



Erfahrungen aus der Praxis

Nachhaltige Beschaffungsmodelle im Hochbau



Inhalt

1	Einführung.....	2
2	Investorenmodell.....	3
3	Betreibermodelle	4
3.1	Inhabermodell als Betreibermodell	4
3.2	Inhabermodell als Bauunterhaltungsmodell	5
3.3	Mietmodell	6
4	Weitere Betreibermodelle im Überblick	7
4.1	Erwerbermodell.....	7
4.2	Leasingmodell	7
4.3	Contracting-Modell	7
5	Fazit.....	8
6	Ihre Ansprechpartner	8

1 Einführung

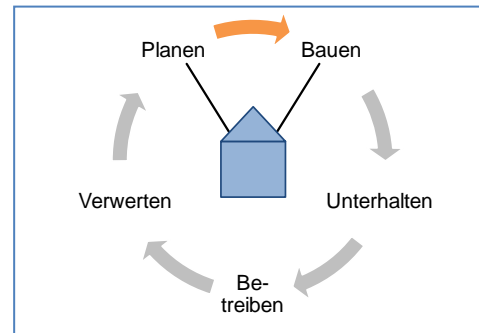
Immer wieder stehen Gemeinden vor der Frage, wie kommunale Infrastrukturmaßnahmen kostensicher und termingerecht umgesetzt werden können. Denn trotz knapper Budgets besteht aktuell und auch weiterhin bei kommunalen Einrichtungen ein sehr hoher Investitionsbedarf, der vom Deutschen Institut für Urbanistik bis zum Jahr 2020 auf ca. 47 Mrd. € jährlich geschätzt wird. Erfahrungen zeigen, dass seitens der Kommunen auf eine Vielzahl effizienter Modellstrukturen zurückgegriffen wird und damit sowohl im Bereich der sozialen als auch der Verkehrsinfrastruktur bedarfsgerechte und projektspezifisch angepasste Realisierungsmodelle alternativ zur konventionellen Realisierung zum Einsatz kommen können.

Bei diesen Modellen steht die lebenszyklusorientierte Projektrealisierung im Mittelpunkt, bei der durch die Einbeziehung aller im Zeitablauf anfallenden Kosten eine gleichzeitige Optimierung von Planung, Bau und Betrieb erreicht wird. Lebenszykluskostenoptimierung ist eines der Hauptkriterien einer nachhaltigen Gebäudebereitstellung. Es ist davon auszugehen, dass die nachhaltige Gebäudebewirtschaftung und damit u.a. die Berücksichtigung von Lebenszykluskosten von der öffentlichen Hand zukünftig immer stärker zu berücksichtigen sein wird, wie dies jetzt schon für Bundesbauten über das "Bewertungssystem nachhaltiges Bauen" geschieht (siehe www.nachhaltigesbauen.de). Die über den Lebenszyklusansatz erzielbaren Vorteile entstehen hauptsächlich durch Kosteneinsparungen bei Investitions- oder Betriebskosten (z.B. niedrigere Betriebs- und Instandhaltungskosten durch bessere Bauqualität) und Bauzeitverkürzungen (Überlappung von Planen und Bauen). Verstärkt werden die Vorteile der Lebenszyklusbetrachtung durch eine sachgerechte Risikoteilung zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen.

Grundsätzlich kann bei der Betrachtung lebenszyklusorientierter Modelle im Hochbau zwischen Investoren- und Betreibermodellen unterschieden werden. Während bei Investorenmodellen die Leistungen Planung, Bau und Finanzierung gemeinsam durch einen Auftragnehmer erbracht werden, wird bei Betreibermodellen das gesamte Spektrum der gebäudebezogenen Leistungen aus Planung, Bau, Betrieb, Finanzierung und, sofern erforderlich, der Verwertung durch einen Auftragnehmer verantwortlich übernommen.

2 Investorenmodell

Im Rahmen eines Investorenmodells werden Planungs-, Bau- und Finanzierungsleistungen durch die öffentliche Hand auf einen Auftragnehmer übertragen. Die Aufgaben des Betriebs und der Bauunterhaltung verbleiben, wie auch die Verwertung des Objektes, beim öffentlichen Auftraggeber.



Durch die gemeinsame Vergabe von Planungs- und Bauleistungen in einem Paket können insbesondere Schnittstellenrisiken zwischen Planung und Bau durch die Vereinbarung von Festpreisen auf den Auftragnehmer übertragen werden. Damit verbessert sich für den Auftraggeber regelmäßig die Kosten- und Termsicherheit. Die Risiken aus den Bauunterhaltungs- und Betriebsleistungen verbleiben aber beim Auftraggeber.

