



Liebe Leserinnen und Leser,

wir wünschen Ihnen, Ihren Kolleginnen, Kollegen und Ihrer Familie ein besinnliches Weihnachtsfest und einen gelungenen Start in das Jahr 2011.

Wir freuen uns darauf, auch im neuen Jahr gemeinsam mit Ihnen die Entwicklung der Abfallwirtschaft zu begleiten und neue Herausforderungen zu bewältigen. Bis dahin haben wir Ihnen wieder interessante und aktuelle Erfahrungsberichte zusammengestellt und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

++++
Informationen zu unserem Leistungsspektrum finden Sie unter www.timconsult.de
++++

In dieser Ausgabe lesen Sie (bitte klicken):

- [Diskussion um die Wertstofftonne – was kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe wissen müssen](#)
- [Praxisbeitrag: Die vier Hauptfehler bei der Beschaffung abfallwirtschaftlicher Software](#)
- [Preise für die thermische Abfallbehandlung im freien Fall – Kommunen müssen handeln](#)
- [Praxisbeitrag: Change Management in der Abfallwirtschaft](#)
- [Praxisbeitrag: Ökoeffizienz in der Abfalllogistik](#)
- [Fahrzeugtechnik - Lohnt sich die Ausstattung von Sammelfahrzeugen mit hydraulischem Hybridantrieb?](#)
- [Nachlese: Zum 15. Male interessante und kontroverse Diskussionen beim Wertstoff-Seminar in Frankfurt am Main](#)
- [Seminarankündigungen](#)
 - [16. Wertstoff Seminar
Die optimale Verwertung von Altpapier und anderen Wertstoffen im Zeichen der Ressourcenwirtschaft](#)
 - [4. Zukunftswerkstatt – Vorankündigung
Kommunale Abfallwirtschaft – Unternehmerisches Handeln im Zeichen des Wandels](#)
 - [Entscheider-Plattform PPP - Vorankündigung](#)
- [Kontakt](#)

Mit herzlichen Grüßen aus Mannheim

Ihr TIM CONSULT-Team

Diskussion um die Wertstofftonne – was kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe wissen müssen

Der vorliegende Referentenentwurf des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (RE KrWG) vom 06.08.2010 sieht die Einführung einer Wertstofftonne vor. Doch auch drei Monate später bleiben die Details der möglichen Ausgestaltung insbesondere der Systemführerschaft offen.

Ausgangssituation und Ziele der Einführung einer Wertstofftonne

Die gesetzliche Voraussetzung für die Einführung einer Wertstofftonne sind die Getrennthaltungs- und Verwertungspflichten der EG-Abfallrahmenrichtlinie vom 19.11.2008 (AbfRRL). Danach sind die werthaltigen Fraktionen ab 01.01.2015 flächendeckend getrennt zu erfassen, zu sammeln und einer Verwertung zuzuführen.



Abb. 1: Restabfall-, Bioabfall- und Altpapier-tonnen (Mehrfamilienhaus). Wertstofftonne zusätzlich?
 Quelle: Petra Hoeß Petra Hoeß | FABION Markt + Medien , Arge Abfallberatung Unterfranken

Mit dem Referentenentwurf des neuen Kreislaufwirtschaftsgesetzes soll die AbfRRL umgesetzt sowie nationale Vorschriften des KrW-/AbfG aktualisiert werden. Wesentliche Merkmale des RE KrWG sind die fünfstufige Abfallhierarchie, Festlegung von Recycling- und Verwertungsquoten und die Schaffung von Grundlagen für die Einführung einer „einheitlichen Wertstofftonne“, die im RE KrWG an zwei Stellen ermöglicht wird, dem § 10 Abs. 1 Nr. 3 und dem § 25 Abs 2 Nr. 3. Beide Stellen verweisen auf zukünftige Verordnungsermächtigungen, die die noch offenen Punkte klären sollen.

Zu den noch offenen Punkten der Ausgestaltung einer einheitlichen Wertstofftonne zählen vor allem:

- welche Wertstoffe in der Wertstofftonne gesammelt werden,
- ob die Wertstofftonne verpflichtend sein wird,
- und vor allem: wer die Systemführerschaft über die Wertstofftonne besitzt.

Auch wenn sich in der aktuellen Diskussion bei der Trennung der Wertstoffe ein Schwerpunkt für stoffgleiche Nichtverpackungen gebildet hat, stellt der Begriff der „einheitlichen Wertstofftonne“ keine Beschränkung auf Leichtstoffverpackungen (LVP) und stoffgleiche Nichtverpackungen dar. Die ein-

heitliche Wertstofftonne kann auch zur Erfassung weiterer Wertstoffe genutzt werden. So werden in Modellprojekten heute auch Elektrokleingeräte, Altholz, Textilien u.a. in der Wertstofftonne gesammelt.

Formulierte Ziele der Einführung einer Wertstofftonne mit gemeinsamer Erfassung von LVP und verwertbaren Abfällen aus privaten Haushalten sind u. a.:

- hochrangige Verwertung im Rahmen der fünfstufigen Abfallhierarchie
- Erhöhung der Verwertungsquoten
- Vereinfachung der Sammlung
- Verringerung von Fehlwürfen

Mengenanalysen haben ergeben, dass mit der Wertstofftonne ca. 3-8 kg/Einwohner/a getrennt erfasst werden können.

Offene Fragen zur Einführung einer Wertstofftonne

Im Wesentlichen stehen derzeit zwei Fragen im Interesse der Diskussionen: welche Stoffe sollen getrennt beziehungsweise gemeinsam erfasst werden und wie werden zukünftig die Zuständigkeiten geregelt, also inwieweit die Erfassung der Wertstoffe durch öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger (örE) bzw. Kommunen oder privatwirtschaftliche Entsorgungsbetriebe erfolgen soll.

Auch wenn noch keine abschließende Antwort auf die Frage nach den Stoffen, die in der Wertstofftonne zu sammeln sind, möglich ist, konzentrieren sich die Modellprojekte und die aktuelle Diskussion auf den Zugriff der stoffgleichen Nichtverpackungen. Zur Klärung dieser Frage hat das Umweltbundesamt derzeit eine Studie in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse Anfang nächsten Jahres erwartet werden.

Die Frage nach der Zuständigkeit / Systemführerschaft beinhaltet das größte Diskussionspotenzial. In der aktuellen Auseinandersetzung stehen sich die private und die kommunale Entsorgungswirtschaft gegenüber. Die Diskussion wird derzeit darüber geführt, wem die Wertstoffe aus den Haushaltsabfällen, die sich noch in der Reststofftonne befinden, gehören und heute im Allgemeinen einer thermischen Verwertung zugeführt werden. Die relevanten Marktteilnehmer sind hierbei die örE oder Kommunen und die private Entsorgungswirtschaft sowie die dualen Systeme.

Dabei verweisen die örE und Kommunen darauf, dass die Erfassung der stoffgleichen Nichtverpackungen ein Teil der Daseinsvorsorge sei und ihnen diese Wertstoffe in der Reststofftonne aufgrund der gesetzlich geregelten Überlassungspflicht zustehen. Sie verweisen des Weiteren auf das Urteil des BVerwG aus dem Jahre 2009 zum Altpapier und sehen auch die getrennte Erfassung als alleinige Aufgabe der örE bzw. der kommunalen Entsorgungsbetriebe. Die Überlassungspflicht werde aus Sicht der örE nicht allein dadurch aufgehoben, dass eine weitere Trennung und Verwertung der in der Restabfalltonne enthaltenen Wertstoffe erfolgt. Rückendeckung erhalten die örE auch aus dem Bundesumweltministerium: Die Überlassungspflicht für getrennt bereitgestellte Abfälle ist im RE KrWG enthalten und gelte daher auch weiterhin, so Helge Wendenburg, Leiter der Abteilung Wasserwirtschaft, Abfallwirtschaft und Bodenschutz im Bundesumweltministerium.

Die private Entsorgungswirtschaft argumentiert, dass nur durch eine gewerbliche Sammlung die Verwertung der erfassten Wertstoffe zu Sekundärrohstoffen sichergestellt wird und dies die Aufgabe der privaten Entsorgungswirtschaft sei. Diesbezüglich ist aus Sicht der privaten Entsorgungswirtschaft positiv festzustellen, dass im RE KrWG die gewerbliche Sammlung durch eine Begriffsbestimmung (§ 3 Abs. 10 und 18) sowie durch die Beschreibung der materiellen Voraussetzungen (§ 17) und formel-

len Voraussetzungen (§ 18) konkretisiert wird. Hierdurch wird das Urteil des BVerwG aufgeweicht und somit hoffen die privaten Entsorger, dass die EU-Kommission ihre Zweifel am Urteil des Bundesverwaltungsgerichts bestätigt und dadurch die Zulässigkeit der gewerblichen Sammlung neu definiert werden muss.

Ferner kann nach rechtlicher Einschätzung des RE KrWG der Eindruck entstehen, dass es sich bei der Wertstofftonne um eine Fortentwicklung der Produktverantwortung handelt, woraus eine Begründung für die Systemführerschaft privater Entsorger bzw. der Systembetreiber abgeleitet werden kann.

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass der bvse (Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung) als Vertreter der mittelständischen Recyclingwirtschaft eine Marktlösung anstrebt und sich damit gegen eine Monopolbildung durch kommunale oder private Entsorger ausspricht. Entweder seien die Wertstoffe, insbesondere die stoffgleichen Nichtverpackungen, durch eine gewerbliche Sammlung zu erfassen und zu verwerten oder entsprechende Leistungen durch die Kommunen auszusprechen.

