

# Benchmarking Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen



## **Ergebnisse der ersten Projektrunde 2008**

**am 23.03.2009 in Köln**

Harald Kiesel, Diplom-Kaufmann und Associate Partner

**Rechtsanwälte  
Steuerberater  
Wirtschaftsprüfer**

## Inhalt

- Hintergrund und Zielsetzung
- Projektergebnisse
- Fazit



## Hintergrund und Zielsetzung



## Hintergrund

- Monopole der Wasserwirtschaft stehen unter „**Liberalisierungsdruck**“: es geht bisher jedoch nicht um eine echte Liberalisierung nach dem Vorbild Strom und Gas, aber um:
  - die Einführung von betriebswirtschaftlichen, wettbewerbserprobten und leistungsorientierten Instrumenten
  - zur Vermeidung negativer Wirkungen von Monopolstrukturen im Allgemeinen.
  - ✓ ***Benchmarking und Kennzahlenvergleiche sind solche Instrumente***
- Woher kommt dieser Liberalisierungsdruck?
  - EU, Bundesregierung (Politik) und privater Unternehmen, die sich als Dienstleister den Aufgabenträgern anbieten

## Zielsetzung

- Leistungsvergleiche, die mit Unterstützung der Verbände (BDEW, DVGW, Vku, kommunale Spitzenverbände) von Rödl & Partner etabliert wurden und für die unser Unternehmen steht müssen daher folgende **zwei Zielrichtungen** unterstützen:
  - A) *Aussagekraft für die Politik (Außenwirkung)*
    - Schaffung von mehr Transparenz in Bezug auf die Leistungen der Branche
    - Sensibilisierung für die entscheidenden Beurteilungsmaßstäbe, z.B. Aufklärung darüber, dass reine Preisvergleiche keine Aussagekraft haben
    - Schaffung einer wählbaren Alternative für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit im Sinne des Wettbewerbsrechts. Bisherige Ansätze sind verkürzt und nicht sachgerecht, haben aber mangels Alternative vor Gericht gute Chancen akzeptiert zu werden

## Zielsetzung

### *B) Aussagekraft für die Unternehmensleitung (Binnenwirkung)*

- Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der individuellen Leistungserbringung.
- Die Erwartungshaltung der Unternehmen differiert in diesem Punkt deutlich:  
**Kleine Unternehmen** können mit dem **Einstiegsmodul** bereits Potenziale erkennen und Maßnahmen ableiten.  
**Große Unternehmen** müssen sich eher der Prozessanalyse zuwenden. Hier wurde mit dem **Vertiefungsmodul** bereits einiges erreicht, es zeichnen sich aber wissenschaftlich fundierte Methoden zu verbesserten Unterstützung einer Optimierung ab (multivariate Regressionsanalysen).

➤ **Beide Zielrichtungen werden durch die Projekte von Rödl & Partner unterstützt**

## Benchmarking in der Wasserversorgung wirkt ... . nach außen

Umweltministerin: Ausgezeichnete Wasserversorgung

*(vom 13.03.2009)*

**In der Wasserversorgung, der Kernaufgabe öffentlicher Daseinsvorsorge, bestehe ein herausragendes Preis-/Leistungsverhältnis, das keinen Vergleich scheuen müsse, lobte Baden-Württembergs Umweltministerin Tanja Gönner beim Karlsruher Zukunftskongress Stadtwerke, einer Gemeinschaftsveranstaltung des Städtetags Baden-Württemberg und der Landesgruppe Baden-Württemberg des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU).**

Sie habe keinerlei Verständnis für EU-Pläne zur Wasserliberalisierung, sagte die Ministerin und betonte, Stadtwerke seien zuverlässige Infrastruktur-Dienstleister; die exzellente Qualität der Wasserversorgung zeige sich vor allem daran, dass sie auch in Extremsituationen funktioniere. „Das ist entscheidend.“

In: ZfK online: newsticker vom 13.03.2009



**Projektergebnisse**

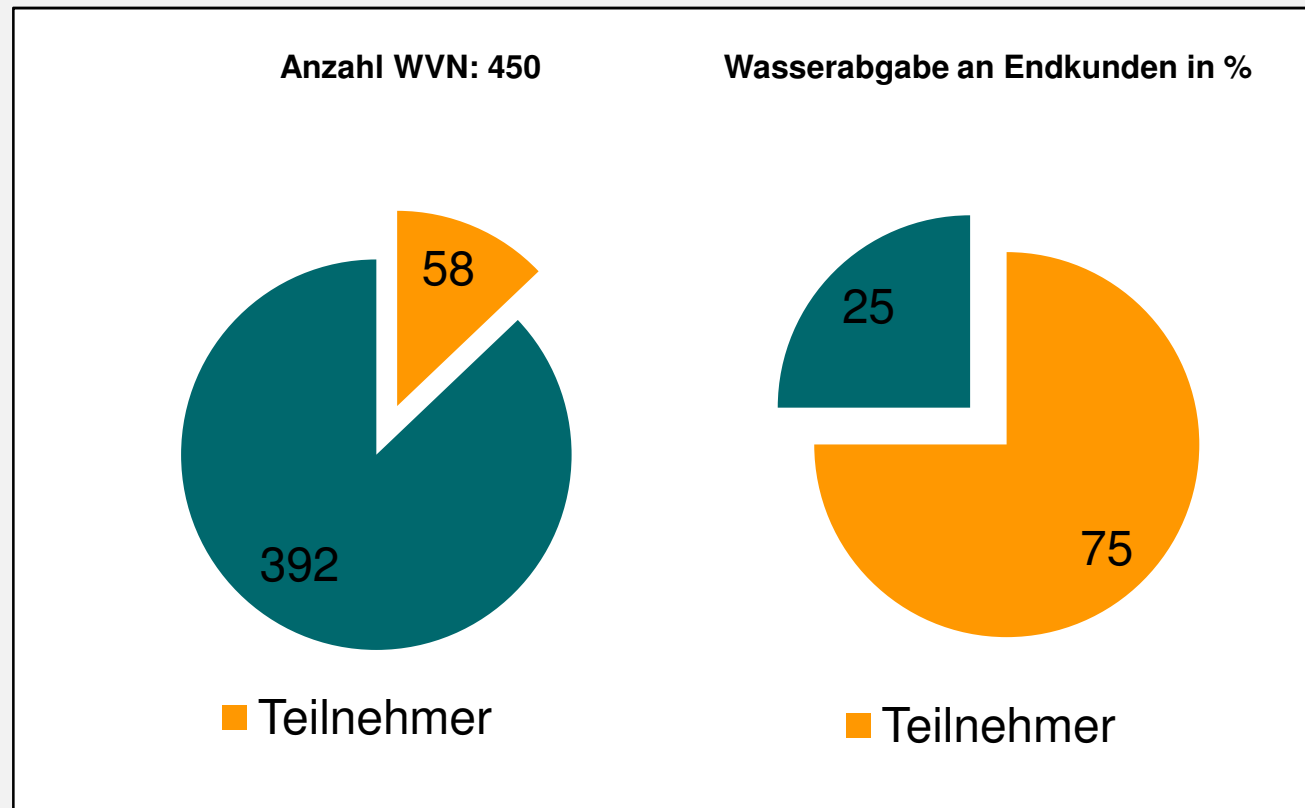


## Projektergebnisse

### **Die Einführung eines landesweiten Kennzahlenvergleichs war erfolgreich**

Insgesamt nahmen an der ersten Runde des Benchmarking-Projekts Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen 58 von insgesamt ca. 450 Wasserversorgungsunternehmen teil. Dies ist zahlenmäßig unbefriedigend, aber dennoch repräsentieren die Kennzahlenergebnisse ca. 75 % der Wasserabgabe an Endkunden.

## Projektergebnisse



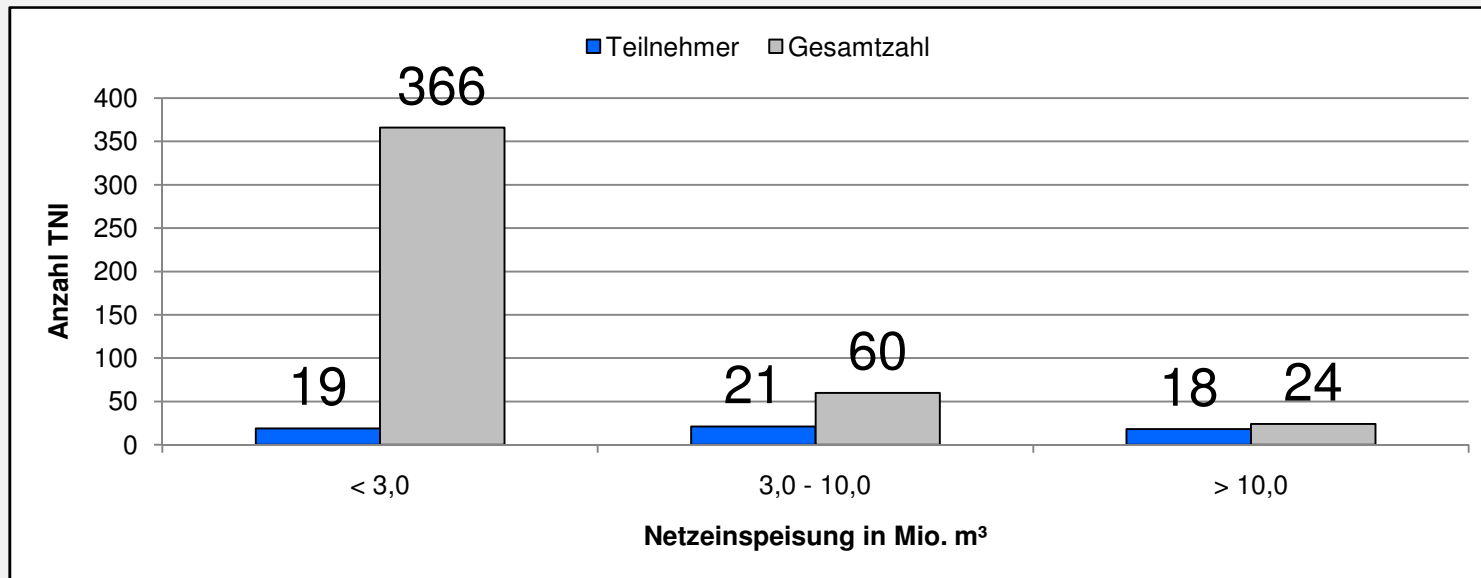
## Projektergebnisse

### **Die Teilnahmequote der kleinen und mittleren Wasserversorger ist viel zu gering**

Die Detailanalyse zeigt – wie bereits in Projekten anderer Bundesländer deutlich erkennbar –, dass auch hier die kleinen und mittleren Wasserversorgungsunternehmen beim aktuellen Benchmarking Projekt die quantitativ kleinste Teilnehmergruppe bilden. Dies ist deshalb bemerkenswert, weil anzahlmäßig diese Unternehmensgruppe die größte Vergleichsgruppe darstellt.

