



## **Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen**

Benchmarking-Projekt

Ergebnisbericht 2016/2017

# INHALT

<b>1</b>	<b>WESENTLICHE THESEN ZUR PROJEKTRUNDE 2016/2017</b> .....	3
<b>2</b>	<b>WASSERVERSORGUNG IN NORDRHEIN-WESTFALEN – AKTUELLE THEMEN</b> ..	4
2.1	Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustauschrunden – Austausch im Projekt ungebrochen .....	4
2.2	Wasserversorgung nachhaltig Sichern – Mit Benchmarking und Wasserversorgungskonzepten .....	4
2.3	Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen – Signalwirkung des Projektes unbedingt beibehalten .....	5
2.4	Aktuelle Fragestellungen der Wasserwirtschaft – Entgeltgestehung und -kommunikation .....	5
<b>3</b>	<b>KENNZAHLENVERGLEICH WASSERVERSORGUNG NRW – STECKBRIEF ZUR PROJEKTRUNDE 2016/2017</b> .....	8
3.1	Struktur des Teilnehmerfeldes .....	8
3.2	Grundlage der Auswertung .....	11
<b>4</b>	<b>POSITIONSBESTIMMUNG DES TEILNEHMERFELDES 2016/2017</b> .....	12
<b>5</b>	<b>WEITERE KENNZAHLENERGEBNISSE</b> .....	18
5.1	Das Fünf-Säulen-Konzept zur ganzheitlichen Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorger .....	18
5.2	Gesamtkosten .....	19
5.3	Bereinigte Gesamtkosten nach Wertschöpfungsstufen .....	20
5.4	Personalausstattung .....	21
5.5	Energieverbrauch .....	22
5.6	Nutzung der verfügbaren Ressourcen am Spitzentag .....	23
5.7	Reale Wasserverluste .....	24
5.8	Leitungsschäden .....	25
5.9	Handelsrechtlicher Kostendeckungsgrad .....	26
5.10	Investitionsraten .....	27
5.11	Netzerneuerungsrate .....	28
5.12	Mitarbeiteraus- und Weiterbildung .....	29
5.13	Kosten für Öffentlichkeitsarbeit .....	30
<b>6</b>	<b>DIE TOOLBOX FÜR MEHR TRANSPARENZ</b> .....	31
<b>7</b>	<b>PROJEKTBLAUF 9. PROJEKTRUNDE IM JAHR 2016/2017</b> .....	33
<b>8</b>	<b>AUSBLICK</b> .....	34

## 1 WESENTLICHE THESEN ZUR PROJEKTRUNDE 2016/2017

### **Akzeptanz des Benchmarking-Ansatzes weiterhin ungebrochen – erneuter Teilnehmerrekord!**

Ein neuer Teilnehmerrekord von 113 beteiligten Unternehmen, eine Wiederholerquote von 96 Prozent sowie eine Abdeckung der Wasserabgabe an Endkunden von 86 Prozent unterstreichen: Das Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen ist eine Erfolgsgeschichte, die mit der nun abgeschlossenen neunten Projektrunde um ein weiteres Kapitel ergänzt wurde. Die bundesweit vielfach beklagte rückläufige Beteiligung an Benchmarking-Projekten besteht in Nordrhein-Westfalen somit weiterhin nicht – im Gegenteil!

### **Versorgungssicherheit und -qualität weiterhin zufriedenstellend – Netzerneuerungsaktivitäten steigen leicht an**

Eine Grenzwertüberschreitung bei lediglich jedem 286. analysierten Parameterwert sowie keine signifikanten ungeplanten Versorgungsunterbrechungen bestätigen die positiven Befunde der Vorjahre hinsichtlich der Versorgungssicherheit. Auch wenn die Wasserverluste leicht ansteigen, liegen sie ebenso wie die Schadensraten auf einem zufriedenstellenden Niveau: Immerhin noch 84 Prozent der Endkundenversorger weisen gemäß der Klassifizierung des DVGW geringe oder mittlere Wasserverluste auf. Zudem ist im Mittel eine leichte Ausweitung der Netzerneuerungsaktivitäten zu verzeichnen. Die Unternehmen haben überwiegend die zukünftigen Herausforderungen im Blick!

### **Angemessene Entgelte bei moderaten Kostensteigerungen und sukzessiver Anpassung der Erlös- an die Kostenstruktur**

Die Kostensteigerung der Dauerteilnehmer liegt seit 2008 weiterhin unterhalb der allgemeinen Teuerungsrate im selben Zeitraum. Dass Kostensteigerungen nicht vollumfänglich an die Kunden weitergereicht wurden, offenbart der sinkende handelsrechtliche Kostendeckungsgrad. Die gute Nachricht ist, dass die Versorger im Falle sinkender Kostendeckungsgrade reagieren und versuchen, ihre Erlösstruktur stärker an die Kostenstruktur anzupassen (vgl. Kap. 2.4 zum diesjährigen Zusatzmodul).

### **Versorger scheinen auf den Fachkräftemangel mit höherem Ausbildungsangebot zu reagieren – die Weiterbildung sollte jedoch nicht vernachlässigt werden**

Auch die nordrhein-westfälischen Wasserversorger müssen sich dem viel beschriebenen Fachkräftemangel stellen. Insbesondere in Zeiten von „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ ist eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung unerlässlich, um Fachkräfte zu entwickeln und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Insofern ist es erfreulich, dass die Auszubildendenrate seit zwei Jahren im Mittel ansteigt.



## 2 WASSERVERSORGUNG IN NORDRHEIN-WESTFALEN – AKTUELLE THEMEN

### 2.1 Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustauschrunden – Austausch im Projekt nach wie vor hoch

Unabhängig von Rechtsform, Unternehmensgröße oder Erfahrungen mit Kennzahlenvergleichen in der Wasserversorgung – der Austausch rund um das Landesprojekt steht unter Wasserversorgungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen nach wie vor hoch im Kurs.

Eine Informationsveranstaltung im Vorfeld der Abschlussveranstaltung zur letztjährigen Projektrunde markierte den Start in den Austausch der diesjährigen neunten Runde. Erneut fanden sich interessierte Neuteilnehmer und Wiedereinsteiger für das Landesprojekt ein, wovon einige die Gelegenheit nutzten und das Gespräch mit den rund 80 Teilnehmern der unmittelbar anschließenden Abschlussveranstaltung der achten Projektrunde suchten. Insofern dient die Informationsveranstaltung mittlerweile auch vermehrt dazu, sich mit erfahrenen Projektteilnehmern und Projektträgern auszutauschen.

Neben den Informationsveranstaltungen boten in der aktuellen Projektrunde auch wieder Erfahrungsaustauschrunden eine Möglichkeit zum Austausch über das Landesprojekt und darüber hinaus zu aktuellen Themen der Branche und der teilnehmenden Versorger. Die daraus resultierenden Erkenntnisse finden selbstverständlich Eingang in die Weiterentwicklung des Benchmarking-Projekts Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen.

Die Teilnehmer der Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustauschrunden sind sich einig: Die Möglichkeit des Austauschs, die über das Landesprojekt geschaffen wird, soll auch in Zukunft beibehalten werden.

### 2.2 Wasserversorgung nachhaltig sichern – mit Benchmarking und Wasserversorgungskonzepten

Mithilfe des Benchmarkings erhalten Wasserversorgungsunternehmen eine Aussage über die aktuelle Situation der Trinkwasserversorgung in ihrem Versor-

gungsgebiet. Die Ergebnisse sind darüber hinaus auch geeignet, um die lokale Politik über die Leistungsfähigkeit des Versorgers zu informieren.

Das gilt insbesondere, da die lokale Politik infolge der Novellierung des Landeswassergesetzes im vergangenen Sommer dazu aufgerufen ist, sich detailliert mit der Trinkwasserversorgung vor Ort zu befassen. So ist die jeweilige Kommune gemäß § 38 Absatz 3 des Landeswassergesetzes in Nordrhein-Westfalen verpflichtet, zum 1. Januar 2018 erstmals ein Wasserversorgungskonzept bei der Bezirksregierung vorzulegen, das in der Regel zuvor vom Rat der Stadt verabschiedet wird. Gemäß Erlass des Ministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen vom 11. April 2017<sup>1</sup> sollen die prüfenden Bezirksregierungen die Frist jedoch großzügig auslegen und lediglich darauf hinwirken, dass bis zum 30. Juni 2018 alle Wasserversorgungskonzepte vorliegen.

Laut Erlass soll das Konzept insbesondere „die wesentlichen Angaben enthalten, die es ermöglichen nachzuvollziehen, dass im Gemeindegebiet die Wasserversorgung jetzt und auch in Zukunft sichergestellt ist“. Damit besteht gewollt eine Analogie zu den bereits etablierten Abwasserbeseitigungskonzepten.

Ist ein Dritter mit der Trinkwasserversorgung beauftragt, so sollte er laut Erlass an der Ausarbeitung des Konzeptes maßgeblich beteiligt sein, denn er verfüge über den Großteil der benötigten Informationen. Ableitungen über den vorgesehenen Umfang können anhand der dem Erlass beigefügten Mustergliederung vorgenommen werden.

Somit ist davon auszugehen, dass sich in zahlreichen Fällen auch die Wasserversorger mit der Ausarbeitung der Konzepte befassen werden, auch wenn die Vorlagepflicht zunächst an die Kommunen gerichtet ist. Die Beteiligung am Benchmarking kann in diesen Fällen eine sinnvolle Hilfe bei der Erstellung des Wasserversorgungskonzeptes sein. So können die Erkenntnisse aus dem Benchmarking beispielsweise genutzt werden, um Zielvorstellungen zu entwickeln, die die Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung des Wasserversorgungssystems unterstützen.

<sup>1</sup> Zuletzt aufgerufen am 22. Mai 2017 unter <https://www.lanuv.nrw.de/umwelt/wasser/wasserversorgungstrinkwasser/wasserversorgungskonzept/>

### **2.3 Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen – Signalwirkung des Projektes unbedingt beibehalten**

Das Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen bleibt auch in der aktuellen Projektunde eines der Vorreiterprojekte bei Leistungsvergleichen in der deutschen Wasserwirtschaft.

Gemessen an der gesamten Wasserabgabe der am Wasserbenchmark beteiligten Unternehmen an Endkunden in Nordrhein-Westfalen hat das Benchmarking auch dieses Jahr wieder einen hervorragenden Wert von 86 Prozent erreicht. Zudem bleibt das Landesprojekt gemessen an der absolut im Projekt repräsentierten Wasserabgabe das größte Projekt im bundesweiten Vergleich. Schon deshalb spielt die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen auch im bundesweiten Kontext eine wichtige Rolle, insbesondere mit Blick auf das in regelmäßigen Abständen veröffentlichte Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft.

Der Aspekt einer möglichst flächendeckenden Teilnahme an freiwilligen Leistungsvergleichen der Branche könnte die nächsten Jahre gerade aus Perspektive der Branchenkommunikation nochmals an Bedeutung gewinnen. Die Wasserversorger in Nordrhein-Westfalen sind also unabhängig von ihrer Größe und Rechtsform dazu aufgefordert, gerade in den nächsten Jahren mit ihrer Teilnahme am Landesprojekt ein deutliches Zeichen zu setzen.

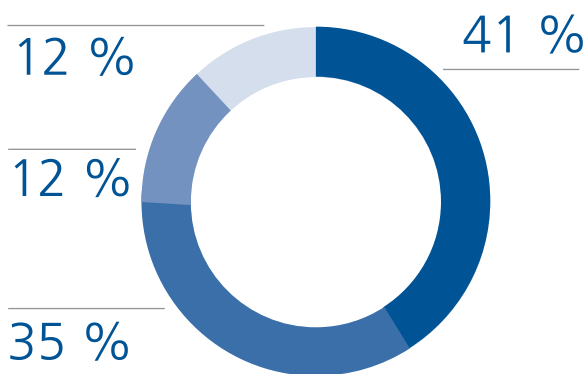
### **2.4 Aktuelle Fragestellungen der Wasserwirtschaft – Entgeltgestehung und -kommunikation**

Eine sichere und qualitativ hochwertige Wasserversorgung beruht auf qualifizierten Mitarbeitern und einer einwandfreien technischen Infrastruktur. Da beide Kriterien nicht zum Nulltarif zu erlangen sind, sind auskömmliche Wasserentgelte unerlässlich, um die Wasserversorgung gewährleisten zu können, ohne den nachfolgenden Generationen einen Investitionsstau zu hinterlassen.

Die Angemessenheit von Wasserentgelten ist regelmäßig Inhalt öffentlicher Diskussionen. Dabei steht häufig der Vorwurf im Raum, die Versorgungsunternehmen würden ihre Monopolstellung ausnutzen, um überhöhte Entgelte zu erheben. Aus Sicht der Wasserbranche ist es daher unerlässlich, die umlagefähigen Kosten sachgerecht zu ermitteln und möglichst gerecht auf die Verbraucherinnen und Verbraucher umzulegen; die zugrundeliegenden Entscheidungsprozesse sind transparent zu kommunizieren. Aus diesem Grund stand das Thema der Entgeltgestehung und -kommunikation in der aktuellen Projektunde im Zentrum des optionalen Zusatzmoduls „Aktuelle Fragestellungen der Wasserwirtschaft“. Die Abfrage umfasste die Themengebiete Tarifhistorie, letztmalige Kalkulation, Tarifgestaltung, Versorgungsstruktur und Tarifkommunikation. Je nach Fragenkreis lagen Vergleichsdaten von bis zu 17 Unternehmen vor. Die Ergebnisse aus der Befragung sind in einem separaten Bericht zusammengefasst.

Die sachliche Rechtfertigung der erhobenen Wasserpreise oder -gebühren erfolgt über Preis- oder Gebührenkalkulationen, die zugleich auch die Grundlage für etwaige Tarifanpassungen darstellen. Während das Kommunalabgabengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen für Gebühren erhebende Versorger einen maximalen Kalkulationszeitraum von drei Jahren festsetzt, empfiehlt es sich angesichts stetiger Kosten- und Mengenentwicklungen auch für privatrechtlich organisierte Unternehmen, die Angemessenheit der erhobenen Wasserentgelte regelmäßig zu überprüfen. Abbildung 1 zeigt, dass dieser Empfehlung bisher 59 Prozent der befragten Unternehmen mittels regelmäßiger Entgeltkalkulationen nachkommen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die übrigen 41 Prozent der 17 Teilnehmer des Zusatzmoduls keine Überprüfung ihrer Entgelte vornimmt, sondern lediglich, dass in diesen Unternehmen hierfür kein regelmäßiger Turnus definiert ist.

## Kalkulationsturnus



■ keine regelmäßige Kalkulation    ■ jährlich  
■ alle zwei Jahre    ■ alle drei Jahre    ■ alle vier Jahre

Abbildung 1: Kalkulationsturnus

Entgeltkalkulationen können bzw. sollten je nach Ergebnis zu Preis- oder Gebührenanpassungen führen, die sich sowohl in einer Erhöhung oder Senkung der Tarife als auch in einer Umstellung des Tarifmodells zeigen können. Die teilnehmenden Unternehmen haben ihre Wasserentgelte innerhalb der letzten zehn Jahre im Mittel zwei bis drei Mal angepasst, bei der letztmaligen Entgeltanpassung aber auf eine Umstellung der bestehenden Tarifsystematik verzichtet. Insofern lässt sich anhand der Teilnehmer des optionalen Zusatzmoduls noch kein Trend zur Tarifumstellung erkennen, wenn auch einige der befragten Unternehmen aktuell Überlegungen dazu anstellen.

Wenngleich die zugrunde liegenden Bemessungsmaßstäbe unverändert blieben, sind die fixen Erlösanteile bei den Teilnehmern des Zusatzmoduls über die vergangenen zehn Jahre aufgrund einer differenzierten Anpassung der fixen und variablen Entgeltbestandteile im Mittel um 2,7 Prozentpunkte gestiegen.<sup>2</sup>

Die Eignung unterschiedlicher Tarifkomponenten ist jedoch nicht nur im Hinblick auf die Erlösstruktur von

Bedeutung, sondern wird wesentlich von unternehmensindividuellen Gegebenheiten bestimmt. So bietet beispielsweise eine Abrechnung auf Grundlage von Wohneinheiten den Vorteil einer stärkeren Berücksichtigung der tatsächlichen Vorhalteleistung, erfordert zugleich aber auch einen höheren Aufwand für die Datenerhebung und -pflege. Daher ist zu empfehlen, die Zweckmäßigkeit der verschiedenen Tarifkomponenten regelmäßig zu überprüfen. Zudem empfiehlt es sich im Vorfeld von Entgeltanpassungen grundsätzlich und bei Tarifumstellungen im Besonderen, die Auswirkungen auf verschiedene Kundengruppen und Abnahmefälle zu prüfen. Eine entsprechende Sensitivitätsanalyse haben 29 Prozent der Unternehmen bei der letztmaligen Entgeltanpassung durchgeführt, unabhängig davon, ob es sich bei der Anpassung um eine Anpassung im bestehenden System oder um eine Systemanpassung handelte.

Neben der Frage, wie die Erlöse gerecht auf die unterschiedlichen Kundengruppen verteilt werden können, ist vor allem die Höhe des Finanzierungsbedarfs entscheidend für die Entgeltgestehung. Er wird wiederum in erheblichem Ausmaß von den strukturellen Gegebenheiten im Versorgungsgebiet bestimmt, die insofern eine wesentliche Determinante der Entgelthöhe darstellen. Mit 47 Prozent hat sich knapp die Hälfte der Unternehmen bereits mit dieser Thematik auseinandergesetzt, wobei eine Quantifizierung des Einflusses auf die Entgelthöhe bisher lediglich in Einzelfällen erfolgt.

Die regelmäßige Kontrolle der Entgeltkalkulation und die Anpassung der Entgeltstruktur an die individuellen Rahmenbedingungen bilden die Grundlage für dauerhaft leistungsgerechte Entgelte, sollten jedoch um eine transparente Tarifkommunikation ergänzt werden, um die erforderliche Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden zu gewährleisten. Wie der Kennzahlenvergleich zeigt, sind sich die nordrhein-westfälischen Versorger dessen durchaus bewusst, wobei sie auf verschiedenste Kommunikationsformen wie beispielsweise Pressegespräche, Flyer oder Informationsveranstaltungen zurückgreifen.

Um die Akzeptanz für eine Entgeltanpassung zu erhöhen, kommt insbesondere einer adressatengerechten Kommunikation besondere Bedeutung zu.

<sup>2</sup> Die Berechnung der Erlösanteile erfolgt auf Basis eines typisierten Haushalts mit einem Jahresverbrauch von 120 m<sup>3</sup> in einem Wohnhaus mit drei Wohneinheiten.

41 Prozent der Versorger haben dem Rechnung getragen, indem sie ihre letzte Entgeltanpassung mit einer gezielten Kommunikationsstrategie begleitet haben.

