistungsverrechnungen zugeschlagen. Diese sollten im Sinne der oben genannten Logik systematisch auch dem aggregierten Wert der Personal- und Fremdleistungskosten zugeordnet werden.

Der Materialaufwand bewegt sich über alle Gruppen hinweg durchweg im Bereich von 25 % (Durchschnitt über alle ausgewerteten Unternehmen: 26 %) Der vergleichsweise hohe Durchschnittswert bei der Gruppe der Unternehmen kleiner 2,5 Mio. m³ Netzeinspeisung pro Jahr ist auf einen außergewöhnlich hohen Einzelwert zurückzuführen.

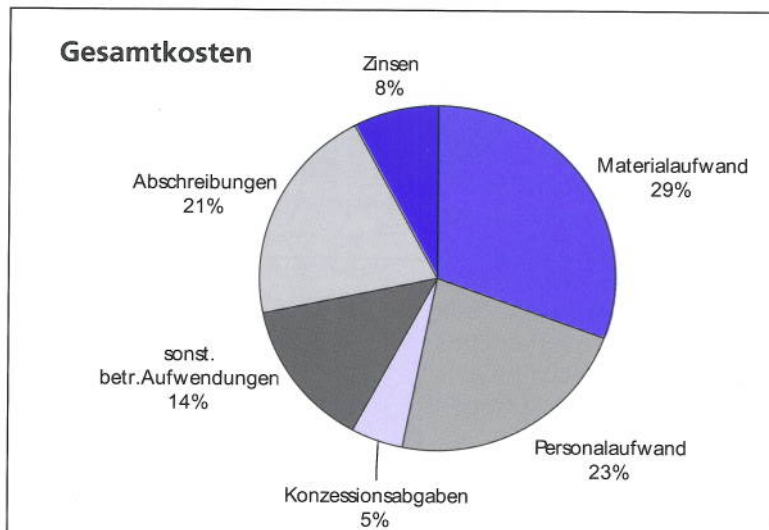
Eines der vielzitierten Vorurteile über die Unternehmen der Wasserwirtschaft, ist die Annahme von außergewöhnlich hohen Verwaltungskosten. Die Analyse der laufenden Kosten nach Kosten, die für die Technik anfallen und Kosten, die für die Verwaltung anfallen, ergibt folgendes Bild:

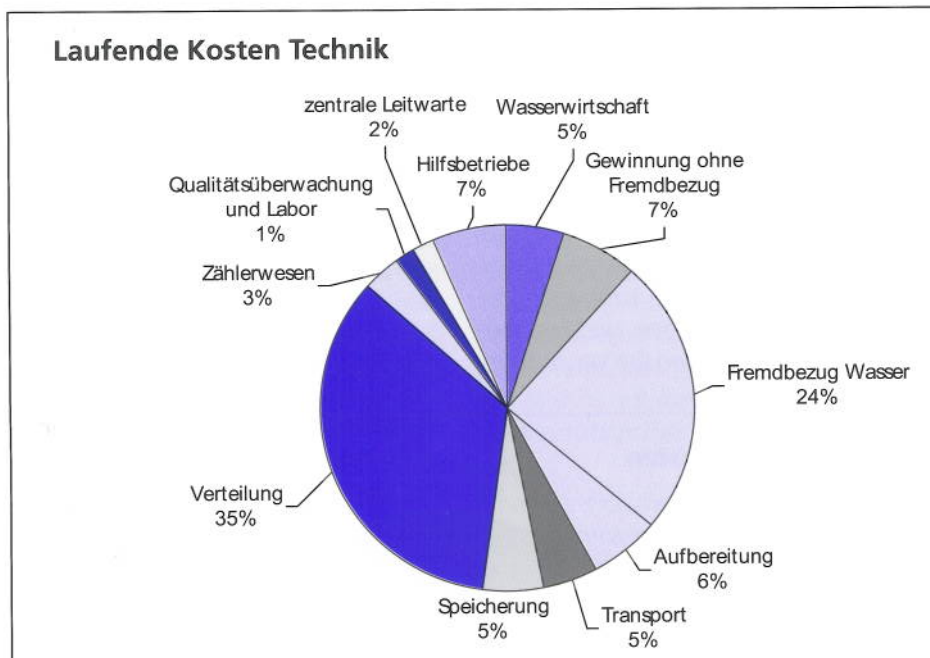
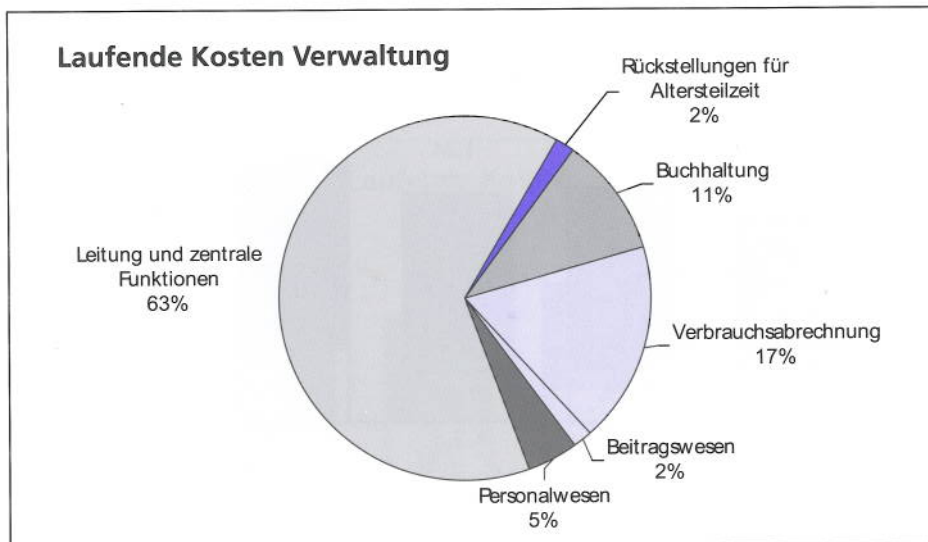


Aus der Grafik wird ersichtlich, dass die laufenden Kosten für technische Aufgaben über alle Gruppen nahezu identisch sind. Die zum Teil deutlichen Differenzen bei den laufenden Kosten ergeben sich deshalb in den vier Gruppen im Wesentlichen aus den Angaben zu den Verwaltungskosten. Hier schwanken die spezifischen Kosten zwischen 0,15 €/m³ und 0,40 €/m³ signifikant. Eine Ursache dafür ist, dass die Konzessionsabgabe den Verwaltungskosten zugerechnet wird und dieser Wert regelmäßig mit der Unternehmensgröße ansteigt. Eine andere Ursache ist aber auch ein mit der Unternehmensgröße steigender Personaleinsatz im Verwaltungsbereich bzw. entsprechende innerbetriebliche Verrechnungen. Hier liegt bei manchen mehrspartigen Unternehmen die Vermutung

nahe, dass die angesetzten Verrechnungssätze evtl. einer Angemessenheitsprüfung unterzogen werden könnten.

Die nachstehenden Übersichten zeigen - größenunabhängig - die Verteilung der Gesamtkosten der teilnehmenden Unternehmen nach Kostenarten sowie die Verteilung der laufenden Kosten Technik und Verwaltung nach Aufgabengebieten. Die Analyse dieser Positionen über das hier bereits Dargestellte hinaus erscheint im Rahmen dieser Veröffentlichung wenig sinnvoll. Bei der individuellen Interpretation der Erhebungsdaten sind dagegen mit der Auseinandersetzung mit diesen Positionen die Ermittlung besonderer Optimierungspotenziale verbunden.





7 DIE PERSONALSTRUKTUR BEI DEN TEILNEHMERN

Nach der Diskussion über Wasserpreise und Kosten ist der Personalstand das zentrale Thema in der öffentlichen Auseinandersetzung über die Effizienz der Wasserversorger. Wichtig ist es dabei, dass die Beurteilung des Personalstands mit Sorgfalt und Verantwortung vorgenommen werden muss. Zu leicht scheinen Kostenreduzierungen durch Senkung der Personalkosten realisierbar zu sein. Die Beurteilung der Personalstärke kann nur dann sinnvoll vorgenommen werden, wenn gleichzeitig der Versuch unternommen wird, Art und Umfang der tatsächlich erbrachten Leistungen zu erfassen und darüber hinaus Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welcher Anteil der erbrachten Leistungen an externe Dritte vergeben wurde.

