

Oelmann, Mark

**Working Paper**

## Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft: Eine Analyse der Internetauftritte ausgewählter Unternehmen

IWP Discussion Paper, No. 2004/2

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Economic Policy, University of Cologne

*Suggested Citation:* Oelmann, Mark (2004) : Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft: Eine Analyse der Internetauftritte ausgewählter Unternehmen, IWP Discussion Paper, No. 2004/2, Universität zu Köln, Institut für Wirtschaftspolitik (iwp), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/39252>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSPOLITIK  
AN DER UNIVERSITÄT ZU KÖLN**

**Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft – Eine  
Analyse der Internetauftritte ausgewählter Unternehmen**

von

*Mark Oelmann*

**IWP Diskussionspapier 2004/2  
August 2004**

# **Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft – Eine Analyse der Internetauftritte ausgewählter Unternehmen**

## **Abstract:**

There is a lack of competition in the German water and sewerage sector. According to economic theory levels of service can be expected to be inefficient. I will check this hypothesis and therefore take a closer look at various categories of levels of service. In analysing the internet pages of main German water and sewerage companies I exclusively work with those indicators of levels of service which do not need much capital investment in order to be improved. Most of these indicators are similar to those used in England. Therefore it is possible to compare the performances in levels of service in these two countries. I come to the conclusion that service offered by English companies is significantly better and in most cases more efficient than service offered by German ones. I therefore deduce that the main reason for that difference is in fact the existence of more competition in the English water and sewerage sector.

Keywords: Water, Sewerage, Levels of service, Germany, Regulation.

JEL-Classification: L95, L32, L51, H42.

## **Korrespondenz:**

Mark Oelmann

Universität zu Köln, Wirtschaftspolitisches Seminar

Lehrstuhl Prof. Dr. Juergen B. Donges

Robert-Koch-Str. 41,

D-50937 Köln

Tel.: ++49-221-470-3537; fax: ++49-221-470-5187

[mark.oelmann@uni-koeln.de](mailto:mark.oelmann@uni-koeln.de)

## **ab 1.10.2004:**

Mark Oelmann

Wik-Consult GmbH

Postfach 2000

D-53588 Bad Honnef

Tel.: ++49-2224-9225-0

Fax: ++49-2224-9225-66

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangshypothesen zum Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Was beinhaltet ein kundenorientierter Kundenservice?</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft</b>	<b>10</b>
4.1	Kundenservice in der deutschen Wasserversorgung . . . . .	12
4.2	Kundenservice in der deutschen Abwasserentsorgung . . . . .	22
<b>5</b>	<b>Kundenservice in der englischen Wasserwirtschaft</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>36</b>

# Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft - Eine Analyse der Internetauftritte ausgewählter Unternehmen\*

## 1 Einführung

Ein Unternehmen in einem wettbewerblichen Markt strebt danach, den Kundenerwartungen auch im Bereich Kundenservice weitestgehend zu entsprechen. Mit einem qualitativ effizienten Angebot wird es versuchen, seine Kunden zu binden. Ein unter Monopolbedingungen operierendes Unternehmen hat bei unzureichendem Service hingegen keine wesentlichen nachteiligen Folgen zu befürchten. Der Kunde hat bei fehlender Bestreitbarkeit der Märkte und nicht vorhandenem intermodalem Wettbewerb weder Möglichkeiten abzuwandern, noch auch nur mit Abwanderung zu drohen.

Die deutschen wasserwirtschaftlichen Unternehmen operieren unter solchen Monopolbedingungen.<sup>1</sup> Oelmann (2004b, Kap. 3) zeigt, dass ein Wettbewerb im Markt als alleiniges Regulierungsverfahren in der Wasserwirtschaft nicht ausreicht, weswegen auch in der Zukunft der einzelne Haushaltskunde nur bedingt Möglichkeiten der Abwanderung haben wird. Dies impliziert aber keinesfalls, dass nicht andere wettbewerbliche Preisregulierungsverfahren wie der Ausschreibungswettbewerb oder das sog. System vergleichenden Wettbewerbs zu einer effizienteren und kundenorientierteren Dienstleistungserbringung beitragen können. Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen dieser Arbeit verschiedene Hypothesen auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden.

Diese Hypothesen werden im Rahmen des unmittelbar folgenden Kapitels knapp vorgestellt. Daraus ergibt sich, weswegen im dritten Kapitel Qualitätsgrößen, die bei der Regulierung in der englischen Wasserwirtschaft genutzt werden, den Ausgangspunkt

---

\*Für diesen Artikel war ich im Sommer 2003 mehrere Wochen bei der englischen Wasserregulierungsbehörde OFWAT. Hier danke ich besonders Sue Cox (Head of Service and Performance Team, OFWAT) und ihrer gesamten Gruppe für den Beistand bei meiner Ergründung der Tiefen der englischen Kundenserviceregulierung. Ferner bedanke ich mich bei Michael Seebauer, der mich bei der Internetrecherche unterstützte.

<sup>1</sup>Zur derzeitigen ökonomischen Regulierungspraxis in Deutschland vgl. Oelmann (2004b, Abschn. 3.4.1.1). Konkret zur Missbrauchsaufsicht vgl. Daiber (1996) und Daiber (2000).

auch für die Analyse des Kundenservices der deutschen Unternehmen bilden. Die eigentliche Betrachtung des deutschen Kundenservice folgt, unterteilt nach Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, im vierten Kapitel. Im Anschluss daran wird knapp auf die Qualität des Kundenservices englischer wasserwirtschaftlicher Unternehmen verwiesen. Dabei wird neben der Präsentation von Einzelwerten aufgezeigt, über welche Kanäle die englische Wasserregulierungsbehörde OFWAT (Office of Water Services) Anreize für wasserwirtschaftliche Unternehmen setzt, ihren jeweiligen Kundenservice kontinuierlich fortzuentwickeln. Die Nutzung vergleichbarer Kriterien macht es möglich festzustellen, ob ein signifikanter Unterschied zwischen deutscher und englischer Qualitätsbereitstellung besteht.

## **2 Ausgangshypothesen zum Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft**

Ziel dieses Arbeitspapiers ist die Überprüfung der folgenden drei Hypothesen:

1. Aufgrund des fehlenden wettbewerblichen Drucks ist das Auftreten gegenüber dem Kunden in der deutschen Wasserwirtschaft ausbaufähig.
  - Die jüngste Eurobarometer-Umfrage (EORG, 2002, S. 15) stützt diese Vermutung. Sowohl in der allgemeinen Zufriedenheitsrate mit dem Kundenservice – im europäischen Vergleich waren nur die italienischen Bürger unzufriedener mit ihren Wasserversorgern<sup>2</sup> – als auch in der Informationsbereitstellung im Speziellen sehen die deutschen Kunden wesentliches Verbesserungspotential. Allerdings waren die vorgelegten Fragebögen wenig detailliert.<sup>3</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die Zufriedenheitsanalyse im „Kundenbarometer Wasser“ des Bundesverbands der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft (BGW)<sup>4</sup> positiver ausfällt. Auch

---

<sup>2</sup>In der Eurobarometer-Umfrage zwei Jahre zuvor – ebenfalls durchgeführt im Auftrag der Europäischen Kommission – ließen die deutschen Wasserversorger neben den Italienern zumindest noch die Portugiesen hinter sich (INRA (Europe) European Coordination Office S.A., 2002, S. 88).

<sup>3</sup>Weder der Begriff des „Kundendienstes“ noch der der „erhaltenen Informationen“ ist hinreichend definiert.

<sup>4</sup>Vgl. hierzu <http://www.bgw-maqua.de>.

hier aber wird der Begriff des Kundenservices sehr weit und damit sehr undifferenziert verstanden. Vor diesem Hintergrund wird hier eine tiefergehende Analyse des Kundenservices im engeren Sinne in der deutschen Wasserwirtschaft durchgeführt. Sie erlaubt eine Aussage zu dieser ersten Hypothese.

2. Die deutsche Wasserwirtschaft bezieht die Kunden bei der Definition von „Kundenservice“ nur unzureichend ein.
  - Die Definition dessen, was unter Kundenservice zu verstehen ist, ist weder die Aufgabe des wasserwirtschaftlichen Unternehmens noch fällt sie in die Zuständigkeit einer wie auch immer gearteten Regulierungsinstanz. Die Spezifizierung von Kundenservice sowie die Entwicklung konkreter Zielvorgaben für einzelne Elemente von Kundenservice ist aus Kundenbefragungen zu gewinnen. Theoretisch wie auch am Beispiel des Modells des englischen Wasserwirtschaftsunternehmens Yorkshire Water zeigt Oelmann (2004b, Abschn. 4.2.2), wie die Ermittlung von Zahlungsbereitschaften der Kunden aussehen könnte. Ein derart ausdifferenziertes Vorgehen wird man für deutsche Unternehmen nicht erwarten können. Es ist aber interessant, inwieweit deutsche wasserwirtschaftliche Unternehmen zumindest nach Rückmeldungen seitens ihrer Kunden streben. Daraus könnte man eine Aussage zur zweiten Hypothese ableiten, ob sich nämlich deutsche wasserwirtschaftliche Unternehmen um eine Angleichung ihres Angebots mit den Präferenzen ihrer Kunden bemühen.
3. Unter einem wettbewerblicheren Verfahren der Preisregulierung lässt sich der Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft signifikant verbessern.
  - Quasi als Nebeneffekt der Suche nach einer Definition von Kundenservice lässt sich eine Aussage auch zu dieser These treffen. Meines Wissens sind in der deutschen Wasserwirtschaft niemals Kundenbefragungen durchgeführt worden, die einzelne Qualitätsgrößen für den Kundenkontakt ableiten lassen. Zwar gibt es einzelne Studien, die eigentlichen abgefragten Kriterien sind selber hingegen nicht Produkt von Kundenbefragungen. Einzig

hervorzuheben ist die jüngste Studie von Hamm et al. (2002, S. 12),<sup>5</sup> in der neben der Zufriedenheit mit einzelnen Angeboten und Leistungen jeweils auch deren Wichtigkeit abgefragt wurde. Diese Herangehensweise ist sicher ausbaufähig. Da sich diese aber erst langsam etabliert und relativ wenige Kriterien von Kundenservice aufgenommen sind, müssen hier die englischen Kriterien von Kundenservice als Ausgangspunkt für diese Studie genutzt werden. Sie sind hinreichend aus den Kundenpräferenzen entwickelt<sup>6</sup>; selbstverständlich mögen sich aber im Detail englische und deutsche Zahlungsbereitschaften voneinander unterscheiden, weswegen zunächst allenfalls eine Orientierung an diesen Kriterien methodisch vertretbar ist.

Durch Übernahme einiger der englischen Kriterien wird so ein Vergleich von deutschem und englischem Kundenservice möglich. Da internationale Vergleiche belegen, dass der englische Kundenservice gemessen an dem anderer Länder vorbildlich ist,<sup>7</sup> kann er die Benchmark auch für den deutschen Kundenservice darstellen. Sollte sich der englische als signifikant besser erweisen, mag dies ein weiterer Grund für die Einführung einer wettbewerblichen Preisregulierung in der deutschen Wasserwirtschaft ein. Dies setzt selbstverständlich voraus, dass in Kapitel 5 ein Zusammenhang zwischen verbessertem Kundenservice und wettbewerblicher Preisregulierung nachgewiesen werden kann.<sup>8</sup>

### 3 Was beinhaltet ein kundenorientierter Kundenservice?

Unter Qualitätsgrößen im Kundenkontakt ist zu unterscheiden zwischen Qualitätsdeterminanten, die jeweils nur Wasserversorgung oder Abwasserentsorgung betreffen, und solchen, die für beide gleichermaßen Gültigkeit besitzen. So ist es nach der

---

<sup>5</sup>Vgl. ebenso Hug et al. (2002).

<sup>6</sup>In England wurden die Konsumentenpräferenzen bereits im Rahmen der Studie von Tunstall et al. (1993) im Vorfeld der ersten „Periodic Review“ ermittelt. Neuere Studien zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaften der Nachfrager sind OFWAT und Ofwat National Customer Council (2001), Accent Marketing & Research (2003) und insbesondere MVA (2003).

<sup>7</sup>Vgl. hierzu zum Beispiel OFWAT (2004, S. 19ff.).

<sup>8</sup>Zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit dem englischen System vergleichenden Wettbewerbs für die deutsche Wassermarktregulierung vgl. Oelmann (2004b).



englischen Wasserregulierungsbehörde OFWAT (2002b) für die Kunden von Wasserversorgungsunternehmen (WVU) zentral, dass Wasser mit einem ausreichenden Druck geliefert wird, dass es zu möglichst wenigen Lieferunterbrechungen kommt, dass im Falle unabwendbarer Lieferunterbrechungen der Kunde ex ante informiert wird, dass die entsprechend veranschlagte Zeit der Lieferunterbrechung nicht überzogen wird und dass auch im Fall eines heißen Sommers eine ausreichende Sicherheit in der Wasserversorgung gewährleistet bleibt. Eine ausreichende Wasserversorgung ist gleichfalls für auftretende Notfälle wie Hausbrände zu gewährleisten. Ein wichtiges Qualitätsziel<sup>9</sup> für die Abwasserentsorgung besteht im ökonomisch sinnvollen Vermeiden auftretender Rückstaus, zum Beispiel auch in Folge von Hochwasser.

Sowohl für Wasserversorgung als auch Abwasserentsorgung sind darüber hinaus unter anderem Qualitätsziele für das Beschwerdemanagement, für die telefonische Erreichbarkeit, bezüglich der Qualität der Kundeninformationen, des Ablaufs von Zahlung und Mahnverfahren sowie für die Kompensationspolitik eines wasserwirtschaftlichen Unternehmens zu bestimmen.

Vor allem diese letzten Kriterien leiten die weitere Analyse.<sup>10</sup> In den Worten von Kidokoro (2002) sind dies Größen der sog. „effort-related service quality“. Hierbei handelt es sich um diejenigen Qualitätsgrößen, deren Verbesserung ohne wesentlichen Kapitaleinsatz erreichbar ist. Oelmann (2004b, Abschn, 4.2.1.1) zeigt, dass hier bei fehlender wettbewerblicher Regulierung eine zu geringe Qualität bereitgestellt wird. Eine Auseinandersetzung mit Größen der „investment-related service quality“

---

<sup>9</sup>Unter einem Qualitätsziel soll hier allgemein eine Qualitätsgröße oder -determinante verstanden werden, für die bereits ein zu erreichender oder zu erhaltender Sollwert definiert ist. Der ebenfalls genutzte Begriff der Qualitätsbereitstellung wird dergestalt verstanden, dass zum einen Qualitätsziele für Qualitätsgrößen extern definiert wurden, beinhaltet aber darüber hinaus auch die Instrumente, die zur Erfüllung von Qualitätszielen Einsatz finden.

