

DIN ISO 24523

ICS 03.080.30; 13.060.20; 13.060.30

Einsprüche bis 2015-11-25

Entwurf**Dienstleistungen im Bereich Trinkwasser und Abwasser –
Anleitungen für Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und
Abwasserbeseitigung (ISO/DIS 24523:2015);
Text Deutsch und Englisch**

Service activities relating to drinking water supply systems and wastewater systems –
Guidelines for benchmarking of water utilities (ISO/DIS 24523:2015);
Text in German and English

Activités relatives aux services de l'eau potable et de l'assainissement –
Lignes directrices pour le benchmarking des services d'eau (ISO/DIS 24523:2015);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2015-09-25 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und
Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses
Entwurfes besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal des DIN unter www.entwuerfe.din.de bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an naw@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/stellungnahme oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Wasserwesen (NAW), 10772 Berlin (Hausanschrift: Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin).

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten
Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 48 Seiten

DIN-Normenausschuss Wasserwesen (NAW)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	7
2 Begriffe	7
3 Benchmarking – Ziele, Arbeitsschritte und Merkmale	11
3.1 Ziele	11
3.2 Leistungsbestimmung und Leistungsverbesserung	11
3.3 Arbeitsschritte des Benchmarking	12
3.4 Anforderungen an Kennzahlensysteme für Dienstleistungen im Bereich der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung	16
3.5 Benchmarking auf verschiedenen Detailebenen	18
4 Hinweise und Empfehlungen für Benchmarking-Projekte	20
4.1 Allgemeines	20
4.2 Vergleichbarkeit von Benchmarking-Objekten	20
4.3 Hinweise für Projektorganisation, Projektleitung und Datenmanagement	20
4.3.1 Projektorganisation	20
4.3.2 Projektleitung des Gesamtprojektes	20
4.3.3 Datenmanagement	21
4.4 Anforderungen an das beteiligte technische Personal	21
4.5 Anforderungen an das beteiligte kaufmännische Personal	21
5 Ergebnisse und deren Verwendung	21
5.1 Grundsatz der Vertraulichkeit	21
5.2 Verwendung und Darstellung von Ergebnissen in der Öffentlichkeit	22
5.3 Hinweise zur Interpretation von Ergebnissen	22
6 Projektkosten	23
Anhang A (informativ) Checkliste zur Klärung der Grundsätze der Zusammenarbeit, Vertraulichkeit in der Behandlung von Daten, Informationen und Projektergebnissen in Benchmarking-Projekten	24
Anhang B (informativ) Beispiele für freiwillige Benchmarking-Projekte in der Wasserwirtschaft	25
Literaturhinweise	26

Nationales Vorwort

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“ aufgestellt, dessen Sekretariat von Frankreich (AFNOR) 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung des ISO/DIS 24523 beigefügt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. Das DIN [und/oder die DKE] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

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

Für die in diesem Dokument zitierten Internationalen Normen wird im Folgenden auf die entsprechenden Deutschen Normen hingewiesen:

ISO 24510:2007	siehe	DIN SPEC 19755:2012
ISO 24511:2007	siehe	DIN SPEC 19756:2012
ISO 24512:2007	siehe	DIN SPEC 19757:2012

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.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

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

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

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

Dienstleistungen im Bereich Trinkwasser und Abwasser — Anleitungen für Benchmarking in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung

Einleitung

Benchmarking ist ein systematischer Prozess zur Identifizierung, zum Kennenlernen und zur Übernahme erfolgreicher Instrumente, Methoden und Prozesse von Benchmarking-Partnern. Üblicherweise ist es ein fortlaufender oder sich wiederholender Prozess. Vorrangiges Ziel des Benchmarking 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 einzelner 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 Politik, Öffentlichkeit und Unternehmen zu berücksichtigen, wenn Kontextinformationen und Einflussfaktoren sorgfältig und verständlich mit einbezogen werden. 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. Das Erarbeiten und die Integration von Benchmarkingergebnissen in den betrieblichen Alltag erfordern in hohem Maße individuelle Entscheidungen bei den Unternehmen und sind abhängig von deren jeweiligen Zielen. Darüber hinaus ist Benchmarking ein Prozess, bei dem vertrauliche Daten bezüglich einzelner Benchmarking-Partner ausgetauscht werden. Daher sind eine gute Zusammenarbeit der Benchmarking-Partner, die Projektvereinbarung und Vertrauen in den Projektkoordinator Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung. Die Teilnahme am Benchmarking ist daher meist freiwillig. Allerdings kann die Teilnahme abhängig von den unterschiedlichen nationalen, regulatorischen Rahmenbedingungen auch eine vorgegebene Anforderung sein.