## Projektergebnisse

### Teilnahmefeld



Teilnehmerquote	
Größenklasse	
< 3,0 Mio. m³	5%
3,0 - 10,0 Mio. m³	35%
> 10,0 Mio. m³	75%

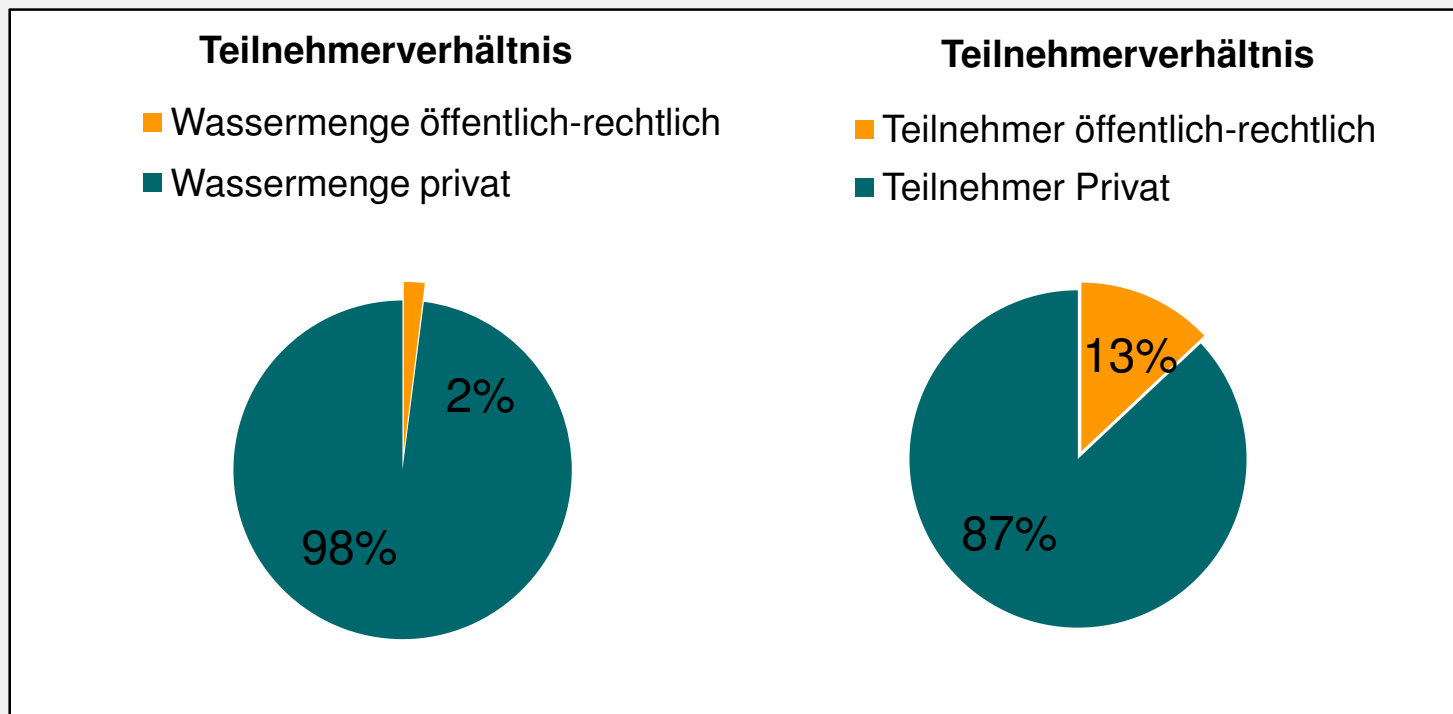
## Projektergebnisse

### **Unterschiedliche Teilnahmebereitschaft bei privat- und öffentlich-rechtlich organisierten Unternehmen**

Ergänzend zu der auffälligen Teilnahmezurückhaltung bei kleinen und mittleren Unternehmen ist festzustellen, dass nur 13% der Teilnehmer öffentlich-rechtlich organisiert sind.

Diese Unternehmen repräsentieren lediglich 2% der im Projekt vereinten Wassermenge.

## Projektergebnisse



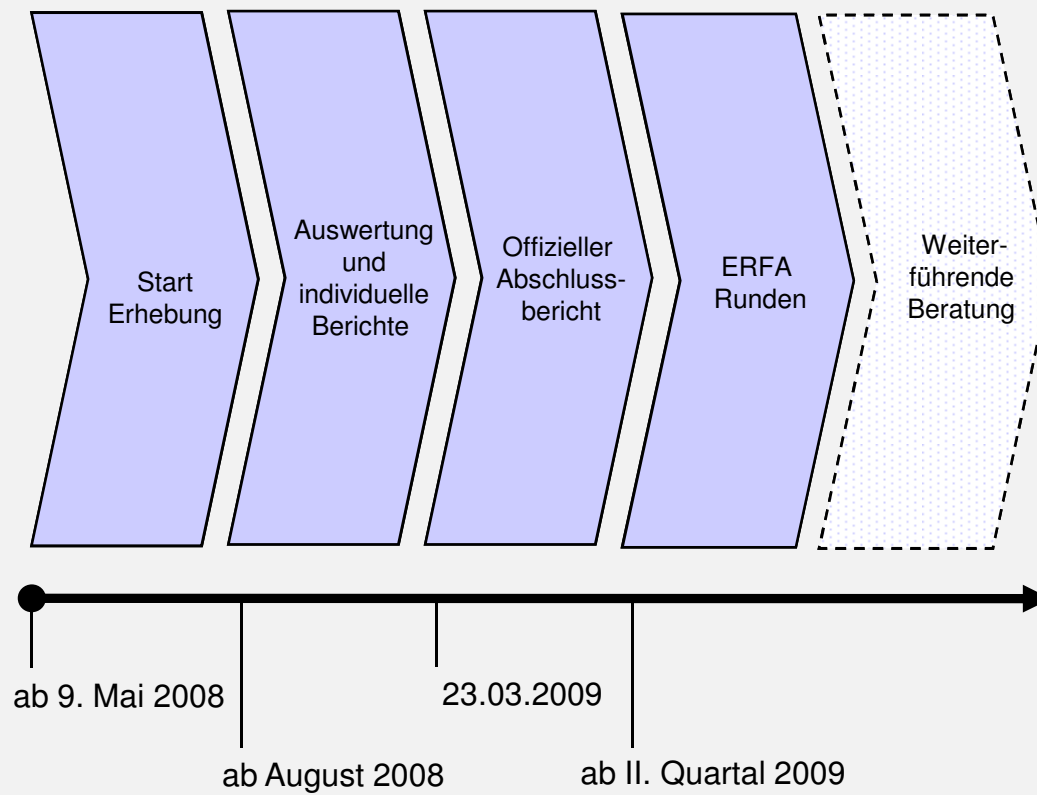
## Projektergebnisse

### **Die Projektlaufzeit ist Vorbild für Benchmarking-Projekte in anderen Bundesländern**

Mit einer Projektlaufzeit von nur etwa einem halben Jahr liegt das Benchmarking-Projekt „Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen“ in diesem Punkt an der Spitze vergleichbarer Kennzahlenvergleiche.

## Projektergebnisse

### Projektzeitplan





## Projektergebnisse

### **Der Grad der Aufgabenwahrnehmung ist auf einem hohen Niveau**

Mit einem durchschnittlichen Wert von 97 % beim Grad der Aufgabenwahrnehmung liegen die teilnehmenden Unternehmen im bundesweiten Vergleich im vorderen Drittel. Dies unterstreicht das gute Niveau der Versorgung mit Trinkwasser in Nordrhein-Westfalen.

Zur Beurteilung des Umfangs der tatsächlichen Aufgabenerfüllung der Unternehmen wurde anhand eines differenzierten Aufgabenkataloges, der typischer Weise anfallenden technischen und kaufmännischen Aufgaben von der Wassergewinnung bis zur Kundenabrechnung, ein Soll-Ist Vergleich durchgeführt

## Projektergebnisse

### Erfassung der Aufgabenwahrnehmung

#### Wasserwirtschaft

227. **Grundlagenplanung**  ja  nein

228. **Wasserrecht**  ja  nein

229. **Hydrogeologie**  ja  nein

230. **Meßwesen**  ja  nein

231. **Wasserschutz**  ja  nein

232. **Flächennutzung im Wasserschutzgebiet**  ja  nein

233. **Freiwilliger Umweltschutz**  ja  nein

#### Wassergewinnung und Aufbereitung

234. **Projektplanung**  ja  nein

## Projektergebnisse

### **Die Beurteilung der Organisationsqualität fällt ebenfalls positiv aus**

Die Organisationsqualität – gemessen an der Erfüllung der Vorgaben des technischen Regelwerks (W 1000) – der teilnehmenden Unternehmen liegt mit durchschnittlich 88 % auf einem hohen Niveau. Die Betriebsbesichtigungen vor Ort und stichprobenartige Analysen im Rahmen der Plausibilitätsprüfungen zur Datengrundlage bestätigen diese qualitative Einschätzung.

