



> Tarifmodelle in der Wasserversorgung – eine lösbare Herausforderung?

Alexander Faulhaber, Rödl & Partner Nürnberg

Die Wasserversorgung in Deutschland nimmt im internationalen Vergleich unzweifelhaft einen der vordersten Plätze ein. Die Versorgungsunternehmen gewährleisten jederzeit eine überdurchschnittliche Versorgungssicherheit. Das Lebensmittel Nr. 1 ist rund um die Uhr in ausgezeichneter Qualität verfügbar. Unabhängig von ihrer gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung leisten Wasserversorgungsunternehmen auf diese Weise einen wesentlichen Beitrag zur hohen Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland.

Dennoch gilt: Der überwiegende Teil der deutschen Wasserversorgung steht vor einer großen Herausforderung. Die vorherrschenden Tarifmodelle werden den bestehenden Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht!

Das Spannungsfeld, in dem sich die Wasserversorgung befindet, ist dabei durchaus bekannt:

- > Die Wasserversorgung zeichnet sich durch eine hohe Anlagenintensität aus. Folglich werden die Kosten eines Wasserversorgungsunternehmens von fixen Kosten dominiert. Diese entstehen unabhängig von der Absatzmenge und sind allenfalls mittel- bis langfristig beeinflussbar. Die Fixkostenanteile an den Gesamtkosten liegen erfahrungsgemäß zwischen 80 und 90 Prozent. Eine These, die auch durch die Erkenntnisse aus unserer mittlerweile zehnjährigen Erfahrung im Benchmarking der Wasserversorgung unterstrichen wird.
- > Demgegenüber erfolgt die Finanzierung der Wasserversorgung zumeist hauptsächlich über variable und damit mengenabhängige Erlösbestandteile (Arbeitspreis/Gebühr). Erfahrungswerte zeigen, dass die variablen Erlöse im Durchschnitt einen Anteil von 80 Prozent an den Gesamterlösen der WVU haben. In Einzelfällen erfolgt die Finanzierung sogar vollständig über mengenabhängige Entgelte.

- > Seit Beginn der 90er Jahre sieht sich die Wasserversorgung aufgrund unterschiedlichster Faktoren mit einem massiven Absatzrückgang konfrontiert. Verantwortlich dafür zeichnet, neben der demografischen und technischen Entwicklung, auch die unverändert bestehende Tendenz zum Wassersparen.
- > Der signifikante Absatzrückgang wirkt sich nicht in gleichem Maße kostensenkend aus. Dies ist auf den hohen Anteil der allenfalls mittel- bis langfristig beeinflussbaren Fixkosten zurückzuführen (Fixkostenremanenz).
- > Absatzrückgänge und überwiegend nur mittel- bis langfristig beeinflussbare Kosten reduzieren den Handlungsspielraum der Wasserversorger zunehmend. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf notwendige Investitionen, die infolgedessen oftmals zurückgestellt werden. Sich permanent ändernde rechtliche Rahmenbedingungen verschärfen diese Situation noch zusätzlich (exemplarisch: Uragrenzwerte/Novellierung der Trinkwasserverordnung). Die Beibehaltung der hohen Versorgungsqualität und -sicherheit in der Wasserversorgung erscheint vielerorts ohne Preiserhöhungen kaum mehr gewährleistet.

Der Ausweg aus dieser Situation wird oftmals in Preiserhöhungen gesucht. Diese sind nicht nur politisch schwierig. Weitaus wichtiger ist, dass bloße Preiserhöhungen zwar zur kurzfristigen Entspannung der Situation beitragen, mittel- bis langfristig allerdings keine Lösung bringen. Mit anderen Worten: Preiserhöhungen mögen zwar zur Bekämpfung des Symptoms, nicht aber zur Verbesserung der Ursachen des Spannungsfeldes beitragen. Dafür ist es notwendig, einen Schritt weiter zu gehen. Dieser Schritt ist die Entwicklung eines alternativen Tarifmodells. Zur erfolgreichen Implementierung eines neuen Tarifmodells bedarf es allerdings der Berücksichtigung unterschiedlichster Faktoren. Gerade dies ist in der Realität oftmals nur unzureichend der Fall. So ist es durchaus möglich, dass die mit einer

Anpassung des Tarifmodells verfolgte Zielsetzung nicht zur Verbesserung, sondern sogar zu einer Verschlechterung des Status quo führt.