Die Adressatenkreise dieser Strategie stellt die nachfolgende Abbildung dar.

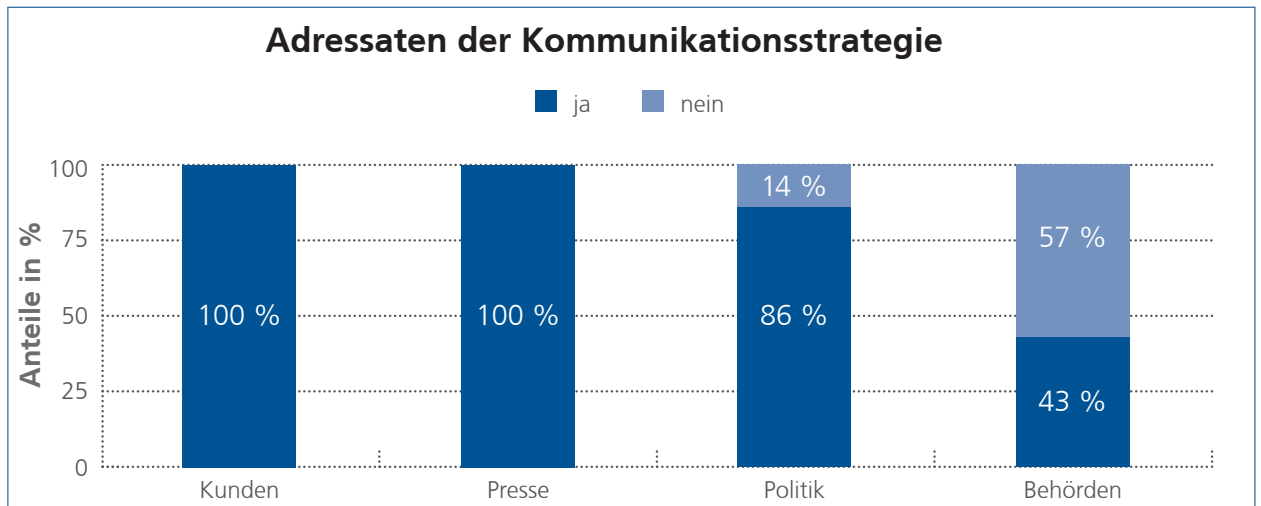


Abbildung 2: Adressaten der Kommunikationsstrategie

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Wasserversorger in Nordrhein-Westfalen aktiv mit dem Thema Wasserentgelte auseinandersetzen. Angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Verstärkung dürfte die Frage, wie der Finanzierungs-

bedarf im Einzelfall idealerweise zu decken ist, zukünftig eher noch an Bedeutung gewinnen. Insofern wird die Entgeltgestehung und -kommunikation die nordrhein-westfälischen Wasserversorger auch in den kommenden Jahren weiter beschäftigen.



### 3 KENNZAHLENVERGLEICH WASSERVERSORGUNG NRW – STECKBRIEF ZUR PROJEKTRUNDE 2016/2017

#### 3.1 Struktur des Teilnehmerfeldes

Die mittlerweile neunte Projektrunde des Benchmarkings der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen bestätigt einmal mehr die hohe Akzeptanz, die der landesweite Kennzahlenvergleich unter den nordrhein-westfälischen Wasserversorgern genießt. Als eines der erfolgreichsten Landesprojekte der deutschen Wasserversorgung zeichnet der nordrhein-westfälische Kennzahlenvergleich ein umfassendes Bild vom Zustand und der Entwicklung der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen, das mit jeder neuen Projektrunde zusätzlich an Konturen gewinnt. Um einen Eindruck davon zu erhalten, genügt ein Blick auf die offizielle

Homepage des Landesprojektes unter [www.roedl-benchmarking.de/nrw](http://www.roedl-benchmarking.de/nrw), worüber neben dem vorliegenden Bericht auch die Berichte der vorherigen acht Projektrunden kostenfrei abrufbar sind.

In der Projektrunde 2016/2017 ist nicht nur zum siebten Mal in Folge eine dreistellige Teilnehmeranzahl, sondern mit 113 angemeldeten Unternehmen darüber hinaus ein neuer Teilnehmerrekord zu verzeichnen. Dass die nordrhein-westfälischen Wasserversorger einen hohen Mehrwert im Benchmarking erkannt haben, kommt außer in den Teilnehmerzahlen insbesondere auch in einer konstant hohen Wiederholerquote von aktuell 96 Prozent zum Ausdruck.

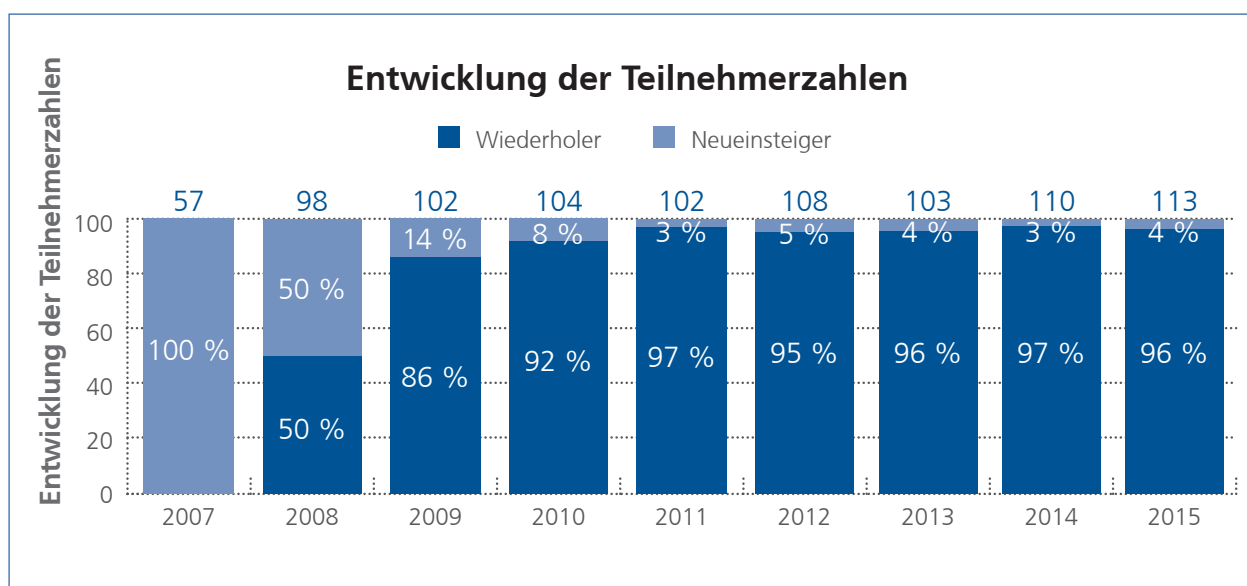


Abbildung 3: Entwicklung der Teilnehmerzahlen nach Wiederholern und Neueinsteigern

Wie sich das Teilnehmerfeld nach Größengruppen in den bisherigen Erhebungsrunden entwickelt hat, ist in Abbildung 4 dargestellt. Positiv hervorzuheben ist diesbezüglich insbesondere die Gruppe der kleinen Versorger, für die nach einem wiederholten Anstieg der Teilnehmerzahlen in der aktuellen Berichtsperiode ein neuer Rekord zu verzeichnen ist. Aber auch für die anderen Größengruppen ist mindestens Vorjahresniveau festzustellen, was das positive Bild hinsichtlich der Teilnehmeranzahlen abrundet. Ungeachtet dessen

besteht getreu dem Motto „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein“ nach wie vor der einhellige Wunsch, die positive Entwicklung auch in den kommenden Projektrunden weiter zu befördern. Für die Gruppe der großen Unternehmen dürfte insoweit das geringste Potenzial bestehen, denn es gibt kaum noch nordrhein-westfälische Unternehmen mit einer Netzeinspeisung über 10 Millionen m<sup>3</sup>, die nicht am Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen teilnehmen.



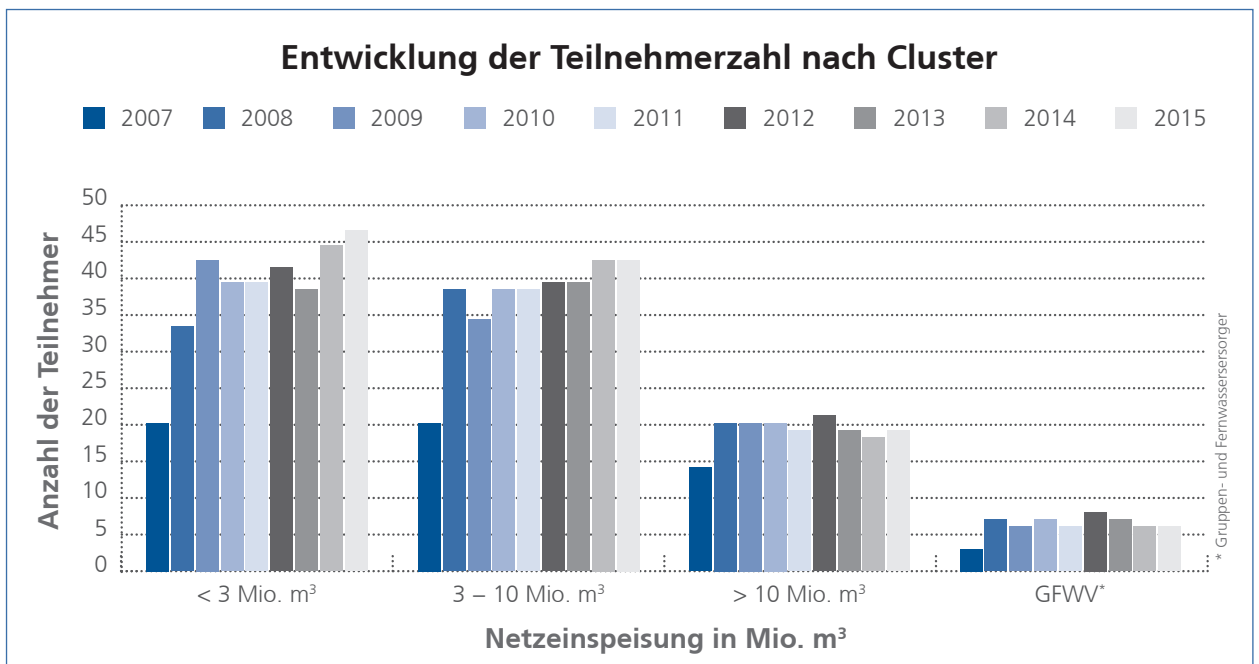


Abbildung 4: Entwicklung des Teilnehmerfeldes nach Größengruppen

Im Rahmen der neun bisherigen Projekttrunden des Benchmarkings der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen flossen insgesamt 897 Datensätze in die Auswertungen ein, wodurch eine deutschlandweit einzigartige Datensammlung entstanden ist.

ist jeder der fünf Regierungsbezirke Nordrhein-Westfalens nach wie vor ausreichend im Benchmarking-Projekt repräsentiert (s. Abbildung 5).

Hinter den zahlreichen Datensätzen stehen Unternehmen, die bis zu 93 Prozent der jährlichen Wasserabgabe an Endkunden in Nordrhein-Westfalen repräsentieren. Allein die aktuelle Erhebungsrunde zum Wirtschaftsjahr 2015 bringt es auf einen Anteil von 86 Prozent und schneidet damit im Vergleich zu anderen Landesprojekten<sup>3</sup> sehr gut ab.

Auch die regionale Verteilung der teilnehmenden Versorger lässt sich als weitestgehend flächendeckend bezeichnen. Wenngleich im Vorjahresvergleich eine stärkere Konzentration auf die südlichen Regierungsbezirke zu verzeichnen ist,

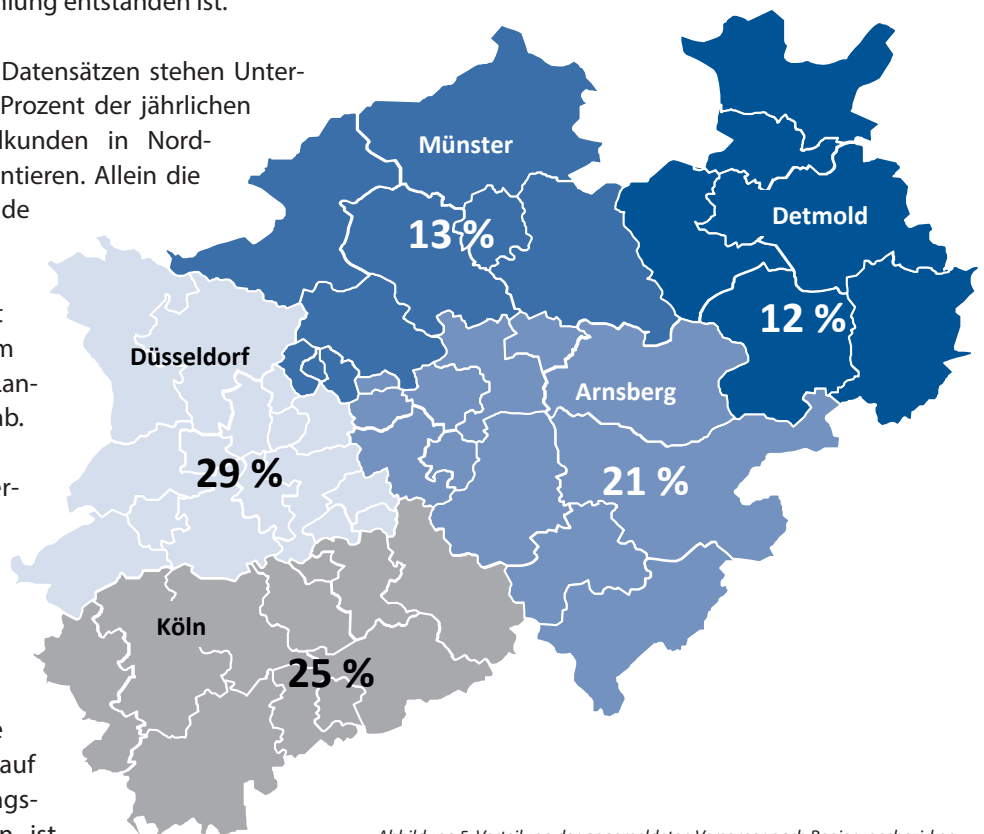


Abbildung 5: Verteilung der angemeldeten Versorger nach Regierungsbezirken

<sup>3</sup> In anderen Landesprojekten beträgt der Anteil der berücksichtigten Abgabe an Endkunden in aller Regel zwischen 60 Prozent (Bayern) und 92 Prozent (Saarland); vgl. Arbeitsgemeinschaft Trinkwassertalsperren e. V. (ATT) et al., „Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft 2015“, S. 48.

Ein sachgerechtes Benchmarking der Wasserversorgung setzt neben einer ausreichenden Teilnehmeranzahl auch die richtige Auswahl der Vergleichsunternehmen voraus. Um den sprichwörtlichen „Vergleich zwischen Äpfeln und Birnen“ zu vermeiden, hat sich eine Gruppierung (Clustering) der Teilnehmer in jeweils bestmöglich geeignete Vergleichsgruppen etabliert.

Im Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen werden Personalkennzahlen nach dem Grad der fremdvergebenen Leistungen (Outsourcinggrad), Wasserverluste nach der Siedlungsstruktur (Urbanität) und Kostenkennzahlen nach der Unternehmensgröße zueinander in Bezug gesetzt. Gruppen- und Fernwasserversorger erfahren eine separate Betrachtung. Die Verteilung des aktuellen Teilnehmerfelds nach Größengruppen ist in Abbildung 6 dargestellt, wobei die Eingruppierung auf Grundlage der jährlichen Netzeinspeisung erfolgt.

Das Clusterkriterium für die Wasserverluste ist die Urbanität, wobei zwischen einer ländlichen, einer städtischen und einer großstädtischen Versorgungsstruktur unterschieden wird. Gemäß DVGW-Arbeitsblatt W 392 erfolgt die Gruppeneinteilung anhand der spezifischen Netzeinspeisung in m<sup>3</sup> pro km Netzlänge (ohne Hausanschlüsse).

Bei der strikten Anwendung des DVGW-Clusters fanden sich einige Unternehmen allerdings nicht wieder, was im Verlauf des Benchmarking-Projektes wiederholt zu kritischen Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis führte. Deshalb erfolgt mittlerweile parallel zu der Einteilung nach spezifischer Netzeinspeisung auch eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der Siedlungsstruktur, die im Bedarfsfall bei der Clusterbildung Berücksichtigung finden kann. Wie sich das Teilnehmerfeld der neunten Projektrunde nach Urbanität zusammensetzt, veranschaulicht Abbildung 7.

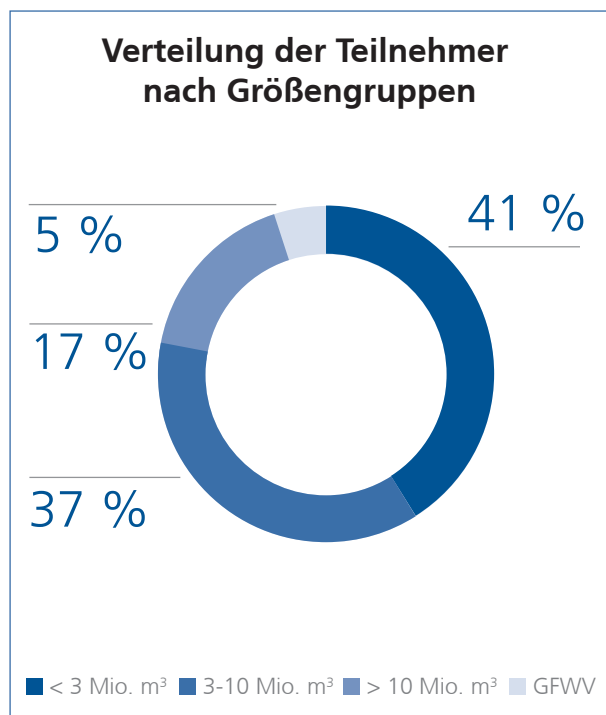


Abbildung 6: Verteilung der Teilnehmer nach Größengruppen

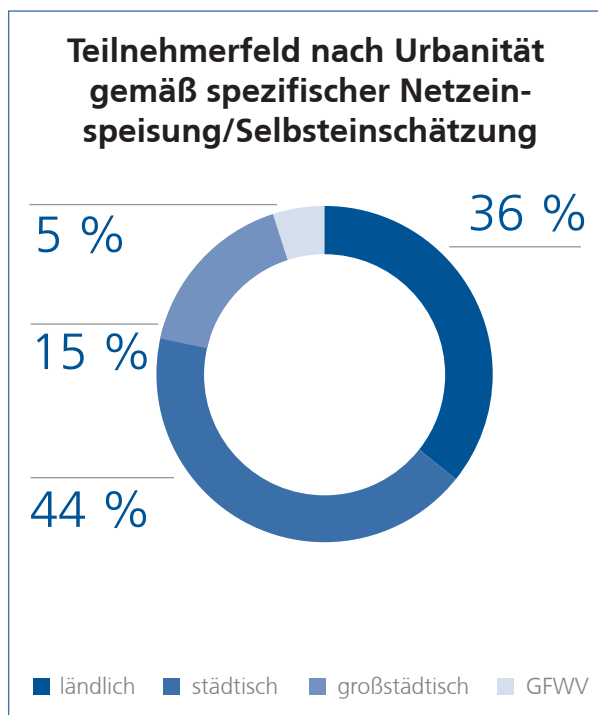


Abbildung 7: Teilnehmerfeld nach Urbanität gemäß spezifischer Netzeinspeisung/Selbsteinschätzung

Hinsichtlich der Rechtsform sind auch für die aktuelle Projektrunde weiterhin Diskrepanzen zwischen der Zusammensetzung des Teilnehmerfelds und den tatsächlichen Gegebenheiten der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen festzustellen. So ist der überwiegende Anteil der am Benchmarking beteiligten Unternehmen privatrechtlich organisiert, wohingegen der entsprechende Anteil unter den nordrhein-westfälischen Wasserversorgern tatsächlich nur bei ca. 50 Prozent liegt.

