

## › POSITIONSPAPIER

# Wasserversorgung in Klima- und Demografischem Wandel: Ökonomische Nachhaltigkeit sichert Infrastrukturen.

## Empfehlungen für Kommunen und Land

Stuttgart, 07.09.2021

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) vertritt rund 1.500 Stadtwerke und kommunalwirtschaftliche Unternehmen in den Bereichen Energie, Wasser/Abwasser, Abfallwirtschaft sowie Telekommunikation. Mit mehr als 275.000 Beschäftigten wurden 2018 Umsatzerlöse von rund 119 Milliarden Euro erwirtschaftet und mehr als 12 Milliarden Euro investiert. Im Endkundensegment haben die VKU-Mitgliedsunternehmen große Marktanteile in zentralen Ver- und Entsorgungsbereichen: Strom 62 Prozent, Erdgas 67 Prozent, Trinkwasser 90 Prozent, Wärme 74 Prozent, Abwasser 44 Prozent. Sie entsorgen jeden Tag 31.500 Tonnen Abfall und tragen durch getrennte Sammlung entscheidend dazu bei, dass Deutschland mit 67 Prozent die höchste Recyclingquote in der Europäischen Union hat. Immer mehr kommunale Unternehmen engagieren sich im Breitbandausbau. 190 Unternehmen investieren pro Jahr über 450 Mio. EUR. Sie steigern jährlich ihre Investitionen um rund 30 Prozent. Beim Breitbandausbau setzen 93 Prozent der Unternehmen auf Glasfaser bis mindestens ins Gebäude.

In Baden-Württemberg sind 211 kommunale Unternehmen im VKU organisiert. Die VKU-Mitgliedsunternehmen in Baden-Württemberg leisten jährlich Investitionen in Höhe von über 1,6 Milliarden Euro, erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 14 Milliarden Euro und sind wichtiger Arbeitgeber für über 34.000 Beschäftigte.

**Verband kommunaler Unternehmen e.V. · Landesgruppe Baden-Württemberg** Königstr. 4 · 70173 Stuttgart  
Fon + 49 711 229317-70 · Fax +49 711 229317-99 · [lg-bw@vku.de](mailto:lg-bw@vku.de) · [www.vku.de/bw](http://www.vku.de/bw)

## Executive Summary

Die Wasserversorgung in Deutschland ist weltweit führend: verlässlich, bezahlbar und qualitativ hochwertig. Als Kernaufgabe der **Daseinsvorsorge** schafft die kommunale Wasserwirtschaft damit die Grundlage für die Lebensqualität der Menschen und die Entwicklung der Wirtschaft. Dies erfährt regelmäßig die höchsten Zustimmungswerte in der Bevölkerung.

Die kommunale Wasserwirtschaft steht vor vielfältigen Aufgaben. Der **Klimawandel** stellt die Wasserver- und Abwasserentsorgung zunehmend vor enorme Herausforderungen durch immer öfter auftretende Starkregenereignisse oder länger anhaltende Trockenheitsphasen, versiegende Quellen sowie sinkende Grundwasserpegel. Gleichzeitig bleibt es eine Daueraufgabe, die bestehende **Infrastruktur zu erhalten und zu erneuern**. Dabei wird die Suche nach geeignetem Fachpersonal immer anspruchsvoller. Der **demografische Wandel** und insbesondere rückläufige Bevölkerungszahlen in vielen Gemeinden bzw. Landkreisen verschärfen die Situation, wenn die Infrastruktur von immer weniger Menschen bezahlt werden muss. Die **Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse** in Stadt und Land wird hierdurch deutlich erschwert.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, sind aus Sicht der kommunalen Wasserwirtschaft in Baden-Württemberg zentrale Schritte auf dem Weg zu einer zukunftsfesten Wasserversorgung zu gehen. Der VKU und seine Mitgliedsunternehmen stehen dabei den Kommunen und dem Land als kompetente Ansprechpartner zur Seite.

- › Mit der Umstellung auf die Doppik machen Kommunen und Verwaltungen einen wichtigen Schritt zu mehr Investitionssicherheit bei Infrastrukturen; kommunale Unternehmen können dabei ganz wesentliche Unterstützungsarbeit leisten.
- › Kommunale Unternehmen sind erfahrene Partner bei der weitergehenden Professionalisierung der Wasserwirtschaftsverwaltung in den Kommunen und stehen bei der Digitalisierung und Standardisierung von Prozessen zur Seite.
- › Kommunale Unternehmen können die gemeinsame Schaffung interkommunaler Kooperationen zur Nutzung von Synergien und Skaleneffekten sowie zur zentralen Bereitstellung von Dienstleistungen organisieren und durchführen. Konkrete Unterstützungsleistungen innerhalb kooperativer Zusammenschlüsse helfen bei der Bewältigung der Arbeit und der Zukunftsherausforderungen.
- › Kommunale Unternehmen unterstützen die kooperative Etablierung geeigneter Managementinstrumente in allen Versorgungsgebieten und den Aufbau eines umfassenden Controllings.