Durch die gemeinsame Vergabe von Planungs- und Bauleistungen in einem Paket können insbesondere Schnittstellenrisiken zwischen Planung und Bau durch die Vereinbarung von Festpreisen auf den Auftragnehmer übertragen werden. Damit verbessert sich für den Auftraggeber regelmäßig die Kosten- und Termsicherheit. Die Risiken aus den Bauunterhaltungs- und Betriebsleistungen verbleiben aber beim Auftraggeber.

Die Stärken und Schwächen des Investorenmodells sind nachfolgend kurz zusammengefasst:

- Kosten- und Termsicherheit für die Bauleistungen
- Klare organisatorische Schnittstellenabgrenzung zwischen den Leistungen der Kommune und denen des Auftragnehmers durch Beschränkung auf die Bauphase
- Inanspruchnahme der Finanzierungskompetenz des Auftragnehmers, keine Anrechnung auf die Verschuldung der Kommune
- Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens sowohl bei der Kommune als auch auf Bieterseite überschaubar
- Eingeschränkte Berücksichtigung der Lebenszykluskosten bei der Planung (nur Planung und Bauausführung)
- Eingeschränkte Risikoübertragung, insbesondere das Risiko der Entwicklung der Folgekosten liegt umfänglich bei der Kommune

Beispiel: Schulen Gummersbach

Die Stadt Gummersbach hat im Zuge der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für die Sanierung des Gymnasiums Grotenbach aus organisatorischen Gründen entschieden, das Vorhaben als Investorenmodell umzusetzen: Begründung dafür war der Wunsch die im Gebäudemanagement vorhandenen personellen Ressourcen langfristig auszulasten und gleichzeitig die Vorteile einer kombinierten Vergabe von Planungs-, Bau- und Finanzierungsleistungen zu nutzen. Im März 2009 wurde der Zuschlag für die Planung und Sanierung der Schule an einen Auftragnehmer erteilt. Das Investitionsvolumen belief sich auf ca. 12,7 Mio. €. Nach einer Bauzeit von 16 Monaten wurde der Betrieb im sanierten Schulgebäude im Sommer 2010 aufgenommen.



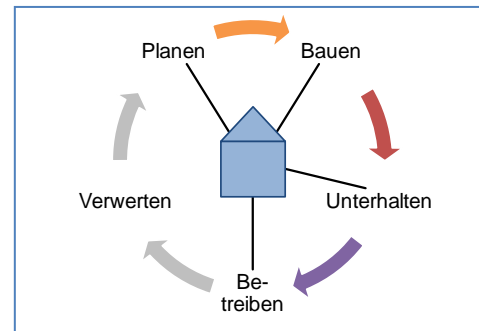
3 Betreibermodelle

Bei einem Betreibermodell werden Planung, Bau, Betrieb, Bauunterhaltung sowie die Finanzierung für eine Projektlaufzeit von 20 bis 30 Jahren auf einen Auftragnehmer übertragen.

In den vergangenen Jahren hat sich eine Vielzahl verschiedener Vertrags- und Organisationsmodelle entwickelt. Die beiden am häufigsten umgesetzten Vertragstypen werden im Folgenden vorgestellt.

3.1 Inhabermodell als Betreibermodell

Die Mehrzahl der Betreibermodelle wird in der Vertragsform des sogenannten Inhabermodells realisiert. Die Öffentliche Hand beauftragt als Eigentümer des Grundstücks und der aufstehenden Gebäude (als „Inhaber“) ein Unternehmen mit der Erbringung von Planungs-, Bau-, Finanzierungs- und Betriebsleistungen. Das Entgelt für die vertraglich vereinbarten Leistungen erfolgt in Form regelmäßiger, konstanter Zahlung an den Auftragnehmer und wird bei Vertragsschluss der Höhe nach fixiert.



Das Inhabermodell als Betreibermodell zeichnet sich durch eine umfängliche Einbeziehung des Lebenszyklusgedankens aus. So werden von den Bietern in der Angebotslegung basierend auf einer funktionalen Leistungsbeschreibung abgestimmte Bau- und Betriebskonzepte im Wettbewerb entwickelt. Die Übertragung von Betriebsleistungen passt jedoch nicht immer in die Bewirtschaftungsstrategien der Kommunen. Die Stärken und Schwächen dieses Modells stellen sich wie folgt dar:

- Umfassende Berücksichtigung der Lebenszykluskosten bei der Planung (Planung, Bauausführung und Betrieb)
- Kosten- und Terminalsicherheit für die Bau- und Betriebsleistungen, Risiko der Verbrauchsmengen wird häufig übertragen, das Preisrisiko verbleibt bei der Kommune
- Klare organisatorische Schnittstellenabgrenzung durch ganzheitliche Übertragung von Leistungen auf privaten Partner
- Inanspruchnahme der Finanzierungskompetenz des Auftragnehmers, keine Anrechnung auf die Verschuldung der Kommune
- Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens sowohl bei der Kommune als auch auf Bieterseite höher als bei konventioneller Beschaffung

Beispiel: SeeCampus Niederlausitz

Der Landkreis Oberspreewald-Lausitz als Schulträger hat gemeinsam mit den Städten Lauchhammer und Schwarzhöhe den Neubau des Bildungszentrums „SeeCampus Niederlausitz“ realisiert, in dem verschiedene öffentliche Bildungs- und Sportangebote untergebracht sind. Im Rahmen eines vorgeschalteten Architekturwettbewerbs wurde ein besonderes Augenmerk auf die Energieeffizienz des Gebäudes (Passivhausstandard) gelegt. Dem Ansatz des Lebenszyklus

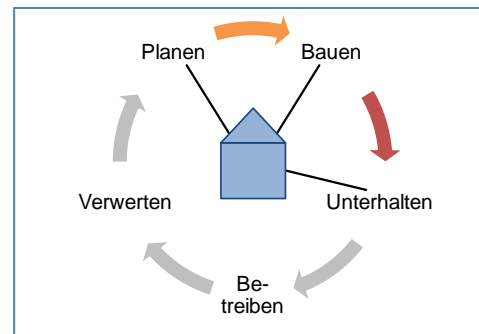


folgend, erfolgte die Realisierung im Rahmen eines Betreibermodells, bei dem die Planungs-, Bau- und Betriebsleistungen an einen Auftragnehmer vergeben wurden. Ein weiterer Grund für die Einbeziehung der Betriebsleistungen waren die mit dem Passivhausstandard verbundenen erhöhten technischen Anforderungen an den Gebäudebetrieb, die nun langfristig durch das beauftragte Unternehmen erledigt werden.

Die Finanzierung erfolgte mit Hilfe von Fördergeldern, privaten Zuwendungen und öffentlichen Mitteln. Die Verträge für das ÖPP-Projekt mit einem Investitionsvolumen von knapp 23 Mio. € wurden im Juni 2009 unterzeichnet. Im Februar 2011 hat der reguläre Schulbetrieb im SeeCampus begonnen.

3.2 Inhabermodell als Bauunterhaltungsmodell

Das Inhabermodell als Bauunterhaltungsmodell berücksichtigt den Umstand, dass unter gewissen Umständen eine Integration von Betriebsleistungen nicht wirtschaftlich ist, der Lebenszyklusansatz aber dennoch umgesetzt werden soll: Bei diesem Beschaffungsmodell werden die Planungs-, Bau- und Bauunterhaltungsleistungen als Paket für eine Laufzeit von 20 bis 30 Jahren auf einen Auftragnehmer übertragen. Die Vergütung der Planungs- und Bauleistungen erfolgt vollständig und unmittelbar nach Fertigstellung, ggf. schon stufenweise während der Errichtungsphase (Mogendorfer Modell). Die Leistungen der Bauunterhaltung werden ab dem Zeitpunkt des Leistungsbeginns durch regelmäßige, konstante Entgelte vergütet. Die Immobilie verbleibt während und nach Ende der Vertragslaufzeit im Eigentum der Kommune. Durch die lebenszyklusorientierte Leistungsvergabe können Kosteneinsparungen realisiert und die investive Belastung minimiert werden. Im Wege einer effizienten vertraglichen Risikoteilung kann ein höchstmögliches Maß an Kosten- und Terminalsicherheit erreicht werden.



Die Leistungen der Bauunterhaltung werden ab dem Zeitpunkt des Leistungsbeginns durch regelmäßige, konstante Entgelte vergütet. Die Immobilie verbleibt während und nach Ende der Vertragslaufzeit im Eigentum der Kommune. Durch die lebenszyklusorientierte Leistungsvergabe können Kosteneinsparungen realisiert und die investive Belastung minimiert werden. Im Wege einer effizienten vertraglichen Risikoteilung kann ein höchstmögliches Maß an Kosten- und Terminalsicherheit erreicht werden.

Bauunterhaltungsmodelle ohne Finanzierung eignen sich insbesondere auch für mittelstandsorientierte Projekte mit kleineren Investitionsvolumina.