Diese Internationale Norm fasst die allgemein anerkannten Kriterien für erfolgreiches Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung zusammen. Diese stützen sich auf gemeinsame Erfahrungen aus Projekten, in denen Benchmarking als vollständiger Prozess angewendet wurde; erstens für die Leistungsbestimmung und zweitens für die Leistungsverbesserung (siehe die Liste von Beispielen von Benchmarking-Projekten in Anhang B). Es werden die grundlegenden Rahmenbedingungen, Methoden, Chancen und Risiken, die mit einem Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung verbunden sind, beschrieben.

Der Inhalt dieser internationalen Norm 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 [1, 2], AWWA und IWA [3] und DVGW und DWA [4] veröffentlicht wurden. Der Benchmarking-Prozess kann durch jede Art von Betreiber der Trinkwasserversorgung bzw. Abwasserbeseitigung angewendet werden, dies schließt kleine und mittlere Betreiber ein. Der Ansatz dieser Internationalen Norm begünstigt keine bestimmten nationalen, regulatorischen, kommerziellen oder an Verbände gebundene Methoden. In seiner Gesamtheit werden bewährte Vorgehensweisen wiedergegeben.

Die Internationalen Normen ISO 24510 bis 24512 [5, 6, 7] geben eine prinzipielle Anleitung für die Beurteilung und für die Verbesserung der Dienstleistung für Verbraucher und das Management der Versorger, enthalten aber keine detaillierten Methoden der Leistungsbestimmung und -verbesserung. Diese Internationale Norm gibt eine Anleitung für Benchmarking, das ein verbreitetes Verfahren ist, welches die Leistungsbestimmung mit Schritten zur Leistungsverbesserung vereint. Dadurch ergänzt sie ISO 24510 bis ISO 24512.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm stellt eine Anleitung zu bewährten Vorgehensweisen des Benchmarking in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung bereit. Sie beschreibt grundlegende Rahmenbedingungen, Methoden, Chancen und Risiken 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 den Versorger erreicht werden müssen, werden durch diese Internationale Norm nicht behandelt.

Diese Internationale Norm kann durch alle Betreiber in der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung – unabhängig von ihrer Rechtsform - angewendet werden. Sie bevorzugt kein bestimmtes Eigentums- oder Betriebsmodell.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1

Aggregationsgrad

Verdichtungszustand der Information über den Untersuchungsgegenstand einer Kennzahl

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, i.d.R. bei zunehmender Anzahl von Kennzahlen (z. B. Zeiteinsatz je Meter Kanalreinigung). Mehrere detaillierte Kennzahlen können erforderlich sein, um eine Aggregation auf eine nächsthöhere Kennzahl zu ermöglichen.

2.2

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 können individuell oder gruppenspezifisch festgelegt werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Durch Clusterung können sich unterschiedliche Benchmarks für verschiedene Zielgruppen ergeben.

2.3

Benchmarking

systematischer Prozess zur Identifizierung, zum Kennenlernen und zur Übernahme erfolgreicher Instrumente, Methoden und Prozesse von Benchmarking-Partnern

Anmerkung 1 zum Begriff: Üblicherweise ist Benchmarking ein kontinuierlicher (turnusmäßiger) Prozess.

2.4

Prozessbenchmarking

Benchmarking auf Prozessebene, d. h. Benchmarking-Objekte sind Prozesse

BEISPIEL Kanalbetrieb, Verbrauchsabrechnung oder Materialwirtschaft.