Nachfolgend haben wir einige ausgewählte kritische Erfolgsfaktoren von der Konzeptionierung eines neuen Tarifmodells bis hin zu dessen Umsetzung für Sie zusammengefasst.

Oftmals scheitern Versuche zur Lösung des dargestellten Spannungsfeldes bereits vor der eigentlichen Entwicklung eines neuen Tarifmodells. In diesen Fällen fehlt es an einer exakten Definition der mit der Änderung verbundenen **Zielsetzung**. So wird vielfach erst mit Umstellung auf ein neues Tarifmodell festgestellt, dass die eingeführte Modellvariante Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Interessengruppen auslöst. Demzufolge sind bereits frühzeitig sämtliche vom neuen Tarifmodell betroffene Interessengruppen zu berücksichtigen. Dazu zählen auch die lokale Politik und die Wasserkunden. Dies gilt umso mehr, da die Wasserversorgung insbesondere in der jüngsten Vergangenheit vermehrt im Fokus des öffentlichen Interesses steht. Aktivitäten einzelner Landeskartellbehörden verschärfen diese Situation noch zusätzlich.

Aufbauend auf die Zielsetzung sollten sämtliche Bestandteile des skizzierten Spannungsfeldes und deren **Wirkungen** auf die aktuelle Situation des Unternehmens detailliert **analysiert** und für einen zu definierenden Zeitraum fortgeschrieben werden. Im Anschluss daran ist es möglich, Konsequenzen für das bestehende Tarifmodell durch die Änderung einer bereits erlösdeterminierenden Komponente zu simulieren. Dies sollte im Rahmen einer Hochrechnung über eine Mehrjahresbetrachtung erfolgen.

Im Anschluss daran kann die **Modellierung** des eigentlichen Tarifmodells erfolgen. Dafür bietet es sich an, unterschiedliche **Alternativen** zur Neu-Konzeptionierung eines Tarifmodells zu untersuchen. Exemplarisch sei hier nur die Änderung eines Tarifmodells, bestehend aus Arbeitspreis und Grundpreis, durch die Ergänzung um eine weitere mengenunabhängige Tarifkomponente genannt. Im Anschluss sind aus den unterschiedlichen Alternativvarianten resultierende Veränderungen im Vergleich zum Status quo zu analysieren und zu bewerten. Dies wäre bspw. im Rahmen eines Scoring-Modells denkbar, aus dem sich durch die Festlegung quantitativer und qualitativer Ziele die Entscheidung für ein vorzugswürdiges **Tarifmodell** ableiten lässt.

Die **Alternativenbewertung und -auswahl** sollte von einer detaillierten Kundengruppenanalyse begleitet werden. Diese ermöglicht die anschließende Adjustierung des Tarifmodells. So birgt die Anpassung des Tarifmodells in Form einer Preiserhöhung auch und in besonderem Maße in der Wasserversorgung die Gefahr von Nachfragerückgängen infolge einer Änderung

des Konsumverhaltens der Verbraucher. Eine derartige Entwicklung gilt es weitestgehend zu vermeiden. Die Wirkungen der Implementierung eines neuen Tarifmodells sollten deshalb im Rahmen einer **Sensitivitätsanalyse** simuliert werden. So können Abweichungen der Belastung einzelner Kundengruppen im Vergleich zum Status quo festgestellt werden. Auch für die politische Dimension neuer Tarifmodelle sind solche Simulationen von zentraler Bedeutung. Im Anschluss daran kann sodann eine **Feinabstimmung** der einzelnen Modellbestandteile derart erfolgen, dass das fertige Tarifmodell den eingangs definierten Zielen bestmöglich gerecht wird.

