

Praktische Erfahrungen mit Kooperationsmodellen in der Wasser- und Abwasserwirtschaft

Ergebnisse einer Studie

Konferenz Kommunales Infrastruktur-Management

Berlin, den 29. Juni 2007

Inhalt

Erfahrungen mit Kooperationsmodellen

- Ziele und Untersuchungsumfang der Studie
- Verbreitung und Ziele von Kooperationen
- Überblick über die Kooperationsmodelle
- Gründe für die Entstehung von Kooperationen
- Strategische Handlungsempfehlungen

In einer Studie wurden praktische Erfahrungen mit Kooperationsmodellen in der Wasserwirtschaft untersucht

Ausgangssituation und Ziel der Studie

Ausgangssituation

- Politik, Unternehmen und Verbände haben sich auf eine Modernisierungsstrategie verständigt; Kooperationen sind ein wesentlicher Bestandteil
- Zur Schaffung eines EU-Binnenmarktes (Wettbewerbsfähigkeit) werden öffentlich-private Partnerschaften intensiv diskutiert (Grünbuch PPP)
- Der Druck zum Verkauf von Unternehmensanteilen erwächst auch aus der finanziellen Situation der Kommunen
- In Deutschland hat sich eine Vielzahl von Kooperationen entwickelt, deren Erfahrungen bisher nicht systematisch ausgewertet wurden

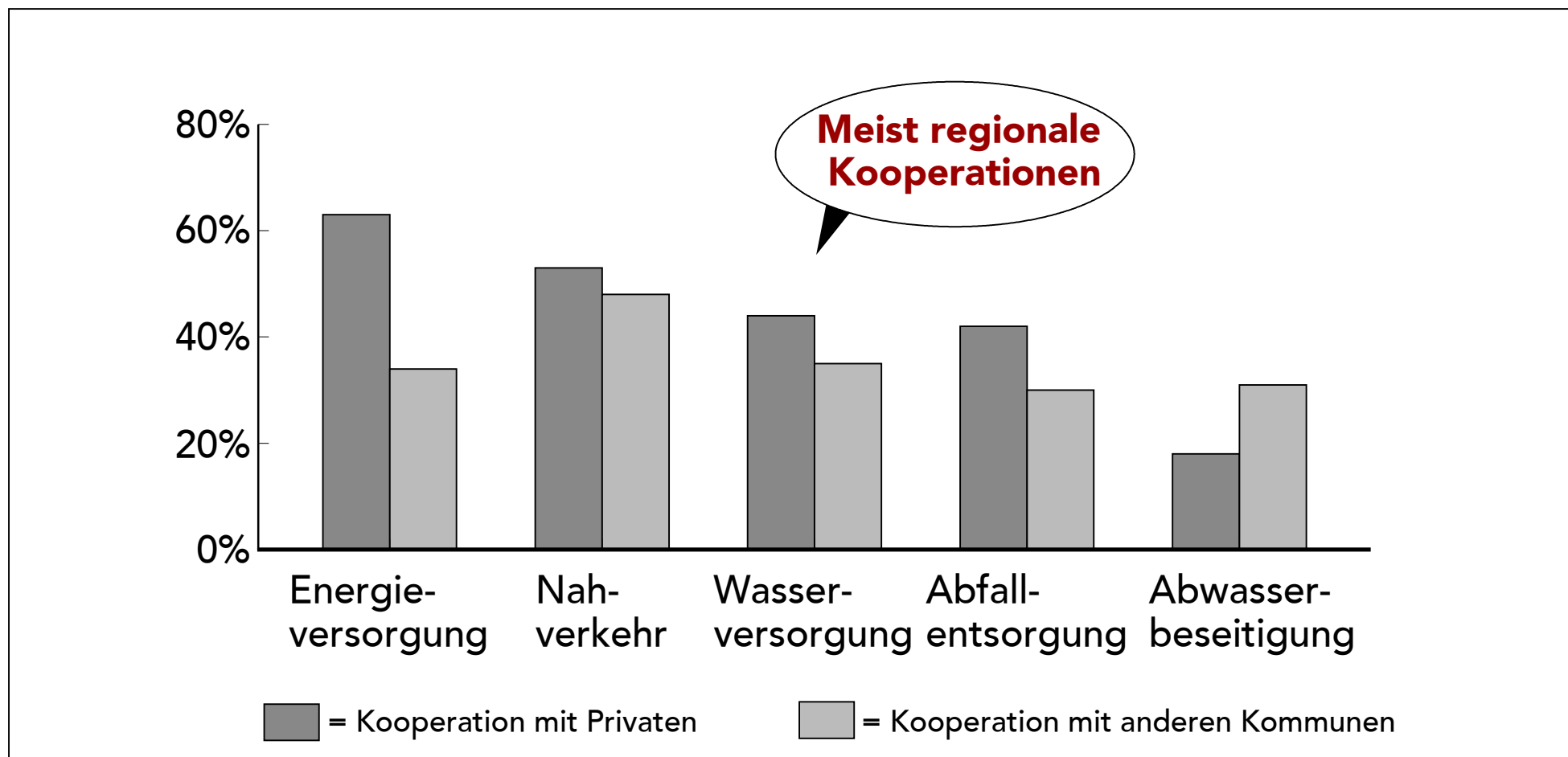
Inhalt der Studie

Neutraler Vergleich praktischer Erfahrungen mit ausgewählten Kooperationsmodellen in der Wasser- und Abwasserwirtschaft

Viele Kommunen kooperieren in der Daseinsvorsorge mit privaten oder kommunalen Partnern

