



bdeu

Energie. Wasser. Leben.

Die Wasserwirtschaft
im BDEW



Benchmarking: „Lernen von den Besten“

Leistungsvergleiche in der deutschen Wasserwirtschaft

Neuaufgabe 2022

Was ist Benchmarking?

Wie funktionieren die Leistungsvergleiche?

Benchmarking heißt: sich vergleichen und sich verbessern, indem man **von den Besten** aus einer Vergleichsgruppe **lernt**.

Erfolgreiche Methoden und Prozesse von Benchmarking-Partnern werden identifiziert, kennengelernt und übernommen. So werden die eigenen Leistungen gesteigert und Kosten reduziert. Daher werden Benchmarking-Projekte auch Leistungsvergleiche genannt.

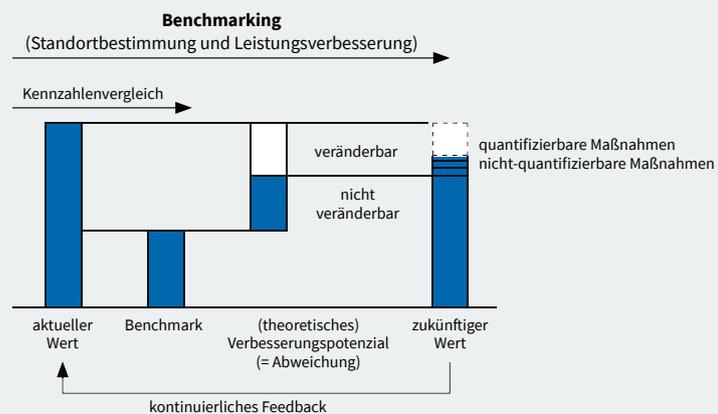
Bei den Vergleichen werden in der Wasserwirtschaft Kennzahlen aus fünf Leistungsmerkmalen erhoben (sog. 5-Säulen-Konzept, verankert in der DIN ISO 24523):

- Kundenservice
- Sicherheit
- Qualität
- Nachhaltigkeit
- Wirtschaftlichkeit

Einzelne Kennzahlen können nur in Verbindung mit Kontextinformationen und Ergebnissen anderer Kennzahlen, am besten auch aus anderen Säulen, verglichen werden.

Oft gibt es in einem Projekt mehrere „Beste“. Denn es gibt für jeden einzelnen Sachverhalt, der durch Kennzahlen abgebildet wird, ein teilnehmendes Unternehmen, das vorne liegt – den Benchmark.

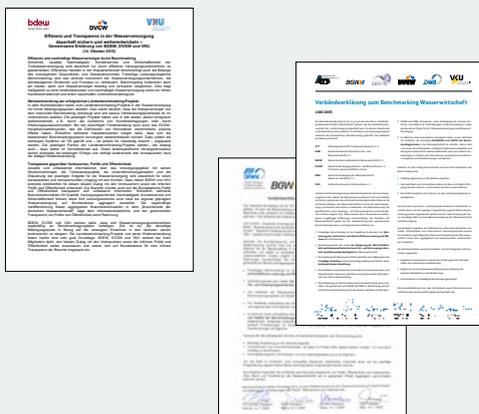
Benchmarking-Elemente



Insofern sind einzelne Kennzahlen selten aussagekräftig, sondern müssen immer im Gesamtzusammenhang gesehen werden. Niemand ist in allen Aspekten führend. Gelernt wird vor allem von und gemeinsam mit anderen Teilnehmenden.

Erfolgsfaktoren

Zwei Voraussetzungen haben wesentlich zum Erfolg von Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft beitragen: Freiwilligkeit und Vertraulichkeit.



Selbstverpflichtung des BDEW

Seit dem Jahr 2003 empfiehlt der BDEW seinen Mitgliedern die Teilnahme an Benchmarking-Projekten und fördert die Umsetzung (Trinkwasser und Abwasser). Viele seiner Landesorganisationen führen eigene Projekte durch (siehe S. 11).

