

Die Wasserwirtschaft im BDEW



Benchmarking: „Lernen von den Besten“

Leistungsvergleiche in der deutschen Wasserwirtschaft



Wie funktionieren die Leistungsvergleiche? Was ist Benchmarking?

Benchmarking heißt: Sich vergleichen und sich verbessern, indem man von den Besten aus einer Vergleichsgruppe lernt. Erfolgreiche Methoden und Prozesse von Benchmarkingpartnern werden identifiziert, kennengelernt und übernommen. So werden die eigenen Leistungen gesteigert und Kosten reduziert.

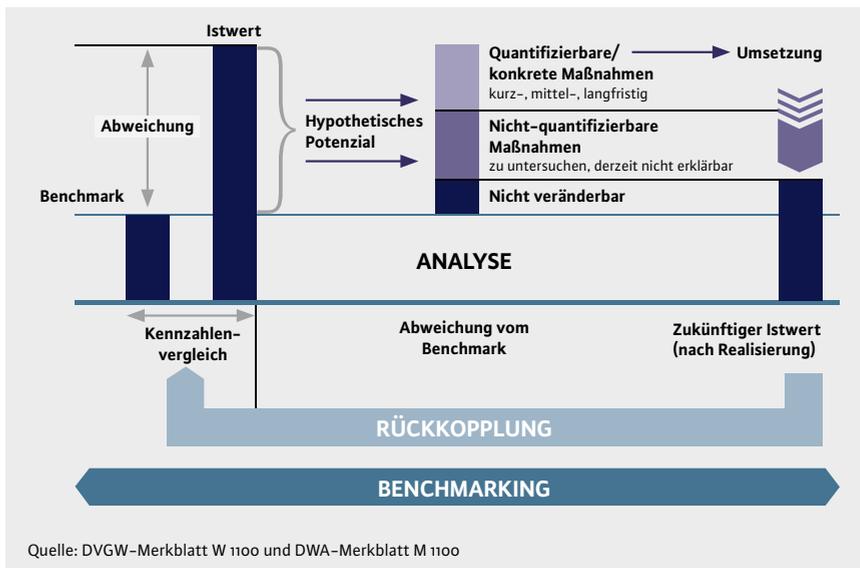
Einzelne Kennzahlen können nur in Verbindung mit Kontextinformationen und Ergebnissen aus den anderen Säulen verglichen werden.

Der BDEW empfiehlt seinen Mitgliedern die Teilnahme und fördert die Umsetzung (Verbändeerklärungen 2003 und 2005). Zwei Voraussetzungen haben wesentlich zum Erfolg beitragen: Freiwilligkeit und Vertraulichkeit.

Bei den Vergleichen werden Kennzahlen aus fünf Leistungsmerkmalen* (sog. 5-Säulen-Konzept) erhoben:

- Sicherheit
- Qualität
- Nachhaltigkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Kundenservice

* DVGW-Merkblatt W 1100/
DWA-Merkblatt M 1100



Politischer Hintergrund

2006 legte die Bundesregierung dem Bundestag eine Modernisierungsstrategie für die Wasserwirtschaft vor. Sie würdigte ausdrücklich das von der Branche ausgearbeitete Benchmarkingkonzept und lobte die bisherigen Vorarbeiten.

Ende 2007 bescheinigte der Unterausschuss des Bundestages der Wasserwirtschaft, dass sie die von der Bundesregierung beschlossene Strategie umsetze und damit einen wichtigen Beitrag für die künftigen Rahmenbedingungen leiste. Und Bundeskanzlerin Angela Merkel hob 2009 die Bereitschaft der Branche hervor, sich einem freiwilligen Leistungsvergleich zu unterwerfen. Ein Pflichtbenchmarking lehnte der Bundesrat im Sommer 2013 ab.