## VIelfÄLTIGE HERAUSFORDERUNGEN AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

Die kommunale Wasserwirtschaft in Baden-Württemberg steht vor vielfältigen Herausforderungen, die einer integrierten Betrachtung bedürfen.

**Investitionsbedarf.** Eine qualitativ hochwertige und verlässliche Wasserversorgung benötigt funktionierende Infrastrukturen. Diese Infrastrukturen sind ein bedeutender Vermögenswert der Bürgerschaft, ein „Schatz unter der Straße“. Bis in die Zeiten der Weimarer Republik hinein haben Kommunen ihren Wassergewinnungs- und Aufbereitungsanlagen mit vollem Bürgerstolz sogar repräsentative Baudenkmäler gesetzt, die an Burgen oder Schlösser erinnern sollten und damit die hohe Bedeutung der Wasserversorgung weithin sichtbar gemacht. Dementsprechend sollte unsere heutige Handlungsmaxime sich an höchsten Qualitätsstandards orientieren. Mit Erhalt und Erneuerung, aber auch mit der Anpassung der Infrastruktur, gehen jedoch dauerhaft hohe Kosten einher. Mit einer geplanten Nutzungsdauer von regelmäßig über 50 Jahren kommen viele der Anlagen und Leitungsnetze allmählich ihrem technischen Ende entgegen. Zu einem steigenden Investitionsbedarf kommt vielerorts eine angespannte Haushaltslage hinzu. Zudem benötigen gerade kleinere Kommunen häufig Unterstützung bei der Ermittlung einer geeigneten Datenbasis zur Bewertung des Anlagen- und Netzbestandes für eine zukunftsfähige Investitionsplanung und betriebswirtschaftliche Steuerung, ohne die eine zielgerichtete Rehabilitationsstrategie für die Infrastruktur und entsprechende Unterhaltungsmaßnahmen nicht möglich sind. Die kommunalen Unternehmen können hierbei unterstützen. Die Abwendung von der alten Kameralistik und die vollkommen sachgerechte Einführung der Doppik, die wir ausdrücklich unterstützen, wird diese Situation so deutlich wie noch nie zu Tage treten lassen.

**Klimawandel.** Die Veränderung des Klimas macht nicht nur Klimaschutz notwendig, sondern auch Klimaanpassungsmaßnahmen – denn manche Veränderungen lassen sich nicht mehr aufhalten oder umkehren. Zur erfolgreichen Klimaanpassung gehört eine zukunftsfeste, d.h. insbesondere moderne, nachhaltige und resiliente Infrastruktur der Wasserversorgung. Gerade die zunehmenden und länger anhaltenden Trockenheitsphasen erhöhen den skizzierten Investitionsbedarf und verschärfen die Situation. Schon jetzt fallen in trockenen Sommern viele bisher genutzte lokale Quellen zeitweise trocken. Die Wasserversorgung steht deshalb vor der Herausforderung, die Infrastruktur gleichzeitig erneuern zu müssen und weiter in Richtung sichere Wasserversorgung auszubauen, von den Ressourcen bis zur Endverteilung.

**Personalmangel.** Das wasserwirtschaftliche Fachpersonal steht vielerorts vor einem Generationswechsel. Allerdings gestaltet sich die Suche nach geeignetem Nachwuchs und Fachpersonal in Konkurrenz mit anderen Branchen und bei einem generell rückläufigen Angebot an Personal, besonders im gewerblichen und ingenieurwissenschaftlichen Bereich, zunehmend schwierig. Mit dem altersbedingten Ausscheiden von Wassermeister\*innen haben vor allem kleinere Kommunen massive Probleme bei der Neubesetzung der Stellen. Dieser Personalmangel trifft auf stetig komplexer werdende und umfangreichere Anforderungen an die Qualitätssicherung.

**Verlässliche Trinkwasserversorgung zu angemessenen Entgelten.** Die kommunale Wasserwirtschaft wird ihrem Auftrag einer qualitativ hochwertigen und verlässlichen Wasserversorgung zu angemessenen Gebühren oder Preisen gerecht. Der Erhalt und die notwendige Anpassung der Infrastrukturen funktionieren jedoch nicht ohne die erforderlichen Investitionen. Diese müssen durch kostendeckende Entgelte refinanziert werden. Die Wasserversorger bemühen sich um eine angemessene und stetige Entgeltentwicklung. Dort wo die Kosten durch immer weniger Schultern getragen werden, müssen neben möglichen Optionen interkommunaler Zusammenarbeit zukünftig auch öffentliche Fördermittel helfen, Entgeltsprünge zu dämpfen.