2.5

Unternehmensbenchmarking

Benchmarking auf Unternehmensebene, d. h. Benchmarking-Objekte sind die Unternehmen und deren Hauptbereiche (z. B. Abwasserbeseitigung und/oder Wasserversorgung).

BEISPIEL Dienstleistungen im Bereich Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung.

2.6

Benchmarking-Objekt

Unternehmen, Unternehmenssparten, Aufgabenbereiche, Prozesse, Tätigkeiten, Dienstleistungen oder sonstige Produkte, die Gegenstand des Benchmarkings sind und mit eindeutigen Schnittstellen gegeneinander und von nicht untersuchten Objekten abgegrenzt sind

BEISPIEL Kanalbau, Rohrnetz betreiben

2.7

Benchmarking-Partner

Teilnehmer eines Benchmarking-Projektes

2.8

Clusterung

Gruppierung

Zusammenstellung von Benchmarking-Objekten in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kriterien (z. B. Kontextinformationen oder Erklärungsfaktoren), um eine homogene Vergleichsgruppe zu erzeugen

Anmerkung 1 zum Begriff: Beispiele für Clusterkriterien sind Unternehmensgrößen – z. B. anhand der Trinkwasserabgabe, der versorgten Bevölkerung oder der spezifischen Netzaufgabe – $\text{m}^3/\text{km}/\text{a}$.

Anmerkung 2 zum Begriff: Für unterschiedliche Kennzahlen bietet sich eine unterschiedliche Clusterung an; durch Clusterung können/werden unterschiedliche Benchmarks je Vergleichsgruppe auftreten.

Anmerkung 3 zum Begriff: Im Ergebnis der Clusterung ist der Vergleich der Kennzahlen weniger stark von den Clusterkriterien beeinflusst.

2.9

Kontextinformationen

Daten, die Informationen über die relevanten Merkmale eines Unternehmens liefern und Unterschiede zwischen Systemen erklären

Anmerkung 1 zum Begriff: Es gibt zwei Arten von Kontextinformationen:

- Informationen, die rein beschreibend sind und externe Faktoren beinhalten, die vom Betreiber nicht beeinflussbar sind (z. B. demographische Daten, Topographie, Klima);
- Merkmale, die nur langfristig durch Managemententscheidungen beeinflusst werden können (z. B. Alter von Infrastrukturen).

[QUELLE: ISO 24510:2007]

2.10

Kenngröße/Datenvariable

technische oder kaufmännische Größe zur Beschreibung des Benchmarking-Objekts als Basis zur Berechnung von Kennzahlen, z. B. Energie in $[\text{kWh}/\text{a}]$, CSB in $[\text{kg}/\text{a}]$, Kosten in $[\$/\text{a}]$ oder aufbereitete (Ab-) Wassermenge in $[\text{m}^3/\text{a}]$

Anmerkung 1 zum Begriff: Grundlage für belastbare Kennzahlen ist eine eindeutige Definition der Kenngrößen innerhalb eines strukturierten Datenmodells unter Berücksichtigung des Vertrauens in die Daten (z. B. Zuverlässigkeit, Genauigkeit).

Anmerkung 2 zum Begriff: Jede Variable sollte:

- der Festlegung der Kennzahl oder den Kontextinformationen, für die sie verwendet wird, entsprechen;
- sich auf das gleiche geographische Gebiet und den gleichen Zeitraum oder das Bezugsdatum wie die Kennzahl oder die Kontextinformationen, für die sie verwendet werden wird, beziehen;
- so zuverlässig und genau sein, wie es die auf ihr beruhenden Entscheidungen erfordern.

[QUELLE: ISO 24510:2007, geändert]

2.11

Abweichung vom Benchmark

Ergebnis des Kennzahlenvergleichs als Differenz einer Einzelkennzahl zum gesetzten Benchmark

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Abweichung setzt sich zusammen aus dem Verbesserungspotenzial und nicht veränderbaren Anteilen.