<sup>10</sup>Diese Kriterien sind denen des IWW Mülheim ähnlich. Im Kern überträgt dieses Institut das international abgestimmte Benchmarking-Konzept der International Water Association (IWA) auch auf die deutsche Wasserversorgung. Die einzelnen Kenngrößen werden dabei fünf Kategorien zugeordnet: Versorgungssicherheit, Qualität, Kundenservice, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit. Während die eingangs angeführten sehr allgemeinen Zufriedenheitsanalysen (Eurobarometer- und BGW-Umfrage) nahezu sämtliche dieser Kategorien abzubilden suchen, beschränkt sich das IWW in seiner Kategorie „Kundenservice“ auf Größen der „effort-related service quality“. Nach Hirner und Merkel (2003) sind dies Kennzahlen zur Beschwerdebearbeitung, zur Servicequalität sowie zur Öffentlichkeitsarbeit und Informationsbereitstellung. Zur Frage eines geeigneten Benchmarkings für die deutsche Wasserwirtschaft vgl. Oelmann (2004a).

– also mit solchen Größen, zu deren Verbesserung viel Kapital benötigt wird – erfolgt hingegen nur am Rande.

Dies hat zwei Gründe. Zum einen werden hier die im Internet verfügbaren Unternehmensseiten ausgewertet. Es kann damit nur ein wesentlich kleinerer Ausschnitt dessen analysiert werden, was in England unter Kundenservice verstanden wird. So wird aus den Unternehmensseiten im Internet nicht ableitbar sein, wie sich die Zahl der Lieferunterbrechungen im Zeitverlauf entwickelt hat. Ebenso wird die Analyse nicht zeigen können, ob Lieferunterbrechungen nicht möglicherweise durch eine bessere Planung vermindert werden könnten. Was hier hingegen geleistet werden kann, ist eine Analyse, wie der Umgang mit dem Kunden aussieht. Daher wird hier allenfalls ein Ausschnitt dessen betrachtet, was man in England, in der Eurobarometer-Umfrage oder im „Kundenbarometer Wasser“ unter Kundenservice versteht. Konkret geht es um Qualitätsgrößen, bei denen es um eine Interaktion von wasserwirtschaftlichem Unternehmen und Kunden bzw. Bürger geht. Eine genaue Vorstellung der Kriterien erfolgt zu Beginn der jeweiligen Erhebungen für die Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsseite.

Abgesehen davon, dass einzelne Kriterien im Rahmen einer Internetanalyse nicht überprüft werden können, ist eine Erhebung und vergleichende Darstellung mit englischen Werten zum zweiten aber auch nicht zielführend. Dies liegt daran, dass die aus der Theorie ableitbaren Vorhersagen, welche Qualität bei fehlendem Wettbewerb bereitgestellt wird, sich für die Fälle der „effort-related service quality“ und der „investment-related service quality“ voneinander unterscheidet (Oelmann, 2004b, Abschn. 4.2.1). Bei solchen Größen nämlich, bei denen umfangreiche Kapitalaufwendungen für eine verbesserte Qualitätsbereitstellung zu tätigen sind, ist aufgrund des Averch-Johnson-Effektes eher ein Zuviel an Qualität zu erwarten .

Oelmann (2004b, Abschn. 4.2.1) weist aber darauf hin, dass es nicht um eine maximale, sondern stets um eine optimale Qualitätsbereitstellung geht. Letzteres ist der Fall, wenn die Grenzkosten des wasserwirtschaftlichen Unternehmens dem Grenznutzen für den Nachfrager entsprechen. Dies bedeutet für das oben genannte Beispiel, im Falle eines heißen Sommers eine ausreichende Wasserversorgung zu gewährleisten, ausdrücklich nicht, dass eine geringere Anzahl von Tagen, an denen die Wasser-

versorgung eingeschränkt werden müsste, immer besser ist als eine höhere Anzahl. Die Kosten der letzten Einheit einer Verbesserung in „Versorgungssicherheit“ müssen durch den Nutzen dieser letzten Einheit für den Kunden gerechtfertigt sein. Im Ergebnis kann damit neben einer zu geringen auch eine zu umfangreiche Qualität angeboten werden. Für Deutschland wird bei einer Reihe von Qualitätsgrößen eher zuviel des Guten getan.<sup>11</sup> Eine Aussage, in Deutschland müsse man statistisch nur an einem Tag in 50 Jahren die Wasserversorgung einschränken, in England würde dies hingegen bereits an einem Tag alle 25 Jahre geschehen müssen, lässt sich ohne die jeweilige Kenntnis von Grenzkosten und Grenznutzen nicht bewerten. Die Analyse einer vergleichenden Betrachtung der Größen der „investment-related service quality“ ist daher schwierig.

#### **4 Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft**

Die Untersuchung orientiert sich, wie gesagt, an einer Analyse der im Internet verfügbaren Unternehmensseiten. Die Ergebnisse dieser Internetrecherche finden sich in den Abbildungen 1 bis 7. Diese Recherche wurde zwei Mal – zum 1. September 2003 und erneut zum 15. Juli 2004 – durchgeführt. Der zeitliche Bezugspunkt in der Argumentation ist dabei stets der erste Termin. Etwaige Änderungen im Zeitverlauf sind in den einzelnen Feldern der Abbildungen 1 bis 7 kursiv vermerkt. Die besonders bemerkenswerten Änderungen werden im Fließtext angesprochen.

Bei der Analyse wurde bewusst darauf verzichtet, die einzelnen Anbieter telefonisch zu kontaktieren. Damit wird mit den im weiteren Verlauf folgenden Ergebnissen nicht behauptet, die Unternehmen würden grundsätzlich ein Qualitätsziel nur mangelhaft erfüllen. Schließlich ist das Internet nur einer von mehreren Kanälen, über die ein Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt steht. Trotzdem wird hier die These vertreten, dass in der heutigen Zeit das Serviceangebot in den verschiedenen Medien – also auch im Internet – veröffentlicht sein muss. Dies ist zum einen damit zu begründen, dass es nicht Aufgabe des Kunden sein kann, den von einem Unter-

---

<sup>11</sup>Vgl. hierzu allgemein zur Qualitätsbereitstellung in Deutschland Oelmann (2004b, Abschn. 4.3). Konkret zu „investment-related service quality“ Kundenservice in der deutschen Wasserwirtschaft siehe Oelmann (2004b, Abschn. 4.3.3.2).

nehmen angebotenen Serviceleistungen „hinterherzulaufen“. Zum zweiten geht das Unternehmen mit einer Publikation seiner angebotenen Leistungen eine Verpflichtung ein. Unter Umständen generiert es durch die Offenlegung gar erst Ansprüche. Daher sind zum Beispiel offen kommunizierte Kompensationsleistungen sehr viel positiver zu bewerten, als eine wie auch immer geartete Entschädigungszahlung, die „im Geheimen“ abläuft.

Die Analyse differenziert, wie angesprochen, zwischen deutschen Wasserversorgern und Abwasserentsorgern. Grundsätzlich sollen die jeweils größten Unternehmen für die Untersuchung herangezogen werden. Man kann vermuten, dass diese aufgrund einer höheren Mitarbeiterzahl eher über die Kapazitäten verfügen, sich über Fragen des Kundenservices Gedanken zu machen und diesen auch in die Tat umzusetzen. Der Durchschnitt des Kundenservices aller wasserwirtschaftlichen Unternehmen sollte daher niedriger liegen als der der hier untersuchten Untergruppe. Diese These wird durch den Abschlussbericht der Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (Rödl & Partner, 2003, S. 74f.) bestätigt. Während die größten Unternehmen nach dieser Studie 66 von 100 möglichen Punkten im Kundenservice erzielen, sind dies bei den kleineren Unternehmen nur 33.<sup>12</sup>

Das Auswahlkriterium für die Gruppe der Wasserversorger ist für mich die abgesetzte Trinkwassermenge pro Jahr. Dazu wurde auf die aktuellste BGW/DVGW Wasserstatistik (BGW und DVGW, 2002) zurückgegriffen. Unter den 15 größten Wasserversorgern befanden sich, wie Abbildung 1 zeigt, sechs Fernwasserversorger, die ihrerseits Haushaltskunden nicht direkt beliefern. Zur Analyse des Kundenservices macht es daher Sinn, jeweils ein ausgewähltes Stadtwerk aus der entsprechenden Region zu analysieren.<sup>13</sup> Zusätzlich wurde das Engagement von Eurawasser in

---

<sup>12</sup>In 10 Kriterien wurde zum Beispiel erfasst, ob ein Kundenbeschwerdemanagement besteht, ob ein „Tag der offenen Tür“ oder Führungen für Schulklassen durchgeführt werden, ob die Haushalte mit regelmäßigen Informationen versorgt werden, wie die allgemeine Kundenzufriedenheit ist, und inwieweit eine Internetpräsenz besteht.

<sup>13</sup>Wie Abbildung 1 im Anhang zeigt, sind dies für den Zweckverband Bodensee-Wasserversorgung die Neckarwerke Stuttgart AG (nun: EnBW AG), für die Hessenwasser GmbH die Mainova AG, Frankfurt, für den Zweckverband Landeswasserversorgung die SWU Energie AG (Tochter der Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH), für die Harzwasserwerke GmbH die Stadtwerke Hannover AG, für die Fernwasserversorgung Elbaue/Ostharz GmbH die MIDEWA Wasserversorgungsgesellschaft in Mitteldeutschland mbH und für den Zweckverband Fernwasser Südsachsen die Stadtwerke Chemnitz GmbH.

Rostock (nun: Eurawasser NORD GmbH) in die Liste aufgenommen, da dieses als Erfolgsfall eines privaten Betreibermodells gilt (o.V., 2003). Während noch 2003 bei den Aktivitäten von Eurawasser ganz klare regionale Zuordnungen getroffen werden, gibt es nun für die verschiedenen Gebiete – ebenso wie bei der untersuchten Gelsenwasser AG – jeweils die gleiche Anlaufstelle im Internet. Eine nähere regionale Spezifizierung ist damit hier ebenso wenig notwendig wie auch für den Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband.

Zur Analyse des Kundenservices auf der Abwasserentsorgungsseite beschränke ich mich vom Grundsatz her auf die nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes (2002, S. 53ff.) 15 größten deutschen Städte. Es spielt dabei keine Rolle, ob das Unternehmen, mit dem es der Kunde in der Außenbeziehung zu tun hat, sämtliche Dienstleistungen der Wertschöpfungskette der Abwasserentsorgung in einer Hand durchführt. So klärt zum Beispiel die Stadt Dortmund ihr Abwasser nicht in eigenen Anlagen, sondern überlässt dies dem Emschergenossenschaft/Lippeverband. Ähnliches gilt für die Stadtwerke Essen AG. Einziges Auswahlkriterium ist damit, wer den Außenkontakt<sup>14</sup> zum Haushaltskunden hält. Eine Analyse des Kundenservices der gerade in Nordrhein-Westfalen großen Abwasserverbände unterbleibt damit.

#### **4.1 Kundenservice in der deutschen Wasserversorgung**

Wie eingangs angesprochen, wird nur ein Teil der englischen Kriterien – nämlich die der „effort-related service quality“ – als Ausgangspunkt genommen. Im Zentrum stehen lediglich diejenigen, in denen sich die Interaktion von Wasserversorgungsunternehmen (WVU) und Kunde bzw. Bürger widerspiegelt.

Zu unterscheiden sind hier die drei Oberbereiche Kundenkontakt, Kundenbefragung und Informationsbereitstellung. Der des Kundenkontakts ist dabei der umfangreichste. Bei diesem Punkt ist das Verhalten des WVUs bei auftretenden Problemen vom

---

<sup>14</sup>Außenkontakt hat hiernach derjenige, der die Rechnung erstellt. Obwohl die angesprochenen Verbände, die im Regelfall für die Abwasserklärung zuständig sind, ihre Dienstleistungen von den Wasserverteilern mit abrechnen lassen, haben sie dennoch einen Kontakt zum Endkunden. So wären sie die Adressaten von zum Beispiel Beschwerden über Geruchsbelästigungen durch Kläranlagen.

generellen Interagieren mit dem Kunden zu unterscheiden.

Abbildung 6 stellt die Ergebnisse dieses ersten Aspektes im Verhältnis WVU zu Kunde dar. Man kann feststellen, dass eine jederzeitige Erreichbarkeit des WVUs weitgehend vorzufinden ist. Positiv hervorzuheben ist die gebührenfreie Nummer der Berliner Wasserbetriebe.

Die Unterteilung der Unterpunkte 1.I.b (Verhalten bei Lieferunterbrechung) und 1.I.c (Beschwerdemanagement) folgt einem ähnlichen Schema. Wie eingangs bemerkt, kann man im Rahmen einer Analyse der Internetauftritte weder feststellen, wie sich zum Beispiel die Anzahl temporärer Lieferunterbrechungen im Zeitablauf entwickelt hat, noch ob eine solche Maßnahme im Einzelfall wirklich notwendig war. Was hingegen über die Analyse der Internetauftritte beurteilt werden kann, ist der Umgang mit derartigen Lieferunterbrechungen. Ich setze voraus, dass sämtliche Unternehmen ihre Kunden im Vorfeld über Beginn und Dauer eines Wasserversorgungsstopps informieren. Wie die Analyse zeigt, erscheint die Pflicht und Schuldigkeit für die Masse der WVU damit abgeschlossen. Von einem Monopolisten ist zwar freiwillig nicht zu erwarten, dass er insbesondere im Kontakt mit Haushaltskunden für sich Serviceziele formuliert und bei Nichterfüllung Kompensationszahlungen leistet. Wie anhand der englischen Erfahrungen in Kapitel 5 gezeigt werden wird, lässt sich ein solches Verhalten aber ohne weiteres einfordern.

Gleiches gilt für das Beschwerdemanagement. Mittlerweile kann keinem WVU mehr eine ausreichende Kundenorientierung im Beschwerdemanagement und beim Verhalten bei Lieferunterbrechungen zugesprochen werden. Noch bei der ersten Erhebung im September 2003 hingegen war sie bei der Eurawasser in Rostock in beiden Bereichen vorbildlich. Auf den Internetseiten der Eurawasser NORD GmbH wird im Juli 2004 zwar noch von der im weiteren anzusprechenden Serviceerklärung gesprochen, eine unmittelbare Verknüpfung zu dieser gibt es hingegen nicht mehr. Sie scheint auch nicht geplant zu sein.<sup>15</sup> Vor diesem Hintergrund garantierte Eurawasser erstens,

---

<sup>15</sup>Diese Serviceerklärung war ehemals unter [http://rostock.eurawasser.de/ind\\_servicee.htm](http://rostock.eurawasser.de/ind_servicee.htm) abrufbar. Nun, zum Zeitpunkt der zweiten Untersuchung, findet sich unter dieser Adresse eine komplett neu gestaltete Seite, auf der dem Begriff der Serviceerklärung eine völlig andere Bedeutung zukommt.