Weitere offene Fragen sind:

- **Verpflichtung zur Wertstofftonne:**
Unklar bei der Ausgestaltung ist derzeit auch, ob die Einführung einer Wertstofftonne verpflichtend wird, oder ob auch auf ein bestehendes Bringsystem mit Container- oder Wertstoffhof-Lösung zurückgegriffen werden kann. Der derzeitige Stand der Diskussionen lässt jedoch vermuten, dass die Einführung einer separaten Tonne wahrscheinlich ist.
- **Kosten und Finanzierung:**
Bei der Ermittlung der Kosten einer Wertstofftonne ist zu berücksichtigen, dass der „Gelbe Sack“ bereits über den Kauf der Ware mit dem grünen Punkt finanziert wird. Eine neue gesonderte Gebühr für die Nutzung der Wertstofftonne bzw. eine Erhöhung der Abfallgebühren wird den Bürgern dagegen nur schwer vermittelbar sein. Eine Finanzierung über die Abfallgebühren scheidet daher wohl aus politischen Gründen aus. Bei der Finanzierung der Wertstofftonne wird derzeit auch über eine Gebühr bzw. über eine Erweiterung der Produktverantwortung ähnlich dem gelben Sack für lizenzierte Verkaufsverpackungen diskutiert.
Im Gegensatz zum Altpapier und Altmittel ist bei den meisten übrigen Stoffen, die für die Wertstofftonne diskutiert werden, derzeit auch keine Finanzierung über Erlöse zu erwarten.
Des Weiteren es gilt zu berücksichtigen, dass Mengenverluste in der Reststofftonne negative Auswirkungen auf die Abfallgebühren haben können, falls die Sammlungs- bzw. Verbrennungskosten trotz sinkender Menge an Restabfall auf gleichem Niveau bleiben und weitere Kosten für die Wertstofftonne anfallen. Hinzukommt, dass den Kosten für die Wertstofftonne oftmals keine Erlöse entgegenstehen, insbesondere, wenn der getrennt gesammelte Anteil an Wertstoffen nicht den öRE oder Kommunen zusteht.

Auch zu den Kosten und zur Finanzierung hat das Umweltbundesamt ein Gutachten in Auftrag gegeben, das im kommenden Jahr veröffentlicht und diskutiert werden soll. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung der Wertstofftonne nicht vor 2012/2013 erfolgen wird.

Dennoch gibt es bereits heute unterschiedliche Modellprojekte und Ausgestaltungsformen einer Wertstofftonne.

Mögliche Formen der Ausgestaltung einer Wertstofftonne

Schon seit einigen Jahren werden verschiedene Alternativen einer Wertstofftonne diskutiert und in Modellprojekten umgesetzt (TIM CONSULT berichtete darüber bereits verschiedentlich in ihrem Newsletter).

Für die gemäß RE KrWG einzuführende einheitliche Wertstofftonne scheinen sich zurzeit zwei Formen herauszubilden, die „trockene Wertstofftonne“ als Lösung der örE bzw. Kommunen und die „Gelbe Tonne plus“ als Lösung der privatwirtschaftlichen Entsorger bzw. der Betreiber der dualen Systeme.

Bei der trockenen Wertstofftonne werden LVP und stoffgleiche Nichtverpackungen in einer Wertstofftonne durch den örE bzw. die Kommune erfasst. Der übrige Hausmüll wird weiterhin in der Reststofftonne (nasse Tonne) gesammelt. Im Anschluss daran erfolgt eine Vorsortierung und die LVP werden den dualen Systemen zur weiteren Sortierung und Verwertung zu Verfügung gestellt. Für die Mitbenutzung der Erfassungssysteme der örE bzw. Kommunen leisten die dualen Systeme einen Kostenbeitrag.

Bei der Gelben Tonne plus werden die LVP und die stoffgleichen Nichtverpackungen in einem gemeinsamen Behälter von den durch die dualen Systeme beauftragten Unternehmen erfasst. Die örE beteiligen sich an den entstehenden Kosten durch Erstattungen an die dualen Systeme.

Auch wenn keine allgemeingültige Lösung existiert, deuten die bisherigen Modellbeispiele darauf hin, dass eine Erweiterung der bestehenden gelben Tonne oder gelben Säcke eine umsetzbare Lösung darstellt. Dies bedeutet eine gemeinsame Erfassung von LVP und stoffgleichen Nichtverpackungen. Diese gemeinsame Erfassung ist auch schon seit der 5. Novelle der Verpackungsverordnung (VerpackV) vom 01.04.2009 möglich, jedoch wird diese bisher nur selten umgesetzt.



*Abb. 2: Zukünftig Gelber Sack zur Erfassung stoffgleicher Nichtverpackungen?
Quelle: Harald Heinritz | Landratsamt Kitzingen, Arge Abfallberatung Unterfranken*

Bei der Entscheidung über die Ausgestaltung einer zukünftigen einheitlichen Wertstofftonne ist eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen. Neben Qualität und Mengenströmen der Wertstoffe zählen hierzu vor allem regional stark schwankende Faktoren, wie die Siedlungs- und Bevölkerungsstruktur, sozio-ökonomische Faktoren und die Organisation der Abfallwirtschaft. Somit kann es keine allgemeingültige Lösung für die Erfassung und Sammlung von Wertstoffen geben, sie ist vielmehr vor dem Hintergrund ökonomischer und ökologischer Ziele zu bewerten.

Modellbeispiele möglicher Handlungsoptionen

In der „gemeinsamen Wertstofftonne“ gemäß RE KrWG soll die Erfassung von LVP sowie der verwertbaren Abfälle aus privaten Haushalten erfolgen. Aufgrund dieser unspezifischen Beschreibung und einer noch ausstehenden Klärung dessen, was zukünftig in der Wertstofftonne zu sammeln ist, gibt es ganz unterschiedliche Ausgestaltungen bei derzeitigen Modellprojekten.

Vor dem Hintergrund der zurzeit erprobten Modelle fragen sich derzeit weitere öRE und Kommunen, inwieweit eine Notwendigkeit zum Handeln besteht, welche Handlungsoptionen sie haben oder ob doch erst auf die weitere Umsetzung des RE KrWG gewartet werden soll. Hierbei bildet sich in einer Vielzahl aktueller Diskussionen die Erkenntnis, dass die frühzeitige Prüfung von Handlungsoptionen und die Entscheidung für eine Strategie im Umgang mit den Wertstoffen für die kommunale Entsorgungswirtschaft sinnvoll erscheinen. Ziel ist dabei, Situationen wie im Zusammenhang mit der Erfassung und Sammlung von Altpapier zu vermeiden (Stichwort: „Häuserkampf“).

Vorgeschlagenes weiteres Vorgehen für die kommunale Abfallwirtschaft

Wie die vorangegangenen Ausführungen und der aktuelle Diskussionsstand zeigen, hat die Ausgestaltung der Wertstofftonne unmittelbare Auswirkungen auf die zukünftige Systemführerschaft. Dieser Entwicklung darf sich die kommunale Abfallwirtschaft nicht entziehen, da sonst die private Seite versuchen wird, eigene Modelle zu etablieren.

Grundsätzlich ist zu vermuten, dass private Entsorger eine Wertstofftonne einführen werden, gelingt es der jeweiligen Kommune nicht, zeitnah eine eigene Strategie umzusetzen. Hierfür gibt es mehrere Handlungsoptionen: von der vertraglichen Lösung mit den Systembetreibern bis zur Einführung einer eigenen Wertstofftonne sowie weitere Zwischenlösungen.

Eine allgemeingültige Empfehlung für oder gegen eine bestimmte Handlungsoption kann derzeit von TIM CONSULT nicht ausgesprochen werden; hierfür müssen die aktuellen Gegebenheiten (z.B. vertragliche Situation mit Systembetreiber) oder gebührenrechtliche Argumente (z.B. Finanzierung) vertiefend untersucht und mit der jeweiligen Kommune abgestimmt werden. Diese fließen dann in eine Bewertung der Optionen und in die Empfehlung für eine Entscheidung und Umsetzung einer angepassten Strategie für die Wertstofftonne in der jeweiligen Kommune ein.

Die Motivation einer frühzeitigen Prüfung von Optionen sollte für die kommunale Abfallwirtschaft die Systemführerschaft bei der Sammlung, Verwertung und Vermarktung der Wertstoffe sein. TIM CONSULT unterstützt die Kommunen hierbei gerne.

Dr. Frank Wißkirchen
Bereichsleiter Public Management
Tel.: 0621 / 150 448 - 91
f.wisskirchen@timconsult.de

Jörg Zablonksi
Seniorberater
Tel.: 0621 / 150 448 - 85
j.zablonksi@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Die vier Hauptfehler bei der Beschaffung abfallwirtschaftlicher Software

Die Beschaffung abfallwirtschaftlicher Software wird meist unterschätzt und auch der Einsatz des vertrauten Beraters führt oftmals nicht zum optimalen Ergebnis. Bei Gesamtkosten von nicht selten mehreren hunderttausend Euro sollten vermeidbare Fehler ausgeschlossen werden. TIM CONSULT, als die führende Beratung in der Auswahl und Beschaffung abfallwirtschaftlicher Software, möchte mit nachfolgendem Beitrag auf vier Erfolgsfaktoren der Software-Auswahl und –Beschaffung hinweisen und auf typische Fehler in der Praxis aufmerksam machen.

1. Formulierung der Leistungsbeschreibung – Gradwanderung zwischen bestimmt und kreativ
2. Wahl des Ausschreibungsverfahrens – Offene Ausschreibung nicht zweckmäßig
3. Angebotsauswahl – nicht nur der Preis zählt
4. Verzicht auf Beraterleistung

Zu 1. Formulierung der Leistungsbeschreibung – Gradwanderung zwischen bestimmt und kreativ

Die Leistungsbeschreibung legt die vom Softwareanbieter zu bringende Leistung fest und ist Auftragsbestandteil. Sie ist das Herzstück der gesamten Softwarebeschaffung, da sie den Leistungsbereich definiert und daher von elementarer Bedeutung ist. Möchte man „nur“ den Bereich der Abfallwirtschaft abbilden oder auch weitere Sparten wie Winterdienst oder Straßenreinigung? Eine Grundsatzfrage, die oftmals bereits nicht gestellt wird.

Hat man sich für den grundsätzlichen Leistungsbereich entschieden, so ist die Formulierung der Leistungsbeschreibung die erste große, ja vielleicht größte Herausforderung. Formuliert man die Leistungsbeschreibung zu unbestimmt, so kann es im schlimmsten Fall passieren, dass man einen Anbieter auswählt (bzw. auswählen muss), der die eigentlich gewünschte Leistung gar nicht erbringen kann. Sofern er die Leistungsbeschreibung erfüllt, ist hiergegen keine rechtliche Handhabe möglich. Zumindest aber führt eine unbestimmte Leistungsbeschreibung zu Mehrkosten. Das vom Anbieter erstellte Angebot umfasst zwar die bestimmten Leistungsanforderungen, nicht aber die vom Auftraggeber gewünschten, jedoch nur unbestimmt geforderten Leistungen. Oder anders: der Dienstleister erbringt immer das, was man beschreibt, es ist nur nicht immer das, was man möchte.

Dies soll nun wiederum nicht bedeuten, dass jedes Detail in der Leistungsbeschreibung zu regeln ist. TIM CONSULT hat Leistungsbeschreibungen kennengelernt, deren Umfang weit mehr als 100 Seiten betrug, mit der Folge, dass sich kaum ein Anbieter um den Auftrag beworben hat bzw. die angebotenen Preise sehr hoch ausgefallen sind. Werden die zu erbringenden Leistungen zu detailliert geregelt, so fällt es vielen Anbietern schwer, ihr eigenes Konzept umsetzen zu können.

