

Kommunalwirtschaft

Zeitschrift für das gesamte Verwaltungswesen, die sozialen und wirtschaftlichen Aufgaben
der Städte, Landkreise und Landgemeinden

Organ des Vereins für Kommunalwirtschaft und Kommunalpolitik e.V.

Gegründet
im Jahre 1910
in Berlin

Verlag
Kommunal-Verlag
Fachverlag für Kommunalwirtschaft und Umwelttechnik
Wuppertal

Verlagsort Wuppertal

Heft 10-11

2010

„Nachhaltige Trinkwasserpreise für öffentlich-rechtliche Wasserversorgungsunternehmen“

Von Thomas Junger, B.A., Stadtwerke Memmingen

Kommunale Wasserversorgungsunternehmen in Bayern sind im Vergleich zu anderen Bundesländern sehr dezentral und kleinräumig strukturiert. Entsprechend groß ist die Anzahl der Versorgungsunternehmen. Die Bandbreite reicht vom gemeindlichen Ein-Mann-Betrieb ohne erkennbare unternehmerische Strategie bis hin zum Stadtwerk mit perfekt ausgearbeitetem Vierjahresplan. Gerade kleinere Unternehmen weisen gemäß den Statistiken des Landesamts für Umwelt, den Umfrageergebnissen in Wasserwerksnachbarschaften und den Ergebnissen der Benchmark-Projekte oftmals Defizite in punkto Kostendeckung, Beschäftigung von Fachpersonal und Substanzerhalt auf. Untersucht wurde in einer wirtschaftswissenschaftlichen Abschlussarbeit zum Bachelor of Arts in Zusammenarbeit mit den Stadtwerken Memmingen, welche Konsequenzen auf kommunale Wasserversorgungsunternehmen in Bayern zukommen, die aufgrund betrieblicher bzw. fachlicher Defizite ihre Preiskalkulation nicht aus den Erfordernissen einer nachhaltigen und somit auch wirtschaftlich effizienten Betriebsführung ableiten. Grund für die Untersuchung war die aktuelle Diskussion um die Rechtmäßigkeit der Preise für die öffentliche Trinkwasserversorgung. Auch von Bürgerseite wird der Ruf nach Aufklärung immer stärker, warum welcher Preis für welche Leistung zu bezahlen ist. Diese Situation sehen andere Gruppierungen als Chance für einen Pauschalangriff auf die natürliche Monopolstellung der öffentlich-rechtlich geführten kommunalen Wasserversorger.

Nachhaltigkeit bedeutet nach der klassischen Definition im Brundtland-Bericht, „den Bedürfnissen der heutigen Menschen zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. Für Wasserversorgungsunternehmen bedeutet nachhaltige Betriebsführung z. B., die heute und die zukünftig im Versorgungsgebiet lebenden Menschen ausreichend mit qualitativ gutem Trinkwasser zu versorgen, die betroffenen Wasserressourcen zu schützen sowie die verwendete Anlagensubstanz dauerhaft in ihrem Wert sowie in ihrer Funktion zu erhalten. Diese von Verbänden und Wasserbehörden geforderte nachhaltige Betriebsführung kann nur unter voller Kosten- u. Preistransparenz belegt werden. Die praktische Umsetzung erfolgt mittels eines anerkannten Kennzahlenvergleichs für kommunale Wasserversorger (Benchmarking).

Gemeinsam mit den zuständigen Behörden und Verbänden einigte man sich in der Wasserbranche auf ein freiwilliges Benchmark. Eine durch Benchmarking transparente Kommunikation der Leistungen eines Unternehmens erlaubt, dass Mitarbeiter, Eigner, Kunden und Lieferanten ein aussagefähiges Bild des Unternehmens und seiner zukünftigen Möglichkeiten erhalten. Es erhöht die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation, wenn sie auf einer nachvollziehbaren Datengrundlage aufbaut. Die Stadtwerke Memmingen haben sich an einer Benchmark-Untersuchung beteiligt und sind nun in der Lage, die erbrachten Leistungen erfolg-

reich in der öffentlichkeitswirksamen Unternehmenskommunikation zu nutzen.

Grundsätzlich denkbare unternehmerische Absichten von Wasserversorgern werden anhand der Optionen „Können“, „Müssen“ und „Wollen“ erläutert und überprüft, in wieweit diese in ein Konzept der Nachhaltigkeit integrierbar sind. Fehlt im Unternehmen die Basis einer genauen Zieldefinition, ist nur schwerlich oder keine Ableitung der zielgefährdenden Risiken möglich. Entscheidende Risiken für kommunale Wasserversorger sind u.a. Investitionsstau, Verschärfung von Anforderungen und rückläufiger Wasserabsatz. Die Bekämpfung dieser Risiken bestimmen in der Wasserversorgung entscheidend die Investitions- bzw. Unterhaltsmaßnahmen und gehen somit direkt in die Kosten und damit in den Wasserpreis ein. Die Abarbeitung folgender „Arbeitsstufen zur nachhaltigen Preisbildung“ ermöglicht auch kleineren Wasserversorgungsunternehmen, durch entsprechend angepasste Betriebsführung, wirtschaftlich, sicher und mit nachhaltigen Preisen den Anforderungen der Versorgungsbranche gerecht zu werden:

- *Optimierung der betriebswirtschaftlichen Organisation (betriebl. Kooperation, Kostengrundrechnung, Leistungskatalog)*
- *Herstellung der Organisationssicherheit (DVGW W 1000, Betriebshandbuch)*
- *Kontrollprozess der Versorgungssicherheit (DVGW W 1001/1002)*
- *Wasserbedarfsprognose*
- *Kostendeckender und rechtssicherer Kalkulationsansatz*
- *TSM-Zertifizierung als Gütesiegel der Branche*
- *Künstlicher Wettbewerb im Monopol durch Benchmark*

Eine gesetzliche Definition nachhaltiger Preise würde die Handlungsfreiheit der betroffenen Gemeinden durch Reglementierungen entweder stark einschränken oder durch Verallgemeinerungseffekte sich selbst quasi der Wirksamkeit berauben. Die Bildung nachhaltiger Wasserpreise wird bedingt durch die sehr große Vielfalt betrieblicher Einzelumstände immer einen großen Anteil an Unternehmensindividualität benötigen. Die Forderung nach Kostendeckung sagt für sich genommen erst mal nicht viel aus zum Thema Nachhaltigkeit. Erst muss definiert sein, welche Kosten (in Abhängigkeit zu den im jeweiligen Bundesland gültigen Kommunalabgabengesetzen) theoretisch als gebührenfähiger Aufwand zulässig wären, welche davon im eigenen Unternehmen aus Gründen einer nachhaltigen Preisbildung angesetzt werden müssen um letztendlich zu einer Bewertung des Unterschiedes zu den bis dato tatsächlich kalkulierten Kosten zu gelangen.

Die Bürger Bayerns erwarten von öffentlichen Wasserversorgungsunternehmen eine uneingeschränkte Versorgung mit einwandfreiem Trinkwasser. Sie erwarten aber auch, dass die erforderlichen Versorgungsleistungen nach wirtschaftlichen Grundsätzen erbracht und die Kosten verursachergerecht den Beiträgen und Gebühren zugeordnet werden. Generelles

Ziel des Freistaates Bayern ist eine ortsnahe, kommunale Wasserversorgung, welche ihre Leistungen wirtschaftlich und kostendeckend erbringt. Dieses Ziel verbietet jedoch nicht eine Erwirtschaftung von Mitteln zur Erhaltung der Unternehmenssubstanz. Der Jahresgewinn des Eigenbetriebs soll so hoch sein, dass neben angemessenen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet wird.

Voraussetzung zur Wirtschaftlichkeits- und Entgeltsteuerung sowie zur systematischen Informationsbereitstellung von Betriebsdaten ist zuvor eine Erfassung und Systematisierung der betrieblichen Leistungen, die ein Wasserversorgungsunternehmen erbringt, um seine vorgegebenen Aufgaben zu erfüllen. Die Aufnahme von Leistungen bzw. die damit einhergehende Leistungskonkretisierung ist Grundlage der Kundenorientierung: Es sind die Leistungen, für die Entgelte berechnet werden und die Kosten verursachen. Hierzu empfiehlt es sich, die Leistungen anhand eines Leistungskataloges zu erfassen und zu systematisieren. Gleichzeitig mit den Leistungen werden größtenteils bereits die Rahmenbedingungen (regionale Besonderheiten, Beschreibung des Versorgungsgebietes) dokumentiert. Auch der Aufbau einer zweckneutralen, leistungsorientierten Kosten-Grundrechnung lässt sich im Wesentlichen aus einem detaillierten Leistungskatalog ableiten. Eine abschließende Zertifizierung, verbunden mit einer vertretbaren Position im betrieblichen Kennzahlenvergleich, sichert als Gütesiegel der Branche die unternehmerische Zukunft. Dies stärkt die Preisakzeptanz sowie ein positives Image beim Bürger.

Kommunale Wasserversorger in Bayern, die sich verweigern, einen dem Prinzip der Nachhaltigkeit unterworfenen Wasserpreis zu bilden, könnten sich aufgrund der Tendenz zur Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Teil existenzgefährdenden Diskussionen um ihre natürliche Monopolstellung gegenübersehen.

Dies verdeutlicht sich insbesondere im neuesten Vorschlag der Monopolkommission, speziell die unspezifischen Gemeinkosten durch eine Neuordnung des Wassermarktes zu senken. Diese Neuordnung bedeutet im Wesentlichen Fusion mit anderen Trinkwasseranbietern ohne Rücksicht auf Abgrenzungen von Gebietskörperschaften oder Landesgrenzen.

Der in der Bevölkerung weit verbreitete Pauschalverdacht, dass das Trinkwasser viel zu teuer sei, muss als Schlussfolgerung aus der These für das Bundesland Bayern eher revidiert werden. Im Gegenteil: Die Preise vieler kleinerer Versorger (und damit des überwiegenden Teils) müssten mit hoher Wahrscheinlichkeit angehoben werden, um den Aspekten der Nachhaltigkeit und Kostendeckung zu genügen. Eine Preissenkung, um ungerechtfertigter Gewinnabschöpfung zu begegnen, wird eher der Einzelfall sein.