## Projektergebnisse

### Erfassung Organisationsqualität

#### Anforderungen an die Organisation

292. Ist das Unternehmen zertifiziert nach der W 1000 (TSM Zertifizierung)?  ja  nein
- 
293. Ist das Unternehmen Mitglied im DVGW/YBGW und/oder BDEW?  ja  nein
- 
294. Ist das Unternehmen zertifiziert nach DIN ISO 9001 und/oder 14001 und/oder validiert nach der EG-Öko-Audit Verordnung (EMAS)?  ja  nein
- 
295. Gibt es eine schriftliche Dokumentation der wichtigsten Regelungen, wie Dienst-, Arbeits- und Betriebsanweisungen  ja  nein
- 
296. Sind die bestehenden Anweisungen in einem Regelwerk geordnet (z.B. Organisationshandbuch, Betriebshandbuch)?  ja  nein
- 
297. Werden die Anweisungen regelmäßig systematisch aktualisiert?  ja  nein
- 
298. Ist im Unternehmen ein Risikomanagementsystem nach KonTraG eingerichtet worden?  ja  nein
-

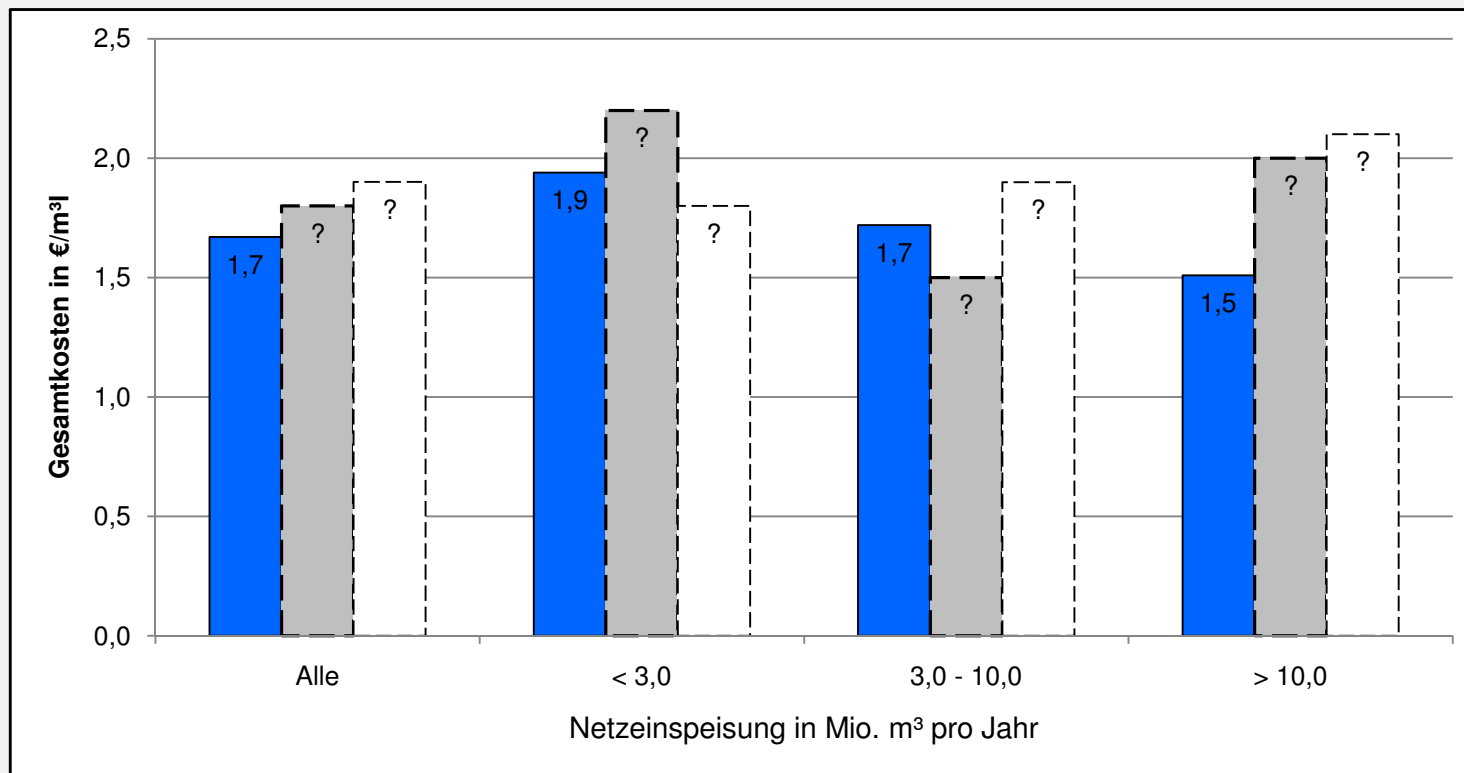
## Projektergebnisse

### **Effizienzsteigerungen werden erst durch einen Vergleich im Zeitreihenverlauf sichtbar**

Vereinzelt wurden bei den Teilnehmern schon in der ersten Projektrunde konkrete Hinweise auf mögliche Optimierungspotenziale deutlich. Regelmäßig können diese Ergebnisse jedoch zunächst nur als Indikatoren für bestimmte Sachverhalte im Unternehmen gewertet werden. Erst durch eine kontinuierliche Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit anhand von Kennzahlen im Zeitreihenverlauf und innerhalb einer konstant großen und repräsentativen Vergleichsgruppe werden Effizienzsteigerungen sichtbar.

## Projektergebnisse

Gesamtkosten - Zeitreihenvergleich



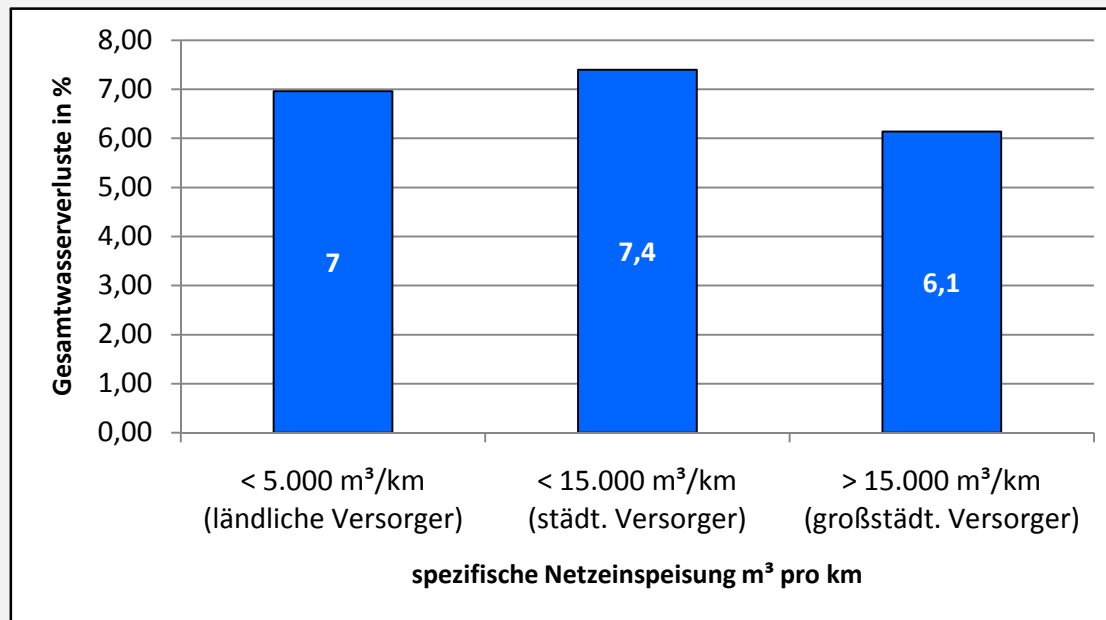
## Projektergebnisse

**Die Kennzahlen bei den Wasserverlusten (kaufmännische und technische Betrachtung) liegen insgesamt auf niedrigem Niveau**

Die überdies hohe Versorgungssicherheit bzw. Zuverlässigkeit der Versorgung ist sowohl für die nachhaltige Bewirtschaftung des Wasserhaushalts von herausragender Bedeutung, als auch aus wirtschaftlicher Sicht ein hervorragender Indikator für eine effiziente und hochwertige Leistungserbringung der teilnehmenden Wasserversorger in Nordrhein-Westfalen.

## Projektergebnisse

### Gesamtwasserverluste



<u>Referenzwerte</u>	
<b>Bayern:</b>	
Ländliche Versorger	9,60%
Städtische Versorger	9,60%
Großstädtische Versorger	10,60%
<b>Baden-Württemberg:</b>	
Ländliche Versorger	7,60%
Städtische Versorger	10,80%
Großstädtische Versorger	8,70%



## Versorgungsqualität - Reale Wasserverluste (technische Wasserverluste)



- Die ländlichen Wasserversorger weisen geringe Wasserverluste aus (Arbeitsblatt DVGW 392), die städtischen liegen gerade noch an der Grenze der geringen Verluste
- Mittelwert der großstädtischer Unternehmen befindet sich im Bereich mittlerer Wasserverluste

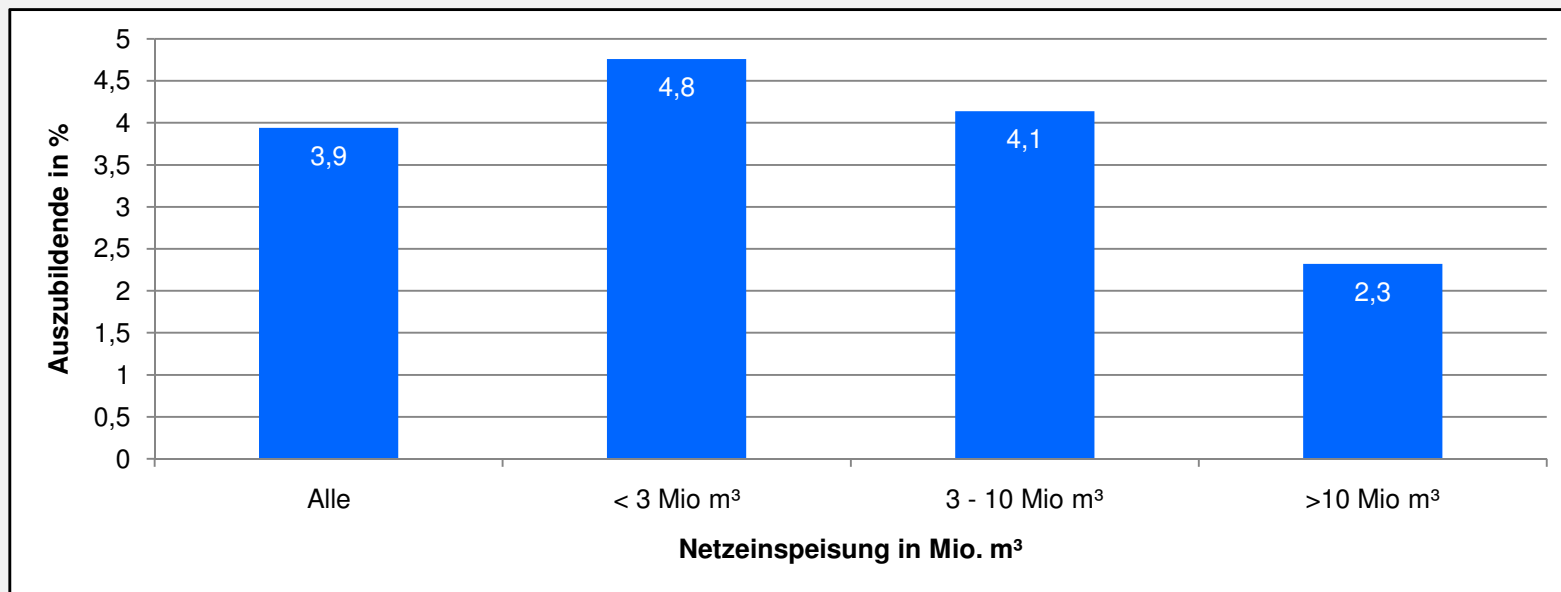
## Projektergebnisse

### **Die Rate der Auszubildenden liegt auf einem hohen Niveau**

Qualifizierte Nachwuchskräfte für die Wasserversorgung zu gewinnen, wird immer schwieriger. Der Kreis der Teilnehmer am Projekt hat dieses Problem der Zukunft offensichtlich erkannt. Statt auf die Vermittlung qualifizierten Personals durch den Arbeitsmarkt zu hoffen, setzen die Teilnehmer verstärkt auf die Ausbildung junger Menschen im eigenen Unternehmen.

