

DIN ISO 24523

ICS 03.080.30; 13.060.20; 13.060.30

**Dienstleistungen im Bereich Trinkwasser und Abwasser –
Anleitungen für das Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und
Abwasserbeseitigung (ISO 24523:2017)**

Service activities relating to drinking water supply systems and wastewater systems –
Guidelines for benchmarking of water utilities (ISO 24523:2017)

Activités de service relatives aux systèmes d'alimentation en eau potable et aux systèmes
d'assainissement –

Lignes directrices pour le benchmarking des services publics de l'eau (ISO 24523:2017)

Gesamtumfang 28 Seiten

DIN-Normenausschuss Wasserwesen (NAW)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich.....	9
2 Normative Verweisungen	9
3 Begriffe	9
4 Benchmarking – Ziele, Arbeitsschritte und Merkmale	13
4.1 Ziele	13
4.2 Standortbestimmung und Leistungsverbesserung.....	13
4.3 Arbeitsschritte des Benchmarkings	14
4.4 Anforderungen an Kennzahlensysteme für Dienstleistungen im Bereich der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung.....	18
4.5 Benchmarking auf verschiedenen Detailebenen.....	20
5 Hinweise und Empfehlungen für Benchmarking-Projekte	22
5.1 Allgemeines	22
5.2 Vergleichbarkeit von Benchmarking-Objekten	22
5.3 Hinweise für Projektorganisation, Projektleitung und Datenmanagement.....	23
5.3.1 Projektorganisation.....	23
5.3.2 Projektleitung des Gesamtprojektes.....	23
5.3.3 Datenmanagement.....	23
5.4 Anforderungen an das beteiligte technische Personal	24
6 Ergebnisse und deren Verwendung.....	24
6.1 Grundsatz der Vertraulichkeit.....	24
6.2 Verwendung und Darstellung von Ergebnissen in der Öffentlichkeit	24
6.3 Hinweise zur Interpretation von Ergebnissen.....	25
7 Projektkosten	25
Anhang A (informativ) Checkliste zur Klärung der Grundsätze der Zusammenarbeit, Vertraulichkeit in der Behandlung von Daten, Informationen und Projektergebnissen in Benchmarking-Projekten	26
Anhang B (informativ) Beispiele für freiwillige Benchmarking-Projekte in der Wasserwirtschaft.....	27
Literaturhinweise.....	28

Nationales Vorwort

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 224 „Service activities relating to drinking water supply wastewater and stormwater systems“ erarbeitet, dessen Sekretariat von AFNOR (Frankreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 119-07-02 AA „Dienstleistungen und Management in der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung“ im DIN-Normenausschuss Wasserwesen (NAW).

Es ist erforderlich, bei den Arbeiten nach dieser Norm Fachleute oder Facheinrichtungen einzuschalten.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 24510:2007	siehe	DIN SPEC 19755:2012-03*)
ISO 24511:2007	siehe	DIN SPEC 19756:2012-03*)
ISO 24512:2007	siehe	DIN SPEC 19757:2012-03*)

Anstelle des Begriffs „Leistungskennzahl“ wird in Deutschland im Rahmen von Benchmarking der Begriff „Kennzahl“ verwendet. Dieser Begriff wird im gesamten Dokument als Übersetzung für „performance indicator“ angewendet.

Die deutsche Wasserwirtschaft, namentlich DVGW (Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e. V.) und DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.), begrüßt die vorliegende Norm. Sie ist mit deutscher Beteiligung entstanden, enthält alle wesentlichen Elemente der nationalen Entwicklungen des Benchmarking in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung und spiegelt daher das Grundverständnis der deutschen Wasserwirtschaft zum Benchmarking und die Erfahrungen vieler erfolgreicher und aussagekräftiger nationaler und internationaler Benchmarking-Projekte wider.

Neben den Prinzipien von Freiwilligkeit und Vertraulichkeit ist die Entwicklung von Unternehmens- und Prozessvergleichen über die fünf Hauptmerkmale

- Sicherheit,
- Qualität,
- Kundenservice,
- Nachhaltigkeit,
- Wirtschaftlichkeit,

seit vielen Jahren Kern von Projekten, die von Unternehmen in nationalen oder regionalen Vergleichsgruppen durchgeführt wurden (letzteres meist auf Ebene der Bundesländer).

Benchmarking in Deutschland dient zum einen der Verbesserung der Unternehmen („Lernen von den Besten“), zum anderen auch der Kommunikation mit Kunden, Öffentlichkeit, Behörden und Politik. Beide Ziele sind durch Anwendung der vorliegenden Norm uneingeschränkt erreichbar.

