

Benchmarking Abwasser Bayern – Ergebnisse der ersten Projektrunde und Ausblick der weiteren Durchführung ab Anfang 2009

Abschlussveranstaltung

Die Gesamtergebnisse der erfolgreich verlaufenden ersten Projektrunde mit einer sehr guten Beteiligung von 166 Teilnehmern des Benchmarkings Abwasser Bayern 2006 wurden auf der Abschlussveranstaltung am 23. Juli 2008 in Nürnberg vorgestellt. Die Umsetzung des Projektes erfolgte durch die Projektberater aquabench GmbH und confideon Unternehmensberatung GmbH.

An diesem Tag wurden die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse aus dem Vergleich und die Gesamtergebnisse der Bayerischen Abwasserbeseitigung vorgestellt. Neben Staatssekretär Dr. Marcel Huber haben Vertreter des Bayerischen Gemeindetags, des Bayerischen Städtetags und des DWA Landesverbands Bayern das Projekt vorgestellt. Weiterhin berichteten Teilnehmer über ihre Erfahrungen an der Projektteilnahme und ihre daraus gewonnenen Erkenntnisse.

Außerdem wurde an diesem Termin vorgestellt, wie das Projekt weiter fortgeführt werden soll, denn der Wunsch von fast allen Beteiligten besteht, durch eine mehrjährige Betrachtung die gewonnenen Aussagen zu verifizieren und um die Entwicklung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Branche verfolgen zu können (Monitoring). Im II. Quartal 2009 wird das Benchmarking Abwasser Bayern mit den Daten 2008 fortgesetzt. Auch alle anderen Kommunen und Unternehmen, die neu einsteigen wollen, sind herzlich willkommen und aufgefordert, sich aktiv am stetigen Modernisierungsprozess zu beteiligen.

Die gesamten Ergebnisse des Benchmarking Abwasser Bayern 2006 sind in einem Ergebnisbericht für Politik und Öffentlichkeit abgebildet, der auf der Sitzung oder auch unter www.abwasserbenchmarking-bayern.de in Kurzform heruntergeladen bzw. in Volldruckversion erworben werden kann.

Ziele des Benchmarkingprojektes

Die Bundesregierung hat zur Abwendung der Liberalisierungsbestrebungen der EU eine Modernisierungsstrategie für die nachhaltige Wasserwirtschaft in Deutschland verabschiedet. Ziel dieser Strategie ist es, deutsche Wasserver- und Abwasserentsorger als effiziente, kundenorientierte und wettbewerbsfähige Dienstleistungsunternehmen zu stärken und dabei sowohl den hervorragenden technischen Standard als auch die hohe Ver- und Entsorgungssicherheit beizubehalten. Dabei ist Benchmarking das von der Bundesregierung empfohlene Instrument zur Umsetzung der Strategie. Unterstützt von den kommunalen Spitzenverbänden Bayerischer Gemeindetag und Bayerischer Städtetag, der Deutschen Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall (DWA), Landesverband Bayern sowie dem Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz wird mit dem Projekt „Benchmarking Abwasser Bayern“ die oben empfohlene Standortbestimmung mit dem Erfolgsmodell Benchmarking auch im Bereich Abwasser angegangen.

Ziele sind

- Die Anwendung eines optimierten, verbesserten Erhebungsmodells auf der Grundlage des Forschungsprojektes der DWA Bundesgeschäftsstelle
- Ein flächendeckendes Benchmarking in Bayern
- Die freiwillige Teilnahme
- Der vertrauensvolle, nachvollziehbare Umgang mit Teilnehmerdaten
- Eine seriöse Positions- und Standortbestimmung
- Eine erste Ursachenanalyse für Abweichungen

Die Projektdurchführung

Im Jahr 2007 wurde vom Bayerischen Gemeindetag, Bayerischen Städtetag, DWA-Landesverband Bayern und Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz aufbauend auf der Verbändeerklärung der deutschen Wasserwirtschaft aus dem Jahr 2005 die Diskussion über eine wirtschaftlich arbeitende und nachhaltige Wasserwirtschaft in einer gemeinsamen Initiative aufgegriffen. Ziel der Initiative war die Durchführung eines flächendeckenden, anonymisierten Benchmarkings in Bayern, das auf der freiwilligen Teilnahme der Betreiber abwassertechnischer Anlagen aufbaut. Das Projekt wurde durch die Initiatoren als Begleitgremium unterstützt und die Teilnahme den bayerischen Betreibern der Abwasserbeseitigung empfohlen. Die Inhalte wurden in einer gemeinsamen Erklärung am 23. Mai 2007 festgehalten.