## Projektergebnisse

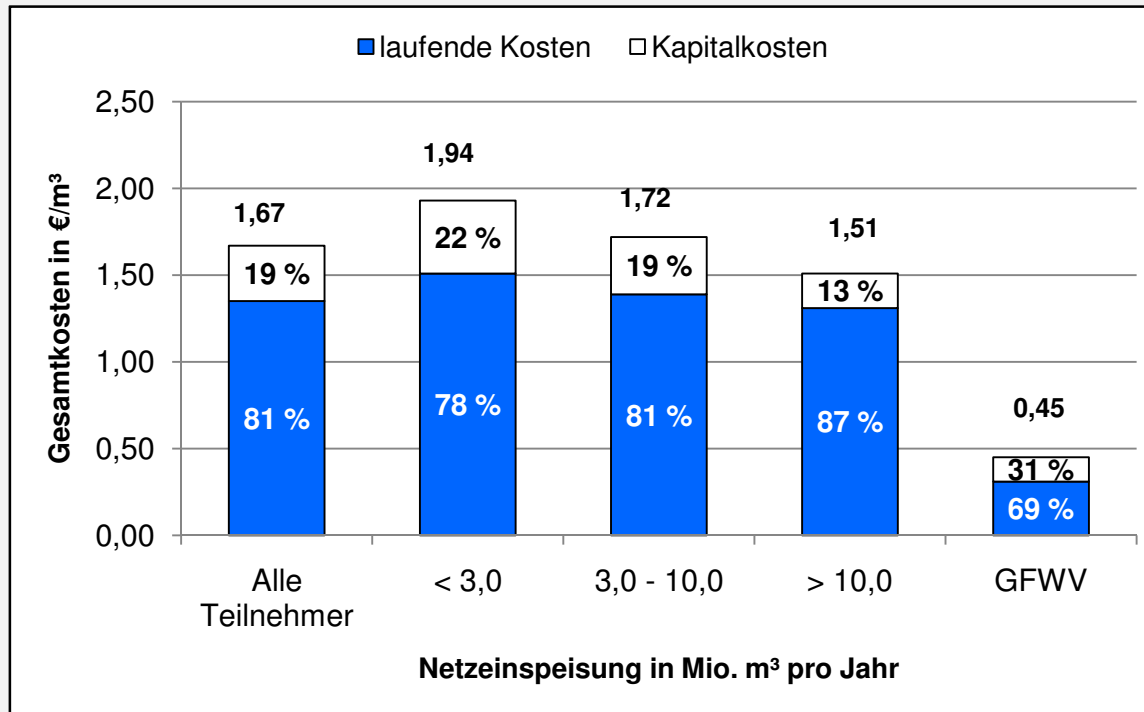
### Anteil Auszubildender





## Weitere Projektergebnisse

## Effizienz - Gesamtkosten



### Referenzwerte

#### Bayern:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	1,48 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,77 €/m³
< 2,5 Mio. m³	1,33 €/m³
> 2,5 Mio. m³	1,22 €/m³

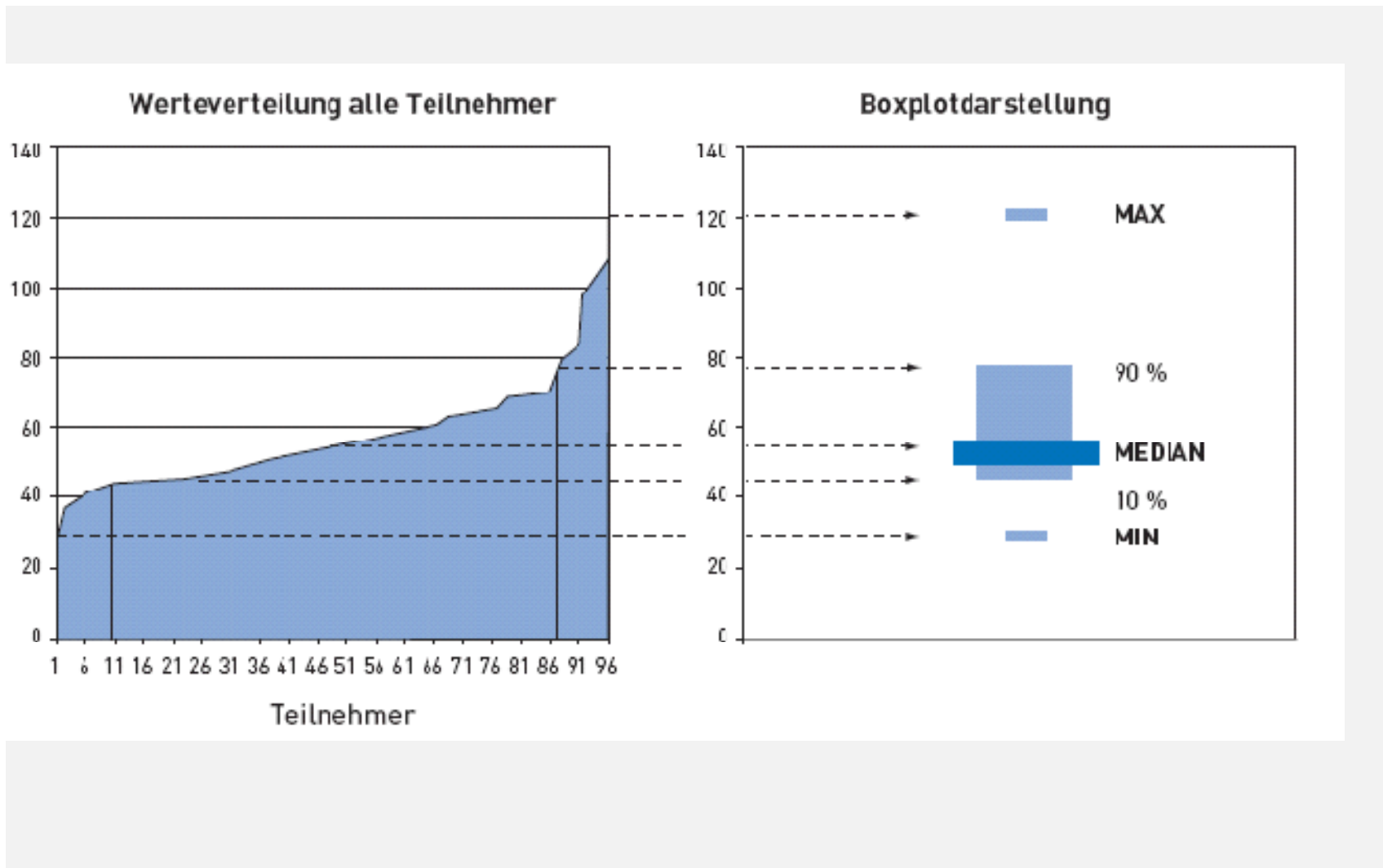
#### Baden-Württemberg:

##### Größenklasse

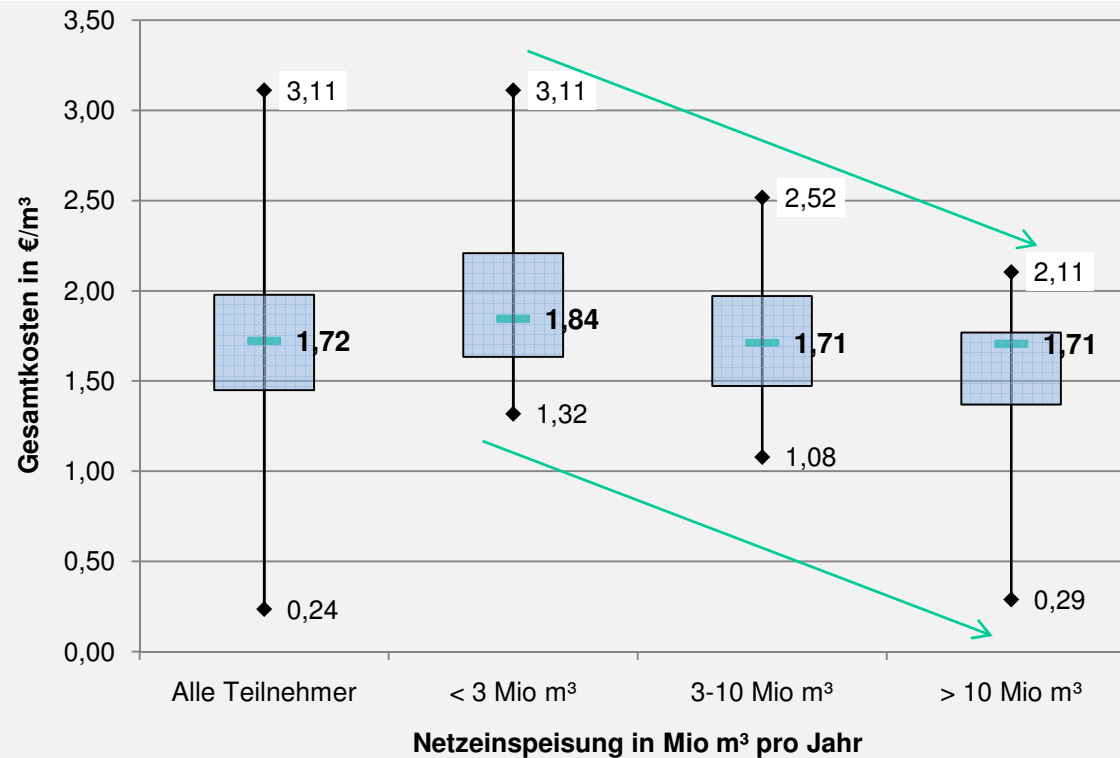
< 0,5 Mio. m³	2,03 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,98 €/m³
< 2,5 Mio. m³	1,98 €/m³
> 2,5 Mio. m³	1,81 €/m³
GFVV	0,87 €/m³

