

## **Verstärkte Mobilisierung von deutschem Betreiber-Know-how für Capacity Development im internationalen Wassersektor**

Seit Gründung von German Water Partnership (GWP) arbeiten die Mitglieder des Netzwerks an konkreten Instrumenten und Lösungsansätzen für typische wasserwirtschaftliche Probleme in Entwicklungs- und Schwellenländern (EL/ SL).

Dieses Positionspapier ist an Politik und Ministerien, Verbände, kommunale Betreiber sowie interessierte Fachexperten gerichtet. Es soll

- die notwendige Beteiligung und Bereitstellung von deutschem Betreiber-Know-how<sup>1</sup> international verbessern und so Impulse für die Internationale Zusammenarbeit geben
- auf die Chancen und Potentiale des in Deutschland vorhandenen wasserwirtschaftlichen Betreiber-Know-hows für EL/ SL aufmerksam machen<sup>2</sup>
- die Verknüpfungen des Betreiber-Know-hows mit weiteren entwicklungsrelevanten Themen aufzeigen sowie
- wasserwirtschaftliche Investitionen und Technologieexporte sichern.

International kommt heute dem Aufbau von Know-how bei lokalen Betreibern noch nicht die notwendige Bedeutung zu. Es sind jedoch die Ver- und Entsorger vor Ort in EL/ SL, die die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung der Bevölkerung sichern. Letztendlich entscheiden Betreiber vor Ort auch über einzusetzende Technologien. Dies in Betracht zu ziehen, erhöht die Chancen eines erfolgreichen Betriebes dieser Anlagen sowie für den Export deutscher Umwelttechnologien. Die Beratung und Betreuung durch deutsche Betreiber baut auf konkreter Betriebserfahrung (bei Unternehmensorganisation, Investitionsplanung, Kundenservice, Personalentwicklung etc.) und einem Austausch der verschiedenen Unternehmensebenen auf Augenhöhe auf. Die in dem Papier angesprochenen strukturellen Fragen sollten auch im Rahmen der Exportinitiative Umwelttechnologien angesprochen werden.

### 1. Herausforderungen der internationalen Wasser-Situation

Milliarden Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser und nachhaltiger Sanitärversorgung. Die ökologischen Lebensgrundlagen sind durch den Mangel an Abwasserbehandlung massiv bedroht. Es fließen hohe Subventionen in den Wassersektor vieler EL/ SL. Von Geberseite finden erhebliche Investitionen in den Bau von Werken und Netzen statt. In vielen Ländern arbeiten die für den Betrieb verantwortlichen Wasserver- und Abwasserentsorger ineffizient und nicht bedarfsorientiert; die Versorgung ist nicht stetig, Tarife decken kaum die laufenden Kosten. Der Unternehmensaufbau - vom Kundenservice über Aufwands- und Investitionsplanung bis zum sachgerechten Controlling und beruflicher Bildung - weist in der Regel große Mängel auf. Die Folge: Anlagen werden nicht gepflegt, stellen schon nach wenigen Jahren ihren Betrieb ein und erreichen kaum ihre vorgesehene Lebensdauer von i.d.R. mehreren Jahrzehnten. Der verbleibende Engpass liegt deshalb im langfristigen, sachgerechten Betrieb. Capacity Development (CD) der lokalen Betreiber ist daher ein zentraler Schlüssel zu mehr Nachhaltigkeit im Wassersektor.

---

<sup>1</sup> Kompetenz im Management und Betrieb von Systemen der Wasserver-/Abwasserentsorgung

<sup>2</sup> Das in Deutschland vorhandene Know-how der Consultingwirtschaft ergänzt wichtige Aspekte im Gesamtbild des Themas „Know-how zu Planung, Bau und Betrieb von Ver-/entsorgungsanlagen“. Viele Aktivitäten werden Betreiberunternehmen nur in Kooperation mit der Consultingwirtschaft und anderen Partnern durchführen. Dieses Papier greift insofern einen Teilaspekt des komplexen Prozessgefüges heraus.

Die Verbesserung der Wasser- und Sanitärversorgung in EL/ SL hat für die Bundesregierung seit langem Priorität. Lokale Betreiber sind Zielgruppe in Maßnahmen der Sektorreformerberatung, der nachhaltigen Wasser- und Sanitärversorgung, im Management von Wassereinzugsgebieten und in der beruflichen Bildung. Diese Aktivitäten sollten aus Sicht von GWP weiter ausgebaut werden.

