

Benchmarking in der Wasserversorgung

Chancen, Risiken, Entwicklungen

Hans Mehlhorn

Wasserversorgung, Benchmarking, Verbände, Kennzahlensysteme

Die durch den Bundestagsbeschluss vom 22.03.2002 initiierte „Modernisierungsstrategie der deutschen Wasserwirtschaft“ hat eine intensive Diskussion um die Einführung eines flächendeckenden Benchmarkings bei den deutschen Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung in Gang gebracht. Sehr bald haben sich die maßgeblichen Verbände der deutschen Wasserwirtschaft zu diesem Thema in einer „Verbändeerklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft“ positioniert. In der Zwischenzeit sind sowohl die Methodik des Benchmarkings in der Wasserwirtschaft als auch die entsprechenden Kennzahlensysteme entscheidend weiter entwickelt worden. Zudem hat sich die Zahl der Wasserunternehmen, welche sich an Benchmarking-Projekten beteiligen, deutlich erhöht. Ebenso ist der Dialog zwischen der Wasserwirtschaft und der Politik intensiviert worden, um auch die gegenseitigen Erwartungen an die Einführung eines flächendeckenden Benchmarkings in der Wasserwirtschaft (Unternehmensoptimierung, Transparenz, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit etc.) abzustimmen. Der vorliegende Beitrag nimmt eine Standortbestimmung vor.

The „Modernization Strategy of German water industry“ initiated by the resolution of the German Bundestag on 22.03.2002 has set in motion an intensive discussion concerning the introduction of an all-encompassing benchmarking in German water supply and sewage-water disposal companies. Very soon the leading associations of German water companies have taken a stand in their „declaration of associations to benchmarking in water industry“. In the meantime the methodology of benchmarking in water industry and the respective systems of reference numbers have undergone decisive further development. In addition, there is a considerable increase in the number of companies taking part in benchmarking projects. In the same way, the dialogue between water industry and politics was intensified with a view to coordinating mutual expectations with regard to the introduction of an all-encompassing benchmarking in water industry (optimization, transparency, voluntary nature, confidentiality). It is the aim of this paper to define positions.

1. Einleitung

„Der Deutsche Bundestag fordert die Bundesregierung auf, in Kooperation mit Ländern, Kommunen und Fachverbänden eine Modernisierungsstrategie für die deutsche Wasserwirtschaft zu entwerfen. Dabei ist ... auch möglicher Änderungsbedarf im Ordnungsrahmen zu prüfen. Ziel dieser Strategie muss die Schaffung von effizienten, kundenorientierten und wettbewerbsgerechten Dienstleistungsunternehmen sein, die sich einer nachhaltigen Wasserwirtschaft verpflichtet fühlen. Kernstück muss die Förderung von Kooperationen bis hin zu Fusionen zwischen benachbarten Wasserver- und -entsorgungssystemen sein, die nicht zuletzt durch das in der EU-Wasserrahmenrichtlinie vorgesehene kooperative Management von Flusseinzugsgebieten vorgezeichnet sind. Die Einführung eines Verfahrens zum Leistungsvergleich zwischen Unternehmen (Benchmarking), der Einsatz bestehender oder neu zu entwickelnder Instrumente des Qualitätsmanagements sowie moderner Methoden der Unternehmens- und Mitarbeiterführung sollten weitere Elemente sein; ...“

Prof. Dr.-Ing. Hans Mehlhorn, Techn. Geschäftsführer des Zweckverbands Bodensee-Wasserversorgung, Postfach 80 11 80, D-70511 Stuttgart.

Mit diesem Beschluss vom 22.03.2002 hat der Deutsche Bundestag seine Position zur Neustrukturierung der Wasserwirtschaft dargelegt und entsprechende Vorgaben gemacht, die bis zum heutigen Tage nichts an ihrer Aktualität eingebüßt haben. Auch wenn die Parole „Modernisierung der Wasserwirtschaft statt Liberalisierung und Privatisierung“ in die richtige Richtung zeigt, bedarf der Begriff der Modernisierung doch einiger Erläuterungen.