Der BDEW hat verschiedene Verbändeerklärungen initiiert und unterzeichnet (2003, 2005 und 2015). Diese gelten bis heute. Auch in seiner [Wasserstrategie](#) von 2021 sieht der BDEW Benchmarking als Grundlage der Modernisierung der deutschen Wasserwirtschaft.

Was wurde durch die Leistungsvergleiche erreicht?



In Benchmarking-Projekten 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 gestärkt

Sicherheit

- Entstörungsdienst optimiert
- Leistungs- und Anschlusschäden reduziert
- Ressourcen gesichert
- Versorgungsunterbrechungen reduziert

Qualität

- Weiterbildung ausgebaut
- Berichtswesen gestrafft
- Wasserverluste reduziert

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 der Unternehmen. Unternehmen, die sich verglichen hatten, konnten in der Vergangenheit häufig bei notwendigen Preisanpassungen im Durchschnitt deutlich unter der Inflationsrate bleiben.

Vergleichen lohnt

Dass sich die Leistungsvergleiche für die Unternehmen auszahlen, zeigt die BDEW-Sonderhebung Benchmarking-Statistik. An Unternehmens-Benchmarking-Projekten, die das komplette Unternehmen betrachten, nehmen mehr als die Hälfte der Unternehmen mehrmals teil (59 % im Bereich Trinkwasser, 54 % im Bereich Abwasser), so die BDEW-Statistik.

Über **98 Prozent** der Unternehmen machen hier **gute oder zufriedenstellende Erfahrungen**. Fast drei Viertel der Trinkwasser- wie Abwasserunternehmen bewerten das Aufwand-Nutzen-Verhältnis beim Unternehmens-Benchmarking positiv.

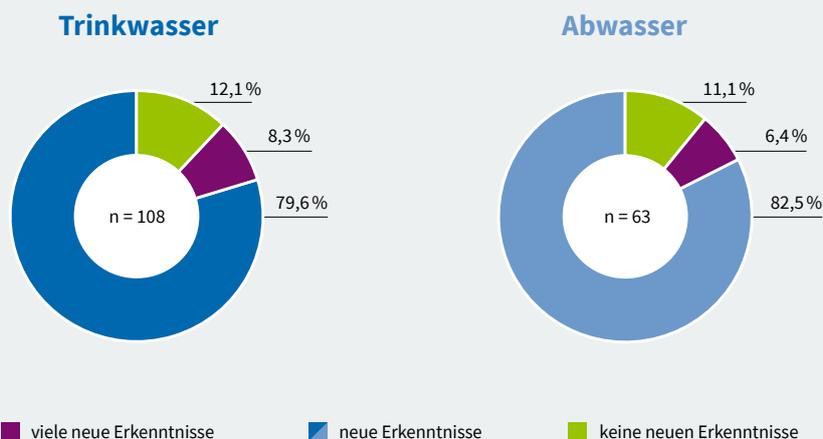
Ähnlich positiv sind die Erfahrungen im Prozess-Benchmarking, das einzelne Prozesse im Unternehmen durchleuchtet. Hier ist der Aufwand naturgemäß höher, aber auch der Erkenntnisgewinn hoch.



Nachdem Unternehmen an Benchmarking-Projekten teilgenommen hatten, haben sie sich nach eigenen Angaben in den folgenden Bereichen **verbessert** (Mehrfachnennungen möglich):

- Kundenservice 22 %
- Sicherheit 13 %
- Qualität 18 %
- Nachhaltigkeit 23 %
- Wirtschaftlichkeit 41 %

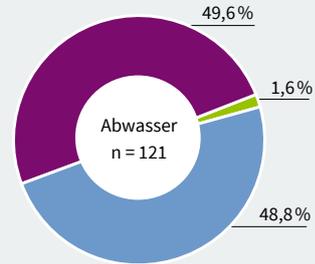
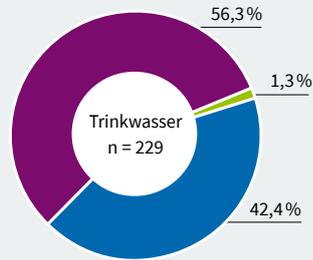
Erkenntnisse aus der Beteiligung an Prozess-Benchmarking-Projekten