Wie bereits in den Vorjahren sind die in öffentlich-rechtlicher Form (Eigenbetrieb, Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) oder Zweckverband) organisierten Versorger im Benchmarking-Projekt somit nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Wenngleich sich dies zumindest zum Teil mit der tendenziell geringeren Unternehmensgröße und den damit verbundenen knappen Personalkapazitäten begründen lässt, besteht weiterhin der einhellige Wunsch, zukünftig auch die Gruppe der öffentlich-rechtlich organisierten Versorger stärker in das Projekt zu integrieren.

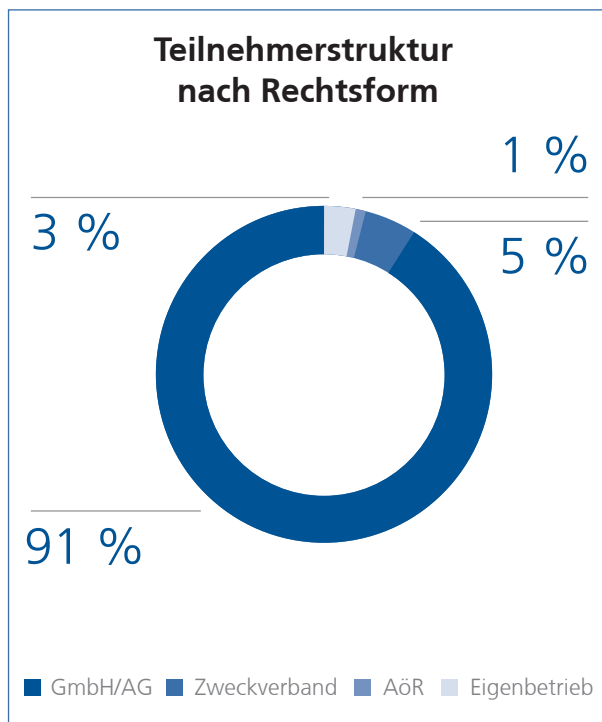


Abbildung 8: Teilnehmerfeld nach Rechtsform

## 3.2 Grundlage der Auswertung

Grundlage der Auswertung für die Projektrunde 2016/2017 sind die Unternehmensdaten aus dem Wirtschaftsjahr 2015.

Zum Zeitpunkt der Erstellung der Auswertungen für den vorliegenden zusammenfassenden Abschlussbericht lagen die qualitätsgesicherten Datensätze von 105 Unternehmen vor, was auch für die Anzahl der im Abschlussbericht berücksichtigten Unternehmen einen neuen Rekord bedeutet. Somit lässt sich feststellen, dass die nachfolgenden Auswertungen auf einer aussagekräftigen und repräsentativen Datengrundlage basieren.

Ergänzend zu den Kennzahlenergebnissen des aktuell analysierten Wirtschaftsjahres fließen in die Auswertungen des Abschlussberichts, wie bereits in den Vorjahren, auch Zeitreihenanalysen ein. Sie ermöglichen es, Entwicklungen über das gesamte Teilnehmerfeld abzuleiten und somit eine langfristige Betrachtungsweise einzunehmen.

Aussagekräftige Erkenntnisse lassen sich jedoch nur gewinnen, wenn Effekte, die sich aus einer veränderten Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes ergeben, eliminiert werden. Im Rahmen der Zeitreihenanalyse finden daher ausschließlich solche Unternehmen Berücksichtigung, die seit der zweiten Projektrunde zum Wirtschaftsjahr 2008 kontinuierlich am Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen teilnehmen. Für die berücksichtigten Unternehmen liegen somit lückenlose Zeitreihen über einen Betrachtungszeitraum von mittlerweile acht Jahren vor. Die entsprechende Gruppe der Mehrfachteilnehmer besteht aktuell aus 61 Unternehmen, die rund 55 Prozent der Trinkwasserabgabe an Endkunden in Nordrhein-Westfalen repräsentieren.

## 4 POSITIONSBESTIMMUNG DES TEILNEHMERFELDES 2016/2017

Jeder Wasserversorger bewegt sich ständig in dem Spannungsfeld, einerseits das Lebensmittel Nummer 1 in der gewohnten Qualität und mit größtmöglicher Zuverlässigkeit, aber auch zu angemessenen Preisen ausliefern zu können und sich dabei andererseits stets der eigenen Verantwortung für den Kunden sowie des nachhaltigen Umgangs mit den verfügbaren Ressourcen bewusst zu sein. Das bedeutet, 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche und 365 Tage im Jahr Höchstleistungen für ein System zu erbringen, das auf Spitzenlasten ausgelegt ist und dem in den nächsten Jahrzehnten infolge nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen mitunter erhebliche Herausforderungen bevorstehen. Zu nennen wären hier beispielsweise der demografische Wandel oder der Klimawandel mit längeren Trockenperioden, aber auch vermehrten Starkregenereignissen.

Um eine erste Bewertung der nordrhein-westfälischen Wasserversorgung hinsichtlich der Erreichung der vorgenannten Ziele vornehmen zu können, bietet es sich an, einige ausgewählte Kennzahlen aus dem Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen heranzuziehen. Insbesondere die valide Datenbasis über mittlerweile acht Jahre in der Gruppe

der 61 Mehrfachwiederholer ermöglicht es, Tendenzen in der Zeitreihe zu identifizieren.

### Trotz Anstiegs der Grenzwertüberschreitungen sind Versorgungssicherheit und -qualität unbeeinträchtigt

Die Leistungserbringung der Teilnehmer des nordrhein-westfälischen Benchmarks ist hinsichtlich Zuverlässigkeit und Qualität auf hohem Niveau.

Im aktuellen Berichtsjahr ist erstmals seit 2011 bei keinem der teilnehmenden Versorger eine Versorgungsunterbrechung von mehr als 12 Stunden aufgetreten, von der mehr als 1 Prozent der versorgten Bevölkerung betroffen war. Auch in den dazwischenliegenden Jahren waren bei vereinzelt Unternehmen Versorgungsunterbrechungen zu verzeichnen.

Zudem zeugt die Entwicklung der Parameter, die die Grenzwerte überschritten, weiterhin von einer stabilen und hohen Versorgungssicherheit. Zwar ist in den letzten Jahren insgesamt ein Anstieg an Grenzwertüberschreitungen zu verzeichnen, jedoch bedeutet der aktuelle Wert von 0,35 Prozent, dass ca. jeder 286. untersuchte Messwert den entsprechenden Grenzwert nicht einhielt.

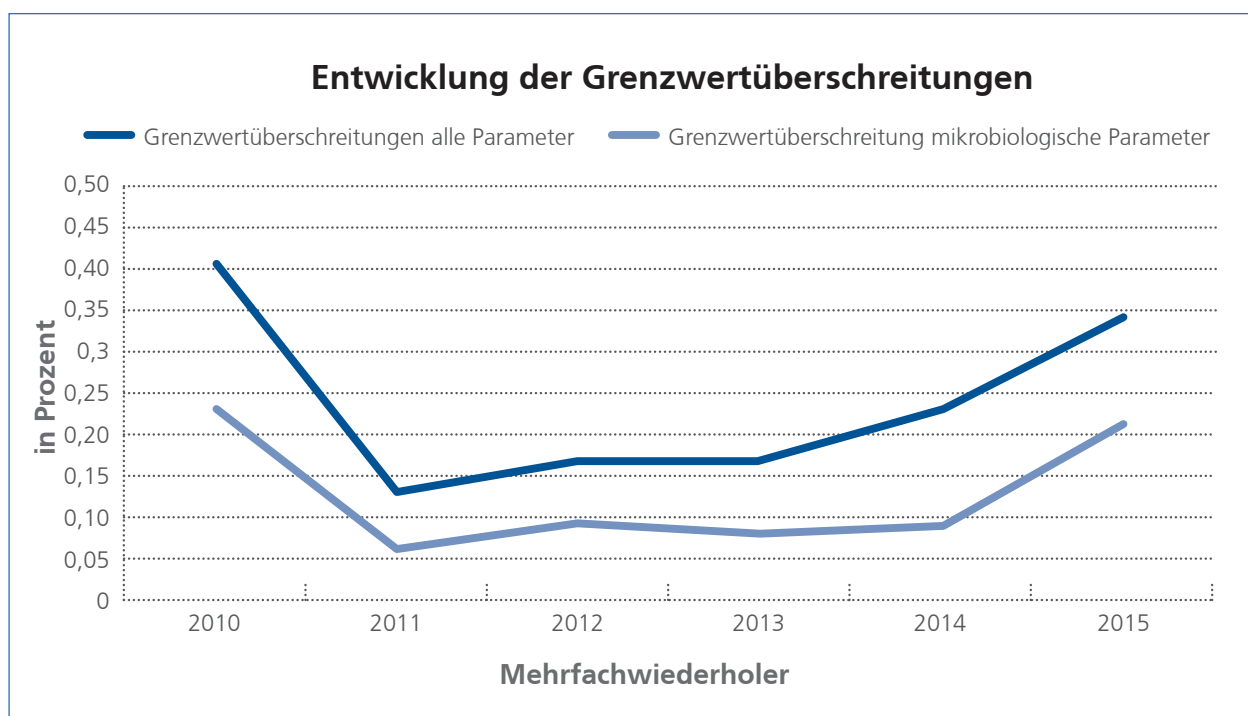


Abbildung 9: Entwicklung der Grenzwertüberschreitung der Mehrfachwiederholer seit 2010 (bis 2009 wurde eine abweichende Kennzahlendefinition verwendet)

Zudem sind noch folgende zwei Punkte, die die Grenzwertüberschreitungen beziehungsweise deren Entwicklung weiter relativieren, zu berücksichtigen: Zum einen wurde im Dezember 2014 die neue Fassung der Norm zur Bestimmung von E. coli und coliformen Bakterien veröffentlicht.<sup>4</sup> Infolge der damit einhergehenden Änderung des Nachweisverfahrens werden vermehrt geringe Positivbefunde festgestellt. Diese Grenzwertüberschreitungen sind aber nicht auf eine Verschlechterung der Wasserqualität, sondern vielmehr auf die verbesserte Nachweismethode zurückzuführen, die so zu einer noch besseren Überwachung der Trinkwasserqualität beiträgt.

Zum anderen konnten die in den Erstbeprobungen festgestellten Grenzwertüberschreitungen bei den dann obligatorischen Nachbeprobungen oftmals nicht bestätigt werden.

### Versorger reagieren auf wieder leicht ansteigende Wasserverluste mit leicht erhöhter Netzerneuerungsrate

Um die bereits festgestellte einwandfreie Qualität des Trinkwassers auch jederzeit an die Kunden liefern zu können, ist eine leistungsfähige Infrastruktur zwin-

gend erforderlich. Wichtige Indikatoren hierfür sind die Schadens- und Verlustraten.

Hinsichtlich der Schadensraten zeigt sich bei den Mehrfachwiederholern weiterhin eine rückläufige Tendenz. Aktuell weisen diese Unternehmen eine durchschnittliche Rate von 6,6 Schäden pro 100 km Leitungslänge aus – ein Wert, der einen bundesweiten Vergleich nicht zu scheuen braucht.<sup>5</sup>

Entgegen der vermuteten These, dass mit einer Verringerung der Schadensrate in aller Regel auch eine Verringerung der Wasserverluste einhergeht, zeigen sich die Wasserverluste der Mehrfachwiederholer in allen Vergleichsgruppen nach sukzessiven Rückgängen in den Vorjahren aktuell hingegen wieder leicht ansteigend.

Dennoch können die aktuellen Werte als zufriedenstellend bis gut bewertet werden. So weisen die ländlichen Versorger laut DVGW-Regelwerk<sup>6</sup> im Mittel geringe Verluste auf, während die Mittelwerte der städtischen bzw. großstädtischen Versorger jeweils im Bereich der mittleren Wasserverluste rangieren. 16 Prozent der aktuell teilnehmenden Endkundenversorger weisen hohe Wasserverluste aus.

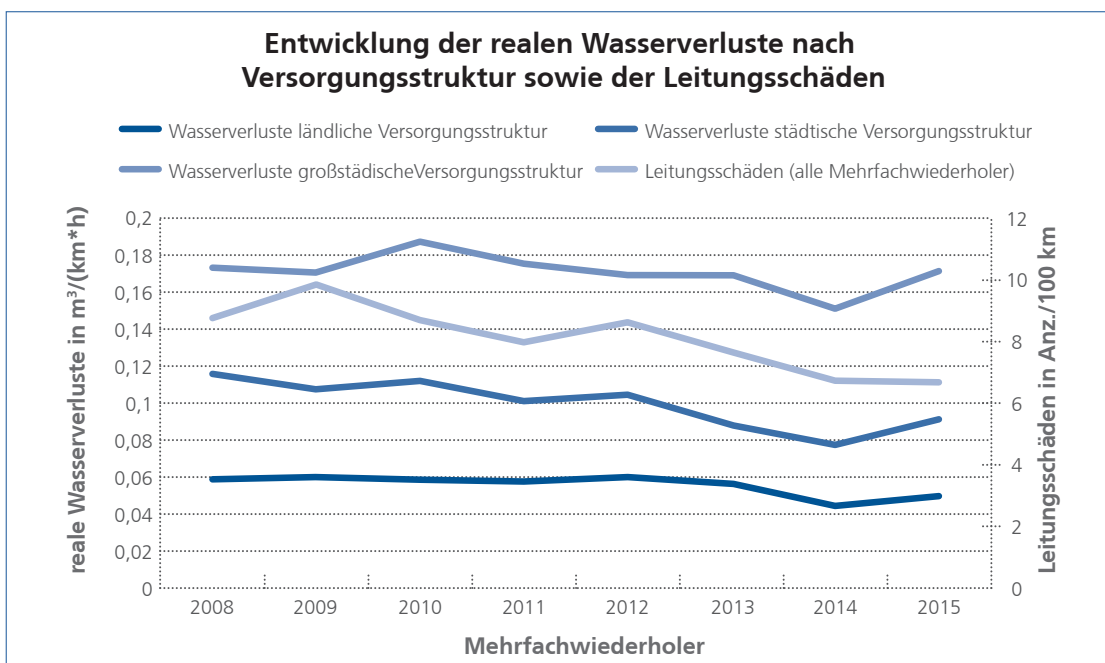


Abbildung 10: Entwicklung der realen Verluste sowie der Leitungsschäden bei Mehrfachwiederholern

<sup>4</sup> DIN EN ISO 9308-1: „Wasserbeschaffenheit – Zählung von Escherichia coli und coliformen Bakterien – Teil 1: Membranfiltrationsverfahren für Wasser mit niedriger Begleitflora“.

<sup>5</sup> Gemäß DVGW-Schadensstatistik liegt der deutschlandweite Mittelwert bei den Schäden an Versorgungsleitungen bei 7,6 Schäden pro 100 km Leitungslänge; vgl. Petra Maler, Frank Dietzsch, aus: DVGW energie | wasser-praxis Nr. 3/2017.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu DVGW-Arbeitsblatt W 392 in der Fassung vom Mai 2003: Rohrnetzinspektion und Wasserverluste – Maßnahmen, Verfahren und Bewertungen.

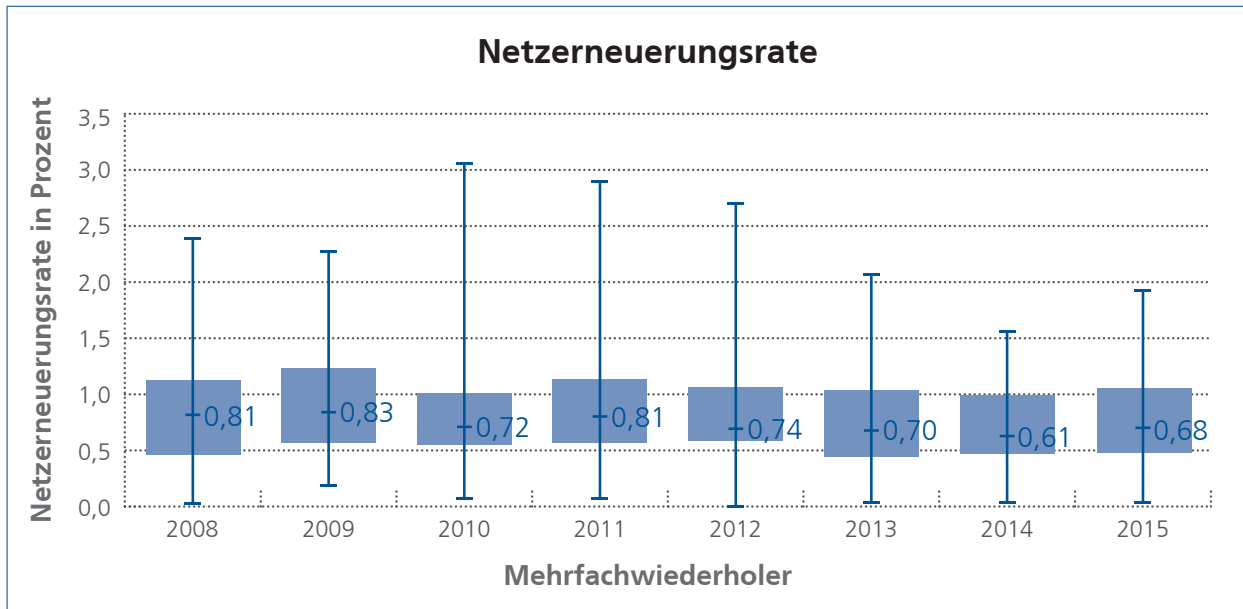


Abbildung 11: Entwicklung der jährlichen Netzerneuerungsrate der Mehrfachwiederholer

Positiv zu vermerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Mehrfachwiederholer offensichtlich bereits registriert haben, dass die Ausweitung der Sanierungs- und Erneuerungsmaßnahmen notwendig ist. So wurde der in den Vorjahren zu beobachtende rückläufige Trend der Netzerneuerungsrate aktuell gestoppt.