Die Einführung einer sektorspezifischen Regulierung, wie von der Monopolkommission vorgeschlagen, lehnte die Bundesregierung 2010 und 2013 ab. Auch der Bundestag schloss sich dem Votum an.

Gleichzeitig fordert das Bundesumweltministerium deutlich höhere Teilnehmerquoten im Benchmarking. Selbst gesteckte Ziele sollten in fünf Jahren erreicht sein, sonst drohe ein Pflichtbenchmarking.



Übergabe des „Branchenbilds 2011“ an Staatssekretär Hans-Joachim Otto, Bundeswirtschaftsministerium, März 2011

„Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft“

Mit dem „Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft“ berichtet der BDEW gemeinsam mit anderen Verbänden (ATT, DBVW, DVGW, DWA, VKU) seit 2005 regelmäßig über den Stand der Leistungsvergleiche.

Das Branchenbild wird traditionell dem Bundeswirtschaftsminister oder seinem Staatssekretär übergeben. Das nächste Branchenbild ist für 2015 geplant.

Gern senden wir Ihnen das „Branchenbild 2011“ zu. Es steht digital unter www.bdew.de zur Verfügung – in Kurz- und Langfassung.



Transparenz und Kundenorientierung

Um zukunftsfähig zu sein, muss die Wasserwirtschaft leistungsfähig sein, kostendeckend arbeiten und für den Kunden transparent sein. Verschiedene Instrumente greifen hier ineinander.

Die VEWA-Studie (Vergleich Europäischer Wasser- und Abwasserpreise) vergleicht das Preis- und Leistungsniveau mit dem in Frankreich, England & Wales, den Niederlanden, Österreich und Polen. Das Branchenbild (siehe S. 3) und die Projektberichte über Benchmarking machen die Branche national transparen-

ter. Die Freiwilligkeit des Benchmarkings trägt wesentlich dazu bei, dass dieses Instrument in der Wasser- wie auch in der Abwasserbranche anerkannt und akzeptiert wird (siehe S. 12 ff.). Das BDEW-Kundenbarometer ermittelt bundesweit die Zufriedenheit der Kunden mit der Wasserversorgung. Es kann von jedem Versorger zudem örtlich durchgeführt werden. Mit der BDEW-Kundenbilanz können Wasser- und Abwasserunternehmen ihren Preis vor Ort erklären: der örtlichen Presse, ihren kommunalen Aufsichtsgremien und ihren Kundinnen und Kunden.



Um weiterhin leistungsfähig sein zu können, entwickelt die Wasserwirtschaft das Benchmarking eigenständig weiter. Ob statistische Effizienzvergleiche der Branche wertvolle Hinweise geben können, wird zur Zeit noch geprüft.

Zentral ist die Kostendeckung, vor allem, da sie gesetzlich vorgeschrieben ist. BDEW und VKU haben dazu 2012 einen ausführlichen „Leitfaden zur Wasserpreiskalkulation“ herausgegeben. 2013 ist der BDEW-Leitfaden einer Abwasserentgelt-/–gebührenkalkulation erschienen. Zudem entwickeln die Versorger neue Preismodelle, um nachhaltig wirtschaften zu können. Stellenweise sind diese schon eingeführt. Ziel der neuen Preismodelle ist es, den Grundpreis stärker zu gewichten. Hilfestellung

bietet dabei der BDEW-Praxisleitfaden Wasserpreismodelle aus 2013.

Bereits 2003 hatte sich die Branche zu Benchmarking verpflichtet, erneuert hat sie dieses Versprechen in der „Verbändeerklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft“ 2005. Deren Aktualisierung ist in den Verbänden in der Diskussion.

Ebenso wird verbandsintern erörtert, welche einheitlichen Branchenkennzahlen für die fünf Säulen des Benchmarkings (Sicherheit, Qualität, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit, Kundenservice) definiert werden können. Ziel ist es, dass in jedem freiwilligen Unternehmensbenchmarking zumindest diese Branchenkennzahlen einheitlich erhoben und publiziert werden.

