

Beschlussvorlage

 zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**
Betreff
Benchmarking AWB Köln GmbH & Co. KG
Beschlussorgan

Betriebsausschuss Abfallwirtschaftsbetrieb der Stadt Köln

Beratungsfolge	Abstimmungsergebnis						
	Datum/ Top	zugestimmt Änderungen s. Anlage Nr.	abge- lehnt	zu- rück- ge- stellt	verwiesen in	ein- stim- mig	mehr- heitlich gegen
Gremium							
Betriebsausschuss Abfallwirtschaftsbetrieb der Stadt Köln	03.12.2009	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Beschlussvorschlag einschl. Deckungsvorschlag, Alternative

Der Betriebsausschuss der Abfallwirtschaftsbetriebe beauftragt die Verwaltung, für die AWB Köln GmbH & Co. KG ein Benchmarking-Verfahren im zweijährlichen Rhythmus durchführen zu lassen und hierfür ein geeignetes Unternehmen zu beauftragen. Der Betriebsausschuss der Abfallwirtschaftsbetriebe wird regelmäßig über das Ergebnis informiert.

Haushaltsmäßige Auswirkungen

<input checked="" type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> ja, Kosten der Maßnahme _____ €	Zuschussfähige Maßnahme ggf. Höhe des Zuschusses _____ %	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja _____ €	Jährliche Folgekosten a) Personalkosten b) Sachkosten _____ € _____ €
Jährliche Folgeeinnahmen (Art, Euro) _____		Einsparungen (Euro) _____		

Problemstellung des Beschlussvorschlages, Begründung, ggf. Auswirkungen

Der Rat der Stadt Köln hat in seiner Sitzung am 18.12.2008 unter TOP 9.13 I. Ziffer 7. folgenden Beschluss gefasst:

„Die Verwaltung wird beauftragt zu prüfen, inwieweit es möglich ist, zur objektiven Bemessung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der städtischen Abfallbeseitigung, ein regelmäßiges Benchmarking-Verfahren bei der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung der Abfallwirtschaftsbetriebe der Stadt Köln aufzubauen. Ein Kennzahlenvergleich soll Aussagen zum örtlichen Standard bei Müllabfuhr und Straßenreinigung treffen und auch Schlussfolgerungen zur Bürgerzufriedenheit („gefühlte Sauberkeit“) zulassen. Über das Benchmarking-Verfahren sollen Leistungen und Preise der AWB GmbH & Co. KG auf ihre Qualität und Wirtschaftlichkeit überprüft werden können. Die Verwaltung wird um fachliche Einschätzung gegenüber dem Betriebsausschuss Abfallwirtschaftsbetriebe gebeten. Die Kosten einer solchen Maßnahme sind darzustellen.“

Die Verwaltung nimmt hierzu wie folgt Stellung:

"Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den "Best Practices", basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen".

Benchmarking ist also die kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten (Dienstleistungen), Prozessen und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten. Zweck ist es, die Leistungslücke zum führenden Unternehmen in der Branche systematisch zu schließen.

Schwerpunkt des Benchmarking ist es demnach nicht, allein die Unterschiede zu anderen Unternehmen herauszustellen. Vielmehr gilt es, gezielt Best Practices zu identifizieren, mit denen nachhaltig Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Es hat sich herausgestellt, dass Benchmarking keine Modeerscheinung ist, sondern sich als nachhaltig effiziente Managementmethode etabliert hat. Sie ist, in Ergänzung zum klassischen Unternehmensvergleich, durch das systematische Suchen nach rationellen Vorgehensweisen und besseren Lösungen außerhalb der „eigenen Welt“ bzw. der eigenen Branche gekennzeichnet. In der Kommunalwirtschaft markiert Benchmarking den Stand und die Entwicklung von Unternehmen innerhalb politisch vorgegebener Handlungsspielräume.

Das gegenseitige Lernen steht dabei im Vordergrund, der Vergleich von Kennzahlen ist nur ein Mittel zum Zweck. Durch die stetige Anwendung wird darüber hinaus ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht. Das Benchmarking-Verfahren setzt sich in erster Linie zu-

sammen aus der Erfassung eines soliden Datensatzes und einer zielgerichteten Analyse.

Unabhängig von dem hier für AWB Köln GmbH & Co. KG zu konzipierenden Benchmarking-Verfahren finden bundes- und z. T. europaweit verschiedene Benchmarkingprojekte statt, an denen sich neben Unternehmen anderer Großstädte auch die AWB Köln GmbH & Co. KG in regelmäßigen Abständen beteiligen. Hierzu gehören:

- **Benchmarking Großstädterunde**
 Untersucher Bereich: **Straßenreinigung**
 Teilnehmerkreis: Berlin, Hamburg, Köln, Düsseldorf, Hannover, Stuttgart, Leipzig, Frankfurt, Dresden, Dortmund, Duisburg, Wien, Zürich
 Durchführung: alle 2 Jahre
- **Benchmarking der BSR (Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR)**
 Untersucher Bereich: **Abfalllogistik/Restabfall**
 Teilnehmerkreis: deutsche Großstädte (Berlin, Bremen, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Halle, Hamburg, Köln)
 Durchführung: alle 3 Jahre
- **Benchmarking VKS im VKU**
 Untersucher Bereich: **Straßenreinigung und Abfalllogistik/Restabfall**
 Teilnehmerkreis: Berlin, Bremen, Bochum, Dresden, Düsseldorf, Hamburg, Hannover, Köln, Leverkusen, München, Stuttgart u. a.
 Durchführung: alle 2 Jahre

