

## ppp // privatisierung // projekte

in dieser ausgabe:

**WASSERSTRASSEN IN FRANKREICH:** Spielräume für Partnerschaften schaffen **s.2 // KURZE**

**BAUPHASEN:** Erstprojekte ebnen den Weg **s.3 // NEUE ANFORDERUNGEN AN STRASSENBELEUCHTUNG:**

Beleuchtungsnetz optimal aufstellen **s.4 // SUCCESS-STORY:** Düsseldorfer Stiftung Museum Kunstpalast **s.5 //**

### editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

trotz erfolgreicher Projekte sind die Kommunen und anderen öffentlichen Auftraggeber derzeit zurückhaltend mit der Planung weiterer öffentlich-privater Partnerschaften. Stattdessen wurden mit den Mitteln des Konjunkturpakets erforderliche Maßnahmen – möglichst noch außerhalb des Vergaberechts – beauftragt. Diese Vorgehensweise hat allerdings mit einer nachhaltigen Investitionsstrategie im öffentlichen Sektor nichts zu tun.

Gut beraten ist, wer langfristig denkt und nicht nur kurzfristige Einsparungen im Blick hat. Investitionsmodelle, die dem Lebenszyklusgedanken Rechnung tragen, sind gefragt. Anregungen auch für neue Bereiche finden Sie in dieser Ausgabe des P-Newsletters, der sich erstmals überdies in einem neuen Gewand zeigt.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen  
Dr. Christian Scherer-Leydecker



Dr. Christian Scherer-Leydecker,  
Partner bei CMS Hasche Sigle  
christian.scherer-leydecker@cms-hs.com

### projekte mit vorzeigecharakter

## Stetiger Aufwärtstrend

Interview mit Staatssekretär Richard Drautz, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Vorsitzender der ÖPP-Initiative der Landesregierung

**?** Herr Drautz, in Baden-Württemberg etabliert sich ÖPP relativ geräuschlos. In anderen Bundesländern gibt es mitunter heftige Proteste. Was machen Sie anders?

**!** Ein ganz wichtiger Grund für die positive Entwicklung ist, dass sich die Landesregierung von Beginn an eine breite Beteiligung von Handwerk und Mittelstand bei ÖPP zum Ziel gesetzt hat. Dazu hat das Wirtschaftsministerium als erstes Ministerium in Deutschland einen Praxisleitfaden mit mittelstandsfreundlichen Empfehlungen für die Kommunen veröffentlicht.

Nach einer Studie der Universitäten Stuttgart und Karlsruhe sind das Handwerk und der Mittelstand mit den untersuchten PPP-Projekten zufrieden.

**?** Wie steht die baden-württembergische Landesregierung zu ÖPP?

**!** Auftrieb erfährt ÖPP vor allem dadurch, dass es für die öffentliche Seite aus finanziellen Gründen notwendig ist, sich neuen Beschaffungsvarianten gegenüber zu öffnen. Die Landesregierung begleitet diese Entwicklung aktiv und hat durch eine Verbesserung der Rahmenbedingungen zum Erfolg von ÖPP in Baden-Württemberg beigetragen. So wurden zum Beispiel Hindernisse

für ÖPP im Bereich des Landesförderrechts bei Infrastrukturvorhaben der Kommunen oder im Bereich des Gemeindeförderungswirtschaftsrechts beseitigt.

**?** In Baden-Württemberg gibt es aktuell 22 Projekte. Welche von denen würden Sie besonders herausstellen, die bereits die Praxisphase durchlaufen?

**!** Ein gelungenes ÖPP-Projekt im Bereich Schul- und Sporthallen setzt aktuell die Stadt Eppelheim bei Heidelberg um, vor allem auch, weil hier das regionale Handwerk und der Mittelstand besonders berücksichtigt werden. Der Abschluss der Baumaßnahmen mit einem Volumen von insgesamt rund 20 Millionen Euro ist für April vorgesehen.

Im Gesundheitsbereich ist das Gesundheitszentrum in Ostfildern-Ruit im Landkreis Esslingen ein Projekt mit Beispielcharakter. Das Gesundheitszentrum wird derzeit auf der Basis einer öffentlich-privaten Partnerschaft für rund 44 Millionen Euro gebaut und soll unter anderem OP-Säle, eine zentrale Notaufnahme, eine Intensivstation, Patientenzimmer und Behandlungsräume sowie einen Hubschrauberlandeplatz und eine Tiefgarage einhalten.