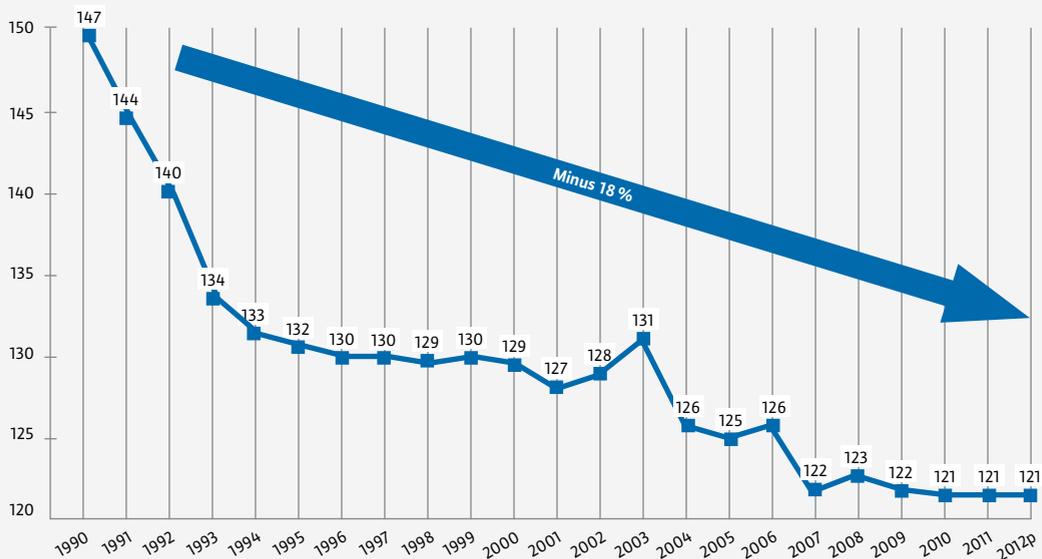


Sparverhalten der Kunden stellt die Unternehmen vor ökonomische Herausforderungen

In Deutschland wird mit Trinkwasser sparsam, sorgfältig und umweltbewusst umgegangen. Der sorgsame Gebrauch des Wassers ist in der deutschen Gesetzgebung verankert und wird seit Jahrzehnten gelebt. Probleme der Verschwendung oder – wie in einigen anderen

europäischen Staaten – der Wasserknappheit gibt es in Deutschland nicht. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Gebrauch in Deutschland ist seit 1990 um 18 Prozent gesunken und liegt aktuell bei 121 Litern pro Einwohner und Tag.

Entwicklung des personenbezogenen Wassergebrauchs in Litern pro Einwohner und Tag, Deutschland

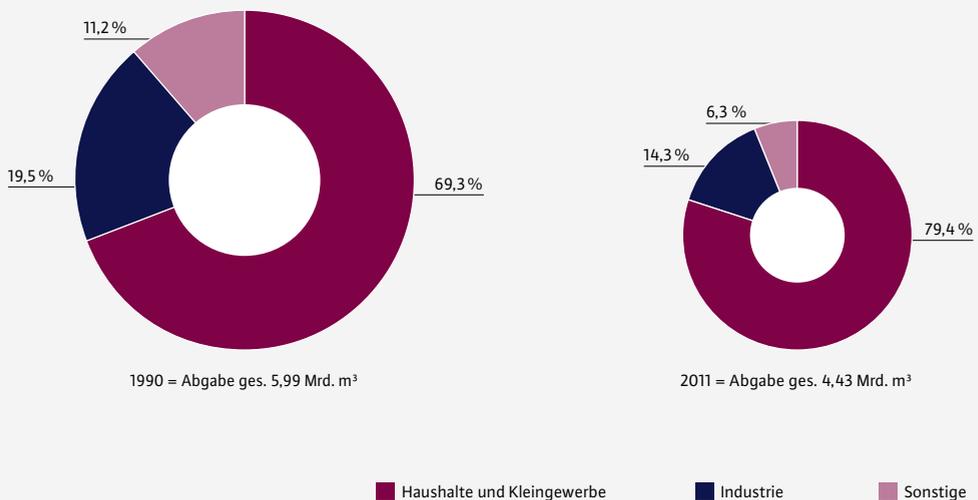


Quelle: BDEW-Wasserstatistik, bezogen auf Haushalte und Kleingewerbe, p = vorläufig