Die Gradwanderung zwischen möglichst bestimmt und dennoch kreativ, d.h. zu erzielen, dass möglichst viele geeignete Anbieter ihr Konzept in der Leistungsbeschreibung abbilden können, ist die größte Herausforderung bei der Softwarebeschaffung und zudem die Herausforderung mit der höchsten Folgewirkung.

In dieser Phase sollten zudem bereits die später mit dem System beschäftigten Mitarbeiter einbezogen werden. Deren Erfahrungen und Ideen sind wertvoller Input und zudem sichert die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen den Erfolg in der Einführung. Auch dieser Aspekt wird oftmals unter-

schätzt und eine Leistungsbeschreibung von einem Projektverantwortlichen alleine formuliert, ohne Einbeziehung weiterer Mitarbeiter.

Zu 2. Wahl des Ausschreibungsverfahrens – Offene Ausschreibung nicht zweckmäßig

Nicht selten wird Software in offenen Ausschreibungsverfahren beschafft. Jeder Anbieter, der für sich meint, in der Lage zu sein, die Anforderungen grundsätzlich zu erfüllen, kann hier ein Angebot abgeben. Die Berücksichtigungen von Referenzen ist erst in der Angebotsauswertung möglich. Je nach Leistungsbedarf kann es dann passieren, dass zehn oder mehr Angebote abgegeben werden. Diese auszuwerten verursacht einen enormen, aber nicht immer sinnvollen Aufwand.

TIM CONSULT empfiehlt hier die Vorschaltung eines Teilnahmewettbewerbs. Durch den Teilnahmewettbewerb wird eine reduzierte Anzahl von optimal geeigneten Anbietern zum Angebot aufgefordert. Der Aufwand in der Angebotsphase sinkt so erheblich und ermöglicht eine umfassende Beschäftigung mit den verbleibenden Anbietern.



Abb. 3: Softwarestudie von TIM CONSULT

Doch wie kommt man zu den geeigneten Anbietern? Dieser weitere Erfolgsfaktor erfordert eine tiefgehende Branchenkenntnis. Nur wer die Systeme kennt, kann Auswahlkriterien festlegen, die zu den geeigneten Anbietern führen. Auch hier haben wir schon Beispiele kennengelernt, bei denen durch ausschließlich allgemeine Auswahlkriterien das Ziel der Anbieterreduktion auf geeignete Anbieter komplett verfehlt wurde. Dies hat bis hin zum Scheitern der gesamten Beschaffung geführt.

Zu 3. Angebotsauswahl – nicht nur der Preis zählt

Wurden die Punkte 1. und 2. beachtet, so droht das Scheitern der Auswahl des optimal geeigneten Anbieters nicht selten in der Art der Angebotsauswahl. Eine abfallwirtschaftliche Software wird von vielen Beteiligten täglich über fünf, zehn oder noch mehr Jahre genutzt. Die ausgewählte Software kann die tägliche Arbeit deutlich erleichtern, jedoch nur, wenn diese optimal für den Betrieb geeignet ist.

Wählt man die Software nur nach dem Angebotspreis aus, so besteht die Gefahr, dass wegen einer vermeintlichen Einsparung (meist im einstelligen Prozentbereich bei der Anschaffung), eine nicht optimale Software beschaffen muss. Im schlimmsten Fall laufen Prozesse mit dieser Software deutlich schlechter und die vermeintliche Einsparung wird schnell relativiert.

TIM CONSULT empfiehlt immer die Durchführung von Anbieterpräsentationen. In den Präsentationen stellen sich die Anbieter mit ihrem System vor, zeigen die Arbeitsweise und den Aufbau des Systems. Die zukünftig mit dem System arbeitenden Mitarbeiter sind die Zielgruppe der Präsentationen und deren Wertung fließt letztlich in die Auswählung mit ein. Dies führt zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, den optimalen Anbieter zu finden, führt zum anderen aber auch zu einer hohen Akzeptanz der ausgewählten Software, was wiederum zwingend notwendig für den Erfolg der Einführung ist. Doch auch die Anbieterpräsentation und die Wertungskriterien müssen gut vorbereitet werden, um eine fundierte Entscheidung zu ermöglichen. Vergleichbarkeit der Präsentationen und Herausarbeiten der Unterschiede sind Zielsetzungen der Präsentationen.

Zu 4. Verzicht auf Beraterleistung

Wie eine Auswertung erfolgreicher Projekte zur Software-Auswahl und –Beschaffung zeigt, wurden diese in den meisten Fällen von erfahrenen Beratern unterstützt. Ebenso zeigen vergangene Software-Einführungen, dass Beschaffungen ohne Berater im Nachgang große Probleme verursacht haben. Dass dies nicht nur eine „Werbeaussage“ von TIM CONSULT ist, zeigen Aussagen der betroffenen Betriebe. Beschaffungen abfalllogistischer Leistungen werden von diesen regelmäßig, in kürzeren Abständen durchgeführt und beziehen sich auf einzelne Bereiche des Betriebes. Hingegen werden Software-Beschaffungen als strategische Einzelprojekte nur selten durchgeführt, haben aber Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Gestatten Sie uns an dieser Stelle nun doch einen werbenden Hinweis: im Vergleich zu den Kosten für die Beschaffung, Einführung und Nutzung neuer Software sind die Kosten für eine Unterstützung durch TIM CONSULT im Rahmen der Beschaffung nahezu vernachlässigbar.

Der Einsatz eines Beraters als weiterer Erfolgsfaktor hat nach unserem Verständnis die Hauptaufgabe, den Betrieb bei der Findung der notwendigen Leistung (Leistungsbeschreibung) und bei der Auswahl des optimalen Anbieters zu unterstützen. Weitere (Neben-)aufgaben sind die Zeitersparnis bei einer eigenen Marktanalyse der Betriebe, die Entlastung der Mitarbeiter und die Berücksichtigung formeller Anforderungen bei der Ausschreibung. Demzufolge ist die Marktkenntnis eine zwingende Voraussetzung; der Berater muss wissen, was Systeme leisten können, um mit dem zu beschaffenden System die optimale Unterstützung im Alltag zu erhalten und gleichzeitig im finanziellen Rahmen zu bleiben.

Fast immer werden Prozesse durch den Einsatz neuer Softwaresysteme verändert und optimiert. Ein externer Berater kann den Blick von Außen einbringen und so zu einer optimalen Prozessgestaltung entscheidend beitragen.

Hat man sich für die Expertise eines Beraters grundsätzlich entschieden, so sollte der Berater mit Bedacht ausgewählt werden. Ohne spezielle Expertise ist eine optimale Softwareanbieterauswahl nicht möglich. Wie in anderen Softwarebereichen auch, so entwickeln sich auch im Umfeld der Software für abfallwirtschaftliche Betriebe die angebotenen Systeme laufend weiter. Leistungen, die vor einem Jahr nur teuer zu beschaffen waren, sind inzwischen bei einigen Anbietern zum günstigen Standard geworden. Nur der Berater, der diesen Markt kennt, kann einen Mehrwert durch Beratung schaffen.

TIM CONSULT führt regelmäßig Software-Auswahl und –Beschaffung für kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe durch und verfügt daher über die erforderliche Erfahrung. TIM CONSULT hat allein in den vergangenen Monaten über ein halbes Dutzend Softwarebeschaffungen und –Einführungen begleitet. Zudem ist TIM CONSULT Verfasser und Herausgeber der aktuellen und einzigen Marktstudie zu Softwarelösungen in der Abfallwirtschaft im deutschsprachigen Raum. Wir kennen den aktuellen

Markt und haben umfassende Erfahrungen In der erfolgreichen Umsetzung von Software-Auswahl und –Beschaffung.

Gerne diskutieren wir mit Ihnen in einem ersten unverbindlichen Gespräch die Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Softwarebeschaffung. Sprechen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine [Mail](#). Weiter Informationen zu unserer Marktstudie erhalten Sie [hier](#).

Ralf Gruner
Projektleiter
Tel.: 0621 / 150 448 - 84
r.gruner@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Preise für die thermische Abfallbehandlung im freien Fall – Kommunen müssen handeln

„Spotpreis definiert den Markt“

INTERVIEW ASA-Vorsitzender Thomas Grundmann über Preisverfall, Überkapazitäten und Chancen für Betreiber Mechanisch-Biologischer Abfallbehandlungsanlagen

Bundesland	MVA		Gewerbeabfall		MBAK	
	Kommunal	Gewerbeabfall Verträge/Satzungen	Spotmarkt	Kommunal	Gewerbeabfall	Spotmarkt
Hamburg und Schleswig-Holstein	100-170	90-140	55-100	75-108	90-90	k.A.
Niedersachsen und Bremen	75-190	90-150	55-100	75-143	105-139	k.A.
Nordrhein-Westfalen	111-220	75-173	60-100	91,26-230	119	k.A.
Hessen	145-206	105-120	k.A.	130-152	210	k.A.
Saarland und Rheinland-Pfalz	87-170	115	70	219	k.A.	k.A.
Rheinland-Württemberg	113-210	72-88	60-129	130	110	110
Bayern	90-200	90-230	55-64	105-150	k.A.	k.A.
Berlin und Brandenburg	149	149	55-60	90-125	k.A.	k.A.
Sachsen-Anhalt	80-100	75-90	50-70	83	k.A.	k.A.
Sachsen	105-130	60-120	60	140	70-107	k.A.
Thüringen	51	85	k.A.	85-107		
Mecklenburg-Vorpommern	75-130	k.A.	k.A.			

Beispiel: LK Kassel, Ausschreibung HM, 65 €/t abgeholt;
 Stadt Kassel, HM zur MVA Kassel, ca. 135 €/t geliefert

Beispiel: Stadt Halle, Ausschreibung HM, 58 €/t abgeholt

ZRO will „Preiskampf“ am Entsorgungsmarkt ausnutzen
 Der Zweckverband Restabfallbehandlung Ostthüringen (ZRO) will den von Überkapazitäten geprägten Entsorgungsmarkt für Siedlungsabfälle und den daraus resultierenden „Preiskampf“ der Anlagenbetreiber für sich ausnutzen

aktuelle Preismeldungen : MVA Magdeburg 48 €/t HM aus Halle
 EBS-KW Bernburg 38 €/t EBS (Okt. 2009)
 EBS-KW Heringen 45 €/t EBS aus Slowenien (Mär. 2010)
 Abfall - Makler 58 €/t „191212“ abgeholt am Anfallort in Niedersachsen (Mai 2010)

Quellen: REMONDIS Mai 2010; ASA 2010, Juni 2010

Die thermische Abfallbehandlung steht zunehmend unter Preisdruck. Der Markt hat sich massiv verändert. Für kommunale Unternehmen stellt sich die Frage, welche Konsequenzen hieraus erwachsen und welche strategischen Handlungsalternativen derzeit bestehen. Kommunen, die selbst Anlagen betreiben, müssen sich vorausschauend auf dem Markt positionieren. Kommunale Auftraggeber müssen eine Vergabestrategie für die Behandlung ihrer Abfälle entwickeln. Der Umbruch auf dem Markt zwingt alle Akteure – unabhängig von ihrer derzeitigen Situation – die Weichen zeitnah zu stellen.