Gleichwohl wollte ich sicher gehen, dass nicht lediglich die Verlinkung der Seiten unterblieben ist. Entgegen der sonstigen Methodik habe ich am 16.8.2004 die Eurawasser Nord angerufen

Wasserversorgung - Allgemeine Daten

Unternehmen	Homepage	Einwohner- versorgung <sup>1</sup>	Absatz	Mio m <sup>3</sup> /Jahr <sup>1</sup>	Eignerstruktur <sup>1</sup>
Berliner Wasserbetriebe	<a href="http://www.bwb.de/">http://www.bwb.de/</a>	ca. 3,7 Mio	215/2002		Private 49,1 v.H. / 49,9 v.H.
Geisenwasser AG	<a href="http://www.geisenwasser.de/index_l.htm">http://www.geisenwasser.de/index_l.htm</a>	ca. 2,7 Mio	229,6/2002 / 240,2 (2003)		später prüfen
ZVBWV Stuttgart/Neckarwerke Stuttgart AG <sup>2</sup> / EnBW AG	<a href="http://www.zvbwv.de/">http://www.zvbwv.de/</a> , <a href="http://www.nws-ag.de/">http://www.nws-ag.de/</a> / <a href="http://www.enbw.com/content/de/nws_kunden/">http://www.enbw.com/content/de/nws_kunden/</a>	ca. 588.000	40/2001		Private >75 v.H. / 100 v.H.
Hamburger Wasserwerke GmbH	<a href="http://www.hww-hamburg.de/">http://www.hww-hamburg.de/</a>	ca. 2 Mio	116,7/2002		öffentlich
Stadtwerke München GmbH	<a href="http://www.swm.de/">http://www.swm.de/</a>	ca. 1,4 Mio <sup>3</sup>	98,8/2002		öffentlich
Hessenwasser/Mainova AG (Frankfurt) <sup>3</sup>	<a href="http://www.hessenwasser.de;">http://www.hessenwasser.de</a> ; <a href="http://www.mainova.de">http://www.mainova.de</a>	ca. 700.000	45,2/2002		Private <25 v.H.
LWV Stuttgart/SWU Energie GmbH <sup>4</sup>	<a href="http://www.lwv-online.de;">http://www.lwv-online.de</a> ; <a href="http://www.swu-energie.de">http://www.swu-energie.de</a>	ca. 160.000	12		öffentlich
Harzwasserwerke/SW Hannover AG (energy) <sup>5</sup>	<a href="http://www.harzwasserwerke.de/">http://www.harzwasserwerke.de/</a> ; <a href="http://www.energy.de">http://www.energy.de</a>	k.A.	43,5/2001 / 44,9 (2003)		Private <25 v.H.
EWV Elbaue/Ostharz/MIDEWA WV GmbH <sup>6</sup>	<a href="http://www.fwv-torgau.de;">http://www.fwv-torgau.de</a> ; <a href="http://www.midewa.de">http://www.midewa.de</a>	ca. 392.000	k.A.		25,1% privat
Rheinisch-Westfälische-WW GmbH	<a href="http://www.rww.de/">http://www.rww.de/</a>	ca. 1 Mio	73,6/2003 / 76,2		Private >75 v.H.
Odenburgisch-Ostfriesischer WV (OOWV)	<a href="http://www.oowv.de">http://www.oowv.de</a>	ca. 900.000	69/2002 / 71,5		öffentlich
DEW GmbH (Dortmund)	<a href="http://www.dew.de">http://www.dew.de</a>	ca. 615.000	50/2002		Private <50 v.H.
ZV Fernwasser Südsachsen/SW Chemnitz AG <sup>7</sup>	<a href="http://www.suedsachsenwasser.de;">http://www.suedsachsenwasser.de</a> ; <a href="http://www.swc.de">http://www.swc.de</a>	ca. 30.000	k.A. / 13,085		Private <50 v.H.
GEW Rhein Energie AG	<a href="https://www.rheinenergie.com">https://www.rheinenergie.com</a>	ca. 1 Mio	105,8/2002		Private <25 v.H.
Stadtwerke Düsseldorf AG	<a href="http://www.stadtwerke-duesseldorf.de/home/index.htm">http://www.stadtwerke-duesseldorf.de/home/index.htm</a>	ca. 610.000	53/2001		Private <50 v.H.
Eurawasser Aufb.- u. Ents. GmbH Rostock <sup>8</sup> / Eurawasser NORD GmbH	<a href="http://www.eurawasser.de/">http://www.eurawasser.de /http://rostock.eurawasser.de</a>	ca. 600.000 / 308.400	k.A. / 14,7 (2002)		privat

1) Die Versorgungsdaten beziehen sich auf das Unternehmen, das den unmittelbaren Kontakt zum Privatkunden unterhält.  
 2) Der Zweckverband Bodensee-Wasserversorgung hat derzeit 177 Mitglieder, für den Kontakt zum Kunden wird das Auftreten des größten Mitglieds, die Neckarwerke Stuttgart, untersucht.  
 3) Die Hessenwasser GmbH in Groß-Gerau ist ein Gemeinschaftsunternehmen u.a. der Mainova AG, Frankfurt und beschafft, speichert und transportiert Trinkwasser für die Region Südhessen; für den Kontakt zum Kunden wird das Auftreten der Mainova analysiert.  
 4) Der Zweckverband Landeswasserversorgung mit Sitz in Stuttgart versorgt rund 250 Städte und Gemeinden; für den Kontakt zum Kunden wird das Auftreten der SWU Energie GmbH (Tochter der Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH) analysiert.  
 5) Die Harzwasserwerke beliefern rund 75 weiterverteilende Kunden und einige Industriebetriebe; für den Kontakt zum Kunden wird das Auftreten der Stadtwerke Hannover AG (energy) analysiert.  
 6) Die Fernwasserversorgung Elbaue/Ostharz GmbH versorgt neben der MIDEWA und der HWA verschiedenste Zweckverbände (telefonische Auskunft vom 27.8.2003); der unmittelbare Kundenkontakt des größten Kunden, der MIDEWA Wasserversorgungsgesellschaft in Mitteldeutschland mbH in Merseburg, wird hier untersucht.  
 7) Der Zweckverband Fernwasser Südsachsen liefert Trinkwasser für den Regierungsbezirk Chemnitz; für den Kontakt zum Kunden wird das Auftreten der Stadtwerke Chemnitz AG analysiert.  
 8) Die Eurawasser GmbH Rostock ist der wohl hervorsteichendste private Betreiber in Deutschland. Dies rechtfertigt die nähere Analyse ihres Kundenservices.  
 9) Betrifft laut Internetseite Privatkunden.

Abbildung 1: Allgemeine Vorstellung der ausgewählten Wasserversorger.

dass der Umfang von Rohrschäden an Hausanschlussleitungen oder die Ursache von Versorgungsausfällen innerhalb von jeweils drei Stunden herausgefunden wird. Zweitens verpflichtete sich das Unternehmen zu einer Beschwerdebearbeitung innerhalb von acht Arbeitstagen. Bei Verfehlung dieser Verpflichtungen aus der Serviceerklärung zahlte Eurawasser jeweils eine Entschädigung in Höhe von 16,00 Euro. Von einem ausgezeichneten Kundenservice wäre hier zu reden gewesen, wenn die 16,00 Euro von Eurawasser nicht erst auf Nachfrage des Kunden, sondern automatisch zum Beispiel durch Berücksichtigung in der kommenden Rechnung gezahlt worden wären.

Im Zusammenhang mit der Qualitätskomponente Beschwerdemanagement sollte eigentlich erwartet werden, dass dem Kunden der Weg zur Beschwerde erleichtert wird. Schließlich kann das Unternehmen auf diesem Weg wesentliche Informationen über grundsätzliche Arten von Kundenpräferenzen erhalten. Dies wäre zumindest ein erster Schritt in Richtung eines qualitativ effizienteren Angebots. Tatsächlich aber zeigte die Analyse, dass nur wenige Unternehmen zu Beschwerden auffordern. Sehr positiv hervorzuheben ist wohl das Gästebuch der Stadtwerke Düsseldorf oder das Diskussionsforum der Dortmunder Energie und Wasser (DEW), die jeweils erstaunlich gut angenommen werden. Gleiches gilt im Prinzip Mitte 2004 für das Gästebuch der Stadtwerke Chemnitz, wobei aber hier das Unternehmen nicht auf Einträge reagiert. Ohne solche Antworten hat ein derartiges Gästebuch allenfalls einen Informationscharakter, kann aber nur bedingt als Instrument des Beschwerdemanagements betrachtet werden. Angesichts der englischen Erfahrungen, dass sich ein Großteil der Beschwerden auf Fragen zur Rechnung bezieht,<sup>16</sup> wurde im Rahmen der Analyse im Bereich „Verhalten des WVU bei auftretenden Problemen“ (I.d in Abbildung 2) überprüft, inwieweit sich Erklärungen zur Rechnung auf den jeweiligen Internetseiten finden. Die Hälfte der untersuchten Unternehmen stellt Musterrechnungen inklusive Erklärungen zur Verfügung.

Abgesehen vom Verhalten des WVUs bei auftretenden Problemen wird im Oberbereich „Kundenkontakt“ ferner analysiert, wie sich der Kontakt des WVUs zum Kunden ansonsten gestaltet. Dabei wird untersucht, wie es zum einen um die Er-

---

und nach dem Inhalt der Serviceerklärung gefragt; ein avisierter Rückruf unterblieb.

<sup>16</sup>Nach Angaben der Vertretung englischer Wasserkunden WaterVoice (2003, S. 24) entfallen auf diesen größten Posten 2002/03 29 vH aller Beschwerden.



Kundenservice - Wasserversorgung (1)

Unternehmen	1. Kundenkontakt									
	I.a Erreichbarkeit bei technischen Notfällen		I.b Verhalten bei Lieferunterbrechung		I.c Beschwerdemanagement			I.d Rechnungs-Erklärung		
	kostenfrei/ermäßig (2)	Zeitraum <sup>1</sup>	Ziel-formulierung <sup>3</sup>	Kompensation bei Verfehlung <sup>4</sup>	Beschwerde-möglichkeit <sup>4</sup>	Transparenz Beschwerden anderer <sup>5</sup>	Ziel-formulierung <sup>6</sup>		Kompensation <sup>3</sup>	
Berliner Wasserbetriebe	x	24h / k.A. (*3)	-	-	-	-	-	-	-	-
Gelsenwasser	-	24h	-	-	(x) / -	-	-	-	-	x
ZVBW/NW Stuttgart / EnBW AG	-	24h	-	-	(x) / -	-	-	-	-	x
Hamburger Wasserwerke	-	24h	-	-	(x) / -	-	-	-	-	x
Stadtwerke München	-	24h	x	-	-	-	-	-	-	x
Hessenwasser/Mainova	-	24h	-	-	(x) / -	-	-	-	-	x
LWV/SWU Energie	- / (x) (*1)	24h	-	-	-	-	-	-	-	-
FWW/SW Hannover	-	24h	-	-	x	-	-	-	-	-
FWW Elbaue/MIDEWA	-	k.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
Rheinisch-Westfälische-W.	-	24h <sup>6</sup> / k.A. (*4)	-	-	-	-	-	-	-	-
Oidenburg-Ostfriesische WW	-	24h	-	-	-	-	-	-	-	-
DEW (Dortmund)	-	24h	-	-	(x) / x (*6)	-	-	-	-	- / x
ZVF Südsachs./SW Chemnitz	-	24h	-	-	- / (x) (*7)	-	-	-	-	-
GEW Rhein Energie	x / (x)	k.A.	-	-	-	-	-	-	-	x
Stadtwerke Düsseldorf	-	24h	-	-	x	-	-	-	-	x
Eurawasser Rostock / Eurawasser NORD GmbH	-	24h / k.A. (*5)	x / -	-	-	-	-	-	x / -	x / -

1) Bei der Angabe k.A. wird angenommen, dass eine Erreichbarkeit während der normalen Geschäftszeiten besteht.

2) Ein Unternehmen macht hier transparent, wie schnell es denkt, ein aufgetretenes Problem zu lösen.

3) Hält ein Unternehmen die angegebenen Ziele nicht ein, wird dem Kunden ein Anrecht auf eine Kompensationszahlung eingeräumt.

4) Kriterium war, dass explizit zu Beschwerde aufgerufen wird, bei (x) wird das Üben von Kritik angeregt.

5) Zu einem Beschwerdemanagement gehört nicht nur ein Gästebuch/Diskussionsforum. Kriterium ist hier, dass Mitarbeiter des WWU zu Beschwerden Stellung beziehen und diese Stellungnahmen für jeden abrufbar sind. (x) bedeutet hier sehr gutes Diskussionsforum, aber ohne Stellungnahme.

6) 24h-Erreichbarkeit nur einer Pressemitteilung zu entnehmen.

7) Zwar fiel nicht konkret das Wort Beschwerde. Für jeden Bereich wurde aber Ansprechpartner mit Foto explizit angegeben.

(\*)1) Möglichkeit per E-Mail Notfall zu melden

(\*)2) (x) kostenmäßige Telefonnummer

(\*)3) nur Angabe einer Notrufnummer, kein Zeitraum; Notruf=24h

(\*)4) Pressemitteilung auch weg

(\*)5) über Servicehotline "rund um die Uhr"

(\*)6) sehr gutes Diskussionsforum mit konkreten Aufruf zur Diskussion; sehr gut auch die Transparenz der jeweiligen Antworten des Unternehmens

(\*)7) gutes Gästebuch

(\*)8) sehr gutes Gästebuch

Abbildung 2: Kundenservice ausgewählter Wasserversorger I.

reichbarkeit per Telefon, vor Ort in einem Kundenzentrum oder per Internet steht. Abbildung 3 offenbart wesentliche Unterschiede. So sollten die Zeiten telefonischer Erreichbarkeit sicher über die normalen behördlichen Arbeitszeiten hinausgehen. Besonders hervorzuheben sind hier zum einen erneut die Stadtwerke Düsseldorf und seit der zweiten Erhebung Mitte Juli 2004 zum zweiten auch die Mainova, die jeweils ein persönliches Kunden-Log-In zum Beispiel zum Abfragen der eigenen Rechnung anbieten.

Zum zweiten wird unter dem Punkt 1.II. (Gestaltung Interaktion Kunde mit WVU) analysiert, inwieweit die technischen Möglichkeiten, die das Internet bietet, tatsächlich für die Interaktion mit dem Kunden genutzt werden. Hier ist das Ergebnis recht zufriedenstellend. Der Großteil der Unternehmen ermöglicht online Zählerstandsübermittlung und An-, Um- sowie Abmeldungen. Die Dortmunder Energie und Wasser GmbH und seit neuestem auch die EnBW AG bieten für ihre multikulturelle Kundschaft Formulare in unterschiedlichen Sprachen an.