Stärken und Schwächen von Bauunterhaltungsmodellen werden nachfolgend kurz zusammengefasst:

- | |
|---|
| ● Berücksichtigung der Lebenszykluskosten bei der Planung von Dach und Fach (Planung, Bauausführung und Bauunterhaltung) |
| ● Kosten- und Terminalsicherheit für die Bau- und Bauunterhaltungsleistungen |
| ● Inanspruchnahme der Finanzierungskompetenz des Auftragnehmers, keine Anrechnung auf die Verschuldung der Kommune |
| ● Reduzierte Risikoübertragung, insbesondere das Risiko der Verbrauchsmengen verbleibt üblicherweise bei der Kommune |
| ● Schwierigere organisatorische Schnittstellenabgrenzung zwischen den Betriebsleistungen der Kommune und Bauunterhaltungsleistungen des Auftragnehmers |
| ● Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens sowohl bei der Kommune als auch auf Bieterseite höher als bei konventioneller Beschaffung |

Beispiel: Internat Jena

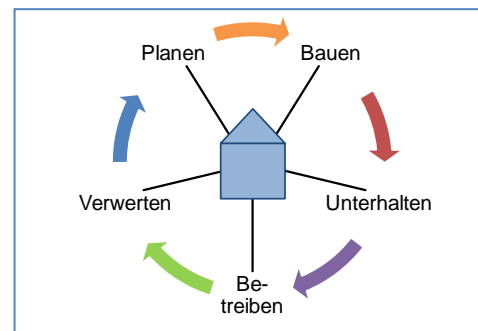
Der Freistaat Thüringen hat die Grundsanierung des Internats auf der Liegenschaft des Sportgymnasiums Jena im Rahmen eines Inhabermodells als Bauunterhaltungsmodell realisiert. Der Auftrag wurde über eine ÖPP-Ausschreibung im EU-weiten Offenen Verfahren im Dezember 2009 vergeben. Das Internatsgebäude wurde anschließend bei Aufrechterhaltung des „laufenden Betriebs“ durch optimierte Planungs- und Bauabläufe innerhalb von 12 Monaten grundhaft saniert. Zusätzlich ist die langfristige Finanzierung der Baukosten in Höhe von ca. 5,0 Mio. € durch den Auftragnehmer sicher zu stellen.



Die Projektlaufzeit beträgt ab Vertragsabschluss 21 Jahre. Nach der baulichen Fertigstellung werden die Wartung und Instandhaltung der technischen Anlagen und eine werterhaltende Bauunterhaltung über die gesamte Projektlaufzeit durch den Auftragnehmer erbracht. Das Land als Schulträger hat mit diesem Projektzuschnitt dem „Inselcharakter“ des Internats als Teil eines größeren Schulkomplexes Rechnung getragen. Eine Erweiterung um weitere Betriebsleistungen erwies sich vor dem Hintergrund der bestehenden Strukturen als nicht wirtschaftlich.

3.3 Mietmodell

Im Mietmodell werden üblicherweise die Leistungen Planung, Bau, Betrieb, Finanzierung und Verwertung vergeben: Das Eigentum am Gebäude liegt beim Auftragnehmer und der öffentliche Auftraggeber tritt als Mieter auf. Zum Ende der Vertragslaufzeit sind sowohl eine Mietverlängerungsoption als auch der Erwerb durch den öffentlichen Auftraggeber zum Verkehrswert möglich. Das Risiko der Anschlussnutzung der Immobilie (Verwertungsrisiko) trägt der Auftragnehmer. Aus diesem Grund eignet sich das Mietmodell insbesondere für Kommunen, die über langfristig nicht mehr benötigte, drittverwendungsfähige Immobilien in guter Lage verfügen oder die den späteren Erwerb neuer Räumlichkeiten in Erwägung ziehen.



Die Stärken und Schwächen dieses Modells stellen sich wie folgt dar:

- Umfassendste Berücksichtigung der Lebenszykluskosten bei der Planung (Planung, Bauausführung, Betrieb und Anschlussnutzung)
- Kosten- und Termsicherheit für die Bau- und Betriebsleistungen, Risiko der Anschlussnutzung auf Investor übertragen
- Klare organisatorische Schnittstellenabgrenzung durch ganzheitliche Übertragung von Leistungen auf privaten Partner
- Inanspruchnahme der Finanzierungskompetenz des Auftragnehmers, keine Anrechnung auf die Verschuldung der Kommune, keine Vermögensposition in kommunaler Bilanz
- Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens sowohl bei der Kommune als auch auf Bieterseite höher als bei konventioneller Beschaffung

Beispiel: Finanzzentrum Kassel-Altmarkt

Der Neubau des Finanzzentrums Kassel-Altmarkt ist das erste vom Land Hessen vergebene PPP-Pilotprojekt. In dem neuen Verwaltungsgebäude wurden die Finanzämter I und II in Kassel mit etwa 730 Arbeitsplätzen zusammengeführt. Eigentümer des Objektes ist der private Investor, der das Gebäude über einen Zeitraum von 30 Jahren an das Land Hessen zur Nutzung vermietet. Am Ende der vertraglichen vereinbarten Mietzeit verbleibt das Gebäude im Eigentum des Investors. Die Finanzierung des Projektes erfolgt über eine Projektfinanzierung.