Gleichwohl liegt der aktuelle Median mit 0,68 Prozent immer noch vergleichsweise niedrig, bedeutet der Wert doch, dass bei langfristiger Beibehaltung dieser Erneuerungsrate die Leitungen durchschnittlich 147 Jahre lang verbaut wären. Auch wenn einige Leitungsstränge durchaus so lange halten können, ist nur schwer vorstellbar, dass die aktuellen Sanierungsmaßnahmen langfristig ausreichen werden, um die aktuell gute Substanz dauerhaft zu erhalten.

Bei einer unterstellten technisch-wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Wasserversorgungsleitungen von ca. 60 bis 80 Jahren wäre im langfristigen Mittel eine jährliche Netzerneuerungsrate von 1,0 bis 1,5 Prozent nötig, um einen Investitionsstau zu vermeiden, der zulasten künftiger Generationen gehen würde. Es kann jedoch individuell durchaus gute Gründe geben, warum die Versorger aktuell mit einer geringeren Netzerneuerungsrate auskommen. So sind in die Erneuerungsstrategie auch stets der Netzzustand, das Netzalter sowie die Bedeutung des Leitungsabschnitts einzubeziehen. Beispiele aus dem Teil-

nehmerfeld zeigen, dass sich viele Versorger ihrer Situation bewusst sind und bereits entsprechend handeln oder zumindest realisieren, dass sie in den kommenden Jahren vermehrt in die Leitungsnetze investieren müssen.

#### **Erhöhte Netzerneuerungsrate wirkt sich auch auf Kosten aus; Versorger geben Steigerung jedoch nicht vollumfänglich an Kunden weiter**

Die angesprochene Ausweitung der Erneuerungsmaßnahmen ist selbstredend nicht kostenlos zu haben. So zeigt die langfristige Entwicklung der absoluten Gesamtkosten ebenfalls einen recht deutlichen Anstieg. Neben der Ausweitung der Erneuerungsaktivitäten kann hierfür auch die erfreuliche Entwicklung der Netzabgabe als eine weitere Erklärung identifiziert werden. Erstmals seit 2010 weist die Gruppe der Mehrfachwiederholer diesbezüglich einen Anstieg aus, sodass nahezu wieder das Niveau des Jahres 2008 erreicht wird.

Weiterhin positiv zu bewerten ist, dass die Kostensteigerung der Mehrfachwiederholer seit 2008 unterhalb der allgemeinen Teuerungsrate liegt. Dies ist insbesondere bei der sehr geringen Inflation der letzten Jahre eine bemerkenswerte Leistung der Versorgungsunternehmen. Die durchschnittliche jährliche Kostensteigerung der Mehrfachwiederholer liegt sogar unterhalb von 1 Prozent.

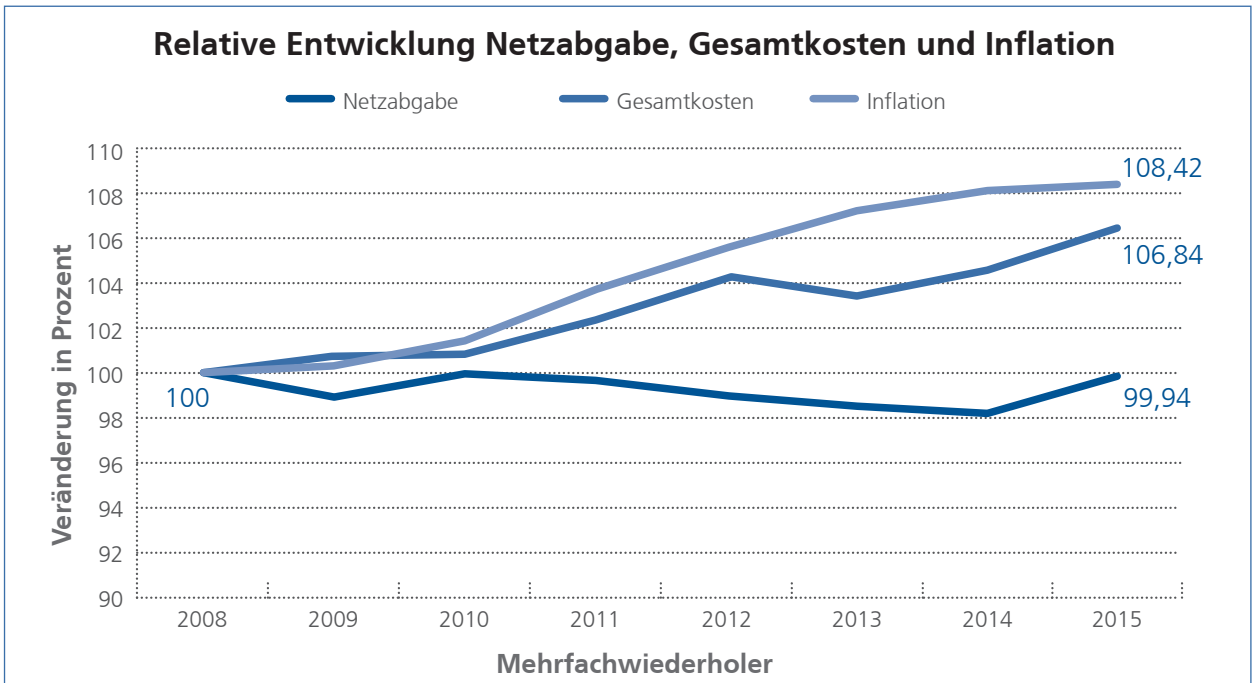


Abbildung 12: Entwicklung der Netzabgabe, der Gesamtkosten und der Inflation

Bei Betrachtung der nächsten Grafik fällt zudem auf, dass die Mehrfachwiederholer die eingetretenen Kostensteigerungen offensichtlich nicht vollumfänglich an ihre Kunden weitergeben. So zeigt der mittlere handelsrechtliche Kostendeckungsgrad nach dem leichten

Anstieg in den Vorjahren aktuell einen vergleichsweise deutlichen Rückgang. Insgesamt kann die Entwicklung weiterhin als absolut unauffällig bewertet werden. Leichte Schwankungen ergeben sich bereits aus einem häufig mehrjährigen Kalkulationszeitraum.

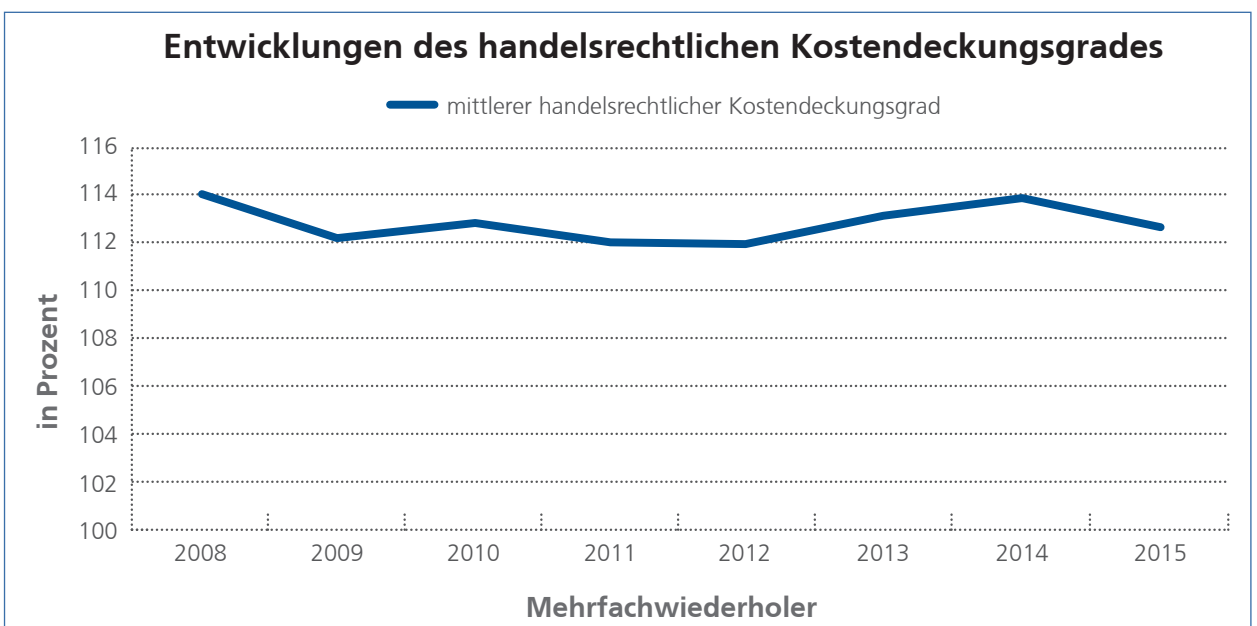


Abbildung 13: Entwicklung des handelsrechtlichen Kostendeckungsgrades

Der hier verwendete handelsrechtliche Kostendeckungsgrad sollte grundsätzlich dauerhaft mindestens die 100-Prozent-Marke erreichen, um einen Substanzverzehr zu vermeiden. Bei einer kostenbasierten Entgeltkalkulation, bei der abweichend von der handelsrechtlichen Sichtweise des Benchmarkings auch kalkulatorische Kostenpositionen Berücksichtigung finden, sind Werte oberhalb der 100-Prozent-Marke nicht nur möglich, sondern sogar geboten.

Aktuell weisen lediglich vier Unternehmen einen handelsrechtlichen Kostendeckungsgrad von unter 95 Prozent aus, sodass flächendeckend von auskömmlichen Wasserentgelten auszugehen ist. Diesen vier Unternehmen sei jedoch angeraten, zeitnah eine Überprüfung der Entgelthöhe vorzunehmen.

### Erlösstruktur wird sukzessive an Kostenstruktur angepasst

Neben der Höhe und der Auskömmlichkeit der Gesamterlöse für den Versorger ist für die Kundinnen und Kunden von Bedeutung, wie die Erlöse gerecht auf unterschiedliche Kundengruppen bzw. Abnahmefälle

verteilt werden können. Aus der Feststellung heraus, dass tradierte Erlösmodelle mit einem hohen Mengenentgelt und einem vergleichsweise geringen fixen Zählerentgelt der fixkostenlastigen Kostenstruktur diametral gegenüberstehen, sollten die Wasserversorger bestrebt sein, die Erlösstruktur sukzessive an die nicht bzw. kaum beeinflussbare Kostenstruktur anzupassen. Dadurch ließen sich zwei Ziele erreichen: Zum Ersten erlangt das Unternehmen auch bei weiterhin grundsätzlich rückläufigen Abnahmemengen eine größere Erlösstabilität. Zum Zweiten führt es bei den Kundinnen und Kunden zu einer höheren Gerechtigkeit, da die in Anspruch genommene Vorhalteleistung bei der Entgeltbildung stärker Berücksichtigung findet.

Anhand der Mehrfachwiederholer lässt sich die Entwicklung durch den Vergleich der jeweils fixen Kosten- und Erlösanteile in den Jahren 2008 und 2015 darstellen. Dabei ist ersichtlich, dass durchaus einige Wasserversorger ihre fixen Erlösbestandteile erhöht haben, während zwei Versorger auch 2015 vollständig auf die Erhebung eines Grundpreises bzw. einer Grundgebühr verzichten. Insgesamt ist jedoch weiterhin eine große Diskrepanz zwischen den Fixkosten und den Fixerlösen festzustellen.

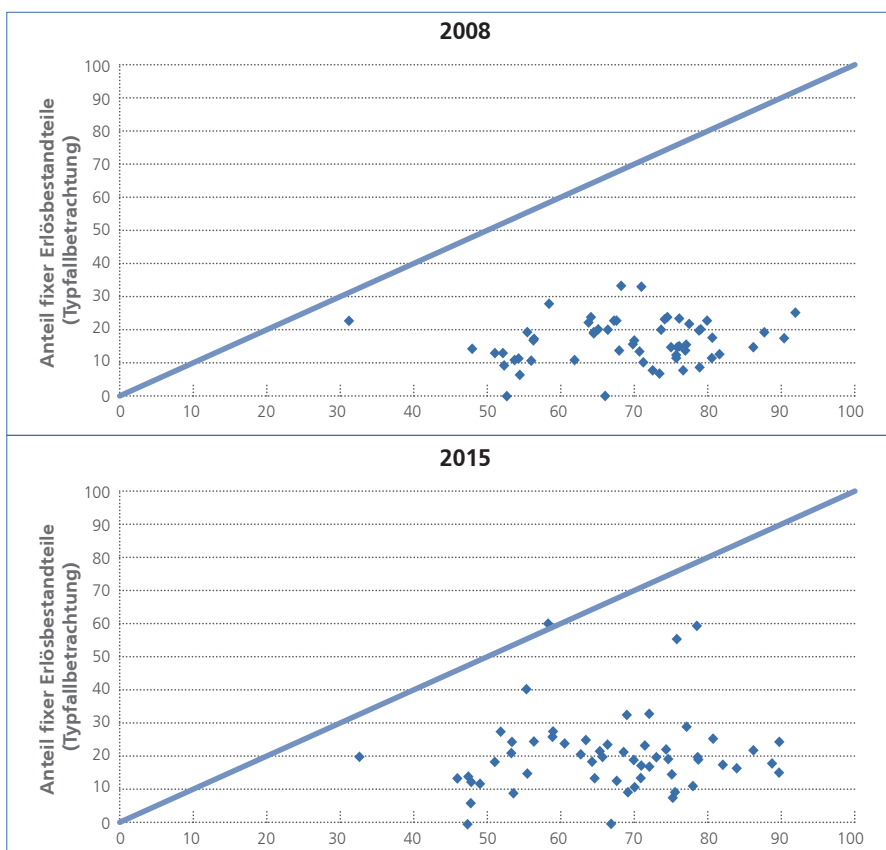


Abbildung 14: Fixerlös- und Fixkostenanteile der Mehrfachwiederholer in den Jahren 2008 und 2015



### Mitarbeiterausbildung wird zulasten der Mitarbeiterweiterbildung gestärkt

Insbesondere in Zeiten von „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ sind neben einem technisch einwandfreien Versorgungssystem sowie einer ausreichenden Finanzierung des Systems die verfügbaren Mitarbeiter/innen der entscheidende Faktor, um eine zuverlässige Wasserversorgung garantieren zu können. Diesbezüglich waren in den letzten Jahren des Öfteren besorgte Stimmen einzelner Versorger zu vernehmen, die für ihre Versorgungsgebiete einen Fachkräftemangel vermeldeten oder befürchteten.

Beim Wettbewerb um Fachkräfte ist es abseits der Gewinnung und Ausbildung neuer Mitarbeiter/innen essenziell, Arbeitnehmer/innen dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Hierfür ist das „Gesamtpaket“ entscheidend. Die gute Nachricht: Den richtigen Außenauftritt und die entsprechende Kommunikation vorausgesetzt, können gerade Versorgungsunterneh-

men diesbezüglich oftmals punkten. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Attribute wie „Kontinuität“ und „Lokalität“ auch für viele junge Menschen eine zunehmend wichtige Rolle bei der Auswahl des Arbeitgebers spielen und in der Priorität regelmäßig vor der Vergütung liegen. Das gilt im Übrigen gleichermaßen für Möglichkeiten der Fort- und der Weiterbildung („Training on the Job“), wie sie auch im Kennzahlenvergleich abgefragt werden.

Wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich wird, setzen sich hinsichtlich der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung die Entwicklungen des Vorjahres weiter fort. Das deutet darauf hin, dass die Wasserversorger aktuell versuchen, die Mitarbeiter/innen möglichst frühzeitig im Rahmen der Ausbildung für das Unternehmen zu gewinnen. Das geht jedoch offensichtlich etwas zulasten der Weiterbildung. Dennoch können die dargestellten Werte weiterhin als angemessen und bedarfsgerecht bewertet werden.

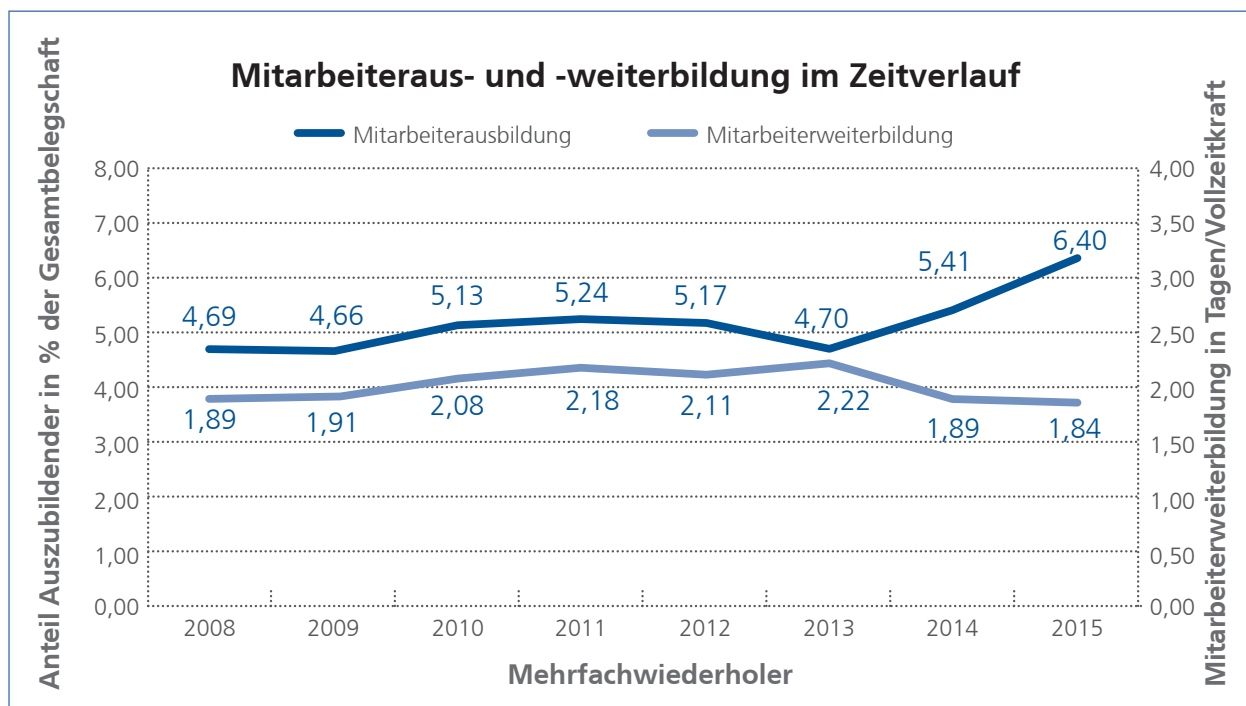


Abbildung 15: Entwicklung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den Mehrfachwiederholern

## 5 WEITERE KENNZAHLENERGEBNISSE

### 5.1 Das Fünf-Säulen-Konzept zur ganzheitlichen Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Wasserversorger

Ziel des Benchmarkings ist es, ein ganzheitliches Bild der Leistungsfähigkeit eines Wasserversorgungsunternehmens (WVU) zu gewinnen. Im Rahmen des Leistungsvergleichs erfolgt deshalb eine Betrachtung unterschiedlicher Beurteilungskriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Somit sind verschiedene Aspekte aus den Bereichen Effizienz, Versorgungssicherheit, Versorgungsqualität, Nachhaltigkeit und Kundenservice Gegenstand der Betrachtung.