1896 wurde der reguläre Betrieb in der Müllverbrennungsanlage am Hamburger Bullerdeich – der ersten MVA Deutschlands – aufgenommen. Seitdem kamen annähernd 70 weitere Anlagen hinzu. Insbesondere in zwei Zeiträumen wurden massiv Kapazitäten aufgebaut:

- In den 80er Jahren haben die Kommunen in eigene Anlagen investiert
- Um 2005 wurden im Zusammenhang mit der TASI schwerpunktmäßig von Privatunternehmen neue Müllverbrennungsanlagen gebaut

Ersatzbrennstoff-Anlagen (EBS-Anlagen), als Vertreter einer jüngeren Technologie zur industriellen Energieerzeugung, befinden sich derzeit zu Teilen noch in der Planungs- oder Bauphase. Ggf. werden nicht alle geplanten Anlagen auch realisiert. Dennoch tragen diese Anlagen dazu bei, dass große Kapazitäten im Bereich der thermischen Abfallbehandlung verfügbar sind. Heute sind sich sämtliche Branchenvertreter und Marktforscher einig, dass in Deutschland Überkapazitäten vorhanden sind.

In der nachfolgenden Grafik sind diesbezüglich vier verschiedenen Prognosen aufgeführt:

	ASA	REMONDIS	Trendresearch		Prognos	
	2010	2010	2010	2020	2010	2020
Müllverbrennungsanlagen	20,1	20,0				
Ersatzbrennstoff-Kraftwerke	5,9	5,2				
genehmigt/ Gen. eingereicht	1,3	2,5				
Projekt	0,4					
Anlagenkapazitäten zur thermisch/energetischen Entsorgung	27,7	27,7	25,1	25,0	26,1	26,8
Anfallende Mengen zur thermisch/energetischen Entsorgung	25,3	24,0	21,9	20,7	25,8	22,7
Rechnerische Überkapazitäten	2,4	3,7	3,2	4,3	0,3	4,1

Abb. 4: Rechnerische Kapazitäten und Überkapazitäten bei der thermischen Abfallbehandlung in Deutschland; Quellen: ASA 2010; Vortrag Thomas Grundmann, 17.06.2010; REMONDIS, Mai 2010

Der Kampf um Abfallmengen wird härter

Folge dieser Überkapazitäten ist ein intensiver Wettbewerb um Abfälle zur Auslastung der kostenintensiven Anlagen. Dieser findet überregional und häufig bereits grenzüberschreitend statt. Es ist davon auszugehen, dass Abfallimporte weiter ansteigen werden.

Vor dem Hintergrund dieses intensiven Wettbewerbs bleibt ein entsprechender Preisdruck nicht aus. Seit 2006 sind stetig sinkende Annahme- bzw. Beseitigungspreise zu beobachten. Dies gilt sowohl für kurzfristige als auch für langfristige kommunale Verträge. Die Höchstpreise, die im Jahr 2006 aufgrund fehlender Verwertungskapazitäten im Zuge der TASI marktüblich waren, haben sich zwischenzeitlich halbiert. Die nachfolgende Grafik zeigt diesen Preisverfall deutlich.

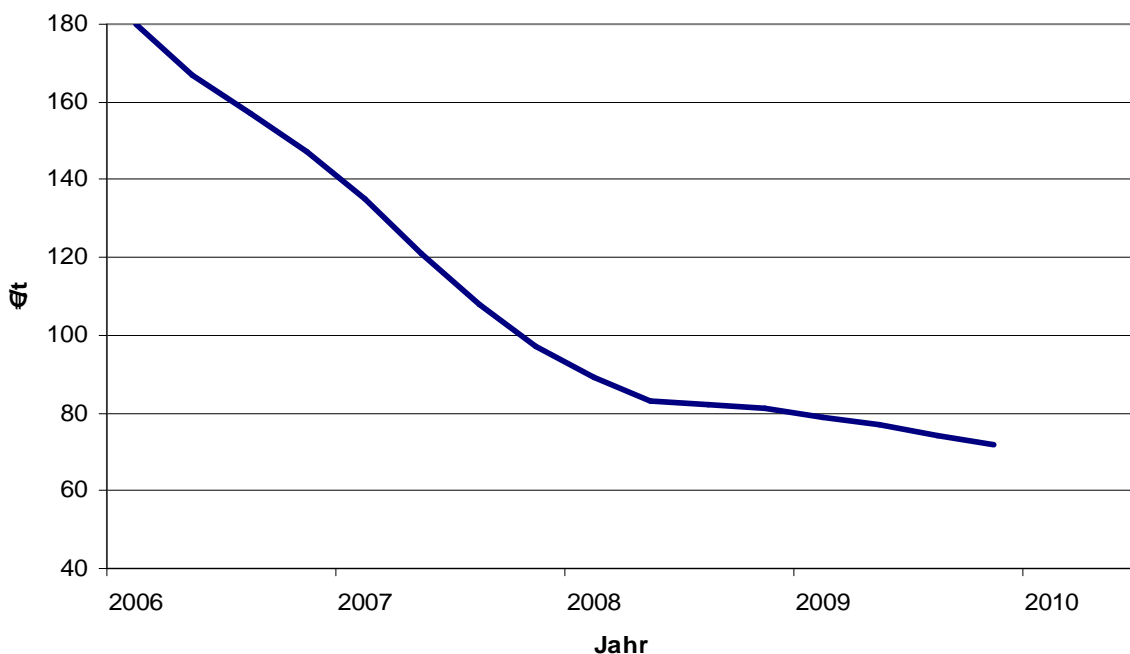


Abb. 5: Preisverfall bei der Abfallbehandlung in MVA;
 Quelle: REMONDIS, Mai 2010; eigene Darstellung

Die Kommunen stehen aufgrund dieser veränderten Rahmenbedingungen des Marktes derzeit vor der Aufgabe, die Weichen für die Zukunft zu stellen.

- Kommunale Gebietskörperschaften ohne eigene Anlagen müssen eine Strategie für die Vergabe ihrer Behandlungsverträge entwickeln
- Kommunale Gebietskörperschaften, die eine MVA betreiben, müssen für eine kostendeckende Auslastung ihrer Anlage sorgen

Marktpreis ist nicht gleich Marktpreis: Wirtschaftliche Vergabe der Müllverbrennung

Kommunale Gebietskörperschaften ohne eigene Anlagen stehen vor der Aufgabe, die sinkenden Preise im Sinne der Gebührenzahler zu nutzen und bessere Konditionen als in der Vergangenheit zu erzielen.

Die Vertragswerke im Bereich der thermischen Abfallbehandlung sind häufig sehr umfangreich und äußerst komplex. Meist sind Verlängerungsoptionen oder ähnliche Konstrukte enthalten. Preisanpassungsmechanismen sollen der allgemeinen Marktpreisentwicklung Rechnung tragen, greifen aber oft zu kurz. Zudem sind bei nahezu jedem Vertrag lokalspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen.

Meldungen über Tiefpreise für geringe Abfallmengen in kurzfristigen Verträgen, Abfallimporte aus Italien und ähnliche plakative Ereignisse haben die Diskussion über die Marktentwicklung im Bereich der Müllverbrennung stark beeinflusst. Allzu häufig wurde dadurch das eigentliche Problem der strukturellen Überkapazitäten überlagert und regionale Unterschiede wurden nicht ausreichend beleuchtet.

In Regionen, in denen besonders hohe Überkapazitäten vorhanden sind, ist der Wettbewerb spürbar intensiver. Beispielsweise sind die MVA-Behandlungspreise in Mitteldeutschland und Norddeutschland niedriger als in Süddeutschland.

TIM CONSULT erstellt Marktpreisgutachten für spezifische Regionen und Zeiträume unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen von kommunalen Auftraggebern. Verschiedene Faktoren spielen hierbei eine Rolle:

- Regionale Cluster
- Tatsächliche Auslastungssituation für bestimmte Zeiträume (Auslaufen von Verträgen)
- Ggf. Ausfälle bestimmter Anlagen durch Brände etc.
- Heizwert
- Logistische Fragestellungen
- etc.

Auf Basis von Marktpreisgutachten, die auf die spezifischen Rahmenbedingungen einer Gebietskörperschaft zugeschnitten sind, kann eine Strategie für die Erledigung der Abfallbeseitigung erarbeitet werden. Die Frage, ob beispielsweise eine Vertragsverlängerung auf Basis einer entsprechenden Option oder eine Neuvergabe wirtschaftlich sinnvoller ist, lässt sich auf Basis einer genauen Analyse beantworten. Entsprechend kann geprüft werden, ob eine Zusammenarbeit mit einem kommunalen Anlagenbetreiber eine tragfähige und wirtschaftliche Alternative darstellt. Gerade vor dem Hintergrund des beträchtlichen finanziellen Volumens von Verträgen im Bereich der thermischen Abfallbehandlung ist eine gründliche Analyse lohnenswert. Mit der optimalen Vorgehensweise können oft mehrere Millionen Euro eingespart werden.

Sicherung der Auslastung kommunaler Anlagen über interkommunale Kooperationen

Zahlreiche kommunale Anlagenbetreiber sind aufgrund von Unterauslastung gezwungen, sich dem Wettbewerb zu stellen und über europaweite Vergabeverfahren Abfallmengen für ihre Anlagen zu akquirieren. Der Preisdruck führt hierbei zuweilen zu Angeboten, die lediglich die Grenzkosten widerspiegeln. Je nach Abschlussdatum und Laufzeit der Verträge entstehen deutliche Unterschiede bei den Verbrennungspreisen in ein und derselben Anlage. In Zweckverbänden mit thermischen Entsorgungsanlagen gehen häufig wettbewerbsfähige Preise für Drittanbieter zu Lasten der Zweckverbandsmitglieder.

