

Darmstadt, 20. Januar 2011

**Leiter
Prof. Dr. Andreas Pfnür
Dr. Christian Glock**

Protokoll

der 22. Sitzung des Arbeitskreises PPP im Management öffentlicher Immobilien

Datum: 12. Januar 2011, 13:30 bis 18:30 Uhr

Ort: Bilfinger Berger Hochbau GmbH, Frankfurt am Main

Thema **Wertschöpfungspartnerschaften im lebenszyklusorientierten Management von Unternehmensimmobilien – Was private Unternehmen von PPPs lernen können**

Teilnehmer: Siehe Seite 2

Moderation: Herr Dr. Christian Glock (Bilfinger Berger Hochbau GmbH)

und

Prof. Dr. Andreas Pfnür (TU Darmstadt)

Sitz
Bundesverband
Public Private Partnership e.V.
Bleichenbrücke 9
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 355280-86
Fax: +49 (0)40 355280-80
e-mail: info@bpps.de
www.bpps.de

Vorstand
Dr. Thomas Baumeyer
Dr. Jörg Hopfe
Prof. Dr. Andreas Pfnür
Dr. Martin Schellenberg
Dr. Christian Scherer-Leydecker
Heino von Schuckmann

Teilnehmerliste

1	Dr.	Hartmut	Arlt	Lahmeyer Rhein-Main GmbH
2		Georg	Beil	MAN SE
3	Dr.	Hava	Erdem	Hessischer Rechnungshof
4		Andreas	Fischer	RWE Service GmbH
5		Rainer	Fuchs	CLS Construction Legal Services GmbH
6		Peter	Fühles	Schott AG
7	Dr.	Christian	Glock	Bilfinger Berger Hochbau GmbH
8	Dr.	Shervin	Haghsheno	Bilfinger Berger Hochbau GmbH
9		Frank	Hennig	TU Darmstadt
10		Stefan	Huber	LBBW Landesbank Baden-Württemberg
11		Melanie	Kunzmann	DKC Deka Kommunal Consult GmbH
12		Nicole	Lackmann	HSG Zander GmbH
13		Mayk	Laumann	Laumann Architektur Immobilien Ökonomie
14		Rainer	Leyendecker	Bundesministerium der Verteidigung
15	Dr.	Hans-Georg	Napp	Helaba
16	Dr.	Kristina	Neven-Daroussis	HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK
17		Petra	Nowacki	OFB Projektentwicklung GmbH
18		Mathias	Oberndörfer	KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
19	Prof. Dr.	Andreas	Pfnür	TU Darmstadt
20		T.	Posch	Hochtief PPP Schulpartner GmbH & Co. KG
21	Dr.	Eckart	Reicherter	VBD Beratungsgesellschaft für Behörden mbH
22		Matrkus	Roer	Bilfinger Berger Hochbau GmbH
23	Dr.	Oliver	Rottmann	Universität Leipzig
24		Christian	Scherer-Leydecker	CMS Hasche Sigle
25		Stefan	Schramm	Simmons & Simmons LLP
26		Karl	Schwarz	Kreis Offenbach
27		Andreas	Seidel	Benteler AG
28		Wolfgang	Spohr	Bilfinger Berger Hochbau GmbH
29		Volker	Weiß	Heidelberger Druckmaschinen AG
30		Ulrich	Zimmermann	UTAG Ingenieure GmbH

TOP 1 Begrüßung und Einführung

Herr Dr. Christian Glock (Bilfinger Berger Hochbau GmbH) als Gastgeber und Prof. Dr. Andreas Pfnür (TU Darmstadt) begrüßen die Teilnehmer der AK-Sitzung, insbesondere auch die anwesenden Gäste. Das Thema des Tages, geplant und durchgeführt als Sonderveranstaltung im Rahmen der Sitzungsreihe, wird durch die Moderatoren vorgestellt. Hinter der Auswahl des Themas verberge sich die Vorstellung, dass in Anlehnung an die bewährte Bereitstellungsvariante PPP auch Unternehmen der Privatwirtschaft am Effizienzvorteil durch Wertschöpfungspartnerschaften mit Life-Cycle Ansatz profitieren könnten.

Es wird die Agenda des Tages präsentiert. Wichtige Elemente sollen die Podiumsdiskussion und die Diskussionen unter Einbezug des Auditoriums darstellen.

