

Fortentwicklung bestehender Benchmarking-Projekte und Ausblick

Karin Opphard

Geschäftsführerin des VKS im VKU e. V.

1. Einleitung

Im Jahr 1998 startete das VKS-Projekt „Kennzahlenvergleich und Optimierung der Prozessabläufe für kommunale Abfallentsorgungs- und Stadtreinigungsbetriebe“. Anlass waren ein erhöhter Kostendruck, eine zunehmende Konkurrenzsituation und die wachsende Forderung an eine auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimierte Leistungserbringung durch kommunale Betriebe. Ziel des Projektes war und ist es, den teilnehmenden Betrieben ein Instrument an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe betriebliche Probleme aufgedeckt, Optimierungspotenziale ermittelt und Veränderungsprozesse effizient gestaltet werden können. Hierbei initiiert die Durchführung eines Vergleichs zwischen den teilnehmenden Betrieben einen Quasi-Wettbewerb. Gerade dieser Aspekt gewinnt im Rahmen der zunehmenden Diskussion und Forderung nach einer umfassenden Liberalisierung der Abfallwirtschaft in Europa an Bedeutung.

Eine stetige Überprüfung der eigenen Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit steht inzwischen nicht zuletzt vor diesem Hintergrund in vielen Kommunalbetrieben auf der Agenda. Auch verschiedenste Institutionen (CEEP, Sachverständigenrat etc.) empfehlen zunehmend die Durchführung von Benchmarking in der kommunalen Abfallwirtschaft.

Dieser Beitrag soll auszugsweise aufzeigen, wie die bestehenden Aktivitäten des VKS im VKU im Bereich der Benchmarkingdiskussion fortentwickelt werden.

2. Bestehende Projekte

Im Dezember 2004 erfolgte der Abschluss des vierten „Betrieblichen Kennzahlenvergleichs für Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe“ (kurz: VKS-Benchmarking).

Die konzeptionelle Ausrichtung des „VKS-Benchmarking“ sieht derzeit vor, alle relevanten Vorleistungen (Personal, Verwaltung, Managementsysteme, Fuhrpark, Werkstatt, Behandlungsanlagen etc.) und Endleistungen (Rest-/Bioabfall, LVP, Altpapier, Sperrabfall, Straßenreinigung, Winterdienst) eines Abfallwirtschaftsbetriebes zu berücksichtigen. Aufgrund des Umfangs und der sehr hohen Detaillierungstiefe ist ein nicht unerheblicher Aufwand bei der Datenerhebung notwendig. Eine entsprechende Datentiefe stellt hierbei jedoch sicher, dass umfassend Struktur-, Produktivitäts- und Kostenkennzahlen als Steuerungsgrößen ermittelt werden können. Insbesondere aus Sicht der Führungsspitzen unserer Mitgliedsbetriebe wurde jedoch vermehrt die Forderung formuliert, den Aufwand zur Erhebung eines umfangreichen Datenmaterials in allen betrieblichen Bereichen zugunsten der Ermittlung aussagekräftiger, führungsrelevanter Topkennzahlen zu reduzieren und die detaillierte Erhebung auf die Bereiche mit Veränderungsbedarf zu begrenzen. Aus diesem Grund hat der projektbegleitende Lenkungsausschuss (mit VKS-Mitgliedsbetrieben und Vertretern der verschiedenen

Gremien) des VKS im VKU ein neues Konzept für die Fortentwicklung erarbeitet, welches nachfolgend näher vorgestellt werden soll.

3. Fortentwicklung des VKS-Benchmarking

Aufgabe und Ziel eines Benchmarking ist es, den Teilnehmern mindestens Informationen zu folgenden Aspekten zu liefern:

- Standortbestimmung/Dokumentation der Leistungsfähigkeit
- Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen
- Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit.

Um Benchmarking umfassend und nachhaltig zu nutzen, muss es bei den Teilnehmern als ein Controlling-Instrument anerkannt und konsequent innerbetrieblich genutzt werden. Diesbezüglich stellten zwei Teilnehmer des „VKS-Benchmarking“ im Rahmen des Abschlussworkshops im Dez. 2004 ihre Konsequenzen aus den Ergebnissen des Benchmarking am praktischen Beispiel vor (Umsetzung von Optimierungs- und Kostensenkungspotenzialen sowie Implementierung eines internen Managementinformationssystems auf Basis des externen Vergleichs).

Ein Benchmarking-Projekt lebt zudem von der Attraktivität für die Beteiligten, die wiederum an die Zahl der Teilnehmer gekoppelt ist. Um eine Teilnahme für möglichst viele VKS im VKU-Mitgliedsbetriebe attraktiv zu gestalten, hat das beratende Gremium erste Zielvorgaben für die Fortentwicklung des Projektes definiert:

- zeitnahe Durchführung
- hohe Verständlichkeit, Übersicht und verringerter Erhebungsaufwand
- Detaillierungsgrad durch Teilnehmer frei wählbar.