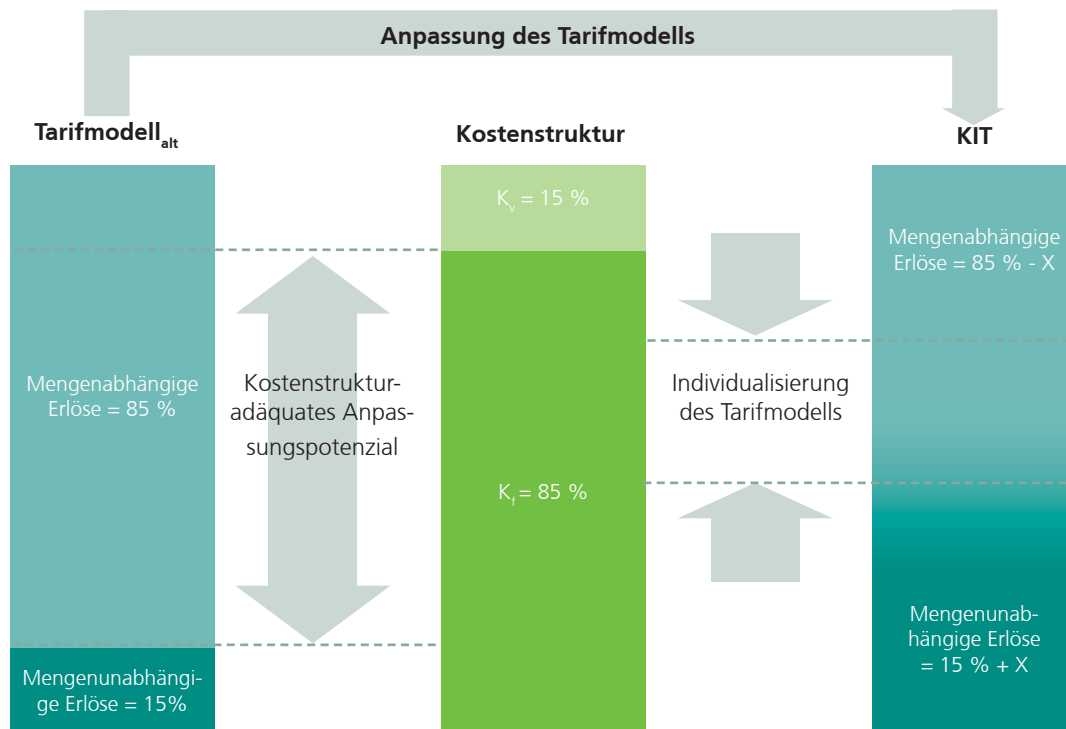
Die anschließende **Implementierung** des Tarifmodells sollte von einer umfangreichen **Kommunikationsstrategie** begleitet werden. Gerade dieser Prozessschritt ist insbesondere vor dem Hintergrund des gesteigerten Interesses der Öffentlichkeit an der Wasserversorgung essenziell. Die Maßnahmen sollten dabei sowohl vor- als auch nachgelagert zur Implementierung stattfinden.

Zusätzlich sollten **Kontrollen** des Zielerreichungsgrades des implementierten Tarifmodells erfolgen. Diese dürfen keinesfalls als Abschluss eines Prozesses verstanden werden, vielmehr ist das Tarifmodell in regelmäßigen Abständen auf die Erreichung der eingangs definierten Ziele hin zu überprüfen. Werden im Rahmen dieser Analyse Abweichungen festgestellt, sollte erneut eine Feinadjustierung einzelner Parameter erfolgen.

Die dargestellten kritischen Erfolgsfaktoren erheben keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr sind sie einfallabhängig um weitere sinnvolle Zwischenschritte zu ergänzen. Gleichwohl geben sie bereits einen ersten Eindruck von der **Komplexität** der Entwicklung und Einführung eines neuen Tarifmodells.

Eine Umstellung der bestehenden Preisstruktur und die Einführung eines neuen Tarifmodells stellt ein Wasserversorgungsunternehmen mithin vor große Herausforderungen. Oberstes Ziel muss es sein, dauerhaft eine sichere und nachhaltige Versorgung mit Trinkwasser zu angemessenen Preisen zu gewährleisten. Dazu braucht das Wasserversorgungsunternehmen wirtschaftlichen Handlungsspielraum. Ein zu entwickelndes Tarifmodell bildet dabei idealerweise die **Kostenstruktur** des Versorgers ab und ist so konzipiert, dass es den **individuellen** Bedingungen vor Ort (bspw. Siedlungsstruktur, Preissensibilität der Nachfrage) bestmöglich gerecht wird. Erklärtes Ziel sollte mithin ein **kostenstrukturadäquates und individualisiertes Tarifmodell (KIT)** sein.