Weiterhin wird auf die Veröffentlichung eines Papers des Bundesverbandes hingewiesen. Unter der Leitung von Herrn Dr. Glock und Prof. Pfnür sei im AK ein Paper mit dem Titel „*Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien*“ entstanden. Hier seien die wichtigsten Ergebnisse der letzten Fachvorträge und Diskussionen im AK als Empfehlungen zusammengefasst. Erhältlich sei das Dokument über den Internetauftritt des Bundesverbandes oder über die Seiten des Lehrstuhls von Prof. Pfnür an der TU Darmstadt. An die Teilnehmer der Sitzung werden Druckexemplare verteilt.

Es erfolgt außerdem die Bekanntmachung des *Innovationspreises PPP 2011*, ausgeschrieben durch den Bundesverband und den Behörden Spiegel. Informationen hierzu seien erhältlich über den Internetauftritt des Bundesverbandes.

TOP 2 Vortrag von Prof. Dr. Andreas Pfnür (TU Darmstadt)

Thema: *Kernprobleme und Entwicklungsperspektiven des Corporate Real Estate Managements in Deutschland*

In seinem Vortrag thematisiert Prof. Pfnür zunächst drei Kernprobleme eines effizienten Immobilienmanagements von Non-Property Companies (Corporate Real Estate Management). Diese lägen in der Maximierung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses der Immobilie als Betriebsmittel, in der Maximierung des Werts des in Immobilien gebundenen Kapitals und in der Maximierung des Erfolgs mit Immobilien als Gegenstand der Leistungserbringung. Die Ziele seien (teilweise) konkurrierend. Daher ergäbe sich ein viertes Problem darin diese Dinge in Einklang zu bringen.

Tätigkeiten im Desinvestment von Vermögenspositionen hätten sich in den letzten Jahren schon gezeigt, dennoch stagniere die Eigentumsquote bei deutschen Großunternehmen zurzeit auf einem konstant hohen Niveau (ca. 70 %). Die Unternehmen bänden weiterhin

einen Großteil ihres Vermögens in Immobilien, obwohl diese nicht ihr Kerngeschäft seien, sondern v.a. Ressourcen im Leistungserstellungsprozess.

Der wahre Beitrag von Immobilien zum Shareholder Value werde (nach wie vor) unterschätzt. Durch eine verbesserte Immobilienausstattung könne die Arbeitsproduktivität um 13 % gesteigert werden. Prof. Pfnür verdeutlicht die Reichweite dieser Zahl und ihren Hebeleffekt anhand eines Beispiels, um mögliche Potenziale zur Kostensenkung (oder alternativ zur erhöhten Leistungserbringung) zu verdeutlichen. Aufklärung sei weiterhin nötig.

Im CREM-Bereich bestehe zum Zwecke einer effizienten Nutzen- und Kostensteuerung im Immobilienmanagement in nicht wenigen Fällen noch Potenzial nach oben. Es seien insbesondere in der Nutzerorientierung noch Entwicklungsschritte möglich und nötig, die Perspektive des Nutzers sei bisher weitgehend vernachlässigt worden. Europaweit vollziehe sich der Trend zum Outsourcing, unaufhaltsam damit die Konzentration auf Kernaktivitäten (CREM i.e.S.). Auch sei die Frage nach der genauen Positionierung des CREM im Unternehmen zu stellen (Corporate Real Estate Manager als Dienstleister im Kerngeschäft oder etwas anderes?).

Ähnlich einer PREM-Konstruktion mit PPP sei aus Sicht von Prof. Pfnür eine Verknüpfung von CREM mit PPP zunächst einmal naheliegend. Wenn Unternehmen der Frage nach der geeigneten Sourcing-Strategie der Zukunft nachgehen, könne als Option neben der Einzelbeauftragung die Wertschöpfungspartnerschaft diskutiert werden. Prof. Pfnür stellt in diesem Zusammenhang einige Entscheidungskriterien vor (Off-Balance Konstruktion, Abhängigkeit von einem Unternehmen, Partnerrisiken, Steuerungsmöglichkeiten etc.) und erörtert den potenziellen Nutzen von Partnerschaftsmodellen im CREM. Nutzen könne sich generieren lassen etwa durch Reduzierung der operativen Tätigkeit auf die Steuerungsfunktion, durch Steigerung der Qualität immobilienwirtschaftlicher Aufgabenerfüllung oder durch Übertragung immobilienwirtschaftlicher Risiken auf einen Partner. Ob dieser Nutzen jedoch zu realisieren sei, werde zu diskutieren sein.