Für funktionierende Netze und Anlagen zur Versorgung der Bevölkerung mit Trinkwasser und zur Entsorgung des Abwassers muss das Know-how für einen adäquaten Betrieb lokal gewährleistet sein. Bereits heute wird die Umsetzung der Millennium Development Goals (MDGs) maßgeblich davon beeinflusst, in wie weit lokale Betreiber-Unternehmen ihren Aufgaben eigenständig und zukunftsorientiert nachkommen und letztendlich die Bevölkerung tatsächlich versorgen. Die gezielte Stärkung lokaler Betreiber ist somit auch für die Umsetzung einer Nachfolgeagenda der MDGs zentral.

## 2. Kompetenzen von Betreiber-Unternehmen und Mehrwert des Betreiber-Know-hows

Auf Seiten der Partnerländer steigt die Nachfrage nach Wissenstransfer mit den Schwerpunkten ganzheitliche Organisationsentwicklung, originäre Betriebsaufgaben und Instandhaltung. Das deutsche Modell der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung dient dabei zunehmend als Orientierung.

In Deutschland kommt Wasser einfach aus dem Hahn: sauber, in genügender Menge, bei ausreichendem Druck, zu vertretbaren Kosten und zu jeder Zeit. Ebenfalls scheinbar unkompliziert wird es entsorgt, umweltverträglich aufbereitet oder wiederverwertet. Deutschland besitzt eine Ver- und Entsorgungsstruktur mit einer großen Bandbreite öffentlich- und privat-rechtlicher Unternehmensformen auf lokaler und regionaler Ebene. Es gibt etwa 6.000 Trinkwasserversorger und knapp 7.000 Abwasserentsorger. Die föderalen und kommunalen Rahmenbedingungen für die Ver- und Entsorgung sind sehr unterschiedlich und erfordern angepasste Lösungen – deutsche Betreiber können diesen über 150jährigen Erfahrungsschatz international einbringen.

Von einer besseren Einbindung des in Deutschland vorhandenen umfangreichen Know-hows kommunaler, öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich organisierter Betreiber für Betriebsführungsberatung<sup>3</sup> ist eine signifikante Erhöhung der Qualität der Trinkwasser- und Sanitärversorgung in Partnerländern vor Ort zu erwarten. Zudem werden damit auch mit deutschen Fördergeldern getätigte Investitionen gesichert. Es geht hierbei nicht um Betriebsübernahme, sondern um Betriebsführungsunterstützung (Beratung, Coaching, Mentoring, Dienstleistungen) zur Stärkung der *ownership* lokaler Akteure unter Berücksichtigung notwendiger Technologieanpassungen an die lokalen Verhältnisse. Die langfristige Wirkung laufender und künftiger EZ/ IZ-Vorhaben soll durch diesen „peer-to-peer“-Ansatz gestärkt werden.

Betreiber können andere Betreiber durch Capacity Development in allen Lebensphasen der Wasserver- und Abwasserentsorgungssysteme unterstützen. Betreiber-Know-how integriert

**1) den Blick aufs Ganze (Know-why)**, die strategischen, betriebswirtschaftlichen, administrativen sowie personalentwicklerischen Wechselwirkungen zwischen den

---

<sup>3</sup> von der Unterstützung bei der Instandhaltung von Anlagen bis hin zur beruflichen Ausbildung

Einheiten eines Unternehmens<sup>4</sup> und dessen Einbindung in das jeweilige gesellschaftlich-politische kommunale und staatliche Umfeld. Ein Beispiel hierfür: Bei der Planung von Anlagen der Siedlungswasserwirtschaft muss der Blick stets auch auf spätere Betriebsprozesse und auf die Entwicklung des Betreibers als Organisationseinheit gerichtet sein.

**2) Wissen in konkreten technischen Bereichen (Know-how)**, v.a. durch Fachpersonal nicht nur auf der Ingenieurebene, sondern vor allem auch auf der gewerblichen Ebene; es überwacht den laufenden Betrieb, optimiert Verfahren, wendet verschiedene Instrumente im täglichen Betrieb an etwa in der Katastrophenvorsorge, aus Betriebshandbüchern und zur Umsetzung von Zertifizierungen, es plant die Instandhaltung von Anlagen<sup>5</sup>, führt diese durch und dokumentiert sie, etc..