Rödl & Partner unterstützt auch Sie bei der Entwicklung Ihres eigenen KIT! Lassen Sie sich einen für Sie maßgeschneiderten Lösungsweg aufzeigen!



Herausforderung für die Wasserwirtschaft – kostenstrukturadäquates, individualisiertes Tarifmodell (KIT)

Kontakt für weitere Informationen:



Alexander Faulhaber

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 07

E-Mail: alexander.faulhaber@roedl.com | wasser@roedl.de



Christian Lechtenberg

Diplom-Wirtschaftsmathematiker

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-230

E-Mail: christain.lechtenberg@roedl.com

> Wasserwirtschaft: Aktuelle Entwicklungen bei der Entgeltaufsicht

RA Jörg Schielein, Rödl & Partner Nürnberg

Seit dem 02. Februar 2010, dem Tag der Entscheidung des Bundesgerichtshofs in Sachen Wasserpreisverfahren gegen die enwag mbH in Wetzlar, hat sich einiges getan. Auch außerhalb Hessens haben zahlreiche weitere Landeskartellbehörden rege Aktivitäten entwickelt. Daneben beschäftigen sich bereits verschiedene Gerichte mit unterschiedlichen Fragen rund um die Rechtmäßigkeit von Wasserpreisen und die dazu gehörenden Handlungsmöglichkeiten der Behörden. Auch der Meinungsbildungsprozess auf politischer Ebene ist seitdem vorangeschritten. Zeit also, einen kurzen Statusbericht und die dazu gehörende Einschätzung gut eineinhalb Jahre nach der Entscheidung in Sachen enwag abzugeben.

Weiterhin ist die Situation für die Wasserversorger in Deutschland sehr unterschiedlich zu beurteilen.

Unter anderem in **Bayern** besteht für die Behörden weiterhin kein Anlass, Wasserpreise genauer unter die Lupe zu nehmen. Auch im politischen Umfeld sind keine nennenswerten Stimmen zu vernehmen, die eine Veränderung der bisherigen Praxis in der Wasserwirtschaft fordern.

In **Nordrhein-Westfalen** bleibt die Landesregierung offenbar bis auf Weiteres bei ihrer Haltung, dass ein gut abgestimmtes und mit einer hohen Beteiligungsquote ausgestattetes Benchmarking-Projekt vergleichbare, vielleicht sogar bessere Ergeb-

nisse zu erzielen hilft, als Preissenkungsverfügungen im Einzelfall. Am 05. Oktober 2011 wird deshalb mit der Vorstellung des Berichts zur dritten Erhebungsrunde des Benchmarking-Projekts NRW gleichzeitig die vierte Projektrunde offiziell beginnen. Auch in diesem Jahr werden hochrangige Vertreter der tragenden Ministerien und der Verbände die Berichtsvorstellung zu einem konstruktiven Austausch nutzen, um den „Sonderweg NRW“ weiter aktiv zu beschreiten.

In **Niedersachsen, Thüringen** und **Sachsen** sind erste Voruntersuchungen der Landeskartellbehörden abgeschlossen bzw. stehen kurz vor dem Abschluss. Einzelne Unternehmen wurden angesprochen und eine Erwartungshaltung seitens der Behörden formuliert. So wurden etwa von der Landeskartellbehörde in Sachsen ausgewählte Unternehmen aufgefordert, ihre Preise zu senken, weitere Unternehmen sollen ihre Preise bis 2015 nicht erhöhen dürfen. Soweit die Landeskartellbehörde auch Daten von Versorgern mit öffentlich-rechtlicher Ausgestaltung der Versorgungsleistung erhoben hatte, wurden diese an das zuständige Innenministerium weitergeleitet.