Die Ergebnisse im zweiten Oberbereich Kundenbefragung – ebenfalls in Abbildung 3 – erstaunen. Der Großteil der Unternehmen fordert im Zusammenhang mit dem Einstellen eines Kontaktformulars zwar zu Verbesserungsvorschlägen auf. Das Internet wird hingegen selten genutzt, um zielgerichtet Rückmeldungen über die Zufriedenheit der eigenen Kunden zu gewinnen. Dabei würde dies weitergehende Rückschlüsse auf die Kundenpräferenzen erlauben. Diese wären eine erste Grundvoraussetzung, um zu einem qualitativ effizienteren Angebot zu gelangen. Die Stadtwerke Düsseldorf gingen diesen Weg noch bei der ersten Untersuchung und befragten die Kunden zu deren Wünschen zur zukünftigen Entwicklung ihres individuellen Kunden-Log-Ins. Mittlerweile ist die Mainova an ihre Stelle getreten. Die Stadtwerke Hannover AG wünschen eine konkrete Rückmeldung zu ihrem Beschwerdemanagement. Die Neckarwerke Stuttgart AG (nun: EnBW AG) ließen ihren Internetauftritt noch im letzten Jahr beurteilen und verlosteten als Dank für die Teilnahme halbjährlich Geldpreise bis zu 500 Euro. Mit der Umfirmierung hat man hiervon Abstand genommen. Es mag sein, dass die bisherige Form der Kundenbefragung nicht die gewünschte Resonanz brachte, doch verwundert es mich, dass man hierauf mit einem Einstellen der aktiven Kundenbefragung über den „Interaktionskanal Internet“ reagierte.

Kundenservice - Wasserversorgung (2)

Unternehmen	1. Kundenkontakt										2. Kundenbefragung	
	II. Gestaltung der Interaktion zwischen Kunden und WVU										Initiative Kunde <sup>4</sup>	Initiative Unternehmen <sup>5</sup>
	II.a Online-Service					II.b telefonische Erreichbarkeit		II.c Kundenzentrum vorhanden				
	Zählerstand-übermittlung	Antragsbearbeitung	Kunden Log-In	Kostenfrei/ermäßig <sup>2</sup>	Zeitraum <sup>3</sup>							
Berliner Wasserbetriebe	X	X	-	X	k.A.	X	X/(X)	X			X/(X)	-
Gelsenwasser	X	X	-	(X)	24h / 7-19		X	X			X	-
ZVBW/NW Stuttgart / EnBW, AG	X	X	-	X <sup>10</sup>	7-19		X/(X)	X(*2)			X/(X)	X/-
Hamburger Wasserwerke	X	X	-	-	7-17		X/(X)	X			X/(X)	-
Stadtwerke München	X	X	-	(X)/(X) <sup>10</sup>	8-20		X/(X)	X			X/(X)	-
Hessenwasser/Mainova	X	-/(X)	-	-	24h		X	X			X	-/X
LWW/SWU Energie	X	X	-	X <sup>10</sup> / - <sup>10</sup>	8-18 / 7-17		(X)	- <sup>11</sup>			(X)	-
HWWSW Hannover	X	X	-	(X)	9-18		(X)/X	X			(X)/X	X
FWW Eilbaue/MIDEWA	-	-	-	(X)	k.A.		(X)	- <sup>11</sup>			(X)	-
Rheinisch-Westfälische-W.	X	X <sup>6</sup>	-	-	9-18		-	X			- <sup>12</sup>	-
Oldenburg-Ostfriesische WW	-	-	-	-	7-16		-	X			- <sup>12</sup> / -	-
DEW (Dortmund)	X	X <sup>7</sup>	X	(X)/(X) <sup>10</sup>	untersch.		(X)/(X)	X			X	-
ZVF Südsachs./SW Chemnitz	X	X	-	X <sup>9</sup>	24h		-	X			X(*3)	-
GEW Rhein Energie	X	X	X	X <sup>10</sup> / (X) <sup>10</sup>	7-22		X	X			- <sup>12</sup>	-
Stadtwerke Düsseldorf	X	X	-/(X)	-	7-18 / 8-18		-	X			X	X/-
Eurawasser Rostock/ Eurawasser NORD GmbH	X	-/(X) <sup>8</sup>	-/(X)	-	7-17:30 / 24 (*1)		-	X			X/-	-

1) Hier wird bewertet, ob beim Onlineangebot ergänzende Formulare abrufbar sind; zum Beispiel Antragsvordrucke, denen bei Einreichung zusätzliche Unterlagen beizufügen sind.

2) (x) kostenmäßige Telefonnummer.

3) Bei der Angabe k.A. wird angenommen, dass eine Erreichbarkeit während der normalen Öffnungszeiten besteht.

4) Hier wird untersucht, ob explizit zu Anregungen aufgerufen wird. (x) bedeutet lediglich, dass eine kommentarlose freie Eingabe vorhanden ist.

5) Es wird untersucht, ob nicht nur zu allgemeinen Anregungen aufgerufen wird, sondern konkrete Fragen an den Kunden formuliert werden.

6) RWW bietet Ansprechpartner, die bei Eingabeproblemen helfen sollen.

7) Die DEW bietet sämtliche Formulare mehrsprachig an.

8) Eurawasser bietet nur Onlineübermittlung für Abschlags- und Antragsänderung an.

9) Hier wird nur der Antrag auf die sogenannte SW-Card zum Abruf bereitgestellt.

10) Unternehmen bietet **zusätzlich** Rückruf auf E-Mail-Anfrage an.

11) Nur Angabe der Adressen von Niederlassungen; Kunde weiß nicht, wann er wen ansprechen soll.

12) Bei Anklicken der Kontaktadresse öffnet sich lediglich eigenes E-mail-Programm (bzw. sollte es tun).

(\*1) Formulierung "umd um die Uhr", aber kurz darauf Nennung von Zeiten; es wird nicht deutlich, was gilt.

(\*2) nicht ganz ersichtlich

(\*3) Anregungen bei Online-Formularen erwünscht, Gästebuch

Abbildung 3: Kundenservice ausgewählter Wasserversorger II.

Das Maß der allgemein zur Verfügung gestellten Informationen – neben Kundenkontakt und Kundenbefragung der dritte Oberpunkt der Analyse – ist Abbildung 4 zu entnehmen. Der Großteil der Unternehmen informiert auf seinen Internetseiten über Preise und Wasserqualität. Auch sind die vielfältigen Engagements zur Information der Bevölkerung in Form von Informationsmaterialien, Führungen oder Museen bemerkenswert. Gleichwohl ist, wie bereits gesagt, noch nicht sichergestellt, dass die individuellen Zahlungsbereitschaften jegliches Informationsengagement rechtfertigen. Grundsätzlich ist kein wesentlicher Unterschied zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen auszumachen. Angesichts der Tatsache, dass sich erst in jüngerer Zeit private Versorger an öffentlichen Unternehmen beteiligt haben, bleibt abzuwarten, inwieweit sich diese Informationspolitik ändert. Möglicherweise wird der Betrieb eines Wassermuseums erst mit einem zeitlichen Verzug eingestellt. Genauso gut mag aber ein mehrheitlich privates WVU auch zu dem Schluss gelangen, dass es eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Investition ist, die Bevölkerung zum Beispiel über ihr Verhalten in Wasserschutzgebieten aufzuklären. Ein solches gewissenhafteres Verhalten von Bürgern könnte dann dazu beitragen, dass geringere Aufwendungen in der Rohwasseraufbereitung anfallen.

Die nähere Analyse der über das eigene Unternehmen unter dem Punkt „Geschäftsberichte“ bereitgestellten Informationen variiert stark. Es fällt sehr nachteilig auf, dass selten eine konkrete sektorale Ergebniszuordnung abrufbar ist. Dabei wurde dem Unternehmen in der Untersuchung bereits zugestanden, diese Zahlen nicht unmittelbar auf seiner Internetseite publizieren zu müssen, sondern tief in seinem Geschäftsbericht „vergraben“ zu dürfen.<sup>17</sup> Dennoch sind diese zugegebenermaßen heiklen Zahlen nur in drei Fällen überhaupt auffindbar. Die Hamburger Wasserwerke GmbH sind hier besonders transparent, was ausdrücklich zu loben ist. Das Unternehmen macht sich gleichwohl angreifbar, wenn es für das Jahr 2002 bei einem Jahresumsatz von 182,9 Mio. Euro einen Jahresüberschuss Wasserversorgung von

---

<sup>17</sup>Bei den anderen beiden Kriterien (Abrufbarkeit von Bilanz- und Ergebniszahlen sowie Information über Eigner und deren relativer Anteile am Unternehmen), die zur Beurteilung der Qualität der Geschäftsberichte untersucht wurden, mussten die Informationen unmittelbar auf der eigenen Internetseite verfügbar gemacht werden. Die Mitteilung über die Eigentumsverhältnisse in einer PDF-Datei wurde als nicht ausreichend gewertet. Über eine schlechte Modemverbindung mag das Herunterladen mitunter 10 Minuten dauern, was dem Kunden für solche Informationen schlicht nicht zuzumuten ist.

35,8 Mio. Euro und eine Konzessionsabgabe von 28,2 Mio. Euro ausweist.<sup>18</sup> Dies entspräche insgesamt einer Umsatzrendite von stattlichen 35 vH, was unmittelbar die Frage aufwirft, wie es denn zu solchen, den öffentlichen Eigentümern zufließenden Gewinnen und sonstigen Zuweisungen kommen kann.

Insgesamt wird damit die erste Hypothese, wonach die monopolistischen WVU in Deutschland nur bedingt kundenorientiert handeln, bestätigt. Auch die zweite Hypothese, wonach bei der Entwicklung des eigenen Kundenserviceangebots nicht ausreichend die Meinung der Kunden eingeholt wird, gilt für den hier analysierten Ausschnitt des Kundenservices. Einzig das Aufklärungsengagement durch die großen deutschen WVU war insgesamt positiv. Erneut sei aber angemerkt, dass dieses stets unter Kosten-Nutzen-Kriterien – dies schließt durchaus den öffentlichen Nutzen ein – zu beurteilen ist.

Bei der allgemeinen Interaktion und der Kundenbefragung wechselten sich Licht und Schatten ab. Dies galt nicht nur für den Vergleich zwischen einzelnen Unternehmen, sondern auch für den Leistungsvergleich desselben Unternehmens zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten. Intertemporal haben sich sowohl die Stadtwerke Düsseldorf AG als auch die Neckarwerke Stuttgart AG (nun: EnBW AG) relativ verschlechtert. Signifikant verbessert hat sich im Zeitverlauf nur die Mainova AG. Im Bereich 1.I. (Kundenkontakt bei auftretenden Problemen) setzte einzig die Eurawasser GmbH Rostock (nun: Eurawasser NORD GmbH) Maßstäbe. Leider gilt die noch 2003 als vorbildlich geltende Serviceerklärung nun nicht mehr. Ein insgesamt indisputables Ergebnis liefert die MIDEWA Wasserversorgung GmbH. Die Internetseite war von Anfang Juni bis mindestens August 2004 nicht aufrufbar.

Es ist erneut darauf hinzuweisen, dass eine große Wahrscheinlichkeit besteht, dass bei Betrachtung aller WVU die durchschnittliche Kundenausrichtung (weit) niedriger liegt. Ferner ist noch einmal daran zu erinnern, dass hier nur das Auftreten der WVU gegenüber den Privatkunden betrachtet wurde. Gegenüber den gewerblichen Kunden gestaltet sich das Verhalten im Allgemeinen professioneller. Es erschien aber insofern nicht in dem Maße berücksichtigungswert, da es einen anderen Grad von Wettbewerb um gewerbliche Kunden gibt. Größere Kunden erhalten insofern einen

---

<sup>18</sup>Siehe hierzu [http://www.hww-hamburg.de/html/nav/f\\_nav.phtml?woher=b1.](http://www.hww-hamburg.de/html/nav/f_nav.phtml?woher=b1.); unter wirtschaftliche Kennzahlen.

Kundenservice - Wasserversorgung (3)

Unternehmen	3. Informationen									
	Geschäftsberichte <sup>1</sup>			Preise	Wasseranalysen <sup>2</sup>	Wassersparen <sup>3</sup>	Informationsbroschüren, FAQ etc. <sup>4</sup>	Angebote für Schulen und Kindergärten		Besondere Informationsdienste
	Gw/Bil.	Eigner	Gewinn					Materialien <sup>5</sup>	Führungen, Aktionen	
Berliner Wasserbetriebe	X <sup>6</sup>	X	-	X	- / X <sup>11</sup>	X	X	-	X	Wassermuseum
Gelsenwasser	X <sup>6</sup>	X <sup>7</sup>	X	X	X	-	X	X	X	Baustelleninformation, Newsletter
ZVBW/NW Stuttgart / EnBW AG	X	X	X	X	- / X <sup>10</sup>	X	X	- / (X) (*2)	X	Newsletter, Online-Magazin, mehrsprachige Erläuterungen
Hamburger Wasserwerke	X	-	X	X	-	- (*1)	X	X	X <sup>14</sup>	"Wasserbus"
Stadtwerke München	-	-	-	X	X <sup>10</sup>	X	X <sup>10</sup> / X	X <sup>13</sup>	X	Online Beratungcenter, Baustellen
Hessenwasser/Mainova	X	X	-	X	-	X	- / X <sup>10</sup>	-	-	mehrsprachige Erläuterungen
LWW/SWU Energie	- / X <sup>6</sup>	-	-	X	X	- / X	X	- / X	X	Schriftreihe
HWM/SW Hannover	X	X <sup>8</sup>	-	X	X	-	X	-	X	umfangreiche Veranstaltungsangebote
FWW Elbaue/MIDEWA	-	X	-	X	X <sup>9</sup>	-	-	-	-	-
Rheinisch-Westfälische-W.	X <sup>6</sup>	-	-	X	X <sup>10</sup>	-	X	X <sup>13</sup>	X	Wassermuseum
Odenburg-Ostfriesische WW	-	-	-	X	X <sup>12</sup>	-	X	-	X	Informationen Wasserpollitische Themen
DEW (Dortmund)	-	X	-	X	X / X <sup>10</sup>	X	- / X	- / X	X	- / Energie- und Wasserlexikon
ZVF Südsachs./SW Chemnitz	X <sup>6</sup>	X	-	X	X / X <sup>11</sup>	X	X	-	X <sup>14</sup>	Kundenzeitung
GEW Rhein Energie	X	-	-	X	X <sup>11</sup>	X	X	X	X	-
Stadtwerke Düsseldorf	X	X	-	X	X	X	X	X	X	Newsletter
Eurawasser Rostock / Eurawasser NORD GmbH	-	-	-	X	X <sup>11</sup>	-	X	-	-	gute Erklärung Konzessionsvertrag