Zunächst einmal kann es nicht darum gehen, dass die deutsche Wasserversorgung und -abwasserbeseitigung „abgestaubt“ werden müssen und erst einmal an die Anforderungen der heutigen Zeit herangeführt werden sollten. Denn es ist unbestritten, dass die deutsche Wasserwirtschaft hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer Zuverlässigkeit und ihres Preis/Leistungsverhältnisses keinen Vergleich auf internationaler Ebene zu scheuen braucht. Verstummt sind die Rufe der selbsternannten „Wasserexperten“, welche die deutsche Wasserwirtschaft krank reden und damit den Patienten Wasserwirtschaft der Liberalisierung und Privatisierung anheim geben wollten.

Auch sollte es bei der Diskussion um eine Modernisierung der Wasserwirtschaft nicht darum gehen, sehr kurzfristigen Zielen nachzulaufen, frei nach dem Motto: „Wir machen jetzt das, was gerade Mode ist.“ In diesem Zusammenhang lohnt

sich beispielsweise ein Blick auf die technische Lebensdauer der Anlagen und auf die notwendigen Zeiten, um eine Wasserversorgung (beispielsweise in der Neuerschließung eines Wasservorkommens) neu auszurichten. Es wird deutlich, dass ein Wasserunternehmen nur dann auf Dauer erfolgreich sein kann, wenn es sich an langfristigen Zielen ausrichtet.

Modernisierung in der Wasserwirtschaft kann also nur heißen, noch besser zu werden, als die Wasserwirtschaft heute schon ist, und zwar ausgerichtet an langfristigen Zielen und aufbauend auf den heutigen Anforderungen an eine zeitgerechte Wasserwirtschaft, an die Kundenorientierung und an die Nachhaltigkeit.

Wenn also die bislang verwendete Formulierung der „Modernisierungsstrategie der deutschen Wasserwirtschaft“ für Fehlinterpretationen Raum lässt, warum verwenden wir dann nicht die eindeutigere und richtigere Formel

„Optimierungsstrategie der deutschen Wasserwirtschaft“?

Der zitierte Bundestagsbeschluss nennt zudem konkrete Maßnahmen, wie das Ziel einer Modernisierung erreicht werden soll. Als eines der Instrumente wird hierbei „die Einführung eines Verfahrens zum Leistungsvergleich zwischen Unternehmen (Benchmarking)“ genannt. Spätestens seit diesem Bundestagsbeschluss befasst sich daher die Branche sehr intensiv mit dem Thema Benchmarking. Nach nun mehr als drei Jahren stellt sich also die Frage: Wo stehen wir heute?

Nachfolgend soll also nicht zum wiederholten Male erläutert werden, was unter Benchmarking zu verstehen ist. Es reicht an dieser Stelle, auf die heute verfügbare sehr umfangreiche Literatur zu verweisen. Vielmehr soll der Versuch einer Standortbestimmung unternommen werden.

2. Erwartungen an die Einführung von Benchmarking in der Wasserwirtschaft

Was erwarten die verschiedenen an diesem Thema interessierten gesellschaftlichen Gruppen, also die Branche selbst, die Politik, die Öffentlichkeit und die zuständigen Behörden, von der Einführung des Instruments Benchmarking in den Wasserunternehmen? Wo gibt es Konsenspunkte und Dissenspunkte?