Von 1990 bis 2011 hat sich die Wasserabgabe der öffentlichen Wasserversorgung um 26 Prozent verringert. Im Ergebnis stellt das die Unternehmen vor neue Herausforderungen: Sie haben weniger Einnahmen. Angesichts des hohen Fixkostenanteils der Branche (bis zu 80 %) wäre eine deutliche Preiserhöhung pro geliefer-

ter Wassermenge zu erwarten. Dies ist jedoch häufig gerade nicht der Fall. Viele Unternehmen halten ihre Preise dennoch stabil oder erhöhen unterhalb der Inflationsrate (siehe Grafik S. 11), unter anderem, weil sie sich durch Benchmarking unternehmerisch optimiert haben.

Veränderung der Wasserabgabe nach Kundengruppen 1990 und 2011, Angaben in Prozent



Quelle: BDEW-Wasserstatistik

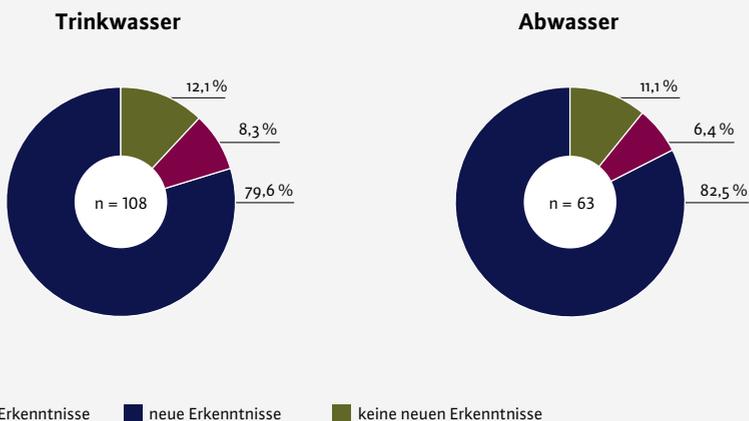
Vergleichen lohnt

Dass sich die Leistungsvergleiche für die Unternehmen auszahlen, zeigt die aktuelle BDEW-Sonderhebung Benchmarkingstatistik. An Unternehmensbenchmarkingprojekten, die das komplette Unternehmen betrachten, nehmen mehr als die Hälfte der Unternehmen mehrmals teil (59 % im Trinkwasser, 54 % im Abwasser), so die BDEW-Statistik. Über 98 Prozent der

Unternehmen machen hier gute oder zufriedenstellende Erfahrungen.

Ähnlich positiv sind die Erfahrungen im Prozessbenchmarking, das einzelne Prozesse im Unternehmen durchleuchtet. Hier ist der Aufwand naturgemäß höher, aber auch der Erkenntnisgewinn hoch (siehe Seite 14).