Bei der Frage, welche Leistungen an fremde Dritte vergeben werden, stellen sich unterschiedliche Herausforderungen, die allgemeingültig nur bedingt beantwortet werden können. Zum einen ist die Einordnung der Leistungserbringung durch Mitarbeiter eines Konzerns zu klären. Aus Sicht der Wasserversorgung ist dabei auch der Mitarbeiter einer anderen Konzerngesellschaft ein „Externer“ und damit im Sinne dieser Untersuchung ein fremder Dritter. Das findet unter anderem darin seine Begründung, dass der Mitarbeiter einer anderen Konzerngesellschaft oder sogar einer anderen nichtselbständigen Konzerneinheit im Rahmen der internen Leistungsverrechnung und nicht im Rahmen von Personalkosten erfasst wird.

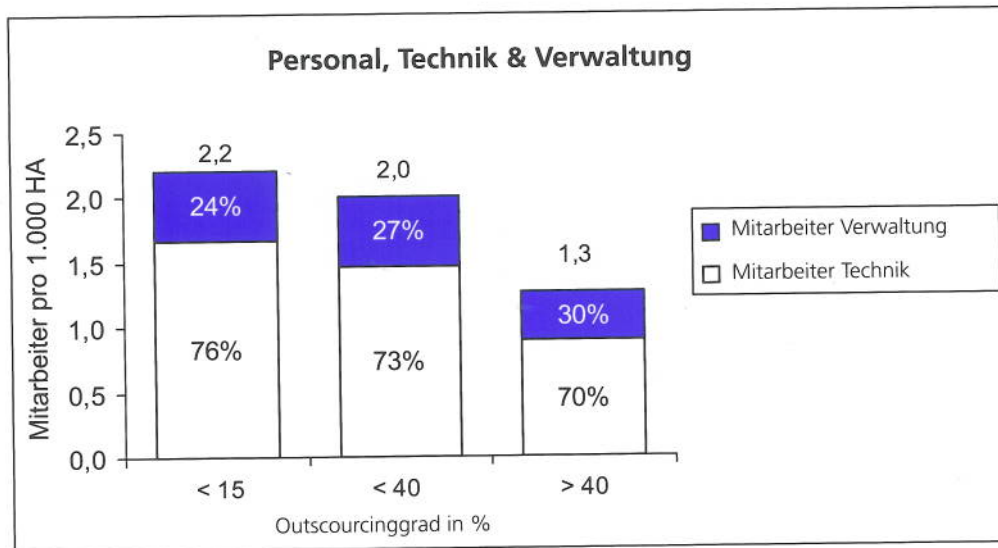
Die zweite, weitaus schwierigere Frage in diesem Zusammenhang ist, wie der Outsourcinggrad eines Unternehmens zu ermitteln ist. Im Rahmen dieses Projekts haben sich die Projektverantwortlichen dazu entschieden, auf aufwendige Berechnungen oder Herleitungen zu verzichten und die Einstufung des unternehmerischen Outsourcinggrads einer qualifizierten Schätzung zu überlassen. Die Ungenauigkeiten, die damit verbunden sind, werden durch die einfache Art der Erhebung und durch das auch bei aufwendigeren Methoden bestehende Fehlerrisiko nach Auffassung der Beteiligten jedoch in jedem Fall kompensiert.

Die Personalkennzahlen eines Unternehmens werden deshalb im Benchmarking Wasserversorgung Hessen für drei Unternehmenskategorien ermittelt:

Für WVU mit geringem (< 15 %), mittlerem (< 40 %) und hohem Outsourcinggrad (> 40 %).

Dabei zeigen sich interessante Ergebnisse. Die Annahme, dass sich höhere Outsourcinggrade auf die Personalstärken auswirken, wird im Gruppenmittel bestätigt (2,2 - 2,0 - 1,3 Mitarbeiter je 1.000 HA). Dabei ist die Differenz zwischen den Unternehmen, die einen geringen Outsourcinggrad aufweisen und solchen, die einen mittleren Outsourcinggrad angegeben haben, relativ geringer, als zu den Unternehmen mit hohem Outsourcinggrad. Das ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass die Unterscheidung zwischen gering und mittel typischerweise schwerer fällt. Diese Tendenzen lassen sich auch bei der Auswertung der Personalkennzahlen bezogen auf die Netzeinspeisung oder die Länge des jeweiligen Netzes feststellen. Auch in diesen Fällen liegen die Werte für geringe und mittlere Outsourcinggrade deutlich näher beieinander, fallen aber bei hohen Outsourcinggraden signifikant ab.

In der Einzelanalyse weisen jedoch einzelne Unternehmen für die Gruppe untypische Werte auf. In diesen Fällen muss im Rahmen der individuellen Ergebnisbewertung nach Ursachen gesucht werden. Insgesamt zeigt sich aber, dass die Werte, wie sie als Ergebnis dieses Projekts vorliegen, den generell günstigen Personalstand der Wasserversorgungsunternehmen im Allgemeinen bestätigt. Bei bestimmten Unternehmen sollte auf Grund der angegebenen Personalstärke unter Umständen sogar geprüft werden, ob eine vollständige und wünschenswerte Leistungserbringung unter diesen Bedingungen wirklich möglich ist. Die Bandbreite der Mitarbeiterkennzahlen der ausgewerteten Teilnehmer ist enorm und bewegt sich zwischen etwa 0,4 MA/1.000 HA und knapp 3,5 MA/1.000 HA. Diese Spreizung ist keineswegs ungewöhnlich, verdeutlicht aber umso mehr, welche zentrale Bedeutung der Einbeziehung der fremdvergebenen bzw. der im Konzern erbrachten Leistungen bei der Beurteilung dieser Kennzahlen zukommt.



Die Verteilung der Mitarbeiter auf die technischen Bereiche und die Verwaltung bestätigt auch in diesem Projekt die allgemein anerkannten Richtwerte von 25 - 30 % Verwaltungspersonal und 70 - 75 % Technikperso-

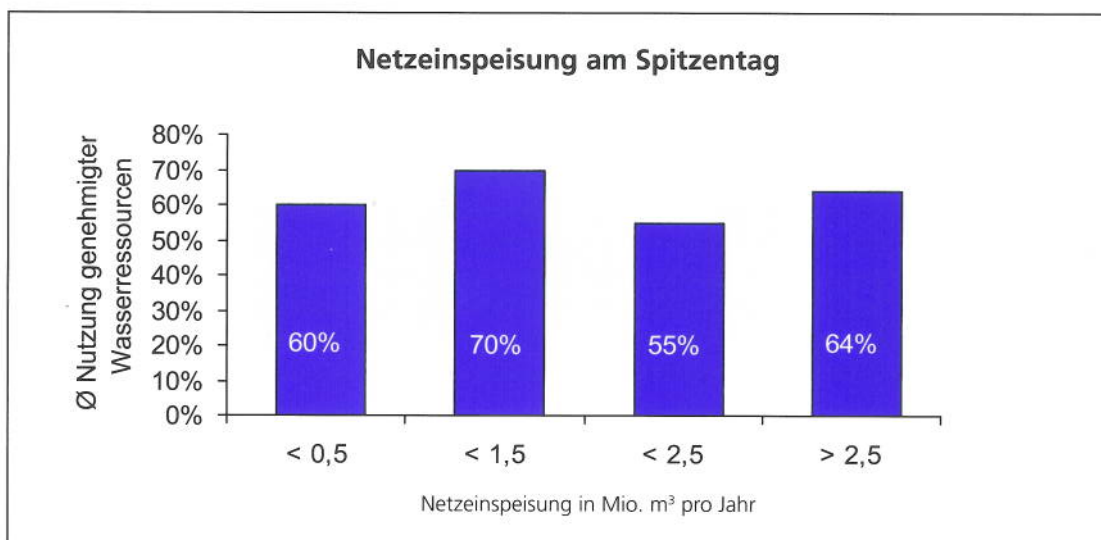
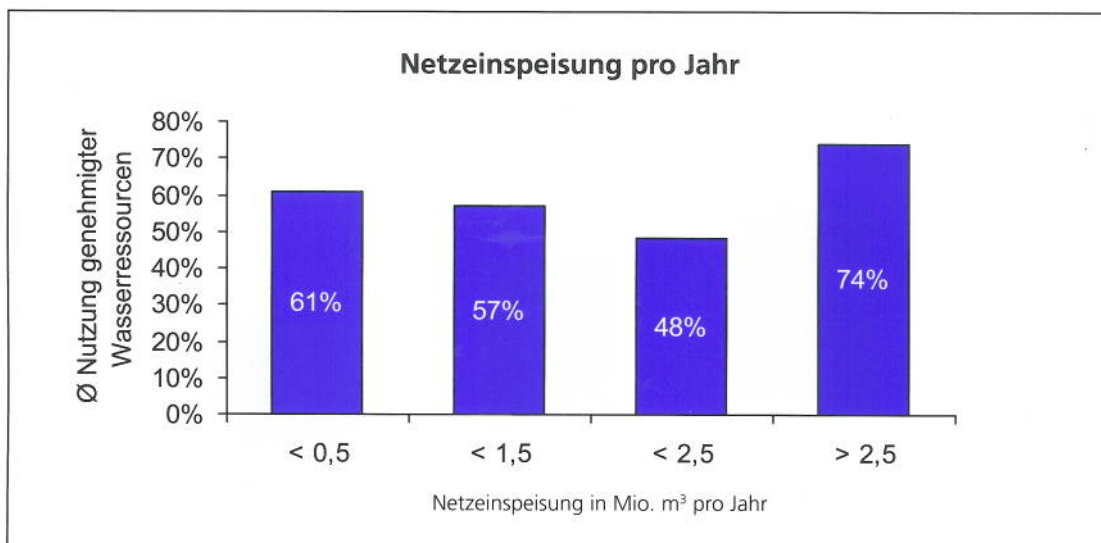
nal. Je nach Art der outgesourcten Leistung sind hier allerdings zum Teil deutliche und nachvollziehbare Verschiebungen festzustellen.