## Fortsetzung von Seite 1: **Stetiger Aufwärtstrend**

Ein gutes Beispiel für eine herausragende Architektur ist der im Herbst vergangenen Jahres fertiggestellte Neubau der Dualen Hochschule in Heidenheim. Eine Bietergemeinschaft hat das zentrale Hochschulgebäude in prominenter Lage und mit einem großflächigem Campus im Auftrag des Landes geplant, errichtet und finanziert. Zuvor war die Hochschule noch auf sechs Gebäude verteilt. Über einen Zeitraum von 20 Jahren wird die Bietergemeinschaft auch den Gebäudebetrieb sicherstellen.


**?** Wo sehen Sie Probleme, die sich in Ihrem Bundesland bisher ergeben haben? Sicher läuft nicht alles reibungslos ab?

**!** Problematisch können grundsätzlich Projekte sein, die mit hohen Auslastungsrisiken für den privaten Partner verbunden sind.

Bei derartigen Projekten muss auf eine faire Risikoverteilung geachtet werden. Möglich ist dies zum Beispiel, indem Risiken des Privaten limitiert werden oder die öffentliche Hand dem privaten Partner nur die Sicherstellung des laufenden Betriebs abverlangt. Problematisch sind auch Projekte mit hohen Kostenrisiken im Planungsprozess, zum Beispiel durch die Berücksichtigung vieler Einzelinteressen oder durch lange Genehmigungsverfahren. Deshalb sollte bei solchen Projekten der Großteil der Planungsleistung auf öffentlicher Seite erfolgen.

**?** 2010 war in Deutschland kein erfolgreiches Jahr für ÖPP. Wie geht es bei Ihnen weiter?

**!** In Baden-Württemberg verzeichnen ÖPP-Projekte einen stetigen und kontinuier-

lichen Aufwärtstrend. Die Zahl der Projekte hat sich im Vergleich zum Ende des Jahres 2009 um sechs erhöht. Da die Infrastruktur in Baden-Württemberg in vielen Teilen modernisierungsbedürftig ist und gleichzeitig öffentliche Mittel sehr knapp sind, wird die Bedeutung von ÖPP in den nächsten Jahren weiter zunehmen. ÖPP ist natürlich kein Patentrezept, um den vorhandenen Investitionsstau aufzulösen. 



Staatssekretär Richard Drautz  
Wirtschaftsministerium  
Baden-Württemberg  
Theodor-Heuss-Straße 4  
D-70174 Stuttgart  
+49 (0) 711 123-2509,  
richard.drautz@wm.bwl.de

## pilotprojekt für wasserstraßen in frankreich


# Spielräume für Partnerschaften schaffen

Von Dr. Azadeh Kopp-Moini Araghi und Michaela Gerdes

**DIE DEUTSCHEN BUNDESWASSERSTRASSEN** sind für die Transport- und Tourismuswirtschaft von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Der Verkehrsträger Wasserstraße hat in Deutschland eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Rund 250 Millionen Tonnen Güter werden derzeit auf den 7.350 Kilometern bundeseigenen Binnenwasserstraßen transportiert. Der Wassertourismus ist ein Wachstumsmarkt. Die Wassersportregionen ziehen jährlich etwa 6,5 Millionen Besucher an. Für Bau, Erhalt und Regelung der Nutzung der Wasserstraßen in Deutschland ist der Bund zuständig, soweit es sich um Bundeswasserstraßen handelt. Hierunter fallen die Seeschiffahrtsstraßen und die Binnenwasserstraßen, soweit sie dem allgemeinen Verkehr dienen. Für 2011 plant der Bund Investitionen in die Wasserstraßeninfrastruktur von rund 840 Millionen Euro, rund 100 Millionen Euro weniger als 2010.

Die aktuellen Bestrebungen des Bundes, aufgrund knapper Haushaltsmittel die für die Bundeswasserstraßen zuständige Wasser- und Schifffahrtsverwaltung (WSV) schlanker zu gestalten, lässt erwarten, dass die Mittel für den Erhalt und Ausbau der Binnenwas-

