

Wasser gehört in die Bilanz

Dürren machen unser Wasser knapper. Gut, dass sich auch BWL-Studenten und Professoren mit dem Problem beschäftigen. Wie können sie helfen?

Von Mark Fehr

Die Folgen der Trockenheit für die Wirtschaft sind gravierend. Weil niedrige Flusspegel die Schifffahrt behindern, müssen Fabriken ihre Produktion drosseln. Manche Landkreise verbieten, Trinkwasser für Pools und Gärten abzapfen, und im Main-Kinzig-Kreis besteht wegen Waldbrandgefahr sogar ein Duschverbot. Die Wasserversorgung gilt traditionell als öffentliche Aufgabe, doch volkswirtschaftliche und technische Kenntnisse reichen nicht, um sie zu bewältigen. Auch die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist hier gefragt.

Welche betriebswirtschaftlichen Fragen sich rund um die knappe Ressource Wasser stellen, wird im Gespräch mit Mark Oelmann deutlich. Er hat einen BWL-Studiengang zum Energie- und Wassermanagement an der staatlichen Hochschule Ruhr West (HRW) in Mülheim an der Ruhr aufgebaut. „Die nachhaltige Versorgung mit Energie und Wasser hat durch den Klimawandel an Bedeutung gewonnen“, sagt Oelmann.

Die meist kommunalen Versorgungsbetriebe seien im Bereich Wasser und Abwasser Monopolisten in ihrer Region und hätten daher bislang weniger Druck verspürt, so effizient zu wirtschaften wie im Wettbewerb stehende Unternehmen. Dabei könne die BWL helfen und die klassischerweise technisch geprägte Wasser- und Energiebranche bereichern.

Oelmann hat Volkswirtschaft und Völkerkunde studiert und bei dem legendären Wirtschaftsweisen Juergen B. Donges vom Kiel Institut für Weltwirtschaft promoviert. Über das Wassermanagement kam der Volkswirt Oelmann zur BWL. Er arbeitete in Unternehmensberatungen und im Investmentbanking. Als Praktiker stellte er fest, dass Fachleute für das Management von Wasser, Abwasser und Energie schwer zu finden waren.

Abhilfe versprach da das Angebot der im Jahr 2009 gegründeten Hochschule Ruhr West, einen neuen Studiengang aufzubauen. „Wir können gar nicht genug junge Leute auf diesem Gebiet ausbilden“, sagt Oelmann. Laut einer Studie aus dem Jahr 2018 sei die Wasser- und Energiewirtschaft die nach dem Bergbau am heftigsten von der Alterung betroffene Branche.

Wegen des wachsenden Umweltbewusstseins in den 1980er-Jahren stellten Wasser- und Energieunternehmen viel Personal ein. Später musste gespart werden, sodass weniger junge Arbeitskräfte nachrückten. Jetzt gehen viele der älteren Arbeitnehmer aus der Boomer-Generation in Rente. „Berufsanfänger können sich gerade die Stellen rund um Wasser und Energie aussuchen, auch wenn der Einsatz von Künstlicher Intelligenz einem reinen Arbeitnehmermarkt entgegenwirkt“, sagt Oelmann.

Viele Absolventen ziehe es zu kommunalen Arbeitgebern wie Stadtwerken, Wasserverbänden oder Behörden. Viele



Illustration Peter von Tresckow

finden aber auch Positionen in internationalen NGOs, Beratungen oder Finanzunternehmen, die zum Beispiel Indexfonds (ETF) zum Thema Wasser auflegen. Oelmanns Studenten bringen vielfältige Motivationen mit. Neben den Idealisten, denen vor allem die Umwelt und das Klima am Herzen lägen, gebe es solche, denen ein sicherer Job oder ein Arbeitsplatz in Heimatnähe wichtig sei.

Die Herausforderungen für die Wasserbranche wachsen. Diese ist mit rund 6000 Unternehmen in Deutschland recht kleinteilig organisiert. Daher schließen sich Betriebe zunehmend zusammen oder gründen gemeinsame Tochtergesellschaften. Betriebswirte müssen dann zum Beispiel klären, welche Rechtsform für eine solche Zusammenarbeit sinnvoll ist.