2.12

Erklärungsfaktoren

Ursachen für Abweichungen von Kennzahlen verschiedener Benchmarking-Partner

Anmerkung 1 zum Begriff: Erklärungsfaktoren werden in veränderbare Anteile (z. B. Energieverbrauch) und nicht oder nur langfristig veränderbare Anteile (z. B. Rohwasserherkunft) unterschieden. Nicht oder nur langfristig veränderbare Anteile resultieren aus den Kontextinformationen der Unternehmen. Bei der Interpretation von Kennzahlenergebnissen sind Erklärungsfaktoren wesentlich. Sie können in den Kontextinformationen enthalten sein. Unter Umständen ist zur Herstellung der Vergleichbarkeit eine Normierung möglich und sinnvoll, z. B. eine Normierung unterschiedlicher Abschreibungsdauern.

2.13

Verbesserungspotenzial

durch Verbesserungsmaßnahmen ausgleichbare Abweichung einer Kennzahl vom Benchmark

2.14

Leistungsmerkmale

Klassifizierung der generellen Zielstellungen der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung

Anmerkung 1 zum Begriff: Wichtige Leistungsmerkmale sind Sicherheit, Qualität, Kundenservice, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bewertungskriterien können nach Leistungsmerkmalen gruppiert werden.

2.15

Kennzahl

Leistungskennzahl

Kenngroße oder ein aus Kenngrößen abgeleiteter Wert, die Informationen über eine Thematik liefert, und deren Bedeutung über die direkt mit einem Kenngrößenwert verbundene Bedeutung hinausgeht

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Kennzahl ist in der Regel eine Verhältniszahl aus Kenngrößen bzw. Datenvariablen. Die Verhältniszahlen können sich aus Variablen gleicher Einheiten (z. B. %) oder nicht gleicher Einheiten (z. B. \$ / m³) zusammensetzen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Kennzahlen sind Instrumente zur Beurteilung der Leistung eines Unternehmens.

[QUELLE: ISO 24510:2007]

2.16

Kennzahlensystem

geordnete Zusammenstellung von Kennzahlen, die in sachlogischer oder rechnerischer Beziehung zueinander stehen und die insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel oder Benchmarking-Objekt ausgerichtet sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Kennzahlensysteme werden oft als entscheidendes Instrument der Bewertung unter den verschiedenen bestehenden Bewertungsinstrumenten betrachtet.

[siehe ISO 24510:2007, Abschnitt 8]

2.17

Kennzahlenvergleich

Werte von Kennzahlen verglichen mit einem Sollwert, mit früheren Werten derselben Kennzahl oder Werten derselben Kennzahl von anderen Unternehmen.

2.18**Prozess**

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Einsatz in Ergebnisse umwandelt

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Prozess im Sinne von Benchmarking ist eine Abfolge von Arbeitsschritten, zur Erledigung einer Aufgabe einschließlich der dazu notwendigen Anlagen/Objekte und der darin ablaufenden Vorgänge, eindeutig definiert als Kombination einer Aufgabe mit einer Anlage/einem Objekt (z. B. Kanalnetz betreiben, Abwasser behandeln, Hausanschluss bereitstellen, Mitarbeiter weiterbilden, Material einkaufen).

[QUELLE: ISO 24510:2007]

2.19**Prozessstruktur**

modellhafte Beschreibung des Benchmarking-Objekts in Form von Prozessen und Teilprozessen

2.20**Bezugsgröße**

Datenvariable, die als der Divisor einer (nicht angemessenen) Kennzahl verwendet wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Bezugsgröße ist auf das mit der Kennzahl beschriebene Benchmarkingobjekt abzustimmen (z. B. behandelte (Ab-) Wassermenge, Zulaufbelastung oder angeschlossene Einwohner bzw. Einwohnergleichwerte).

Anmerkung 2 zum Begriff: Im Fall von Benchmarking der gesamten Trinkwasserversorgung oder Abwasserbeseitigung sollte der Nenner eine Dimension des Systems repräsentieren (z. B. Anzahl von Versorgungsanschlüssen, Gesamtlänge des Netzes, jährliche Kosten). Das ermöglicht Vergleiche über die Zeit oder zwischen Systemen.