*) Nur teilweise übernommen.

Seit den ersten fachlichen Ausgestaltungen zum Benchmarking in der Wasserwirtschaft (im Jahr 2001 bzw. 2004) und Veröffentlichung der technischen Regeln für Benchmarking in Deutschland hat sich Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft stetig weiterentwickelt und dies spiegelt sich auch wider in weitergehenden Arbeiten, die die vorliegende Norm fachlich ergänzen.

Die nationalen Benchmarking-Systeme fußen weitgehend auf der Definition von Kennzahlen und Datenvariablen der International Water Association (IWA) bzw. sind damit kompatibel. Darauf aufbauend wurden für die Abwasserbeseitigung ein System von Unternehmenskennzahlen (DWA-Themen WI 00.1 – April 2008) und ebenso für die Trinkwasserversorgung Hauptkennzahlen (DVGW W 1100-2) sowie ein System zur Vergleichbarkeit von Wasserversorgungsunternehmen anhand von Strukturmerkmalen (DVGW W 1100-3) vorgelegt. Aktuellste Veröffentlichungen in Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung formulieren ein System von Branchenkennzahlen, welches die gemeinsame länderübergreifende Kommunikation von Ergebnissen und Information der Öffentlichkeit unterstützen soll.

Alle nationalen Ansätze zur Durchführung und Weiterentwicklung von Benchmarking in der deutschen Wasserwirtschaft entsprechen der vorliegenden Norm. DVGW und DWA ziehen daher ihre Merkblätter

- DWA-M 1100 (Ausgabe März 2008)
- DVGW W 1100 (Ausgabe März 2008)

zurück und übernehmen DIN ISO 24523 als nationale technische Regel.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN SPEC 19755:2012-03, *Dienstleistungen im Bereich der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung — Hinweise für die Bewertung und Verbesserung der Dienstleistungen für Nutzer*

DIN SPEC 19756:2012-03, *Dienstleistungen im Bereich der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung — Leitfaden für das Management und die Beurteilung der Abwasserentsorgung*

DIN SPEC 19757:2012-03, *Dienstleistungen im Bereich der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung — Leitfaden für das Management und die Beurteilung der Trinkwasserversorgung*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 224, *Service activities relating to drinking water supply systems and wastewater systems — Quality criteria of the service and performance indicators*.

Einleitung

Benchmarking ist ein systematischer Prozess zur Identifizierung, zum Kennenlernen und zur Übernahme erfolgreicher Unternehmensprozesse von Benchmarking-Partnern. Üblicherweise ist dies ein fortlaufender oder sich wiederholender Prozess. Vorrangiges Ziel des Benchmarkings ist die Leistungsverbesserung der Benchmarking-Partner.

Benchmarking ist ein Instrument zur Optimierung technischer und kaufmännischer Prozesse. Die Hauptziele von Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung sind Leistungsverbesserungen mit besonderem Schwerpunkt auf Sicherheit, Qualität, Kundenservice, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Es liefert den Verantwortlichen der einzelnen Benchmarking-Partner Anhaltspunkte, ihre Prozesse am jeweils Prozessbesten aus der größeren Gruppe der Benchmarking-Partner vergleichen zu können. Daraus können dann Schlussfolgerungen über mögliche oder notwendige Verbesserungen der Leistungsfähigkeit gezogen werden.

Weitere Folgeziele können die Kommunikation mit Interessensgruppen betreffen. Relevante Ergebnisse eines Benchmarking-Projektes können auch verwendet werden, um den Informationsbedarf von Akteuren aus Politik, Öffentlichkeit und Aufsichts- und Regulierungsbehörden zu adressieren. Um unzutreffende oder falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden, sind Kontextinformationen und Einflussfaktoren umfänglich, sorgfältig und verständlich mit einzubeziehen. Benchmarking kann also auch die nach außen gerichtete Kommunikation der Leistungsfähigkeit der Branche unterstützen. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass das übergeordnete Ziel von Benchmarking darin besteht, sicherzustellen, dass die Dienstleistungen in ihrer Gesamtheit so wirksam, effizient und wirtschaftlich wie möglich erbracht werden.