8 DIE SICHERHEIT DER VERSORGUNG

Ein wesentlicher Gradmesser zur Beurteilung der Sicherheit der Versorgung ist die **Nutzung der tatsächlich zur Verfügung stehenden Wasserressourcen**. Dies gilt es sowohl für die normale Versorgung zu betrachten, als auch für den Spitzentag im Betrachtungsjahr. Da die ausgewerteten Unternehmen überwiegend die Daten des Ausnahmejahres 2003 zur Verfügung gestellt haben, sind die ermittelten Kennzahlen im Hinblick auf die Versorgungssicherheit besonders zu gewichten. Die Ergebnisse zeigen sowohl für die Nutzung im Jahresmittel als auch am Spitzentag ein zufriedenstellendes Bild. Teilweise lässt die Situation auf nicht unerhebliche Reservekapazitäten schließen. Diese Betrachtung relativiert sich durch die Diskussion mit den Teilnehmern, die sich

häufig gerade in Abstimmung mit dem Regierungspräsidium befinden und bei denen eine Reduzierung der genehmigten Entnahmemengen zu erwarten ist. Sobald diese Bestrebungen der Aufsichtsbehörde umgesetzt sein werden, könnten sich diese Kennzahlen vermutlich deutlich verändern. Bis dato bieten die gelieferten Zahlen unter dem Blickwinkel der Verfügbarkeit der Ressourcen allerdings keinerlei Anlass zur Sorge.

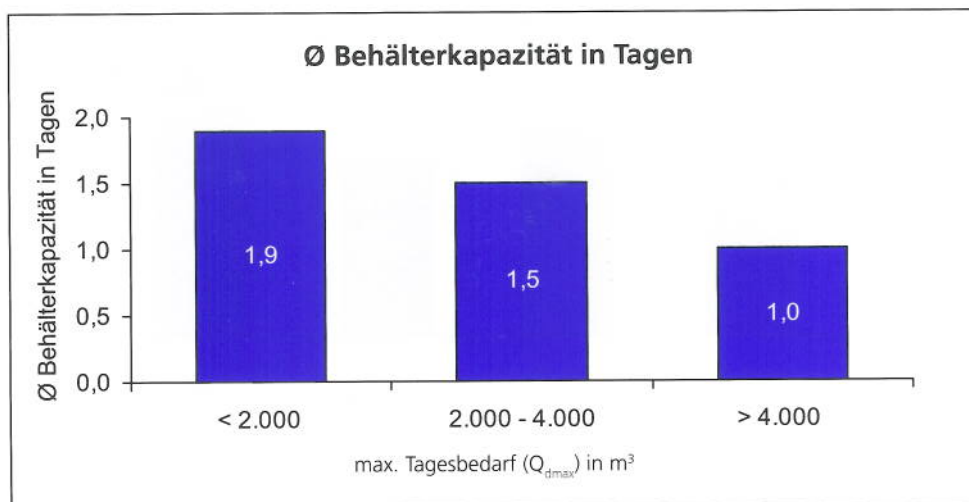
Die erste der beiden Grafiken zeigt die durchschnittliche Nutzung der verfügbaren und genehmigten Wasserressourcen im Jahresmittel, die zweite Grafik verdeutlicht die vergleichbaren Werte für die Nutzung der Ressourcen am Spitzentag.



Ein weiterer Aspekt der Versorgungssicherheit ist die zur Verfügung stehende **Behälterkapazität**. Diese gibt an, wie lange ein WVU die Versorgung durch Nutzung des in Behältern vorgehaltenen Trinkwassers aufrecht erhalten kann, wenn die Versorgung aus der Gewinnung unterbrochen werden würde.

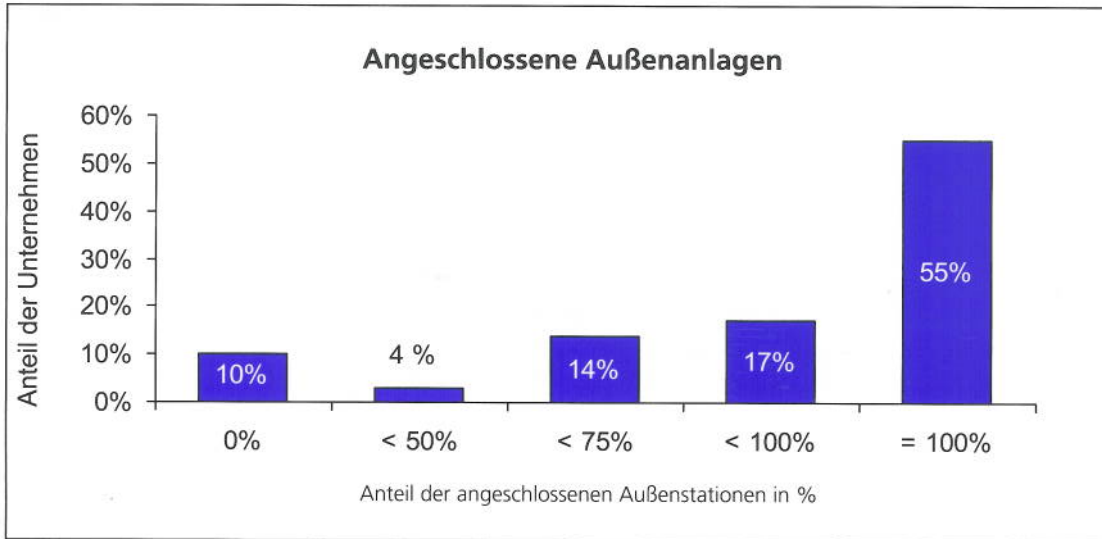
Aufgabe der Trinkwasserbehälter ist es, die notwendige Wassermenge zu speichern, die für die Wasserversorgung in dem jeweiligen Versorgungsgebiet (bzw. selbständigen Versorgungssystem) erforderlich ist. Die Ermittlung des notwendigen Speicherinhaltes (Nutzinhalt) ist abhängig vom maximalen Tagesbedarf. Einschlägige Regelungen hierzu finden sich im DVGW-Arbeitsblatt W300 (ehem. W311). Für WVU mit einem maximalen Tagesbedarf von bis zu 2.000 m³ wird hiernach ein

Nutzinhalt von 100% (entspricht einer Reichweite von 1 Tag) zuzüglich eines ausreichenden Löschwasservorrats (100 m³ bis 200 m³ für ländliche Orte bzw. 200 m³ bis 400 m³ für städtische Gebiete) empfohlen. Für größere WVU mit einem maximalen Tagesbedarf von 2.000 m³ bis 4.000 m³ liegt der empfohlene Richtwert bei 100% (entspricht einer Reichweite von 1 Tag), ab einem maximalen Tagesbedarf von 4.000 m³ zwischen 30% und 80% (entspricht einer Bedarfsdeckung von 0,3 bis 0,8 Tagen). Ein zusätzlicher Löschwasservorrat ist für die WVU mit einem maximalen Tagesbedarf von mehr als 4.000 m³ nicht erforderlich. Die durchschnittliche Behälterkapazität liegt bei allen Unternehmen in der vorgesehenen Größenordnung bzw. etwas über dieser Empfehlung.