[siehe ISO 24510:2007, 8.2.2]

2.21**Bewertungskriterien**

Verbindung zwischen Zielen und Kennzahlen

[siehe ISO 24510:2007, 7.6]

2.22**interessierte Kreise**

Person oder Gruppe oder Organisation mit einem Interesse an der Leistung oder dem Erfolg einer Organisation

BEISPIEL Nutzer und Gebäudeeigentümer, zuständige Behörden, verantwortliche Organisationen, Betreiber, Mitarbeiter des Betreibers, externe Produktlieferanten sowie Lieferanten anderer Dienstleistungen, Auftragnehmer, Allgemeinheit, Verbraucher und Umweltverbände, Finanzinstitutionen, wissenschaftliche und technische Organisationen, Laboratorien.

Anmerkung 1 zum Begriff: In Anlehnung an die Definition der „interessierten Parteien“, die in ISO 9000:2005 enthalten ist.

Anmerkung 2 zum Begriff: Für die Anwendung dieser Internationalen Norm gilt, dass die Umwelt als spezielles Mitglied der interessierten Kreise anzusehen ist (siehe ISO 24510:2007, 2.15, Anmerkung 2).

[QUELLE: ISO 24510:2007, 2.47]

2.23**Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung**

Gesamtheit der Organisation, Prozesse, Tätigkeiten, Mittel und Ressourcen, die für die Gewinnung, Behandlung, Verteilung oder Lieferung von Trinkwasser oder zum Sammeln, Ableiten und Behandeln von Abwasser sowie zur Bereitstellung der zugehörigen Dienstleistungen erforderlich sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Einige wesentliche Merkmale für die Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung sind:

- Bereitstellung von Dienstleistungen für Trinkwasser oder für Abwasser oder von beiden;
- Ver- und Entsorgungsgebiete und die darin lebende Bevölkerung;
- verantwortliche Organisation,
- generelles Organisationsmodell mit Festlegung der Aufgaben des Betreibers, welche entweder durch die verantwortliche Organisation selbst oder durch rechtlich getrennte Betreiber durchgeführt werden;
- die Art der Bereitstellung der Dienstleistungen mit unterschiedlichen Zentralisierungsgraden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wasserversorgung beschreibt eine Versorgung, die sich nur mit Trinkwasser beschäftigt, Abwasserbeseitigung beschreibt eine Entsorgung, die sich nur mit Abwasser beschäftigt.

Anmerkung 3 zum Begriff: Sofern nicht erforderlich oder eine Unterscheidung zwischen verantwortlicher Organisation und Betreiber schwierig ist, schließt der Begriff „Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung“ beide ein.

Anmerkung 4 zum Begriff: Im umgangssprachlichen Englisch kann „water service“ (Wasserdienstleistung) synonym für „water utility“ (Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung) verwendet werden, die vorliegende Internationale Norm empfiehlt jedoch nicht die Verwendung des Begriffs auf diese Weise.

[QUELLE: ISO 24510:2007, 2.53]

3 Benchmarking – Ziele, Arbeitsschritte und Merkmale

3.1 Ziele

Die Zielsetzung des Benchmarkings besteht darin, Verbesserungspotenziale zu bestimmen und realisierbare Maßnahmen zur Leistungsverbesserung herauszuarbeiten und umzusetzen. Mit dem Vergleich einzelner Organisationseinheiten im eigenen Unternehmen oder mit anderen Unternehmen und dem gemeinsamen Erfahrungsaustausch sollten erfolgreiche Vorgehensweisen transparent gemacht und die ggf. angepasste Übertragung auf das Ziel-Unternehmen oder differenzierte Benchmarking-Objekte ermöglicht werden.