Für jede der „5 Säulen des Benchmarkings“ werden Kennzahlen gebildet. Zwar stehen die Säulen und die zugehörigen Kennzahlen für sich alleine, doch finden im Rahmen der Auswertungen auch stets Wechselwirkungen zwischen den Kennzahlenbereichen Eingang in die Bewertung. Auf diese Weise gelingt es, das WVU-spezifische Spannungsfeld zwischen Sicherheit, Qualität, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und Kun-

denservice darzustellen und etwaige Zielkonflikte zu bewerten. So gehen beispielsweise mit einer Steigerung der Kundenserviceaktivitäten in der Regel auch entsprechende Kosten einher, die sich wiederum auf Effizienzmerkmale auswirken können. Dieses einfache Beispiel unterstreicht die Notwendigkeit der gewählten ganzheitlichen Betrachtung wie im vorliegenden Benchmarking. Die alleinige Beurteilung des geänderten Kostenniveaus würde deutlich zu kurz greifen.

Demzufolge steht ein ausgewogenes Verhältnis von Nachhaltigkeits Gesichtspunkten, kombiniert mit einem hohen Maß an Sicherheit und Qualität zu angemessenen Kosten bzw. Preisen sowie einer hohen Kundenzufriedenheit, im Mittelpunkt der Beurteilung.

Um in den nachfolgenden Kennzahlenübersichten stets nachvollziehen zu können, welche Säule des Benchmarkings gerade Gegenstand der Betrachtung ist, wiederholt sich auf jeder der nächsten Seiten das oben eingeführte Symbol mit Hervorhebung des entsprechenden Bereichs.

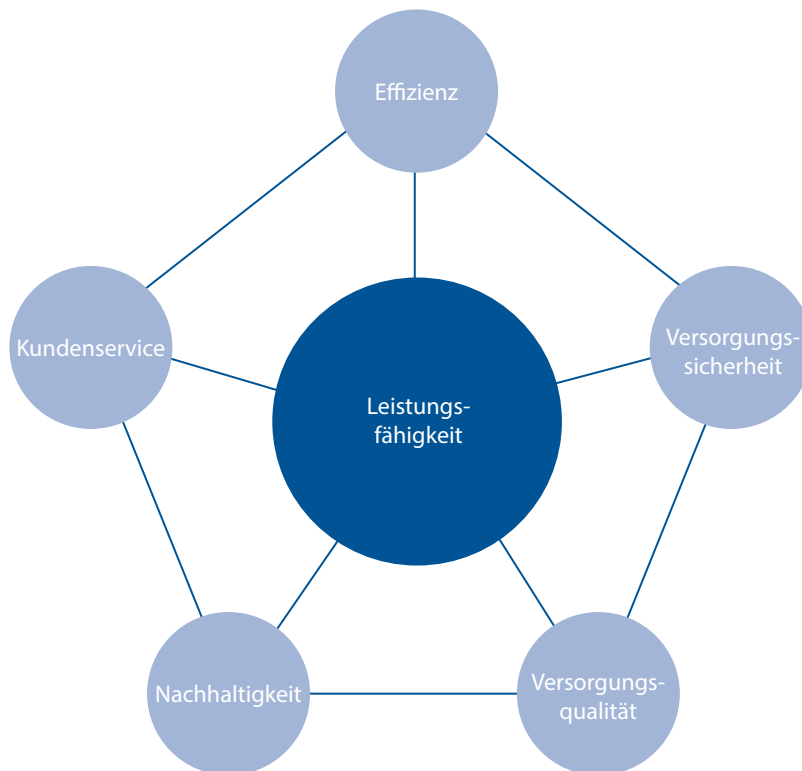
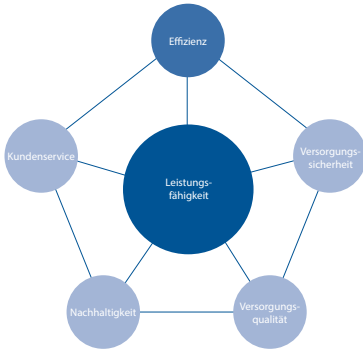
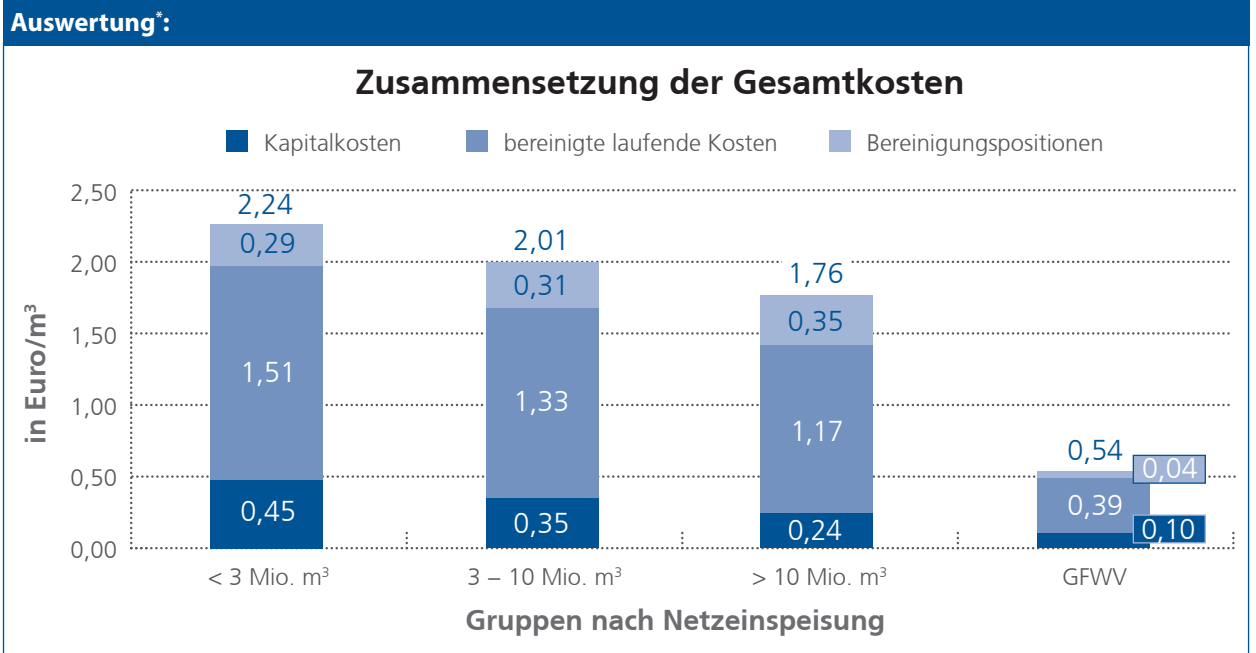


Abbildung 16: Darstellung der „5 Säulen des Benchmarkings“



## 5.2 Gesamtkosten



### Definition:

$$\frac{\text{Gesamtkosten [in €]}}{\text{Netzabgabe [in m}^3\text{]}} = \left[ \frac{\text{€}}{\text{m}^3} \right]$$

### Bedeutung:

Die Kennzahl der (unbereinigten) Gesamtkosten stellt dar, welche Kosten im Unternehmen für die Wasserversorgung bezogen auf die Netzabgabe (entgeltlich und unentgeltlich) anfallen. Bei rückläufigen Wasserabgabemengen ist diesbezüglich mitunter allein durch die abnehmende Bezugsgröße ein Anstieg der Kennzahl zu verzeichnen.

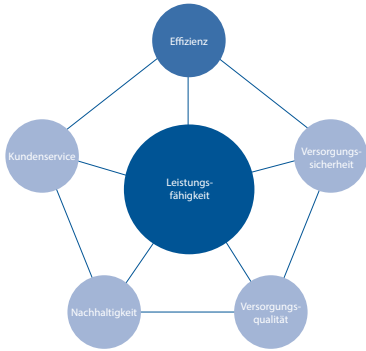
### Hinweise zur Interpretation:

Die (unbereinigten) Gesamtkosten beinhalten Kosten im Zusammenhang mit Nebengeschäften, aktivierten Eigenleistungen und der Erzielung von sonstigen betrieblichen Erträgen sowie die vom Unternehmen kaum zu beeinflussenden Kostenbestandteile Konzessionsabgabe und Wasserentnahmeentgelt. Um die Leistungsfähigkeit der Versorger zu bewerten, ist daher die um die genannten Positionen bereinigte Kennzahl der bereinigten Gesamtkosten besser geeignet.

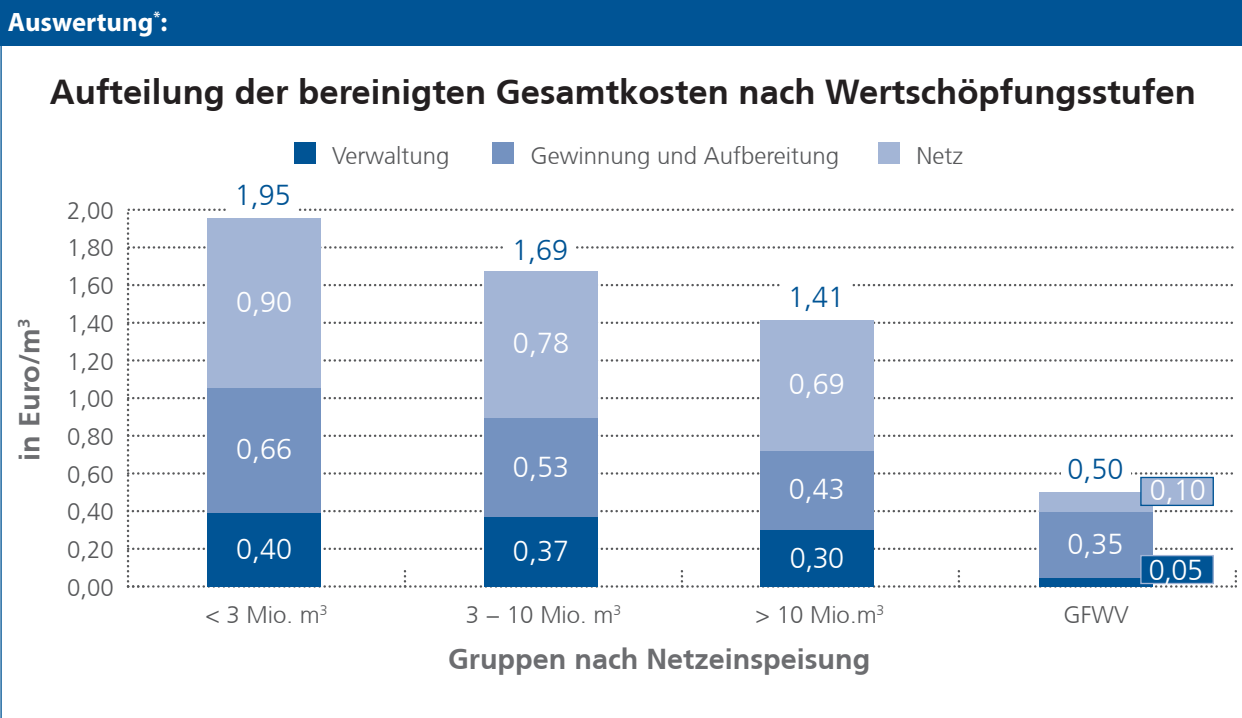
### Interpretation/Aussage:

Wie in den Vorjahren ist auch für die aktuelle Berichtsperiode eine deutliche Größendegression bei den Gesamtkosten pro m<sup>3</sup> Netzabgabe zu verzeichnen, die sich sowohl in den Kapitalkosten als auch in den bereinigten laufenden Kosten widerspiegelt. Gleichwohl gilt es festzustellen, dass durchaus auch kleinere Unternehmen mit geringen Gesamtkosten vertreten sind. Das Gesamtkostenniveau der Gruppen- und Fernwasserversorger fällt aufgrund der unterschiedlichen Versorgungsstruktur deutlich geringer aus.

\* Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die Gesamtsumme einer Säule von der Summe der einzelnen Werte einer Säule abweichen.



### 5.3 Bereinigte Gesamtkosten nach Wertschöpfungsstufen



**Definition:**

$$\frac{\text{bereinigte Gesamtkosten (ohne KA, WEE und Kosten NG, aEL, sbE) [in €]}}{\text{Netzabgabe [in m}^3\text{]}} = \left[ \frac{\text{€}}{\text{m}^3} \right]$$

**Bedeutung:**

Die bereinigten Gesamtkosten lassen im Vergleich zu den unbereinigten Gesamtkosten einen wesentlich aussagekräftigeren Schluss über die Leistungsfähigkeit der Versorger zu. Die Bereinigung um Kostenpositionen, die nicht oder nur bedingt von dem Unternehmen zu beeinflussen sind (Konzessionsabgabe – KA, Wasserentnahmeentgelt – WEE) bzw. nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der originären Leistungserbringung stehen (Kosten im Zusammenhang mit Nebengeschäften – NG, mit aktivierten Eigenleistungen – aEL und mit sonstigen betrieblichen Erträgen – sbE), ist in Kennzahlenvergleichen mittlerweile etabliert.

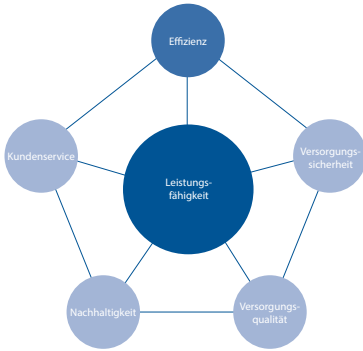
**Hinweise zur Interpretation:**

Aufgrund der aggregierten Betrachtung der Kapitalkosten mit den laufenden Kosten auf Ebene der einzelnen Wertschöpfungsstufen lassen sich unter anderem Effekte einer abweichenden Aktivierungspolitik bei der Kennzahlenanalyse verringern.

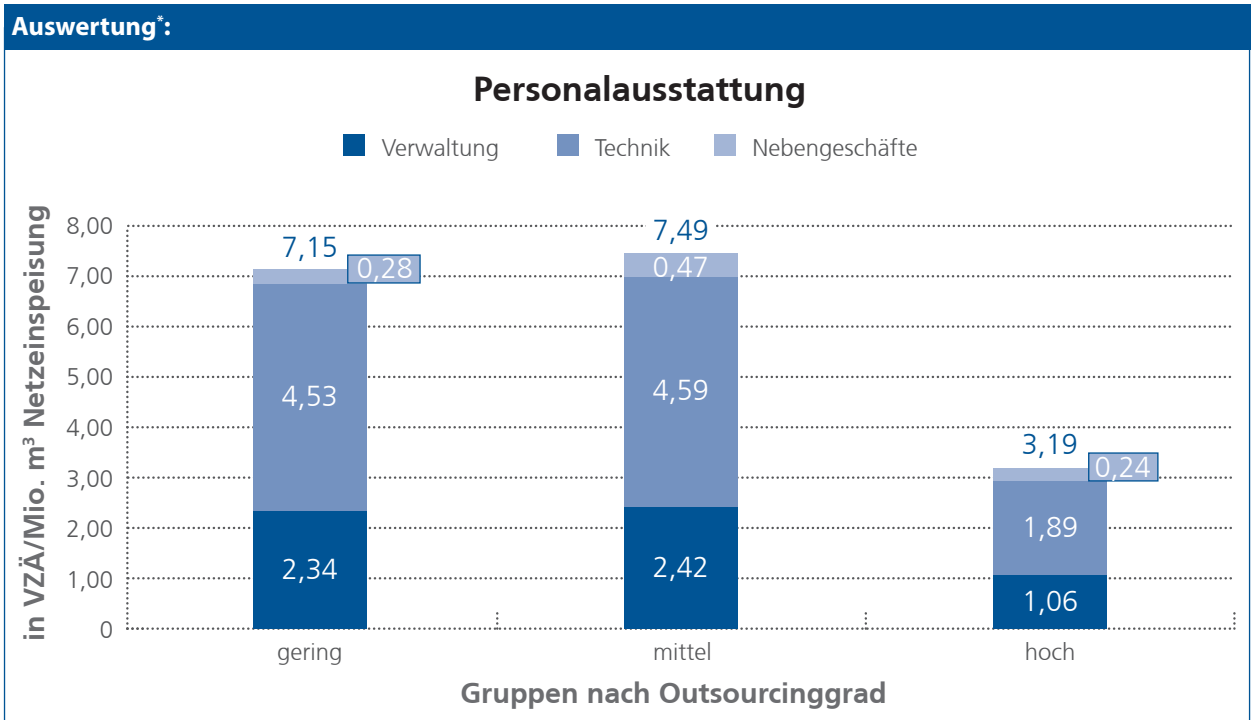
**Interpretation/Aussage:**

Während bei den Gruppen- und Fernwasserversorgern der Kostenschwerpunkt im Bereich der Gewinnung und Aufbereitung liegt, werden die bereinigten Gesamtkosten der Endkundenversorger knapp zur Hälfte von den Netzkosten bestimmt. Eine Größendegression ist hier für alle Wertschöpfungsstufen zu beobachten.

\* Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die Gesamtsumme einer Säule von der Summe der einzelnen Werte einer Säule abweichen.



## 5.4 Personalausstattung



### Definition:

$$\frac{\text{Gesamtzahl vollzeitäquivalente Mitarbeiter [in VZÄ]}}{\text{Netzeinspeisung [in Mio.m}^3\text{]}} = \left[ \frac{\text{VZÄ}}{\text{Mio. m}^3} \right]$$

### Bedeutung:

Eine ausreichende Personalausstattung ist für eine sichere, störungsfreie Wasserversorgung von hoher Bedeutung. Aus Effizienzgesichtspunkten ist allerdings anzumerken, dass die Personalausstattung regelmäßig zu hinterfragen und stets im langfristigen Kontext zu betrachten ist.