Verbreitung von Kooperationen in der Daseinsvorsorge

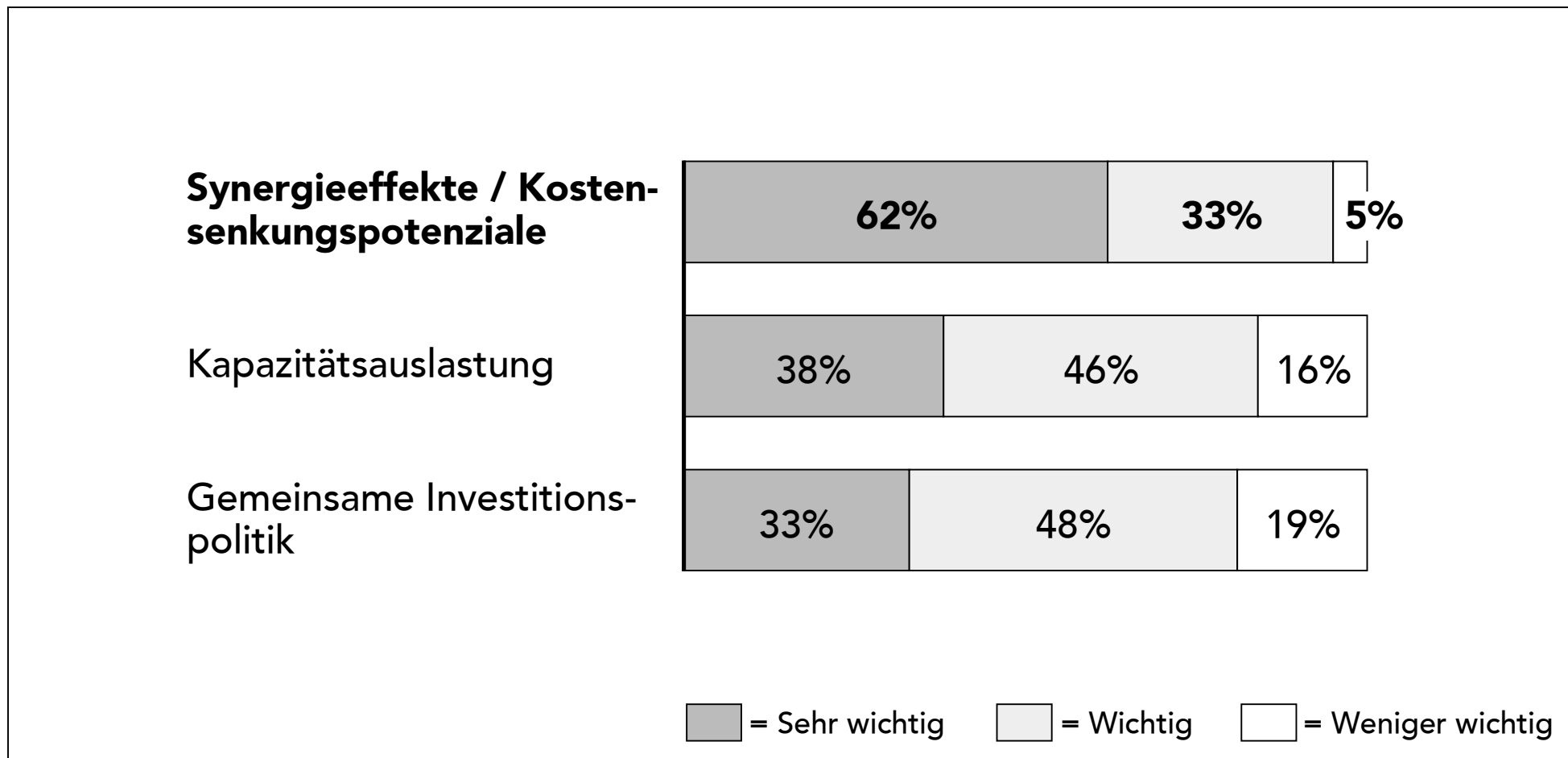
in Prozent der befragten Kommunen



Wichtigstes Ziel ist die Nutzung von Synergieeffekten und Kostenpotenzialen

Ziele für Kooperationen in der Wasserversorgung

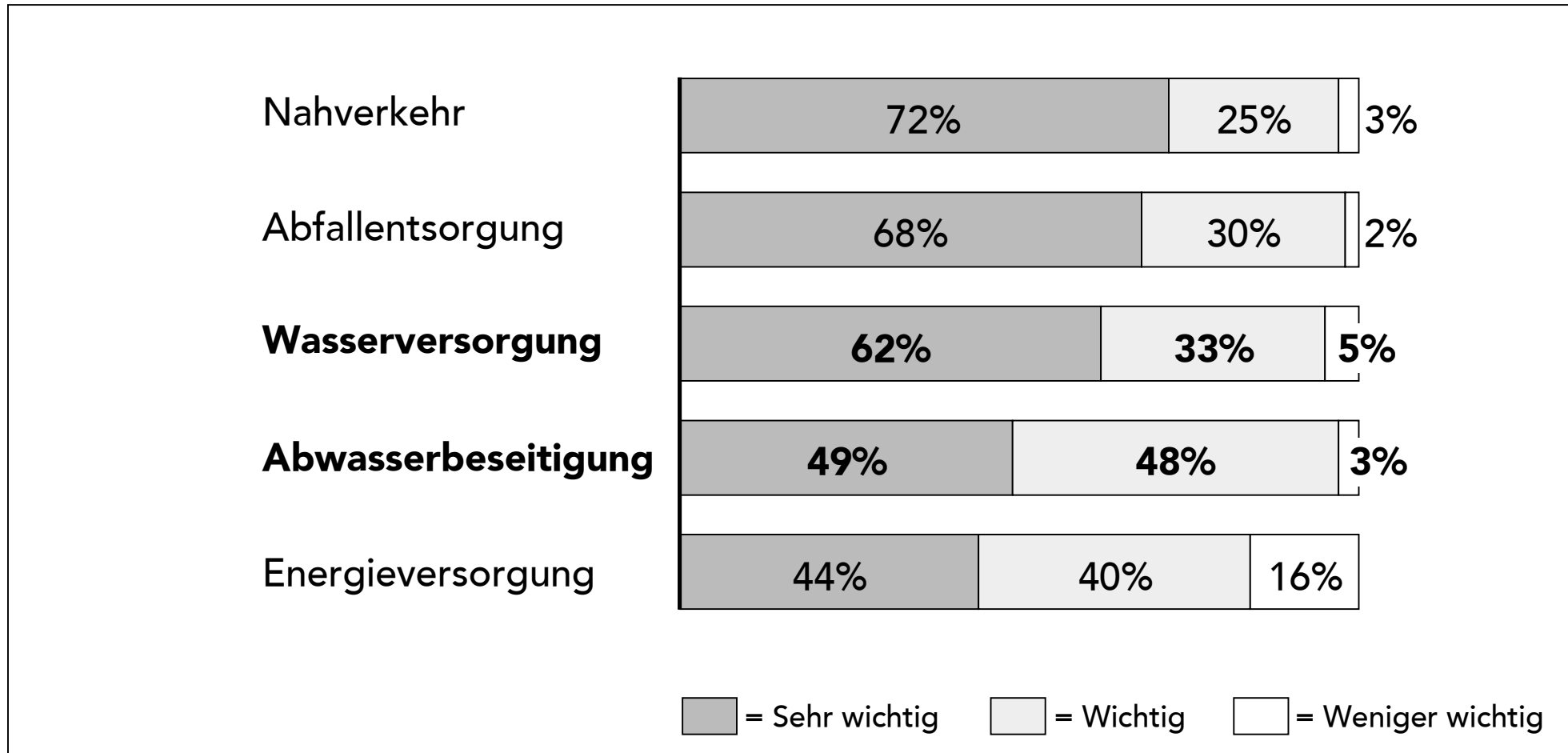
in Prozent der befragten Kommunen



Bei Nahverkehr und Abfallentsorgung sind Synergien wichtiger als in Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung

Bedeutung der Nutzung von Synergien bei Kooperationen

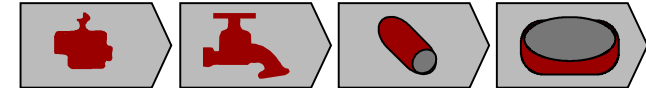
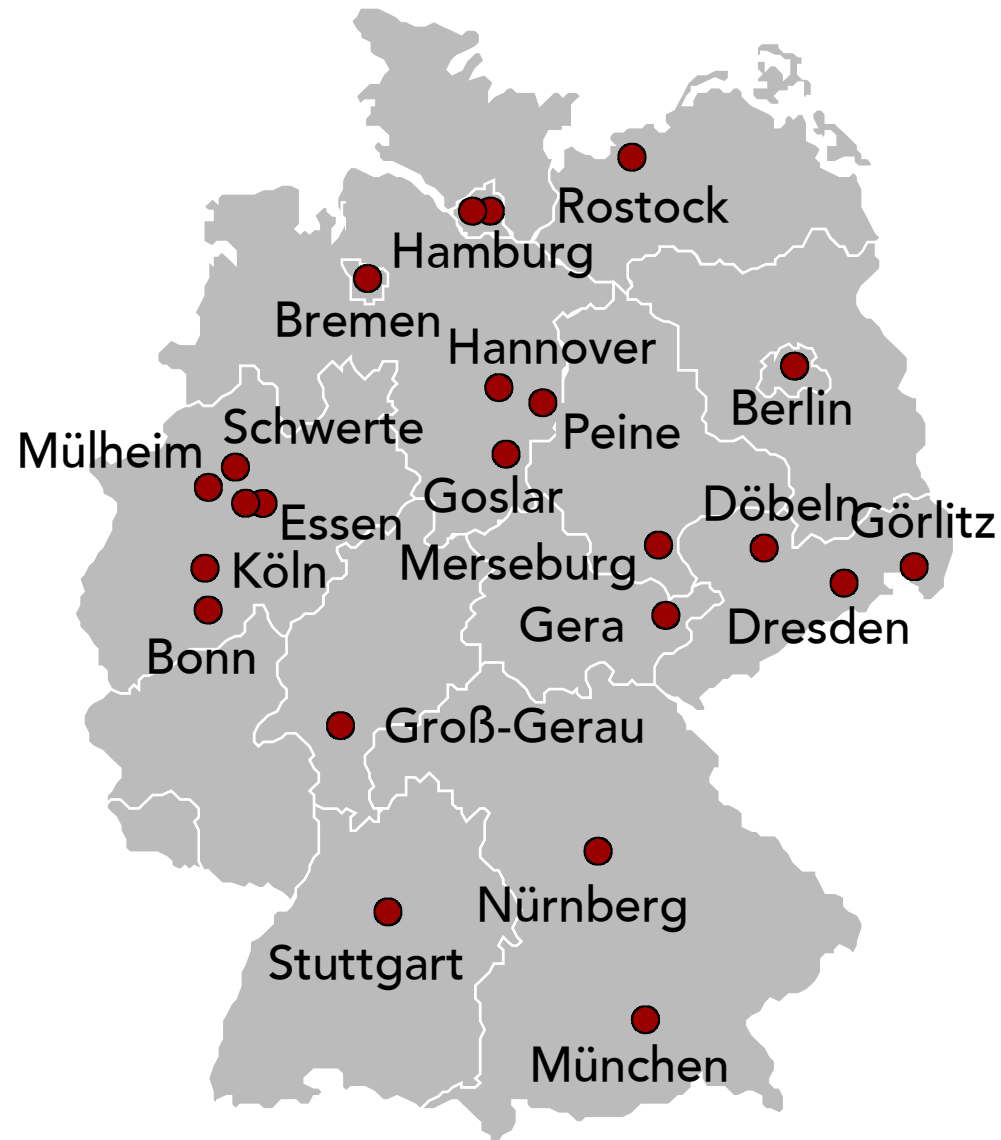
in Prozent der befragten Kommunen



In der Studie wurden vierundzwanzig deutsche Wasser- versorger und Abwasserentsorger untersucht

Untersuchte Unternehmen nach Sitz und Wertschöpfungsstufen

ÜBERBLICK



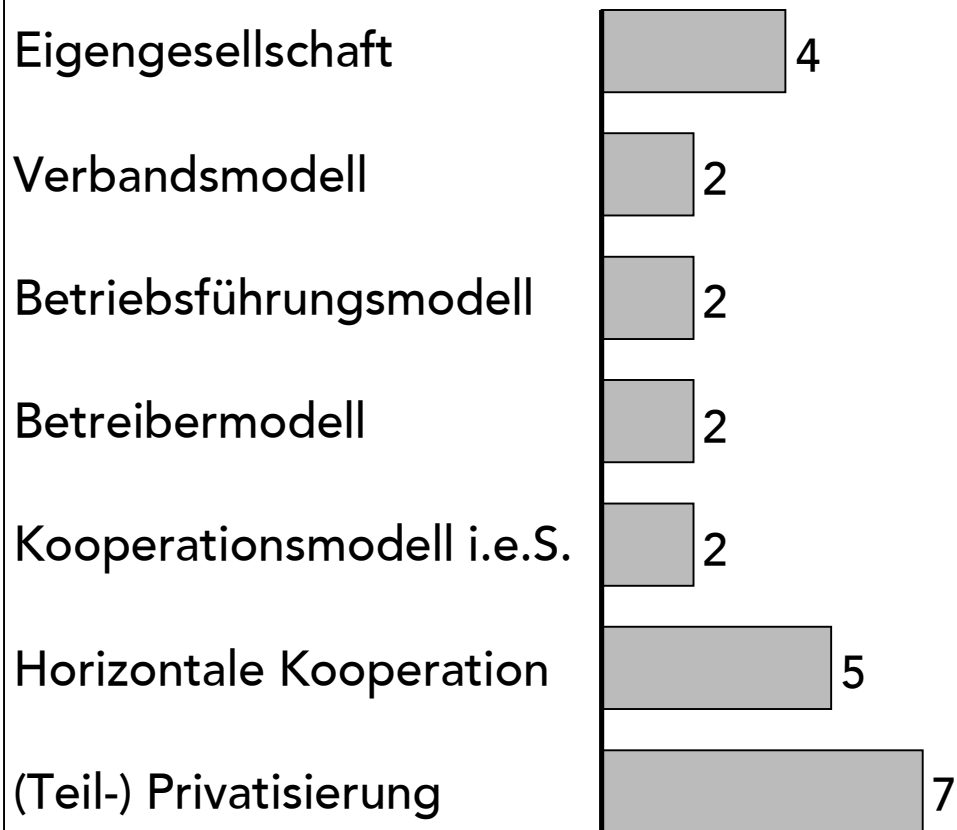
- 4 x Wassergewinnung
- 6 x Wassergewinnung und Wasserverteilung
- 1 x Abwassereinsammlung
- 6 x Abwassereinsammlung und -aufbereitung
- 7 x gesamte Wertschöpfungskette (Wasser und Abwasser)

Bei den untersuchten Unternehmen sind fast alle Kooperationsmodelle und Rechtsformen vertreten

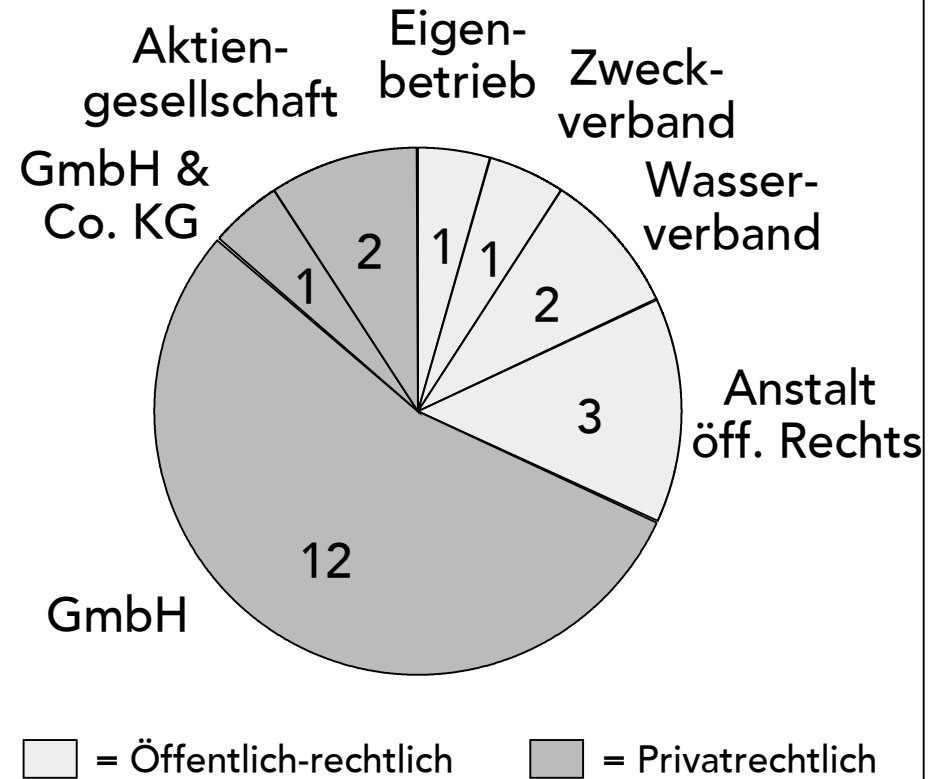
Untersuchte Unternehmen nach Modelltyp und Rechtsform