## **INTEGRIERTE MANAGEMENTINSTRUMENTE ALS LÖSUNG**

Diesen vielfältigen Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen kann in Baden-Württemberg mit geeigneten kaufmännischen Managementinstrumenten, ergänzt um interkommunale Kooperationen und regionale Versorgungsverbünde, erfolgreich begegnet werden.

**Investitionssicherheit.** Die nachfolgenden Managementinstrumente in Wasserversorgungsunternehmen und Verwaltung sind essenziell für eine zukunftsfeste Wasserversorgung. Die Umstellung der kommunalen Haushaltsführung von Kameralistik auf Doppik ist hierfür ein zentrales Instrument. Sie gibt den Kämmergeien und Wasserversorgern dafür notwendige Werkzeuge wie Sachanlagenbewertungen, Planungsrechnungen, Kostenrechnungen und ein Controlling an die Hand. Zugleich schaffen solche Instrumente die notwendige Transparenz und Datengrundlage für die Verantwortlichen in den Kämmergeien, bei den Wasserversorgern und in den zuständigen Gremien wie Gemeinderatsausschüsse. Auf dieser Basis lassen sich interne Leitplanken für Investitionen zum Aufbau und Erhalt des Anlagevermögens festlegen.

**Klimaschutz und Klimaanpassung.** Klimawandel und Klimaanpassungen machen weitere Investitionen erforderlich, die sich erschwerend auf die skizzierte Situation auswirken können. Grundannahmen, die vor Jahrzehnten zum Zeitpunkt der Investitionen in die Infrastrukturen galten, können heute aufgrund der klimatischen Veränderungen überholt sein. Kaufmännische Managementinstrumente erlauben hier nicht nur eine Steuerung des Ist-Zustands, sondern auch langfristige Planungen in die Zukunft, mit Blick auf die Anforderungen des Klimaschutzes und der Klimaanpassung. Interkommunale Kooperationen und regionale Versorgungsverbände sind ein weiterer unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgreichen Strategie zur Klimaanpassung und können in solchen Situationen Abhilfe schaffen.

**Fachkräftemangel begegnen.** Um diese Steuerungsinstrumente effizient einsetzen zu können, sind Qualifizierungen des Personals essentiell. Der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt kann nur dann dauerhaft begegnet werden, wenn vorhandene Kompetenzen gebündelt und gemeinsam genutzt werden.

**Nachhaltige Entgeltgestaltung.** Wasserpreise und –gebühren müssen kostendeckend gestaltet werden. Wesentlicher und prägender Kostenbestandteil sind Infrastrukturinvestitionen. Kaufmännische Managementinstrumente legen die Grundlage für transparente und planbare Kosten- und Entgeltentwicklung. Zukunftsfeste Infrastrukturen sind wesentliche Basis dafür, dass Wasser jederzeit und überall versorgungssicher und bezahlbar bleibt.

**Kooperation.** Viele Kommunen können diese Herausforderungen nicht allein bewältigen – und sie müssen es auch nicht. Kommunale Unternehmen haben schon heute das Wissen, die Strukturen und das Personal, um diese Herausforderungen gemeinsam mit den Kommunen zu meistern. Konkrete Unterstützungsleistungen, die innerhalb eines kooperativen Zusammenschlusses von Kommunen und kommunalen Unternehmen schnell und verlässlich abrufbar sind, können bei der Bewältigung der Arbeit und der Zukunftsherausforderungen zielorientiert helfen und eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Der genossenschaftliche Gedanke der Mitgliederförderung kann hierbei Vorbild sein und über Kooperationsgesellschaften für die übergeordnete Aufgaben-Erfüllung umgesetzt werden. Durch das Prinzip der verlängerten Werkbank und der Schaffung wertvoller Synergien können die kommunalen Wasserversorgungsunternehmen ihrer Verantwortung der Betriebsführung vor Ort gerecht werden und dabei ihre Eigenständigkeit nachhaltig sichern. Sie gewährleisten eine ganzheitliche integrierte Betrachtung aller hier behandelten Facetten. Diese Themen sind untrennbar miteinander verbunden und wechselseitig abhängig. In dieser Situation lassen sich rechtliche und Compliance-Risiken erfolgreich in Kooperationen mit spezialisierten kommunalen Unternehmen managen.

Die Sicherung der Wasserversorgung gehen die kommunalen Wasserversorger und der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) zusammen mit der Politik, der Verwaltung und der Bürgerschaft an. Kooperativ und vor Ort. Unverzichtbar erscheint uns die flächendeckende Etablierung und Anwendung kaufmännischer Managementinstrumente. Nur wenn wir vorhandene oder drohende Defizite in der kaufmännischen Betriebsführung beheben, können wir unsere lebensnotwendige Wasserinfrastruktur dauerhaft unter den neuen Herausforderungen von massiven Klimaveränderungen und demographischem Wandel sichern. Darüber sollten wir sprechen!