serstraßen weiter sinken werden. Zudem werden sich die verfügbaren Mittel voraussichtlich verstärkt auf Wasserstraßen mit hohem Verkehrsaufkommen konzentrieren, wodurch bei den verbleibenden Wasserstraßen wirtschaftliche Potentiale für Güterverkehr und Tourismus nicht in wünschenswertem Umfang entwickelt werden können. Insbesondere in diesen Bereichen kann ÖPP in Einzelfällen eine Finanzierungsalternative darstellen, um gesamtwirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Bisher existieren in Deutschland keine Beispiele für ÖPP-Projekte im Bereich Bundeswasserstraßen. Ein Blick ins benachbarte Ausland zeigt, dass auch dort ÖPP-Modelle bei großen Ausbauprojekten an Wasserstraßen die Ausnahme darstellen. Das weitaus größte ÖPP-Projekt befindet sich mit dem Seine-Nord Europe Canal in der Ausschreibung. Das Vorrangprojekt im Rahmen des TEN-Ausbaus dient der Schaffung einer wichtigen Verkehrsverbindung zwischen Seine und Schelde, Rhein und Donau. Für das rund 4 Milliarden Euro teure Projekt wird für die Leistungen Planung, Bau und Betrieb des Kanals ein privates Konsortium gesucht, das 2,1 Milliarden Euro in die Finanzierung einbringt. Bereits

heute vergibt die WSV insbesondere im Bereich Planung und Bau einen großen Teil der Leistungen an private Unternehmen. Betreibermodelle würden es ermöglichen, komplette Leistungspakete zu vergeben und die privaten Partner in der Projektabwicklung stärker in die Verantwortung zu nehmen. Die Identifizierung von Pilotprojekten wäre ein erster Schritt, um die Möglichkeiten und Grenzen von ÖPP-Modellen in der Wasserstraßeninfrastruktur auszuloten. 



Michaela Gerdes  
PriceWaterhouse Coopers AG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
+49 (0) 69 9585-5856  
michaela.gerdes@de.pwc.com



Dr. Azadeh Kopp-Moini Araghi  
PriceWaterhouse Coopers AG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
+49 (0) 69 9585-5860  
azadeh.kopp-moiniaraghi@de.pwc.com

## Erstprojekte ebnen den Weg

Wie klein darf ein PPP-Projekt sein? Entscheidend ist die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme, nicht die Größe.

Von Britta Timm

**DIE KOMMUNEN SIND VORREITER** bei PPP-Projekten. Bisher haben sie rund 75 Prozent aller Vorhaben umgesetzt. Der Investitionsbedarf bei kleinvolumigen Projekten gilt als hoch. Immerhin zählen fast 90 Prozent aller Kommunen weniger als 10.000 Einwohner. Die Bündelung von Projekten zu größeren „PPP-Paketen“ stellt nur für größere Städte oder Landkreise eine Option dar.

Bei der Diskussion über Public Private Partnership (PPP) wird häufig die Frage gestellt, ab welcher Projektgröße sich PPP als Beschaffungsvariante eignet. Entscheidend ist aber nicht das Projektvolumen, sondern in erster Linie die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme. Darüber hinaus darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich die Projekte am Bedarf der öffentlichen Hand orientieren müssen. Die Herausforderung besteht darin, kleine PPPs so zu strukturieren, dass sie den Bedürfnissen der Kommunen entsprechen. Damit die mit PPP verbundenen Transaktionskosten und Vertragsabstimmungen kleine Projekte nicht unverhältnismäßig belasten, ist es unerlässlich, die bereits seit Jahren angestrebte Vertragsstandardisierung voranzutreiben.

Dabei sollten die zwischenzeitlich durch viele Projektabschlüsse etablierten Standards hinsichtlich der Risikoverteilung zwischen den Vertragsparteien zum Zuge kommen, um die Abstimmungen zu erleichtern und Kosten zu senken. Vertragsstrukturen, wie sie für komplexe Projektfinanzierungen üblich sind, können nicht eins zu eins auf kleine PPP-Projekte übertragen werden. Kleinere Projekte werden in der Regel mittels einredefreier forfaitierungen finanziert. Damit sind deutlich schlankere und überschaubarere Strukturen sinnvoll und auch möglich – wie vielfältige Projekterfahrungen verdeutlichen.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass bei der erstmaligen Umsetzung eines PPP-Projektes in den Kommunen vielfältige Bedenken, Missverständnisse und Widerstände bei den kommunalen Entscheidungsträgern, den Nutzern und – gerade bei Schulen und Kitas – auch bei den Elternvertretungen bestehen und im Vorfeld zu überwinden sind. Ist dies

einmal gelungen, ist die Bereitschaft, weitere Projekte über PPP zu realisieren, häufig weit aus größer. Dabei zeichnen sich die bereits realisierten Projekte regelmäßig durch eine hohe Nutzerzufriedenheit aus.