Erkenntnisse aus der Beteiligung an Prozessbenchmarkingprojekten



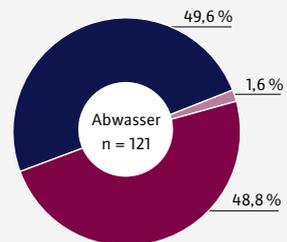
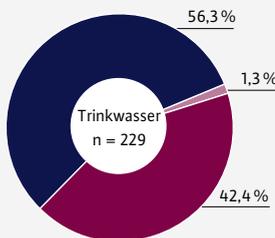
Quelle: BDEW-Sondererhebung Benchmarkingstatistik 2012

Fast drei Viertel der Trinkwasser- wie Abwasser- unternehmen bewerten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis beim Unternehmensbenchmarking positiv. Nachdem sich die Unternehmen an Benchmarkingprojekten beteiligt haben, haben sie sich nach eigenen Angaben in den folgenden Bereichen verbessert:

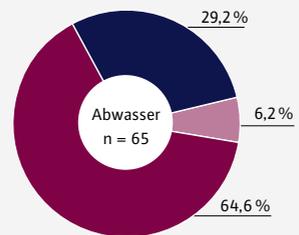
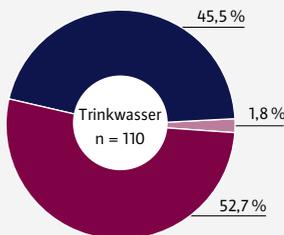
- Sicherheit 13 %
 - Qualität 18 %
 - Nachhaltigkeit 23 %
 - Wirtschaftlichkeit 41 %
 - Kundenservice 22 %
- (Mehrfachnennungen möglich)

Erfahrungen mit Unternehmens- und Prozessbenchmarking

Unternehmensbenchmarking



Prozessbenchmarking



Was wurde durch die Leistungsvergleiche erreicht?

In Benchmarkingprojekten bestimmen die Unternehmen ihre Position im Vergleich zu anderen Unternehmen der Branche. Sie decken Optimierungspotenziale auf und lernen von den Besten der Branche. Beispielsweise haben sich Unternehmen bei folgenden Leistungsmerkmalen verbessert:

Kundenservice

- Bearbeitungszeiten von Anfragen und Beschwerden verkürzt
- Erreichbarkeit für Anfragen verbessert
- Beschwerdemanagement optimiert
- Kundenkontakt über das Internet verbessert
- Verbrauchsabrechnung verbessert



Sicherheit

- Entstörungsdienst optimiert

Versorgungsqualität

- Weiterbildung ausgebaut
- Berichtswesen gestrafft

Nachhaltigkeit

- Mitarbeiter besser qualifiziert
- Inspektionsintervalle optimiert
- Sanierungsstrategie verbessert

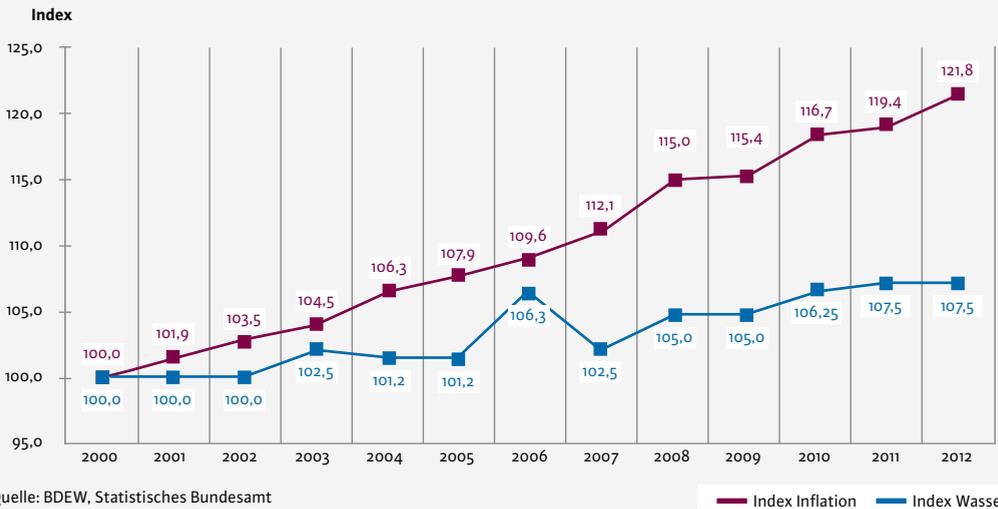
Wirtschaftlichkeit

- Energie- und Laborkosten gesenkt
- Einkauf günstiger gestaltet
- Reinigungs- und Wartungsintervalle von Netzen und Anlagen optimiert
- Forderungsausfälle reduziert
- besserer Personaleinsatz, u. a. im Netzbereich und beim Zählerwechsel
- Effizienz der Verwaltungsprozesse erhöht

