

Behördliche Auflagen, neue Vorgaben der Abwassertechnik oder Produktionserweiterungen zwingen Unternehmen oft zum Umbau bestehender Kapazitäten. Der klassische Weg der Eigeninvestition ist in der Regel steinig und mühsam. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bieten Contracting-Modelle deshalb eine attraktive Alternativroute.



Bild: Infraser Höchst

Contracting im Wassermanagement

Marcus Lodde und Claus Bohling

Beim Contracting-Modell sucht sich das Unternehmen für das Wassermanagement einen strategischen Partner wie Anlagenbauer, Wasserversorger oder Abwasserentsorger. Auf diese Weise kann es sich auf seine Kernkompetenzen in der Produktion konzentrieren. Der spezialisierte Vertragspartner plant, finanziert, errichtet und betreibt die wasserwirtschaftlichen Anlagen als Dienstleister direkt im Betrieb. Innerhalb eines vertraglich fixierten Zeitraumes zahlt das Unternehmen einen laufenden Servicepreis, der sich aus Grund- und Leistungspreis ergibt, für einen definierten Leistungsumfang.

Doch die Möglichkeiten des Contractings im Wassermanagement werden von der Industrie bisher nur selten

genutzt. Die Effizienz-Agentur NRW (EFA) startete 2004 das Pilotprojekt „Contracting in der Prozesswasseraufbereitung“, um den Hindernissen auf die Spur zu kommen.

Hürden gibt es viele: Gerade in mittelständischen Unternehmen fehlt oft die Manpower, ein Contracting-Projekt mit einem Zeitraum von mindestens anderthalb Jahren alleine zu schultern. Zudem beschreiten die Betriebe juristisches und kaufmännisches Neuland mit vielen offenen Fragen. Vielfach herrscht auch die Einstellung, dass mit einem externen Dienstleister auf dem Betriebsgelände die Flexibilität in der Produktion eingeengt wird. Darüber hinaus scheinen die Contracting-Anbieter aufgrund ihrer Gesellschafterstruktur und Unternehmensgröße über eine stärkere Position in der Partnerschaft zu verfügen.

Diese Bedenken diskutierte die EFA in Gesprächen mit Contracting-Anbietern, Ingenieurbüros und Juristen in mehreren Workshops. Gemeinsam entwickelte man neue Lösungsansätze zur Standardisierung eines Contracting-Prozesses mit dem Ziel, das Vertrauen für dieses Modell im Mittelstand zu gewinnen und Vorbehalte abzubauen.

Folgende Komponenten flossen in die Standardisierung ein:

- ▶ Im Vorfeld der Contracting-Projektierung wurde auf den PIUS-Check, einer prozessorientierten Stoffstromanalyse der EFA, zurückgegriffen.
- ▶ Die Kanzlei Leinenbach, Magdeburg, erarbeitete einen Muster-Rahmenvertrag „Contracting in der Prozesswasseraufbereitung“, den die Teilnehmer des Workshops diskutierten und als praktikabel einstufen.
- ▶ Die Industrieberatung Umwelt GbR, Wistedt i.d. Nordheide, entwickelte in Zusammenarbeit mit der Kanzlei Köhler & Klett, Köln, einen „Projektfahrplan Contracting“. Dieser geht auf die einzelnen Phasen einer Pflichtenhefterstellung und Durchführung einer Bieterauswahl ein. Zudem liefert er einen chronologischen Aktivitätenplan mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

| Technisches Abwasserkonzept | Eigeninvestition Aufgabenstellung im Verantwortungsbereich | Contracting Aufgabenstellung im Verantwortungsbereich |
|----------------------------------|---|--|
| Planungsphase | Unternehmen | Dienstleister |
| Bauphase | Unternehmen | Dienstleister |
| Betriebs- und Unterhaltungsphase | Unternehmen | Dienstleister |
| Einhaltung Einleitwerte | Unternehmen | Dienstleister |
| technologischer Fortschritt | Unternehmen | Dienstleister |
| Aktivierung in Bilanz | Unternehmen | Dienstleister |

Vergleich der Risiko- und Aufgabenverteilung zwischen Eigeninvestition und Contracting.

Struktur des EFA-Pilotprojektes im Bereich Contracting.