Über allem steht der kalte Stern der Knappheit, der die Menschheit seit jeher zu ökonomischem Denken und Handeln zwingt. Knappheit bedeutet, dass der Bedarf an Ressourcen, Produkten oder Dienstleistungen größer ist als das Angebot. Ökonomen versuchen, das Angebot mit einem so gering wie möglichen Aufwand zu vergrößern oder mit den vorhandenen Mitteln ein größtmögliches Angebot zu produzieren. Gelingt das nicht, kann der Bedarf nicht gedeckt werden. So steht es im Lehrbuch.

Wie läuft das in der Praxis? „Der Klimawandel zwingt die Wasserbranche zu einem effizienteren Umgang mit Ressourcen“, sagt Oelmann. Die BWL liefere Instrumente für die Gestaltung von Preisen und setze Anreize für die Kunden, Lastspitzen abzuflachen. So könnten

Unternehmen und Verbraucher, die zum Beispiel eigene Wasserspeicher einrichteten, mit niedrigeren Preisen belohnt werden.

Der Deal bestehe darin, dass Nutzer solcher Preismodelle im Fall von Wasserknappheit auf ihre Reserven zurückgriffen und bei Lastspitzen im Netz keinen Anspruch auf eine dauerhafte Versorgung hätten. Kapazitäten in Werken und Netzen würden dann reichen. Ein Ausbau könnte unter diesen Voraussetzungen unterbleiben, was signifikant Kosten und damit zunehmende Belastungen für Bürger sparen helfe.

In einzelnen Regionen reiche es aber nicht mehr, Ersatzinvestitionen in bestehende Anlagen vorzunehmen. Darüber hinaus müssten wegen des knappen Angebots von Wasser Investitionen in neue Infrastruktur bewältigt werden, etwa in Staudämme, Rückhaltebecken, Speicher oder intelligente Netze.

Vor jeder Investition muss gerechnet werden, welche Alternative die günstigste ist. Auch das lernen die Studenten im Studiengang „BWL – Energie- und Wassermanagement“. „Es handelt sich um ein vollumfassendes BWL-Studium“, sagt Oelmann. Zunächst vermittele dieses die betriebswirtschaftlichen Grundlagen wie externes und internes Rechnungswesen, Organisation, Controlling, Investition, Finanzierung, Marketing, VWL, Mathematik oder Statistik.

Um die Anwendung dieser Grundlagen auf das Wassermanagement gehe es in vertiefenden Modulen oder in Ringvorlesungen. So entsteht laut Oelmann eine Quadratur des Kreises. Das bedeu-

tet: Studenten lernen, wieso sie sich mit BWL-Methoden und -Modellen auseinandersetzen müssen, wie interdisziplinär Fragestellungen sind und wohin es sie bei den vielfältigen Praxisinputs, insbesondere in der Ringvorlesung, zieht. So können sie über Wahlmodule, Blockpraktikum und Bachelorarbeit schon im Bachelorstudium ihren spezifischen Interessen folgen und ein eigenes Profil ausbilden.

Ohnehin bringen viele von Oelmanns Studenten schon Praxiskenntnisse mit ins Studium. Etwa die Hälfte studiert dual, arbeitet also gleichzeitig bei einem Unternehmen. Ihre Arbeitgeber sind etwa der Energiekonzern RWE, der Netzbetreiber Open Grid Europe, Siemens Energy, Westnetz, Gelsenwasser oder verschiedene Stadtwerke. „Weitere betriebliche Partner können sich andocken, ohne dass die akademische Ausbildung mit weiteren Kosten für die Praxispartner verbunden wäre“, sagt Oelmann.

BWL-Kenntnisse im Wassermanagement seien auch erforderlich, um zum Beispiel den kommunalen Aufsichtsräten zu erklären, dass durch kalkulatorische Abschreibungen entstandene Scheingewinne nicht für Ausschüttungen zur Verfügung stünden. Weil Banken wegen der strengeren Finanzregulierung Stadtwerke nicht mehr als risikolos einstufen, müssten die Betriebe ihr Eigenkapital aufstocken und neue Quellen und Wege für die Finanzierung von Investitionen erschließen. Für Betriebswirtinnen und Betriebswirte gibt es also viel zu tun in der Wasserwirtschaft.