Erfolgreiches Benchmarking beruht auf dem Engagement und der Überzeugung des Managements der Benchmarking-Partner. Zur Analyse der Ergebnisse der Standortbestimmung und für das Ziehen der nötigen Schlussfolgerungen ist das Wissen der Führungskräfte der Unternehmen erforderlich. Darüber hinaus ist Benchmarking ein Prozess, bei dem vertrauliche Daten bezüglich einzelner Benchmarking-Partner ausgetauscht werden können. Daher sind eine gute Zusammenarbeit der Benchmarking-Partner, die Projektvereinbarung und Vertrauen in den Projektkoordinator Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking. Die Teilnahme am Benchmarking ist daher meist freiwillig. Allerdings kann die Teilnahme auch eine vorgegebene Anforderung sein, z. B. von einer Behörde.

Dieses Dokument fasst die allgemein anerkannten Kriterien für erfolgreiches Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung zusammen und kann auf allen Ebenen und für unterschiedliche Verbesserungsziele angewendet werden. Diese stützen sich auf gemeinsame Erfahrungen aus Projekten, in denen Benchmarking als zweistufiger Prozess angewendet wurde; erstens für die Standortbestimmung und zweitens für die Leistungsverbesserung (siehe die Liste von Beispielen von Benchmarking-Projekten in Anhang B).

Der Inhalt dieses Dokuments stellt einen offenen, gemeinsamen und internationalen Ansatz der Wasserwirtschaft zur Anwendung bewährter Vorgehensweisen von Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung dar. Er baut auf früheren Arbeiten auf, die gemeinsam durch die IWA [4] Verweisung [5], AWWA und IWA [6] sowie DVGW und DWA [7] veröffentlicht wurden. Der Benchmarking-Prozess kann durch jede Art von Unternehmen der Trinkwasserversorgung bzw. Abwasserbeseitigung angewendet werden, einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen. Der Ansatz dieses Dokuments begünstigt keine bestimmten nationalen, regulatorischen, kommerziellen oder an Verbände gebundene Methoden. In seiner Gesamtheit werden bewährte Vorgehensweisen wiedergegeben.

ISO 24510, ISO 24511 und ISO 24512 geben eine prinzipielle Anleitung für die Beurteilung und für die Verbesserung der Dienstleistung für Verbraucher und das Management der Unternehmen der Trinkwasserversorgung bzw. Abwasserbeseitigung, enthalten aber keine detaillierten Methoden der

Standortbestimmung und Leistungsverbesserung. Dieses Dokument gibt eine Anleitung für Benchmarking, das ein verbreitetes Verfahren ist, welches die Standortbestimmung mit Schritten zur Leistungsverbesserung vereint. Dadurch ergänzt es ISO 24510, ISO 24511 und ISO 24512.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt eine Anleitung zu bewährten Vorgehensweisen des Benchmarkings in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung bereit. Es beschreibt grundlegende Rahmenbedingungen, und Methoden im Zusammenhang mit Benchmarking in der Wasserwirtschaft. Die Anleitung ist hauptsächlich für freiwilliges Benchmarking vorgesehen. Konkrete Ziele, die durch Behörden vorgegeben sind und die durch die Unternehmen der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung erreicht werden müssen, werden durch dieses Dokument nicht behandelt.

Dieses Dokument ist anwendbar für öffentliche oder private Betreiber der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung jeglicher Größe. Es bevorzugt kein bestimmtes Eigentums- oder Betriebsmodell.

2 Normative Verweisungen

Dieses Dokument enthält keine normativen Verweisungen.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 24510 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online Browsing Platform: unter <http://www.iso.org/obp>

3.1

aggregierte Kennzahl

Kennzahl (3.13) auf übergeordneter Ebene, die ein oder mehrere Detailebenen abbildet

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine hoch aggregierte Kennzahl erfasst Informationen auf Unternehmensebene mit einer geringen Detailtiefe (z. B. laufende Kosten der Trinkwasserversorgung pro Kubikmeter Wasserabgabe). Mit steigender Detaillierung sinkt der Aggregationsgrad (z. B. Zeiteinsatz je Meter Kanalreinigung). Synonym trifft dies auch für Kenngrößen bzw. *Datenvariablen* (3.8) zu.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein synonyme Begriff ist „Aggregationsgrad“. In diesem Zusammenhang ist der Aggregationsgrad der Verdichtungsgrad einer Kennzahl oder Kenngröße bzw. Datenvariable bezogen auf die Information über das *Benchmarking-Objekt*.

3.2

Benchmark

Einzelwert, der einen zur Orientierung verwendeten akzeptierten Bezugswert repräsentiert, entweder aus Vergleichen unter den Teilnehmern oder der Literatur abgeleitet

Anmerkung 1 zum Begriff: Benchmarks dürfen individuell oder gruppenspezifisch festgelegt werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Durch *Clustering* (3.6) können sich unterschiedliche Benchmarks für verschiedene Zielgruppen ergeben.