TOP 3 Vortrag von Herrn Dr. Christian Glock (Bilfinger Berger Hochbau GmbH)

Thema: *Umsetzung von PPP-Modellen bei innovativen Life-Cycle Immobilien der Privatwirtschaft*

Herr Dr. Glock gibt in seinem Vortrag einen Einblick in die Idee der lebenszyklusorientierten Betrachtungsweise bei Entwicklung, Planung, Bau, Betrieb und Finanzierung von Immobilien, dem Grundgedanken bei PPPs. Kernelemente seien eine ganzheitliche Optimierung, eine outputorientierte Vorgehensweise sowie eine vernetzte Betrachtungsweise über alle „Lebensphasen“.

Die Umsetzung von PPP-Modellen mit der Öffentlichen Hand als Partner bringe an einem bereits etablierten Markt Effizienzen mit sich, und dies nicht zuletzt durch Wiederholungs- bzw. Skaleneffekte. Es zeige sich, dass eine auf den Lebenszyklus abgestimmte Planung das Fehlerrisiko minimiere und Funktionsabläufe durch ausreichend definierte Schnittstellen zwischen Planung, Bau und Betrieb sicherstelle.

Es sei denkbar einen privaten Partner mit seinen Immobilien an einem ähnlich ausgestalteten Life-Cycle-Modell partizipieren zu lassen, vollzogen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in einem PPP-Team. Der Private hätte ebenso mit den bekannten Alltagsproblemen zu „kämpfen“, die sich z.B. durch kostenintensive Betriebsleistungen aufgrund unzureichender Berücksichtigung in der Planung, durch fehlende Infrastruktur oder durch ein suboptimales Zusammenwirken der energieerzeugenden Systeme ergäben. Komplexitätsgrade hätten sich auch hier im Laufe der Zeit verändert.

Herr Dr. Glock führt aus, dass sich für den Privaten in einem ganzheitlichen Life-Cycle-Modell in Anlehnung an die PPP-Bereitstellungsvariante verschiedene (Effizienz-) Vorteile generieren ließen. So z.B. Kostenersparnis, -transparenz und -sicherheit, realisierbare Off-Balance-Strukturen, Konzentration auf das Kerngeschäft oder Steigerung von Qualität und Nutzerzufriedenheit. Darüber hinaus seien Vorteile nicht nur aus PPP, sondern auch gegenüber PPP zu realisieren (z.B. frühzeitiger Dialog mit Nutzern im Planungsprozess, keine vergaberechtlichen Zwänge im Vergleich zu öffentlichen Partnern etc.).

Zum Ende seines Vortrags präsentiert Herr Dr. Glock dem Auditorium noch einige Beispielprojekte zur Umsetzung von PPP-Vorteilen in der Praxis. Die gezeigten Objekte (Verwaltungsgebäude, Schulen etc.) seien in einer Wertschöpfungspartnerschaft mit der Öffentlichen Hand realisiert worden. Ein weiteres vorgestelltes Projekt (City-Revier Wiesbaden) sei in interdisziplinärer Zusammenarbeit mit einem Privaten durch eine „Corporate Corporate Partnership“ (CCP) entstanden.

TOP 4 Diskussionsrunde Teil 1

Im Anschluss an die Vorträge von Prof. Pfnür und Herrn Dr. Glock erfolgt im Arbeitskreis eine Diskussionsrunde zu Wertschöpfungspartnerschaften zwischen privaten Partnern. Darin werden u.a. die nachfolgend aufgeführten Aspekte und Fragestellungen behandelt:

- Pluralistische Strukturen bei Industrieunternehmen/ Konzernen: Problem der sinnvollen Bündelung und Eingliederung von Konzerngesellschaften inkl. Liegenschaften in ein System
- Organisationszusammenhang/ innovative Geschäftsmodelle: Organisatorische Aufstellung mit dem Ziel einer funktionierenden Zusammenarbeit
- Finanzaspekt: Möglichkeit der Integration des Themas „Finanzierung“ in das Modell

- Beteiligung zweier Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht: Notwendigkeit einer Methodik zur Rechtfertigung einer derartigen Beschaffungsvariantenwahl gegenüber Geschäftsleitung/ Vorstand
- Aspekt der Kompetenz/ Kontrollmöglichkeit durch den privaten Unternehmer als Auftraggeber; durch wen erfolge das Immobilienmanagement?
- Kategorisierung möglicher Kandidaten (Industrieunternehmen, Bürogebäude-Unternehmen etc.)
- Qualitätssprung: CCP als „ein“ Projekt im Planen, Bauen und Betreiben; größere Risikosphäre des Betreibers im Gegensatz zum Outsourcing (Outsourcing in der Regel nur Betrieb, geringerer Risikotransfer)

TOP 5 Podiumsdiskussion zur Anwendung von PPPs bei öffentlichen und privaten Immobilien und Diskussionsrunde Teil 2