ÜBERBLICK

Modelltypen



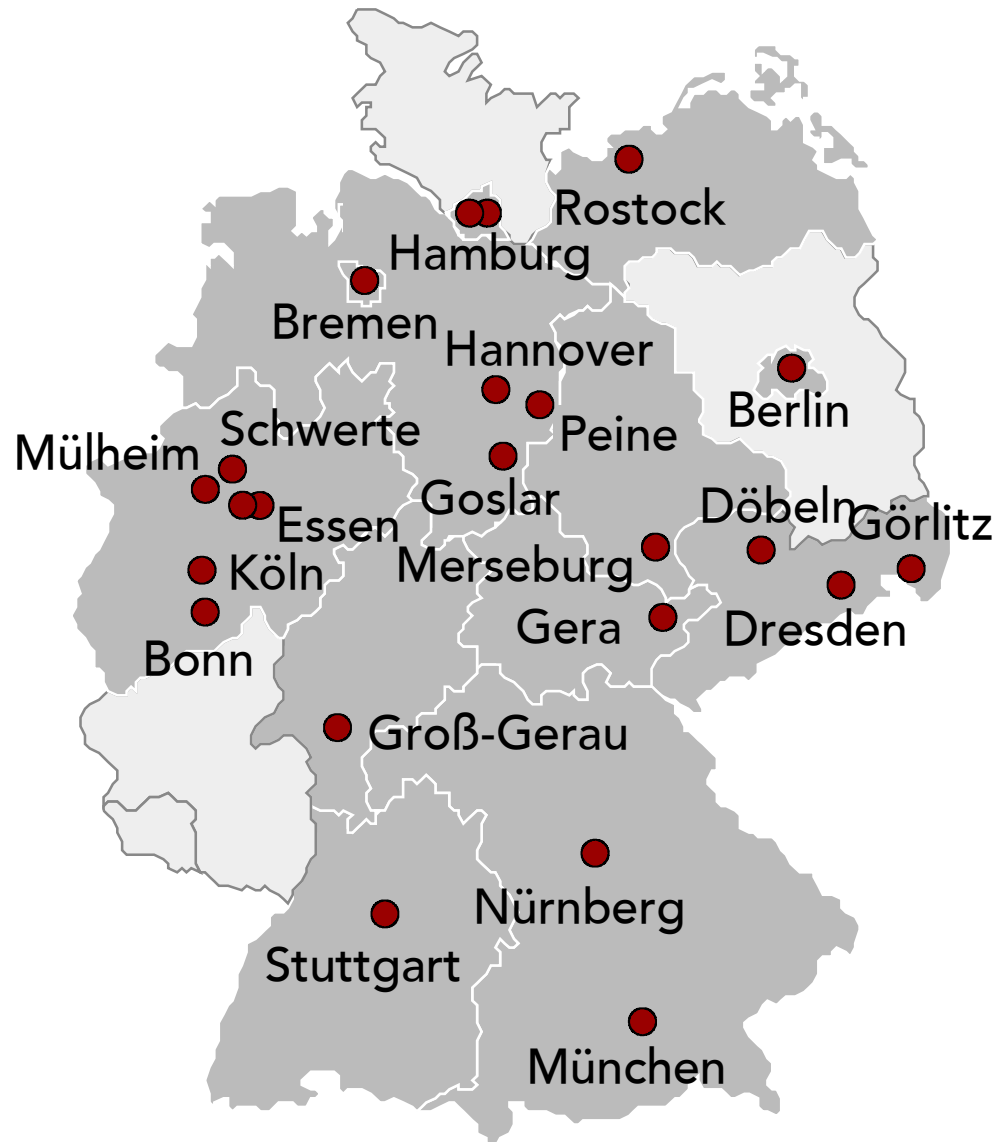
Rechtsformen



Die Studie untersucht Unternehmen in zwölf der sechzehn Bundesländer

Untersuchte Unternehmen nach Bundesland

ÜBERBLICK

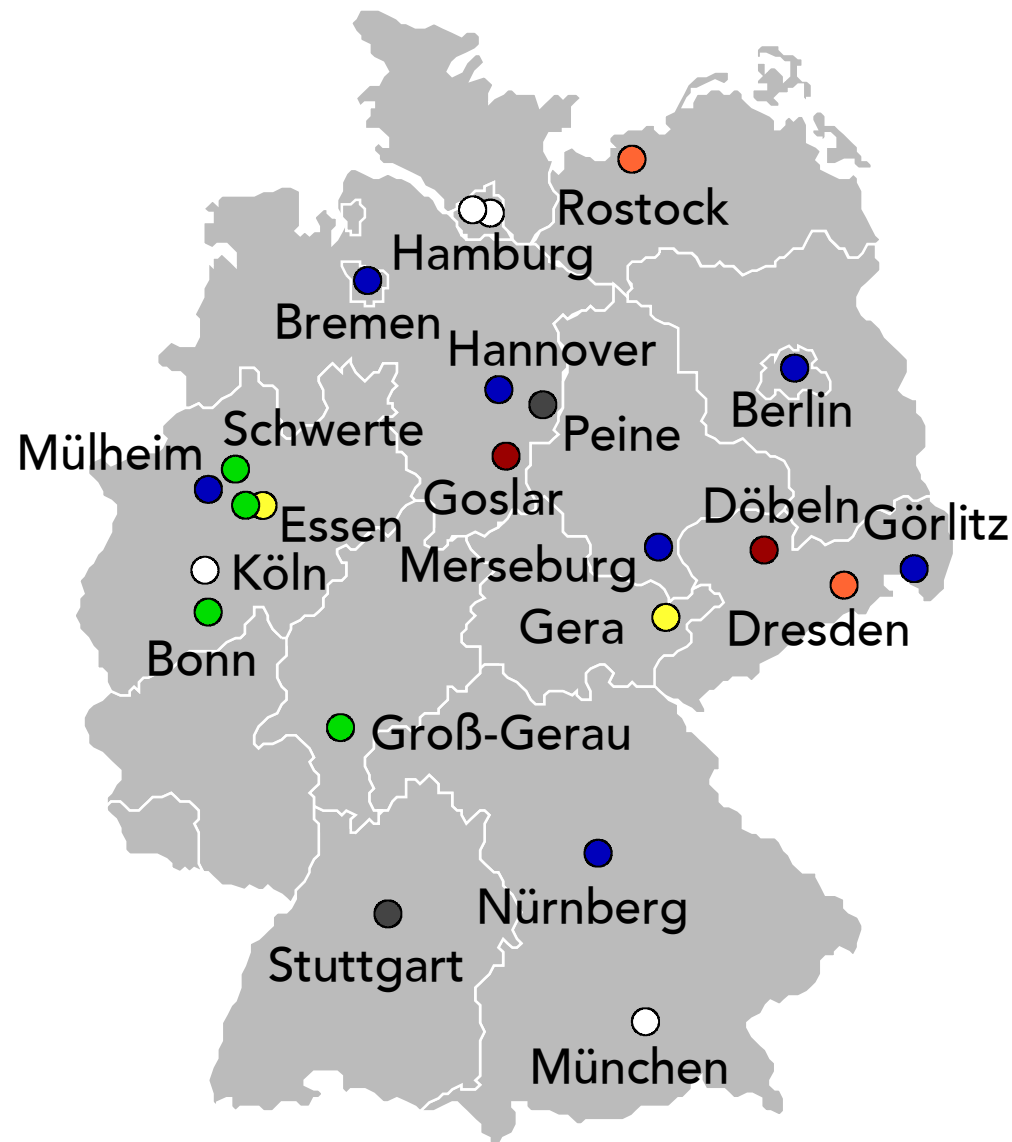


- 1 x Baden-Württemberg
- 2 x Bayern
- 1 x Berlin
- 1 x Bremen
- 2 x Hamburg
- 1 x Hessen
- 3 x Niedersachsen
- 5 x Nordrhein-Westfalen
- 1 x Mecklenburg-Vorpommern
- 3 x Sachsen
- 1 x Sachsen-Anhalt
- 1 x Thüringen

Die geografische Verteilung der Modelle zeigt unterschiedliche Tendenzen in den Bundesländern

Untersuchte Unternehmen nach Bundesland und Modell

ÜBERBLICK

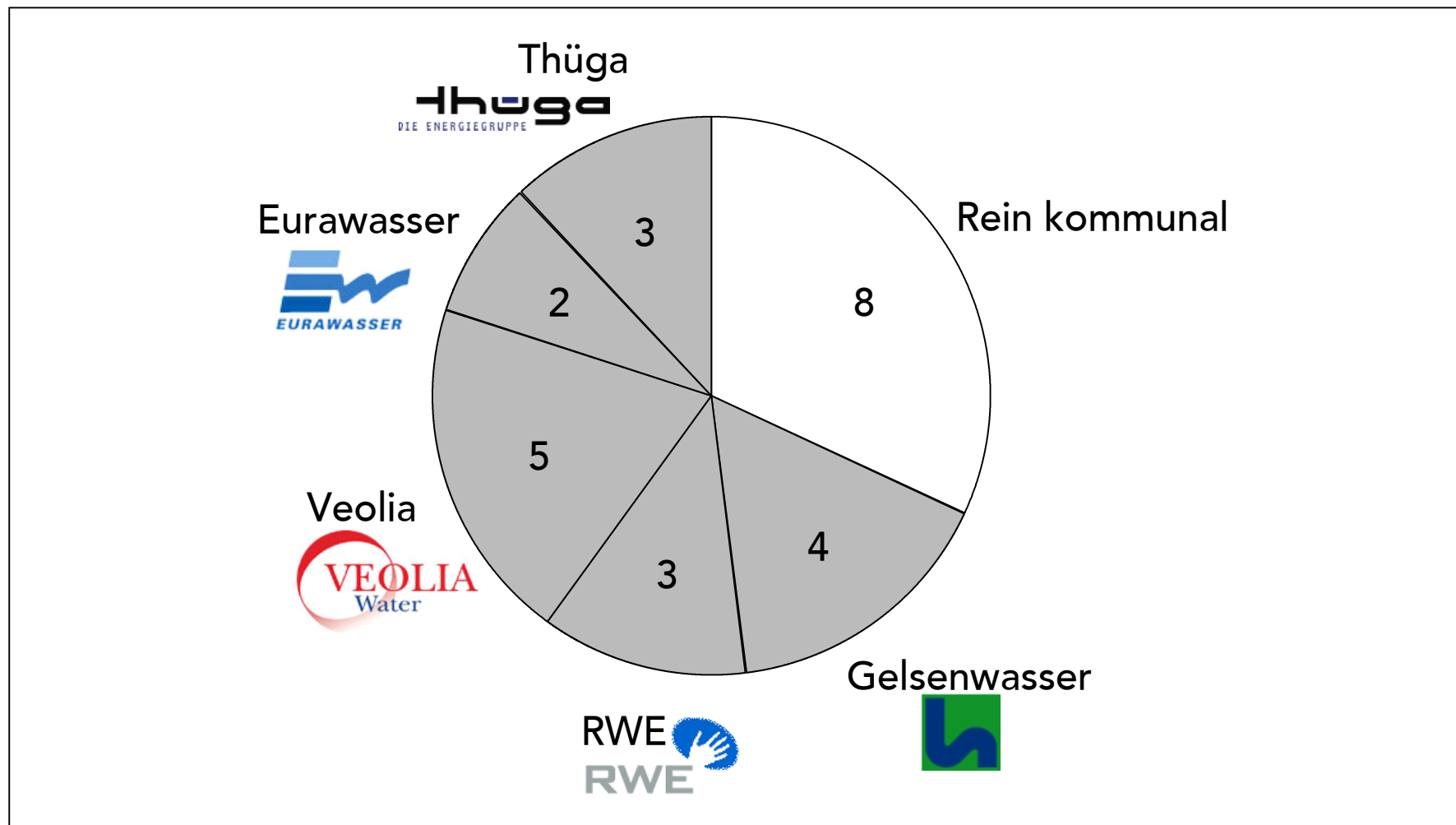


- = Eigengesellschaft
- = Verbandsmodell
- = Horizontale Kooperation
- = Betriebsführung
- = Betreibermodell
- = Kooperationsmodell i.e.S.
- = Teilprivatisierung