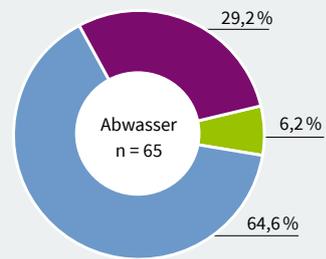
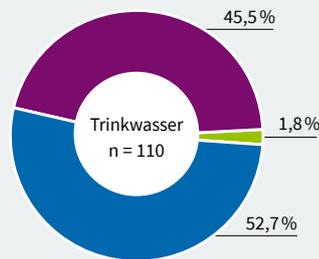
Quelle: BDEW-Sondererhebung Benchmarking-Statistik

Erfahrungen mit Unternehmens- und Prozess-Benchmarking

Unternehmens-Benchmarking



Prozess-Benchmarking



■ gute ■ zufriedenstellende ■ schlechte

Quelle: BDEW-Sondererhebung Benchmarking-Statistik



„Kennzahlenergebnisse aus Benchmarking bilden für die Fernwasserversorgung Franken eine wichtige Grundlage, um unsere Qualität, Versorgungssicherheit sowie Wirtschaftlichkeit fortlaufend zu bewerten und zu steuern. Für mich als Werkleiter und für mein Team.“

Dr. Hermann Löhner, Werkleiter,
Fernwasserversorgung Franken

Vielfalt der Benchmarking-Projekte in Deutschland

Zahlen aus einzelnen Projekten



Quelle: Daten aus „Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft 2020“

Impulse für das eigene Unternehmen durch Benchmarking

Oft werden **Unternehmensstrukturen und -prozesse** neu ausgerichtet, nachdem man an einem Leistungsvergleich teilgenommen hat.

Ein Beispiel: Im Benchmarking-Projekt wird festgestellt, dass der eigene Energieverbrauch im Vergleich zu anderen Unternehmen hoch ist. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich die eigenen langfristigen Ziele anpassen und Ansatzpunkte identifizieren. **Erst dann** beginnt die Suche nach geeigneten Optimierungsmaßnahmen. Dabei helfen die Fragen: Welche Maßnahmen haben andere Unternehmen in einem bestimmten Zusammenhang ergriffen? Funktionieren diese Maßnahmen auch für das eigene Unternehmen? Welche Wechselwirkungen müssen berücksichtigt werden? Vergleichswerte liefern dabei den ersten Impuls, die eingeübten Abläufe zu hinterfragen, Veränderungen anzustoßen und deren Effekte im Zeitverlauf zu überprüfen.

Impulse aus einem Leistungsvergleich, den eigenen Betrieb zu optimieren, können sowohl **technisch wie organisatorisch** sein. Belegt ist, dass sich Unternehmen in allen fünf Leistungsmerkmalen verbessert haben, nachdem Benchmarking in ihrem Unternehmen eingeführt wurde.

Auch **strategische Entscheidungen** im Unternehmen können durch Benchmarking beeinflusst werden. Beispiele hierfür:

- langfristige Rehabilitationsplanung,
- Optimierung von Behältervolumen,
- Stromeinkauf,
- Erfassung von Zählerdaten,
- vorzeitiger Austausch von Anlagenteilen oder
- Verbesserung des Fort- und Weiterbildungsangebotes für Beschäftigte, so dass z. B. weniger Arbeitsunfälle auftraten.

Nimmt ein Unternehmen an Leistungsvergleichen teil, ist oft festzustellen, dass die Erkenntnisse und Verbesserung daraus so hoch bewertet werden, dass es danach **regelmäßig an Benchmarking-Projekten teilnimmt** (z. B. jährlich oder im 2-Jahres-Rhythmus). Dies führt dazu, dass Unternehmensprozesse regelmäßig analysiert werden. Entscheidungen zu bestimmten Maßnahmen und Projekten werden dadurch beeinflusst und immer wieder überprüft.