Die Umsetzung erfolgte durch die Projektberater aquabench GmbH und confideon Unternehmensberatung GmbH. Beide per Ausschreibungsverfahren ausgewählten Unternehmen verfügen über umfangreiche Erfahrungen bei der Durchführung vergleichbarer Projekte wie z.B. in Rheinland-Pfalz (MUFV Rheinland-Pfalz 2006), Baden-Württemberg (aquabench GmbH 2007) und Mecklenburg-Vorpommern (confideon Unternehmensberatung GmbH 2005).

Zur Information der Öffentlichkeit führten die Projektberater, neben Veröffentlichungen in Tages- und Fachzeitschriften, mit dem Begleitgremium im Zeitraum 5. Juni – 25. September 2007 insgesamt elf Informationsveranstaltungen in den verschiedenen Regierungsbezirken Bayerns durch. Den offiziellen Startschuss für das Projekt gab Staatsminister Dr. Otmar Bernhard am 26. Juli 2007 in München und rief die Kommunen auf, sich am Benchmarking zu beteiligen: „Sich mit anderen vergleichen, die Stärken zum Maßstab machen, die Schwächen finden und anpacken, also vom Besten lernen, das ist das Ziel von Benchmarking.“

Insgesamt entschieden sich 166 Unternehmen aus der Branche für eine Teilnahme am ersten landesweiten Benchmarking-Projekt Abwasser in Bayern. Der Erhebungsaufwand und die Auswertungstiefe waren an die Bedürfnisse eines jeden Unternehmens angepasst. Insbesondere kleinere und mittlere Betreiber erhielten dadurch die Möglichkeit sich erstmals am Benchmarking zu beteiligen. Der Erhebungsumfang liegt zwischen 1 und 2 Tagen Aufwand beim kleinen und zwischen 2 und 4 Tagen beim mittleren Umfang.

Tabelle 1: wählbarer Erhebungsumfang Benchmarking Abwasser Bayern

An die Datengrundlage angepasste Erhebungsumfänge	klein	mittelgroß	groß
Allgemeine Daten • Aufgabenwahrnehmung / Qualität • Rahmendaten / Mitarbeiter	22	29	59
Wirtschaftlichkeit • Aufwand / Ertrag • Investitionen • Unternehmen / Kunden	20	45	238
Technik • Kläranlage und • Kanalnetz	26	46	76
Gesamt (Anzahl Fragen)	68	120	373

Die Dateneingabe erfolgte zwischen dem 16. Juli 2007 und 29. Februar 2008 über die bewährte aquabench-Online-Plattform. Neben der Möglichkeit, allgemeine Informationen zum Projekt abzurufen, konnten die beteiligten Unternehmen bei der Dateneingabe jederzeit auf die jeweilige Definition der Kenngröße zurückgreifen, um eine einheitliche Dateneingabe aller Teilnehmer zu sichern. Während der Erhebungsphase wurden die teilnehmenden Unternehmen intensiv unterstützt – unter anderem an vier durch das Beraterteam durchgeführten regionalen Terminen zur Einweisung in die Datenerhebung. Weiter stand den Teilnehmern kontinuierlich eine telefonische Hotline für fachliche und organisatorische Rückfragen zur Verfügung.

Im Rahmen des Projektes hatten die Teilnehmer optional die Möglichkeit einen verkürzten Fragebogenkatalog zum Technischen Sicherheitsmanagement, Merkblatt DWA-M 1000, auszufüllen, um so einen Einstieg in den Leitfaden zur Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation des eigenen Abwasserbeseitigungsunternehmens zu erhalten.