Aus den Diskussionen wurde ein Mehrstufenkonzept entwickelt, welches in der folgenden Abbildung 1 dargestellt ist.

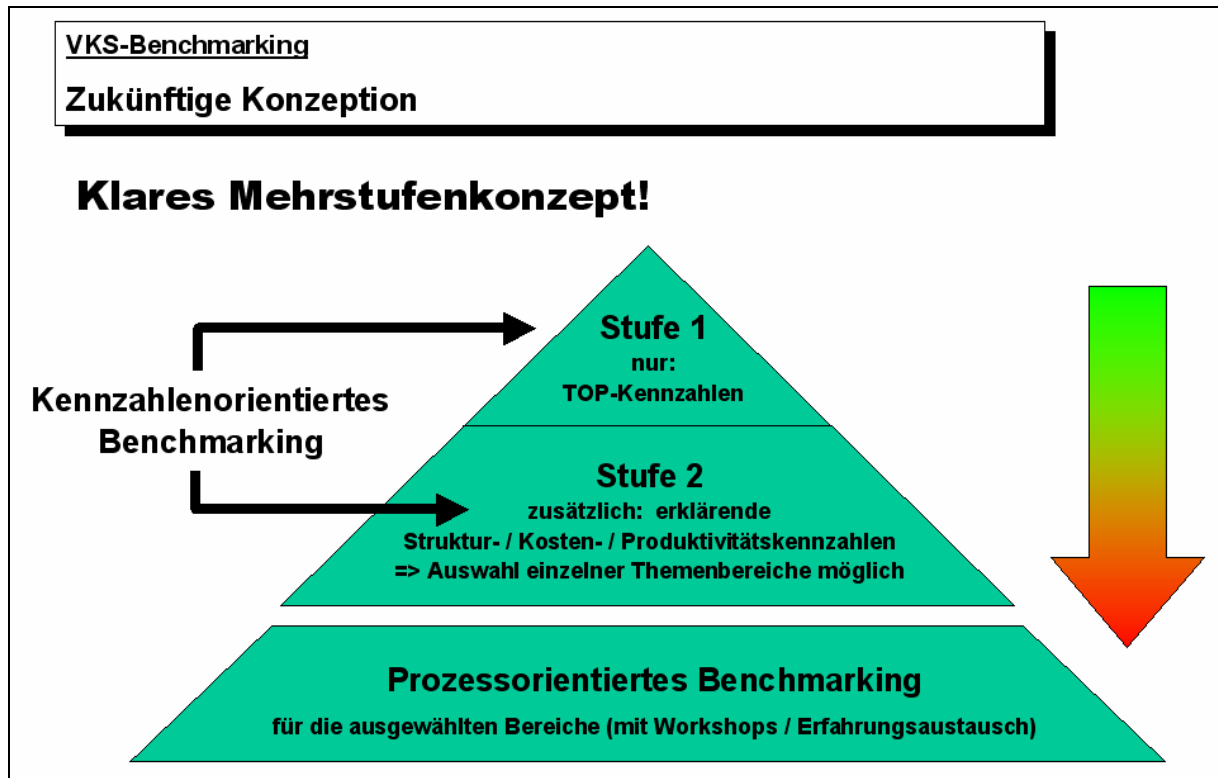


Abbildung 1: Klares Mehrstufenkonzept für das VKS-Benchmarking

Das zukünftige VKS-Benchmarking ist so konzipiert, dass in einer ersten Stufe TOP-Kennzahlen ermittelt werden, wobei auch weiterhin alle relevanten Vor- und Endleistungen berücksichtigt werden (siehe Abbildung 2). Hierbei hat insbesondere der Themenbereich der Qualität und Nachhaltigkeit an Bedeutung gewonnen, um den Standard in der Entsorgungswirtschaft im Rahmen der ständigen Liberalisierungsdiskussion zu dokumentieren und um die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Betriebe im Hinblick auf die von der EU-Kommission formulierten Anforderungen an die Qualität der Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge zu belegen und zu sichern.