„Benchmarking ist für mich der Weg zu mehr Kostentransparenz und Effizienz in meinem Unternehmen.“

*Dr. Franz Otillinger,
Geschäftsbereichsleiter und Prokurist,
Stadtwerke Augsburg Wasser GmbH*



Politischer Hintergrund

Vor über 15 Jahren, 2006, legte die Bundesregierung dem Bundestag eine **Modernisierungsstrategie** für die Wasserwirtschaft vor. Sie würdigte ausdrücklich das von der Branche ausgearbeitete Benchmarking-Konzept und lobte die bisherigen Vorarbeiten.

2007 bescheinigte der Unterausschuss des Bundestages der Branche, dass sie die von der Bundesregierung beschlossene Strategie umsetzt und damit einen wichtigen Beitrag für die künftigen Rahmenbedingungen leistet. Bundeskanzlerin Angela Merkel hob 2009 die Bereitschaft der Wasserwirtschaft hervor, sich einem **freiwilligen Leistungsvergleich** zu unterwerfen. **Ein Pflicht-Benchmarking lehnte der Bundesrat 2013 ab.**

Die **Einführung einer sektorspezifischen Regulierung lehnte die Bundesregierung 2010 und 2013 ab**, wie auch der Bundestag.

Sowohl die Modernisierungsstrategie wie das Benchmarking sind für die Branche seit über 15 Jahren wichtige Konstanten. Vor allem das Benchmarking entwickelt die Branche seitdem stetig weiter. Die Leistungsvergleiche haben maßgeblich dazu beigetragen, den Ordnungsrahmen für die Branche konstant zu halten.

Prominent findet sich Benchmarking auch in den [Forderungen und Vorschlägen](#) des BDEW für die Legislaturperiode ab Herbst 2021: „Eine Liberalisierung oder Regulierung ist weiterhin auszuschließen. Es ist wünschenswert, dass Bundestag sowie Bundesregierung ihr Bekenntnis gegen eine Liberalisierung und gegen eine Regulierung des Sektors sowie zur Modernisierung der deutschen Wasserwirtschaft aus den Jahren 2001 (Bundestagsantrag, BT-Drs. 14/7177) und 2006 (Bericht der Bundesregierung, BT-Drs. 16/1094) erneuern. **Benchmarking muss die Grundlage der Modernisierung der deutschen Wasserwirtschaft bleiben.** Die Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung der Unternehmen müssen dabei im Vordergrund stehen.“

Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft



Übergabe des Branchenbilds 2020 an die parlamentarische Staatssekretärin Frau Winkelmeier-Becker MdB im Bundeswirtschaftsministerium, Juni 2020