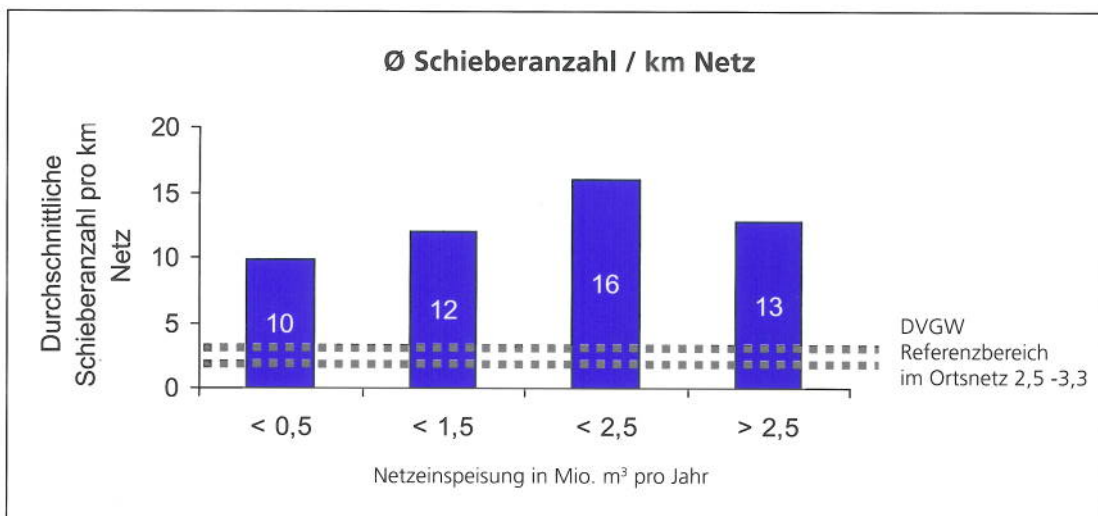
Für die Beurteilung der Versorgungssicherheit ist neben der Verfügbarkeit und Speicherung der Ressource Wasser auch die Frage der **Fernwirkanbindung** von zentralen Anlagen der Versorgung von Bedeutung. Die tatsächliche Notwendigkeit einer Fernwirkanbindung an eine zentrale Leitstelle oder einen zentralen Computerarbeitsplatz ist dabei geprägt von der Struktur des jeweiligen Versorgungsgebiets und der Lage der betriebenen Anlagen. Dennoch zeigt die Auswertung der Teilnehmer des Benchmarking Wasserversorgung

Hessen ein erfreuliches Gesamtbild. Mehr als zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen haben ihre Anlagen vollständig oder nahezu vollständig an eine zentrale Überwachung angeschlossen. Teilweise können die Anlagen sogar nicht nur überwacht, sondern sogar zentral gesteuert werden. Diese Quoten deuten auf einen sehr weitgehenden Technologisierungsgrad der teilnehmenden Unternehmen und damit voraussichtlich der gesamten hessischen Wasserversorgung hin und sind sehr positiv zu bewerten.



Eine andere technische Kennzahl, die in einem umfassenden Leistungsvergleich betrachtet werden sollte, ist die **Schieberdichte** des jeweiligen Versorgungsnetzes. Die Schieberdichte zeigt, wieviele Schieber pro Kilometer Netz ein Unternehmen vorhält. Die Schieberdichte ist ebenfalls für die Versorgungssicherheit von Bedeutung. Hohe Werte bei dieser Kennzahl bedeuten, dass der Versorger im Schadensfall nur einen vergleichsweise kleinen Netzabschnitt vom Netz trennen muss, um den entstandenen Schaden zu beheben. Die Anzahl der betroffenen Haushalte von der Versorgungsunter-

brechung kann somit regelmäßig reduziert werden. Typischerweise halten die Versorgungsunternehmen in Deutschland erheblich mehr Schieber pro km Netz vor, als das im DVGW-Regelwerk vorgesehen ist. Damit erweisen sich die Versorger als besonders kundenfreundlich. Diese allgemeine Erkenntnis wird auch im Projekt Benchmarking Wasserversorgung Hessen erneut überzeugend bestätigt, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht. Die gestrichelte Linie deutet den Bereich der Empfehlungen des DVGW an:



Der Vollständigkeit halber sei schließlich noch erwähnt, dass sämtliche ausgewerteten Versorger wie selbstverständlich die an sie gestellten Anforderungen hinsichtlich der gesetzlich oder behördlich geforderten **Analysen des gelieferten Trinkwassers** erfüllen. In zahlreichen Fällen, insbesondere bei größeren Unternehmen, werden diese Anforderungen sogar - zum Teil deutlich - überschritten.

Un angekündigte Versorgungsunterbrechungen größeren Ausmaßes hatte keines der ausgewerteten Unternehmen gegenüber seinen Kunden zu vertreten.

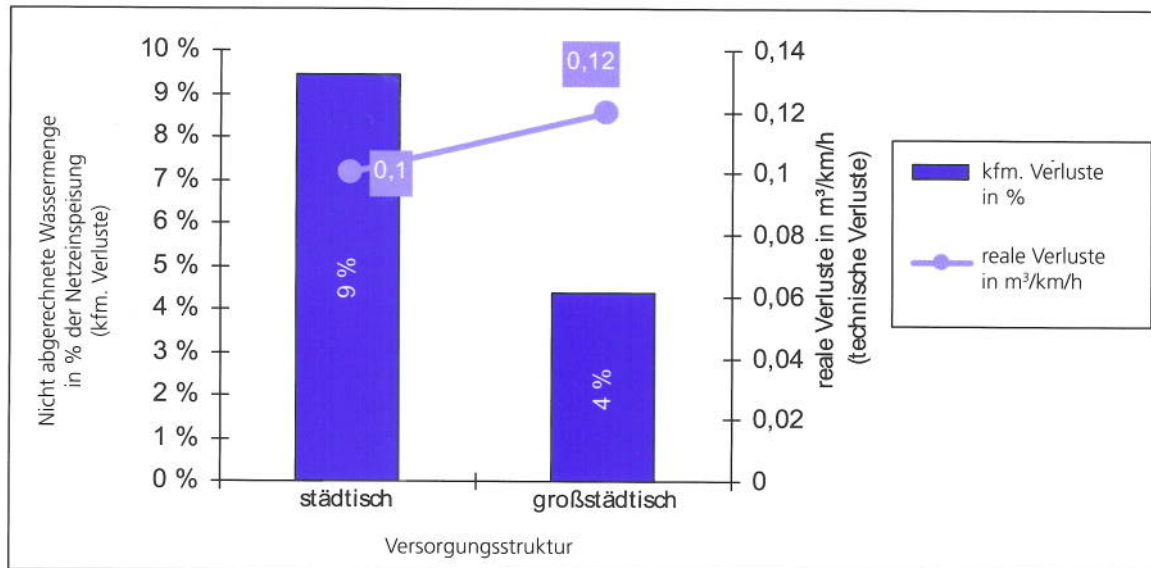
Im Hinblick auf die Versorgungssicherheit, einen Aspekt, den man im Rahmen einer solchen Untersuchung in jedem Fall sehr hoch bewerten muss, kann den teilnehmenden Versorgern damit ein hervorragendes Zeugnis ausgestellt werden.