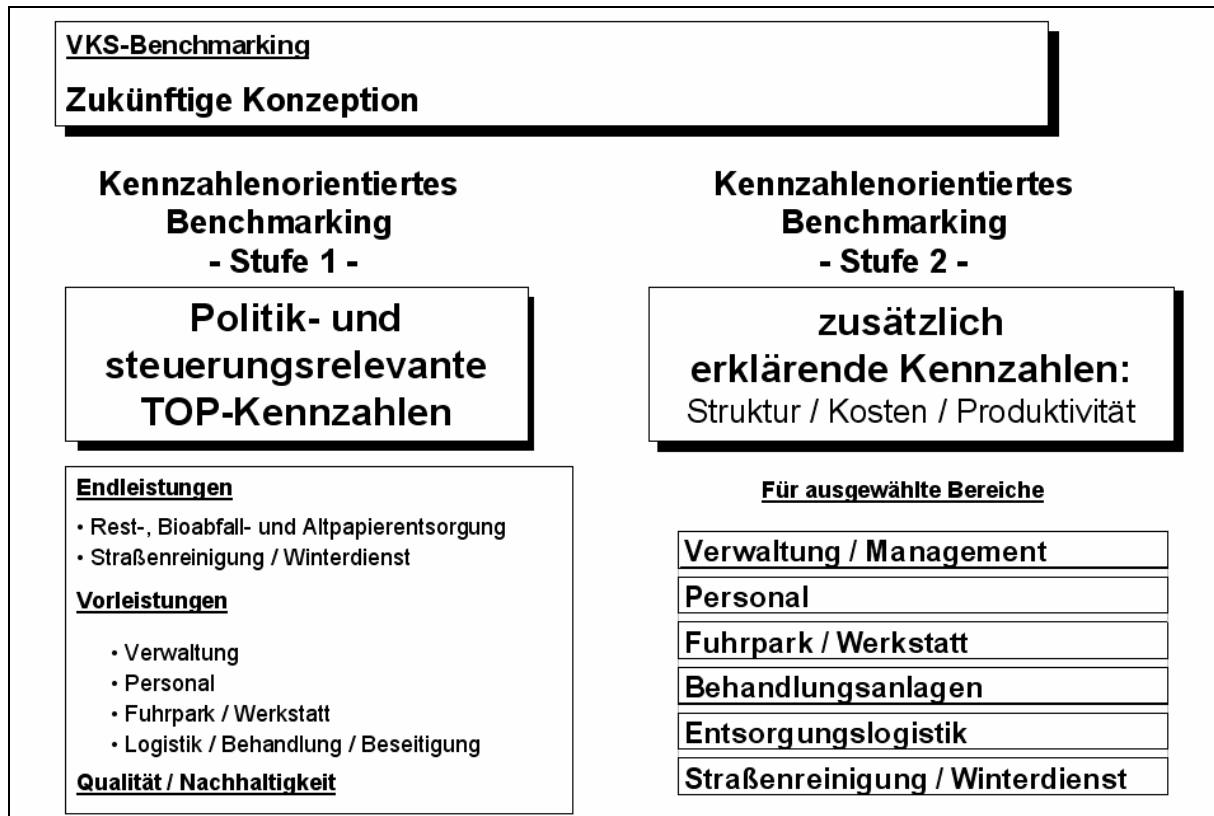


Abbildung 2: Stufe 1 und Stufe 2 des VKS-Benchmarking

Erkennt ein teilnehmender Betrieb, dass aufgrund der Ergebnisse aus Stufe 1 eine weitere Betrachtung von bestimmten Themenstellungen sinnvoll und notwendig ist, ermöglicht die Stufe 2 eine fachliche und inhaltlich tiefere Analyse. Hierdurch besteht eine Wahlfreiheit für die einzelnen Teilnehmer im Hinblick auf den Erhebungsaufwand für einzelne Teilbereiche und somit eine flexible Anpassungsmöglichkeit an die aktuellen betrieblichen Notwendigkeiten. Zusammenfassend werden in Abbildung 3 die Vorteile des neuen Mehrstufenkonzeptes aufgezeigt.

VKS-Benchmarking

Vorteile

Das mehrstufige VKS-Benchmarkingkonzept ...

Stufe 1:

- ermöglicht eine erste Standortbestimmung / Dokumentation der Leistungsfähigkeit
- zeigt erste Verbesserungspotenziale auf
- liefert eine Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit
- ist zeitnah (jährlich / 1. Halbjahr Folgejahr)
- ist verständlich, übersichtlich und unkompliziert (geringer Erfassungsaufwand)
- gewährleistet Kontinuität und Zeitreihenanalysen

Stufe 2:

- ist optional nach Themenschwerpunkten wählbar
- wird in Abhängigkeit von den Anmeldungen durchgeführt
- aufbauend auf Stufe 1 / Basis für das prozessorientierte Benchmarking
- liefert die fachliche Analyse zur Konkretisierung von Verbesserungspotenzialen

Abbildung 3: Vorteile des Mehrstufenkonzeptes

4. Ausblick

Das neue VKS-Benchmarking orientiert sich mit seiner Konzeption in erster Linie an den Bedürfnissen der teilnehmenden Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebe, greift hierbei jedoch auch die Entwicklungen auf der Ebene der EU auf. Es ermöglicht den Teilnehmern eine genaue Standortbestimmung. Durch die Berücksichtigung von Themenstellungen wie Qualität und Nachhaltigkeit kann der Standard in der Entsorgung von Siedlungsabfällen und in der Straßenreinigung dokumentiert werden. Den Teilnehmern soll somit ein Controlling-Instrument zur Verfügung gestellt werden, welches langfristig dazu beiträgt, Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei kommunalen Betrieben auf einem hohen Niveau zu halten bzw. weiter zu verbessern und den Entwicklungen auf europäischer Ebene Rechnung zu tragen. Hierzu wird auch in nächster Zeit eine ständige Fortentwicklung dieses Instrumentes erforderlich bleiben.