Mögliche Folgeziele können die Kommunikation mit Interessensgruppen einschließen. Es können gesamte Unternehmen (unabhängig von ihrer Rechtsform), Aufgabenbereiche, Prozesse oder Tätigkeiten mit eindeutig definiertem Anfang und Ende (z. B. Neubau von Leitungen, Instandhaltungsmaßnahmen, Zählerwechsel bei Kunden, Zählerablesung und Verbrauchsabrechnung, Qualitätssicherung) untersucht werden. Benchmarking-Objekte sollten unter Festlegung aller Kenngrößen und Kennzahlen verbindlich definiert sein. Das systematische Auffinden beeinflussbarer Ursachen für bestehende Unterschiede steht im Vordergrund des Benchmarking. Benchmarking initiiert über die Leistungsbestimmung hinaus (siehe ISO 24510:2007, Abschnitt 7) ein systematisches Lernen „vom jeweils Besten“. Den ersten Hinweis dazu liefert der Kennzahlenvergleich, der in eine Ursachenanalyse mündet (siehe Bild 1).

In nicht branchenspezifischen Bereichen (z. B. Logistik, Materialwirtschaft) können als Vergleichspartner auch Unternehmen außerhalb der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung in Betracht kommen.

Nach der Art des Benchmarking-Objektes und ggf. der Detailtiefe kann differenziert werden, z. B. in Prozessbenchmarking oder Unternehmensbenchmarking.

3.2 Leistungsbestimmung und Leistungsverbesserung

Benchmarking besteht aus zwei grundlegenden aufeinanderfolgenden Elementen: Leistungsbestimmung und Leistungsverbesserung (siehe Bild 1).

Der Prozess der Leistungsbestimmung sollte so geführt werden, dass ein eindeutiger und genauer Zweck erreicht wird und sich dabei auf die Ziele der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung beziehen (siehe ISO 24511:2007, 7.1 und ISO 24512:2007, 7.1). Die Zielerreichung und das Ausmaß des Erfolgs von

Maßnahmen können durch Kennzahlen gemessen werden (zum Beispiel werden Kennzahlen für die Leistungsbestimmung innerhalb des eigenen Unternehmens und/oder im Vergleich mit anderen Benchmarking-Partnern verwendet).

Leistungsbestimmung und Kennzahlenvergleiche sind grundlegende Bestandteile von Benchmarking. Allerdings unterscheidet sich Benchmarking von reinen Kennzahlenvergleichen durch zusätzliche und weiterführende Arbeitsschritte, insbesondere „Analyse“ und „Umsetzung“ (siehe Tabelle 1), die zur Leistungsverbesserung führen.

Die Umsetzung der Schritte zur Leistungsverbesserung in einem Benchmarking-Projekt erfordert viele Einzelentscheidungen und ist abhängig vom Kontext und den übergeordneten Zielen des Unternehmens (z. B. müssen Verbesserungsziele und Maßnahmenpläne zutreffend, erreichbar und an die verfügbaren Ressourcen innerhalb einzelner Unternehmen angepasst sein). Es kann der Fall sein, dass während eines Benchmarking-Projektes nur die Leistungsbestimmung erreicht wird.