Es bietet sich somit an, für das hier geplante Benchmarking-Verfahren auf die aktuellen Datenerhebungen der vorhandenen Benchmarking-Studien zurückzugreifen. Die Nutzung dieser Datenbasis hat den Vorteil, dass auf einen wesentlichen Teil des Aufwands und der Kosten eines vollständigen Benchmarking-Projekts verzichtet werden kann.

Die Benchmarking-Verfahren erlauben noch keine gesicherten Rückschlüsse auf die Bürgerzufriedenheit („gefühlte Sauberkeit“). Die AWB Köln GmbH & Co. KG hat hierzu im Rahmen der DEKRA-Zertifizierung „Ausgezeichnete Stadtreinigung“ im November 2009 Erkenntnisse gesammelt. Auch diese ließen sich in einen Vergleich integrieren.

Die Verwaltung hat drei renommierte Unternehmen kontaktiert und um die Abgabe eines Angebots gebeten. Nach den vorliegenden Kostenvoranschlägen bewegen sich die für beide Bereiche (Straßenreinigung und Abfalllogistik/Restabfall) anfallenden Gesamtkosten zwischen 30.000 und 40.000 Euro, wenn bei dem Kennzahlenvergleich auf eine vorhandene Datenbasis zurückgegriffen werden kann. Wiederholte Vorgänge in den Folgejahren würden entsprechend günstiger ausfallen.

Die Angebote beinhalten ein bestimmtes Darstellungsverfahren der zuvor erarbeiteten Kennzahlen sowie eine abschließende ausführliche Analyse und Interpretation der Werte der AWB GmbH & Co. KG. Anhand eines der vorliegenden Angebote sind die konkreten Leistungen nachfolgend beispielhaft ausgeführt.

Die Untersuchungsschwerpunkte des Verfahrens werden auf Leistungsvergleich, Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen und Qualität der Dienstleistungen festgesetzt. Als Benchmarking-Methode soll der Vergleich von Kennzahlen ausgewählter Prozesse mit anderen branchengleichen Unternehmen Anwendung finden. Im Weiteren ist ein dreistufiges Vorgehen geplant:

Kennzahlenvergleich	→	Managementtableau	→	Bewertung
----------------------------	---	--------------------------	---	------------------

Stufe 1 - Kennzahlenvergleich

Die Datenbasis für den Kennzahlenvergleich bilden die o. g., bereits durchgeführten Benchmarking-Verfahren. Nach einer Plausibilisierung der Werte werden hierauf aufbauend ausgewählte Kennzahlen abgeleitet und auf Wunsch für eine Vergleichsgruppe in einem Ranking dargestellt. Nachfolgend ist eine mögliche Kennzahlenauswahl dargestellt:

Leistung	Wirtschaftlichkeit	Qualität
<u>Abfalllogistik</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sammelleistung Behälter • Sammelleistung Mengen • Produktivität Personal und Fahrzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten je Einwohner • Kosten je Menge • Kosten je Behälterleerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdequote • Umweltrelevante Kennzahlen
<hr/> <u>Straßenreinigung</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kehrleistung pro Tag • Papierkorb-Leerungsleistung • Produktivität Leistung und Fahrzeuge 	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten je Einwohner • Kosten je Reinigungslänge 	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdequote • Umweltrelevante Kennzahlen

Stufe 2 - Managementtableau

Das Managementtableau ist ein von Betrieben mit entwickeltes und seit Jahren bewährtes Darstellungs-Verfahren mit hoher innerbetrieblicher Akzeptanz. Die in Stufe 1 erarbeiteten Kennzahlen werden in einem Managementtableau auf drei Ebenen (Kennzahlenebene, Kennziffer und Kennzahlenindex) aggregiert und stellen ein Mittel zur Ergebnisinterpretation dar. Mittels einer „Ampel-Bewertung“ erfolgt eine erste optische Einordnung der Werte der AWB Köln GmbH & Co. KG gegenüber der Vergleichsgruppe.

Stufe 3 – Bewertung

Abschließend werden die Werte der AWB Köln GmbH & Co. KG ausführlich analysiert und interpretiert. Hier werden auch Stärken und Schwächen innerhalb der Vergleichsgruppe benannt und mögliche Handlungsfelder für die AWB Köln GmbH & Co. KG aufgezeigt.

Die Verwaltung befürwortet die regelmäßige Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens zur Verbesserung und Erhaltung der Leistung und Qualität der AWB Köln GmbH & Co. KG. Aus Sicht der Verwaltung ist hierfür ein zweijährliches Verfahren sinnvoll und ausreichend.

Weitere Erläuterungen, Pläne, Übersichten siehe Anlage(n) Nr.