9 DIE QUALITÄT DER VERSORGUNG

Die Qualität der Versorgung ist neben der Effizienz und der Sicherheit der Versorgung ein weiterer gewichtiger Aspekt, der bei der Beurteilung eines Wasserversorgungsunternehmens eine zentrale Rolle spielen sollte. Als erstes und prominentestes Merkmal der Versorgungsqualität gelten dabei die Verlustraten der Unternehmen. Hierbei sind kaufmännische und technische Verluste zu unterscheiden. Während die kaufmännischen Verluste widerspiegeln, wie viel des geförderten oder eingekauften Wassers nicht gegen Entgelt an Kunden abgegeben wird, geben die technischen Verluste die Wassermengen an, die auf Grund eines unvollkommenen Netzzustands im Rahmen der üblichen Versorgungsaufgabe verloren gehen. Das Regelwerk des DVGW kategorisiert die technischen Verluste in den Gruppen gering, mittel und hoch. Welche Verlustmengen welcher Kategorie zuzuordnen sind, hängt dabei maßgeblich von der Struktur des Ver-

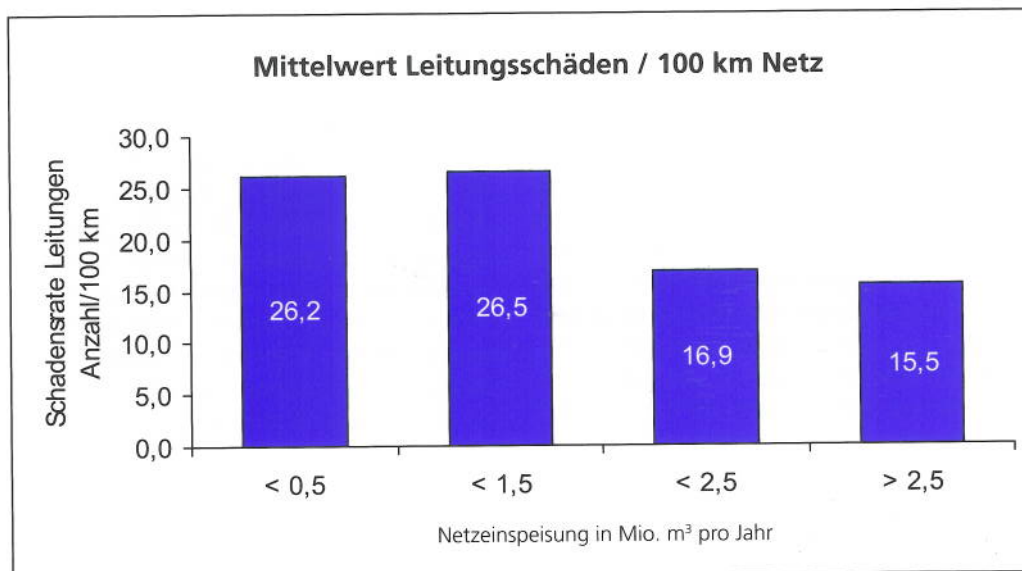
sorgungsgebiets ab. In städtischen und großstädtischen Versorgungsstrukturen sind die typischen Verlustraten tendenziell höher als in ländlichen Gebieten.

Maßgeblich für die Einordnung eines Versorgers in die Kategorie ländlich, städtisch oder großstädtisch ist dabei die oben bereits erwähnte spezifische Netzeinspeisung. Da diese bei nahezu allen ausgewerteten Teilnehmern vergleichsweise hoch ausfällt, sind fast alle Unternehmen in Übereinstimmung mit dem DVGW-Regelwerk den Kategorien „städtisch“ bzw. „großstädtisch“ zuzuordnen. Lediglich ein Teilnehmer ist in diesem Sinne als ländlicher Versorger zu kategorisieren. Hierzu wird aufgrund der Wahrung der Anonymität der Teilnehmer in diesem Bericht keine Aussage getroffen. Die Werte der beiden anderen Unternehmensgruppen sind der nachfolgenden Grafik zu entnehmen:



Die Grafik zeigt sowohl, dass die städtischen Versorger in dieser Untersuchung im Durchschnitt mittlere technische Verluste aufweisen und auch im Bereich der kaufmännischen Verluste mit durchschnittlichen 9 % exakt dem in Deutschland allgemein bekannten Mittelwert entsprechen. Die als großstädtisch eingestufteten Versorger weisen im technischen Bereich ebenso mittlere Verluste aus, im kaufmännischen Bereich hingegen mit gut 4 % hervorragend geringe Werte.

Diese Werte bestätigen die in der allgemeinen Diskussion immer wieder hervorgehobene hohe Versorgungsqualität der deutschen Wasserversorgung auch für die in diesem Projekt ausgewerteten Teilnehmer. Die diesen Werten zugrunde liegende Leistung der Unternehmen wird noch bestärkt, wenn man die Ergebnisse der im Betrachtungsjahr festgestellten Leitungsschäden berücksichtigt.



Obwohl die Schadenszahl die allgemeinen Mittelwerte von etwa 10-15 Schäden pro 100 km Netz und Jahr deutlich überschreitet, sind die Verlustraten dennoch sehr respektabel. Das hängt voraussichtlich neben den geologischen Gegebenheiten auch mit der hohen Fernwirkanbindung und häufigen kontinuierlichen Durchflussmessung sowie den schnellen Reaktionszeiten

der entsprechenden Entstör- und Bereitschaftsdienste zusammen.

Alles in allem sind die oben dargestellten Kennzahlen belastbare Indizien für eine hohe Qualität der Versorgung bei den ausgewerteten hessischen Unternehmen.

10 DIE NACHHALTIGKEIT DER VERSORGUNG

Unter der Überschrift Nachhaltigkeit der Versorgung werden die Kennzahlen zusammengefasst, welche die mittel- und langfristigen Auswirkungen aktueller Verhaltensweisen der Unternehmen bewerten sollen. Dabei versteht es sich von selbst, dass gerade in diesem Bereich die Erhebung eines spezifischen Wirtschaftsjahres nur ein unzureichendes Bild über das ausgewertete Unternehmen abgeben kann.

In diesem Kennzahlenbereich wird deshalb ein wesentliches Grundmerkmal von Leistungsvergleichen und Benchmarking-Projekten besonders deutlich: Nur die regelmäßige Wiederholung und kontinuierliche Beteiligung an solchen Vergleichen ermöglicht die nachhaltige Steuerung eines Unternehmens. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess und die relative Entwicklung des eigenen Unternehmens gegenüber der gesamten Bran-

che kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn eine umfassende Positionsbestimmung in regelmäßigen Abständen und nach vergleichbaren Grundsätzen erfolgt. Das bedeutet nicht, dass Unternehmensvergleiche in jährlichem Rhythmus durchgeführt werden sollten. Den Turnus sollte jedes Unternehmen individuell und in Abstimmung mit den innerbetrieblichen Veränderungen und Umsetzungsmaßnahmen zur Leistungsoptimierung festlegen. Aus der bisherigen Erfahrung zeigt sich, dass ein zwei bis dreijähriger Turnus für die Teilnahme an Leistungsvergleichen in jedem Fall ausreichend sein sollte. In gleicher Weise steht allerdings fest, dass die einmalige Teilnahme an einem Leistungsvergleich wie dem Benchmarking Wasserversorgung Hessen den Nutzen solcher Untersuchungen für das teilnehmende Unternehmen nur zum Teil realisiert.