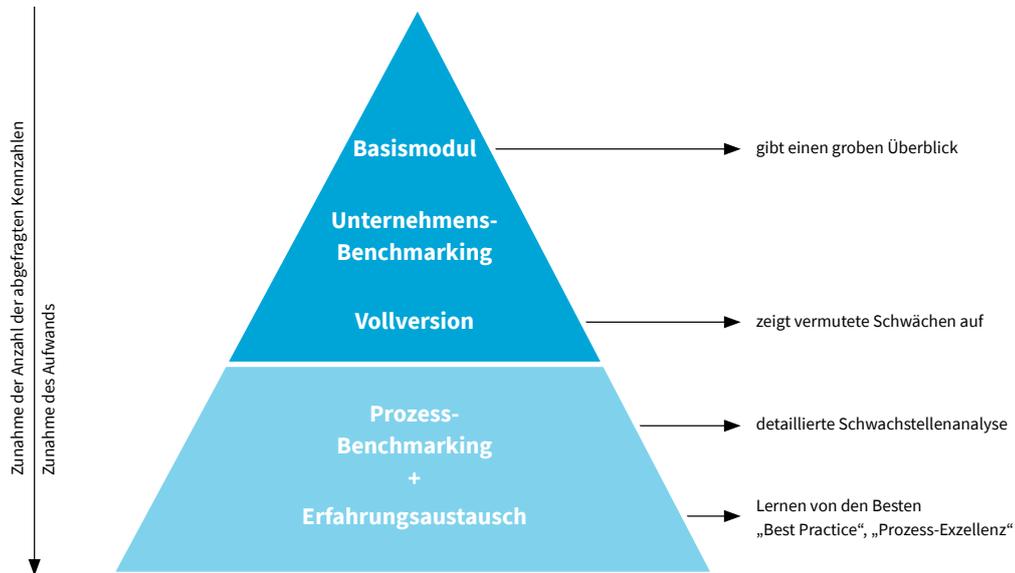


Mit dem „Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft“ berichtet der BDEW gemeinsam mit anderen Verbänden (ATT, DBVW, DVGW, DWA, VKU) seit 2005 regelmäßig über den Stand der Leistungsvergleiche – inzwischen zum 5. Mal. Das Branchenbild wird traditionell dem Bundeswirtschaftsminister oder einer Staatssekretärin / einem Staatssekretär in diesem Ministerium übergeben.

Das aktuelle Branchenbild datiert von 2020. Es steht [digital](#) in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung. Gerne senden wir Ihnen auch die Printbroschüre zu.

Analysetiefe und Aufwand

Analysetiefe und Aufwand



Quelle: Dr. Franz Otillinger, Augsburg – BDEW-Projektgruppe Benchmarking

Die Unternehmen vergleichen sich in unterschiedlicher Analysetiefe.

Das **Basismodul** gibt der Unternehmensleitung einen sehr groben Überblick. Tiefer geht die Vollversion des **Unternehmens-Benchmarkings**. Ein **Prozess-Benchmarking** liefert eine detaillierte Schwachstellenanalyse.

Lernen von den Besten: Dies geschieht auch und am lebendigsten im **Erfahrungsaustausch** mit den anderen Wasserversorgern, die am Leistungsvergleich teilnehmen.

Alle Formen gibt es in den bundeslandbezogenen Vergleichsrunden, aber auch in den bundesweiten Benchmarking-Projekten. In einigen Länderprojekten werden auch Kundenbefragungen integriert (z. B. Saarland, Bayern und NRW).



Wichtig ist mir als Geschäftsführerin natürlich der Vergleich mit anderen Unternehmen. Noch spannender ist es, die Entwicklung über mehrere Jahre nachzuvollziehen und daraus Rückschlüsse zu ziehen. Genau das bietet mir Benchmarking!

Gesine Strohmeyer,
Geschäftsführerin, Zweckverband Ostholstein

Entwicklung und Weiterentwicklung

Als **Ausgangsbasis** für die Benchmarking-Projekte in der Trinkwasserversorgung diente in Deutschland seit 2000 das von der **IWA** herausgegebene Kennzahlensystem (IWA: International Water Association). Ein entsprechendes IWA-System für die Abwasserentsorgung ist im Jahr 2003 erschienen.

Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen der einzelnen Benchmarking-Projekte wurden die Kennzahlen in den Projekten im Laufe der Zeit weiterentwickelt, sodass die Ergebnisse aus Benchmarking-Projekten nur sehr bedingt miteinander verglichen werden konnten.

Daher hat der BDEW die Erarbeitung von **Definitionen** für ausgewählte Kennzahlen initiiert und unterstützt (DVGW 2016, DWA 2008). Nun war es **möglich, dass in den verschiedenen Benchmarking-Projekten einheitlich definierte Kennzahlen verwendet werden können.**

Einheitlich definierte Branchen- und Hauptkennzahlen sorgen dafür, dass sich die bestehenden Benchmarking-Systeme kompatibel weiterentwickeln können. Dazu werden die bisherigen Systeme vor Ort geprüft und – wo für notwendig erkannt – angepasst. **Die Partner der Projekte wählen dazu selbstständig ihr Kennzahlenset aus.** Diese Herangehensweise sichert die bisherigen Erfolge und verfolgt den Kurs der stetigen Weiterentwicklung. Der DVGW evaluiert derzeit die Branchen- und Hauptkennzahlen inkl. ihrer Definitionen (DIN ISO 24523). Hierbei wird er vom BDEW unterstützt, v. a. für die Bereiche Kundenservice und Wirtschaftlichkeit.