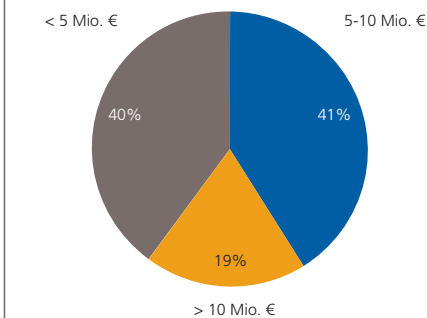
Dies hat sich auch beim Sportgymnasium in Jena bestätigt. Nachdem der Freistaat Thüringen am Standort des Sportgymnasiums im Jahr 1999 den Ersatzneubau der Mensa als klassische Baumaßnahme und 2002 die Sanierung der ehemaligen Plattenbauschule als PPP-light „Bauen und Finanzieren“ vergeben hat, wurde 2008 die Sanierung des Internats (Investitionssumme 5,2

Mio. EUR) als „echtes“ PPP-Pilotprojekt beauftragt. Damit wurde eine umfassende Vergleichbarkeit der verschiedenen Beschaffungsvarianten an einem Standort ermöglicht. Eine hohe Bauqualität, eine umfassende Sanierung bei laufendem Internatsbetrieb, eine gute Zusammenarbeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Partner sowie eine deutlich verkürzte Bauzeit gegenüber der Eigenrealisierung – das waren die wesentlichen Vorteile aus Sicht der Nutzer bei der PPP-Variante.

Der beste Beweis für eine hohe Nutzerzufriedenheit sind aber die kommunalen „Wiederholungstätter“. So hat sich die Stadt Ahrensburg erstmals mit PPP im Rahmen der Realisierung eines Sporthallenprojektes (Investitionsvolumen ca. 3,1 Mio. EUR) befasst und sich dann im Anschluss entschieden, auch das Peter-Rantzau-Haus (Investitionsvolumen ca. 4 Mio. EUR) über PPP zu realisieren. Fast allen Projekten war gemein, dass neben den kommunalen Entscheidungsträgern im Gemeinderat auch die Kommunalaufsichtsbehörden sehr frühzeitig in die Vorhaben eingebunden wurden. Informationsdefizite führen ansonsten schnell zu Problemen, die jedoch bereits im Vorfeld durch zeitnahe Abstimmungen vermieden werden können.

Die kleinen PPPs sind außerdem dadurch gekennzeichnet, dass sie – infolge geringerer Projektvolumina – in der Realisierung eine deutlich geringere Komplexität aufweisen, sowohl in baulicher, technischer als auch betrieblicher Hinsicht. Verbunden mit kurzen

### Verteilung abgeschlossener Projekte der DKB nach Projektvolumen



Stand: März 2011

Quelle: Deutsche Kreditbank, F.A.Z.-Institut

Bauphasen wird die Projektbegleitung für die Kommunen dadurch deutlich erleichtert. Dies entkräftet die Sorge vieler Kommunen von der Komplexität und dem Umfang des Projektes „überrollt“ zu werden.

Doch auch für größere Städte ist es oftmals – auch in den Diskussionen mit den kommunalen Entscheidungsgremien – leichter, neue Beschaffungsvarianten wie PPP anhand kleiner Vorhaben auszuprobieren. Die damit gewonnenen Erfahrungen können dann auf größere und komplexere Folgeprojekte übertragen werden, wobei auf bereits erprobte Prozesse innerhalb der Stadt zurückgegriffen werden kann.

Die Umsetzung von PPP fordert von den kommunalen Entscheidungsträgern regelmäßig viel Mut, Überzeugungskraft und Durchhaltevermögen. Es bleibt zu hoffen, dass zukünftig wieder mehr Kommunen PPP als Chance für ihre kommunale Infrastruktur verstehen und das Potential von PPP für ihre Gemeinde nutzen, um ihren Bürgern eine nachhaltige, moderne und effiziente Infrastruktur anbieten zu können.



Britta Timm  
Deutsche Kreditbank AG  
Bereich Infrastruktur /  
Leiterin Fachbereich PPP  
Taubenstraße 7–9  
10117 Berlin  
+49 (0) 30 20155 787  
britta.timm@dkb.de

# Beleuchtungsnetz optimal aufstellen

Gesetzliche Änderungen bringen neue Organisationsformen ins Spiel. Sanierung und Betrieb können private Partner übernehmen.