- 1) In der ersten Spalte Untersuchung, ob betriebliche Erfolgsrechnung und Bilanz auf der eigenen Internetseite publiziert wird; in der zweiten Spalte, ob unmittelbar die Anteilsverteilungen auf der eigenen Internetseite kommuniziert werden. In der dritten Spalte wird gefragt, ob in einem Mehrproduktunternehmen der Sparte Trinkwasser klar ein Ergebnisanteil zugewiesen wird. Nur in diesem Fall wird es als ausreichend kommuniziert gewertet, wenn diese Information in einem herunterladbaren Geschäftsbericht zu finden ist.
  - 2) Hier wird analysiert, ob Informationen zu Inhaltsstoffen des Trinkwassers online abrufbar sind. Eine Aussage allein zur Wasserhärte wird als nicht ausreichend gewertet.
  - 3) Hier wird analysiert, ob zum Thema "Wassersparen" informiert wird. Dabei bedeutet dies nicht notwendigerweise, dass zu Wassersparen aufgerufen wird. Die Berliner Wasserbetriebe weisen bspw. darauf hin, dass für ihr Gebiet Wassersparen aus umweltpolitischen Gründen (hohe Energiekosten) eher kontraproduktiv ist.
  - 4) Hier wird gefragt, ob der Kunde zu allgemein relevanten Wasserthemen informiert wird.
  - 5) Es wird gefragt, ob Broschüren, Lehrmaterialien in physischer Form ausgereicht werden. Online-Angebote fallen nicht hierunter.
  - 6) lediglich Basisdaten.
  - 7) Ende August 2003 werden immer noch die alten Eigentumsverhältnisse angegeben.
  - 8) Links zu den einzelnen Eignern werden angegeben.
  - 9) Wasserpreise sind durch Zufall im Firmenportrait zu finden.
  - 10) Die jeweilige Information ist nicht in HTML, sondern nur als PDF verfügbar.
  - 11) Sehr umfangreiche Informationen, nach Gebieten unterteilte Angaben.
  - 12) Zusätzlich wird Zusendung einer schriftlichen Analyse angeboten.
  - 13) Versuchsausrüstungen werden Schulen (gegen Gebühr) zur Verfügung gestellt.
  - 14) Unternehmen bietet einen Tag der offenen Tür an.
- (\*)1) in einer Broschüre  
 (\*2) Unterstützung durch Info-Center

Abbildung 4: Kundenservice ausgewählter Wasserversorger III.

anderen Kundenservice, weil sie Möglichkeiten auch einer alternativen Versorgung haben. Der „Markt“ funktioniert hier also; gerade diese Diskrepanz zwischen dem hier betrachteten Kundenservice für kleine und größere Nachfrager ist ein Grund, weswegen WVU in anderer Weise zu kundenorientiertem Verhalten gedrängt werden sollten. Es bleibt abzuwarten, welcher Kundenservice bei der Analyse in Kapitel 5 unter einem wettbewerblichen Preisregulierungsverfahren erbracht wird.

## **4.2 Kundenservice in der deutschen Abwasserentsorgung**

Zur Analyse der Zielerreichung im Bereich Abwasserentsorgung finden sich in Abbildung 5 die Unternehmen, die den Kontakt zu den Haushalten in den 14 größten deutschen Städten unterhalten. Wiederum ist Eurawasser Rostock GmbH (nun: Eurawasser NORD GmbH) als 15. Unternehmen berücksichtigt. Dies ist mit den – zumindest in der ersten Untersuchung – im Verhältnis positiven Ergebnissen für die Wasserversorgungsseite zu rechtfertigen. Generell wird auch auf der Abwasserentsorgungsseite davon auszugehen sein, dass der durchschnittlich erbrachte Kundenservice der tendenziell größeren Unternehmen über dem allgemeinen Bundesdurchschnitt liegt.

Die Vielfalt der Unternehmensformen ist auf der Abwasserentsorgungsseite größer als auf der Wasserversorgungsseite. Verschiedentlich ist die Abwasserentsorgung wie in Stuttgart noch komplett in die Stadtverwaltung integriert, teilweise ist diese in einer öffentlich-rechtlichen Unternehmensform (zum Beispiel Stadtentwässerungsbetriebe Köln AöR) organisiert. Ferner gibt es Fälle wie in Essen, in denen die Abwasserentsorgung in die kommunalen Stadtwerke integriert ist oder neue Unternehmen zur Wahrnehmung der Aufgabe gegründet wurden (BWB, Hanse Wasser Bremen, Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH). Letztere unterscheiden sich im Grad der privaten Anteilsstrukturen. Die Eurawasser wurde als privater Betreiber bereits angesprochen.

Die untersuchten Kriterien sind mit den Oberbereichen Kundenkontakt, Kundenbefragung und Informationsbereitstellung mit denen der Wasserversorgungsseite deckungsgleich. Die feinere Untergliederung hingegen variiert. Teilweise liegt es in der

Abwasserentsorgung - Allgemeine Daten

Unternehmen	Homepage	Einwohner- versorgung <sup>1</sup>	Behandelte Abwassermenge Mio.m <sup>3</sup> /Jahr
Berliner Wasserbetriebe AöR	<a href="http://www.bwb.de/">http://www.bwb.de/</a>	3,7 Mio	238 / 248 (2002)
Hamburger Stadtwässerung AöR	<a href="http://www.hamburger-stadtwasserung.de/">http://www.hamburger-stadtwasserung.de/</a>	2,1 Mio	168
Stadtwässerung München <sup>2</sup>	<a href="http://www.muenchen.de/baureferat sew.html">http://www.muenchen.de/baureferat sew.html</a> / <a href="http://www.muenchen.de/rmse">http://www.muenchen.de/rmse</a>	3 Mio	204
Stadtwässerungsbetriebe Köln AöR	<a href="http://www.stadtwasserungsbetriebe-koeln.de/">http://www.stadtwasserungsbetriebe-koeln.de/</a>	1,82 Mio	125
Stadtwässerung Frankfurt/Main <sup>2</sup>	u.a. <a href="http://www.frankfurt.de/sis/Rathaus.php?nav=http%3A%2F%2F">http://www.frankfurt.de/sis/Rathaus.php? nav=http%3A%2F%2F</a>	970.000	123,6
Stadtwerke Essen AG	<a href="http://www.stadtwerke-essen.de/">http://www.stadtwerke-essen.de/</a>	600.000	64,3
Stadtwässerung Stuttgart <sup>2</sup>	<a href="http://www.stuttgart.de/de/dep/oen/5883.htm">http://www.stuttgart.de/de/dep/oen/5883.htm</a>	584.000	k.A.
Stadtwässerung Düsseldorf	<a href="http://www.duesseldorf.de/kanal/index.shtml">http://www.duesseldorf.de/kanal/index.shtml</a>	571.000	84,1
HanseWasser Bremen GmbH	<a href="http://www.hansewasser.de/web/">http://www.hansewasser.de/web/</a>	k.A.	62,8 / 53,2
Stadtwässerung Hannover <sup>2</sup>	<a href="http://www.hamover.de/deutsch/ver_umwe/wasser/abwasser/ista_entw.htm">http://www.hamover.de/deutsch/ver_umwe/wasser/abwasser/ista_entw.htm</a>	700.000	k.A.
Wirtschaftsbetriebe Duisburg <sup>2</sup>	<a href="http://www.wirtschaftsbetriebe-duisburg.de/produkte/stadtwasserung/index.php">http://www.wirtschaftsbetriebe-duisburg.de/produkte/stadtwasserung/index.php</a>	k.A. / 533.000	k.A. / 68
Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH	<a href="http://www.wasser-leipzig.de/">http://www.wasser-leipzig.de/</a>	600.000	35,3 <sup>4</sup>
Stadtwässerungsbetrieb Nürnberg	<a href="http://www.abwasser.nuernberg.de">http://www.abwasser.nuernberg.de</a>	k.A.	k.A.
Eurawasser Aufb - u. Entsorg. GmbH Rostock / Eurawasser NORD GmbH	<a href="http://rostock.eurawasser.de/ind_abw.htm">http://rostock.eurawasser.de/ind_abw.htm</a> / <a href="http://rostock.eurawasser.de">http://rostock.eurawasser.de</a>	255.000	k.A.

1) Soweit nicht anders angegeben, versorgte Einwohnerzahl; in Berlin und Köln Angabe der Einwohnerweite.

2) Eigenbetrieb.

3) Hier nur Angabe der Adresse, keine eigene Homepage.

4) In Kläranlagen behandelte Trockenwetterabfluss.

Abbildung 5: Allgemeine Vorstellung der ausgewählten Abwasserentsorger.



Natur der schlicht anders gearteten Dienstleistung, teilweise erschien es überflüssig, Zielindikatoren aufzunehmen, die sowieso von keinem Unternehmen erfüllt werden.

Die Analyseergebnisse des Kundenkontakts sind Abbildung 6 zu entnehmen. Bezogen auf die grundsätzliche Gestaltung der Interaktion fällt im Vergleich zur Wasserversorgung auf, dass es bei einer Reihe, aber längst nicht bei allen Unternehmen, Möglichkeiten des Downloads von Formularen gibt, eine Onlineübermittlung hingegen nicht angeboten wird. Da die meisten ausgefüllten Vordrucke mit zusätzlichen Unterlagen einzureichen sind, ist dieses Vorgehen nachvollziehbar, ein schlichter Eigentümerwechsel wäre aber durchaus online abwickelbar. Im Bereich der telefonischen Erreichbarkeit sind die Ergebnisse mangelhaft. Auch bei den Kundenzentren vermisst man kundenfreundliche Öffnungszeiten. Positiv sind hier nur die Stadtentwässerungsbetriebe Köln, die auch außerhalb der normalen Zeiten Terminvereinbarungen anbieten. Bei dem letzten Unterpunkt der Größe „Gestaltung Interaktion WVU - Kunde“, dem Vorgehen bei Zahlungsproblemen der Kunden, fällt wiederum nur ein Unternehmen positiv auf (Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH). Als einziges Unternehmen thematisiert es, dass man bei Zahlungsverzug schon gemeinsame Lösungen finden werde.

Ähnlich wie bei der Wasserversorgung ist das Verhalten bei (potentiell) auftretenden Problemen stark ausbaufähig. Wer unter welcher Nummer – und wenn es nur ein Hinweis auf die Telefonnummer der Feuerwehr ist – erreichbar ist, sollte bereits auf der Startseite ablesbar sein. Ferner sollte sich auch das Abwasserentsorgungsunternehmen (AEU) als regionaler Monopolist in seinem Verhalten zu seinen Haushaltskunden in ganz anderer Weise zu kundenfreundlichem Verhalten verpflichten müssen, als dies ein normales, im Wettbewerb stehendes Unternehmen tut.

So wird unter dem Punkt „Beschwerdemanagement“ sowohl eine eigene Zieldefinition als auch eine Kompensationsleistung bei Verfehlung jenes Zieles angeregt. Bis zur Umfirmierung in die Eurawasser NORD GmbH war die Eurawasser Rostock GmbH, wie schon auf der Wasserversorgungsseite, das einzige Unternehmen, das in diesem Punkt als kundenorientiert handelnd bewertet werden konnte.

In Abbildung 6 wird ferner analysiert, ob und, wenn ja, wie der Kunde darüber informiert wird, wie er sich vor Kellerüberflutungen schützen sollte (Kriterium „In-

Kundenservice - Abwasserentsorgung (1)

Unternehmen	1. Kundenkontakt										
	Gestaltung der Interaktion zwischen Kunden und AEU <sup>1</sup>					Verhalten bei (potenziell) auftretenden Problemen					
	Telefonische Erreichbarkeit		Kundenzentrum vorhanden	Online-Service <sup>3</sup>	Verhalten bei Zahlungs-unfähigkeit Kunde	Erreichbarkeit bei technischen Notfällen	Bechwerde-management	Verhalten bei Verspätungen	Informationen zu Schutz bei unverschuldetem Rückstau		
Kostenfrei	Zeitraum <sup>2</sup>				Kostenfrei <sup>4</sup>	Zeitraum <sup>2</sup>	Ziele <sup>5</sup> Kompensation <sup>6</sup>	Ziele <sup>5</sup> Kompensation <sup>6</sup>			
Berliner Wasserbetriebe	x	k.A.	x	x	x	x	24h	-	-	-	x <sup>10</sup>
Hamburger Stadtwässerung	-	k.A.	x	x	-	-	24h	-	-	-	x <sup>10</sup>
Stadtwässerung München	-	k.A.	- / x (*4)	-	-	-	k.A.	-	-	-	x
Stadtwässerung Köln	-	var.	x	x	-	-	k.A.	-	-	-	-
Stadtwässerung Frankfurt/Main	-	var. / k.A.	ix <sup>7</sup>	-	-	-	24h	-	-	-	-
Stadtwerke Essen	-	k.A.	-	-	-	-	k.A.	-	-	-	-
Amt f. Tiefbau u. Straßenv. Stadtentw. (DO)	-	6:30-15	x / (*4)	x	-	-	24h	-	-	-	-
Stadtwässerung Stuttgart	k.A. / -	k.A. (*1)	- / x (*4)	-	-	-	k.A.	-	-	-	-
Stadtwässerung Düsseldorf	-	8-12:30 / var. (*2)	x / (*4)	x	-	-	24h	-	-	-	x <sup>11</sup>
Hanse Wasser Bremen	-	8-16	x	x	-	-	k.A.	-	-	-	x <sup>11</sup>
Stadtwässerung Hannover	-	9-15	x / (*4)	-	-	-	24h	-	-	-	-
Stadtwässerung Duisburg	-	9-17	x	x (*5)	-	-	k.A.	-	-	-	x
Wasserwerke Leipzig	-	8-18	x	x	x	-	k.A. / 24h	-	-	-	(x) <sup>12</sup>
Stadtwässerungsbetrieb Nürnberg	-	var.	x	x	-	-	k.A.	-	-	-	x
Eurowasser Rostock / Eurowasser NORD GmbH	-	7-17:30 / 24h (*3)	x	-	-	-	24h	x / -	x / -	x / -	-

1) AEU = Abwasserentsorgungsunternehmen.  
 2) Bei der Angabe k.A. wird angenommen, dass eine Erreichbarkeit während der normalen Öffnungszeiten besteht; var. bedeutet unterschiedliche Erreichbarkeiten in Abhängigkeit von Wochentag.  
 3) Download von Anträgen (Anschluss, Teilgebührenbefreiung bei Verickering u.a.).  
 4) Bei Angabe k.A. keine Erreichbarkeit bei Notfällen, auch Verweis auf Nummer besp. der Feuerwehr fehlt.  
 5) Ein Unternehmen macht hier transparent, wie schnell es gedenkt, ein aufgelaufenes Problem zu lösen.  
 6) Ausschließlich Angabe einer Adresse ohne Öffnungszeiten, Ansprechpartner etc.  
 7) Mobilfunknummer (teurer als Festnetz).  
 8) Informationen sind in PDF-Dateien eingestellt.  
 9) Wirkungsweisen werden mit Animationen sehr gut vermittelt; Aktion "Trockener Keller" der HanseWasser vorbildlich.  
 10) Über Suche gibt es wohl Verweis, dieser ist aber nicht mehr aktiv.  
 11) 9-15:30 für Fragen bzgl. Abwassergebühren.  
 12) sehr unterschiedlich, viele verschiedene Fachbereiche angegeben.  
 (\*3) es gibt die Formulierung "rund um die Uhr erreichbar", gleich darauf werden jedoch Zeiten genannt.  
 (\*4) Sachbearbeiter in Rathaus/Amt  
 (\*5) sehr eingeschränkt

Abbildung 6: Kundenservice ausgewählter Abwasserentsorger I.

formationen zu Schutz bei unverschuldetem Rückstau<sup>19</sup>). Zudem wird gefragt, ob AEU versuchen, das dezentral bei den Bürgern vorhandene Wissen über mögliche Verstopfungen zu erhalten. In der Spalte „Verhalten bei Verstopfungen“ wird untersucht, ob analog zur Wasserversorgung seitens des Unternehmens Ziele formuliert werden, wie es mit gemeldeten Verstopfungen umzugehen gedenkt. Im Falle der Nichterreichung der selbstdefinierten Ziele wird wieder gefragt, ob Kompensationszahlungen geleistet werden.