Dem BDEW ist es wichtig, dass die Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, die sich am Benchmarking beteiligen, einen **möglichst hohen Anteil der Bevölkerung** repräsentieren, d. h., dass die Teilnahmequoten auch weiterhin gesteigert werden. Als ambitionierte Zielgröße betrachtet die Bund/Länder-Arbeitsgemeinschaft Wasser (LAWA) in diesem Zusammenhang, dass 80 Prozent der Wasserabgabe bzw. der an die öffentliche Abwasserbehandlung angeschlossenen Einwohner eines Bundeslandes durch Unternehmen abgedeckt werden, die sich am Benchmarking beteiligen. **Gerne möchten wir auch Sie von den Vorteilen einer Teilnahme zu überzeugen!**

Der BDEW beobachtet und vernetzt sich auch europäisch und international beim Benchmarking (z. B. Österreich, Niederlande, European Benchmarking Co-operation).



Der BDEW wird Benchmarking weiter kontinuierlich in seiner Verbands- und Öffentlichkeitsarbeit thematisieren (Publikationen, Veranstaltungen, direkte Ansprachen der Mitgliedsunternehmen etc.). Auch wird der BDEW weiterhin dafür werben, dass sich Wasserver- und Abwasserentsorger **regelmäßig an Benchmarking-Projekten beteiligen**. Er setzt sich zudem bei seinen Mitgliedern dafür ein, den Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern sowie der örtlichen Politik und Öffentlichkeit weiter auszubauen und auf Bundesebene eine **hohe Transparenz der Branche** zu erreichen.



*Als **Mitglied im BDEW** können Sie Benchmarking aktiv mitgestalten: in der Projektgruppe Benchmarking. Sprechen Sie uns einfach an!*

Vera Szymansky, M. A.

Fachgebietsleiterin Nationale Ordnungspolitik, BDEW

Ausgewählte Benchmarking-Projekte der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung

Baden-Württemberg	www.abwasserbenchmarking-bw.de www.roedl.de/benchmarking/bw
Bayern	www.abwasserbenchmarking-bayern.de www.roedl.de/benchmarking/by
Brandenburg	www.kennzahlen-bb.de
Hessen	www.roedl.de/benchmarking/he
Mecklenburg-Vorpommern	www.kennzahlen-mv.de
Niedersachsen	www.kennzahlen-h2o.de www.abwasserbenchmarking-nord.de
Nordrhein-Westfalen	www.roedl.de/benchmarking/nrw
Rheinland-Pfalz	www.wasserbenchmarking-rp.de
Sachsen	www.kennzahlen-sn.de/start.html
Sachsen-Anhalt	www.kennzahlen-lsa.de
Schleswig-Holstein	www.abwasserbenchmarking-nord.de
Thüringen	www.roedl.de/benchmarking/th



Große Wasserversorger	www.roedl.de/benchmarking/grow
Fernwasserversorger	www.aquabench.de/aktuelles/news-fernwasser.html

Vielfalt der Projekte

In den letzten 20 Jahren haben sich zahlreiche Projekte und Vergleichsgruppen etabliert und bewährt. Der BDEW hat eine eigene [Benchmarking-Unterseite](#). Hier können Sie sich immer aktuell informieren. Sie bietet auch die einzige uns bekannte Zusammenstellung aller aktuellen Benchmarking-Projekte inkl. öffentlichem Projektbericht (Trinkwasser, Abwasser, Fernwasserversorger, große Wasserversorger).