Ein Drittel der untersuchten Unternehmen ist kommunal; bei zwei Dritteln sind private Partner beteiligt

Untersuchte Unternehmen nach Partnern

ÜBERBLICK

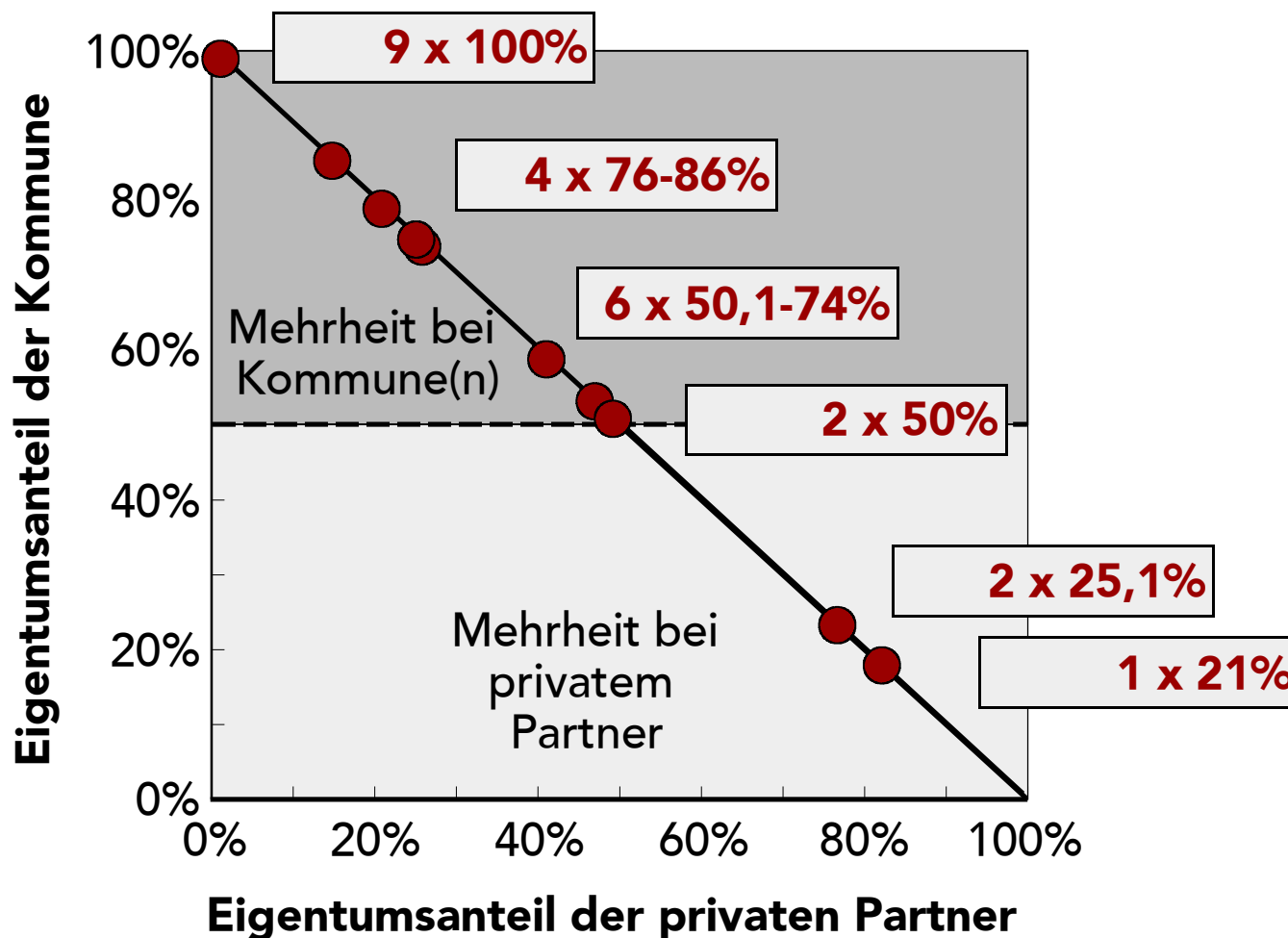


Meistens halten die Kommunen die Mehrheit der Anteile an der Gesellschaft, der die Anlagen gehören

Untersuchte Unternehmen nach Eigentumsanteil

ÜBERBLICK

in Prozent des Eigentums an der Gesellschaft, der die Anlagen gehören

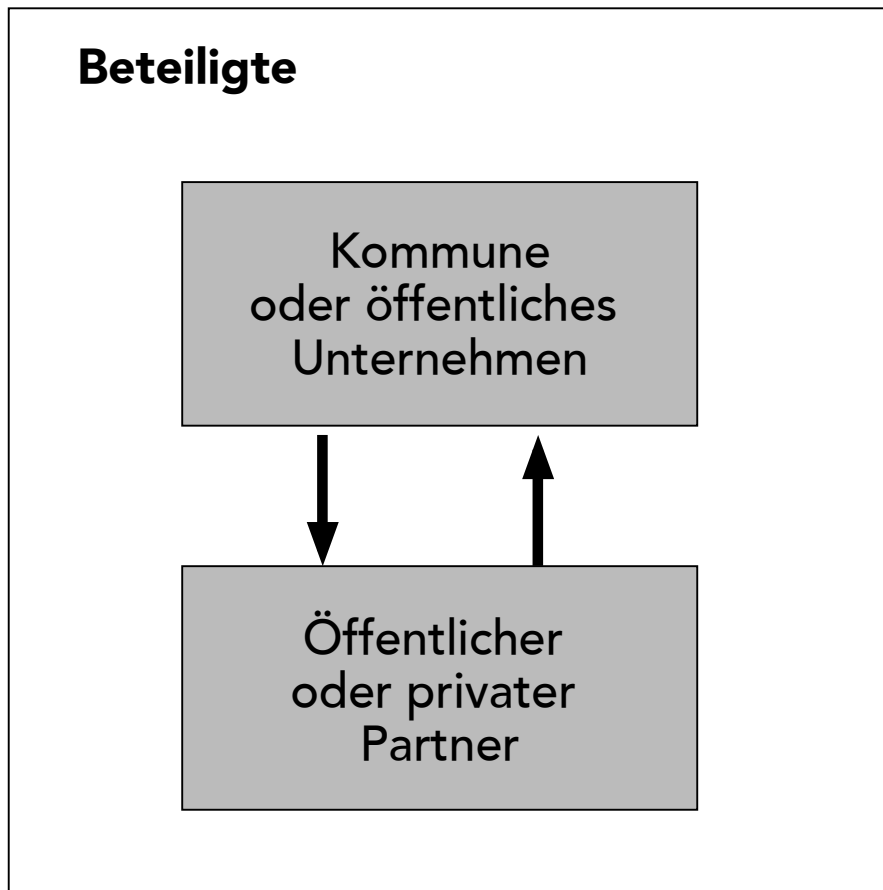


Bei den Modellen geht es um die Verteilung von Aufgaben zwischen zwei oder mehr Beteiligten

Kooperationsmodelle – Aufgabenverteilung*

Bewertungsaspekte

- Rechtlich und steuerlich
- Finanziell und wirtschaftlich
- Organisatorisch



Aufgaben



Anlagen- und Netzeigentum



Investitionsverantwortung



Personal



Betriebsführung



Öffentlich-rechtl. Verpflichtung



Entgelt-/Gebühreneinzug



Kundenkontakt

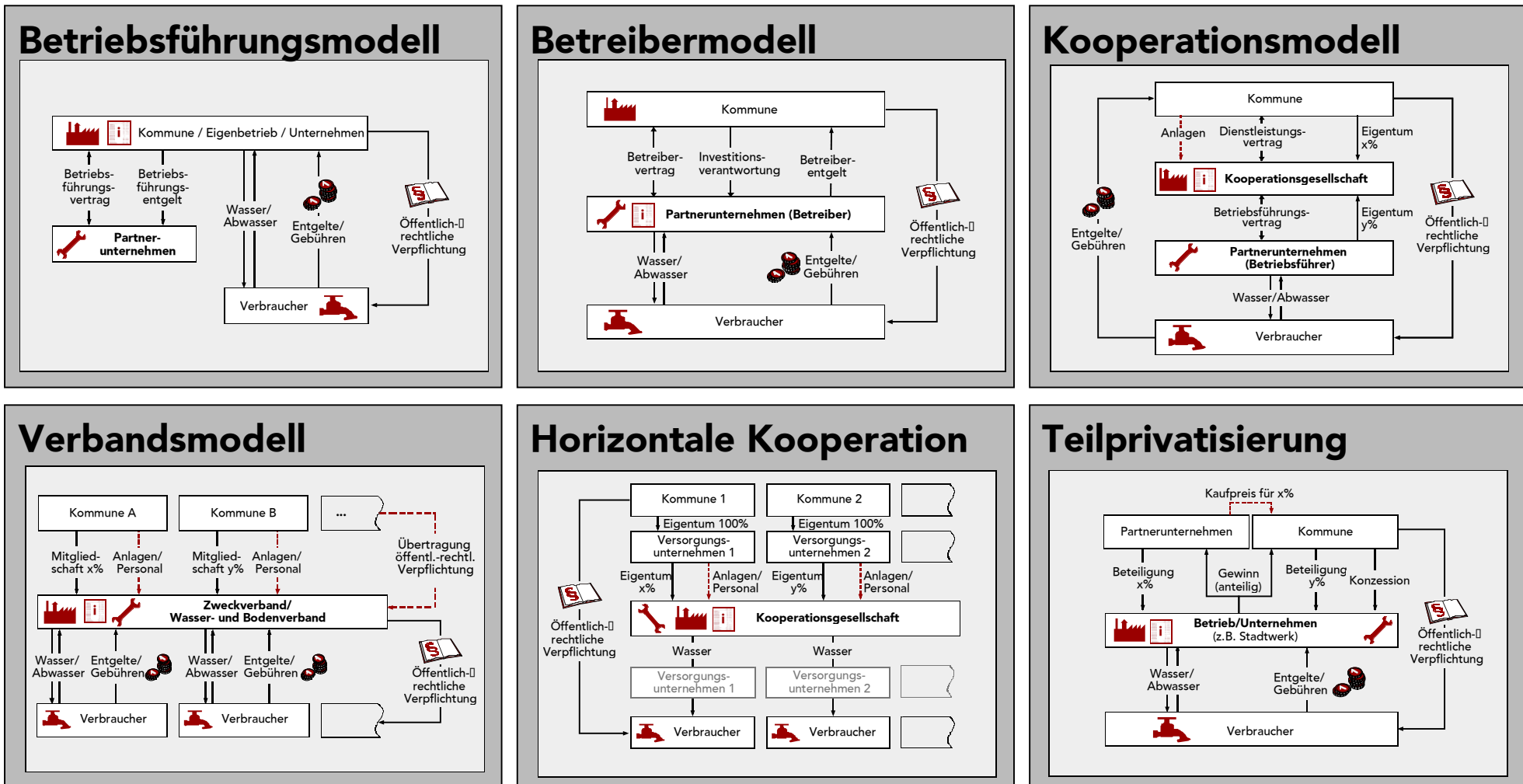
* Gilt für Wasser, Abwasser, Abfall, Verkehr etc.