Vier an Hamburg angrenzende Landkreise haben bereits in den 90er Jahren mit der Stadtreinigung Hamburg einen Vertrag über die Entsorgung ihrer Abfälle abgeschlossen. Im Jahr 2009 hat die große Kammer des Europäischen Gerichtshofs diese Vorgehensweise bestätigt – eine Ausschreibung der Verbrennung von Abfällen der vier Landkreise war gemäß EuGH nicht erforderlich. Dies vor allem aus folgenden Gründen:

- Alle Kooperationspartner sind öffentlich-rechtliche Aufgabenträger
- Bei der Abfallverbrennung handelt es sich um die Erledigung einer öffentlichen Aufgabe
- Es handelt sich um reine Kostenerstattung ohne Gewinnmarge
- Es sind keine Privatunternehmen beteiligt
- Es gibt weder eine direkte noch eine indirekte Begünstigung eines Privaten

Die derzeitige EU-Rechtsprechung eröffnet somit die Möglichkeit für kommunale Anlagenbetreiber, mittel- bzw. langfristig für die Auslastung ihrer MVA mittels interkommunaler Kooperationen zu sorgen. Von Bedeutung ist dabei auch die organisatorische und rechtliche Ausgestaltung von Kooperationen, die bspw. auch in Form einer „Stoffstromplattform“ aufgestellt sein kann. TIM CONSULT sieht eine Reihe von Vorteilen dieser Plattformen im Vergleich zu anderen Organisationsformen der interkommunalen Zusammenarbeit.

Gleichwohl wirkt sich die allgemeine Marktpreisentwicklung auf solche Kooperationsmodelle aus. Kommunale Gebietskörperschaften ohne eigene Anlagen können ihren Gebührenzahlern nicht höhere Kosten aufbürden, nur um dem kommunalen Nachbarn im Hinblick auf dessen Anlagenauslastung zur Seite zu stehen.

TIM CONSULT berät seit vielen Jahren sowohl kommunale Anlagenbetreiber als auch Gebietskörperschaften, die ihre Abfälle von beauftragten Dritten beseitigen lassen. Die derzeitige Marktentwicklung bietet sowohl Risiken als auch Chancen für kommunale Unternehmen. Wir moderieren Vertragsverhandlungen, unterstützen unsere Kunden im Vertragsmanagement und bei Vertragsverhandlungen. Ferner begleiten wir Projekte der interkommunalen Zusammenarbeit und des Aufbaus von Stoffstromplattformen. Wir bearbeiten strategische Fragestellungen im Bereich der Abfallbehandlung stets mit betriebswirtschaftlich-technischer Schwerpunktsetzung.

Thilo Haid
Seniorberater
Tel.: 0621 / 150 448 - 69
t.haid@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Change Management in der Abfallwirtschaft

Insbesondere in der heutigen Zeit stehen Unternehmen vor den Herausforderungen eines sich stetig wandelnden Marktumfeldes. Die sich hieraus ergebenden Veränderungen gilt es in das Unternehmen zu übernehmen und umzusetzen, um langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Hierfür ist die Begleitung durch Change Management-Maßnahmen unerlässlich, die einer Organisation helfen, Veränderungen umzusetzen. Während bei Unternehmen der Privatwirtschaft das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Change Management schon geschärft ist, sehen sich kommunale Betriebe vermehrt den gleichen Marktanforderungen gegenüber wie private Betriebe. Zugleich ist das Wissen um Change Management noch nicht so verbreitet wie in der Privatwirtschaft.

Auch in Abfallwirtschaftsbetrieben, die privat oder öffentlich organisiert sein können, spielen Veränderungen zunehmend eine bedeutende Rolle. Viele Betriebe prüfen derzeit, ob eine Eigenerbringung der abfallwirtschaftlichen Leistungen vorzugswürdig gegenüber der Fremdvergabe ist. Für den Fall, dass die Entscheidung zugunsten einer Kommunalisierung ausfällt, steht der Betrieb vor der enormen Aufgabe, einen eigenen Betrieb zu errichten. Weitere Beispiele für Veränderungsprozesse in der Abfallwirtschaft sind in der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, in der Errichtung eines Kunden-Service-Centers, in der Einführung einer neuen Abfallwirtschaftssoftware und auch in der Neuplanung der Abfalltouren zu sehen. Auch die Integration weiterer Sparten wie die Straßenreinigung oder der Grünflächenunterhalt sind wesentliche Veränderungsprozesse im Umfeld kommunaler Betriebe.

Veränderungen stoßen jedoch nicht immer auf die Begeisterung der Mitarbeiter. All jene, die Nachteile aus der Veränderung befürchten, werden sich ablehnend gegenüber der Neuerung verhalten, wohingegen nur diejenigen, die sich Vorteile erhoffen, für das Projekt arbeiten werden.

Daher besteht die Herausforderung bei der Umsetzung von Neuerungen in der Änderung der Denkweise und der Einstellung der Mitarbeiter. Viele Betriebe unterschätzen die Dynamik von Veränderungsprozessen und konzentrieren sich auf die fachliche Ebene in Form von Projektmanagement. Mangelnde Transparenz aufgrund von fehlender Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern lässt jedoch Spielraum für falsche Informationen durch Mutmaßungen und Gerüchte. Die Folge sind Widerstände in der Belegschaft, die zum Scheitern des Veränderungsprojektes führen können. Diese Widerstände abzubauen, ist Zielsetzung des Change Managements.

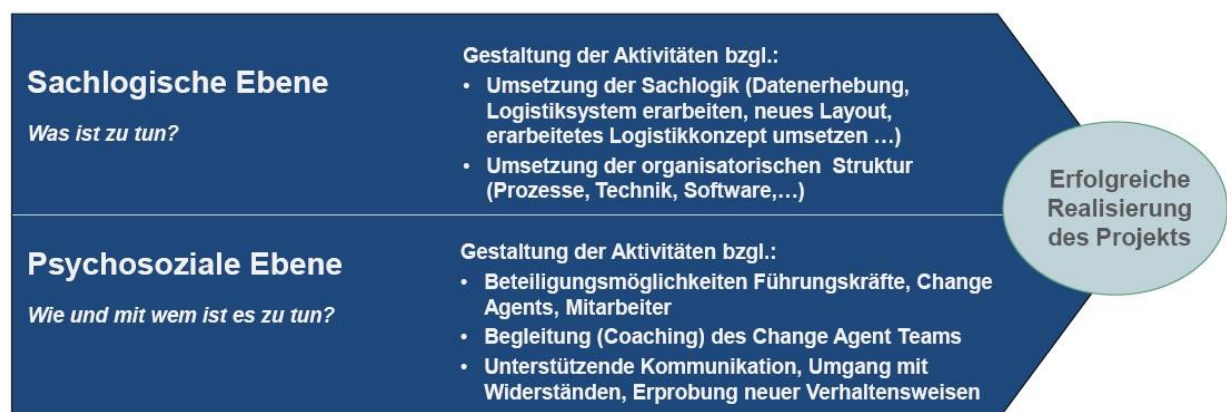


Abb. 6: Zwei Ebenen in Veränderungsprozessen

(Quelle: Sabine Maria Walter, externe Weiterbildung TIM CONSULT 25. – 27.11.2010)

Eine offene und ehrliche Kommunikation gegenüber den Beteiligten ist damit ein wesentlicher Ansatzpunkt, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu begleiten. Die Massenkommunikation in Form von Newslettern, Aushängen oder Masseninfoveranstaltungen stellt sich allerdings als ungeeignet heraus bzw. ist nur bedingt einsetzbar. Im Fokus steht der persönliche und individuelle Dialog, der auf die Fragen und Befürchtungen der Betroffenen eingehen kann und auch negative Entwicklungen offen kommuniziert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg von Veränderungsprojekten besteht in der Förderung des Projektes durch die Geschäftsführung, Betriebs- bzw. Werksleitung. Während ihre Wahrnehmung zumeist schon in der Zukunft, d. h. in der Zeit nach der Umsetzung des Projektes liegt, befindet sich die Wahrnehmung der Mitarbeiter noch in der Gegenwart, ohne dass ihnen der Blick in die Zukunft gelingt. Durch die Förderung der Geschäftsführung, Betriebs- bzw. Werksleitung ist es möglich, gemeinsam den Weg in die Zukunft zu gehen.

Hieraus ergibt sich, dass die sog. „weichen Faktoren“ im Mittelpunkt des Change Management-Ansatzes stehen. Aus der Erfahrung zahlreicher Veränderungsprojekte handelt es sich bei den weichen Faktoren u. a. um Stimmungen der betroffenen Zielgruppen, um das Wissen über die Veränderungen und ein sich daraus ergebendes Verhalten von Motivation oder Demotivation sowie um Handlungen während des Veränderungsprojektes, ausgedrückt in Projektunterstützung oder Widerstand. Nicht ein Mangel an fachlichem Know-how ist bei Veränderungsprojekten als kritisch einzustufen, vielmehr stellen die weichen Faktoren einen kritischen Erfolgsfaktor dar, der Projekte zum Erfolg oder zu einem Scheitern führen kann.

Zur Berücksichtigung dieses kritischen Erfolgsfaktors sind unterschiedliche Maßnahmen erforderlich. Zum einen ist schon das Wissen um diese weichen Faktoren maßgeblich für den Projekterfolg, da erst dann projektbegleitende Maßnahmen umgesetzt werden können. Eine wesentliche Maßnahme ist bspw. die Unterstützung des Projekts durch die Geschäftsführung, Betriebs- bzw. Werksleitung als sog. „Promotoren“ und „Sponsoren“, die erheblichen Einfluss auf die Motivation der Betroffenen von Veränderungen haben. Des Weiteren sollte vermieden werden, unrealistische Erwartungen oder Pläne verwirklichen zu wollen, denn diese können zu Widerständen der Betroffenen führen. Betriebe, die sich der Herausforderung von Veränderungen und der Bedeutung von weichen Faktoren bewusst sind, haben wesentlich mehr Erfolg. Daher gilt es dieses Bewusstsein zu schärfen und den Menschen durch geeignete Change Management-Maßnahmen in den Mittelpunkt zu stellen. Das Change Management sollte direkt in die Projektplanung eingebunden und projektbegleitend umgesetzt werden.

Der Verlauf von Veränderungsprozessen lässt sich durch diese 7 Phasen auf der psychologischen bzw. persönlichen Ebene beschreiben. Die Veränderungskurve beginnt mit der Kenntnis über die Neuerung, die einen Schock oder auch Euphorie auslösen kann und endet mit der Umsetzung, bei der die Neuerung in das Bestehende integriert wird. Für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprojekten ist das Wissen um die eigene Position innerhalb der 7 Phasen und vor allem das Wissen, wo sich die Beteiligten befinden, unerlässlich. Denn nur dies ermöglicht es, den Weg gemeinsam zu gehen.