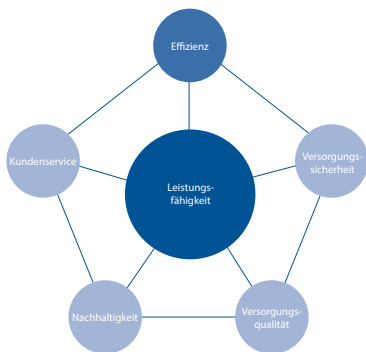
### Hinweise zur Interpretation:

Bei der Bewertung der Personalausstattung ist zu berücksichtigen, welche Leistungen der Versorger durch eigene Mitarbeiter/innen erbringt bzw. in welchem Umfang er Fremdleistungen hinzukauf. Daher erfolgt bei diesen Kennzahlen eine Eingruppierung nach dem Outsourcinggrad.

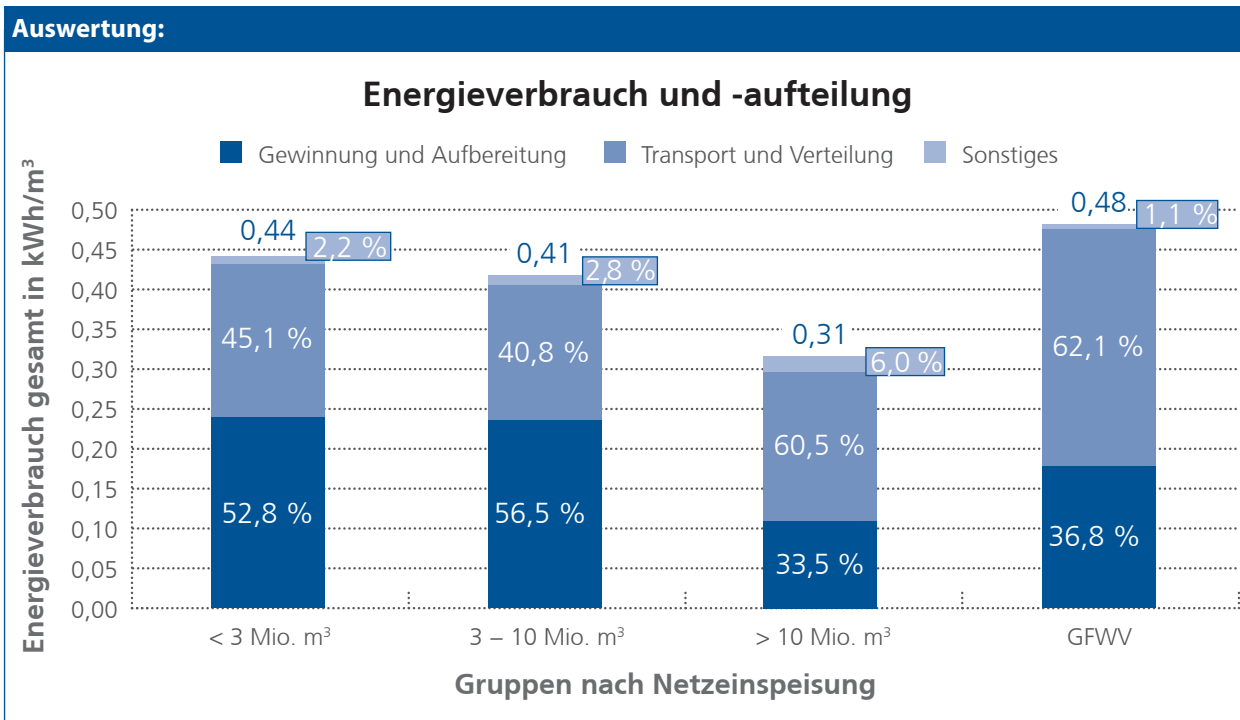
### Interpretation/Aussage:

Hinsichtlich der Aufteilung auf die verschiedenen Bereiche bestätigt sich im Wesentlichen das Bild aus den Vorjahren. So lässt sich weiterhin für alle Vergleichsgruppen feststellen, dass der überwiegende Anteil der Mitarbeiter/innen im Bereich der Technik beschäftigt ist. Wenngleich im Vorjahresvergleich eine Annäherung stattgefunden hat, erweist es sich nach wie vor als auffällig, dass für die Versorger mit mittlerem Outsourcinggrad höhere Mittelwerte ausgewiesen werden als für die Versorger mit geringem Outsourcinggrad.

\* Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die Gesamtsumme einer Säule von der Summe der einzelnen Werte einer Säule abweichen.



## 5.5 Energieverbrauch



### Definition:

$$\frac{\text{Gesamtenergieverbrauch [in kWh]}}{\text{Netzeinspeisung [in m}^3\text{]}} = \left[ \frac{\text{kWh}}{\text{m}^3} \right]$$

### Bedeutung:

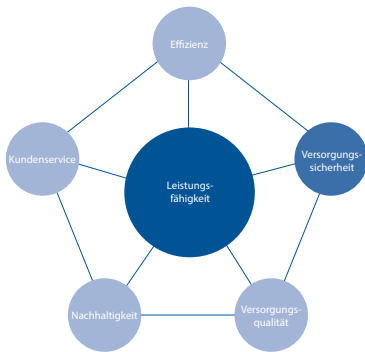
Gerade in Zeiten der Energiewende ist ein ressourcenschonender Energieeinsatz von großem gesellschaftlichem Interesse. Insbesondere der energieintensiven Wasserversorgung kommt eine wichtige Rolle zu. Angesichts stetig steigender Energiekosten nimmt ein effizienter Energieeinsatz zudem eine zentrale Position bei der Realisierung möglicher Effizienzpotenziale in den Unternehmen ein.

### Hinweise zur Interpretation:

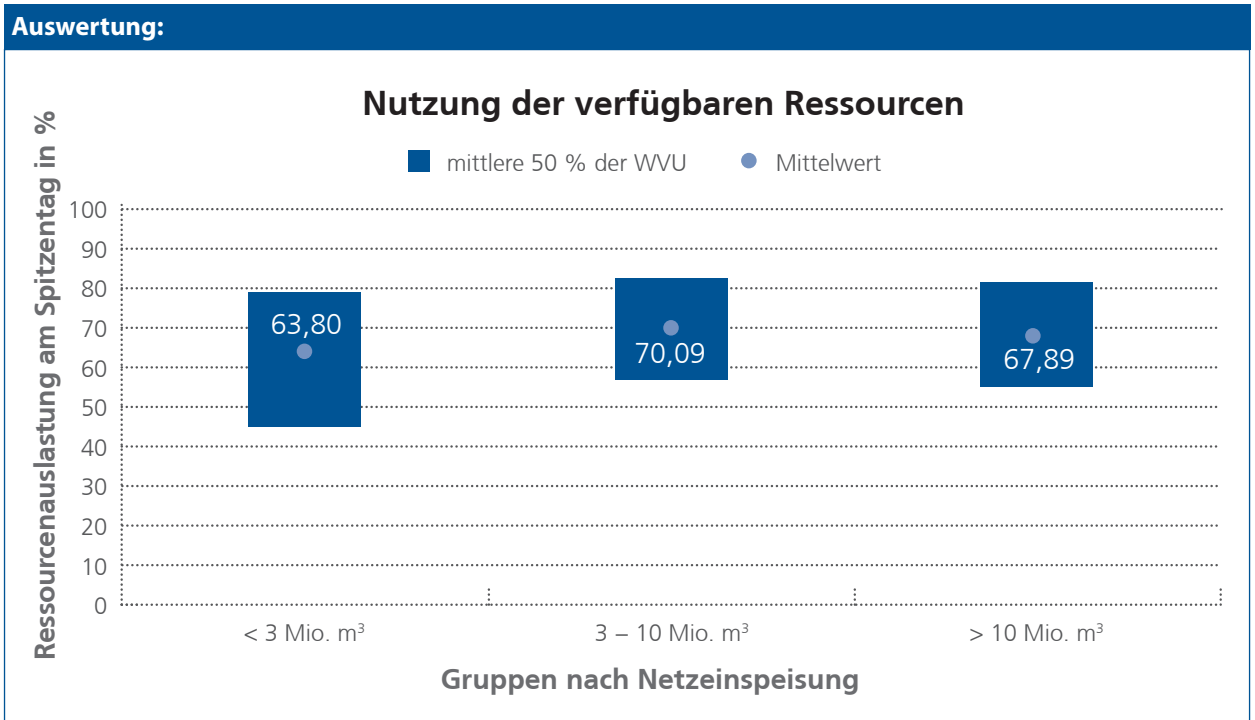
Der Energieeinsatz variiert je nach Umfang der erbrachten Leistungen. Ein Versorger, der 100 Prozent seines Trinkwassers von einem Vorlieferanten mit ausreichendem Druck für die weitere Verteilung bezieht, weist in aller Regel einen geringeren Energieeinsatz auf als ein Unternehmen, das die vollständige Wertschöpfungskette von der Gewinnung über die Aufbereitung und Speicherung bis zur Verteilung abdeckt. Zudem sind topografische und siedlungsdemografische Aspekte bei der Interpretation des Energieverbrauchs zu berücksichtigen.

### Interpretation/Aussage:

Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt der Energieverbrauch pro m<sup>3</sup> Netzeinspeisung ab, was auf Skaleneffekte hindeutet. Bei Gruppen- und Fernwasserversorgern fällt aufgrund eines unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkts ein höherer Energieverbrauch an.



## 5.6 Nutzung der verfügbaren Ressourcen am Spitzentag



### Definition:

$$\frac{\text{Verbrauch am Spitzentag [in m}^3\text{]}}{\text{genehmigte und verfügbare Tagesentnahmemenge [in m}^3\text{]}} = [\%]$$

### Bedeutung:

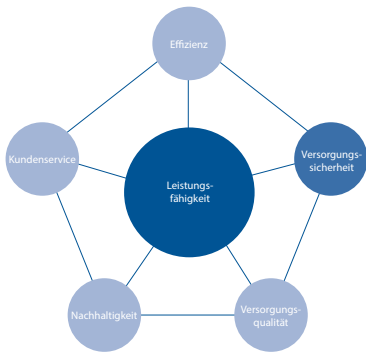
Die Kennzahl erlaubt die Beurteilung, inwieweit die Versorger die Versorgung der Bevölkerung mit ausreichend Trinkwasser auch bei zeitlich begrenzten hohen Abnahmemengen gewährleisten können. Dabei sind sowohl eigene Förderrechte als auch vertragliche Bezugsvereinbarungen mit Vorlieferanten zu berücksichtigen.

### Hinweise zur Interpretation:

Der in der Branche etablierte Zielwert liegt bei 75 Prozent. Auch wenn einzelne Versorger Werte von über 100 Prozent erreichen, ist wegen zusätzlicher Speicherkapazitäten, flexibler Bezugsvereinbarungen oder Absprachen mit Nachbarversorgern über eine Notversorgung kein unmittelbarer Rückschluss auf nicht ausreichende Kapazitäten möglich.

### Interpretation/Aussage:

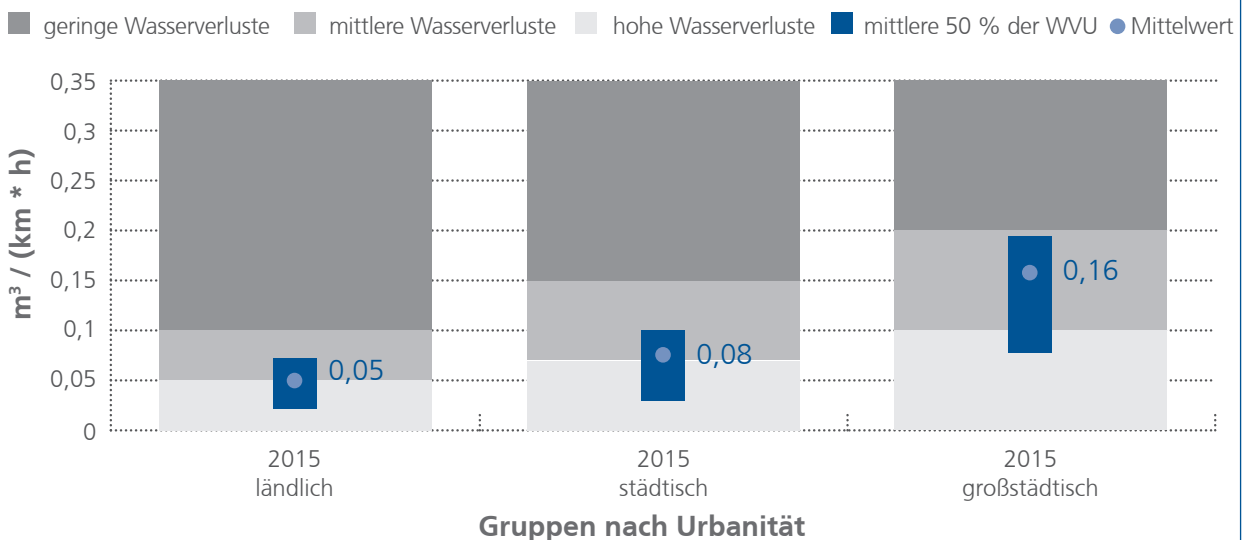
Wenngleich der Kennzahlenmittelwert für alle Größengruppen gestiegen ist, liegt die mittlere Auslastung der Ressourcen am Spitzentag über alle Versorger verteilt mit 67 Prozent weiterhin unterhalb des in der Branche etablierten Zielwerts. Zudem weisen acht Unternehmen eine Ressourcenauslastung von über 90 Prozent aus, was insgesamt bestätigt, dass die Wasserversorger in Nordrhein-Westfalen über ausreichende Ressourcen verfügen.



## 5.7 Reale Wasserverluste

### Auswertung:

#### Reale (technische) Wasserverluste nach DVGW-Regelwerk



### Definition:

$$\frac{\text{reale Wasserverluste [in m}^3\text{/h]}}{\text{Gesamtlänge der Transport- und Verteilungsleitungen [in km]}} = \left[ \frac{\text{m}^3}{(\text{km} \cdot \text{h})} \right]$$

### Bedeutung:

Die Wasserverluste geben Aufschluss über den Zustand des Versorgungsnetzes. Ein 100 Prozent dichtes Netz ist in der Realität jedoch kaum zu erreichen. Die Ermittlung der Wasserverluste erfolgt in Anlehnung an das DVGW-Regelwerk (Arbeitsblatt W 392).

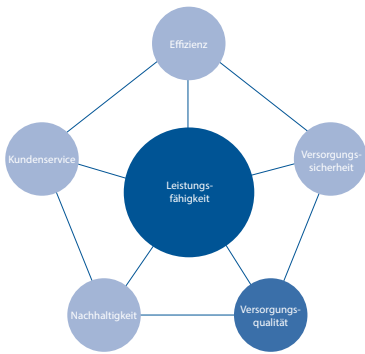
### Hinweise zur Interpretation:

Gemäß DVGW-Regelwerk ist bei der Beurteilung der realen Wasserverluste als gering, mittel oder hoch stets die Urbanität des Versorgungsgebiets zu berücksichtigen. So sind in großstädtischen Versorgungsgebieten aufgrund der erhöhten spezifischen Netzeinspeisung, der ansteigenden Dichte an Anschlussleitungen sowie der vermehrten Verkehrsbelastung höhere Wasserverluste zu erwarten als in ländlich geprägten Versorgungsgebieten.

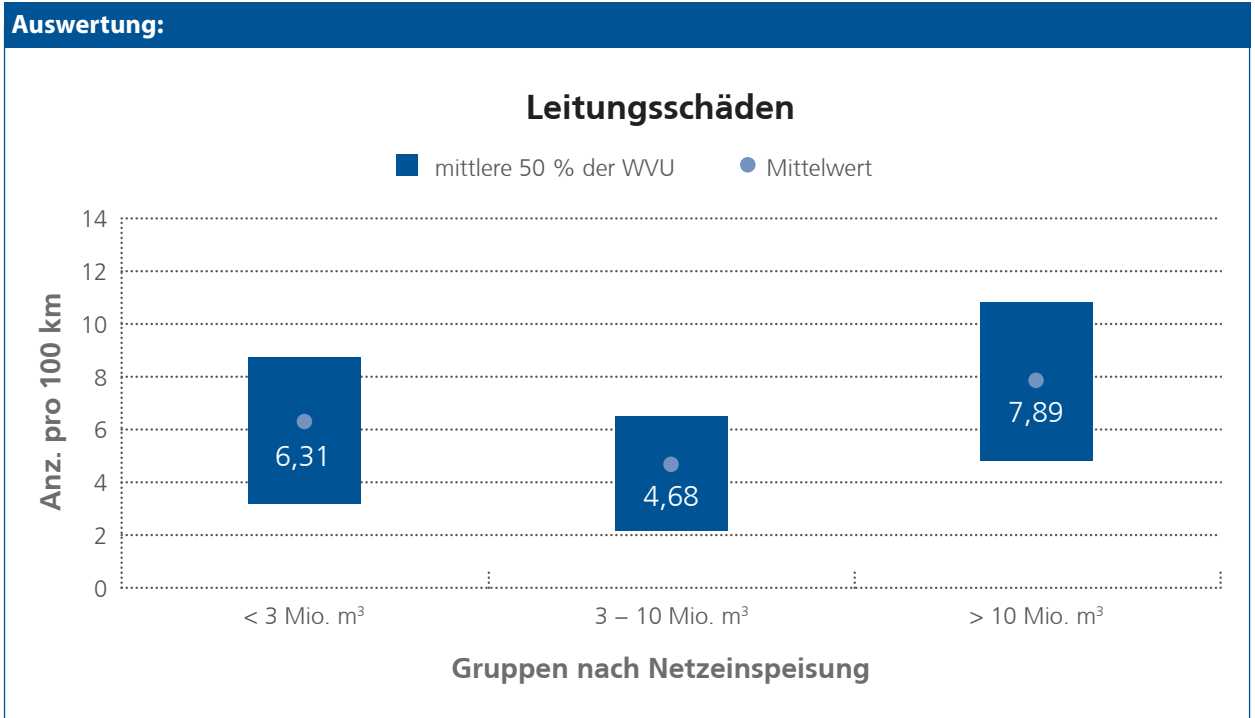
### Interpretation/Aussage:

Bei der überwiegenden Anzahl der Versorger (84 Prozent) treten mittlere oder geringe Wasserverluste gemäß DVGW-Regelwerk auf. Zudem liegen die Mittelwerte bei den Unternehmen mit ländlicher und städtischer Versorgungsstruktur nahezu im Bereich der geringen Wasserverluste, sodass für die nordrhein-westfälischen Wasserversorger weiterhin ein gutes Zeugnis ausgestellt werden kann. Im Vorjahresvergleich erweist sich der deutliche Anstieg des Mittelwerts der Wasserverluste in der Vergleichsgruppe mit großstädtischer Versorgungsstruktur als auffällig.