Dies sind nur beispielhaft einige konkrete Verbesserungen, die sich in den fünf Säulen des Benchmarkings in den Unternehmen ergeben haben.

Weiterhin tragen die Verbesserungen dazu bei, dass notwendige Preisanpassungen im Durchschnitt deutlich unter der Inflationsrate bleiben konnten.

Entwicklung der durchschnittlichen jährlichen Trinkwasserkosten in Deutschland 2000 bis 2012 für den Bürger im Vergleich zur Inflationsentwicklung

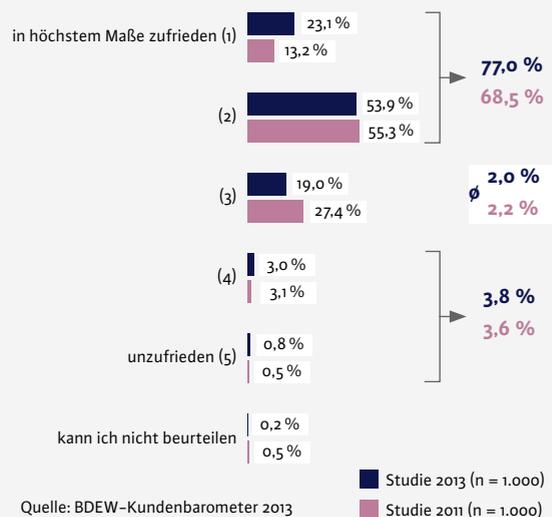


Zufriedene Kunden

Dass sich die Anstrengungen der Branche lohnen, zeigt auch die Reaktion der Kunden: 77 Prozent der Verbraucher sind mit ihrem Trinkwasserversorgungsunternehmen zufrieden oder in höchstem Maße zufrieden.

Die Beschwerderate ist sehr niedrig. Von den weniger als sechs Prozent der Kunden, die überhaupt Kontakt zu ihrem Versorger gesucht haben, tat dies weniger als ein Viertel, um sich zu beschweren. Die Zufriedenheit mit dem Kontakt – unabhängig vom Grund – ist hoch: 74 Prozent bewerten den Kontakt zu ihrem Wasserversorger mit gut oder sehr gut (BDEW-Kundenbarometer 2013).

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem Wasserversorger?



Aktuelle öffentliche Berichte über Benchmarkingprojekte



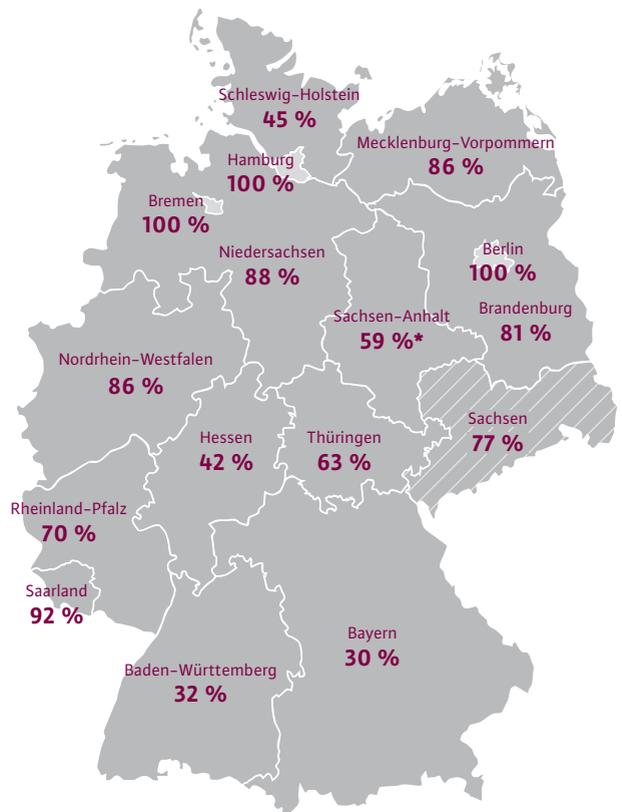
Benchmarking vor Ort: Landesprojekte (Wasserversorgung)