- Die Durchschnittswerte der Vergleichsgruppe sinken um ca. 22 % mit zunehmender Unternehmensgröße
- Hieraus einen Effizienz-Vorteil größerer Unternehmen abzuleiten ist allerdings nicht gerechtfertigt

## Exkurs: Boxplot

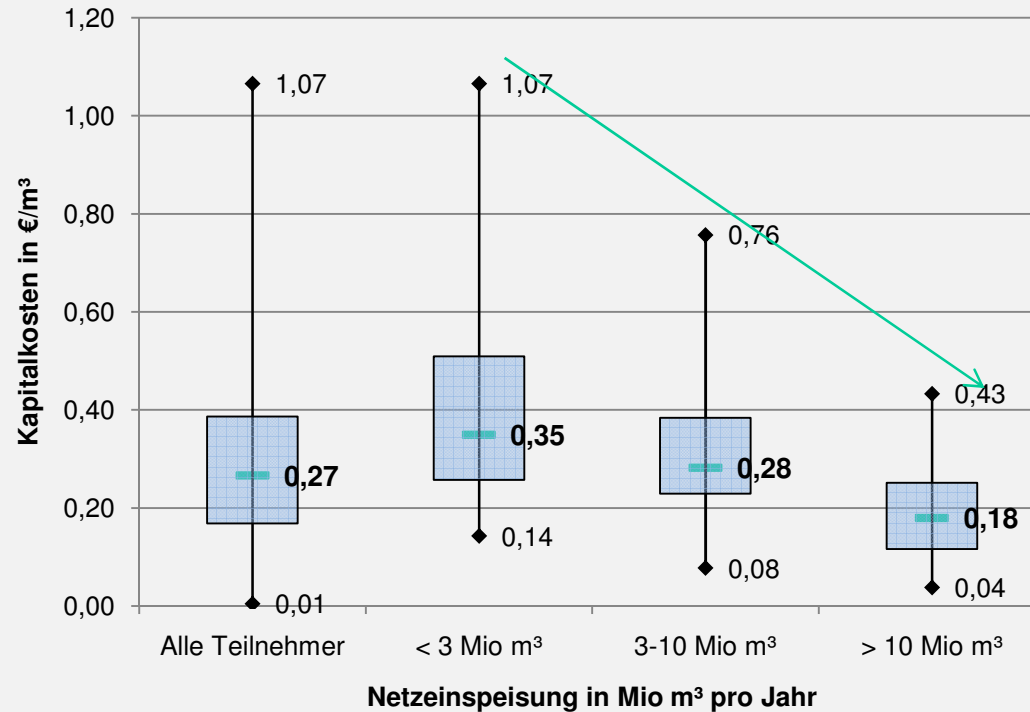


## Effizienz - Gesamtkosten



- Die Kostenbandbreite hat eine fallende Tendenz mit zunehmender Betriebsgröße
- In allen Vergleichsgruppen erhebliche Spreizung feststellbar

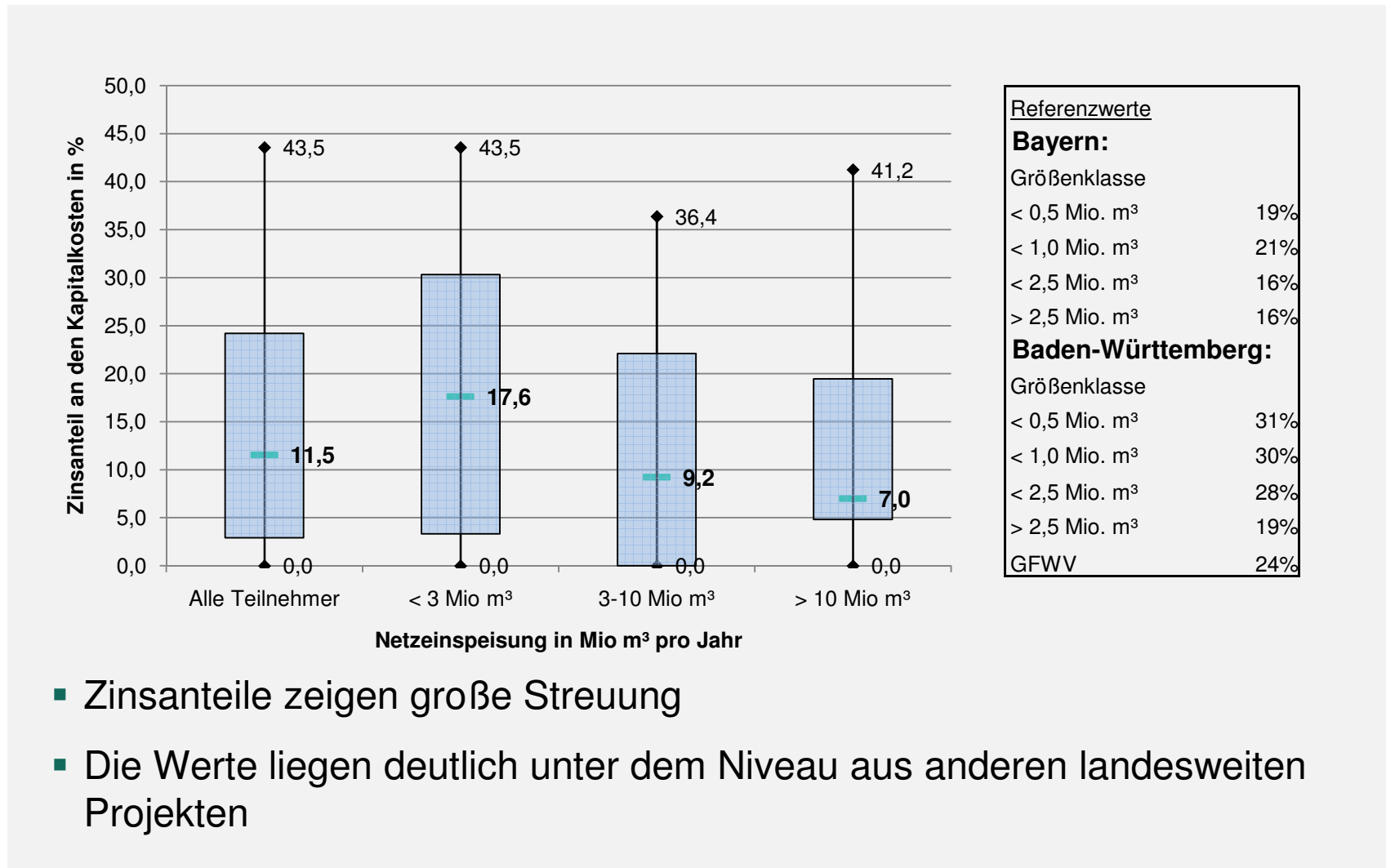
## Effizienz - Kapitalkosten



- Auch bei Kapitalkosten eine Tendenz zu geringeren Kosten mit steigender Unternehmensgröße
- Abhängig vom Investitionszeitpunkt, Bilanzierungs- und Abschreibungspraxis, Fördermitteln

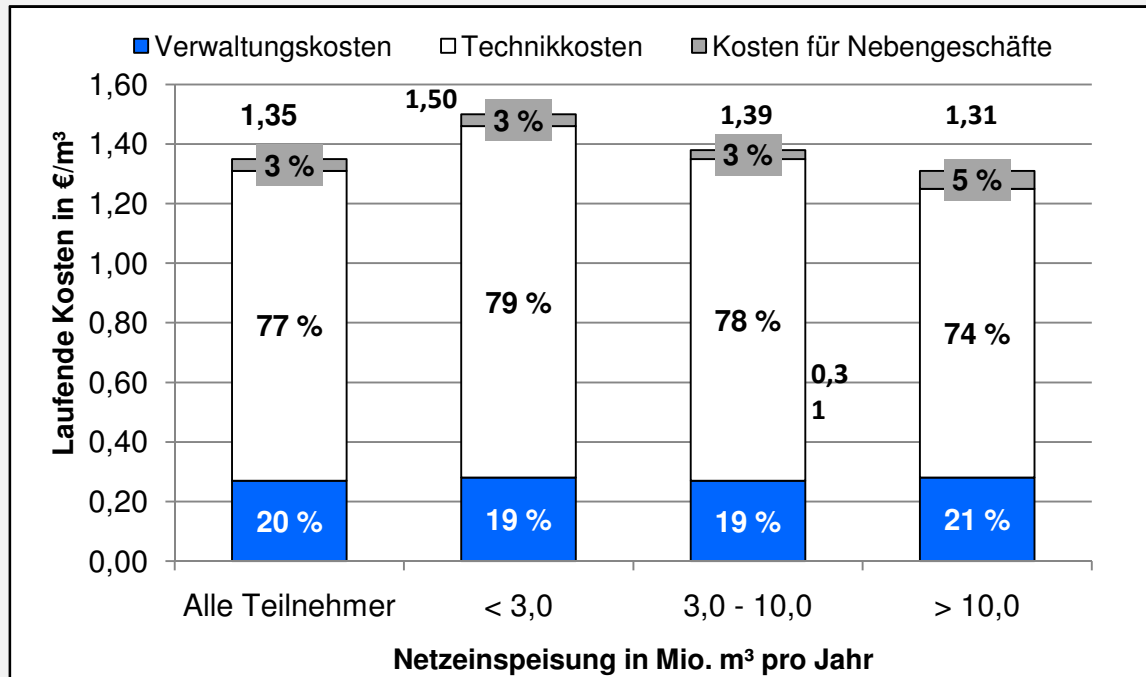


## Effizienz - Zinsanteil an den Kapitalkosten



- Zinsanteile zeigen große Streuung
- Die Werte liegen deutlich unter dem Niveau aus anderen landesweiten Projekten

## Effizienz - Laufende Kosten



### Referenzwerte

#### Bayern:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	0,93 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,16 €/m³
< 2,5 Mio. m³	0,85 €/m³
> 2,5 Mio. m³	0,84 €/m³