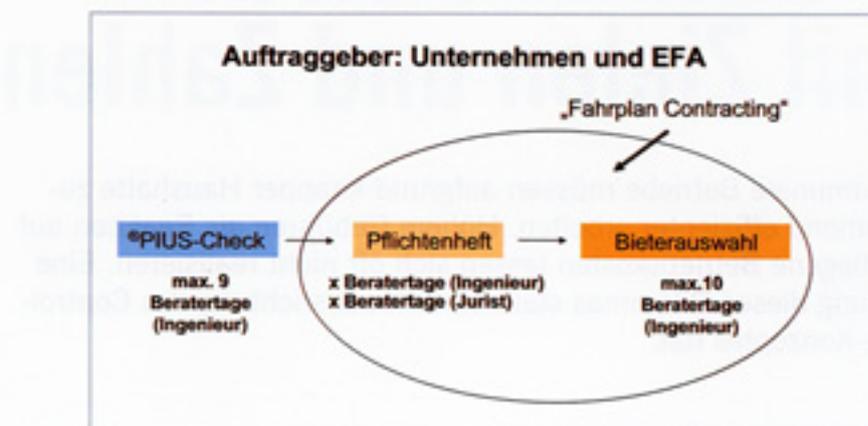
ten. Technische, juristische und kaufmännische Inhalte werden dabei ebenfalls berücksichtigt.

Projektfahrplan Contracting

Doch worin liegen die Unterschiede zum klassischen Contracting-Ansatz? Gängige technische Abwasserkonzepte setzen direkt an den bestehenden Volumenströmen und Frachten des Unternehmens an, ohne die vorgelagerte Produktion zu beachten. Beim Contracting-Ansatz der EFA werden dagegen im ersten Schritt die Ursachen/Quellen für die Volumenströme und Frachten im Unternehmen ermittelt. Dabei geht es vor allem darum, Potenziale zur Effizienzsteigerung in den einzelnen Produktionsprozessen aufzudecken. Dies geschieht mit dem PIUS-Check, den ein von Unternehmen und Effizienz-Agentur beauftragtes externes Ingenieurbüro durchführt.

Sobald die im Rahmen der Abschlusspräsentation vorgeschlagenen Vermeidungspotenziale umgesetzt und die angepeilten Einsparungen erzielt worden sind, folgt der zweite Schritt des „Projektfahrplan Contracting“. Das Unternehmen und die EFA lassen nun von dem bereits beim PIUS-Check involvierten Ingenieurbüro sowie einem Juristen ein Pflichtenheft erstellen. Das Heft entsteht nicht aus der exakten Beschreibung eines technischen Verfahrens, sondern mit der Vorgabe bestimmte Zielparame-ter einzuhalten. Lösungsvorschläge erarbeiten die Contracting-Anbieter auf Grundlage ihrer Fachkompetenz. Durch die Vorgabe von Pflichtenheft und angepasstem Musterrahmenvertrag erlangt der Unternehmer Dokumentenhoheit.

Auf dieser Basis wird der Startschuss für die Bieterauswahl gegeben, an deren Ende ein Vergabevorschlag steht. Der Unternehmer kann nun die Vor- und Nachteile von Eigenbetrieb und Fremd-



vergabe objektiv gegenüberstellen und eine strategische Entscheidung treffen.

Erste Pilotprojekte laufen

Mittlerweile haben schon erste Projekte in der Lebensmittel-, Textil- und Papierindustrie mit verschiedenen Ingenieurbüros begonnen.

Die bisherigen Erfahrungen untermauern die Eignung des Projektfahrplans als praktikables Werkzeug für den externen Berater. Für die Durchführung ist bei allen Projektpartnern ein großes Maß an Flexibilität gefordert.

Unternehmen entscheiden sich oft erst bei Problemen und Umbruchsituationen für eine Contracting-Lösung. In solch einer Phase können sich viele Unternehmensprozesse verändern und Anpassungen auch bei einem Projektplan im fortgeschrittenen Stadium erforderlich machen. Selbst nach Fixierung des Lieferumfanges sind technische Änderungen möglich. Dies führt unter Umständen zur Überprüfung und Anpassung von Schnittstellen, Leistungsumfang und Eigenkostenermittlung. Auch eine kurzfristige Erweiterung der Bieterliste ist denkbar. Zum Beispiel könnte es sein, dass der benachbarte Betrieb auf den „fahrenden Contracting-Zug“ aufspringen möchte oder

der „Haus- und Hoflieferant“ sich spontan dazu entscheidet, ebenfalls ein Contracting-Angebot abzugeben. Dadurch verändert sich natürlich der Zeitplan und weitere Verfahrensvorschläge sind erforderlich.

Ausblick

Anfang des Jahres 2007 wird die Effizienz-Agentur NRW nach Abschluss der Pilotphase über Ergebnisse der angelaufenen Projekte informieren. In diesem Jahr können noch zwei weitere Unternehmen aus NRW an dem Projekt teilnehmen. Nach Abschluss der Pilotphase will die EFA die Methodik zum „Contracting im Wassermanagement“ unter Umständen in ihr Beratungsangebot aufnehmen und weiteren nordrhein-westfälischen Unternehmen zugänglich machen.

Dipl.-Kfm. Marcus Lodde, Effizienz-Agentur NRW, Tel.: 0203/37879-58, lod@efanrw.de; Dipl.-Ing. Claus Bohling, Industrieberatung Umwelt GbR, Tel.: 04182/7070-0, claus.bohling@industrieberatung-umwelt.de