Der BDEW unterstützt bzw. führt durch seine Landesorganisationen Leistungsvergleiche durch. Diese werden oft bundeslandbezogen angeboten. Träger sind die Unternehmen, Wirtschafts-, Innen- und Umweltministerien, Landesorganisationen des BDEW und/oder andere Verbände.

Die Projekte selbst werden von unabhängigen Unternehmensberatungen durchgeführt und berichten über ihre Ergebnisse mittels Projektberichten. Als Grundlage dient das internationale Kennzahlensystem der International Water Association (IWA).

Teilweise wurden inzwischen sieben Benchmarkingrunden abgeschlossen. Diese Landkarte gibt einen Überblick, wie hoch der Anteil der Trinkwassermengen ist, der von Benchmarking in Landesprojekten (in Sachsen: durch Sondererhebung) erfasst ist.

Zusätzlich gibt es vielfältige Vergleichsrunden, die deutschlandweit erfolgen und hier nicht dargestellt sind. Eine Übersicht gibt das aktuelle „Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft 2011“.



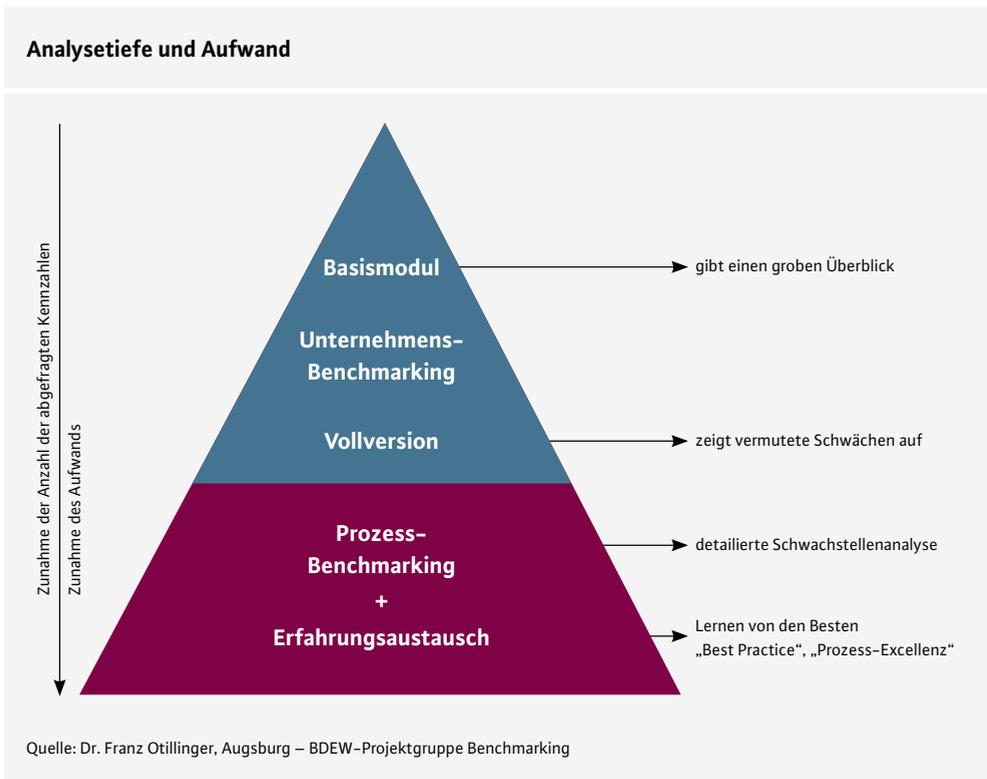
- mit öffentlichem Projektbericht
- ohne öffentlichen Projektbericht
- ▨ Landesprojekt in Vorbereitung, Wasserversorger nehmen bisher an deutschlandweiten Projekten teil