Bezüglich des ersten Punktes ist festzustellen, dass Informationen darüber, wie sich der Kunde vor einem Rückstau schützen kann, nur in knapp der Hälfte aller Fälle abrufbar sind. Hervorzuheben wäre zur Problemdarstellung die animationsgeleitete Darstellung der Hanse Wasser Bremen und der Stadtentwässerung Düsseldorf. Ein Hinweis auf zum Beispiel zu kontaktierende Installationsfachbetriebe fehlt aber im Gegensatz zu den Seiten der Stadtentwässerungsbetriebe Köln und denen der Wasserwerke Leipzig. Im Zusammenhang mit dem Verhalten bei Verstopfungen ist erneut die Eurawasser bis zu ihrer Umfirmierung hervorzuheben. Sie verpflichteten sich in ihrer Serviceerklärung, innerhalb von fünf Stunden die Ursache einer Verstopfung sowohl im öffentlichen Netz als auch im Grundstücksanschluss herauszufinden. Bei Nichterfüllung wurden erneut jene 16 Euro fällig.

Während in Abbildung 6 die verschiedenen Dimensionen der Interaktion von AEU und unmittelbarem Kunden analysiert wurden, beschäftigt sich Abbildung 7 mit dem ganz allgemeinen Auftreten des AEU gegenüber dem Bürger. In der Rubrik Kundenbefragung in Abbildung 7, die in gewisser Weise sowohl die Interaktion mit dem Kunden als auch mit der Öffentlichkeit berührt, wird nicht unterschieden, ob die Initiative vom Kunden/Bürger oder vom Unternehmen ausgeht. Es gibt schlicht nur die reagierende Position. Nur bei einem Drittel der Unternehmen wird der Kunde/Bürger überhaupt dazu ermutigt, eine Rückmeldung zu geben. Interessant ist erneut, dass im Zeitverlauf eine Verschlechterung der Kundenorientierung zu beobachten ist. Die Eigenbetriebe schneiden insgesamt im Verhältnis schlechter ab.

---

<sup>19</sup>Der Begriff „unverschuldet“ ist ganz bewusst gewählt. Durch Anwendung der Verschuldenshaftung kann es in Deutschland im Gegensatz zur Situation in England per Definition keinen Rückstau geben, für das das AEU verantwortlich ist. Dies, so zeigt Oelmann (2004b, Abschn. 4.3.3.2), ist ein Beispiel der Regulierung einer Kundenservicegröße der „investment-related service quality“, bei der sich eine ineffiziente Qualitätsbereitstellung nachweisen lässt.

Kundenservice - Abwasserentsorgung (2)

Unternehmen	Geschäfts- berichte	Gebühren <sup>2</sup>	2. Informationen				Besondere Informationsdienste	3. Kunden- befragung <sup>7</sup>
			Information		Angebote für Schulen und Kinderstätten <sup>6</sup>	Materialien <sup>5</sup> / Führungen		
			alloem <sup>3</sup>	Procedere <sup>4</sup>				
Berliner Wasserbetriebe	X	X	X	-	-	Museum	x / (x)	
Hamburger Stadtentwässerung	x / (*1)	X	X <sup>8</sup>	(X)	X	Abwasser- und Stielmuseum	- / x	
Stadtentwässerung München	x / -	X	-	-	- / (x) / (*4)	Anliegeninfo	-	
Stadtentwässerung Köln	x / (*1)	X	X <sup>9</sup>	X <sup>9</sup>	X <sup>12</sup>	Newsletter, Abwasserforum e.V.	x	
Stadtentwässerung Frankfurt/Main	-	X	-	-	- / x	-	-	
Stadtwerke Essen	X	-	-	-	-	Kundenzeitung (Download)	(x)	
Amt f. Tiefbau u. Straßentw. (DO)	-	-	X	(x) / x	-	-	x / -	
Stadtentwässerung Stuttgart	x / -	- / x	-	-	-	-	- / x (*5)	
Stadtentwässerung Düsseldorf	x / (*2)	X	X	(X) <sup>9</sup>	-	Online-Bildergeschichte f. Kinder	(x) / -	
Hanse/Wasser Bremen	-	X	X	X	X <sup>10</sup> / x	"Wasserwelt"	(x)	
Stadtentwässerung Hannover	x / (*2)	-	-	-	-	Gewässerquäkart	(x) / -	
Stadtentwässerung Duisburg	-	X	-	-	- / x	Baustelleninformation	(x) / x	
Wasserwerke Leipzig	x / (*2)	X	X	X	(x) <sup>11</sup> / x (*3)	Baustelleninformation; Kundenmag.	x / - (*6)	
Stadtentwässerungsbetrieb Nürnberg	-	-	X	(X)	-	-	-	
Eurawasser Rostock	-	X	X	X	-	-	x / -	

1) Hier reicht bereits das Einstellen wesentlicher Positionen des Jahresabschlusses. Nicht ausreichend ist ein ausschließliches Zusenden eines Jahresabschlusses per Post. Ganz grundsätzlich sind nirgends unmittelbar die Informationen verfügbar, um Rückschlüsse auf die Abwassergebührenbestimmung auf Basis einer kameralistischen Buchführung ziehen zu können.

2) Kriterium ist hier, dass Gebühren unmittelbar einsehbar sind. Der Link zu Satzungen wird als behindernd gewertet.

3) Hier wird gefragt, ob allgemeine Verbrauchereinformationen eingestellt sind. Es gibt eine breite Palette, wobei eine Beschreibung der Abwasserklärung alleine als nicht ausreichend gewertet wurde.

4) Analyse, inwieweit Kunde bei Verfahren "Anschluss an Abwasserentsorgung" geleitet wird. (x) bedeutet, dass Verfahren entweder sehr knapp dargestellt wird oder ausgewählte Aspekte (z.B. Musterentwässerungspläne) beschrieben werden.

5) BG= Bemessungsgrundlage Schmutzwasser; es wird hier gefragt, ob und wenn ja wie Kunde darauf aufmerksam gemacht wird, dass die zu Grunde gelegte Schmutzwassergebühr korrigierbar ist. Die Bereitstellung in Satzungen ersetzt keinen gesonderten Hinweis der Möglichkeit einer Korrektur.

6) Hier geht es ausschließlich um physische Materialien und ein Angebot von Führungen durch Museen/Kläranlagen. Letztere brauchen sich nicht eindeutig an Schulklassen zu richten. Ein Tag der offenen Tür reicht nicht aus.

7) Hier wird untersucht, ob explizit zu Anregungen aufgerufen wird. (x) bedeutet lediglich, dass eine kommentarlose freie Eingabe vorhanden ist.

8) U.a. umfangreiche Klärschlammanalyse.

9) Es werden zusätzlich die Adressen der Unternehmen bekannt gegeben, die Anschlüsse vornehmen dürfen.

10) Bezieht sich nur auf Erstattung von Entwässerungsentgelten wegen Rohrbruchs.

11) Unternehmen entwickelt angebenmäßig derzeit Schulprojekte und Unterrichtsmaterialien.

12) Projekt zur "Umweltzerziehung"; Umweltschule (mit Vorträgen, Seminaren etc.).

(\*1) des Jahres 2002  
 (\*2) als PDF  
 (\*3) das resultiert auch daraus, dass Unternehmen ebenfalls für Wasserversorgung zuständig ist?  
 (\*4) Tag der offenen Tür  
 (\*5) "Gelbe Karte"-Aktion bzgl. Städtischer Dienstleistungen  
 (\*6) es wird generell gefragt: "Was können wir für Sie tun?"

Abbildung 7: Kundenservice ausgewählter Abwasserentsorger II.

Analog zum Vorgehen bei der Wasserversorgung wird die Qualität der Geschäftsberichte einer Kategorisierung unterworfen. Dabei ist die Analyse, wie Abbildung 7 zeigt, aber längst nicht so differenziert. Angesichts der Vielzahl von Eigenbetrieben werden Informationen zu den Eigentümerstrukturen nicht gefordert. Es wird lediglich analysiert, ob wesentliche Positionen des Jahresabschlusses oder der kameralistischen Buchführung im Internet abrufbar sind. Bei neun von fünfzehn Unternehmen war dies Anfang September 2003 der Fall. Im Juli 2004 hatte sich die Zahl auf nur noch sieben reduziert. Doch selbst bei diesen sieben Unternehmen ist das Vorgehen nicht wirklich transparent. So macht ein AEU wohl offiziell keinen Gewinn. Inoffiziell fließen den Kommunen durch die Wahl der Abschreibungsmethode auf Seiten des AEU, des Abschreibungszeitraums oder der kalkulatorischen Zinsen nicht unwesentliche Mittel zu. Zur Berechnung der Abwassergebühren werden Aufwendungen zu Grunde gelegt, die sich in aller Regel in der Realität nicht einstellen.

Es ist schwer nachzuvollziehen, dass es Unternehmen gibt, die ihre Gebühren nicht im Internet publizieren. Bisweilen wird dem Kunden zugemutet, sich durch Satzungen zu kämpfen; ein Verfahren, das nicht im entferntesten als kundenorientiert zu werten ist. Dabei ging es in dieser Rubrik schlicht um die Gebühr pro  $\text{m}^3$  Schmutzwasser und für Niederschlagswasser die Gebühr pro  $\text{m}^2$  befestigte Fläche, nicht hingegen um eine genauere Aufstellung zum Beispiel der Kosten für Neuanschlüsse, wie sie zum Beispiel von den Wasserwerken Leipzig zusätzlich ausgewiesen werden. Ferner erstaunt es, dass es doch eine Reihe von Unternehmen gibt, die nahezu keine allgemeinen Informationen über die Dienstleistung Abwasser und deren besondere Bedeutung für den nachhaltigen Umgang mit der Umwelt zur Verfügung stellen. Auch engagieren sich nur die wenigsten Unternehmen im Bereich der Umwelterziehung an Schulen. Alleine hervorzuheben sind die Stadtentwässerungsbetriebe Köln AöR, die eine eigene Umweltschule betreiben.

Am Beispiel der Stadtwerke Essen AG soll verdeutlicht werden, wie einfach unter dieser Rubrik zu punkten gewesen wäre: Selbstverständlich kann das Unternehmen selber keine Führung durch eine Kläranlage machen, wenn die Abwasserklärung von Zweckverbänden übernommen wird. Sie könnte auf ihren Internetseiten aber darauf verweisen, dass der Ruhrverband oder die Emschergenossenschaft/Lippeverband, die die Abwasserklärung für die Stadt Essen übernehmen, umfangreiche Informationen

zur Verfügung stellen und teilweise auch Führungen durch Kläranlagen anbieten. Auf den Seiten der Stadtwerke Essen AG findet sich kein Link.

Auch ansonsten ist die Informationsbereitstellung nicht befriedigend. Nur die wenigsten Unternehmen stellen den genauen Ablauf dar, wie ein Hausanschluss zu beantragen ist. Es wurde in der Kategorie „Procedere“ nicht erwartet, dass in der Beschreibung des Ablaufs die entsprechenden Formulare hinterlegt sind oder Adressen der zugelassenen Tiefbauunternehmen abrufbar sind. Beispielgebend sind hier die Stadtentwässerungsbetriebe Köln. Dieses Unternehmen ist ebenso wegweisend, wenn es um ganz grundsätzliche Transparenz geht. Es ist bedenklich, dass es Abwasserunternehmen gibt, die sich nicht ausreichend dazu äußern, wie die für die Rechnung zu Grunde gelegte Schmutzwassermenge berechnet wird.<sup>20</sup> Viele Unternehmen vermelden selbstverständlich, dass neben dem Frischwasserbezug die dem Grundstück sonst zugeführte Wassermenge anzugeben ist. Dass aber nicht notwendigerweise die gesamte bezogene Abwassermenge auch wieder als Abwasser in die Kanäle geleitet wird, wird häufig verschwiegen.<sup>21</sup>

Wie der Kunde die zu Grunde gelegte Bemessungsgrundlage für das berechnete Schmutzwasser korrigieren lassen kann, stellten im September 2003 insgesamt nur vier der fünfzehn analysierten Unternehmen dar. Mitte 2004 waren dies zumindest bereits sechs Unternehmen.

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass die Abwasserentsorger im Verhältnis zu den Wasserversorgern schlechter abschneiden. Bezüglich der Einzelkriterien der „effort-related service quality“ ist zu bemerken, dass bei einzelnen Eigenbetrieben das Internet als Kommunikationskanal zum Kunden de facto nicht existiert. Doch

---

<sup>20</sup>Gerade die privaten Unternehmen schneiden hier im Schnitt besonders schlecht ab. Es steht zu vermuten, dass sie für ihre Reputation in der Öffentlichkeit an einer insgesamt möglichst groß erscheinenden Schmutzwassermenge interessiert sind. Eine nicht zu korrigierende Bemessungsgrundlage führt dazu, dass sich die hohen Fixkosten auf eine insgesamt größere m<sup>3</sup>-Menge aufteilt, was insgesamt zu niedrigeren m<sup>3</sup>-Gebühren führt. Dies aber widerspricht der ökonomisch wünschenswerten möglichst individuellen Kostenzuordnung.