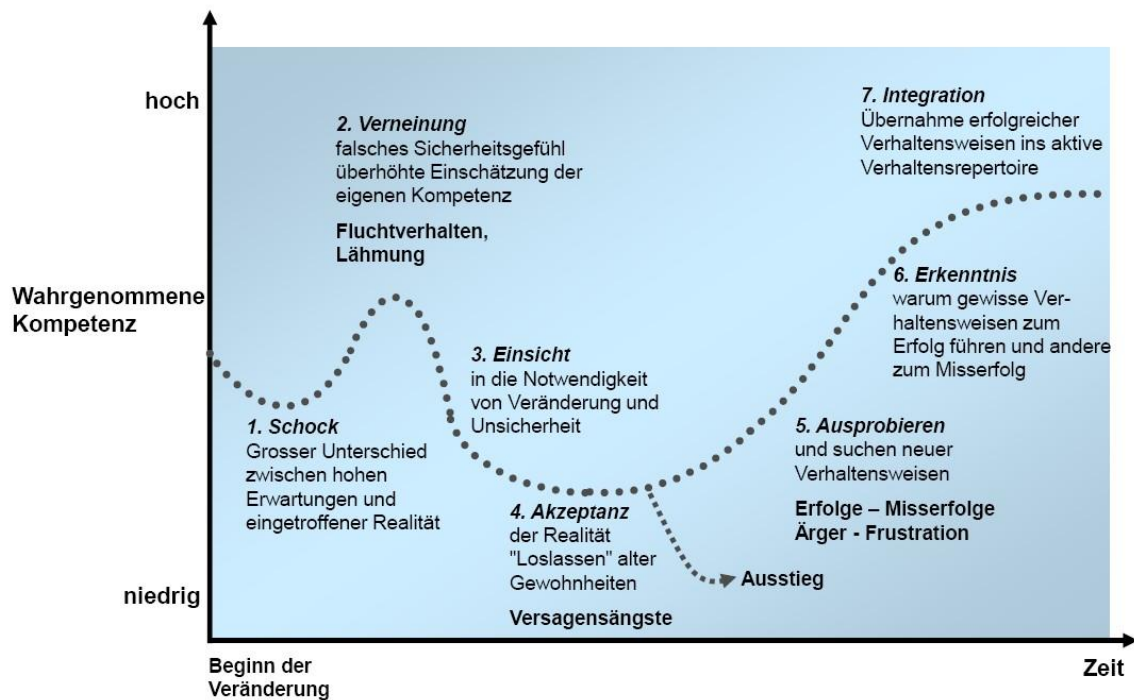


Abb. 27 Die 7 Phasen der Veränderungskurve

(Quelle: Sabine Maria Walter, externe Weiterbildung TIM CONSULT 25. – 27.11.2010)

An der Auswertung einer Vielzahl an Veränderungsprojekten zeigt sich, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit für ein Change Management durchaus vorhanden ist. Häufig fehlt es jedoch an der Entscheidung über ein hierfür erforderliches Budget. Dabei kann aber festgestellt werden, dass die Kosten für das Scheitern oder die Verzögerung von Projekten aufgrund fehlender Change Management Maßnahmen bei weitem die notwendigen Aufwendungen für diese Maßnahmen übersteigen.

TIM CONSULT hat langjährige Erfahrungen bei der projektbegleitenden Umsetzung von Change-Management Konzepten als wesentlicher Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten. Gerne begleiten wir auch Ihre geplanten Veränderungen sowohl auf fachlicher Ebene als auch durch ein geeignetes Change Management.

Christine Dominkovic
 Beraterin
 Tel.: 0621 / 150 448 - 84
c.dominkovic@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Ökoeffizienz in der Abfalllogistik

Immer stärker wird die Idee der „Green Logistics“ zur Gegenwart in der Entsorgungswirtschaft. Nicht mehr nur wirtschaftlich, sondern „ökoeffizient“ soll die zukünftige Abfalllogistik vielerorts aufgebaut sein.

Dazu lassen sich an den Quellen (Anfallorte) und Senken (Entsorgungsanlagen) eine Reihe von Schnittstellen finden, an denen die Weichen für eine ökonomische und gleichzeitig ökologische Transportleistung gestellt werden können.

Insbesondere bei der Planung neuer Entsorgungsanlagen werden heute bei der Standortwahl maßgeblich auch die verschiedenen Logistikkonzepte hinsichtlich ihrer Machbarkeit untersucht. Gegenüber der regionalen Anlieferung per Lkw oder Abfallsammelfahrzeug, bzw. überregional per Straßenferntransport (hier zumeist Walkingfloor-Fahrzeuge), kann die Anlieferung per Bahn direkt in die Anlage oder an nahegelegene Umschlagplätze eine machbare Alternative darstellen. Auch die Binnenschifffahrt ist insbesondere in der Reststoffentsorgung, z. B. Transport von Schlacke, kein Exot mehr.

Zu einer beachtlichen Reduktion von Verkehrsemissionen können Binnenschifffahrt und Bahntransporte hauptsächlich im Abfallferntransport beitragen. Die Wahl des optimalen Logistikkonzepts seitens der Anlagenbetreiber und selbstverständlich auch seitens der Entsorgungsträger, welche ihre Abfallmengen an den Entsorgungsmarkt geben, wird vor allem beeinflusst durch:

- zu überwindende Transportstrecken
- regionale Infrastruktur
- Preisentwicklungen (zum Beispiel Dieselpreis) und nicht zuletzt
- ökologische Überlegungen und Zielsetzungen.



Abb. 8: Umladung eines Schlackecontainers

Projektbeispiel München

Die Landeshauptstadt München hat sich beim Klimaschutz das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2030 den CO₂-Ausstoß pro Kopf gegenüber dem Jahr 1990 zu halbieren. Der Abfallwirtschaftsbetrieb München verfolgt bei der Umsetzung dieses Ziels die Unternehmensstrategie, ökologische Ziele bei möglichst geringer finanzieller Belastung für die Bürgerinnen und Bürger zu erreichen.

Eine im Auftrag des Abfallwirtschaftsbetriebs der Landeshauptstadt München (AWM) von TIM CONSULT aktuell durchgeführte Studie untersuchte die Einsparpotenziale von Luftschadstoffen wie Kohlenstoffdioxid (CO₂), Stickoxiden (NO_x) oder auch Staubpartikeln des Bahntransports (Kombiverkehr) im Vergleich zum Straßenferntransport. Logistische Grundlage für die Kosten- und Emissionsbetrachtung ist folgendes Szenario: Über einen Zeitraum von 12 Jahren werden jährlich rund 85.000 Mg Abfälle aus dem Entsorgungsgebiet der Abfallwirtschafts-Gesellschaft Donau-Wald mbH (AWG) zum Heizkraftwerk München-Nord (HKW) transportiert und dort thermisch behandelt. Diese sind an fünf Anfallstellen (Quellen) abzuholen, die in einer Entfernung von 140 – 200 km zum HKW liegen.

Das von TIM CONSULT in der Studie eingesetzte Kostenmodell erlaubt es, die zu erwartende Kostendifferenz zwischen Straßenferntransport und Kombiverkehr abzubilden. Durch den „Bottom up“ und den „Top down“ Ansatz lassen sich Preisober- und –untergrenzen kalkulieren. Einsparpotenziale hinsichtlich der Kosten und Emissionen bieten Sammelzugtransporte durch die Reduzierung der Lkw-Verkehre, d. h. das Anfahren mehrerer Umschlagpunkte mit kürzeren Distanzen im Quellgebiet. Ein höherer logistischer Aufwand und zeitliche Risiken werden in diesem Szenario durch eine höhere Flexibilität kompensiert.

Für die Berechnung von Emissionen des Straßenverkehrs bietet beispielsweise das Handbuch Emissionsfaktoren im Straßenverkehr (kurz: HBEFA) aktuelle und sehr differenzierte Daten, deren Aggregationsgrad der Nutzer selbst bestimmen kann. HBEFA wurde im Auftrag der Umweltbundesämter von Deutschland, der Schweiz und Österreich erstellt.



Abb. 9: Aufnahme eines Schlackecontainers

Der Studie liegt zur Modellierung der Emissionen durch Bahnverkehre das komplexe „Transport Emission Estimation Model“ (kurz: TREMOD) zugrunde. Dieses wird auch vom Umweltbundesamt, Bundesministerien, dem Verband der Deutschen Automobilindustrie sowie der Deutschen Bahn AG als Experten-Modell zur Berechnung von Emissionen aus dem motorisierten Verkehr eingesetzt.

Im Ergebnis der Studie entlasten einerseits Kombiverkehre die Umwelt von Luftschadstoffen, führen andererseits aber zu erhöhten Kosten gegenüber Straßenferntransporten. Die umweltbezogenen Ergebnisse wurden ins Verhältnis zu den zu erwartenden Marktpreisen gesetzt, und lieferten somit Kennzahlen zur „Ökoeffizienz“.

Die Steuergröße Ökoeffizienz setzt der Abfallwirtschaftsbetriebs der Landeshauptstadt München auch in der anstehenden verkehrsträgeroffenen Ausschreibung durch einen CO₂-Bonus für umweltfreundliche Transportmittel um.

Sollten Sie Interesse an unseren Projekten zum Thema Abfallogistik haben so rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine [Mail](#).

Stefanie Gierow
Projektleiterin
Tel.: 0621 / 150 448 - 93
s.gierow@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Fahrzeugtechnik - Lohnt sich die Ausstattung von Sammelfahrzeugen mit hydraulischem Hybridantrieb?

Wo immer Transportvorgänge mit häufigem Beschleunigen und Bremsen verbunden sind, wird viel Energie benötigt bzw. freigesetzt. Bei konventionellen Fahrzeugen geht beim Bremsen die Bewegungsenergie verloren, da sie in Wärmeenergie umgewandelt wird und ohne Nutzen an die Umwelt abgegeben wird. Naheliegender ist daher die Überlegung, die Bremsenergie nutzbar zu machen.