Nach Abschluss der Dateneingabe mussten die ausgefüllten Fragebögen von den Teilnehmern freigegeben und so für die weitere Analyse autorisiert werden. Der Datenabgabe folgte eine Qualitätssicherungsphase mit umfangreichen Plausibilitätskontrollen durch das Beraterteam und Rückmeldung über Unplausibilitäten an jeden Betreiber.

Im Anschluss daran wurden die insgesamt 166 Teilnehmer (Abbildung 1) unter Berücksichtigung des gewählten Erhebungsumfanges und der Aufgabenwahrnehmung zu elf regionalen Projektsitzungen bei einem gastgebenden Betreiber eingeladen. Insgesamt kamen über 90 % der Teilnehmer zu diesen Sitzungen und beteiligten sich am Erfahrungsaustausch. Die vorgestellten Kennzahlen regten zu Diskussionen an und untermauerten gleichzeitig die Aussagen der Betreiber.

Neben dem Erfahrungsaustausch konnte die einheitliche Datenerhebung in den Projektsitzungen weiter abgesichert werden. Nach den Projektsitzungen hatten alle Teilnehmer erneut die Möglichkeit, ihre Daten ggf. noch einmal zu überprüfen. Aufgrund dieses Vorgehens konnte eine hohe Datenqualität sichergestellt werden.

Die Teilnehmer erhielten zum Abschluss der ersten Projektrunde eine umfangreiche 3-teilige Abschlussdokumentation, der sie ihre Unternehmenspositionierung und entsprechende Hintergründe hierfür entnehmen konnten. Die Abschlussdokumentation besteht aus einer beschreibenden und bewertenden Zusammenfassung der Ergebnisse und Hauptaussagen, einer Detailanalyse mit grafischer Darstellung der Unternehmenspositionierung für alle Kennzahlen mit Angabe von Referenzwerten an Hand der 5-Säulen sowie eine Liste mit allen verwendeten Kennzahlen und Eingabewerten. Die Abschlussdokumentation bildet die Grundlage für die weiteren Analysen einzelner Unternehmensprozesse. Diese Analysen können eigenständig oder mit Unterstützung des Beraterteams durchgeführt werden sowie intern oder in einer ausgewählten Vergleichsgruppe.