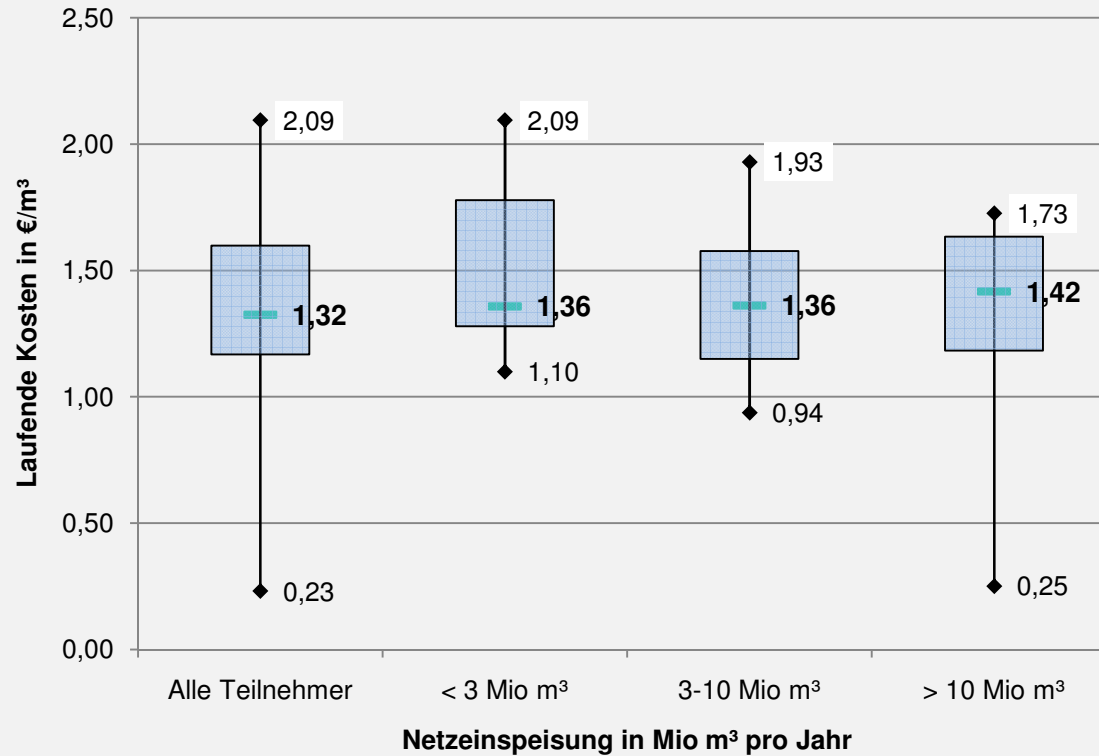
#### Baden-Württemberg:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	1,23 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,30 €/m³
< 2,5 Mio. m³	1,35 €/m³
> 2,5 Mio. m³	1,45 €/m³

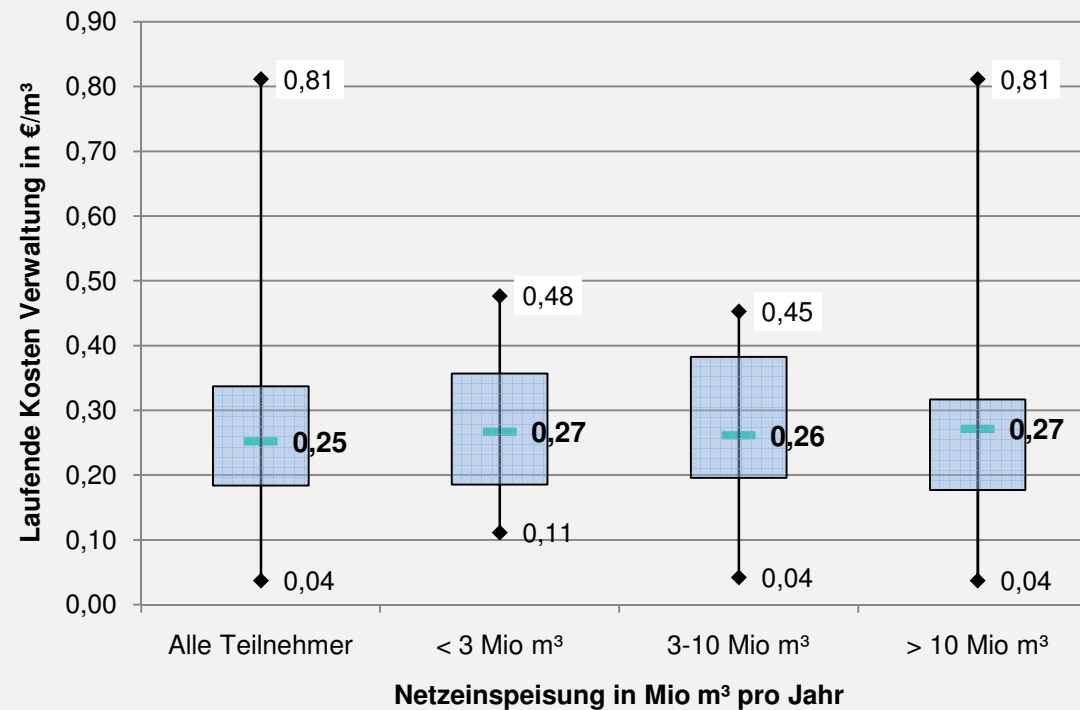
- Durchschnittliche Verwaltungskostenanteile von ca. 20% positiv zu bewerten
- Entsprechend liegt der Grund für die Kostenunterschiede in den drei Gruppen im Bereich der Technikkosten

## Effizienz - Laufende Kosten



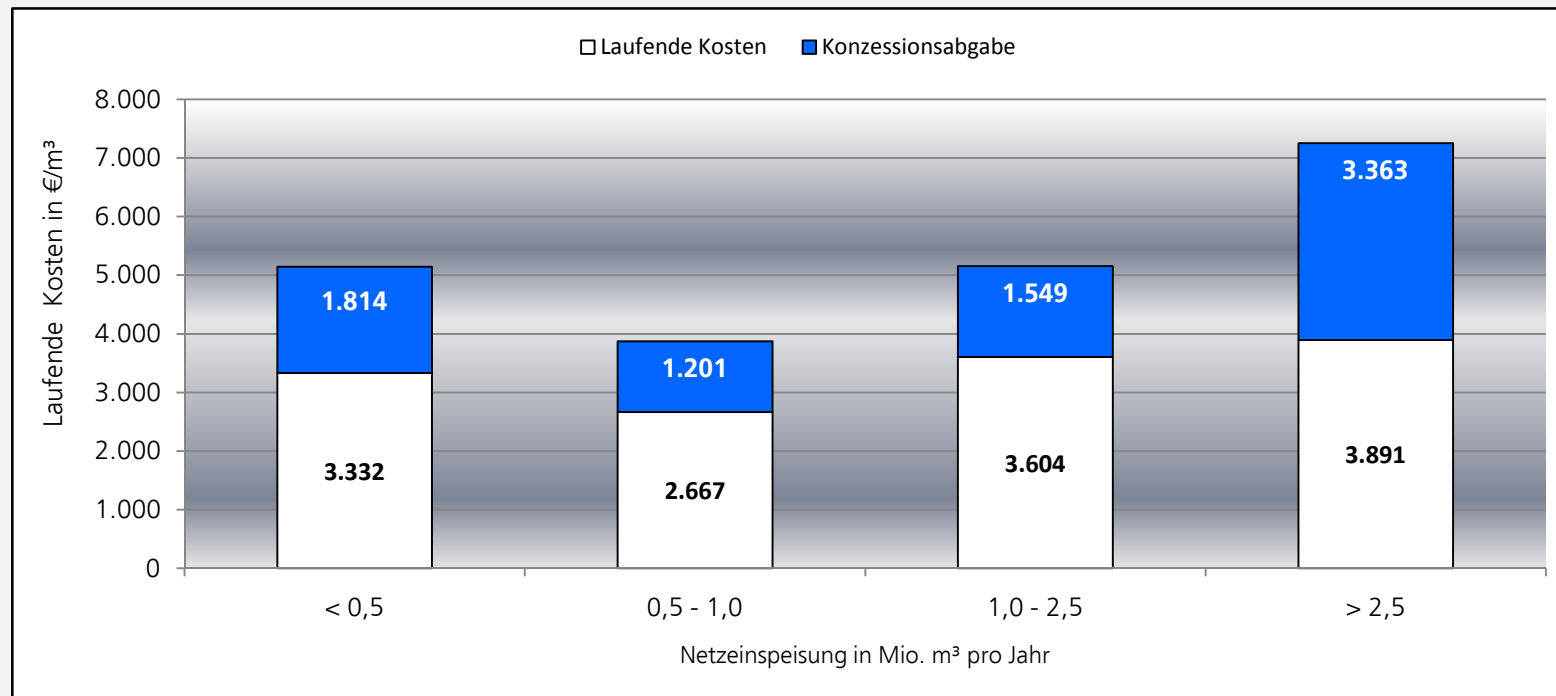
- Geringere laufende Kosten mit zunehmender Unternehmensgröße (im Mittel)
- Median zeigt gegenläufige Tendenz

## Effizienz - Laufende Kosten Verwaltung



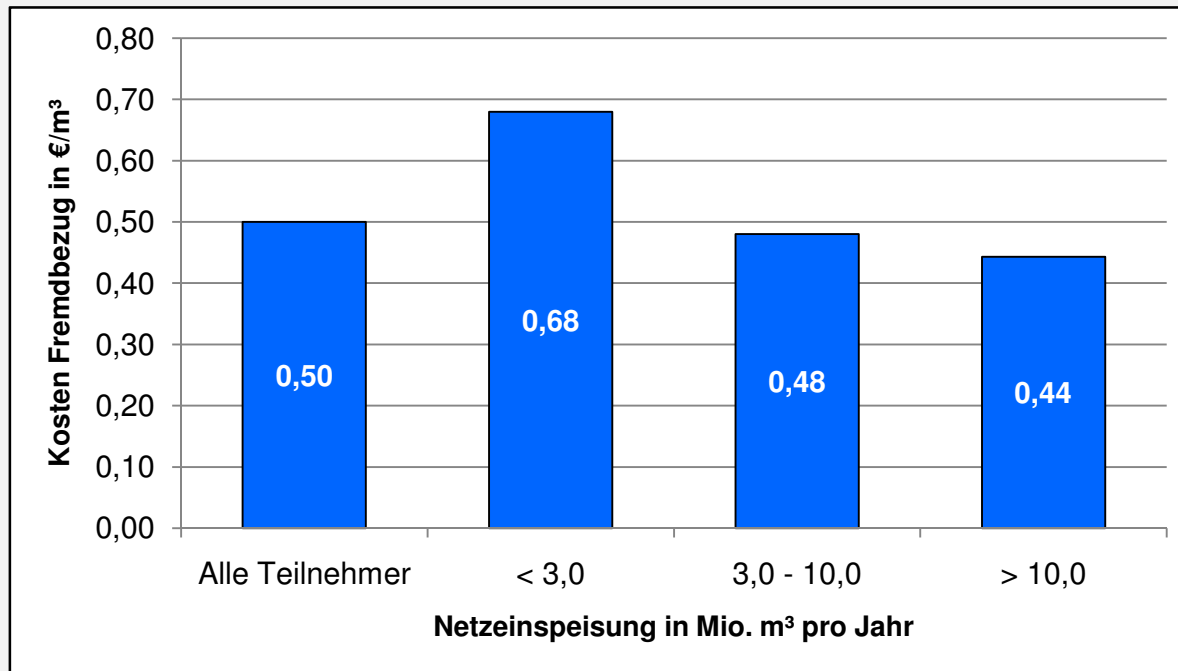
- Signifikante Streuung der Werte
- Median auf gleichem Niveau