## 5.8 Leitungsschäden



### Definition:

$$\frac{\text{Anzahl der Leitungsschäden} * 100 \text{ [Anz.]}}{\text{Gesamtlänge der Transport- und Verteilungsleitungen [in km]}} = \left[ \frac{\text{Anz.}}{100 \text{ km}} \right]$$

### Bedeutung:

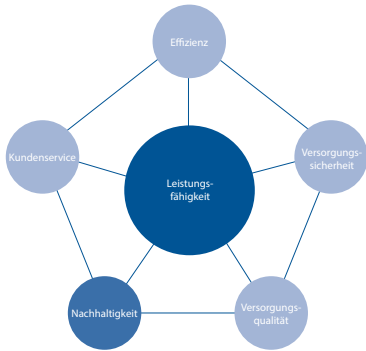
Die Anzahl der Leitungsschäden ist neben den Wasserverlusten entscheidend für die Bewertung der Qualität des Versorgungsnetzes. Schäden an Armaturen und Hausanschlüssen, die neben den Leitungsschäden und den Wasserverlusten ebenfalls Hinweise auf den Zustand des Versorgungssystems geben, beinhaltet die Kennzahl nicht.

### Hinweise zur Interpretation:

Gemäß DVGW-Regelwerk W 400-3 ist eine Schadensrate von unter zehn Schäden pro 100 km Leitungen als gering zu bezeichnen. Entscheidend für die Vermeidung von Schadensereignissen ist eine kontinuierliche Netzerneruerung, die sich am Zustand des Netzes orientiert.

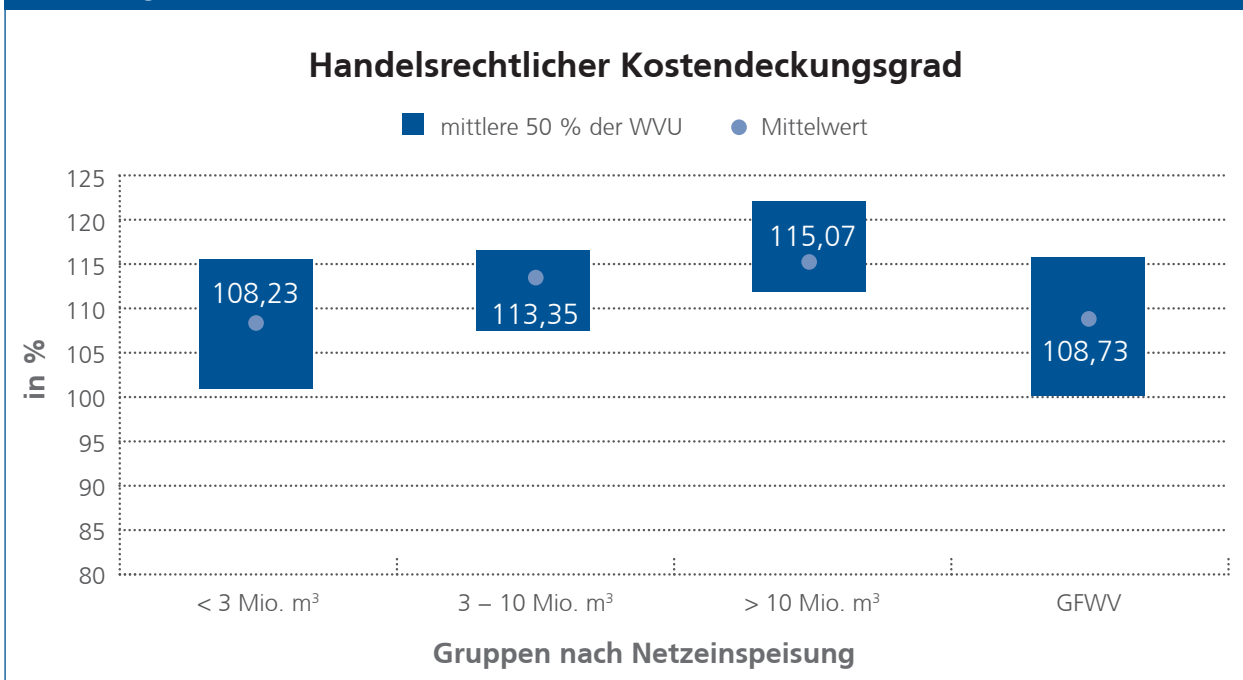
### Interpretation/Aussage:

Ausgehend von guten Vorjahresergebnissen ist der Mittelwert über alle Endversorger nochmals gesunken und liegt aktuell mit 5,94 Schäden pro 100 km Leitungen auf einem vergleichsweise geringen Niveau in bundesweiten Vergleichen. Hervorzuheben ist dabei insbesondere der deutliche Rückgang des Kennzahlenmittelwerts für die Gruppe der großen Versorger.



## 5.9 Handelsrechtlicher Kostendeckungsgrad

### Auswertung:



### Definition:

$$\frac{\text{Gesamterlöse gemäß Gewinn- und Verlustrechnung [in €]}}{\text{Gesamtaufwendungen gemäß Gewinn- und Verlustrechnung [in €]}} = [\%]$$

### Bedeutung:

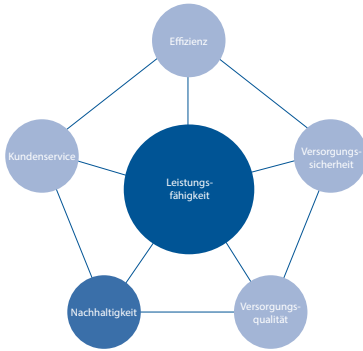
Der handelsrechtliche Kostendeckungsgrad liefert eine Aussage darüber, inwieweit die handelsrechtlichen Aufwendungen von Erträgen gedeckt sind. Um die wirtschaftliche Nachhaltigkeit und somit das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten, ist ein Wert von mindestens 100 Prozent anzustreben.

### Hinweise zur Interpretation:

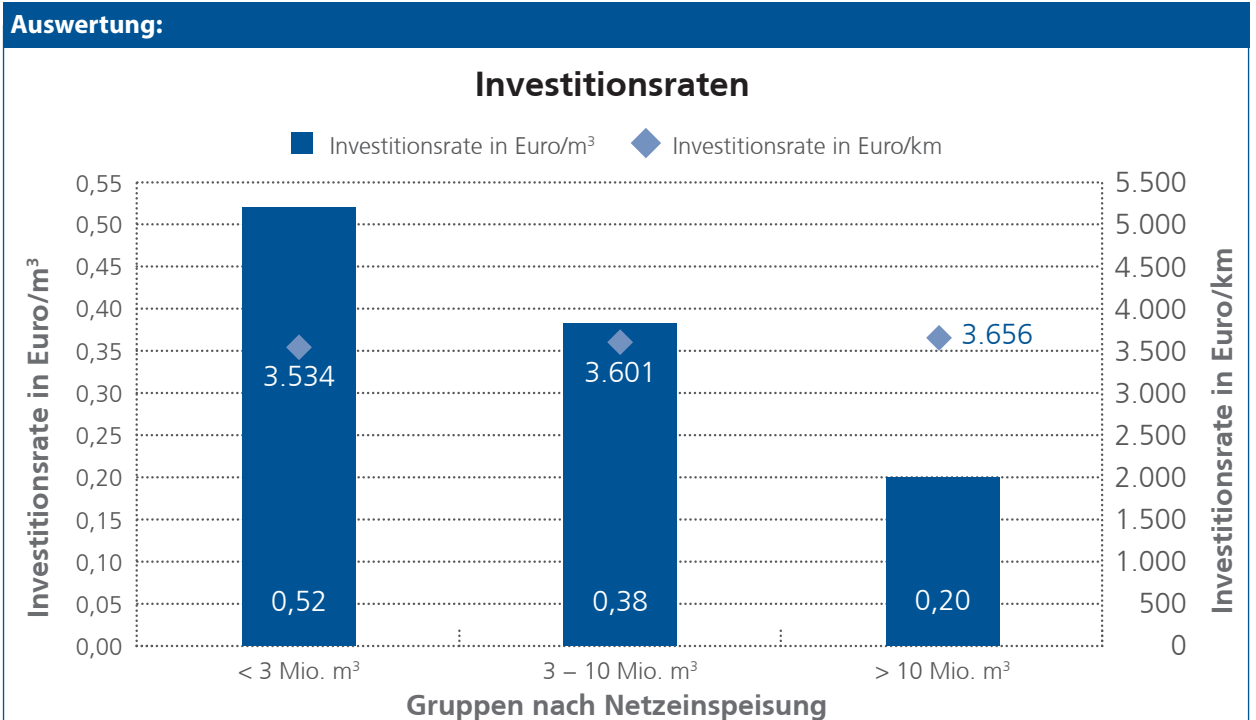
Das Kostendeckungsprinzip ist für öffentlich-rechtliche Versorger in § 6 des Kommunalabgabengesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen verankert. Auch auf privatrechtliche Unternehmen, die ihre Preise an den Grundsätzen des öffentlichen Finanzgebarens ausrichten, kann es Anwendung finden. Rückschlüsse auf die Angemessenheit der Wasserentgelte lassen sich daraus nicht ableiten, da vorliegend lediglich handelsrechtliche Aufwendungen und keine kalkulatorischen Kostenbestandteile – wie etwa im Rahmen einer Entgeltkalkulation – Berücksichtigung finden.

### Interpretation/Aussage:

Im aktuellen Berichtsjahr weisen vier der 105 ausgewerteten Unternehmen einen Kostendeckungsgrad von unter 95 Prozent aus, wobei hiervon bis auf eine Ausnahme ausschließlich Unternehmen aus der Gruppe der kleinen Versorger betroffen sind. Der überwiegende Anteil der Unternehmen erreichte im Wirtschaftsjahr 2015 jedoch zumindest die handelsrechtliche Aufwandsdeckung.



## 5.10 Investitionsraten



### Definition:

$$\frac{\text{Gesamtinvestitionen [in €]}}{\text{Netzabgabe [in m}^3\text{]}} = \left[ \frac{\text{€}}{\text{m}^3} \right]; \frac{\text{Gesamtinvestitionen [in €]}}{\text{Gesamtlänge der Transport- und Verteilungsleitungen [in km]}} = \left[ \frac{\text{€}}{\text{km}} \right]$$

### Bedeutung:

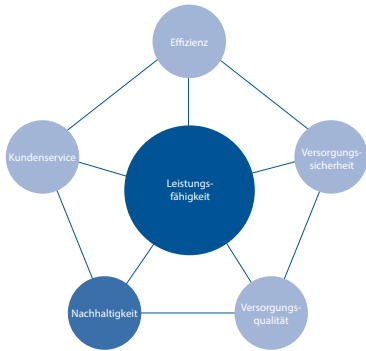
Die Investitionsrate ist für die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Unternehmen relevant. Ein Vergleich mit den Abschreibungen ermöglicht es abzuleiten, inwieweit die Abnutzung des Anlagekapitals durch Neu- oder Ersatzinvestitionen substituiert wurde.

### Hinweise zur Interpretation:

Die Höhe der Kennzahl hängt oftmals von strategischen Entscheidungen über die buchhalterische Handhabung von Investitionen ab. So variiert die Höhe der Investitionsrate bei zwei Unternehmen mit völlig identischem Investitionsprogramm im Leitungsbereich regelmäßig bereits wegen der Entscheidung, ob Erneuerungsmaßnahmen ohne Nennweitenänderung im Betrachtungsjahr als laufender Aufwand oder aber als investive und damit aktivierungspflichtige Maßnahmen behandelt werden.

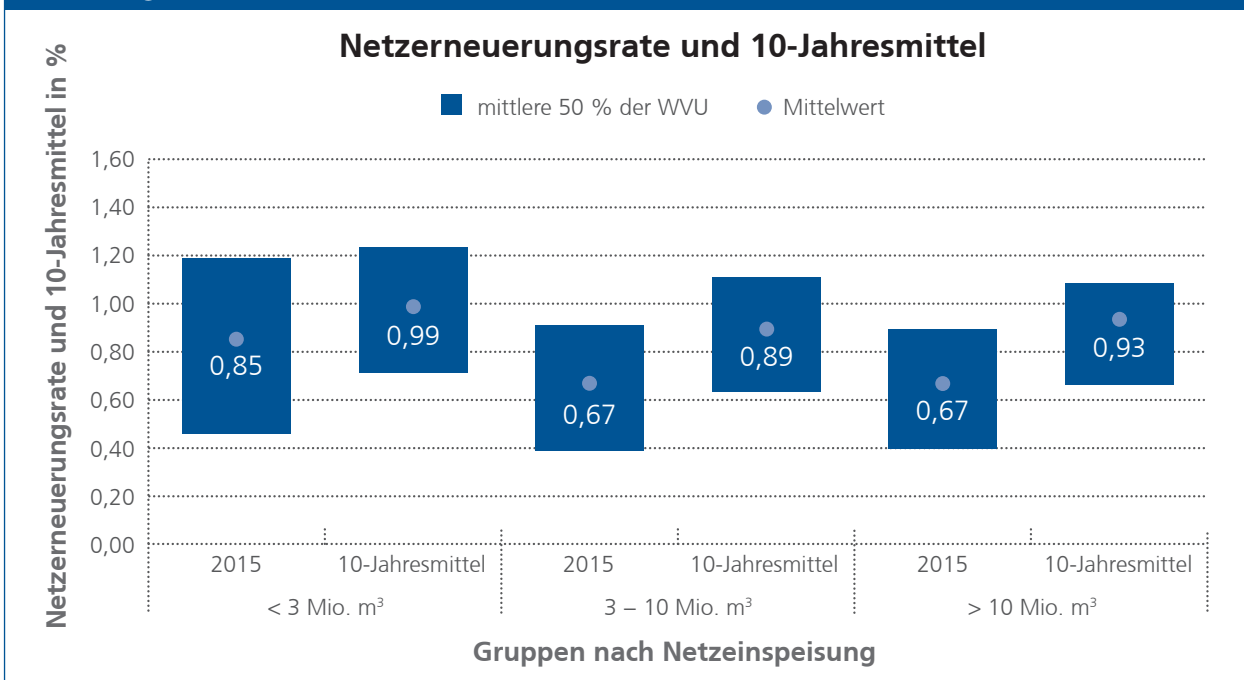
### Interpretation/Aussage:

Der Vergleich zwischen den verschiedenen Größengruppen liefert je nach gewählter Bezugsgröße unterschiedliche Ergebnisse, wobei insbesondere für die Gruppe der großen Versorger ein Rückgang der mittleren Investitionsraten gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen ist. Da bei 67 Prozent aller Unternehmen die Investitionen oberhalb der Abschreibungen liegen, kann auf eine sachgerechte Investitionspolitik der nordrhein-westfälischen Wasserversorger geschlossen werden.



## 5.11 Netzerneuerungsrate

### Auswertung:



### Definition:

$$\frac{\text{Länge der sanierten und erneuerten Transport- und Verteilungsleitungen [in km]}}{\text{Gesamtlänge der Transport- und Verteilungsleitungen [in km]}} = [\%]$$

### Bedeutung:

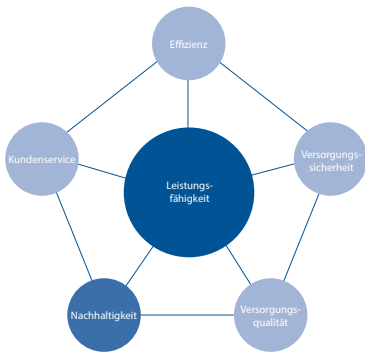
Die Netzerneuerungsrate stellt eine wesentliche Kennzahl der technischen Nachhaltigkeit dar. Eine kontinuierliche Sanierung und Erneuerung der Versorgungsanlage bildet die Grundlage für eine nachhaltige Wasserversorgung, ist aber auch mit entsprechenden Kosten verbunden.

### Hinweise zur Interpretation:

In der Literatur wird häufig ein Zielwert von 1,0 bis 1,5 Prozent Netzerneuerung pro Jahr empfohlen, was einer theoretischen Netznutzungsdauer von mindestens 66 Jahren entspricht. Allerdings sind auch die individuellen Bedingungen vor Ort (Netzalter, Vorliegen eines Rehabilitationskonzeptes, verwendete Materialien) zu beachten, die einen geringeren Wert rechtfertigen können. Eine höhere Netzerneuerungsrate kann sich je nach Aktivierungsrichtlinie in höheren Kapitalkosten oder laufenden Netzkosten niederschlagen.

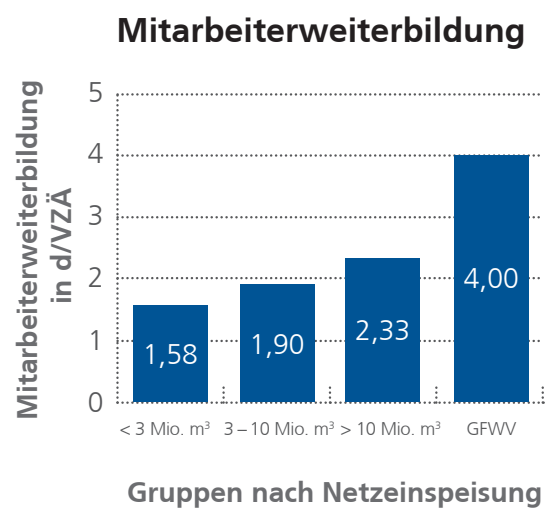
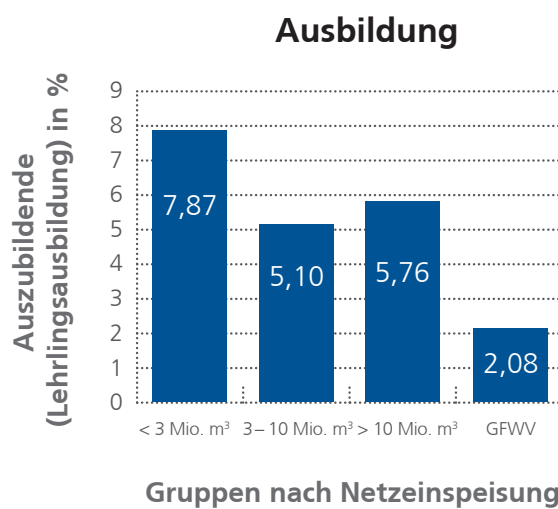
### Interpretation/Aussage:

Während sich für die Gruppe der kleinen Versorger ein Anstieg der mittleren Netzerneuerungsrate gegenüber dem Vorjahr zeigt, ist für die Gruppen der mittelgroßen und großen Versorger ein Rückgang zu verzeichnen. Der Mittelwert über alle Teilnehmer verbleibt mit 0,75 Prozent nahezu unverändert auf dem Vorjahresniveau. Die längerfristige Perspektive über einen Zeitraum von zehn Jahren liefert einen Mittelwert von 0,96 Prozent, wobei 41 Prozent der Unternehmen den Zielkorridor von mindestens 1,0 Prozent Netzerneuerung pro Jahr erreichen.