Konkrete Beispiele sind:

Ressourcenschutz

- Einzugsgebiete von Brunnen und Talsperren werden durch zahlreiche Maßnahmen der Betreiber geschützt. Wassergewinnungsgebiete werden durch lokale „Water Stewardships“ - direkte und freiwillige Kooperationen mit der Landwirtschaft und Aushandlungsprozesse mit Gewerbe und Industrie - geschützt. Die Partnerschaften gehen über die z.T. gesetzlich verankerten Ausgleichsleistungen an die Landwirtschaft hinaus bzw. unterstützen behördliche Prozesse.

Breitenwirksamkeit

- Stakeholder-Dialoge, Kundenmanagement sowie der überregionale Austausch mit anderen Betreibern sind in Deutschland wichtige Elemente des Kerngeschäftes und tragen zu einem praktisch gelebten und aktiven Wissenstransfer bei.

Fachkräftequalifizierung

- Erfahrene Betreiber wissen, welche Anforderungen Fachkräfte im gewerblichen und im nicht-gewerblichen Bereich auf den verschiedenen Hierarchiestufen erfüllen müssen und wie man diese Qualifikationen entwickelt. Sie wissen wie ausgebildetes Personal „gehalten“ werden kann. Berufliche Erstausbildung, Mitarbeiterfort-/weiterbildung sowie Führungskultur, Risiko-, Qualitäts- oder Compliance-Management gehören zu den Grundpfeilern der zielgerichteten Unternehmensentwicklung.

Nexus Wasser-Energie

- Beispiele für die Koppelung wasserwirtschaftlicher und energetischer Systeme sind die Gewinnung nutzbaren Methans aus Klärschlämmen, der Betrieb von Wasserkraftwerken oder Energieeinsparung bei der Trinkwasserverteilung.

### 3. Verbesserung der Rahmenbedingungen in Deutschland, um den „Schatz“ des Betreiber-Know-hows für EL/ SL zu heben

Ziel des dargestellten Ansatzes ist es, für EL/ SL den Schatz zu heben, der in Deutschland in Form von qualifiziertem Know-how zur Planung und für den Betrieb von Wasserver- und Abwasserentsorgungsanlagen und damit verknüpfter entwicklungsrelevanter Themen vorhanden ist.

<sup>4</sup> etwa Personalmanagement und Rohrnetzbezirke, Netze und Werke

<sup>5</sup> oft in Zusammenarbeit mit spezialisierten Planungsbüros

Um dies zu erreichen, muss sich vor allem im kommunalen Bereich etwas bewegen. Die Akteure der kommunalen Selbstverwaltung in Deutschland stehen vor der Herausforderung, Infrastruktur bei steigendem Kostendruck zumindest zu erhalten bzw. zu modernisieren. Die notwendigen Sparvorgaben schlagen sich u.a. in Personaleinsparungen nieder. Ausscheidende Mitarbeiter werden nicht nachbesetzt - so erhöht sich der Altersdurchschnitt des Mitarbeiterstamms stetig.

Deutsche Betreiber stehen vor besonderen Herausforderungen, wenn sie sich an einem Expertenaustausch mit EL/ SL beteiligen können: Die kommunalen Satzungen erlauben oft keine Tätigkeiten außerhalb des regionalen Geschäftsauftrages. Die enge Bindung an das Örtlichkeitsprinzip, mangelnde Informationen zu den Geschäftschancen und begrenzte Risikobereitschaft hemmen ein Tätig werden der Unternehmen. Hinzu kommt, dass Geschäftsführungen sowie oberes und mittleres Management aufgrund knapper Personalressourcen i.d.R. kaum Mitarbeiter für Aufgaben außerhalb des Kerngeschäfts zur Verfügung stellen. Dies wiederum bedingt, dass Betreiber interessierte Mitarbeiter nicht ausreichend vorbereiten und qualifizieren können (z.B. Sprachkenntnisse, vom Spezialisten zum Generalisten,...). Darum erhält bei internationalen Ausschreibungen das umfangreich vorhandene Know-how ohne den Nachweis umfänglicher internationaler Erfahrung keine erfolgversprechende Bewertung.

Der vergleichsweise risikoarme Bereich der betriebsunterstützenden Beratung im Rahmen des CD bietet trotz der Bindung des Örtlichkeitsprinzips für kommunale Betreiber interessante Möglichkeiten des internationalen Engagements. Gleichzeitig kann der Expertenaustausch und die Beratung von und mit Betreibern aus EL/ SL dazu beitragen, dass in Deutschland junge Leute für das Wirken im Wasser- und Abwasserbereich begeistert werden und der Betrieb der heimischen Infrastruktur über den Erhalt und den Ausbau von Arbeitsplätzen gestärkt wird.