## Effizienz - Laufende Kosten und Konzessionsabgabe



- Wie erwartet steigen die Netzkosten mit zunehmender Netzeinspeisung
- Tendenz korrespondiert mit den Netzerneuerungsraten in den Vergleichsgruppen

## Effizienz - Fremdwasserbezug



### Referenzwerte

#### Bayern:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	0,60 €/m³
< 1,0 Mio. m³	0,35 €/m³
< 2,5 Mio. m³	0,56 €/m³
> 2,5 Mio. m³	0,47 €/m³

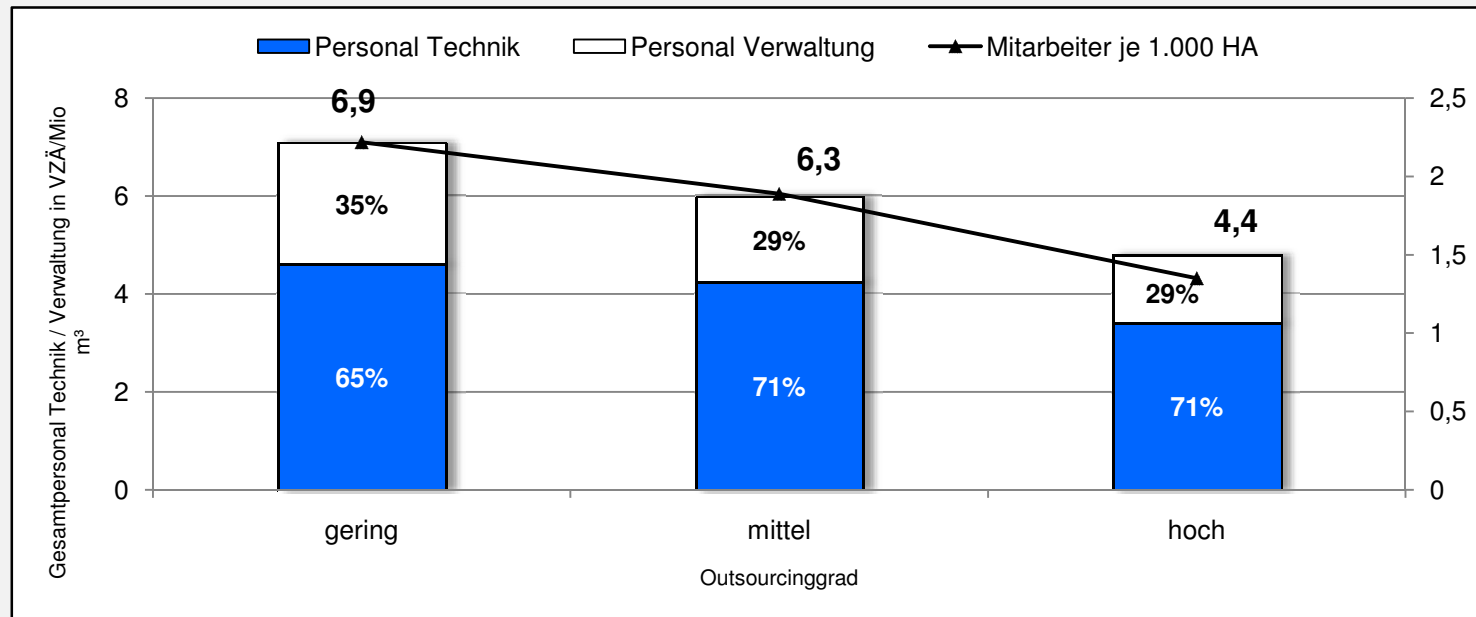
#### Baden-Württemberg:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	0,44 €/m³
< 1,0 Mio. m³	0,60 €/m³
< 2,5 Mio. m³	0,50 €/m³
> 2,5 Mio. m³	0,48 €/m³

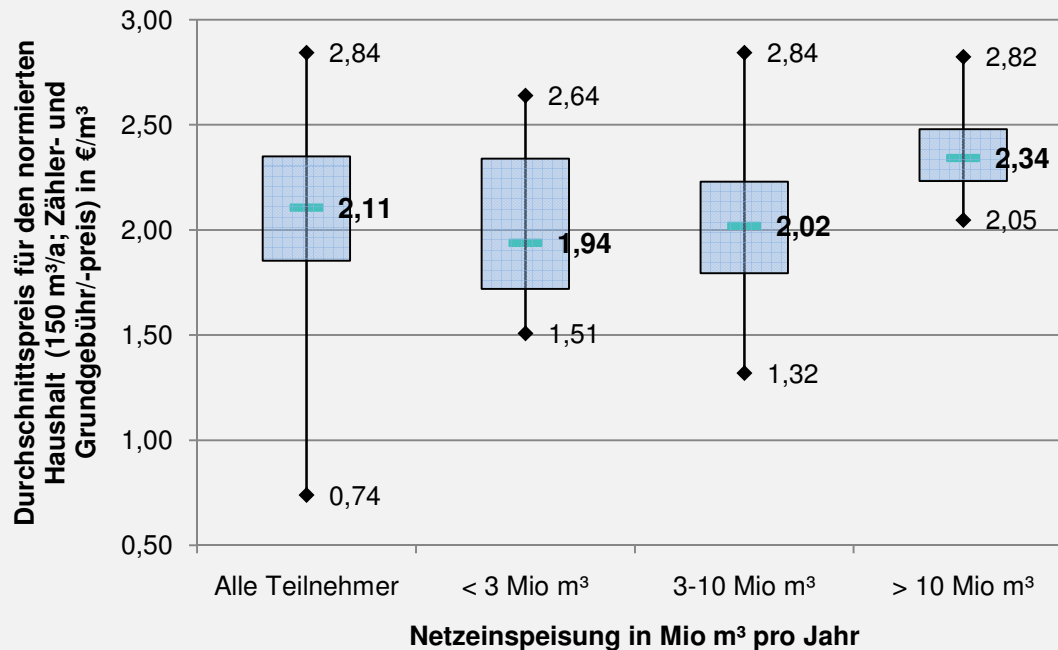
- Die Kosten für den Wasserbezug variieren zwischen 0,44€/m³ und 0,68€/m³
- Die Fremdbezugskosten bewegen sich auf dem Niveau bundesweiter Vergleichswerte

## Effizienz - Gesamtpersonal



- Verhältnis Technik / Verwaltung: 70 % zu 30 % (branchentypisch)
- Outsourcinggrad unverzichtbarer Bestandteil für die Bewertung der Personalausstattung
- Werte der Personalausstattung liegen auf gutem bundesweiten Mittel

## Effizienz - Wasserbezugskosten für den Endkunden

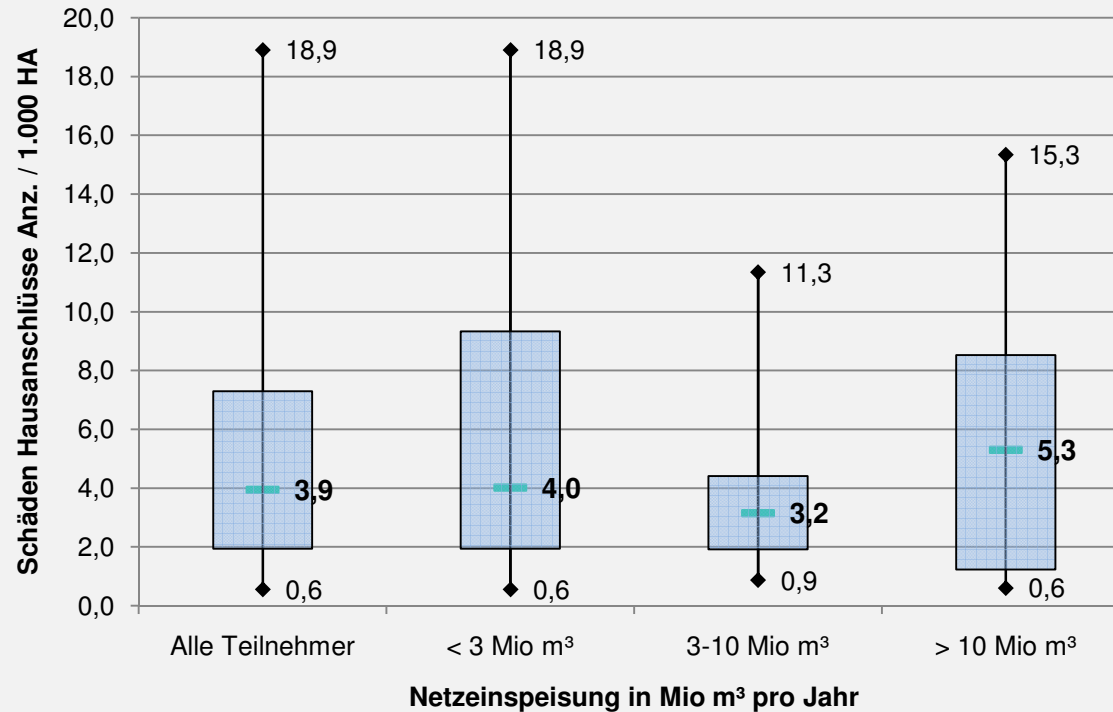


Referenzwerte	
<b>Bayern:</b>	
Größenklasse	
< 0,5 Mio. m³	1,40 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,62 €/m³
< 2,5 Mio. m³	1,30 €/m³
> 2,5 Mio. m³	1,29 €/m³
<b>Baden-Württemberg:</b>	
Größenklasse	
< 0,5 Mio. m³	1,92 €/m³
< 1,0 Mio. m³	1,94 €/m³
< 2,5 Mio. m³	1,87 €/m³
> 2,5 Mio. m³	2,02 €/m³