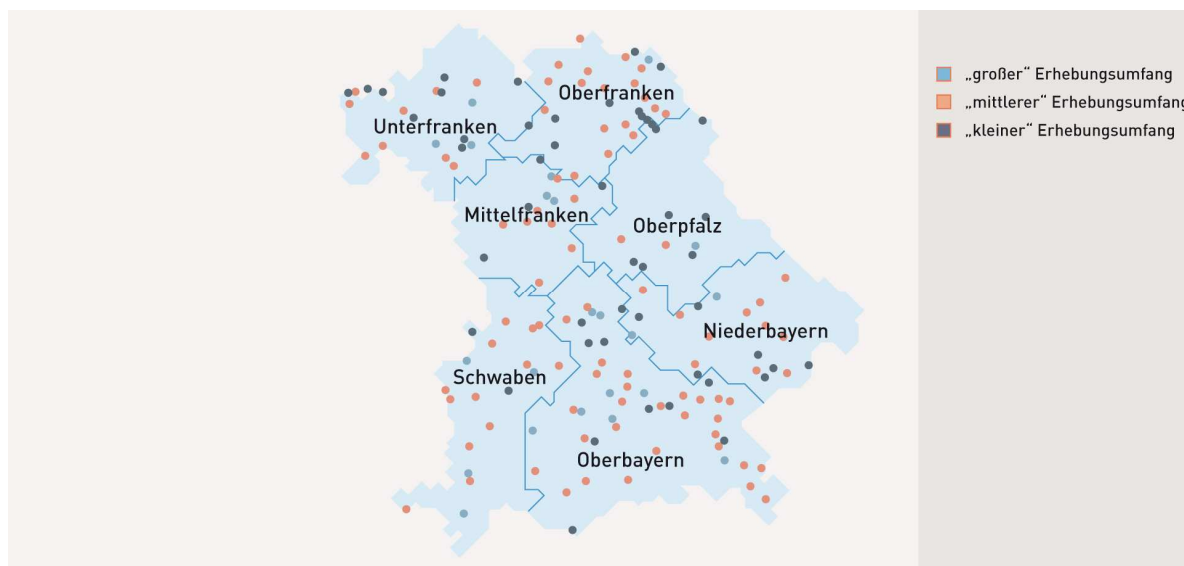


Abbildung 1: Verteilung der Teilnehmer am Benchmarking Abwasser Bayern je Regierungsbezirk und Unternehmensgröße

Das Wichtigste zum Benchmarking Abwasser Bayern 2006 auf einen Blick

- Durch die **gute Beteiligung** der Unternehmen der Abwasserbeseitigung in Bayern am erstmals durchgeführten Benchmarking konnten erstmals flächendeckende Aussagen in hoher Detailtiefe getroffen werden.
- Die gemeinsame **Initiative** von Bayerischem Gemeindetag, Bayerischem Städtetag, DWA-Landesverband Bayern und dem Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz hat sich außerordentlich bewährt und sollte demzufolge weiter fortgeführt werden.
- Das Benchmarking Abwasser Bayern erfüllt die **zentralen Anforderungen** der **Modernisierungsstrategie der Bundesregierung** (BR-Drucksache 16/1094) hinsichtlich möglichst flächendeckender Mitwirkung der Unternehmen, Unterrichtung der Öffentlichkeit, Einbeziehung der Grundsätze der **Verbändeerklärung** der Wasserwirtschaftsverbände sowie aktiver Begleitung durch die kommunalen **Spitzenverbände**.
- Das durchgeführte Benchmarking als **Unternehmensbenchmarking** bildet den **Ausgangspunkt** für die Erarbeitung vorhandener Verbesserungspotenziale und die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen. Diese können insbesondere durch weitergehende, vertiefende Vergleiche von ausgewählten Geschäftsprozessen im Rahmen von **Prozessbenchmarking** konkretisiert und umgesetzt werden.
- Die **Teilnahme** am Benchmarking ist für **alle Unternehmensgrößen und Organisationsformen sinnvoll** und durch die unterschiedlichen Erhebungsumfänge einfach möglich. Auch von sehr kleinen Kommunen und Unternehmen konnte eine Beteiligung erreicht werden. Teilgenommen haben Kommunen, Zweckverbände und Organisationen in privatrechtlicher Rechtsform.
- An der ersten Projektrunde des Benchmarking Abwasser Bayerns haben sich 166 Betreiber von Abwasseranlagen beteiligt, die damit 46 % der angeschlossenen Einwohnerwerte von ganz Bayern repräsentieren.
- Die erhobenen technischen Kennzahlen belegen vorhandene **strukturelle Unterschiede** in Bayern. Es überwiegt die Mischwasserkanalisation. Größere Anteile an Regenwasserkanälen sind primär im ländlichen Raum zu finden. Höhere Anteile an Fremd- und Niederschlagswasser, die zusätzlich in der Kläranlage gereinigt werden müssen, sind in den ländlichen Bereichen zu finden, die zusätzlich durch längere Entfernungen zwischen Einwohnern und Kläranlage geprägt sind.
- Aufgrund des höheren Kanalalters im urbanen Bereich und einer deshalb höheren sanierungsbedürftigen Kanalnetzrate sind besonders die Betreiber in Städten gefordert, um die **Entsorgungssicherheit** zu gewährleisten. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt liegt der Anteil für die sanierungsbedürftige Kanalnetzlängenrate in Bayern deutlich niedriger. Um das Niveau der Entsorgungssicherheit in Bayern aber weiter gewährleisten zu können, wird empfohlen, weitere Investitionsmittel für die Kanalsanierung bereitzustellen.
- Zur Bestimmung des Kanalzustands sollten die empfohlenen Inspektionsraten von 10 Jahren eingehalten werden. In Bayern ist der richtige Weg eingeschlagen worden. Dennoch ist eine weitere Erhöhung der derzeitigen durchschnittlichen Jahresinspektionsrate von 6,18 % notwendig.
- Die jährliche **Kanalerneuerungsrate**, bestehend aus Erneuerungen und Renovierungen, erscheint in Bayern, wie auch in anderen Bundesländern, zu gering. Eine vollständige Bewertung kann aber erst in der nächsten Projektrunde durch Darstellung von Zeitreihen und der ergänzenden Abfrage zur reparierten Kanalnetzlänge erfolgen.
- Die **Qualität** der Abwasserbeseitigung in Bayern ist auf einem hohen Stand. Die Reinigungsleistung bei den Parametern „Chemischer Sauerstoff“ und „Gesamtstickstoff“ liegt im bundesdeutschen Durchschnitt.