Erfreulich ist, dass sich die maßgeblichen Verbände der Wasserwirtschaft umfassend mit diesem Thema befasst haben und miteinander in einen intensiven Meinungsaustausch eingetreten sind. Als Resultat dieser Meinungsbildung konnte dann bereits reichlich ein Jahr nach dem zitierten Bundestagsbeschluss die gemeinsam von den Verbänden BGW, DVGW, DWA und Vku getragene „Verbandserklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft“ herausgebracht werden. In der Zwischenzeit sind dieser Erklärung noch die Verbände DBVW (Deutscher Bund Verbandlicher

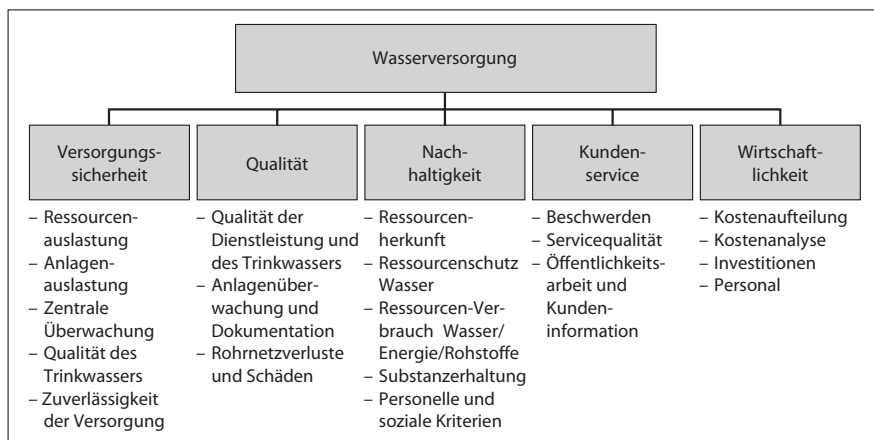


Bild 1. IWA-Kennzahlensystem.

Wasserwirtschaft e.V.) und ATT (Arbeitsgemeinschaft Trinkwassertalsperren e.V.) beigetreten. Diese gemeinsame Positionierung war im Dialog mit der Politik außerordentlich wichtig und hat dazu geführt, dass heute in weiten Bereichen Konsens mit der Politik besteht.

Die Eckpunkte, welche in dieser Verbändeerklärung festgelegt sind, haben heute noch genauso Gültigkeit und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Hauptziel der flächenhaften Einführung von Benchmarking ist die Optimierung der technischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Hierbei geht es nicht nur um eine Kostenminimierung, sondern in mindestens gleichem Maße um Versorgungssicherheit, Qualität, Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit.
- Aus Sicht der Branche kann Benchmarking nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn es auf freiwilliger und vertraulicher Basis stattfindet. Alles andere führt nur zu Showeffekten ohne irgendwelche positive Auswirkungen auf die Unternehmen.
- Andererseits begrüßen die Verbände das Informationsbedürfnis von Politik, Öffentlichkeit und Unternehmen und werden dementsprechend in geeigneter Weise (aggregiert und anonymisiert) berichten.
- Freiwilligkeit und Vertraulichkeit der Teilnahme an einem Benchmarkingprojekt setzt auch voraus, dass derartige Projekte dezentral aufgelegt werden sollten. Unter Beibehaltung eines einheitlichen Konzepts halten es die Verbände für förderlich, die derzeitige Flexibilität und Vielfalt der Benchmarkingsysteme zu erhalten, um den speziellen Gegebenheiten in den teilnehmenden Unternehmen gerecht zu werden.

Die Verbändeerklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft ist in Deutschland von der Politik weitgehend positiv aufgenommen worden. Es wird anerkannt, dass Benchmarking in der Hauptsache ein Instrument zur Optimierung der Unternehmensprozesse ist und dass zur Erfüllung dieser Aufgabe die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Vertraulichkeit der Ergebnisse zwingende Voraussetzungen sind. Nicht der Als-ob-Wettbewerb steht im Vordergrund, sondern die (um noch einmal den Bundestagsbeschluss zu zitieren) „Schaffung von effizienten, kundenorientierten und wettbewerbsgerechten

Dienstleistungsunternehmen, die sich einer nachhaltigen Wasserwirtschaft verpflichtet fühlen“. Wenn man den Bundestagsbeschluss zu Grunde legt, kommt es der Politik genauso wie der Wasserwirtschaft darauf an, nicht nur eine bloße Kostenminimierung zu verfolgen, sondern auf ein ausgewogenes Gleichgewicht bei der Optimierung von Versorgungssicherheit, Qualität, Kundenservice, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit zu achten.