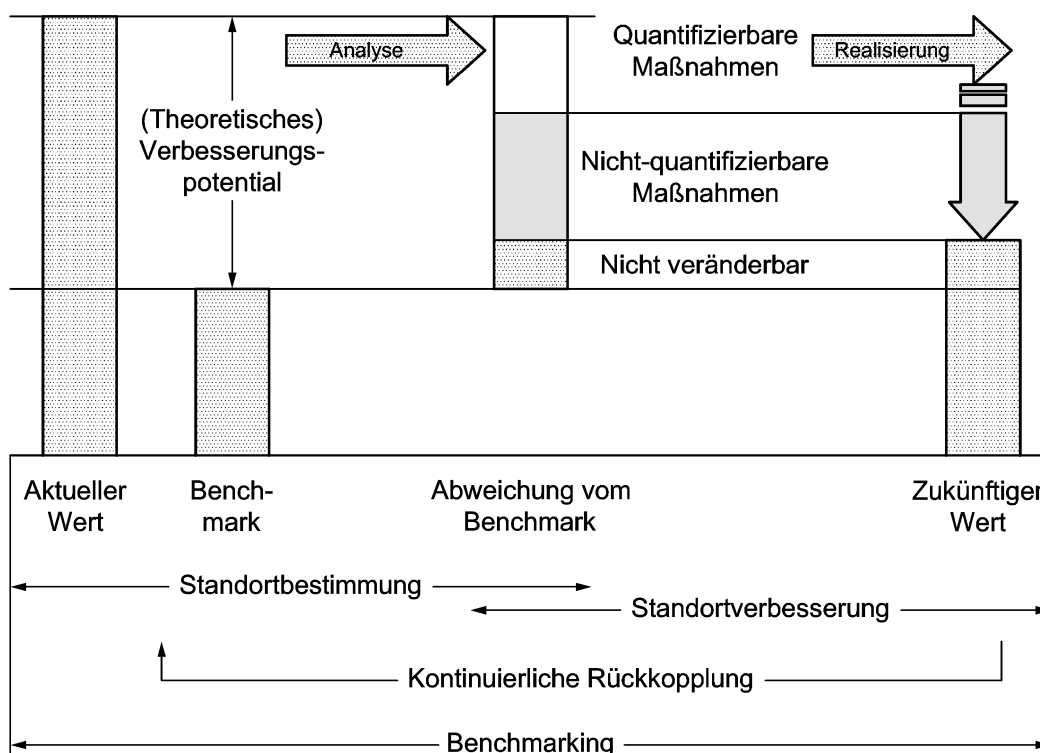


Bild 1 — Benchmarking-Zyklus: Zum Benchmarking gehört sowohl die Standortbestimmung im Vergleich mit anderen als auch die Leistungsverbesserung und die Rückkopplung/Wiederholung

3.3 Arbeitsschritte des Benchmarking

Die Durchführung des Benchmarking kann in fünf Arbeitsschritte unterteilt werden, die aus mehreren einzelnen Aktivitäten bestehen. Tabelle 1 zeigt diese Beziehung.

Benchmarking ist in seiner Durchführung flexibel. Einige der in Tabelle 1 beschriebenen Aktivitäten können parallel durchgeführt werden (z. B. durch Workshops). Aktivitäten können auf die Anforderungen und Ziele der Benchmarking-Objekte und Benchmarking-Partner abgestimmt werden.

Tabelle 1 — Arbeitsschritte und Aktivitäten des Benchmarking

	Arbeitsschritt	Hauptaktivität	Weitere Aktivitäten	Hinweise	Empfehlungen
Vorbereitung	I. Vorbereitung, Planung	— Bestimmung der Ziele — Auswahl und Festlegung des Teilnehmerkreises — Auswahl / Definition des Anwendungsbereiches und der Detailtiefe (des Benchmarking-objektes) — Beschreibung des Benchmarking-objektes — Definition der Kenngrößen und Kennzahlen/ Wahl des des Kennzahlensystems	— Einrichten eines Projektteams — Auswahl eines Koordinators (intern oder extern), siehe 4.3.2 — Erstellung einer gemeinsamen Zielvereinbarung über Anwendungsbereich und Projektergebnisse — Abschluss eines Verhaltenskodex (siehe Anhang A) — Festlegung der Projektorganisation inkl. Zeit-/Budgetplan (Projektmanagement) — Festlegung der Berichts- und Beurteilungssystematik/ Prüfung der Anwendbarkeit der vorhandenen Methodik und ggf. Anpassung.	— Einbindung technischer und kaufmännischer Mitarbeiter — Offene, fairer Umgang / Bereitschaft zur Datentransparenz — Enge Abstimmung mit dem Koordinator	— Analyse von Sekundärinformationen (z. B. Jahresberichte) bei der Auswahl von Partnern — Für nicht branchenspezifische Bereiche (Materialwirtschaft, Logistik usw.) sind auch branchenfremde Partner möglich — Entscheidungen über die Häufigkeit und den Kontext des Benchmarking sollten zu Beginn oder am Ende des Benchmarking-Projektes getroffen werden — Einbindung der Personalvertretung und, ggf. weiterer Interessengruppen — Möglichst genaue Kenntnis und Dokumentation der internen Prozesse zur Erleichterung der Datenerhebung — Anpassung der und Überleitung aus der eigenen Kostenrechnung kann notwendig sein — Berücksichtigung der Allgemeineren Vergleichbarkeit der Kennzahlen