Erfahrungsgemäß profitieren von betriebsunterstützender Beratung zudem weitere Akteure auf dem weltweit überwiegend öffentlichen Beschaffungsmarkt der Ver- und Entsorgung - etwa die technischen Beratungsfirmen, die bereits Aufgaben der Betriebsberatung wahrnehmen oder zusätzliche Consultingleistungen erbringen können. Aber auch Unternehmen aus dem Anlagenbau (z.B. Rohrleitungs- und Pumpentechnik, Behältersanierung) oder der IT-Branche (z.B. Software zur Betriebsführung oder Instandhaltungsunterstützung) können profitieren. Internationale Wasserver- und -entsorgungsprojekte, die sich verstärkt am deutschen Modell orientieren, ergänzen zudem die internationale und europäische Debatte zur Ordnungspolitik.

#### 4. Handlungsansätze

GWP steht als Dialogpartner und für das Voranbringen und die Verankerung von Betreiber-Know-how in der EZ/ IZ zur Verfügung. Aus unserer Sicht sind folgende Maßnahmen zielführend:

Verbesserung der Rahmenbedingungen in Deutschland für das Engagement deutscher Betreiber

- Erfahrungen zeigen, dass die gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen v.a. kommunaler Wasserver- und Abwasserentsorger in Deutschland berücksichtigt werden müssen, damit sie ihre Kapazitäten in einen Austausch einbringen können. Die Vereinbarkeit z.B. von Satzungen kommunaler Betreiber mit

Aktivitäten außerhalb des eigenen Geschäftsbereiches würde durch eine Anpassung der jeweiligen Satzungen gestärkt. Betreiber sollten Möglichkeiten der Einbindung von Betriebsführungs Kompetenzen zur Beratung in der EZ/ IZ prüfen.

Berücksichtigung des Know-hows zu Betriebsführungsberatung in der EZ/ IZ

- Um die Nachhaltigkeit von EZ/ IZ Projekten zu stärken, sollte das Know-how deutscher Betreiber stärker eingebunden werden. Akteure der EZ/ IZ sollten eine Einbindung von Betriebsführungs Kompetenzen zur Beratung in relevanten Vorhaben über Kurzeinsätze, intermittierende Einsätze o.ä. prüfen. Dazu möchte GWP den bestehenden Austausch mit EZ/ IZ-Akteuren z.B. zu deren Ausschreibungsmodalitäten intensivieren<sup>6</sup>.

Etablierung eines Programms für urbane Betreiber-Partnerschaften

- Die Bundesregierung sollte über solche Programme die Breitenwirksamkeit anderer Ansätze - z.B. von Austauschplattformen oder kommunaler Partnerschaften - verstärken. Angelehnt an GWOPA-Partnerschaften erfolgt ein Wissenstransfer zu angepassten Technologien und deren Einsatz sowie zu Governance-Fragen.

Bildung eines Betreiber- und Experten-Pools

- In der gesamtdeutschen CD-Strategie im Wassersektor haben sich Akteure aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft auf ein Verzeichnis von Experten verständigt, damit erfahrene Fachleute aus dem Wassersektor in CD-Maßnahmen im Ausland vermittelt werden. GWP bringt in diesen Pool solche Betreiber ein, die Betriebsführungspersonal für EZ/IZ-Vorhaben und für das Programm urbane Betreiber-Partnerschaften nach geeigneten Modellen zur Verfügung stellen. Wechselseitig kann dieser Pool behilflich sein, um gemeinsam eine größere Bandbreite an Leistungen zu erbringen.

Dieses Papier wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe von German Water Partnership (GWP) zu „Betreiber-Know-how“ verfasst. GWP bündelt die Expertise von 350 Mitgliedern zur Stärkung der Wettbewerbsstellung der deutschen Wasserwirtschaft und -forschung auf internationalen Märkten und Förderung der marktbezogenen Kooperation von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Die Kompetenzen von GWP liegen in der sicheren Versorgung, effizienten Behandlung und nachhaltigen Nutzung von Wasser – begleitet durch übergreifende CD-Ansätze.

Stand: 4\_2014  
Kontaktadresse: German Water Partnership  
Reinhardstr. 32  
10117 Berlin  
[sekretariat@germanwaterpartnership.de](mailto:sekretariat@germanwaterpartnership.de)

---

<sup>6</sup> Ein interessanter Ansatz ist die Verknüpfung von Erfahrungen kommunaler und privater Betreiber mit Querschnittsthemen wie etwa die integrierte Stadtentwicklung, Hochwasserschutz oder technische Standardsetzungen.