- Es ist wenig zielführend von dem Vergleich der Wasserpreise auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Wasserversorgungsunternehmen zu schließen
- Grundlage der Ermittlung durchschnittlicher Wasserbezugskosten ist ein Typisierter Abnahmefall (150 m³ zzgl. Grundpreis)

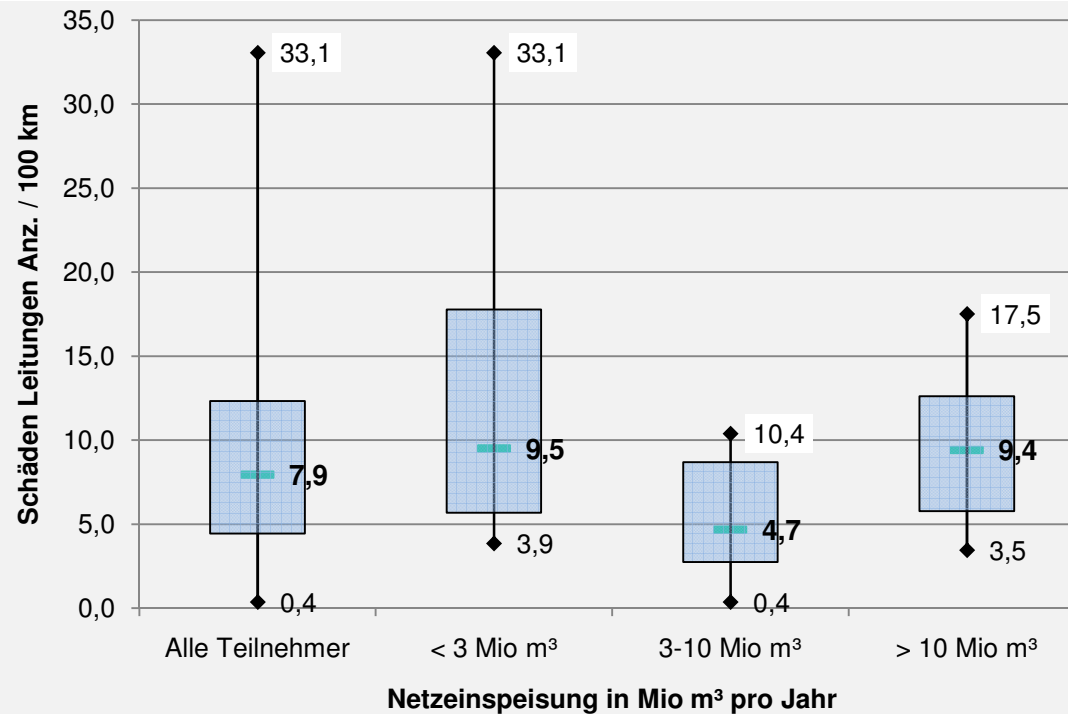


## Versorgungsqualität - Schäden Hausanschlüsse



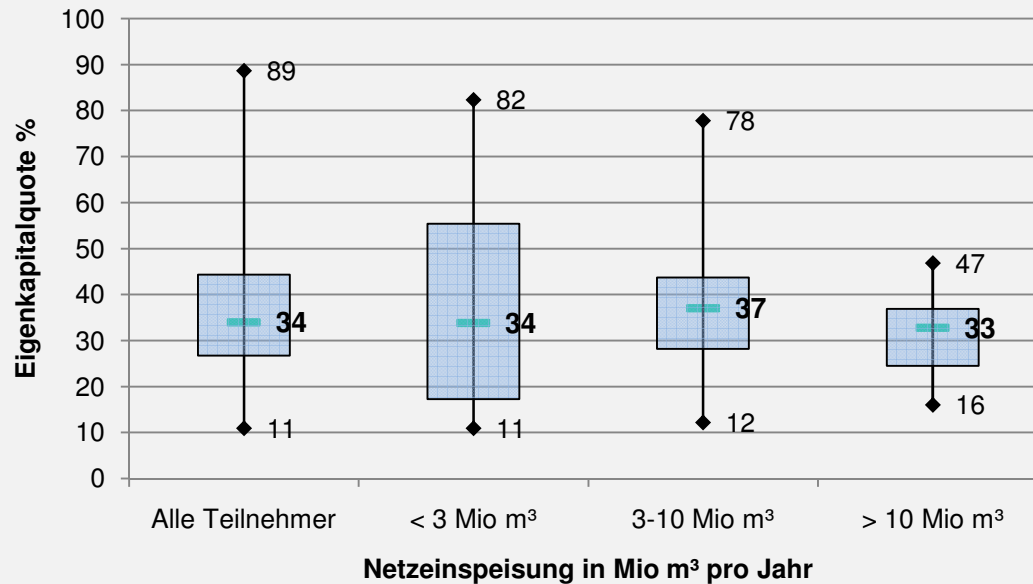
- Die Durchschnittswerte der Schadensrate liegen an der unteren Bandbreite anderer landesweiter Benchmarking-Projekte
- In allen Vergleichsgruppen große Spreizung feststellbar

## Versorgungsqualität - Leitungsschäden



- Alle Gruppen liegen in den ermittelten Kennzahlen deutlich unter den Werten anderer landesweiter Benchmarking-Projekte (10 – 12 Schäden)

## Nachhaltigkeit der Versorgung - Eigenkapitalquote



### Referenzwerte

#### Bayern:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	43%
< 1,0 Mio. m³	40%
< 2,5 Mio. m³	51%
> 2,5 Mio. m³	49%

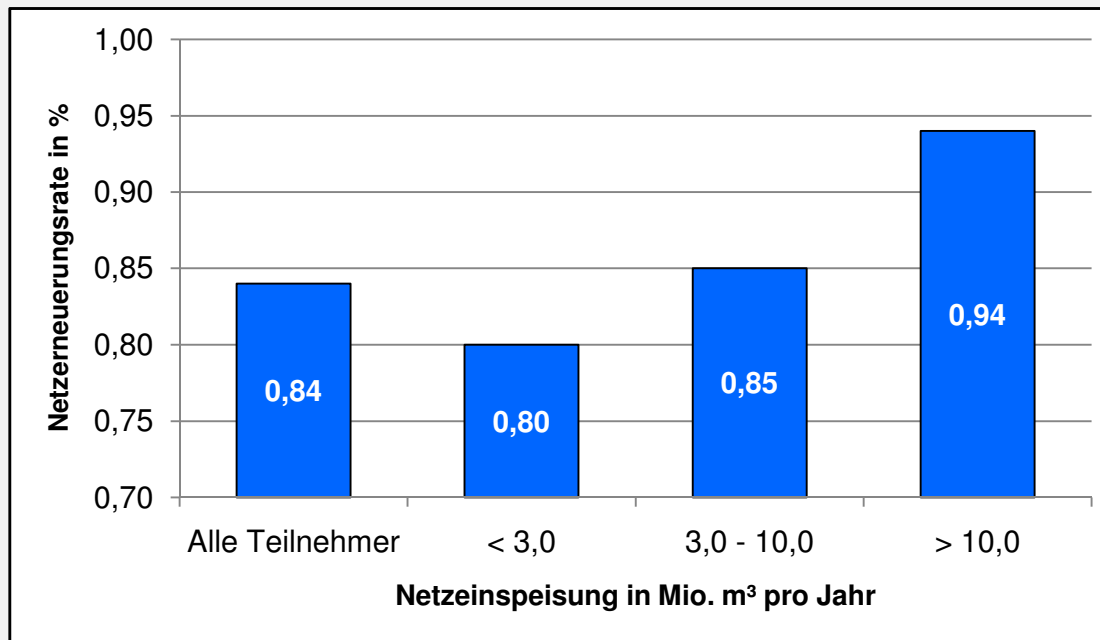
#### Baden-Württemberg:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	34%
< 1,0 Mio. m³	29%
< 2,5 Mio. m³	25%
> 2,5 Mio. m³	41%
GFWV	57%

- Kennzahl für wirtschaftliche Stabilität und Finanzkraft
- EK-Quote von mind. 30 % wird als angemessen erachtet und in allen Vergleichsgruppen im Mittel erfüllt

## Nachhaltigkeit der Versorgung - Netzerneuerungsrate



### Referenzwerte

#### Bayern:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	0,53%
< 1,0 Mio. m³	0,54%
< 2,5 Mio. m³	0,84%
> 2,5 Mio. m³	0,62%

#### Baden-Württemberg:

##### Größenklasse

< 0,5 Mio. m³	1,02%
< 1,0 Mio. m³	0,78%
< 2,5 Mio. m³	0,57%
> 2,5 Mio. m³	1,59%

- Maßstab zur Beurteilung der technischen Substanzerhaltung
- Die Netzerneuerungsrate steigt mit zunehmender Unternehmensgröße an



## Fazit



## Fazit

- Die Einführung eines landesweiten Benchmarking Projektes in der Wasserversorgung kann als Erfolg betrachtet werden
- Der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen kann ein hohes Niveau bestätigt werden.
- Entscheidend für den zukünftigen Erfolg des Projekts ist jedoch die Zahl der Unternehmen, die regelmäßig und dauerhaft an den Kennzahlenvergleichen teilnehmen. (breitenwirksame Etablierung nötig)

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Harald Kiesl**

Diplom-Kaufmann, Associate Partner

Rödl & Partner

Kranhaus 1, Im Zollhafen 18  
50678 Köln

Tel.: +49 (221) 94 99 09 102

Fax: +49 (221) 94 99 09 900

E-Mail: [wasser@roedl.de](mailto:wasser@roedl.de)

## Ihre Ansprechpartner



**Jörg Schielein, LLM**  
Rechtsanwalt  
Partner



**Harald Kiesl**  
Diplom-Kaufmann  
Associate Partner



**Henning Wündisch**  
Rechtsanwalt



**Wolfgang Schäffer**  
Diplom-Betriebswirt (FH)

## Rödl & Partner

Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer

Krankenhaus 1, Im Zollhafen 18  
50678 Köln

Äußere Sulzbacher Straße 100  
90491 Nürnberg

**wasser@roedl.de**

Tel.: +49 (221) 94 99 09 102  
Fax: +49 (221) 94 99 09 900

Tel.: +49 (9 11) 91 93-3503  
Fax.: +49 (9 11) 91 93-3549