Diese Zielsetzung wird mit der hydraulischen Hybridantriebstechnologie verfolgt. Vereinfacht kann man sich deren Funktionsweise so vorstellen, dass die Bewegungsenergie eines Fahrzeugs beim Anhalten in ein hydraulisches System eingespeist wird und nicht an den Bremsscheiben zu nicht nutzbare Wärmeenergie umgewandelt wird. Beim Anfahren wird die so gespeicherte Energie wieder freigesetzt und unterstützt den Verbrennungsmotor bei der Beschleunigung des Fahrzeugs. Eine andere Möglichkeit zum Speichern der Bremsenergie bietet die dieselelektrische Hybridtechnologie, auf die allerdings in einem gesonderten Artikel eingegangen werden soll.

Das dargelegte Prinzip ist bei Sammelfahrzeugen der Abfallwirtschaft in besonderem Maße von Nutzen. Charakteristisch für deren Betrieb ist das ständige energieintensive Anfahren und Abbremsen, wobei mit Fortschritt der Sammeltour das Gewicht des Fahrzeugs und damit der Energiebedarf immer weiter zunimmt. Die Hersteller von hydraulischen Hybridantrieben gehen vor diesem Hintergrund von einem optimalen Potenzial zur Nutzung der Technologie aus.

Die notwendigen Komponenten für die hydraulische Hybridantriebstechnologie werden zusätzlich zum konventionellen Antrieb in das Fahrzeug eingebaut und sind mit unterschiedlichen Motoren kombinierbar. Die Komponenten haben ein Gewicht von ca. 500 kg. Eine Nachrüstung von Fahrzeugen die schon in Betrieb sind, ist unter Umständen möglich.

Vor- und Nachteile der hydraulischer Hybridantriebstechnologie

Im Folgenden sollen die wesentlichen Vor- und Nachteile hydraulischer Hybridantriebstechnologie gegenüber gestellt werden:

Vorteile:

- Beitrag zum Umweltschutz durch geringeren Schadstoffausstoß
- Reduzierung der Betriebskosten wegen vermindertem Bremsenverschleiß
- Reduzierung der Kosten für Treibstoff. Nach Angaben der Hersteller können beim Treibstoffverbrauch Einsparungen von bis zu 25 % erzielt werden
- Erhöhte Reichweite des Fahrzeugs

Nachteile:

- Erhöhtes Leergewicht des Fahrzeugs
- Anschaffungs- und Wartungskosten (Was die Kostenseite betrifft, so waren die Hersteller uns gegenüber nicht zu Preisangaben bereit. Es ist davon auszugehen, dass die Anschaffungskosten für ein Sammelfahrzeug um ca. 10-15 % steigen.)

Erfahrungen aus der Praxis

Während sich in den Informationsmaterialien der Hersteller nur Verweise auf zufriedene Nutzer hydraulischer Hybridantriebssysteme befinden, fällt das Echo anderer Nutzer verhaltener aus. Dabei wer-

den die grundsätzlichen Einspareffekte nicht angezweifelt. Probleme scheint es vielmehr mit der Kompatibilität der hydraulischen Hybridantriebstechnologie mit unterschiedlich motorisierten Fahrzeugen und der Stabilität des Systems zu geben. So funktionierten beispielsweise die Einstellung der Systemsteuerung auf unterschiedliche Antriebe und der Betrieb des Systems bei Schneefall offenbar nicht reibungslos. Noch zeigen sich bei der relativ neuen Technik auch kleinere Schwachstellen, die zwar behoben werden können, aber doch zu Reparaturbedarf und damit verbundenen Ausfällen führen. Zu einem Ausfall der Fahrzeuge kam es – abgesehen von den notwendigen Reparaturzeiten – nicht, da diese auch unabhängig vom Funktionieren des Hybridsystems betrieben werden können. Es sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass die Effektivität des Systems von der Schulung und Erfahrung der Fahrer abhängt, somit die Technik allein noch nicht den optimalen Vorteil erzielt.

Resümee

Die Anschaffung eines hydraulischen Hybridantriebssystems sollte sammelgebietsindividuell geprüft werden. Desto weniger Bremsvorgänge auf ein bestimmte Strecke verdichtet sind, desto geringer ist der Wirkungsgrad des Systems. Gerade bei Sammelfahrzeugen in dicht besiedelten Regionen ist daher davon auszugehen, dass sich diese Investition, abgesehen von Aspekten des Umweltschutzes, auch wirtschaftlich lohnt. Ein Indiz hierfür ist, dass auch im Wettbewerb stehende branchenfremde Unternehmen, wie beispielsweise Paketdienstleister, auf hydraulische Hybridsysteme setzen. Wie nahezu jede technische Innovation, leidet auch die die hydraulische Hybridantriebstechnologie unter sogenannten „Kinderkrankheiten“.

TIM CONSULT begleitet regelmäßig Fuhrparkoptimierungen und unterstützt Ihre Kunden bei der Wahl der optimalen Fahrzeugtechnologie. Sprechen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine [Mail](#).

Martin Peterle
Berater
Tel.: 0621 / 150 448 - 86
m.peterle@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

**Nachlese: Seminarveranstaltung – 15. Wertstoff-Seminar in Frankfurt am Main
Anmeldung zur Neuauflage der Veranstaltung in Berlin ab sofort möglich.**

Praxisorientiert, themenreich, kontrovers und ausgebucht – so ließe sich das 15. Seminar zum Thema Wertstoffvermarktung auf einen kurzen Nenner bringen. Die von der TIM CONSULT GmbH in Zusammenarbeit mit der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH zum wiederholten Male erfolgreich durchgeführte Veranstaltung erfreute sich erneut der Teilnahme von zwei Dutzend Vertretern aus der öffentlichen Abfallwirtschaft sowie einiger interessierter Vertreter aus Verwertungsunternehmen. Die Teilnehmer diskutierten angeregt u.a. über das aktuelle Thema „Wertstofftonne“ sowie über die aktuellen Trends der Vermarktung von Altpapier und anderen Wertstoffen.

Durch den derzeit vorliegenden Referentenentwurf des Kreislaufwirtschaftsgesetz (RE KrWG) und die geplante Einführung der Wertstofftonne, wurde die Diskussion wieder entfacht, in welchen Händen die Verwertung von Wertstoffen „am besten“ liegen sollte. Unterschiedliche Modelle, die seit Bekanntmachung des RE KrWG in der Diskussion sind, zeigen eine große Bandbreite von Möglichkeiten auf. Sowohl die öffentliche als auch die private Abfallwirtschaft haben jeweils ihre eigenen Ideen entwickelt, die in Bezug auf die „Systemführerschaft“ - je nach Interessenslage - in verschiedene Richtungen zielen.



Abb. 10: Teilnehmerkreis aus der öffentlichen und privaten Abfallwirtschaft

Die Intensität der Diskussionsbeiträge zeigte, wie ernst die öffentliche Abfallwirtschaft die zukünftige Sicherung der begehrten Wertstoffe nehmen muss. Erste Versuche, eine eigene Lösung zur Wertstofftonne einzuführen, sind bereits von öffentlichen Entsorgungsträgern in der Umsetzungsplanung.

Zur Einführung des Themenkreises zeigte Herr Dr. Wißkirchen, Bereichsleiter Public Management bei TIM CONSULT, die Auswirkungen auf die Marktteilnehmer auf, welche sich durch den zunehmenden Bedarf an Wertstoffen ergeben. Einen vertiefenden Einblick in die Problematik - in Bezug auf Altpapier - bot Herr Martin Drews, Rechtsanwalt und Geschäftsführer der Gesellschaft für Papier-Recycling (GesPaRec) mbH. Er wies auf die Auswirkungen hin, die der globale Handel mit dem Sekundärrohstoff Altpapier auf die deutsche Papierindustrie hat, welche sich nicht zuletzt auch auf den erzielbaren Erlös für Altpapier auswirken.

Für die betriebliche Praxis stellte Herr Jörg Zablonksi, Senior Berater im Bereich Public Management bei TIM CONSULT, schließlich die Möglichkeiten der Vermarktung von Wertstoffen für ausschrei-

bungspflichtige Entsorgungsträger dar. Die Wahl der passenden Konzeption für das Ausschreibungsverfahren ermöglicht eine Verbesserung der Erlöse und kommt somit den Gebührenzahlern zu Gute.



Abb. 11: Teilnehmer und Referenten im Gespräch, Veranstaltungspause

Die Novellierung des Vergaberechts und die oft uneinheitliche Rechtssprechung erschweren öffentlichen Auftraggebern jedoch oftmals erlösoptimale Verwertungsausschreibungen. Herr Dr. Holz, Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Vergaberecht der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft, ging daher in seinem Vortrag auf die rechtlichen Fragestellungen ein, die sich unmittelbar bei Verwertungsausschreibungen ergeben und zeigte rechtsichere Lösungen für öffentliche Auftraggeber auf.

Eines der besonderen Schwerpunktthemen dieser Veranstaltung bildete vor dem Hintergrund der Diskussion um den Referentenentwurf des Kreislaufwirtschaftsgesetzes die praktische Umsetzung der vom Gesetzgeber geplanten „Wertstofftonne“. Mit Herrn Walter Hartwig, Vorstand und Vors. des Fachausschusses Duale Entsorgungswirtschaft beim VKS im VKU, sowie Herrn Clemens Stroetmann, Staatssekretär a. D. und Rechtsanwalt, Prof. Versteyl Rechtsanwälte, konnte TIM CONSULT zwei anerkannte Experten gewinnen, die den aktuellen Stand der Diskussion darstellten und einen Ausblick auf die Entwicklung gaben.

Zur Sicherung der Anlagenauslastung zeigte Herr Henry Forster, Geschäftsführer der Gesellschaft im Ostalbkreis für Abfallbewirtschaftung mbH (GOA), Wege auf, wie sich durch kommunale Kooperationen im Bereich der Biogasvergärung Vorteile für die Kooperationspartner erzielen und absichern lassen.

Unsere Seminarreihe zum Thema Wertstoffvermarktung werden wir am **17. März 2011 in Berlin** fortsetzen. Die genauen Details finden Sie [hier](#).

Jörg Zablonki
 Seniorberater
 Tel.: 0621 / 150 448 - 85
j.zablonki@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Seminarankündigung



Aufgrund unseres erfolgreichen 15. Wertstoff-Seminars haben wir uns entschlossen, eine Folgeveranstaltung mit gleichen Themen und Referenten am 17. März 2011 in Berlin anzubieten. Auch dieses Mal liegt ein Schwerpunkt auf den Verhandlungen mit den Systembetreibern in Verbindung mit der diskutierten Wertstofftonne und der Verpackungsverordnung.