Quelle: Metropolitan

In der Studie werden verschiedene Modelle der Wasser- und Abwasserwirtschaft untersucht

Untersuchte Modelle*

ÜBERBLICK



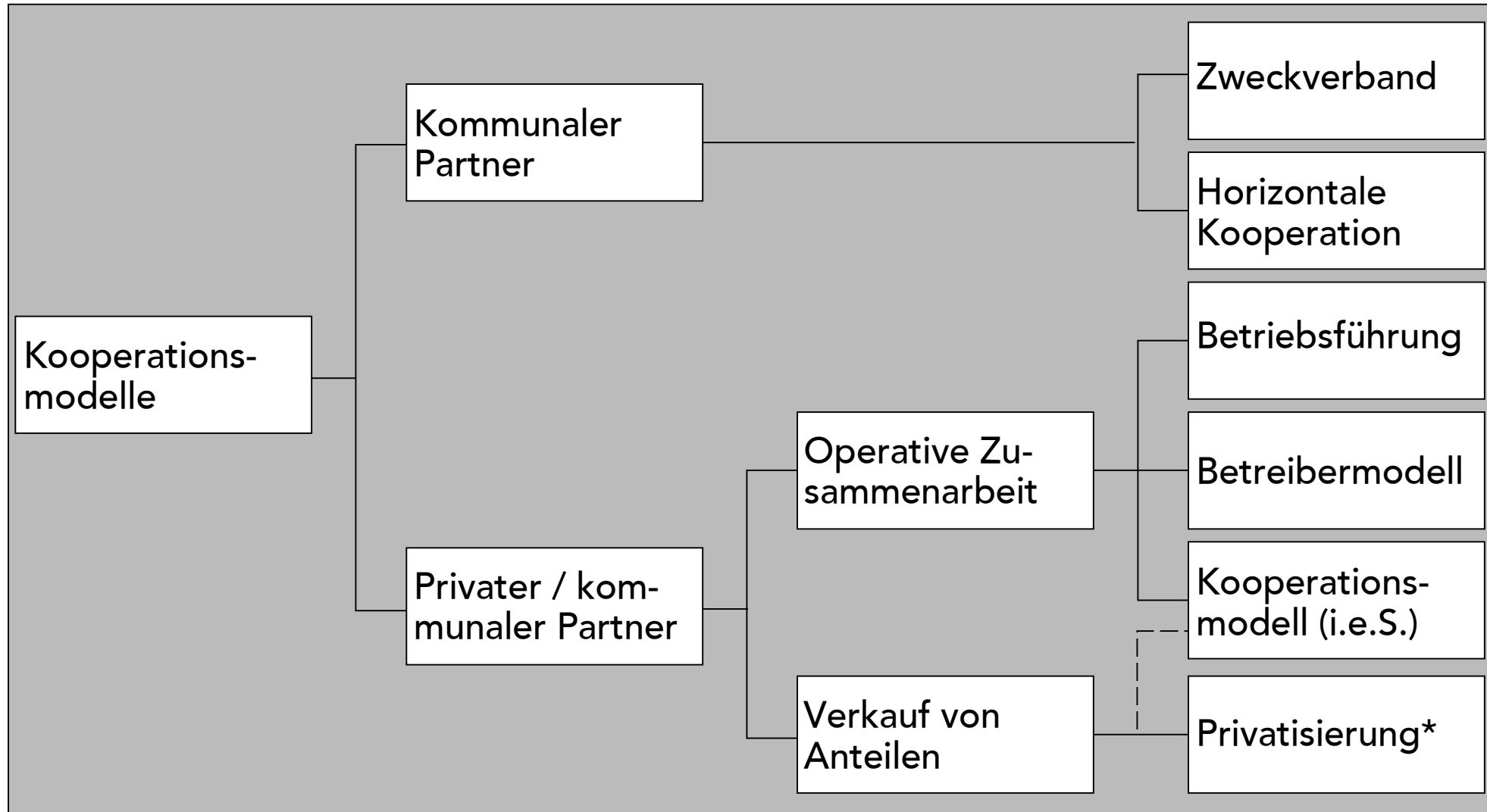
* Zusätzlich Eigenbetrieb/Eigengesellschaft/AöR

Quelle: Metropolitan

Die Kooperationsmodelle können schematisch eingeordnet werden

Überblick über die Kooperationsmodelle

SCHEMATISCH



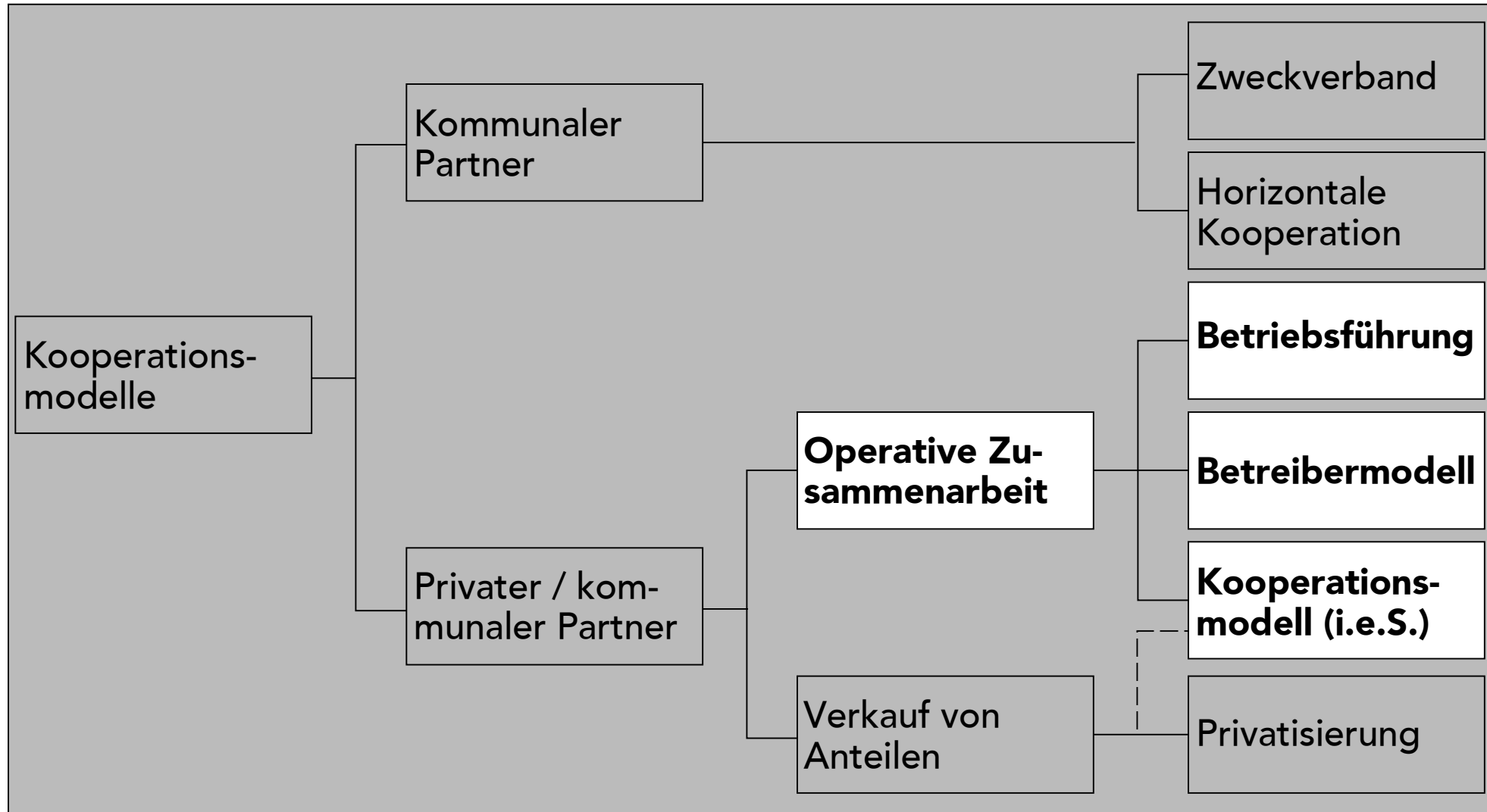
* Meist verbunden mit Beteiligung am Management

Quelle: Metropolitan

Im Folgenden werden drei Modelle vorgestellt, bei denen im operativen Betrieb mit einem Partner kooperiert wird

Überblick über die Kooperationsmodelle

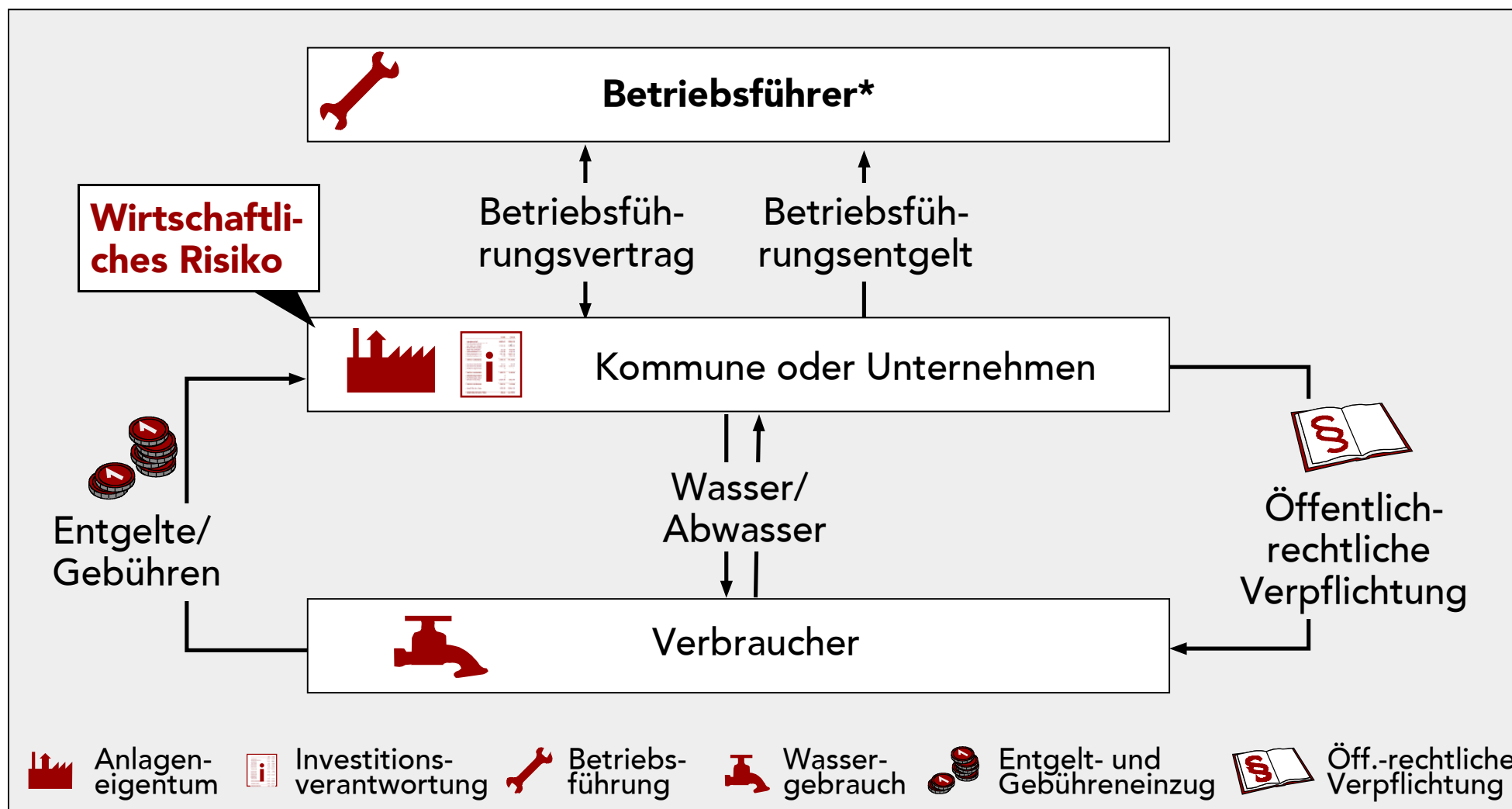
SCHEMATISCH



Im Betriebsführungsmodell wird ein Partnerunternehmen mit der Betriebsführung beauftragt