- Der **Anschlussgrad** hat in Bayern mit **96 %** einen hohen Wert erreicht. Im ländlichen Raum ist der Anschlussgrad geringer, da sich stellenweise dezentrale Abwasserbehandlungskonzepte als kostengünstigere Alternative herausstellen haben.
- Für die **Kundenzufriedenheit** stellt sich ein stark heterogenes Bild in Bayern da. Es wird allen Unternehmen empfohlen, die Einführung eines an die Unternehmensgröße und die Bedürfnisse angepassten Beschwerdemanagement zu prüfen.
- In Bayern wird derzeit insbesondere unter dem Gesichtspunkt der umweltgerechten **Nachhaltigkeit** in den Neubau von Anlagen der Abwasserableitung investiert. Insbesondere in der Abwasserableitung erscheinen die Reinvestitionen zu gering. Um den Stand der Kanäle für die folgenden Generationen zu erhalten, sollten die bayerischen Unternehmen ihre Sanierungstätigkeit überprüfen und gegebenenfalls intensiver in den Bestand investieren.
- In Bayern wird auf den Kläranlagen noch vergleichsweise wenig Energie selbst erzeugt. Besonders vor dem Hintergrund der weltweit ansteigenden Energiekosten sollten mögliche Optimierungspotenziale genutzt werden.
- Die **Krankheits- und Ausfallquote** für das Erhebungsjahr liegt in Bayern im deutschlandweiten Durchschnitt.
- Für dieses Erhebungsjahr liegen die **Fort- und Weiterbildungstage** in der bayerischen Abwasserbeseitigung unter der empfohlenen Höhe von 5 Tagen. Besonders die großen Betreiber werden angehalten, weitere Maßnahmen voranzutreiben, um das empfohlene Niveau zu erreichen.
- Die **Wirtschaftlichkeit** der Abwasserbeseitigung in Bayern ist für größere Betreiber auf Ebene des Gesamtaufwandes aufgrund von vermuteten Synergieeffekten günstiger als kleinere Betreiber. Dieses Bild zeigt sich auf der Seite der Abwasserableitung nicht.
- Mit der Unternehmensgröße, abhängig von der Kanalnetzlänge, steigt der spezifische Aufwand für die Abwasserableitung.
- Im städtischen Bereich zeigt sich ein höherer Aufwand für die Abwasserableitung als im ländlichen Raum.
- In Bayern wird das Abwasser in eigenen und fremden Kläranlagen mit einem annähernd gleichen spezifischen Aufwand behandelt.
- Für Bayern ist eine durchschnittliche Kostenunterdeckung der Abwasserbeseitigung von 7 % festzustellen. Der Wert liegt unter dem bundesweiten Durchschnittswert.
- Die mittlere Verschuldung im Bereich Abwasser ist in Bayern mit 144 € pro Einwohner geringer als in anderen Bundesländern. Es zeigen sich große Spannbreiten zwischen den Teilnehmern.
- Die Datenerfassung, die Anwendung der Ergebnisse des **Forschungs- und Entwicklungsvorhabens der DWA zu Haupt- und Leitkennzahlen in der Abwasserwirtschaft** (DWA 2007) und deren weitere Optimierung sowie der Einsatz einer Online-Datenplattform haben bei geringem Aufwand für die Teilnehmer zu belastbaren und aussagekräftigen Ergebnissen geführt. Das Projekt hat gezeigt, dass auch in einem Flächenland wie Bayern mit einer hohen Anzahl von Abwasserbeseitigungsunternehmen ein landesweites Benchmarking erfolgreich umgesetzt werden kann.
- Während der Auswertungsworkshops wurden von den Teilnehmern bereits konkrete Potentiale, z. B. effizienterer Energieeinsatz, benannt.