In **Berlin, Baden-Württemberg** und weiterhin in **Hessen** sind Verfahren gegen einzelne Wasserversorger anhängig. In allen drei Bundesländern sind dabei sehr wichtige Entscheidungen des Bundesgerichtshofs zu erwarten, bei denen mit einer weiteren Konkretisierung der Rahmenbedingungen zu rechnen ist. So muss der Bundesgerichtshof im Rahmen des Verfahrens gegen die Berliner Wasserbetriebe Stellung zu der Frage nehmen, wie weitreichend die Auskunftsrechte der Behörden auch gegen Versorger in öffentlich-rechtlicher Organisationsform bestehen. Ein Zweckverband aus Brandenburg hatte sich bislang erfolgreich gegen ein entsprechendes Auskunftsersuchen durch das Bundeskartellamt gewehrt. Entscheidend für die Beantwortung dieser Frage dürfte sein, wie der BGH die Unternehmenseigenschaft in der Wasserwirtschaft beurteilt und ob etwa ein Unternehmen, das in den Genuss eines Anschluss- und Benutzungszwangs kommt, in den Zuständigkeitsbereich der Kartellbehörden fällt. Mit einer ähnlichen Frage muss sich der BGH nach der Sommerpause im Rahmen eines Verfahrens in Baden-Württemberg befassen. Dabei geht es im Kern um die Frage, ob sich ein Unternehmen schon dadurch dem Zugriff der Kartellbehörden entziehen kann, dass die zuständige Gemeinde einen Anschluss- und Benutzungszwang zugunsten des Versorgers erlässt. Eine für die Praxis schon deshalb sehr wichtige Frage, weil damit zum Teil aufwendige Rekommunalisierungsdiskussionen gegebenenfalls unmittelbar obsolet würden.

Wann der BGH insoweit entscheidet, ist allerdings derzeit nicht prognostizierbar.

Gleiches gilt für die sehr aktuelle Entscheidung des OLG Stuttgart vom 25. August 2011, wonach der von der Landeskartellbehörde gewählte Ansatz der Kostenprüfung in der Regel in Verfahren zur Überprüfung von Wasserpreisen nur subsidiär anwendbar ist. Damit wäre der von der Landeskartellbehörde Hes-

sen gewählte Ansatz des Vergleichsmarktpinzips regelmäßig vorzuziehen. Die mit dem Ansatz der LKB Baden-Württemberg verbundenen Vorteile bei der Rechtfertigung individueller Kosten wären damit zunichte gemacht. Auch dazu wird der BGH entscheiden und einen Beitrag zur Fortentwicklung des Wasserkartellrechts leisten müssen.

In Hessen schließlich ist der Fall enwag mbH auch nach der Rekommunalisierung der Wasserversorgung auf den Eigenbetrieb Wasserversorgung Wetzlar zum 01. Januar 2011 nicht abgeschlossen. In einer Verfügung kurz vor dem Vollzug der Rekommunalisierung hatte die LKB Hessen versucht, ihre Zuständigkeit auf den Eigenbetrieb zu erstrecken. Bislang ohne Erfolg. Ebenso hat die LKB Hessen ein Auskunftsersuchen gegen die Stadt Wetzlar gestellt, vermutlich um die Frage der Umgehung des Kartellrechts durch die Überführung der Wasserversorgung auf den Eigenbetrieb genauer untersuchen zu können. Soweit aus den laufenden Verfahren bekannt wurde, sind die bisherigen Entscheidungen eher im Sinne der Stadt Wetzlar ausgefallen. Auch hier wird vermutlich noch einige Zeit vergehen, bis rechtskräftige, höchstrichterliche Entscheidungen vorliegen, die eine bessere Orientierung der Branche in Bezug auf strategische Entscheidungen ermöglichen.

Zusammenfassend kann derzeit festgestellt werden, dass die Frequenz wichtiger Entscheidungen und Tendenzen zum künftigen Rahmen der Wasserwirtschaft weiter hoch bleibt. Es ist keineswegs so, dass der Fall enwag mbH als Strohhalm zu bezeichnen ist, das durch entsprechende politische Hintergrundgespräche gelöscht werden kann. Für alle Verantwortlichen der Branche bleibt daher die Notwendigkeit bestehen, sich regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen, die eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu hinterfragen und mit strategischer Weitsicht zu überlegen, welche Reaktionsmöglichkeiten individuell besonders sinnvoll im Sinne einer nachhaltigen Wasserversorgung erscheinen.

Kontakt für weitere Informationen



Jörg Schielein

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 54

E-Mail: joerg.schielein@roedl.com