Betriebsführungsmodell

SCHEMATISCH

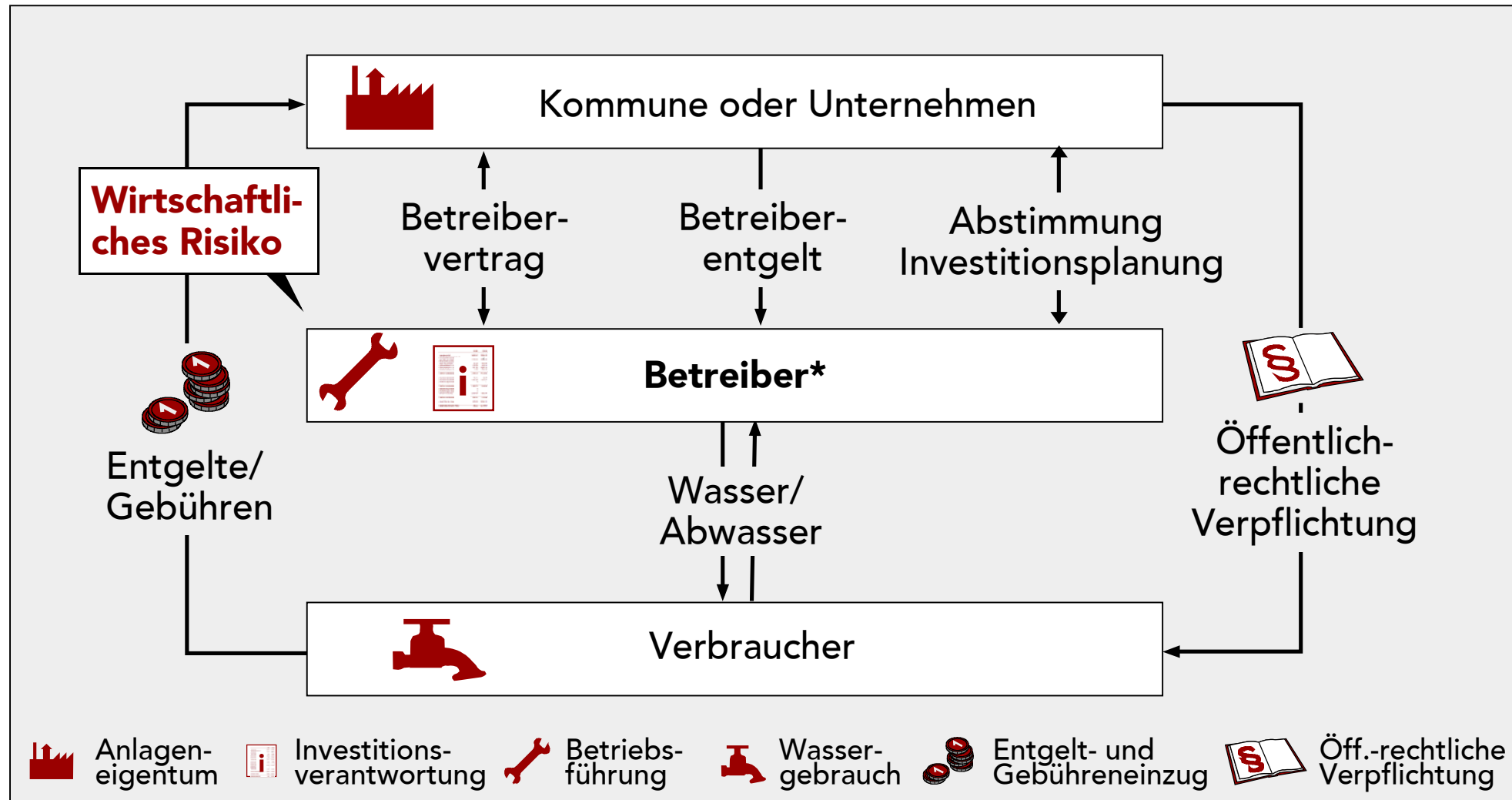


* Zusätzlich mögliche Dienstleistungen: Investitionsmanagement, Rechnungstellung oder Inkasso etc.

Im Betreibermodell tätigt ein Partner die Neuinvestitionen und trägt das wirtschaftliche Risiko

Betreibermodell

SCHEMATISCH



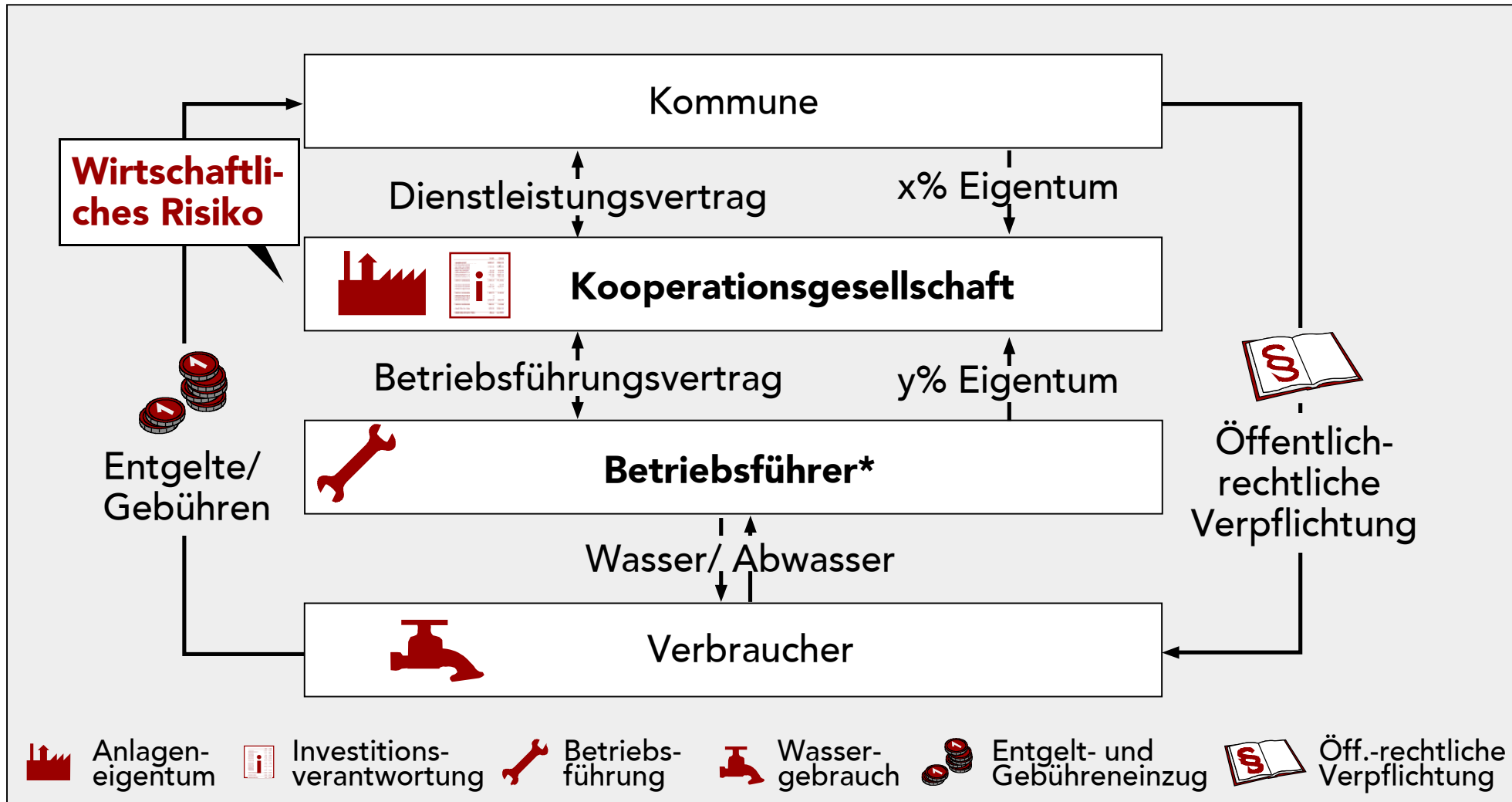
* Die Neuanlagen sind im Eigentum des Betreibers; auch die Altanlagen können auf ihn übergehen

Quelle: Metropolitan

Im Kooperationsmodell werden die Anlagen in eine gemeinsame Gesellschaft übertragen

Kooperationsmodell i.e.S.

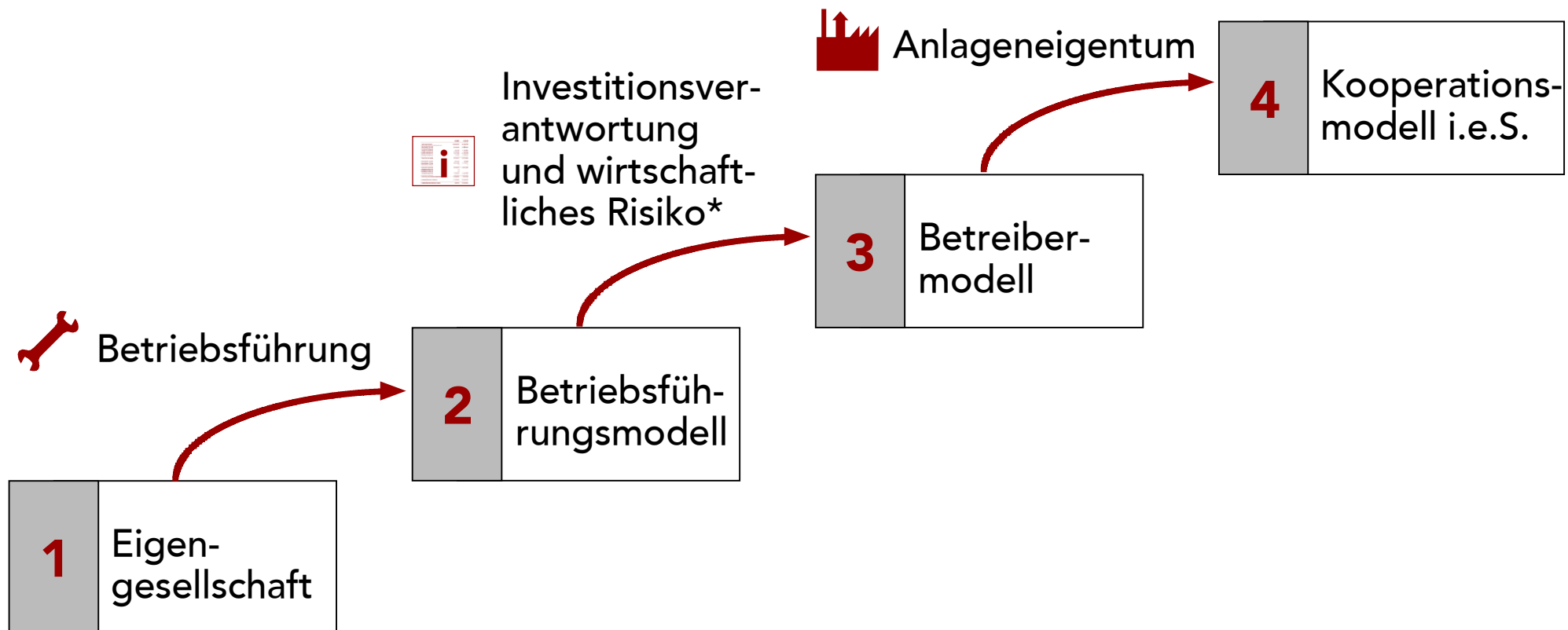
SCHEMATISCH



Bei Betriebsführungs-, Betreiber- und Kooperationsmodell werden sukzessive mehr Aufgaben übertragen