4 Weitere Betreibermodelle im Überblick

4.1 Erwerbmodell

Beim Erwerbmodell übernimmt der Auftragnehmer auf einem in seinem Eigentum stehenden Grundstück Planung, Bau, Finanzierung und den Betrieb einer Immobilie, die von der öffentlichen Hand genutzt wird. Zum Vertragsende geht das Eigentum an Grundstück und Gebäude auf den öffentlichen Auftraggeber über, so dass auch die Aufgabe der Verwertung im Sinne der Anschlussnutzung beim Auftraggeber liegt.

4.2 Leasingmodell

Im Leasingmodell übernimmt der Auftragnehmer Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb einer Immobilie. Anders als beim Erwerbmodell besteht jedoch keine Verpflichtung zur Übertragung des Gebäudeeigentums am Ende der Vertragslaufzeit. Der Auftraggeber hat vielmehr ein Optionsrecht, die Immobilie entweder zurückzugeben oder zu einem vorab fest kalkulierten Restwert zu erwerben. Neben der Kaufoption sind auch Mietverlängerungsoptionen oder Verwertungsabreden möglich. Das Verwertungsrisiko trägt im Leasingmodell der private Partner.

4.3 Contracting-Modell

Das Contracting-Modell umfasst eine Kombination von Baumaßnahmen zur energiewirtschaftlichen Optimierung von Dach- und Fach des betreffenden Gebäudes mit anschließenden ausgewählten Facility-Management-Leistungen über eine Laufzeit von 10 bis 15 Jahren. Die Leistungen des Auftragnehmers konzentrieren sich in dieser Variante üblicherweise auf die technischen Anlagenteile, können aber auch eine energetische Aufarbeitung der Gebäudehülle umfassen. Die Betriebsleistungen beziehen sich dementsprechend vorrangig auf die Wartung und Instandhaltung der zu errichtenden bzw. der zu optimierenden technischen Anlagen.

Der Auftragnehmer erhält für seine Leistungen in der Regel ein gleichbleibendes monatliches Entgelt, das grundsätzlich alle Kosten decken soll. Eine erweiterte Vergütungsvariante besteht darin, den Auftragnehmer an den Einsparungen im Bereich der Betriebskosten, insbesondere der Energiekosten, partizipieren zu lassen. Damit obliegt es dem Auftragnehmer, durch ein optimiertes energetisches Konzept eine Minimierung des Energieverbrauchs zu erreichen.

5 Fazit

Die vorgestellten Modelle bieten für die Öffentliche Hand die Chance, sich eine Vielzahl von Vorteilen zu sichern.

1. Kosteneinsparungen durch die Einbeziehung der Folgekosten in den Wettbewerb,
2. Kosten- und Terminalsicherheit bei Bau- und Betriebsleistungen,
3. Beschleunigung der Projektumsetzung und frühzeitigere Inbetriebnahme,
4. Inanspruchnahme der Finanzierungskompetenz Dritter ohne Anrechnung auf die Verschuldung,
5. Nachhaltige Bewirtschaftung und Erhaltung des öffentlichen Vermögens,
6. Nutzung der Kompetenzen der Immobilienentwicklung des Marktes,
7. Individuelle Projektgestaltung nach den Bedürfnissen der Kommune.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Auswahl des für Ihr Vorhaben geeigneten Modells und passen dieses auf Ihr Vorhaben an. Dabei stehen wir Ihnen auch bei der Bewertung verschiedener Alternativen unter Berücksichtigung der Vermögensentwicklung in der Bilanz zur Seite.

6 Ihre Ansprechpartner



Dr. Jan Miksch
Rosenthaler Str. 46-47
10178 Berlin
Fon: +49 30 315199-33
Fax: +49 30 315199-77
jm@psp-consult.de



Hans-Wilhelm Käsewieter
Rosenthaler Str. 46-47
10178 Berlin
Fon: +49 30 315199-55
Fax: +49 30 315199-77
hwk@psp-consult.de



Dana Marke
Kesselgasse 5
53111 Bonn
Fon: +49 228 377280-22
Fax: +49 228 377280-18
dm@psp-consult.de

www.psp-consult.de