Allerdings sollten sich die Wasserwirtschaft und deren Verbände im Klaren sein: Benchmarking ist lediglich ein (kleiner) Baustein zur Optimierung der Wasserwirtschaft. Keinesfalls ist das Ziel

erreicht, wenn wir allein im Thema Benchmarking entscheidend vorangekommen sind. Und die Wasserwirtschaft muss sich dem Thema Transparenz (noch) weiter öffnen. Dies erwarten nicht nur die Politik und die zuständigen Behörden, sondern Transparenz in der Leistungserbringung und in den hieraus resultierenden Preisen sollte den Unternehmen auch im Sinne einer Kundenorientierung wichtig sein.

In einem Punkt sind sich die Branche der Wasserwirtschaft einerseits und Politik und die zuständigen Behörden andererseits keineswegs einig. Wir meinen, dass die Wasserwirtschaft gezeigt hat, dass sie willens und in der Lage ist, die Strukturen in der Branche und die Prozesse in den Unternehmen zum Wohle der Kunden zu optimieren. Um diesen Optimierungsprozess weiter voranzubringen und um die Unternehmen zu einer aktiven Mitarbeit zu motivieren, brauchen die Verbände der Wasserwirtschaft das Vertrauen der Politik und der zuständigen Behörden. Freiwilliges Benchmarking und Schaffung von mehr Transparenz seitens der Unternehmen einerseits und Regulierungsbestrebungen und die jüngsten Aktivitäten der Kartellbehörden andererseits passen folglich nicht zueinander. Wie soll nämlich ein Unternehmen motiviert werden, sich an einem Benchmarkingprojekt zu beteiligen, wenn es gleichzeitig von den Kartellbehörden zur Herausgabe von Unternehmensdaten gedrängt wird? Es besteht die Gefahr, dass der sehr erfolgreich gestartete Prozess eines intensiven Dialogs zwischen den Unternehmen der Wasserver- und Abwasserentsorgung und der Politik sowie der Einführung von Benchmarking auf breiter Front zum Erliegen kommt, wenn die Unternehmen durch die Kartellbehörden gegängelt werden. Es geht nicht an, dass wie kürzlich in Baden-Württemberg geschehen, Unternehmen in der Presse an den Pranger gestellt werden, und dies sogar, ohne dass ein seriöser Vergleich der Unternehmensdaten stattgefunden hat!

3. Stand der Einführung von Benchmarking in der Wasserwirtschaft

Wenn im bereits zitierten Bundestagsbeschluss vom 22.03.2002 von der „Einführung eines Verfahrens zum Leistungsvergleich zwischen Unternehmen (Benchmarking)“ gesprochen wird, ist dies im Prinzip nicht zutreffend. Leis-

tungsvergleiche führen die Unternehmen der Wasserwirtschaft nämlich schon seit langem durch, so beispielsweise im „Betriebsvergleich kommunaler Unternehmen (BkV)“ seit mehr als 50 Jahren oder auf der Abwasserseite im Rahmen des „Leistungsvergleichs kommunaler Kläranlagen“ der DWA bundesweit seit knapp 20 Jahren und regional sogar seit über 30 Jahren. Auf diesen Erfahrungen aufbauend sind jedoch in den vergangenen Jahren umfangreiche zusätzliche Aktivitäten hinzugekommen, und dieser Prozess ist heute noch voll im Gange.