Beispiele



Landes-Benchmarking-Projekte

Benchmarking große Wasserversorger

Prozess-Benchmarking, z. B. Wasserwerke, Einkauf,
Rohrleitungsbau, Personal ...

Erfahrungsaustausch Trinkwasserversorgungsnetze

Lokale kleine und mittlere Wasserversorger

Benchmarking Fernwasserversorger

Landes-Benchmarking-Projekte

Benchmarking Großstädte

Benchmarking der
sondergesetzlichen Wasserverbände

Prozess-Benchmarking, z. B. Kläranlagen,
Kanalnetz, Analytik, IT, Personal ...

Internationale Projekte, z. B.
European Benchmarking Co-operation



Zufriedene Kundinnen und Kunden

83 Prozent der Bevölkerung trinken regelmäßig oder gelegentlich Leitungswasser. Dass sich die Anstrengungen der Branche lohnen, zeigt auch die aktuelle Befragung der Kundinnen und Kunden. Diese wurde von einem unabhängigen Meinungsforschungsinstitut durchgeführt.



66 % der Befragten sind mit ihrem Wasserversorger zufrieden oder in höchstem Maße zufrieden.



58 % der Kundinnen und Kunden sind mit Leistungen ihres Abwasserentorgers zufrieden oder in höchstem Maße zufrieden.

73 % der Kundinnen und Kunden beurteilen die Qualität des deutschen Trinkwassers als gut oder sehr gut.

66 % der Befragten bewerten den Service ihres Wasserversorgers als gut oder sehr gut.

63 %

der Personen geben der Übersichtlichkeit ihrer Abwasserrechnung gute Zustimmungswerte.

Fast

80 %

der Verbraucher/innen schätzen die hohe Zuverlässigkeit ihres Wasserversorgers.

Die Beschwerderate ist mit

4 %

äußerst niedrig.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis bewerten als sehr gut, gut oder angemessen

76 %

der Wasserkunden

78 %

der Abwasserkunden

Aktuelle öffentliche Berichte über Benchmarking-Projekte in den Bundesländern

Diese Zusammenstellung wird laufend [aktualisiert](#). Weiterhin gibt es Projekte, die die DWA durchführt (Deutscher Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V.).



* Trink- und Abwasser

Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW), Berlin, und seine Landesorganisationen vertreten über 1.900 Unternehmen. Das Spektrum der Mitglieder reicht von lokalen und kommunalen über regionale bis hin zu überregionalen Unternehmen. Sie repräsentieren rund 90 Prozent des Strom- und gut 60 Prozent des Nah- und Fernwärmeabsatzes, 90 Prozent des Erdgasabsatzes, über 90 Prozent der Energienetze sowie 80 Prozent der Trinkwasser-Förderung und rund ein Drittel der Abwasser-Entsorgung in Deutschland.

Die Wasserwirtschaft im BDEW

Vera Szymansky, M. A.
Fachgebietsleiterin Nationale Ordnungspolitik
Telefon 030 300 199 1212
vera.szymansky@bdew.de

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft
Reinhardtstr. 32
10117 Berlin
Telefon 030 300 199 0
info@bdew.de
www.bdew.de

Landesorganisationen des BDEW: siehe www.bdew.de/verband/landesorganisationen

Redaktionsschluss: 3. Januar 2022

Bildnachweis: Titel: [stock.adobe.com/jeffrey van daele](https://stock.adobe.com/jeffrey-van-daele); Titel und S. 3: [Colourbox.de/ #252426](https://Colourbox.de/#252426); Erich Jütten; Konzept und Bild/C. Bach; Silvia Steinbach Fotografie; S. 4: Colourbox.de/Macrovector; S. 5: Fernwasserversorgung Franken; S. 7: Stadtwerke Augsburg Wasser GmbH; S. 8: BMWi/Susanne Eriksson; S. 9: ZVO Energie GmbH; S. 10: [adobe.stock.com/Grecaud Paul](https://adobe.stock.com/Grecaud-Paul); BDEW/Frank Ossenbrink; S. 11: stock.adobe.com/Beboy