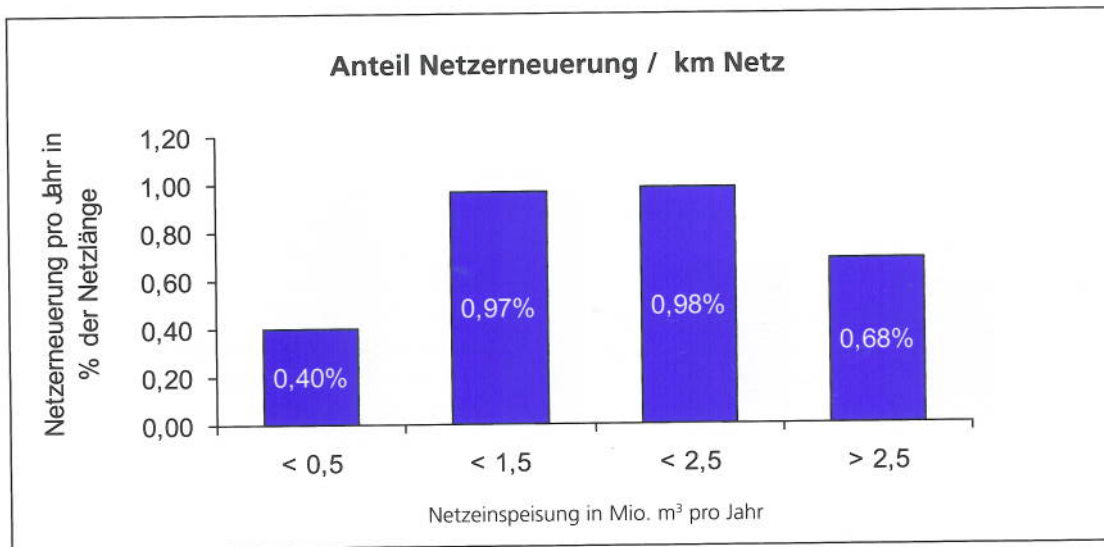
Netzerneuerungsrate

Zurück zu den Kennzahlen im Bereich Nachhaltigkeit. Hier steht regelmäßig die Netzerneuerungsrate im Mittelpunkt des Interesses. Diese Kennzahl beschreibt, in welchem Umfang die ausgewerteten Unternehmen im Betrachtungsjahr das betriebene Netz erneuert haben. Unterstellt man diese Rate für die dauerhaften unternehmerischen Aktivitäten, lässt sich ermitteln, in welchem Zeitraum das gesamte Netz des Versorgers erneuert ist. Spiegelt man diesen Wert an den tatsächlich zu erwartenden Lebenszyklen der eingesetzten Materialien, kann eine Prognose darüber abgegeben werden, ob die heute Verantwortlichen zu Lasten der kommenden Generationen wirtschaften oder ob sie ihren Beitrag dazu leisten, einen Investitionsstau zu verhindern.

Die Kennzahl der Netzerneuerungsrate kann aus den bereits angeführten Gründen lediglich ein Indiz, eine Momentaufnahme der tatsächlichen Unternehmensstrategie in diesem Bereich sein. Erfahrungsgemäß zeigt sich aber bei der Diskussion dieser Werte mit den Verantwortlichen, dass auch diese Momentaufnahmen häufig repräsentativen Charakter haben und somit eine qualifizierte Aussage rechtfertigen.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Interpretation dieser Kennzahl nicht aus den Augen verloren werden darf, ist das Netzalter und die verwendeten Materialien. Diese beiden Komponenten werden neuerdings auch vom DVGW aufgegriffen und zur Grundlage der empfohlenen Netzerneuerungsrate gemacht. Diese Herangehensweise ist differenzierter und damit sachgerechter als die bisher pauschale Empfehlung einer jährlichen Netzerneuerung von 1,5 % der Netzlänge. So kann der empfohlene Wert jetzt durchaus zwischen 1 % und 2 % schwanken und muss für jedes Unternehmen individuell ermittelt werden.

Unabhängig davon zeigen die ermittelten Werte, dass die ausgewerteten hessischen Unternehmen, insbesondere in der Gruppe der kleinen und der großen Unternehmen deutlich unter den empfohlenen Werten bleiben. Auch die beiden Gruppen der mittleren Unternehmen gehen mit ihrer durchschnittlichen Netzerneuerungsrate von einer Lebensdauer der Anlagen von 100 Jahren aus.



Die Schwankungsbreite bei allen ausgewerteten Unternehmen reicht dabei von 0 % (keinerlei Maßnahmen zur Netzerneuerung im Betrachtungsjahr) bis über 3 % Netzerneuerung. Dabei wird selbstverständlich nochmals deutlich, wie wichtig es ist, bei der Beurteilung der Kostenkennzahlen die tatsächliche Leistungserbringung eines Unternehmens in die Betrachtung einzubeziehen.

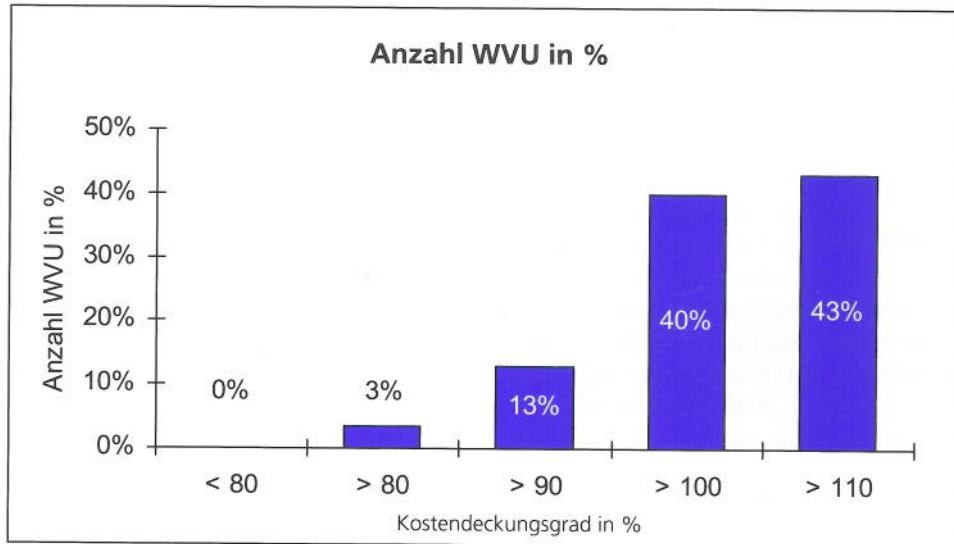
In jedem Einzelfall sollten Überlegungen angestellt werden, welche tatsächliche Netzerneuerungsrate für das Unternehmen sinnvoll ist und ob die Erfüllung der Netzerneuerungsrate und das Entstehen der damit verbundenen Kosten spürbare Auswirkungen auf die Kalkulation des Unternehmens und damit letztlich auf die Preise und Gebühren haben. Sobald diese Transparenz geschaffen ist, können die Verantwortlichen eines Unternehmens auf objektiver Grundlage entscheiden, welche mittelfristige Strategie sie in diesem Bereich verfolgen möchten.

Kostendeckungsgrad

In diesem Zusammenhang spielt auch der Kostendeckungsgrad, eine weitere wesentliche Kennzahl, die auf eine nachhaltige Unternehmensführung schließen lässt, eine wichtige Rolle. Der Zielwert sollte dabei über mittlere und längere Sicht 100 % Kostendeckung betragen, um nicht einen wirtschaftlichen Substanzverzehr des Unternehmenswertes zu riskieren. Maßnahmenbedingte Schwankungen sind dabei selbstverständlich und auch von den Kalkulationsgrundsätzen des KAG ohne weiteres gedeckt. Auch diese Kennzahl gewinnt deshalb an Aussagekraft, wenn sie über einen mittelfristigen Zeitraum betrachtet werden kann.

Bei der Auswertung der Teilnehmer wurden Kategorien gebildet. Dabei wurde unterstellt, dass eine Kostende-

ckung im Betrachtungsjahr unter 80 % einen akuten Handlungsbedarf nahe legt. Solche Kennzahlenwerte wurden bei keinem der teilnehmenden Unternehmen ermittelt. Lediglich ein Unternehmen unterschreitet im Betrachtungsjahr einen Kostendeckungsgrad von 90 %, die meisten der Teilnehmer weisen sogar eine Kostendeckung von leicht über 100 % aus, was im Sinne der Nachhaltigkeit in jedem Fall begrüßenswert ist und vor allem höhere Aufwendungen im Bereich der Netzerneuerung als durchaus gebührenneutral möglich erscheinen lässt. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Kennzahlen zum Kostendeckungsgrad auf Grundlage der handelsrechtlichen Ansätze und nicht der kalkulatorischen Kosten ermittelt wurden.