Besondere Bedeutung bei der Weiterentwicklung von Benchmarkingsystemen in der Wasserwirtschaft kommt der Entwicklung des Kennzahlensystems der International Water Association (IWA) zu. Dieses wurde in Deutschland im Rahmen eines in den Jahren 2001 bis 2004 laufenden BMBF-Forschungs- und Entwicklungsvorhabens auf ihre Praktikabilität hin untersucht. An diesem Forschungsvorhaben, dessen Ergebnisse in diesen Tagen vorgelegt werden, haben sich insgesamt 12 Wasserversorgungsunternehmen aus Deutschland und eines aus der Schweiz beteiligt. Im Ergebnis kann man heute feststellen, dass das IWA-Kennzahlensystem sich zu einem gewissen Standard herauskristallisiert hat. Es basiert auf einem System von Kennzahlen, welches in die Rubriken Versorgungssicherheit, Qualität, Nachhaltigkeit, Kundenservice und Wirtschaftlichkeit eingeteilt ist (*Bild 1*). Heute ist festzustellen, dass sich auf dieser Basis die verschie-

denen Kennzahlensysteme der einzelnen Benchmarkingprojekte stark aneinander angeglichen haben – ein Prozess, der ohne Zweifel zu begrüßen ist. Erfreulich ist insbesondere, dass im Herbst 2004 der Betriebsvergleich kommunaler Unternehmen sich ebenfalls dem IWA-Kennzahlensystem geöffnet und dadurch einen wichtigen Beitrag zur Vereinheitlichung der Kennzahlensysteme geleistet hat. Es ist also nicht mehr von großer Bedeutung, welches Kennzahlensystem dem jeweiligen Benchmarkingprojekt zu Grunde liegt.

Innerhalb der letzten drei Jahre hat sich beispielsweise in der Wasserversorgung die Zahl der Benchmarkingprojekte deutlich erhöht. Bei den Projekten sind grundsätzlich vier Arten zu unterscheiden:

- Eine Reihe von Benchmarkingprojekten ist dadurch entstanden, dass sich verschiedene Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen zusammengeschlossen und in Eigenregie mit Unterstützung eines Dienstleisters ein entsprechendes Benchmarkingprojekt aufgelegt haben. Hierbei handelt es sich in der Regel um eine kleinere Anzahl von Unternehmen, und die Zielrichtung ist ausschließlich auf die Erschließung von Optimierungspotenzialen in den Unternehmen ausgerichtet. Die Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit spielt bei solchen Projekten keine Rolle.
- Zudem sind einige Projekte aufgelegt, in denen in einem gesamten Bundesland umfassend Wasserversorgungsun-

ternehmen an einem Benchmarkingprojekt teilnehmen. Bayern hat hierbei mit dem Projekt „Effizienz und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB)“ eine Vorreiterrolle eingenommen; ähnliche wenn auch nicht so umfangreiche Projekte gibt es derzeit in Thüringen, Hessen und Mecklenburg-Vorpommern. In Baden-Württemberg und in Rheinland-Pfalz laufen derzeit entsprechende Vorbereitungen. Getragen werden diese Projekte von den Verbänden der Wasserwirtschaft und/oder von den zuständigen obersten Landesbehörden; vielfach in gemeinsamer Kooperation. Hier ist neben der Optimierung der Unternehmen die Information der Öffentlichkeit eine weitere Zielsetzung.

- Weiterhin gibt es einige Benchmarkingprojekte, welche durch bestimmte Verbände ohne konkrete geografische Zuordnung getragen werden. Bekanntestes Beispiel hierfür ist der Betriebsvergleich kommunaler Unternehmen, aber auch das Benchmarkingprojekt des Niedersächsischen Wasserverbandtags.
- Interne Projekte der privatwirtschaftlichen Wasserversorger (RWE, E.on, Gelsenwasser).

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich heute Wasserversorgungsunternehmen mit einer Gesamt-Jahreswasserabgabe von etwa 1,5 Mrd. m³ an mindestens einem Benchmarkingprojekt beteiligen. Damit ist eine der Grundaussagen der Verbändeerklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft heute schon zu einem hohen Maße erfüllt.