<sup>21</sup>Dies ändert sich auch nicht durch das Fördern verstärkter Versickerung auf Kundenseite. Eine solche Politik wäre nicht dem Bereich Kundenservice zuzuordnen. Das Fördern von Versickerung ist eher ein Instrument für das AEU zur Abstimmung seines Angebots abwasserwirtschaftlicher Infrastruktur und der entsprechenden Nachfrage. Ehe aufgrund einer voll ausgelasteten Kläranlage eine weitere Investition getätigt werden muss, wird über eine Versickerungspolitik die zugeleitete Menge Niederschlagswasser reduziert.

auch einzelne private Unternehmen [BWB und Eurawasser Rostock (nun: Eurawasser NORD GmbH)], die bereits bei der Dienstleistung Wasserversorgung analysiert wurden, scheinen im Bereich des Kundenservices Abwasserentsorgung weit weniger ambitioniert. Im Zeitverlauf trat sogar eine weitere Verschlechterung bei diesen privaten Dienstleistern ein.

## 5 Kundenservice in der englischen Wasserwirtschaft

Das englische Regulierungsverfahren<sup>22</sup> ähnelt am ehesten einer Preisobergrenzenregulierung. Die Regulierungsbehörde OFWAT (Office of Water Services) errechnet im Rahmen ihrer alle fünf Jahre stattfindenden „Periodic Review“ (PR) für jedes der 10 Wasser- und Abwasserunternehmen (Water and Sewerage Companies - WaSC) und der heute<sup>23</sup> 13 reinen Wasserunternehmen (Water only Companies - WoC) individuelle „K-Faktoren“. Diese geben an, wie sich im Durchschnitt die einzelnen Wasser- und Abwasserpreise real verändern dürfen.<sup>24</sup> Ein Unternehmen ist insofern an höchstmöglichen Preisen interessiert, da es den Differenzbetrag zu seinen Kosten als Gewinn vereinnahmen darf.

Der individuelle K-Faktor ergibt sich aus zwei Komponenten, in die jeweils Kundenservicegrößen einfließen. Zum einen ist der K-Faktor eine abgeleitete Größe der ersten Komponente, dem Vergleich von zukünftigem und historischem Kapitalbedarf. Ergibt sich zum Beispiel aus den Zahlungsbereitschaften der Nachfrager, dass die Anzahl der Versorgungsunterbrechungen sinken soll, wird einem Unternehmen im Rahmen einer PR zusätzliches Kapital zugestanden. Dabei ist der letztendlich bewilligte Kapitalbedarf von unabhängigen Gutachtern geprüft und mit impliziten Effizienzvorgaben verknüpft. Zum zweiten behält sich OFWAT vor, den K-Faktor

<sup>22</sup>Das englische Regulierungsverfahren findet sowohl in England als auch in Wales Anwendung.

Die englische Regulierungsbehörde für Wasser und Abwasser OFWAT stellt auf ihren Internetseiten ([www.ofwat.gov.uk](http://www.ofwat.gov.uk)) umfangreiches Informationsmaterial zur Verfügung. Einen ersten Einblick in das Regulierungsverfahren liefert OFWAT (2003b). Für eine umfangreiche Auseinandersetzung auch mit der Kritik an diesem System vgl. Oelmann (2004b).

<sup>23</sup>Für eine knappe Einführung in die Geschichte der englischen Regulierungspraxis siehe OFWAT (2002c); einen umfangreicheren Überblick geben Zabel und Rees (1997, 3. Abschnitt).

<sup>24</sup>Für die derzeitige 5-Jahres Periode (2000/01-2004/05) sinken nominal die Preise für die WaSC im Durchschnitt um jährlich 2 vH, die für WoC um jährlich 2,8 vH (OFWAT, 1999, S. 11).

bei besonders guter (schlechter) Qualität höher (niedriger) zu setzen. Zur Beurteilung der relativen Qualitätsbereitstellung eines Unternehmens ist der „Overall Performance Assessment“ (OPA) geschaffen worden. In diese zweite Komponente fließen auch Größen des Kundenservices ein, wie im weiteren Verlauf noch gezeigt wird.

Für einen Vergleich deutscher und englischer Leistung im Kundenservice ist die erste Komponente von untergeordneter Bedeutung. Dies liegt daran, dass mit den für die deutsche Analyse genutzten Kundenservicegrößen der „effort-related service quality“ lediglich marginale Kosten verbunden sind. Gleichfalls wurde aber zu Beginn des zweiten Kapitels dargelegt, was in der weiten Definition in England unter Kundenservice verstanden wird. Insofern stellt Abbildung 8 dar, wie sich die einzelnen Größen über die Zeit entwickelt haben. Hätte ich neben dem Kommunikationskanal Internet auch andere Interaktionsmöglichkeiten berücksichtigen wollen, wäre mir möglicherweise ebenso die Idee gekommen, die Indikatoren 6 bis 9 aus Abbildung 8 für deutsche wasserwirtschaftliche Unternehmen abzutesten.

Die Entwicklung der Zahlen von 1990 bis 2003 zeigt, dass sich der Kundenservice bei sämtlichen Indikatoren als Folge einer starken Regulierung nachhaltig verbessert hat. Wichtig ist im Zusammenhang mit der Suche nach einer optimalen Qualitätsbereitstellung, dass insbesondere für die Größen, deren Verbesserung mit geringem Kostenaufwand möglich ist (DG 6-8 in Abbildung 9), mittlerweile ein Qualitätsniveau erfüllt ist, das keine weitere Verbesserung rechtfertigt. Bei näherer Analyse der Werte in Abbildung 8 zeigt sich zum Beispiel an der Entwicklung der DG 6 und 7, dass gerade in den ersten drei bis vier Jahren eine extreme Verbesserung erzielt werden konnte. Während 1991 noch über 30 vH der Beschwerden nicht innerhalb von 10 Tagen beantwortet wurden, waren dies 1995 nur noch gut 5 vH.

Die bisher betrachteten Größen des englischen Systems konnten in der hier durchgeführten Internetrecherche nicht abgeprüft werden. Anders sieht dies bei denjenigen Determinanten aus, die über die zweite Komponente, die des OPA, in die Berechnung des K-Faktors einfließen. Im Kern können Unternehmen mit einem besonders guten OPA-Ergebnis eine um 0,5 vH-Punkte höhere Preisobergrenze ansetzen. Bei im Verhältnis sehr schlechten Unternehmen behält sich OFWAT vor, die bewilligte



Description	1990	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	-91	-93	-95	-96	-97	-98	-99	-00	-01	-02	-03
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
DG2: Properties at risk of low pressure.	1.85	1.26	0.80	0.78	0.43	0.25	0.16	0.13	0.11	0.10	0.06
DG3: Properties subject to unplanned supply interruptions of 12 hours or more.	0.42	0.38	0.26	0.58	0.21	0.15	0.05	0.06	0.11	0.12	0.05
DG4: Population subject to hosepipe bans.	41	12	3	39	30	3	3	0	0	0	0
DG5: Properties subject to sewer flooding incidents (overloaded sewers and other causes).		0.05	0.03	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.03	0.02	0.02
DG5: Properties at risk of flooding from sewers (once in ten years).				0.07	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.05	0.04
DG5: Properties at risk of flooding from sewers (twice in ten years).		0.09	0.09	0.07	0.06	0.05	0.05	0.04	0.04	0.02	0.01
DG6: Billing contacts not responded to (within 5 working days).	31.18	20.15	11.05	10.00	8.16	4.74	2.53	1.52	0.86	1.23	0.53
DG7: Written complaints not responded to (within 10 working days).	31.09	18.14	5.48	5.79	5.07	1.99	1.28	0.64	0.44	0.66	0.15
DG8: Bills not based on meter readings.				3.67	2.32	0.87	0.34	0.33	0.70	0.45	0.16
DG9: Received telephone calls not answered within 30 seconds.					26.97	18.76	9.70	9.21	7.64	6.37	7.49 <sup>1</sup>

## Notes:

It is not appropriate simply to add up the totals for each indicator to determine the overall total of customers receiving poor service. Some customers may be included in more than one row. For example, a customer at risk of low pressure (DG2) may also have written to the company to complain (DG7).

Where information was not collected, it is shown as a blank space.

<sup>1</sup> This figure is the average of those companies able to measure calls answered within 30 seconds accurately (see table 6).

Abbildung 8: Entwicklung des Kundenservices in der englischen Wasserwirtschaft (1990/91-2002/03); Quelle: OFWAT (2003a, S. 5).

Preisobergrenze um bis zu 1 vH-Punkt im Rahmen einer PR zu senken (OFWAT, 2003b, S. 48).<sup>25</sup>

Im OPA sind neben den oben bereits angeführten Kundenservicekriterien noch weitere Kundenservicedeterminanten berücksichtigt.<sup>26</sup> Hierbei handelt es sich unter an-

<sup>25</sup>Im Rahmen der letzten PR 1999 wurden die Preisobergrenzen von vier Unternehmen um 0,5 vH-Punkte nach oben und von fünf Unternehmen um 0,5 vH-Punkte nach unten korrigiert (OFWAT, 1999, S. 39ff.). Auch für die kommende PR soll das bisherige Verfahren beibehalten werden. Das Sanktionsinstrument, die Preisobergrenze um einen ganzen vH-Punkt abzusenken, will OFWAT (2002b, S. 10) nur in extremen Sonderfällen einsetzen.

<sup>26</sup>Daneben fließen zudem Leistungskennzahlen ein, die vom „Drinking Water Inspectorate“ bezüglich der Trinkwasserqualität und von der „Environmental Agency“ bezüglich der Qualität abgeleiteten Wassers geliefert werden (OFWAT, 2002a, S. 11).

Company	Properties subject to sewer flooding (overloaded sewers)	Properties subject to sewer flooding (other causes)	Inadequate pressure	Unplanned interruptions to supply	Response to billing contacts	Response to written complaints	Bills for metered customers
	DG5	DG5	DG2	DG3	DG6	DG7	DG8
Anglian	☆	☆	▼	●	☆	☆	☆
Dŵr Cymru	●	☆	●	☆	☆	☆	☆
Northumbrian	●	●	●	☆	☆	☆	☆
Severn Trent	●	●	●	☆	☆	☆	☆
South West	☆	●	●	☆	☆	☆	☆
Southern	☆	▼	●	☆	☆	☆	☆
Thames	☆	●	▼	●	☆	☆	☆
United Utilities	▼	▼	●	☆	☆	☆	☆
Wessex	☆	☆	●	●	☆	☆	☆
Yorkshire	▼	▼	☆	☆	☆	☆	☆

**Key to assessment:**  
 DG 2, 5  
 ☆ Above average  
 ● Average  
 ▼ Below average

**Key to assessment:**  
 DG 3, 6, 7, 8  
 ☆ Good  
 ● Acceptable  
 ▼ Needs improvement

**Note:**  
 No assessment awarded for DG9 this year.

Abbildung 9: Beurteilung des Kundenservice der integrierten Wasserver- und Abwasserentsorger; Quelle: OFWAT (2003a, S. 8).

derem um die Beurteilung des Services für Behinderte und Benachteiligte, die Güte bereitgestellter Informationen, das Verhalten gegenüber säumigen Kunden sowie die Art, Kompensationsleistungen zu zahlen (OFWAT, 2002a, S. 11). Anhand dieses letzten Punktes – dem der Kompensationspolitik – will ich beispielhaft den Anreizmechanismus erklären und aufzeigen, wie sich eine relativ gute Leistung in der OPA-Kennzahl letztendlich niederschlägt.

Ein jedes Unternehmen ist den allgemeinen Bedingungen zur Kompensation („Guaranteed Standards Scheme“) (OFWAT, 1991) verpflichtet. So hat ein Unternehmen zum Beispiel bei einer notwendig werdenden Wasserlieferunterbrechung die betroffenen Parteien 48 Stunden vorher zu informieren. Andernfalls hat es 20 Pfund Sterling zu zahlen. Kann es den Schaden in der vorher angegebenen Zeit nicht beseitigen, werden ebenso 20 Pfund Sterling – sich stufenweise mit der Dauer der Überschreitung weiter erhöhend – fällig. Seit September 2000 sind diese Zahlungen automatisch zu leisten. Andernfalls folgen weitere Strafzahlungen (OFWAT, 2001, S. 34). Darüber hinaus leisten viele Unternehmen weitgehendere Kompensationsleistungen. Der Grund liegt eben darin, dass das wasserwirtschaftliche Unternehmen entweder

hofft, durch eine im Verhältnis bessere Leistung eine Preisobergrenzenerhöhung um 0,5 vH-Punkte eingeräumt zu bekommen, oder aber zu vermeiden, einen Preisobergrenzenabschlag um bis zu 1 vH-Punkt hinnehmen zu müssen.

Wie nun vollzieht sich die Berechnung der OPA?

Grundsätzlich sind für jede der in Abbildung 10 genannten 15 Qualitätsgrößen jeweils 50 Punkte zu erreichen. Eine dieser Größen nennt sich „Other Customer Service“, unter der auch die uns interessierende Kompensationspolitik als wiederum einer von zehn Unterpunkten Berücksichtigung findet. Ein zweiter ist zum Beispiel die Qualität der bereitgestellten Information eines Unternehmens. Die 50 Punkte dieser Kategorie teilen sich gleichmäßig auf diese zehn Bereiche auf. Die damit für die Kompensationspolitik zu erzielenden maximalen fünf Punkte werden hierbei nur erreicht, wenn signifikant mehr geleistet wird, als per Guaranteed Standards Scheme sowieso bereits verlangt wird. Es verwundert daher erstens nicht, dass wie oben festgestellt nahezu alle Unternehmen weitgehendere Kompensationsleistungen zahlen (OFWAT, 2003a, S. 42).<sup>27</sup> Zweitens aber wird der marginale Beitrag der Kompensationspolitik deutlich.

Wie Abbildung 10 zeigt, sind für ein Unternehmen zwar grundsätzlich jeweils 50 Punkte pro Outputgröße erreichbar, diese wiederum aber sind gewichtet. Der Qualitätsgröße „Other Customer Service“ ist so ein Gewichtungsfaktor von 0,75 zugeordnet. Anstatt der ungewichteten 50 Punkte sind nun gewichtet noch maximal 37,5 erreichbar. Die mit einem Anteil von einem Zehntel eingehende Kompensationspolitik kann also höchstens 3,75 Punkte erbringen. Bei insgesamt 437,5 Punkten sind dies gerade 0,86 vH.