Teilnehmer: Georg Beil, MAN SE

Peter Fühles, Schott AG

Nicole Lackmann, HSG Zander GmbH

Mathias Oberndörfer, KPMG

Moderation: Dr. Christian Glock, Bilfinger Berger Hochbau GmbH

Prof. Dr. Andreas Pfnür, TU Darmstadt

Nach einer Sitzungsunterbrechung wird eine Podiumsdiskussion zur Anwendung von PPPs bei öffentlichen und privaten Immobilien mit o.a. Teilnehmern eröffnet. Es soll erörtert werden, inwiefern ein PPP-Konzept den Anforderungen eines Privaten gerecht werde und in welcher Form Möglichkeiten zu Angleichungen vorlägen. Zwei „Corporates“ als Gäste sind Teilnehmer der Podiumsdiskussion. Das Auditorium ist nach einer „Aufwärmrunde“ durch Podiumsgäste und Moderatoren in die Diskussion mit eingebunden. Im Arbeitskreis werden bereits angesprochene Punkte fortgeführt, es ergeben sich aber auch weitere Aspekte zu Wertschöpfungspartnerschaften zwischen privaten Partnern. Nachfolgend sind die u.a. behandelten Aspekte aufgeführt:

Praktische Umsetzbarkeit des PPP-Gedankens auf zwei Private:

- Problem bei Standorten mit größerer Entfernung zu Deutschland; Aufstellung von Dienstleistern im (fernen) Ausland; Kontrolle der Dienstleistung; Konsolidierung im Konzern?
- In Partnerschaft Profitdenken zweier privater Unternehmen als Grundlage; Risikoteilung und Verantwortungsteilung?

- Funktionierender (Anliefer-) Markt für CCP-Leistungen? Strukturiertes Bieterverfahren möglich?
- Diskussion über Mehrwert von PPP- bzw. CCP-Projekt; welche Projekte eignen sich als CCP-Projekt?
- Investitionsrisiko? Verwertungsrisiko?

CCP-Verträge, Mechanismen, Aspekt der Langfristigkeit:

- Vertragliche Kooperation bzw. Struktur für ein CCP-Projekt: Projektgesellschaft, Konsortium, neuartige Gesellschaftsform?
- Hindernisse durch lange Laufzeiten der Modelle gegenüber kurzen (Produkt-) Zyklen bei den Unternehmen
- Möglichkeit der Berücksichtigung von Exit-Strukturen bspw. bei Standortaufgabe; gemeinschaftliches Lösen der Laufzeitverträge
- Inzentivierungen durch Bonus-/ Malus-Strukturen
- Entscheidungsspielräume in der Leistungsbeschreibung

CCP-Konstruktion als Management-Variante:

- Übergang von Sekundärprozessen auf Partner
- Bei Immobilienbedarf: Bessere Bereitstellung durch einen Partner?

Unternehmensstandards und Barrieren:

- „Neuland“ in den Unternehmen, große „Nähe“ schon in früher Projektphase
- Falsche Vorstellungen über PPP in Vorstand/ Geschäftsleitung
- Investitionen als Top-Down Entscheidungen in Unternehmen, Diskussion über Mehrwert
- Produktionsvorgaben in der Industrie, kurze Vorlaufzeiten; untergeordnete Rolle der Betriebskosten bei der Produktion?
- Image der „Bauabteilung“ in den Unternehmen („Exoten in ihren Unternehmen“); Schnittstellenmanager; Arbeitsabläufe passen nicht mit Einkaufsregelungen zusammen
- Dienstleister und interne Substrukturen

TOP 6 Tagesauswertung und weiteres Vorgehen

Die Moderatoren betonen in ihrem Fazit zum Sitzungstag die Analogie der vorgebrachten Aspekte und Widerstände zur Diskussion mit der Öffentlichen Hand. Hier seien innovative Life-Cycle Konzepte bereits entstanden, inklusive hoher Zufriedenheit des Nutzers. Für die

Umsetzung zwischen privaten Partnern sei neben Kreativität insbesondere auch eine stärkere Position „von oben“ gefragt (Top-down).

Eine Fortführung des Themas im Rahmen des AKs wird von den Anwesenden befürwortet.

Am Ende der Sitzung bedanken sich die Moderatoren bei allen Anwesenden für die Teilnahme an der Veranstaltung und Diskussionsrunde. Insbesondere gelte der Dank den Teilnehmern der Podiumsdiskussion. Herr Dr. Glock als Gastgeber lädt zu einem informellen „Get together“ im Namen von Bilfinger Berger ein.

Gez. Frank Hennig, TU Darmstadt