In der Zwischenzeit sind von den Verbänden auch die fachlichen Grundlagen für die Planung und Durchführung von Benchmarkingprojekten systematisch aufgearbeitet worden. Im Mai 2004 veröffentlichte der DVGW Deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfaches den DVGW-Hinweis W 1100 „Benchmarking in Wasserversorgungsunternehmen“, der für den Bereich Wasserversorgung erste fachliche Grundlagen bereitstellt. Auf der Abwasserseite erarbeitete die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall (DWA) entsprechende Unterlagen und veröffentlichte diese in zwei Arbeitsberichten „Benchmarking (2001) und „Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft“ (2003).

Um eine einheitliche Position der Wasserwirtschaft insgesamt zu erreichen, haben die beiden Fachverbände der deutschen Wasserwirtschaft DVGW und DWA diese Arbeiten nunmehr gebündelt und erarbeiten derzeit zwei gemeinsame Papiere, welche eine weitere Hilfestellung bei der Planung und Durchführung von Benchmarkingprojekten geben sollen:

- Die beiden Verbände DVGW und DWA entwickeln derzeit im Rahmen eines gemeinsam finanzierten Forschungs- und Entwicklungsvorhabens einen praxisorientierten „Leitfaden Benchmarking Wasserversorgungsunternehmen/Abwasserbeseitigungsunternehmen“. Dieser beschreibt im Detail die einzelnen Arbeitsschritte, welche sinnvollerweise bei der Planung und Durchführung eines Benchmarkingprojekts durchzuführen sind, einschließlich einer „Checkliste für die Unternehmensleitung“, einem Muster für eine Vertraulichkeitserklärung und ausgewählter Referenzwerte aus dem DVGW-Regelwerk und der Literatur. Der Leitfaden liegt in einer Entwurfsfassung vor und soll noch im Laufe dieses Jahres verabschiedet wer-

den. Hierbei werden selbstverständlich die anderen unterzeichnenden Verbände der Verbändeerklärung in geeigneter Weise eingebunden. Das Bundeswirtschaftsministerium regt übrigens an, in einer aktualisierten Verbändeerklärung auf diesen Leitfaden explizit einzugehen.

- Zudem sollen in einem gemeinsamen Papier die fachlichen Grundlagen, wie sie derzeit im DVGW-Hinweis W 1100 und in den beiden genannten DWA-Arbeitsberichten niedergelegt sind, zusammengefasst werden. Dieses Papier befindet sich im internen Abstimmungsprozess in den beiden beteiligten Verbänden DVGW und DWA sowie in den anderen an der Verbändeerklärung zum Benchmarking Wasserwirtschaft beteiligten Verbänden. Die Fertigstellung wird wohl noch dieses Jahr in Anspruch nehmen. Die beiden Verbände DVGW und DWA wollen damit ihr einheitliches Vorgehen dokumentieren.

Mit diesen beiden Papieren werden die wichtigsten fachlichen Grundlagen für ein Benchmarking als Instrument für eine Unternehmensoptimierung geschaffen und damit eine weitere Verpflichtung, welche die Wasserwirtschaft in der Verbändeerklärung eingegangen ist, eingelöst.

Wie steht es nun aber mit der Befriedigung des Informationsbedürfnisses der Öffentlichkeit, der Politik und der zuständigen Behörden? Zugegebenermaßen hat es in dieser Frage in der Branche sehr kontroverse Diskussionen gegeben. Dass die Wasserwirtschaft insgesamt dieses Thema nun offensiv angeht, hat drei Gründe:

- Die Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung in Deutschland sowie deren Verbände können ein hohes Leistungsvermögen der Branche vorweisen. Wenn dieses fachlich gut fundiert thematisiert wird, kann es dem Image der deutschen Wasserwirtschaft nur gut tun! Es gibt also Sinn, Leistungsdaten der Branche gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit offensiv darzustellen. Allerdings sind der Transparenz dort ihre Grenzen gesetzt, wo es auch in aggregierter und anonymisierter Form um sensible und wettbewerbsrelevante Unternehmensdaten geht.
- Viele Leistungsdaten der Wasserunternehmen sind völlig frei zugänglich und werden von anderer Seite, beispielsweise durch statistische Dienststellen des Bundes und der Länder, regelmäßig veröffentlicht. Die Unternehmen selbst veröffentlichen zudem jedes Jahr in ihren Geschäftsberichten eine Vielzahl von Leistungsdaten, welche damit jedem Interessierten frei zur Verfügung stehen. Die Wasserwirtschaft muss also ein Eigeninteresse haben, ihre Leistungsdaten selbst zu veröffentlichen. Andernfalls geschieht dies ausschließlich durch Dritte, dann aber nicht mit dem notwendigen fachlichen Hintergrund. Dass solche Darstellungen dann sehr einseitig auch zu Lasten der deutschen Wasserwirtschaft sein können, hat in der Vergangenheit die Diskussion um eine Liberalisierung und Privatisierung der Wasserwirtschaft deutlich gezeigt. Einige sehr unerquickliche Diskussionen über eine angeblich im internationalen Vergleich sehr ineffiziente deutsche Wasserwirtschaft hätten vielleicht vermieden werden können, wenn entsprechende Informationen aus der Branche besser verfügbar gewesen wären.

- Schließlich haben die Kunden ein Anrecht auf Informationen. Ein gut informierter Kunde ist zudem weniger für populistische Parolen empfänglich und zufriedener als ein Kunde, der über die Leistungen seines Ver- oder Entsorgungsunternehmens wenig weiß. Gerade die jüngsten Preisdiskussionen in anderen Branchen haben dies wieder eindrücklich belegt.

Aus diesen Erkenntnissen heraus haben die an der Verbändeerklärung beteiligten Verbände sich darauf verständigt, einen

Bericht über Stand und Entwicklung der Deutschen Wasserwirtschaft – Branchenbild

zu erarbeiten. Über die genauen Inhalte dieses Branchenbilds wird derzeit in den Verbänden sehr intensiv diskutiert. Es zeichnet sich jedoch ab, dass sich die grundsätzlichen Inhalte des Branchenbildes in drei Bereiche unterteilen lassen:

- Ergebnisse bundesweiter statistischer Erhebungen der Verbände, Daten von Institutionen und Behörden;
- Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zur Erhebung der Kundenzufriedenheit in der Bevölkerung und
- Informationen zu freiwilligen Benchmarkingprojekten

Die Ergebnisse sollen vorwiegend in Form von anonymisierten und aggregierten Branchenkennzahlen erfolgen. Wie diese Kennzahlen erhoben werden, wird derzeit noch diskutiert. Es bietet sich jedoch an, diese Daten in Anlehnung an die im Benchmarking etablierten Kennzahlensysteme bei den Unternehmen zu erfragen, so dass die Unternehmen, welche bereits Kennzahlen im Rahmen eines Benchmarkingprojekts erhoben haben, keinen zusätzlichen Aufwand haben. Zielvorstellung ist, das Branchenbild als ersten Entwurf etwa bis zum Jahresende 2005 vorzulegen und danach regelmäßig fortzuschreiben.

4. Chancen und Risiken

Natürlich wird in den Unternehmen der Wasserversorgung und der Abwasserbeseitigung sehr intensiv über Chancen und Risiken der flächenhaften Einführung von freiwilligem Benchmarking diskutiert.