Wenige Themen werden in der Abfallwirtschaft derzeit so intensiv diskutiert wie die zukünftige Hoheit über die Wertstoffe und deren Vermarktung. Vor allem der Gesetzentwurf zur Novelle des Kreislaufwirtschaftsgesetzes ist eine zentrale Rahmenbedingung für die optimale Wertstoffvermarktung. Und auch die aktuell gescheiterten Verhandlungen mit DSD zum Altpapier stellen dessen Vermarktung in den Mittelpunkt zukünftiger Entwicklungen. Wie lassen sich unter diesen Bedingungen Wertstoffe zukünftig optimal vermarkten, wie lässt sich die Zusammenarbeit mit den Systembetreibern optimal gestalten und welche Aufgaben hat die Politik zu lösen?

Die Beantwortung dieser Fragen steht im Mittelpunkt des 16. Wertstoff-Seminars am **17. März 2011 in Berlin**, zu dem wir Sie recht herzlich einladen möchten. Auch mit diesem Seminar stellt TIM CONSULT die Plattform zur Verfügung, auf der Sie mit kompetenten Experten aus der Praxis diskutieren können und die Ihnen Ihre Fragen zu folgenden Themen beantworten:

- **Von der Abfall- zur Ressourcenwirtschaft:** Aktuelle Entwicklung und Auswirkungen auf Marktteilnehmer
Dr. Frank Wißkirchen, Bereichsleiter, TIM CONSULT GmbH, Mannheim
- **Papierindustrie und Altpapier:** Begehrter Rohstoff in einem globalisierten Markt
Martin Drews, Rechtsanwalt, Geschäftsführer, Gesellschaft für Papier-Recycling (GesPaRec) mbH, Bonn
- **Wertstoff-Ausschreibungsverfahren:** Maximierung von Erlöspotentialen durch Wahl der richtigen Ausschreibungskonzeption
Jörg Zablonski, Seniorberater, TIM CONSULT GmbH, Mannheim
- **Verfahrensführung und Zuschlag:** Effiziente Verfahrensgestaltung und Vermeidung von Bieterfragen und -rügen unter den Voraussetzungen der neuen Fassung der VOL/A
Dr. Henning Holz, Rechtsanwalt, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Hannover
- **Kooperationen zur Auslastungsoptimierung:** Bioabfallvergärung - nachhaltige Rohstoffverwertung oder das nächste Investitionsgrab? Die Risiken aus Sicht eines Abfallbesitzers und potentiellen Investors
Henry Forster, Geschäftsführer, Gesellschaft im Ostalbkreis für Abfallbewirtschaftung mbH (GOA), Schwäbisch Gmünd

- **Mitbenutzung der kommunalen Altpapiersammlung durch die Systembetreiber:** Aktuelle Entwicklungen nach gescheiterten Verhandlungen zwischen Dualen Systemen und Kommunalen *Walter Hartwig, Vorstand u. Vors. des Fachausschusses Duale Entsorgungswirtschaft beim VKS im VKU (VIVO, Wargau)*
- **Wertstofftonne: der Weisheit letzter Schluss?**
Clemens Stroetmann, Staatssekretär a.D. und Rechtsanwalt, Prof. Versteyl Rechtsanwälte, Berlin
- **Verpackungsentsorgung – quo vadis?**
Dr. Fritz Flanderka, Geschäftsführer, Reclay Holding GmbH, Herborn

Und: Alle Teilnehmer und Referenten, die schon am Vorabend anreisen, bieten wir die Gelegenheit zu einem ersten Erfahrungsaustausch bei einem guten Essen, zu dem wir herzlich einladen.

Wir freuen uns darauf, Sie am 17. März 2011 in Berlin zu begrüßen. Einladung, Inhalte und Anmeldeunterlagen zum Seminar stehen Ihnen [hier](#) zur Verfügung.

Wenn Sie weitere Fragen zu Handlungsoptionen, wie z.B. dem möglichen Einsatz einer Wertstofftonne oder zu anderen Konsequenzen des RE KrWG haben, rufen Sie uns an oder schreiben uns eine E-Mail.

Jörg Zablonki
Seniorberater
Tel.: 0621 / 150 448 - 85
j.zablonki@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Vorankündigung



4. Zukunftswerkstatt

**Kommunale Abfallwirtschaft –
Unternehmerisches Handeln im Zeichen des Wandels**

Donnerstag, den 17. Mai 2011, 09³⁰ bis 17⁰⁰ Uhr in Berlin, Grand Hotel Esplanade

*Aus der Praxis
für die Praxis*

Am 17. Mai 2011 veranstaltet die TIM CONSULT GmbH ihre jährliche Zukunftswerkstatt für die Abfallwirtschaft in Berlin.

Die Zuständigkeiten der kommunalen Abfallwirtschaft stehen auf dem Prüfstand. EU- und Bundesgesetze legen neue Rahmenbedingungen fest. Der Kampf um die Stoffströme intensiviert sich. Kurz: Die Branche befindet sich im Umbruch. Der Wandel ist massiv.

Unter dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ bietet TIM CONSULT mit ihrer Zukunftswerkstatt eine Plattform für Entscheider aus kommunalen Betrieben und Verwaltungen für einen Erfahrungsaustausch zum Thema „**Unternehmerisches Handeln im Zeichen des Wandels**“. Diskutieren Sie mit erfahrenen Praktikern über innovative, zukunftsorientierte und marktorientierte Strategieoptionen in der kommunalen Abfallwirtschaft.

Wie in den vergangenen Jahren erwarten Sie hochkarätige Referenten aus kommunalen Betrieben, Privatunternehmen und Verbänden. Sowohl in Pausengesprächen als auch in einer Podiumsdiskussion stehen Ihnen die Referenten für Ihre Fragen zur Verfügung. Nutzen Sie die Gelegenheit, sich mit erfahrenen Praktikern und Ihren Kollegen aus anderen Betrieben über die aktuell spannendsten und zukünftig wichtigsten Themen der Branche auszutauschen.

Über die Inhalte und Referenten werden wir Sie auf dem Laufenden halten.

Und: Allen Teilnehmern und Referenten, die schon am Vorabend anreisen, bieten wir die Möglichkeit für einen ersten Erfahrungsaustausch bei einem Abendessen, zu dem wir herzlich einladen.

Thilo Haid
Seniorberater
Tel.: 0621 / 150 448-69
t.haid@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Vorankündigung



Entscheider-Plattform PPP

**PPP in der Abfallwirtschaft –
von der Gründung bis zur Auflösung**

**Aus der Praxis für
die Praxis**

Am 23. März 2011 veranstaltet TIM CONSULT die Entscheider-Plattform PPP

Die Veranstaltung richtet sich an Entscheidungsträger aus der kommunalen Abfallwirtschaft, die sich in einer Öffentlich-Privaten Partnerschaft (ÖPP) befinden, oder eine solche planen.

Schon seit langem gehen Kommunen immer häufiger Kooperationen mit privaten Unternehmen ein, gründen eine ÖPP, insbesondere bei der Umsetzung von Großprojekten. Neben der Aufgabenteilung sind die Risikoteilung, der Effizienzgewinn durch private Beteiligung sowie die Finanzierungsmöglichkeit von Großprojekten die Hauptziele dieser Organisationsform. In der Abfallwirtschaft sind vor allem der Bau und Betrieb von Verwertungsanlagen Gegenstand dieser Kooperationen. Aber auch eine Reihe von abfalllogistischen Leistungen wird in Form einer PPP erbracht.

Im guten Glauben an die Dauerhaftigkeit einer solchen vertraglichen Kooperation, enden diese Verträge dennoch irgendwann. Insbesondere aufgrund des Vergaberechts ist häufig eine Neuausschreibung als Alternative zur möglichen Optionsverlängerung zu prüfen. Darüber hinaus gibt es gute Gründe, die eine Kommunalisierung der Leistungen sinnvoll erscheinen lassen.

Gut beraten ist, wer dabei schon bei Vertragsabschluss an ein mögliches Ende gedacht hat. Ausstiegsszenarien im Sinne von Endschaftsregelungen sollten in den Vertrag aufgenommen werden. Dabei müssen PPP-Verträge vor Abschluss intensiv auf ihr Risikopotenzial hin überprüft werden.

Erkennen Sie Chancen und vermeiden Sie Risiken im Zusammenhang mit Öffentlich-Privaten Partnerschaften und diskutieren Sie mit erfahrenen Praktikern aus der kommunalen Abfallwirtschaft über Ausstiegsszenarien und Möglichkeiten des Übergangs einer PPP zur Eigenerstellung.

Als Experten und Referenten sind unter anderem vorgesehen:

- Dr. Jan-Dirk Verwey, Erster Werkleiter, Entsorgungsbetriebe Lübeck
- Karl-Heinz Kellermann, Werkleiter, ZAW Donau-Wald und
- Gundram Mock, Vorstand, AW Sachsen Anhalt Süd

Wir halten Sie über die Veranstaltung auf dem Laufenden und informieren Sie zeitgerecht über Möglichkeiten einer Teilnahme. Für Fragen zur Veranstaltung stehen wir schon jetzt gerne zur Verfügung.

Martin Peterle
 Berater
 Tel.: 0621 / 150 448-86
m.peterle@timconsult.de

[Inhaltsverzeichnis](#)

Kontakt

TIM CONSULT GmbH
L15, 12-13
D-68161 Mannheim

Mail: newsletter@timconsult.de
Tel.: +49(0) 621 – 150 448 – 0
Fax: +49(0) 621 – 150 448 – 99
Web: <http://www.timconsult.de>

Geschäftsführer Björn Klippel
Registergericht Mannheim
HRB 8528

[Inhaltsverzeichnis](#)

Liebe Leserin, lieber Leser,

sofern Sie den Newsletter zukünftig nicht mehr beziehen möchten, so klicken Sie bitte hier: [Newsletter Abbestellen](#)

© 2010 by TIM CONSULT. Neben unseren eigenen Recherchen verarbeiten wir auch Informationen diverser öffentlich erscheinender Fachzeitschriften und Tageszeitungen. Die dargestellten Informationen geben die subjektive Einschätzung von TIM CONSULT wider.

TIM CONSULT übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der im Newsletter dargestellten Informationen. Die Weitergabe der Daten in jedweder Form bedarf der schriftlichen Zustimmung von TIM CONSULT.

Der Inhalt dieser E-Mail ist vertraulich. Falls Sie nicht der angegebene Empfänger sind oder falls diese E-Mail irrtümlich an Sie adressiert wurde, verständigen Sie bitte den Absender sofort und löschen Sie die E-Mail sodann. Das unerlaubte Kopieren sowie die unbefugte Übermittlung sind nicht gestattet. Die Sicherheit von Übermittlungen per E-Mail kann nicht garantiert werden.