Von diesem durchgespielten Beispiel ausgehend sind die Leistungen der Unternehmen beachtlich. Abbildung 11 zeigt, dass drei der zehn Unternehmen bei aufgerundet 438 insgesamt zu erreichenden Punkten mehr als 400 aufweisen. Das schlechteste Unternehmen kommt noch immerhin auf 329 Punkte.<sup>28</sup> Mittlerweile kommt man in

---

<sup>27</sup> „Weitgehender“ bedeutet hier, dass zum einen der Wert der Entschädigungszahlung für bereits aufgeführte Sachverhalte höher sein kann oder aber zum anderen noch mehr Entschädigungsgründe formuliert werden.

<sup>28</sup> Bei Betrachtung nur der Wasserversorgungsseite erzielen 14 von 22 Unternehmen bei einer insgesamt möglichen Gesamtpunktzahl von 288 Punkten 270 und mehr Punkte (OFWAT, 2003a,

<b>Overall Performance Assessment (WaSC)</b>			
Output	Weight	Max unweighted	Max weighted
<b>Water, Supply, Levels of Service</b>	<b>3</b>	<b>200</b>	<b>150</b>
DG2 – risk of low pressure score	0.75	50	37.5
DG3 – unplanned interruption score	0.75	50	37.5
Hosepipe bans	0.5	50	25
Water quality	1	50	50
<b>Sewerage Service, Levels of Service (WaSCs only)</b>	<b>1.5</b>	<b>150</b>	<b>75</b>
Sewer flooding incidents (capacity) score	0.5	50	25
Sewer flooding incidents (other causes) score	0.75	50	37.5
Company assessed risk of flooding more than once in 10 years (score)	0.25	50	12.5
<b>Customer Service</b>	<b>1.5</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
Company contact score	0.75	50	37.5
Other customer service	0.75	50	37.5
<b>Environmental Performance (WaSCs only)</b>	<b>2.75</b>	<b>300</b>	<b>137.5</b>
Categories 1, 2 pollution incidents per million equivalent resident population (score)	0.5	50	12.5
Category 3 pollution incidents per million equivalent resident population (score)	0.25	50	12.5
Categories 1 & 2 pollution incidents – WATER	0.25	50	12.5
% equivalent population served by STWs in breach of their consent (score)	1	50	50
Sludge	0.25	50	12.5
Leakage	0.5	50	25
<b>Totals</b>	<b>8.75</b>	<b>750</b>	<b>437.5</b>

Abbildung 10: Gewichtung einzelner OPA-Teilgrößen; Quelle: Eigene Darstellung und weiterführende Berechnungen in Anlehnung an OFWAT (2003c, S. 42).

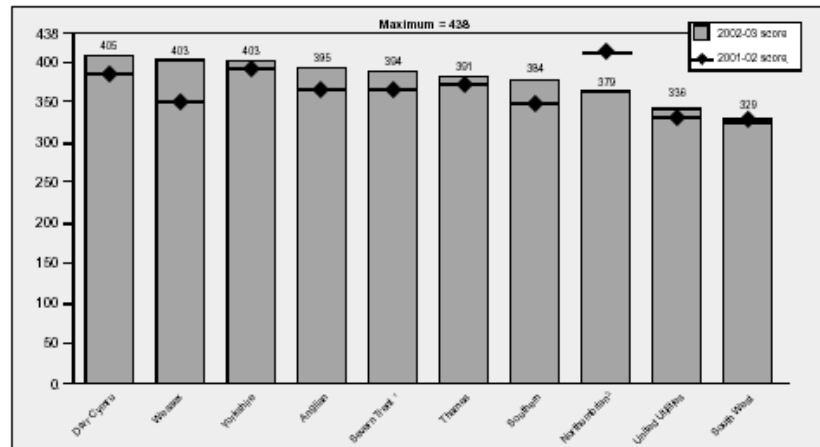


Abbildung 11: Overall Performance Assessment WaSC; Quelle: OFWAT (2003a, S. 11).

England an einen Punkt, ab dem eher Vorkehrungen zu treffen sind, dass nicht ein Übermaß an Qualität bereitgestellt wird.<sup>29</sup>

## 6 Fazit

Diejenigen englischen Kriterien von Kundenservice bildeten den Ausgangspunkt der Analyse auch des deutschen Kundenservice, die der sog. „effort-related service quality“ zugeordnet werden konnten. Dabei sind die Ergebnisse nicht mit denen der Eurobarometer- oder der BGW-Umfrage zu vergleichen, da der Begriff des Kundenservice in diesen beiden Studien jeweils wesentlich weiter interpretiert wird. Die hier vorgelegte Untersuchung ist daher eher als Komplement denn als Substitut zu sehen.

Der Ansatzpunkt, den Zielerreichungsgrad deutscher Unternehmen bei einzelnen englischen Kriterien zu überprüfen, implizierte, dass deutscher und englischer Kundenservice bei den betrachteten Größen miteinander verglichen werden konnten.

S. 11).

<sup>29</sup>Wie man diesem Problem durch Detailänderungen im OPA begegnen könnte siehe Oelmann (2004b, Abschn. 5.2.2).

Dieser Vergleich war notwendig, weil dieser eine Bewertung der deutschen Ergebnisse erst ermöglichte. Die englischen Werte konnten deshalb den Vergleichsmaßstab bilden, weil sich in anderen internationalen Analysen zeigte, dass der englische Kundenservice weltweit führend ist.

Die Ergebnisse der Erhebung bestätigen die erste eingangs formulierte Hypothese. Die grundsätzliche Leistung bei solchen Kundenservicegrößen, zu deren Verbesserung keine wesentlichen Kapitalinvestitionen notwendig sind, ist – wie auch die Theorie vermuten ließ – schlecht. Man hätte erwarten dürfen, dass der „Kanal Internet“ für die vielfältige Interaktion mit dem Kunden vom einzelnen wasserwirtschaftlichen Unternehmen weitgehender genutzt wird.

Die zweite Hypothese kann allein auf Basis der Analyse der Internetauftritte ebenfalls als bestätigt gelten. Es werden keine überzeugenden Versuche unternommen, die Nachfragerpräferenzen geschweige denn die Zahlungsbereitschaften von Kunden zu ermitteln. Während aber der Kunde erwarten darf, dass auch die Art, wie ihm das wasserwirtschaftliche Unternehmen über den „Kanal Internet“ entgegentritt, ausreichend ist, kann ein Unternehmen bei der Erhebung der Kundenpräferenzen sich auch ausschließlich anderer Interaktionskanäle bedienen. Die angeführte Studie von Hamm et al. (2002) zeigt, dass dies in der deutschen Wasserwirtschaft in Ansätzen geschieht. Neben der reinen Erhebung der Nachfragerpräferenzen müssten aber – dem englischen Beispiel folgend – verstärkt Zahlungsbereitschaften für einzelne Kundenservicegrößen ermittelt werden. Nur so wird eine Grundlage geschaffen, um überhaupt zu einem kundenorientierten Kundenservice zu gelangen.

Nach der ersten und bedingt auch der zweiten Hypothese erweist sich auch die dritte Hypothese als richtig. Es sind die impliziten Anreize im System vergleichenden Wettbewerbs, die englische Unternehmen zu einer Kundenorientierung auch bei diesen „weichen“ Qualitätsgrößen anhalten. Aus diesem Vergleich lässt sich ein weiterer Grund für die Sinnhaftigkeit eines Übergangs zu einer wettbewerblibcheren Regulierung im Allgemeinen und zum System vergleichenden Wettbewerbs im Besonderen ableiten.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Im Rahmen dieses Artikels habe ich mich nicht mit der Frage beschäftigt, wie sehr die Aufnahme von Kundenservicegrößen in einem freiwilligen Benchmarking das Auftreten gegenüber dem Kunden verbessert. Es wird nicht in Abrede gestellt, dass die Aufteilung von wasserwirtschaft-

Ein Übergang zu einer wettbewerbleren Regulierung in Deutschland würde bei den hier betrachteten Größen des „effort-related“ Kundenservices innerhalb kurzer Zeit massive Verbesserungen bringen. Dies liegt daran, dass die hier vor allem analysierte Art der Interaktion von Wasserwirtschaftsunternehmen zum Kunden sich zu relativ geringen Kosten ausbauen lässt.

Interessant ist, dass eine ganz andere Hypothese<sup>31</sup> ebenfalls durch diese Studie bestätigt wird. Es zeigt sich, dass der in dem Artikel betrachtete Ausschnitt von Kundenservice insgesamt ausbaufähig ist. Aus dem Ergebnis, wonach private Betreiber – zumindest bei der zweiten Erhebung – nicht besser abschneiden als öffentliche Unternehmen, kann man ableiten, dass eine Privatisierung ohne gleichzeitige wettbewerbliche Regulierung keine Verbesserung zum Status quo für den Wasserkunden bedeutet.

---

lichen Benchmarkingkennzahlen auch in Größen des Kundenservices (vgl. hierzu zum Beispiel Merkel et al. (2003)) im Gegensatz zum Status quo positiv ist. Dieses Vorgehen ist durchaus ein Schritt in die richtige Richtung (Oelmann, 2004a). Gleichwohl fehlt der Sanktionscharakter, der erst durch die Einführung eines wettbewerbleren Preisregulierungsverfahrens wie zum Beispiel dem englischen System vergleichenden Wettbewerbs aufgebaut werden kann Oelmann (2004b).

<sup>31</sup>Vgl. hierzu Oelmann (2004b, Abschn. 3.1.1).

## Literatur

Accent Marketing & Research (2003): *Paying for Water Customer Research*, report commissioned by OFWAT and WaterVoice, 18.09.2003, London.

BGW, Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft e.V. und Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V. DVGW (2002): *Jahrbuch Gas und Wasser 2002*, München: Oldenbourg.

Daiber, Hermann (1996): Wasserpreise und Kartellrecht: Zur Missbrauchsaufsicht über Wasserversorgungsunternehmen, *Wirtschaft und Wettbewerb*, Vol. 46, Nr. 5, S. 361–371.

Daiber, Hermann (2000): Wasserpreise und Kartellrecht: Zur Fortentwicklung der Missbrauchsaufsicht über Wasserversorgungsunternehmen, *Wirtschaft und Wettbewerb*, Vol. 50, Nr. 4, S. 352–365.

EORG, The European Opinion Research Group für die Europäische Kommission (2002): *Die Meinung der Verbraucher über die Dienstleistungen der Daseinsvorsorge*, Eurobarometer 58 – Sonderausgabe.

Hamm, Ulrich, Axel Rödiger und Claudia Henschel (2002): Sind die Kunden zufrieden?, *wut awt - Fachzeitschrift für ökologisches und umwelttechnisches Management*, , Nr. 6/2002, S. 10–14.

Hirner, Wolfram und Wolf Merkel (2003): Benchmarking als Bestandteil der Modernisierungsstrategie in der Wasserversorgung, *gwf-Wasser/Abwasser*, Vol. 144, Nr. 2, S. 134–142.

Hug, Oliver, Axel Rödiger, Ralph-Erik Schaffert und Stephan Tippmann (2002): Prozess-Benchmarking „Rohrnetz betreiben“ und Kundenorientierung: Modernisierungspotenziale aufdecken und erschließen, *DVGW Energie Wasser/Praxis*, , Nr. 7/8 2002, S. 2–7.

INRA (Europe) European Coordination Office S.A. (2002): *Les Européens et les*



*Services d'Internet Generaux*, Paris, Eurobarometre 53, préparé pour la Direction Générale Santé et Protection des Consommateurs.

Kidokoro, Yukihiro (2002): The Effects of Regulatory Reform on Quality, *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol. 16, S. 135–146.

Merkel, Wolf, Alexander Rauch und Ulrich Hamm (2003): Kundenzufriedenheit in der Wasserversorgung, *DVGW Energie Wasser/Praxis*, , Nr. 7/8 2003, S. 32–38.

MVA, MVA Social and Market Research (2003): *Customer Research 2003: Periodic Review – National Report (Final Report)*, Research Study conducted for Department of Environment, Food and Rural Affairs et al., Dezember 2003.

Oelmann, Mark (2004a): Benchmarking-Initiativen und ihre Eignung für die Anwendung in der deutschen Wasserwirtschaft, *Diskussionspapier des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln 2004/1*, August 2004.

Oelmann, Mark (2004b): *Zur Neuausrichtung der Preis- und Qualitätsregulierung in der deutschen Wasserwirtschaft*, unveröffentlichtes Dissertationsmanuskript, Universität zu Köln, erscheint demnächst.

OFWAT, Office of Water Services (1991): *What Standard of Service Can I Expect?*, Birmingham, revised September 2001.

OFWAT, Office of Water Services (1999): *Final Determinations – Future Water and Sewerage Charges 2000-05*, Birmingham, November 1999.

OFWAT, Office of Water Services (2001): *Annual Report 2000*, Birmingham.

OFWAT, Office of Water Services (2002a): *Levels of Service for the Water Industry in England and Wales: 2001-02 Report*, Birmingham, August 2002.

OFWAT, Office of Water Services (2002b): *Linking Service Levels to Prices – Conclusion*, Birmingham, Februar 2002.

- OFWAT, Office of Water Services (2002c): *Privatisation and the History of the Water Industry – Information Note No. 18*, Birmingham, März 2002.
- OFWAT, Office of Water Services (2003a): *Levels of Service for the Water Industry in England & Wales – 2002-2003 Report*, Birmingham, September 2003.
- OFWAT, Office of Water Services (2003b): *Setting Water and Sewerage Price Limits for 2005-10: Framework and Approach*, Birmingham, März 2003.
- OFWAT, Office of Water Services (2003c): *Updating the Overall Performance Assessment (OPA) – A Consultation*, Birmingham, Dezember 2003.
- OFWAT, Office of Water Services (2004): *International Comparison of Water and Sewerage Service - 2001-02 Report*, Birmingham, März 2004.
- OFWAT, Office of Water Services und ONCC, Ofwat National Customer Council (2001): *'Understanding Customers' Views' – An OFWAT/ONCC Report*, Birmingham, November 2001.
- o.V. (2003): Umweltministerium zufrieden mit Rostocker Modell, *Europäischer Wirtschaftsdienst (EUWID) Wasser und Abwasser*, 08.04.2003.
- Rödl & Partner (2003): *Effizienz- und Qualitätsuntersuchung der kommunalen Wasserversorgung in Bayern (EffWB) – Abschlussbericht*, Nürnberg.
- Statistisches Bundesamt (2002): *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Tunstall, Sylvia, Colin Green, Josephine Sawyer und Malcolm Herring (1993): *Customer Preferences and Willingness to Pay for Selected Water and Sewerage Services*, Report to OFWAT, Middlesex.
- WaterVoice (2003): *Annual Report 2002-03*, Birmingham, Juni 2003.
- Zabel, Thomas F. und Yvonne J. Rees (1997): Vereinigtes Königreich, in: R. Andreas Kraemer und Francisco Nunes Correia (Hrsg.), *Eurowater – Länderberichte:*

*Institutionen der Wasserwirtschaft in Europa, Band 1*, Berlin: Springer, S. 585–759.