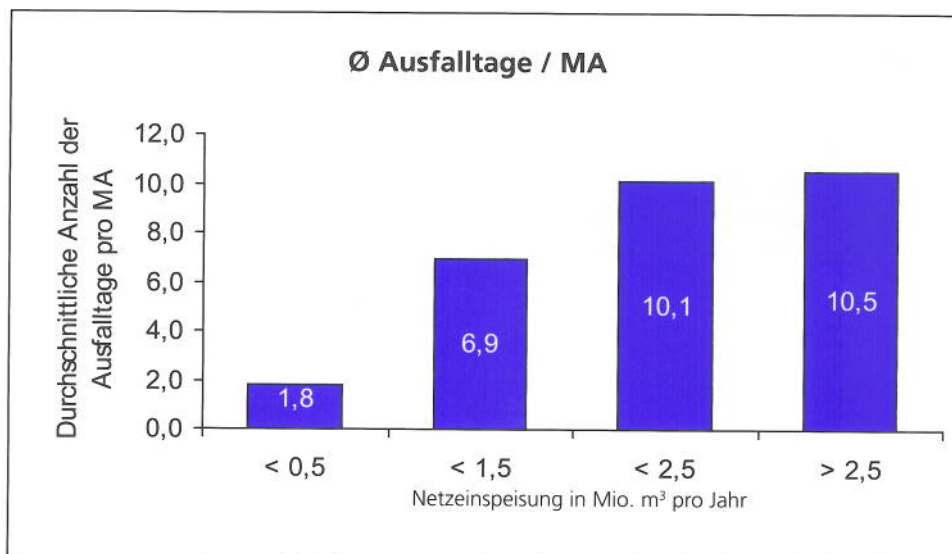
Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst nach dem Verständnis in diesem Projekt aber nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Aspekte. Aus dem Bereich der sozialen Aspekte sollen zwei Kennzahlen herausgegriffen werden, die für die

Gesamtbetrachtung der ausgewerteten Unternehmen eine Rolle spielen. Die Anzahl der Ausfalltage und die Anzahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter im Unternehmen.

Ausfalltage

Bei der Anzahl der Ausfalltage lässt sich eine Tendenz feststellen, die sich auch in anderen Projekten bereits deutlich gezeigt hat. Je geringer die absolute Zahl der

Mitarbeiter eines Unternehmens ist, desto geringer ist auch die Zahl der registrierten, krankheitsbedingten Ausfalltage.



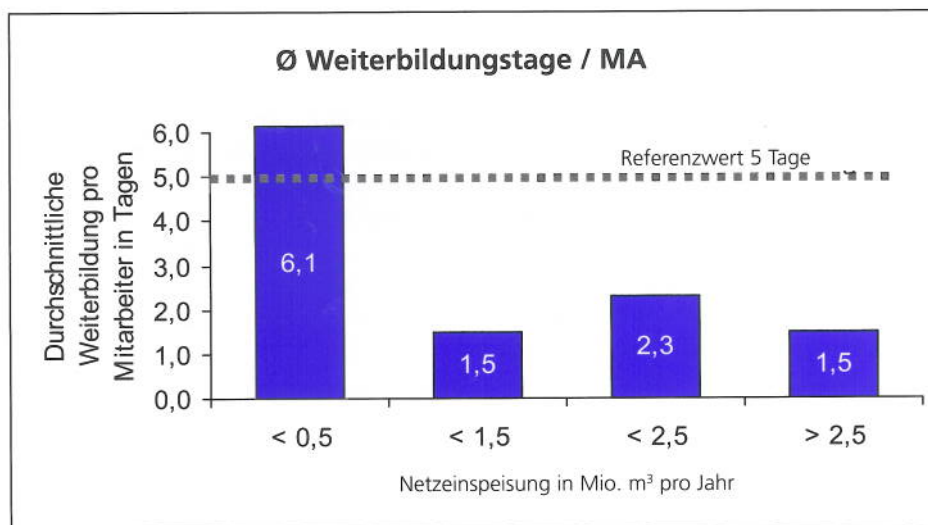
Unabhängig davon ist aber über alle Gruppen festzustellen, dass die Zahl der Ausfalltage im Vergleich zu anderen Branchen außerordentlich gering ausfällt. Mit etwa 5 % liegt damit die Krankenquote in der Wasserversorgung unter den bisher veröffentlichten

Daten anderer Branchen. Dieser erfreuliche Wert kann durchaus als Indiz für die hohe Motivation der Beschäftigten der Branche gewertet werden und sollte deshalb besonders positiv hervorgehoben werden.

Mitarbeiterweiterbildung

Im Bereich der Weiterbildung überschreitet bei den ausgewerteten Unternehmen lediglich die Gruppe der kleinen Unternehmen den festgelegten Referenzwert. Alle anderen Gruppen bleiben - wie bei den Ergebnissen anderer Projekte auch - hinter diesem

Wert zurück. Dennoch zeigen sich in keinem Bereich Anhaltspunkte, dass die Weiterbildung und Qualifikation der Mitarbeiter vernachlässigt wird. Alleine im Bereich des Regelwerks können hin und wieder gewisse Informationsdefizite ausgemacht werden.



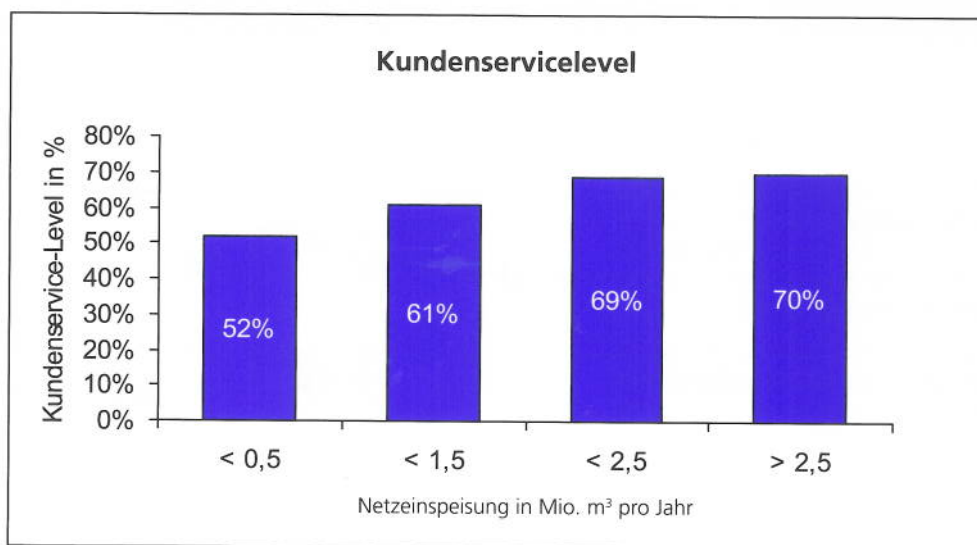
Wie in anderen Projekten auch, kann anhand dieser und weiterer Kennzahlen der Kategorie Nachhaltigkeit ein gewisser Handlungsbedarf bei einigen Teilnehmern festgestellt werden. Dennoch ist auch in dieser Kategorie den ausgewerteten Unternehmen allgemein ein vergleichsweise hohes Niveau zu attestieren. Dort wo

Defizite bestehen, wurden diese häufig bereits anerkannt und Anstrengungen unternommen, wesentliche Verbesserungen zu erreichen. Dies gilt insbesondere im Bereich der Netzerneuerung, wo häufig bereits mittel- und langfristige Sanierungsprogramme konzipiert wurden.

11 DER KUNDENSERVICE

Das Thema Kundenservice bildet die fünfte Säule der modernen Benchmarking-Projekte in der Wasserversorgung. Dabei ist auch den Projektverantwortlichen klar, dass die Beurteilung des Kundenservice im Rahmen einer solcher Untersuchung nur bedingt möglich ist. Beim Kundenservice handelt es sich um eine subjektive Wahrnehmung der Kunden eines Unternehmens und so müsste man, wie etwa im Rahmen der Ermittlung des Branchenbilds, auf die Kunden der Teilnehmer zugehen, um eine entsprechende Einschätzung zu erhalten.