	Arbeitsschritt	Hauptaktivität	Weitere Aktivitäten	Hinweise	Empfehlungen
Leistungsbestimmung	II. Datenbeschaffung	— Datenerhebung — Datenaufbereitung — Plausibilitätsprüfung	— Entwicklung von Verfahren zur Sicherstellung der internen und externen Plausibilitätsprüfung — Entwicklung von Prozessen zur Sicherstellung der Datenerhebung und Verantwortlichkeit sowie eine Qualitätskontrolle für diese Prozesse	— Ermittlung kaufmännischer und technischer Kenngrößen — Schätzmethoden verringern den Aufwand, aber auch die Belastbarkeit der Ergebnisse, Vorrang hat der konkrete Wert	— normierte Datenerhebung wird bevorzugt — Besuche vor Ort durch das Projektkernteam sollten vorgesehen werden, um die Datenqualität zu verbessern — Prozesse entwickeln, um die Rückverfolgbarkeit von Berechnungen sicherzustellen, Erfassung der Datenqualität (pragmatisches Aufwand-Nutzen-Verhältnis) — Workshops sollten in Erwägung gezogen werden
	III. Bestimmung Benchmarks	— Kennzahlenbildung — Clusterung — Kennzahlenvergleich — Bestimmung der Benchmarks — Systematische Kommunikation von Ergebnissen		— Ggf. bestehende Vorgaben und Richtwerte des Regelwerks sollten beachtet werden — Die Bildung von Teilgruppen kann bei der Identifizierung und Berücksichtigung von beeinflussenden Faktoren nützlich sein — Üblicherweise werden Ergebnisse mittels eines Berichtsentwurfs und eines endgültigen Berichts kommuniziert	— Benchmark sollte belastbar und frei von Sonderinflüssen sein — Festlegung von Clustern (einschließlich Vergleich von Kontextinformationen und Analyse der Ähnlichkeit der Geschäftsprozesse) vorab, um einheitliche Festlegung des Benchmarks sicherzustellen und einen universellen Benchmark für alle Partner zu vermeiden — Workshops sollten in Erwägung gezogen werden

	Arbeitsschritt	Hauptaktivität	Weitere Aktivitäten	Hinweise	Empfehlungen
Leistungsverbesserung	IV. Analyse	— Ursachenanalyse — Verbesserungspotenzialermittlung — Maßnahmenplan	— Bewertung der angewandten Instrumente und Methoden wie die Berichts- und Beurteilungssystematik	— Kennzahlen sollten im Zusammenhang mit allen vorliegenden Informationen bewertet und hinsichtlich des Gesamtzieles eingeordnet werden. Kontextinformationen und Erklärungsfaktoren müssen mit einbezogen werden — Eine Kosten-Nutzen-Analyse sollte Teil des Tätigkeitsplans sein	— Einordnung anhand zusätzlicher Informationen, wie qualifizierter Richtwerte aus den gesetzlichen Vorgaben, dem Normen- und Regelwerk und den Branchendaten — Einordnung anhand von Werten aus früheren Projekten bzw. Vergleichsprojekten — Erstellung des Maßnahmenplans im Wesentlichen durch fachkundige Mitarbeiter — Workshops sollten in Erwägung gezogen werden
	V. Umsetzung	— Umsetzung der festgelegten Maßnahmen	— Integration der Maßnahmen in betriebliche Abläufe — Integration des Benchmarking als regelmäßig wiederholter Vorgang	— Berichte zur Kontrolle der Umsetzung — Rückblick — Endgültige Entscheidung über Wiederholung	— Die Erfolgskontrolle der verwirklichten Maßnahmen kann nach dem Projekt oder innerhalb eines neuen Benchmarking-Zyklus erfolgen — Vergleich der Daten nach der Umsetzung mit dem Benchmark und Berücksichtigung zusätzlicher Maßnahmen, wenn die Ziele des Benchmarks nicht erreicht sind oder wahrscheinlich nicht von Nachhaltigkeit sind.