Einige **Teilnehmermeinungen** veranschaulichen die Relevanz und Zukunft vom Benchmarking Abwasser Bayern:

- „Die Standortbestimmung ist für das eigene Unternehmen wichtig und deswegen ist eine Weiterführung des Projektes sehr sinnvoll.“
- „Die Durchführung der Projektsitzungen ist sehr hilfreich und gibt interessante Denkanstöße durch den offenen Erfahrungsaustausch.“
- „Es ist sehr interessant, sich über die eigenen Zahlen im Vergleich zu anderen Unternehmen Gedanken zu machen.“
- „Wir haben durch die Teilnahme neue Impulse bekommen, um unsere eigenen Unternehmensprozesse weiter zu optimieren.“
- „Die Daten geben gute Hilfestellung für die Beantragung neuer Gelder.“
- „Der Blick über den Tellerrand ist sehr wichtig.“

Projektfortführung Benchmarking Abwasser Bayern

Im zweiten Quartal im Jahr 2009 wird das Benchmarking Abwasser Bayern für alle bisherigen Teilnehmer mit dem Bezugsjahr 2008 fortgesetzt. Auch alle anderen Kommunen und Unternehmen, die neu einsteigen wollen, sind herzlich willkommen und aufgefordert, sich aktiv am stetigen Modernisierungsprozess zu beteiligen. Anmelden können sich Interessierte unter www.abwasserbenchmarking-bayern.de.



Abbildung 2: Schematischer Ablauf des Benchmarkingprojektes

Im März 2009 werden fünf kostenfreie regionale Informationsveranstaltungen zur Vorstellung des Projekts, der Ergebnisse 2006 und zur ersten Erläuterung der Erhebungssystematik durchgeführt (Anmeldung unter www.abwasserbenchmarking-bayern.de).

Eine vertiefte Einweisung in die Datenerhebung und ein Kennenlernen der weiteren Teilnehmer erfolgt in kleinen Gruppen Ende Mai 2009. Nach erfolgreicher Dateneingabe werden die Daten von dem Beraterteam qualitätsgesichert und den Teilnehmern zurückgespiegelt.

Die ersten Projektsitzungen zur Vorstellung und gemeinsamen Analyse der Ergebnisse sind für Ende Oktober 2009 in kleinen Gruppen geplant. Den Abschluss findet das Projekt mit der zentralen Abschlusspräsentation des öffentlichen Ergebnisberichtes Anfang 2010 sowie der Zusendung der individuellen Abschlussdokumentation an alle Teilnehmer.

Neben den unten benannten Ansprechpartnern steht Ihnen das Begleitgremium für Rückfragen und Auskünfte gerne zur Verfügung:

Bayerischer Gemeindetag:
Herr Graf, Herr Maier

Bayerischer Städtetag:
Herr Kostenbader, Herr 1. Bgm. Riedl

DWA Landesverband Bayern:
Prof. Dr. Günthert, Herr Klotz

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und
Gesundheit
Herr Englmann, Herr Sadgorski



Dipl.-Ing. Peter Graf, Dipl.-Geogr. Antje Vogt,
aquabench GmbH, Frankfurter Straße 520,
51145 Köln (Urbach); a.vogt@aquabench.de
www.aquabench.de



Dipl.-Ing. Oliver Hug, Dip.-Ing. Markus
Pielorz, confideon Unternehmensberatung GmbH,
Belziger Straße 69/71, 10823 Berlin;
hug@confideon.de; www.confideon.de

www.abwasserbenchmarking-bayern.de