Kooperationsmodelle – Stufen der Aufgabenübertragung

SCHEMATISCH



* In Abgrenzung zum Betriebsführungsmodell mit Investitionsmanagement

Quelle: Metropolitan

Bei einem Kooperationsmodell müssen die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden

Interessen der Beteiligten

AUSZUG

Politik (EU, Bund, Land)

- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Modernisierung (Wettbewerbsfähigkeit)

Eigentümer (Kommune)

- Kommunalen Einfluss
- Beitrag zum kommunalen Haushalt
- Qualitätsvorgaben

Unternehmen

- Strategie, Ziele und Entwicklungsperspektive
- Ertragskraft
- Arbeitsplatzsicherung

Kooperationspartner

- Angemessene Rendite
- Klare Aufgabe (Betriebsführung)
- Langfristige Perspektive

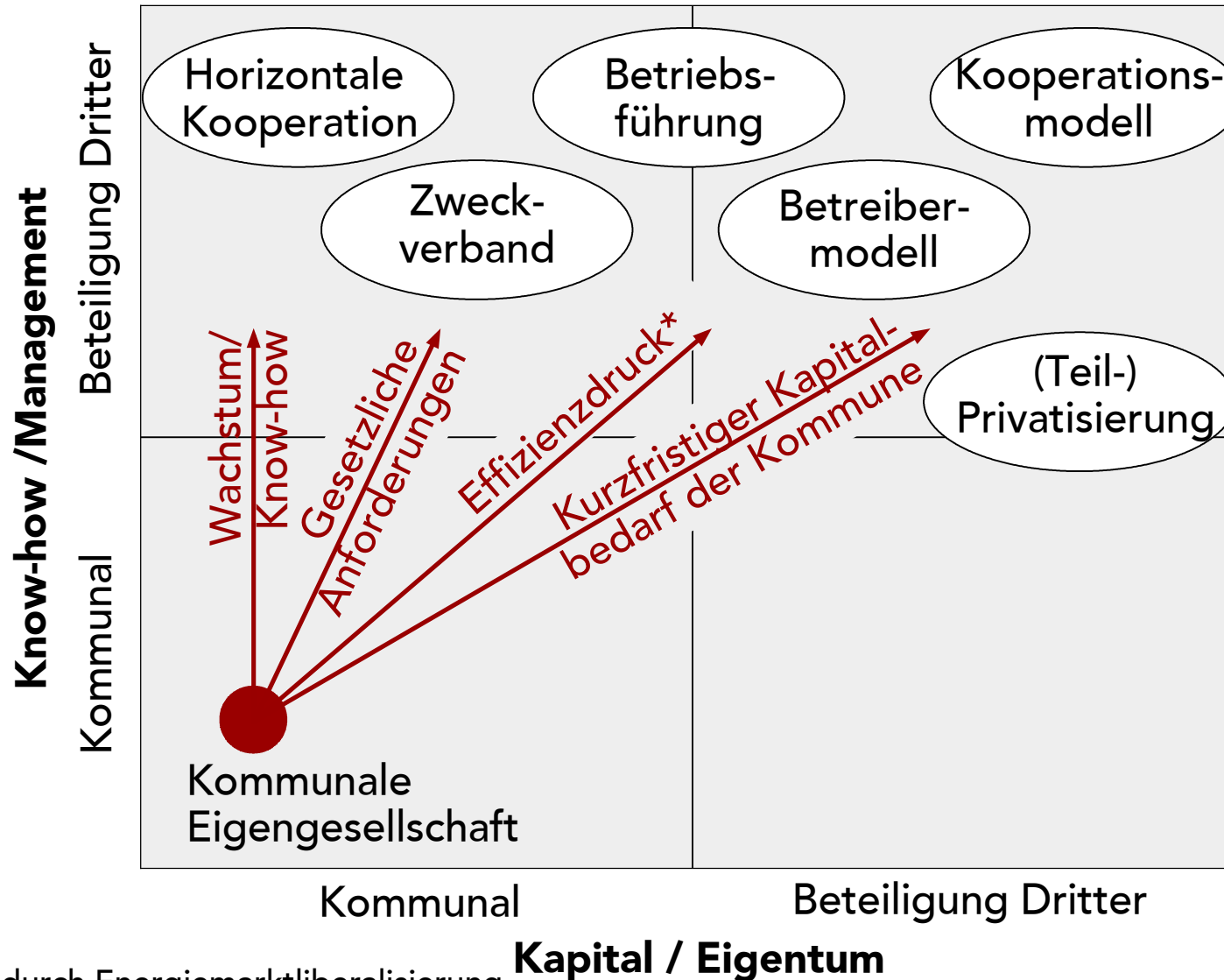
Bürger

- Qualität und Versorgungssicherheit
- Preis-/Gebührenhöhe
- Transparenz

Die Gründe für Kooperationen sind vielfältig und bestimmen meist die Wahl des Modells

Gründe für die Entstehung von Kooperationen

SCHEMATISCH



* U.a. durch Energiemarktliberalisierung

Quelle: Metropolitan

Kooperationen müssen wohlüberlegt sein

Kooperationen – Thesen

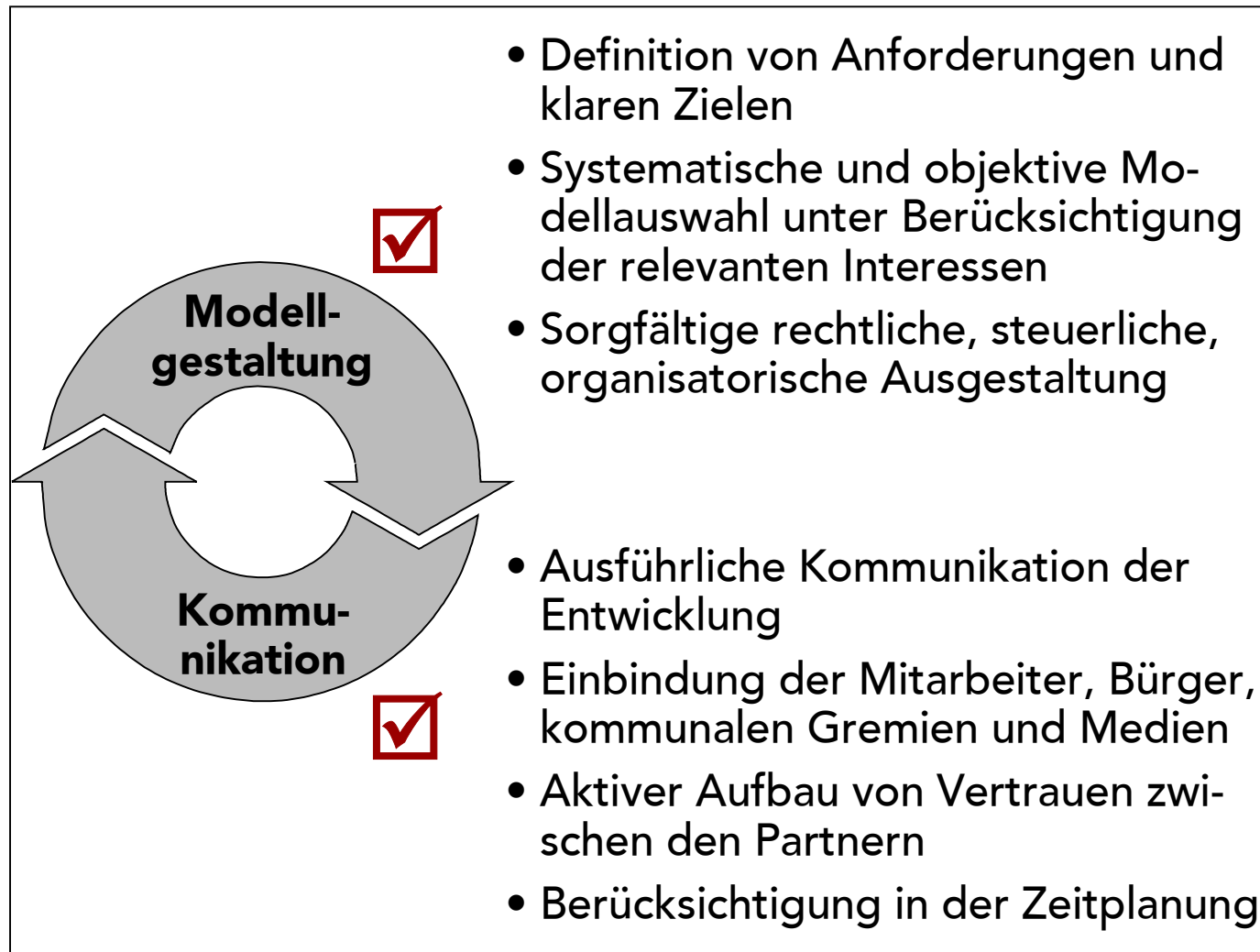
ZU DISKUTIEREN

- Kooperationen zwischen gleichberechtigten Partnern können nicht erfolgreich sein, wenn die Aufgaben zwischen den Partnern nicht klar verteilt sind.
- Eine Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern funktioniert nicht, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter der Partner nicht miteinander zurechtkommen.
- Die Auswahl eines Kooperationsmodells erfolgt bislang oft nicht systematisch nach objektiven Kriterien.
- Fragen des Eigentums (finanzieller Erlös für Privatisierung) und Fragen des Managements (Effizienzsteigerung) werden in Diskussionen oft vermischt.
- Die Entscheidung über einen Verkauf wird von der Kommune getroffen; der private Partner sieht i.d.R. die Betriebsführung als Kerngeschäft
- Langfristige Ziele (Gebührenhöhe, Investitionsvolumen, Nachhaltigkeit) treten neben kurzfristigen Zielen (Finanzbedarf) oft in den Hintergrund.
- Fehler bei der steuerlichen, rechtlichen oder organisatorischen Ausgestaltung können sehr kostspielig sein.