* Projektabschluss in 11/2013

Analysetiefe und Aufwand

Die Unternehmen vergleichen sich in unterschiedlicher Analysetiefe. Das Basismodul gibt der Unternehmensleitung einen sehr groben Überblick. Tiefer geht die Vollversion des Unternehmensbenchmankings. Ein Prozessbenchmarking liefert eine detaillierte Schwachstellenanalyse. Lernen von den Besten: Dies geschieht

im Erfahrungsaustausch mit den anderen Wasserversorgern, die am Leistungsvergleich teilnehmen. Alle Formen gibt es in den bundeslandbezogenen Vergleichsrunden, aber auch in den bundesweiten Benchmarkingprojekten. In einigen Länderprojekten werden auch Kundenbefragungen integriert (z.B. Bayern und NRW).



Anwendung von Benchmarking (Wasserversorgung / nur Landesprojekte)

	Beteiligungs- quote (ge- messen an der Wasserabgabe, nicht kumuliert)	Unternehmens- benchmarking: Basismodul	Unternehmens- benchmarking: Vollversion	Prozess- Benchmarking
Baden- Württemberg	32 %	ja	nein	nein
Bayern	30 %	ja	ja	ja
Berlin	100 %	ja	ja	ja
Brandenburg	81 %	ja	ja	ja
Bremen	100 %	ja	ja	ja
Hamburg	100 %	ja	ja	ja
Hessen	42 %	ja	ja	nein
Mecklenburg- Vorpommern	86 %	ja	ja	ja
Niedersachsen	88 %	ja	ja	ja
Nordrhein- Westfalen	86 %	ja	ja	
Rheinland-Pfalz	70 %	ja	ja	ja
Saarland	92 %	ja	ja	ja
Sachsen	77 % (Sondererhebung)			
Sachsen-Anhalt	59 % *	ja	ja	
Schleswig- Holstein	45 %	ja	ja	ja
Thüringen	63 %	ja	ja	ja

Quelle: BDEW-Umfrage 2013 und öffentliche Benchmarkingberichte

 In Vorbereitung/angeboten

* Projektabschluss in 11/2013

Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW), Berlin, vertritt über 1.800 Unternehmen. Das Spektrum der Mitglieder reicht von lokalen und kommunalen über regionale bis hin zu überregionalen Unternehmen. Sie repräsentieren 80 Prozent der Trinkwasser-Förderung und rund ein Drittel der Abwasser-Entsorgung in Deutschland sowie rund 90 Prozent des Stromabsatzes, gut 60 Prozent des Nah- und Fernwärmeabsatzes und 90 Prozent des Erdgasabsatzes.

Die Wasserwirtschaft im BDEW

Ansprechpartner/in

Martin Weyand
Hauptgeschäftsführer Wasser/Abwasser
Telefon 030 300199-1100
E-Mail martin.veyand@bdew.de

Vera Szymansky M. A.
Fachgebietsleiterin Nationale Ordnungspolitik
Geschäftsbereich Wasser/Abwasser
Telefon 030 300199-1212
E-Mail vera.szymansky@bdew.de

BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstr. 32
10117 Berlin
Telefon 030 300199-0
Fax 030 300199-3900
www.bdew.de

Landesorganisationen des BDEW:
siehe www.bdew.de

Oktober 2013