Als größtes Risiko wird oftmals angesehen, dass im Rahmen von Benchmarkingprojekten Daten generiert werden, welche die Begehrlichkeit von Kartell- und Regulierungsbehörden steigern. Grundsätzlich ist eine solche Begehrlichkeit nicht auszuschließen, doch diese ist ohne Zweifel auch ohne das Vorhandensein entsprechender Daten aus Benchmarkingprojekten vorhanden. Auf der anderen Seite muss sich die Politik darüber im Klaren sein, dass sie die positive Entwicklung der flächenhaften Einführung von freiwilligem Benchmarking gefährdet, wenn sie Freiwilligkeit und Vertraulichkeit in Frage stellt.

Weiterhin macht sich bei vielen Verantwortlichen in den Unternehmen die Sorge breit, dass Benchmarking nur zu einer „Olympiade der Kostenminimierung“ führt. Diese Gefahr wäre dann gegeben,

- wenn die Daten unternehmensscharf veröffentlicht und
- wenn sich die Kennzahlen allein auf wirtschaftliche Kennzahlen konzentrieren würden.

Dieser Gefahr wurde jedoch in der Diskussion über Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft dadurch begegnet, dass

- Freiwilligkeit und Vertraulichkeit als Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarkingprojekt anerkannt sind und
- die neu entwickelten Kennzahlensysteme nicht nur kaufmännische Informationen beinhalten, sondern die Leistungserbringung insgesamt betrachten.

Ein weitaus größeres Risiko als die zuvor genannten sollte bei der Diskussion über Benchmarking intensiv im Auge behalten werden. Die Wasserwirtschaft hat sich mit der Verbändeerklärung gegenüber der Politik sehr deutlich positioniert. Sie hat damit insgesamt den Anspruch erhoben, in technischer und kaufmännischer Selbstverwaltung die Optimierung der Branche eigenständig voranbringen zu wollen und zu können. Sollte die Branche hierzu nicht in der Lage sein, wird sich die Politik andere Wege überlegen, wie sie in der Frage der Modernisierungsstrategie der deutschen Wasserwirtschaft weiter vorankommt. Damit dies nicht geschieht, müssen die Verbände den gemeinsam eingeschlagenen Weg auch gemeinsam weitergehen und auf Verbandsegoismen verzichten. Bei diesen Überlegungen sind übrigens in hohem Maße auch die Aktivitäten auf EU-Ebene und die internationalen Normungsaktivitäten (ISO/TC 224) zu berücksichtigen.

Nehmen wir diese in der Verbändeerklärung eingegangene „Selbstverpflichtung“ ernst, lohnt es sich, verstärkt den Blick auf die Chancen einer flächenhaften Einführung eines freiwilligen Benchmarkings zu lenken:

- Die Erfahrung aus den verschiedenen Benchmarkingprojekten (Anm.: auch die des Autors) belegt, dass sich Benchmarking als Instrument der Unternehmensoptimierung eignet. An Hand von Kennzahlenvergleichen lassen sich Optimierungspotenziale identifizieren, und durch den Erfahrungsaustausch zwischen den an einem Benchmarkingprojekt beteiligten Unternehmen ist eine Prozessoptimierung sehr gut möglich. Schon allein die intensive Beschäftigung in den Unternehmen mit den verschiedenen Prozessen und die Auseinandersetzung mit den erhobenen Kennzahlen haben in manchem Unternehmen zu Verbesserungen geführt.
- Durch Benchmarking und durch die Entwicklung eines Branchenbilds wird die deutsche Wasserwirtschaft die Modernisierungsstrategie offensiv begleiten können. Dies wird auch das Image der Branche und die Kundenzufriedenheit weiter verbessern helfen und die Wasserwirtschaft in die Lage versetzen, das Gesetz des Handelns in der Hand zu behalten.
- Schließlich ist zu hoffen, dass es der deutschen Wasserwirtschaft auf diesem Wege ein Stück weit gelingt, kontraproduktiven Entwicklungen wie beispielsweise Regulierungen und überzogenen Aktivitäten der Kartellbehörden wirksam zu begegnen.