In den erfolgreichen Kooperationen sind Modellgestaltung und Kommunikation gelungen

Erfolgsfaktoren

ZUSAMMENFASSUNG



Erfolgreiche Kooperationen erfüllen die strategischen und wirtschaftlichen Ziele

Praktische Erfahrungen mit Kooperationsmodellen in der Wasserwirtschaft

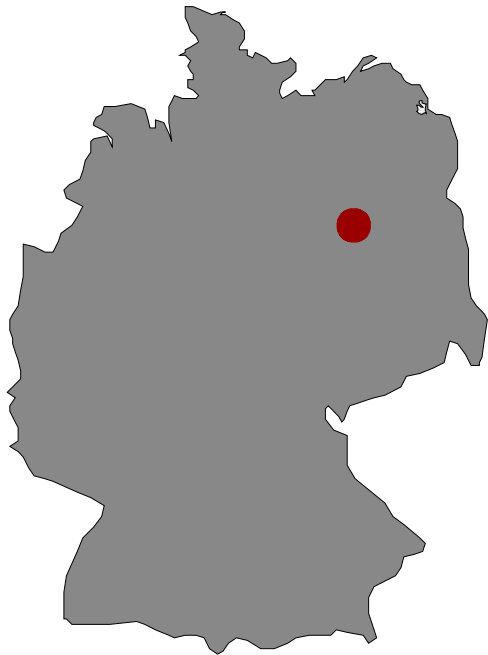
Vorstellung Metropolitan

Konferenz Kommunales Infrastruktur-Management

Berlin, den 29. Juni 2007

Als etablierte Managementberatung unterstützen wir seit vielen Jahren Kunden im öffentlichen Sektor

Überblick

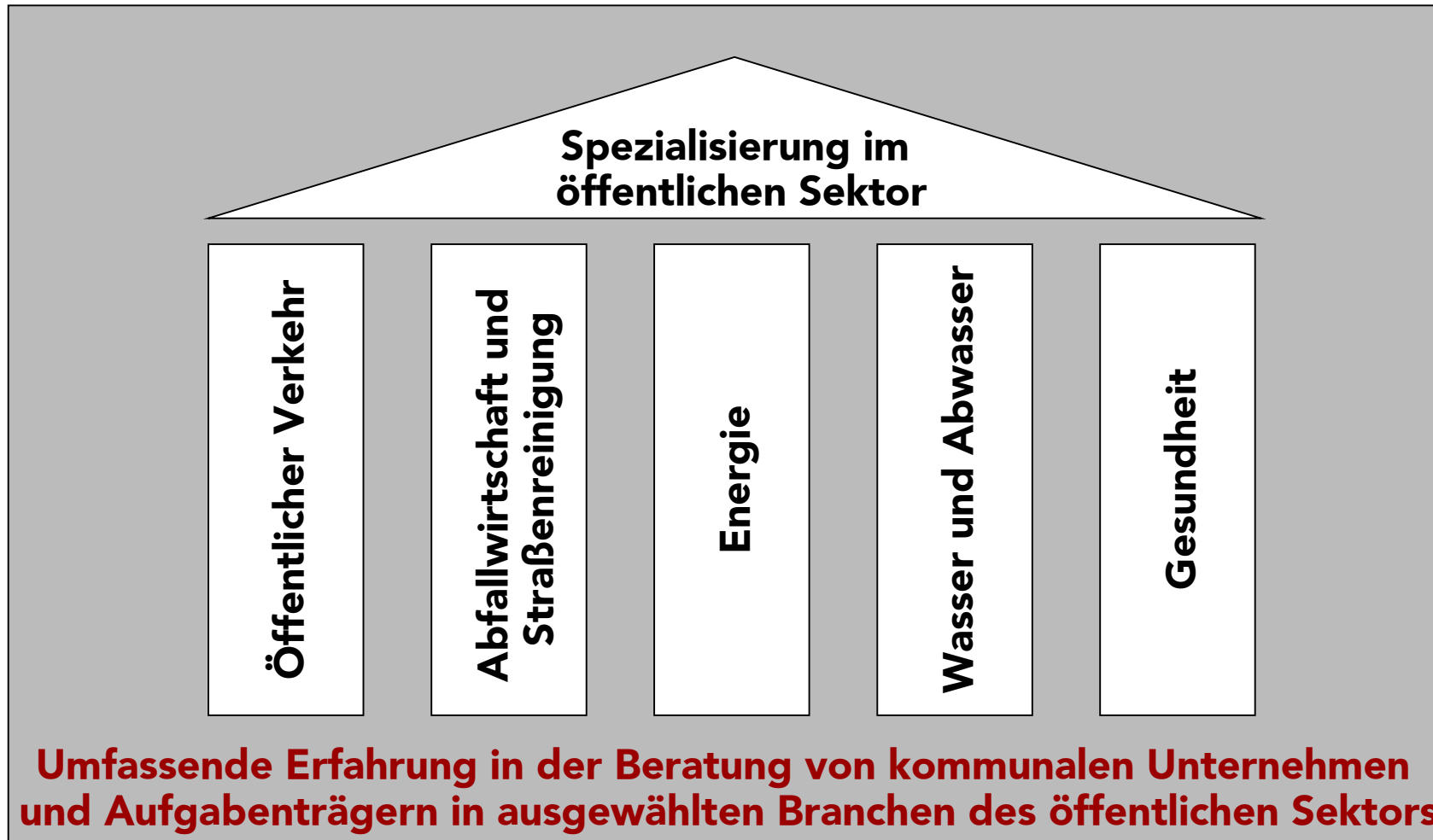


Metropolitan Consulting Group

- Managementberatung
- Sitz in Berlin, tätig in Deutschland und Europa
- 1998 durch Dr. E. von Weizsäcker und Dr. C. von Kretschmann gegründet
- Seit 2007 Mitglied der britischen Lloyd's Register Gruppe
- Spezialisierung im öffentlichen Sektor: Verkehr, Abfallwirtschaft und Straßenreinigung, Energie, Wasser und Abwasser, Gesundheit
- Umfassendes Kooperationsnetzwerk zur Ergänzung funktionalen Know-hows

Metropolitan gehört zu den führenden Beratungen im öffentlichen Sektor

Spezialisierung



Mit breiter Erfahrung und kooperativem Arbeitsstil liefern wir messbaren Nutzen für unsere Kunden

Beratungsansatz

Unsere Kompetenzen

- Detailliertes Fachwissen in Schwerpunktbereichen
- Eingespieltes, interdisziplinäres Team mit langjähriger Beratungserfahrung
- Partnerschaftlicher Umgang mit den Kunden auf allen Ebenen
- Ausgewiesene Umsetzungsstärke

Ergebnisse für die Kunden

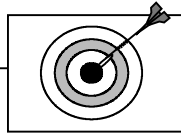
- Konzentration auf entscheidende Themen
- Qualitativ hochwertige Ergebnisse
- Messbarer Nutzen
- Stärkung der Kompetenzen in der Kundenorganisation

Metropolitan bietet Beratung im Bereich Strategie,

Organisation und kaufmännische Steuerung an

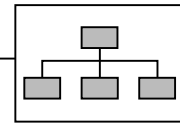
Beratungsangebot

ÜBERBLICK



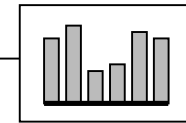
Strategie

- Strategische Ausrichtung
- Marktpositionierung und Wachstumsstrategien
- Marketing- und Vertriebskonzepte
- Privatisierung
- Kooperation, Akquisition und Fusion



Organisation

- Reorganisation von Unternehmen
- Ausgründung von Unternehmensteilen
- Restrukturierung
- Organisations- und Prozessoptimierung
- Effizienzsteigerung



Kaufmännische Themen

- Kostenrechnung
- Planung und Controlling
- Entgeltmodelle und Tarifikalkulation
- Benchmarking
- Einkaufsoptimierung
- Qualitätssicherung




Ausgewählte Projekte (1 von 3)

AUSZUG

Bereich	Kunde	Projekthalt
Verkehr		Zusammenschluss der Betriebsorganisation der Verkehrsunternehmen der Städte Mülheim a.d.Ruhr, Essen und Oberhausen
		Um- und Restrukturierung des ÖPNV in der Stadt Frankfurt am Main mit Gründung einer lokalen Nahverkehrsgesellschaft
		Markt- und kundenorientierte Neuausrichtung der Rostocker Straßenbahn AG; Überarbeitung von Marketingstrategie und Marketingorganisation
Abfallwirtschaft und Straßenreinigung		Aufbau von Planung und Controlling (MIS) zur Kosten- und Leistungssteuerung der Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR
		Benchmarking der Straßenreinigungsprozesse bei den Entsorgungsunternehmen der größten deutschen Städte
		Erarbeitung von Strategie und Zielen sowie umfassende Prozessoptimierung für den Eigenbetrieb Abfallwirtschaft Stuttgart

Ausgewählte Projekte (2 von 3)

AUSZUG

Bereich	Kunde	Projekthalt
Energie	 STADTWERKE ROSTOCK AG	Geschäftsprozessanalyse für alle operativen und administrativen Prozesse der Stadtwerke Rostock AG mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und EnWG-Konformität
	vertraulich	Konzept zur Marktsegmentierung und Abschätzung sektoraler Marktpotenziale für den deutschlandweiten Stromvertrieb eines mittelgroßen Stadtwerkes
	Prof. Dr. von Weizsäcker	Gutachten zur Verteuerung der Energie durch staatliche Belastungen und Auflagen
Wasser und Abwasser	 Ellwangen	Entwicklung eines Modells zur Ausgründung des Abwassers aus der Stadt Ellwangen unter Berücksichtigung rechtlicher, steuerlicher und organisatorischer Aspekte
	Eigene Studie	Studie zum Vergleich praktischer Erfahrungen mit verschiedenen Kooperationsmodellen in der deutschen Wasser- und Abwasserwirtschaft
	 BGW	Europäischer Vergleich der Wasser- und Abwasserpreise unter Berücksichtigung von Leistungsniveau und Finanzierung für den Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft

Ausgewählte Projekte (3 von 3)

AUSZUG

Bereich	Kunde	Projekthalt
Gesundheit		Aufbau einer Kostensteuerung für ein Klinikum der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn im Zuge der Umstellung auf die Abrechnung über Fallpauschalen
		Konzeption und Begleitung des Mergers zweier Pharma-/Biotechnologie-Unternehmen
	vertraulich	Langfristige Begleitung der strategischen und organisatorischen Neuausrichtung eines börsennotierten Biotech-Unternehmens
Industrie		Optimierung der Einkaufsstrategie und Erschließung von Einkaufspotenzialen für das Industrieelektronik-Unternehmen MBB Gelma GmbH
		Strategische Neuausrichtung und Einführung der Wirtschaftsplanung für einen international tätigen Automobilzulieferer
		Reorganisation von Vertrieb und Customer Service des europäischen Logistikkonzerns Gefco zur Steigerung der Vertriebseffizienz

Friederike Lauruschkus ist seit vielen Jahren in der Ver- und Entsorgung tätig

Lebenslauf Friederike Lauruschkus

- Geboren 1968 in Kaufbeuren
- Studienabschlüsse in Betriebswirtschaft (Lic. oec. HSG an der Hochschule St. Gallen) und Philosophie (Mag. art. an der Universität Hamburg)
- In der Beratung tätig seit 1997
- Seit 1998 bei der Metropolitan Consulting Group, Partner
- Beratung in strategischen, organisatorischen und kaufmännischen Themen
- Leiterin des Bereiches Ver- und Entsorgung mit Schwerpunkt Wasser/Abwasser, Abfall/Straßenreinigung und Energie
- Autorin der Studien "VEWA - Vergleich Europäischer Wasser- und Abwasserpreise" und "Praktische Erfahrungen mit Kooperationsmodellen in der Wasser- und Abwasserwirtschaft"



metropolitan Consulting Group GmbH
Friederike Lauruschkus, Partner
frl@metropolitan-consulting.de

Viktoria-Luise-Platz 7
10777 Berlin
Telefon (+49 30) 23 60 88-0
Telefax (+49 30) 23 60 88-11
www.metropolitan-consulting.de