## 5.12 Mitarbeiteraus- und -weiterbildung

### Auswertung:



### Definition:

$$\frac{\text{Anzahl der Auszubildenden [in VZÄ]}}{\text{Gesamtanzahl der Mitarbeiter [in VZÄ]}} = [\%]; \quad \frac{\text{Zeitaufwand für Mitarbeiterschulungen [in Tagen]}}{\text{Gesamtanzahl der Mitarbeiter [in VZÄ]}} = \frac{\text{Tage}}{\text{VZÄ}}$$

### Bedeutung:

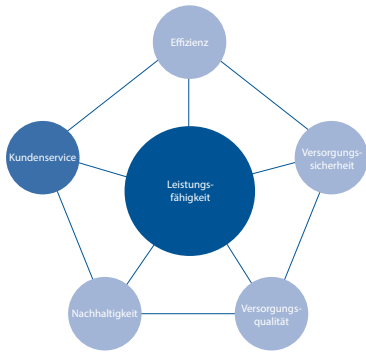
Gerade in Zeiten eines drohenden Fachkräftemangels ist für Unternehmen die eigenständige Aus- und Weiterbildung qualifizierter Fachkräfte von großer Bedeutung. Der Umgang mit dem Lebensmittel Nr. 1 bedarf einer hohen fachlichen Expertise, die das DVGW-Arbeitsblatt W 1000 abhängig von Unternehmenszuschnitt und -größe in Form des erforderlichen Qualifikationsniveaus der technischen Führungskraft festschreibt.

### Hinweise zur Interpretation:

Persönliches Engagement in Aus- und Weiterbildungen in der Freizeit erfasst die Kennzahl nicht, da sie lediglich die Unternehmenssicht abbildet. Einen entscheidenden Einfluss auf den Umfang der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat auch das durchschnittliche Mitarbeiteralter.

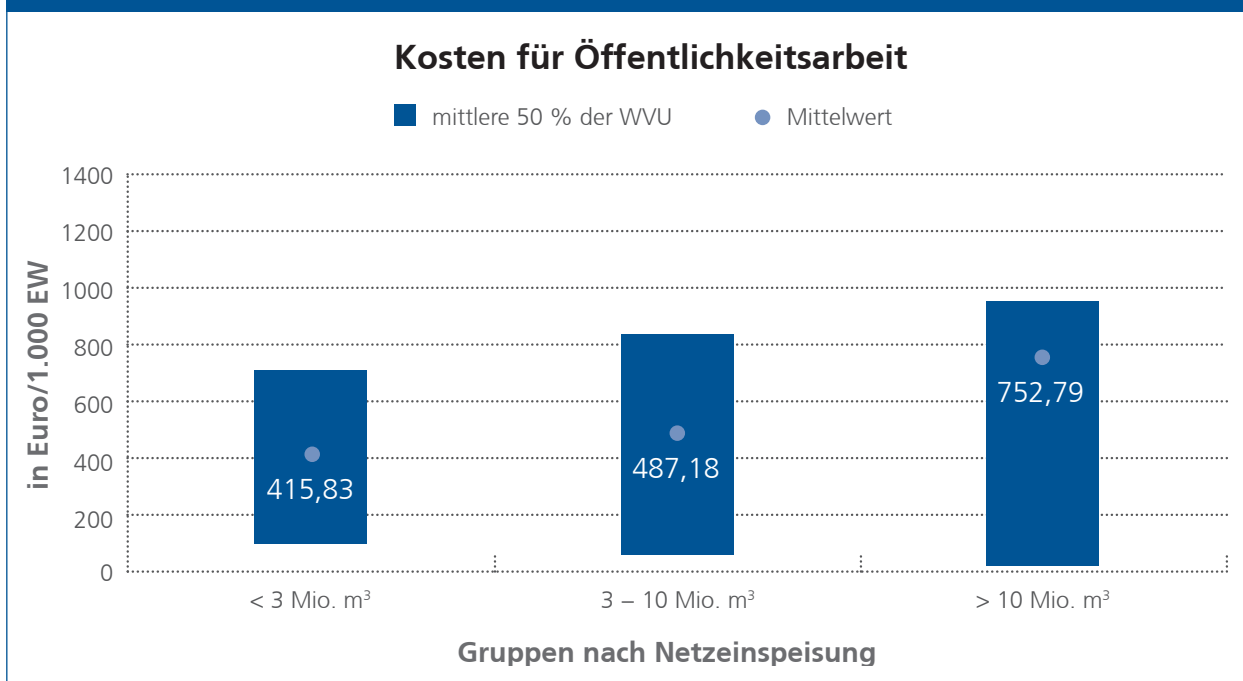
### Interpretation/Aussage:

Der Mittelwert der Auszubildendenquote über alle Teilnehmer lag im Berichtsjahr bei 6,11 Prozent, wobei sowohl der Vergleich zwischen den verschiedenen Größengruppen als auch die jeweiligen Vorjahresvergleiche zum Teil deutliche Schwankungen zeigen. Hinsichtlich der Mitarbeiterweiterbildung ist mit Ausnahme der Gruppe kleiner Versorger ein Anstieg der Mittelwerte zu verzeichnen. Über alle Teilnehmer wurden im Jahr 2015 durchschnittlich 1,99 d/VZÄ für die Mitarbeiterweiterbildung aufgewendet.



### 5.13 Kosten für Öffentlichkeitsarbeit

#### Auswertung:



#### Definition:

$$\frac{\text{(Kosten für Öffentlichkeitsarbeit u. Projekte [in €])}}{\text{Versorgte Einwohner [in 1.000 EW]}} = \left[ \frac{\text{€}}{\text{1.000 EW}} \right]$$

#### Bedeutung:

Die Möglichkeiten zur Bewusstseins- und Imagebildung sind für Wasserversorger vielfältig (Internetpräsenz, Newsletter, Rundschreiben, Veranstaltungen, Werbekampagnen, Informationszentren etc.). Mit entsprechenden eigenen Maßnahmen können die Versorger zudem die Fokussierung der Medien auf den Trinkwasserpreis durchbrechen. Inwieweit sie die bestehenden Potenziale ergreifen, wertet die Kennzahl anhand der mit den Maßnahmen korrespondierenden Kosten aus.

#### Hinweise zur Interpretation:

Die Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit differieren je nach Unternehmen deutlich. Das lässt sich in Einzelfällen bereits mit der Erhebungssystematik erklären. Während der Großteil der Unternehmen auch geschlüsselte Aufwendungen des Gesamtunternehmens berücksichtigt, weisen andere lediglich die direkt der Wassersparte zurechenbare Aufwendungen aus.

#### Interpretation/Aussage:

Wie bereits in den Vorjahren weist mit 85 Prozent auch im aktuellen Berichtsjahr der überwiegende Anteil der Endversorger Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit aus. Der hohe Anteil bestätigt die Sensibilität der nordrhein-westfälischen Versorger für die Kundenorientierung.

## 6 DIE TOOLBOX FÜR MEHR TRANSPARENZ

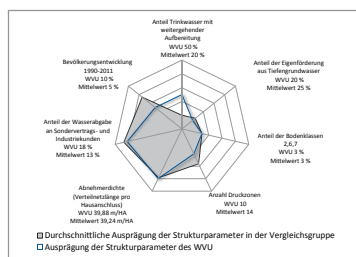
Die Nutzungsmöglichkeiten des Benchmarkings Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen sind für die Teilnehmer vielfältig. Neben den individuellen Auswertungen bestehen Möglichkeiten zur Kommunikation gegenüber dem Kunden sowie Angebote zu Diskussionsrunden mit den übrigen Teilnehmern. Nachfolgend geben wir eine kurze Übersicht über die bestehenden Möglichkeiten:

### Individualbericht inklusive Anlage



Jeder Teilnehmer erhält einen Individualbericht, der seine Kennzahlenergebnisse ins Verhältnis zu den Ergebnissen der Vergleichsgruppe setzt. Das vorgeschaltete Management-Summary fasst die wesentlichen Ergebnisse auf zwei Seiten zusammen. Die Anlage zum Individualbericht stellt alle Kennzahlen grafisch dar und veranschaulicht zudem die Zeitreihenentwicklung der einzelnen Kennzahlen.

### Darstellung der strukturellen Besonderheiten



Bei der Interpretation von Kennzahlen eines WVG ist es von großer Bedeutung, unter welchen strukturellen Rahmenbedingungen die Versorgung mit Trinkwasser erfolgt. Um einen Überblick über die Rahmenbedingungen geben zu können, haben wir dem Individualbericht seit mittlerweile fünf Jahren eine grafische Darstellung der Besonderheiten des Versorgungsgebietes des Versorgers vorangestellt.

### Projektabschlussbericht



Der vorliegende Projektabschlussbericht fasst die Ergebnisse der jeweils aktuellen Projektrunde zusammen. Er dient somit zur Information der Politik und der interessierten Öffentlichkeit über die Leistungsfähigkeit der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen.

### Abschlussveranstaltung mit Diskussion



Die jährliche Abschlussveranstaltung dient als Abschluss der aktuellen sowie gleichzeitig als Start in die kommende Projektrunde. In deren Rahmen wird auch der Projektabschlussbericht der Öffentlichkeit vorgestellt. Darüber hinaus werden seit einigen Jahren auch aktuelle Themen diskutiert, die die nordrhein-westfälische Wasserversorgung betreffen.

### Teilnehmerzertifikat und Logo



Nach Abschluss einer jeden Projektrunde erhalten die beteiligten Unternehmen ein Teilnehmerzertifikat sowie das offizielle Projektlogo zur weiteren Verwendung. Durch Nutzung dieser Unterlagen etwa im Briefkopf oder auf der eigenen Internetseite können die Teilnehmer gegenüber den Kunden signalisieren, dass sie sich dem Vergleich mit anderen Versorgern stellen und um eine effiziente, sichere und nachhaltige Wasserversorgung bemüht sind.

## Erfahrungsaustauschrunden (Erfar-Runden)



Die im Rahmen jeder Projektrunde stattfindenden Erfar-Runden bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, sich mit den übrigen Teilnehmern über die Erfahrungen mit dem

Benchmarking und über dessen Ergebnisse auszutauschen. Rödl & Partner bereitet dafür Kennzahlensauswertungen vor und moderiert die Diskussionsrunden. Die teilnehmenden Versorger erhalten somit einen Mehrwert bezüglich der Interpretation und Umsetzung der individuellen Ergebnisse. Zuletzt fand eine Erfar-Runde im Mai 2017 in Köln mit 13 Teilnehmern statt.

## Individuelle Auswertungen über die Online-Plattform



Zusätzlich zu den standardisierten Auswertungen erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, über die Online-Plattform ([www.roedl-benchmarking.de](http://www.roedl-benchmarking.de)) – unter Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit der übrigen Teilnehmer – zusätzliche individuelle Auswertungen zu erstellen. Daneben steht Rödl & Partner jederzeit gerne bereit, um Unterstützung für aussagekräftige Auswertungen zu geben.

## Vor-Ort-Termin – Erläuterungen zum Benchmarking aus erster Hand



Gerade bei Erstteilnehmern kann Unterstützungsbedarf bei der Datenerhebung bestehen. Daher haben Versorger die Möglichkeit, Rödl & Partner für einen Termin

vor Ort einzuladen. Der Termin dient dazu, Schwierigkeiten bei der Datenerhebung zu besprechen und das Unternehmen dabei zu unterstützen, die Daten wie gefordert aufzubereiten. Abgeschlossen wird der Termin mit einer Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfung.

## Präsentation zum Projektabschluss und Identifikation möglicher Optimierungspotenziale



Im Nachgang zu einer Teilnahme am Benchmarking besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse in einem Gremium durch Rödl & Partner vorstellen zu lassen und

gemeinsam darüber zu diskutieren. Ziel dieses Termins ist neben der Information der Gremienvertreter über die Ergebnisse des Benchmarkings die Identifikation möglicher Schwachstellen sowie die gemeinsame Ableitung von Handlungsoptionen.





## 7 PROJEKTABLAUF NEUNTE PROJEKTRUNDE IM JAHR 2016/2017

Mit den Daten des Wirtschaftsjahres 2015 hat Rödl & Partner das Projekt „Benchmarking Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen“ 2016 und 2017 zum neunten Mal durchgeführt. Der bewährte Projektablauf blieb

auch im Rahmen der aktuellen Projektrunde bestehen und konnte innerhalb des vorgesehenen Zeitplans abgewickelt werden:

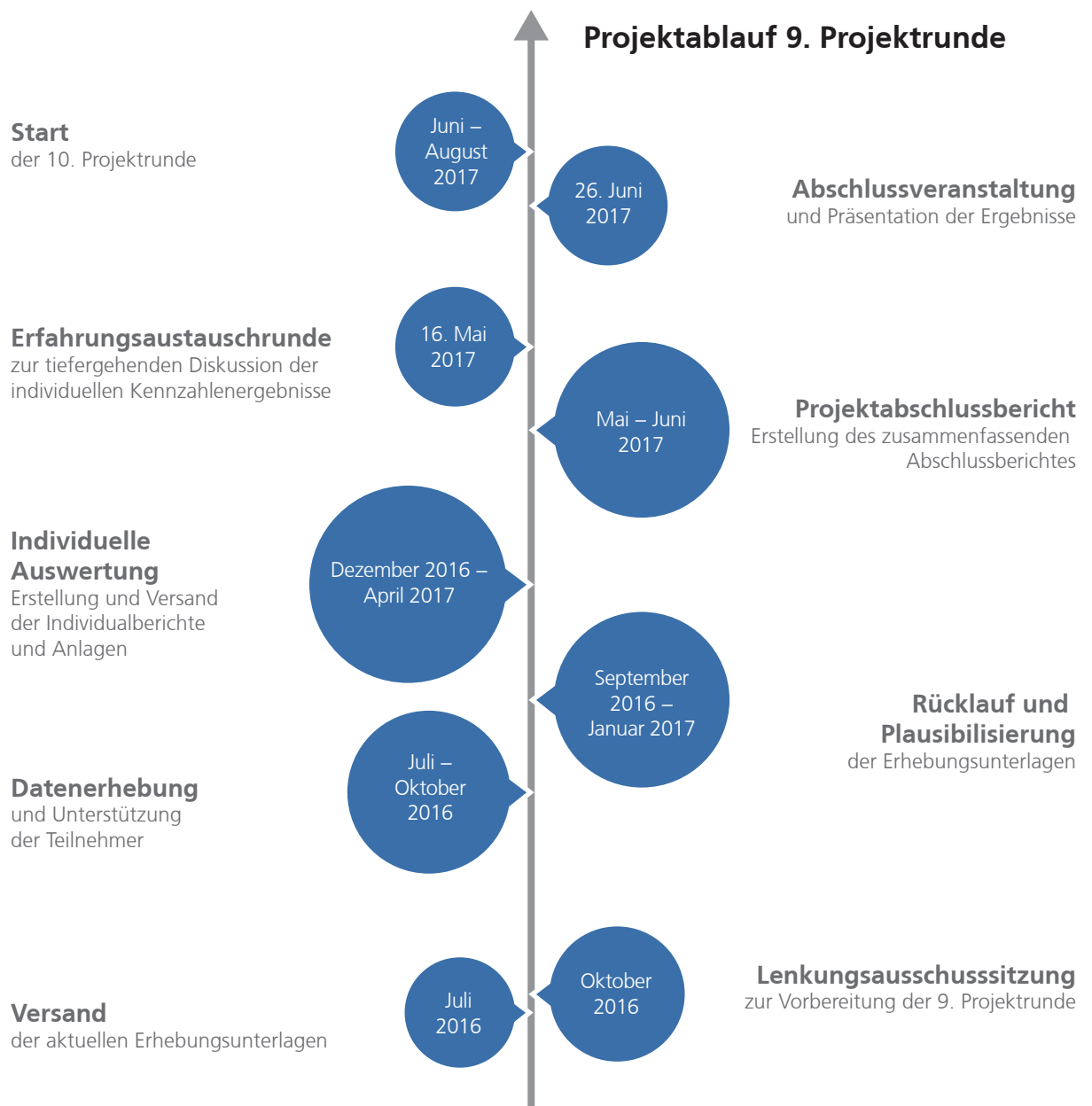


Abbildung 17: Projektablaufplan der neunten Projektrunde

## 8 AUSBLICK

Das Benchmarking der Wasserversorgung in Nordrhein-Westfalen kann weiterhin als großer Erfolg gewertet werden. Konstant hohe und sogar ansteigende Teilnehmer- und Wiederholerzahlen auch in der neunten Projektrunde lassen keinen anderen Schluss zu.

Dieser Weg soll selbstverständlich auch in der nun anstehenden zehnten Jubiläumsrunde weiter beschritten werden. Denn nur wer kontinuierlich seine Leistung misst und vergleicht, weiß, wohin er sich zukünftig entwickeln kann und will. Das gilt für die Unternehmen ebenso wie für das Projekt an sich. So muss es weiterhin das Ziel aller Projektbeteiligten – von den beteiligten Ministerien und Verbänden über den Projektdienstleister Rödl & Partner bis hin zu den Unternehmen – sein, die Teilnehmerzahlen weiter zu steigern. Insbesondere die Einbindung weiterer öffentlich-rechtlich organisierter Versorger sollte unverändert im Fokus stehen, da diese Gruppe im Projekt noch immer unterrepräsentiert ist.

Darüber hinaus sind der Lenkungsausschuss und der Projektdienstleister stets darum bemüht, das Projekt zum Nutzen der beteiligten Unternehmen voranzutreiben. In diesem Sinne sind auch die Unternehmen aufgerufen, ihre Anregungen und Wünsche einzubringen, um den eigenen Mehrwert aus diesem Projekt weiter zu steigern. Nutzen Sie die Erfahrungsaustauschrunden, die offizielle Abschlussveranstaltung oder ein direktes Gespräch mit Rödl & Partner, um sich einzubringen, damit das Projekt seinen erfolgreichen Weg fortsetzen kann.

Es gibt weiterhin viel zu tun! Wir freuen uns darauf und schließen wie gewohnt mit einem herzlichen Dank an alle, die zu dem großen Erfolg dieses Projektes auch in der abgelaufenen Projektrunde beigetragen haben.



## **Herausgeber**

Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Schwannstraße 3  
40476 Düsseldorf  
[www.umwelt.nrw.de](http://www.umwelt.nrw.de)

## **Fotos**

S. 1: © Elena Elisseva / Fotolia.com  
S. 3: © Ivanna Buldakova / Fotolia.com  
S. 7: © 2jenn  
S. 32: © Filipebwarela / Fotolia.com  
S. 34: © 2jenn

## **Projektdienstleiter**

Rödl & Partner GbR  
Im Zollhafen 18  
50678 Köln  
Tel. +49 (221) 94 99 09-0  
[www.roedl.de](http://www.roedl.de)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfs zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen  
40190 Düsseldorf  
Telefon 02 11 - 8 37-01  
poststelle@stk.nrw.de  
www.nrw.de



Rödl & Partner