



Das Bildungszentrum Ostend ist das erste Projekt, das in Frankfurt in Public Private Partnership erbaut wurde. Die Stadt tritt lediglich als Mieterin auf.

# „Wie das Leasing eines Autos“

Public Private Partnership ermöglicht Kommunen, kostengünstiger zu bauen

VON CLAUD WISSER UND HÖLGER KOPPE

Public Private Partnership (PPP), also die Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen, ist bundesweit ein zunehmend genutztes Modell. Kurz gesagt geht es darum: Es steht der Neubau oder die umfangreiche Sanierung eines öffentlichen Gebäudes an. Das kann eine Schule, ein Schwimmbad oder ein Verwaltungsgebäude sein. In diesem Falle kann über ein PPP-Modell der öffentlichen Hand eine Komplettlösung einschließlich der Finanzierung, der späteren Bewirtschaftung und des gesamten Know-Hows gegen einen vereinbarten Jahresbetrag in einem langfristig wir-

## PRIVATISIERUNG

**Stadt und Land geben immer mehr Aufgaben an Firmen ab. Die FR zeigt Vorteile und Risiken. Heute: Public Private Partnership.**

kenden Vertrag angeboten werden. Vergleichbar ist dies mit dem Leasing eines Autos. Selbst muss man sich nur noch um das Fahren kümmern.

Die Kommunen leiden an zwei Problemen. Die Kassen sind in den meisten Fällen leer, es gibt grundsätzlich einen Zwang zum Sparen. Zum anderen müssen sie dem demografischen Wandel gerecht werden. Die Gesellschaft wird immer älter, die Geburten gehen zurück. Eine Kommune ist aber nicht vertraut damit, öffentliche Gebäude nach diesen Kriterien zu planen oder umzugestalten. Meist wird für die Ewigkeit gebaut, obwohl die Immobilie angesichts schrumpfender Bevölkerungszahlen vielleicht nur noch 15, 20 oder 30 Jahre benötigt wird. Hier müssen Umfang der In-

vestition und Nutzungsdauer optimiert werden. Ebenso die Möglichkeiten, wie das Gebäude in späteren Jahren anders zu nutzen wäre.

## Projektmanagement in einer Hand

Kritiker des PPP führen an, dass eine Finanzierung über Kommunalkredite letztendlich immer noch am billigsten ist. Genau dann aber fehlen der Know-How-Transfer sowie erhebliche Effizienzvorteile. Warum geht beim öffentlichen Bauen immer so viel schief? Warum sind Bauzeiten meist erheblich länger? Durch PPP muss sich die Kommune beim Bauvorhaben nicht in die streitanfälligen Einzel-Ausschreibungen nach Vergaberecht (VOB) begeben. Bei allen Entscheidungen werden die späteren Kosten des Betriebs einbezogen. Das Projektmanagement ist bei einem Privaten in einer Hand gebündelt. Die oft zeitintensive Abstimmung zwischen verschiedenen zuständigen städtischen Ämtern wird damit auf andere Beine gestellt. Außerdem kann bei Störungen, wie etwa dem Konkurs eines Bauunternehmers, viel schneller reagiert werden.

All diese Faktoren führen dazu, dass durch PPP schneller und kostengünstiger gebaut und bewirtschaftet werden kann.

Wichtig ist, dass es zwischen dem Privaten und der Kommune eine exakte Abstimmung über Ziele und Nutzung gibt. Hier muss es genaue vertragliche Festlegungen geben. Dadurch kann vermieden werden, dass es nach der Fertigstellung zu Enttäuschungen bei den Nutzern kommt. Werden sehr großvolumige PPP-Projekte angegangen, sollte eine Kommune genau die langfristigen Belastungen kalkulieren. PPP macht eine arme Kommune nicht reich.

PPP ist aber auch keine platte Privatisierung. PPP setzt eine Zusammenarbeit voraus, bei der beide Partner versuchen, ihre

Erfahrungen und Kompetenzen in optimierter Weise zusammenzubringen. Nicht alle Immobilien sind PPP-geeignet. Es würde völlig genügen, wenn eine Stadt oder ein Kreis sich das Ziel setzen, in einem überschaubaren Zeitraum von drei bis vier Jahren 15 bis 25 Prozent ihrer Liegenschaften über ein PPP-Modell zu optimieren.

PPP ist vielfältig: So hat die WEP-Projektentwicklung seit über drei Jahren eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Kreis Groß-Gerau. Die gemeinsame PPP-Gesellschaft kümmert sich ausschließlich um die Schulsanierung, nicht aber um Finanzierung oder Bewirtschaftung. Ein „PPP-light“-Modell. Andere machen das Aufgabengebiet wesentlich größer, wie zum Beispiel der Kreis Offenbach. Jede Kommune kann sich die passende Lösung maßschneidern lassen.

Ziel muss es immer sein, eine bessere Leistung mit geringeren Kosten zu erreichen, und Strukturen zu schaffen, die aus dem Nutzer einen Kunden machen. Schüler und Lehrer sind zum Beispiel solche Immobilienutzer, die aber in den Veränderungsprozessen ihrer Schulimmobilie meist nur eine un-

tergeordnete Rolle spielen. Dies auch deshalb, weil sie immer viele Wünsche haben, aber wirtschaftlich nicht in die Entscheidungen einbezogen sind.

Überhaupt sind vernünftige PPP-Modelle immer eine Herausforderung für die Kreativität und Findigkeit der Beteiligten: Es gibt mittlerweile klare Grundtypen. Diese müssen aber sehr individuell auf die jeweilige örtliche Situation angepasst werden. Da ist nicht nur der Berater vom grünen Tisch gefragt, sondern vor allem der Praktiker. Gerade mittelständisch geprägte Unternehmen sind deshalb besonders gut als PPP-Partner für die öffentliche Hand geeignet.

Auch die Bundesländer können viel tun, um PPP voranzubringen. Solide Rahmenbedingungen bei der Kommunalaufsicht sind ebenso wichtig wie Hilfen bei der Vertragsgestaltung. Nicht jede Gemeinde muss die Welt noch einmal neu erfinden. Gut verstandene PPP-Modelle können so einen wichtigen Beitrag zur Entspannung der kommunalen Finanznot bilden. Wichtig ist vor allem: Nicht nur über PPP reden, sondern zielstrebig an die Realisierung herangehen.

## HÖLGER KOPPE UND CLAUD WISSER



**Dr. Holger Koppe** (links), Jurist, war in der hessischen Landesverwaltung, zuletzt als leitender Ministerialrat. Er ist Geschäftsführer und Mitgesellschafter der auf Public-Private-Partnership-Projekte spezialisierten WEP



Die Wisser Gruppe ist in vielen Dienstleistungsbereichen, darunter Reinigung, Sicherheit, Gebäude(Facility)-Management tätig. Wisser und Koppe gelten als „Pioniere“ des PPP

Projektentwicklung, die im Jahr 1991 von dem Frankfurter Unternehmer **Claud Wisser** gegründet wurde.

in Deutschland. Die WEP mit Sitz in Leipzig und Frankfurt betreut eine Reihe von Projekten im gesamten Bundesgebiet. **OX**