Der Bereich des Kundenservice kann und will im Rahmen dieses Projekts deshalb lediglich die Seite des Unternehmens beleuchten und dort qualitativ bewerten, welche Maßnahmen zur ausdrücklichen Kundenorientierung vorgehalten werden. Diese Maßnahmen werden zusammengefasst und zu einem sogenannten Kundenservice-Level aggregiert. Darin fließen Aspekte, wie das Vorhalten einer Kunden-Anlaufstelle, die Durchführung von Kundenbefragungen oder die Veranstaltung eines Tages der offenen Tür ein. Jede der in diesem Zusammenhang gestellten Fragen ergibt gewisse Punkte für den Kundenservice-Level eines Unternehmens.



Geringe Werte oder mittlere Werte beim Kundenservice-Level bedeuten selbstverständlich nicht, dass die Kunden eines Unternehmens mit der Dienstleistung des Unternehmens unzufrieden sind. Die Kundenzufriedenheit ist vielmehr von den Ergebnissen dieser Erhebung weitgehend unabhängig.

Die Säule Kundenservice findet im Rahmen von Leistungsvergleichen in erster Linie ihre Berechtigung als Referenz an die Notwendigkeit der Unternehmen der Wasserversorgungsbranche, die Kunden künftig ggf. noch mehr in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu stellen und dem einen oder anderen Teilnehmer Anregungen für eine verbesserte Kundenorientierung an die Hand zu geben.

12 PROZESSE

Die aufgezeigten Kennzahlen in den Bereichen Effizienz, Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit der Versorgung sowie Kundenservice und deren Vergleich innerhalb der verschiedenen Unternehmensgruppen ermöglichen eine erste Positionsbestimmung und damit eine erste Einschätzung von Stärken und Schwächen im Unternehmen.

Um darüber hinaus für einige zentrale Bereiche der betrieblichen Wertschöpfungskette detaillierte Ana-

lysen durchführen zu können, wurden im Benchmarking Wasserversorgung Hessen vier Arbeitsprozesse definiert. Die Beurteilung der Kostenwerte im Prozessbereich kann aufgrund der vergleichsweise großen Schwankungsbreite lediglich eine erste Orientierung und einen Einstieg in die Diskussion bieten. Die ermittelten Werte sollten deshalb vor diesem Hintergrund interpretiert werden. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Mittelwerte der verschiedenen Prozesse gegliedert nach den Unternehmensgruppen.

Prozess	Mittelwert für Gruppe Netzeinspeisung			
	<0,5	<1,5	<2,5	>2,5
Neubau und Versorgungsleitungen (€/m)	145	203	107	235
Leitungserneuerung (€/m)	185	205	223	241
Hausanschlusserneuerung (€/HA)	1.101	1.334	983	2.873
Neuerstellung Hausanschluss (€/HA)	893	1.421	1.268	2.126
Zählerwechsel beim Haushaltskunden (€/Zähler)	32,9	40,0	40,0	60,8

Wie bereits ausgeführt ist die Spreizung der Einzelwerte innerhalb der verschiedenen Gruppen teilweise

signifikant. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Minimum- und Maximum-Werte über alle Teilnehmer in den einzelnen Prozessen.

Prozess	Min.	Max.
Neubau und Versorgungsleitungen (€/m)	83	367
Leitungserneuerung (€/m)	93	374
Hausanschlusserneuerung (€/HA)	507	5.842
Neuerstellung Hausanschluss (€/HA)	597	3.412
Zählerwechsel beim Haushaltskunden (€/Zähler)	20	122

13 FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG

Das Projekt der hessischen Landesverbände von BGW und DVGW wurde von den hessischen Wasserversorgungsunternehmen gut angenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen ihre Leistungen auf hohem Niveau und im Allgemeinen zu vertretbaren Kosten erbringen. Optimierungspotenziale zeigen sich in unterschiedlichen Bereichen und sind von Unternehmen zu Unternehmen individuell verschieden.

Es bleibt zu hoffen, dass der Initiative der Verbände auch in Zukunft zahlreiche Unternehmen folgen werden, um auf diese Weise den angestoßenen Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Wasserversorgung in Hessen zu unterstützen.

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Vorgang, idealerweise mit einer ständig steigenden Zahl an Beteiligten. Das Instrument als solches ist auch in der Wasserversorgungsbranche nicht neu, in der aktuellen Form jedoch sicher noch am Anfang seiner Entwicklung. Der Nutzen dieses Systems wird sich deshalb nur unter zwei Bedingungen zum Wohle der Branche voll entfalten können:

- ▶ Zum einen muss die Bereitschaft der Unternehmen weiterhin und in zunehmendem Maße vorhanden sein, sich an objektiven Leistungsvergleichen zu beteiligen. Lassen die momentan in allen Bereichen der Republik zu beobachtenden Aktivitäten der Branche in diesem Bereich nach, werden sich die Befürworter eines Zwangsbenchmarkings oder sonstiger dirigistischer Eingriffe in die Wasserversorgung bestätigt und motiviert fühlen. Sie werden dann Entwicklungen forcieren können, die weder im Sinne der Verbraucher noch im Sinne der Branche sind und deren Auswirkungen auf die Unternehmen derzeit in den Sparten Strom und Gas eindrucksvoll beobachtet werden können.
- ▶ Zum anderen müssen alle Beteiligten, die Unternehmen, die Fach-Verbände, die kommunalen Spitzenverbände, die politisch Verantwortlichen und Anbieter von Dienstleistungen im Bereich der Leistungsvergleiche in einem kontinuierlichen und konstruktiven Austausch bleiben, um dem Informationsbedarf der Beteiligten, aber auch dem Bedarf der Unternehmen im Hinblick auf die Teilnahme an solchen Projekten immer besser gerecht zu werden und Lösungen anzubieten, die in gleicher Weise einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen wie die Unternehmen der Branche selbst.

Es bleibt daher im Sinne aller Beteiligten zu hoffen, dass das Projekt Benchmarking Wasserversorgung Hessen und dieser zusammenfassende Bericht einen Beitrag zur Diskussion über die Modernisierung der Wasserversorgung in Deutschland leisten werden.

Das Projekt Benchmarking Wasserversorgung Hessen wurde vom Unternehmensbereich Public Management Consulting (PMC) von Rödl & Partner GbR durchgeführt. Rödl & Partner ist eine der größten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften deutschen Ursprungs. Unsere Mandaten werden in Deutschland in 22 Niederlassungen und insgesamt an 71 Standorten in 31 Ländern weltweit von 2.350 Mitarbeitern betreut.

PMC hat sich auf die Prüfung und Beratung von Kommunalen Unternehmen und Betrieben sowie Verwaltungen des Bundes, der Länder und Gemeinden spezialisiert. Die Dienstleistungen von PMC werden in jeder deutschen Niederlassung von Rödl & Partner angeboten und in zwei Kompetenz-Centern mit Sitz in Nürnberg (Stammhaus) und Köln gebündelt. Einen Schwerpunkt unserer Beratungsleistungen haben wir seit Jahren auf die Wasserwirtschaft gelegt.

Weitere Informationen aus dem Bereich der Wasserwirtschaft erhalten Sie bei Ihren projektverantwortlichen Ansprechpartnern im Kompetenz-Center-Wasser von Rödl & Partner in Nürnberg:

Diplom-Kaufmann Harald Kiesel, Associate Partner
Rechtsanwalt Jörg Schielein, Associate Partner

Tel.: +49 (9 11) 91 93 3503
Fax: +49 (9 11) 91 93 3549
E-mail: wasser@roedl.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Rödl & Partner GbR
DVGW Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches e.V., Landesgruppe Hessen
BGW Bundesverband der Gas- und Wasserwirtschaft e.V., Landesgruppe Hessen

Inhalt: Diplom-Kaufmann Harald Kiesel
Rechtsanwalt Jörg Schielein

Danksagung: Die Herausgeber bedanken sich für die Unterstützung bei allen Mitgliedern der Projektgruppe, die maßgeblich zum Gelingen dieses Projekts beigetragen haben

Gestaltung und Druck: BW Verlag

Bezug: Rödl & Partner, Äußere Sulzbacher Str. 100, 90 491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93 3503
Fax: +49 (9 11) 91 93 3549
E-Mail: wasser@roedl.de

Schutzgebühr 45,- € (zzgl. Versandkosten)

Nachdruck und Wiedergabe auch auszugsweise nur mit Genehmigung durch die Herausgeber.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Grafiken wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Herausgeber übernehmen keine Gewähr.