Von Dr. Christian Scherer-Leydecker

**DIE STRAßENBELEUCHTUNG** steht vor größeren Veränderungen. Bereits 2008 hatte das Umweltbundesamt darauf hingewiesen, dass rund ein Drittel der Straßenbeleuchtung in Deutschland 20 Jahre und älter ist und daher zu viel Energie benötigt. Die Beleuchtung von deutschen Straßen, Plätzen und Brücken verbraucht im Jahr rund 3 bis 4 Milliarden Kilowattstunden und erzeugt damit 2 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>. Der Gesetzgeber hat reagiert: Die Ökodesign-Richtlinie der EU enthält Anforderungen an Leuchtmittel zur Straßenbeleuchtung, die ab 2015 gelten. Auch der Sparzwang der Kommunen zwingt zu einem Umdenken.

Die bisherigen Strukturen sind dadurch geprägt, dass die Straßenbeleuchtung vielfach durch den Energieversorger übernommen wurde. Beleuchtungsverträge sind oftmals als Annex zu den Stromkonzessionen vergeben worden. Viele Konzessionsverträge und damit auch Straßenbeleuchtungsverträge laufen in den nächsten Jahren aus. Die Kommunen stehen daher vor der Aufgabe, eine Neuausrichtung zu planen. Eine Vergabe gemeinsam mit der Energiekonzession ist nicht ohne weiteres möglich, da die Konzessionsvergabe nach Energiewirtschaftsgesetz

(EnWG) erfolgt, während die Beauftragung der Straßenbeleuchtung als Dienstleistungsauftrag gemäß VOL/A ausgeschrieben werden muss. Die direkte Beauftragung der eigenen Stadtwerke oder einer Beleuchtungsgesellschaft ist als Inhouse-Vergabe nur zulässig, wenn der Auftragnehmer selbst zu 100 Prozent der Kommune gehört und von dieser wie eine eigene Dienststelle geführt wird. Viele derzeit noch üblichen Konstruk-


tionen sind nach Auslaufen der Verträge nicht mehr zulässig. Für den bisherigen Versorger bleibt dies nicht ohne Folgen. Er muss sich dem Wettbewerb stellen. Bisher konnte er seine Preise noch eigenständig festlegen und den Betrieb der Straßenbeleuchtung meist eigenverantwortlich steuern.

Diese Herausforderungen bewirken ein Nachdenken über neue Organisationsformen. Die Partnerschaften Deutschland (PD) hat vor diesem Hintergrund im Auftrag des Bundes ein ÖPP-Modell für kommunale Beleuchtungsprojekte entwickelt. Im Rahmen ihres Berichts hat die PD die bisherigen Organisationsformen gegenübergestellt. In der Regel haben die Kommunen mit dem Versorger einen Betriebsführungsvertrag mit teils aufwandsbezogener Vergütung abgeschlossen. Denkbar sind in Zukunft aber auch Betriebsführungs- oder Managementverträge mit auf Beleuchtung spezialisierten Betreibern, die nicht zugleich Energielieferant sind. Im Unterschied zu den bisher praktizierten Verträgen besteht zudem die Möglichkeit, durch outputorientierte Leistungsbeschreibung und die Festlegung angepasster Anreizsysteme Risiken und Chancen zu übertragen, um den Betrieb effizienter zu gestalten.

Einen Schritt weiter geht das von der PD entwickelte ÖPP-Modell. Dieses orientiert sich an dem vor allem im Hochbau praktizierten Inhabermodell und trägt am ehesten dem Lebenszyklusgedanken und der Notwendigkeit baldiger Sanierungsmaßnahmen Rechnung. Das Modell entspricht klassischen PPP-Strukturen. Die Beleuchtungsanlagen sind

und bleiben Eigentum der Kommune. Der private Partner übernimmt die Aufgabe, das Beleuchtungsnetz nach einem festgelegten Sanierungsplan zu modernisieren. Darüber hinaus fällt es in seinen Aufgabenbereich, das Beleuchtungsnetz über den gesamten Vertragszeitraum (z.B. 20 Jahre) zu betreiben und instandzuhalten.

Der PPP-Vertrag sollte besondere Regelungen für Sonderfälle umfassen. Denkbar ist beispielsweise, dass neue Baugebiete ausgewiesen werden und das Netz entsprechend erweitert werden muss. Der private Partner wird in der Regel eine Projektgesellschaft einsetzen, die die vertraglichen Pflichten übernimmt und durch entsprechende Nachunternehmer ausführen lässt. Zur Finanzierung muss die Projektgesellschaft Fremdkapital aufnehmen. Das von der PD entwickelte ÖPP-Modell geht dabei davon aus, dass die Finanzierung im Wege einer Forfaitierung mit Einredevorzicht erfolgt.

Mit dem von der PD entwickelten Beleuchtungsmodell ist eine wertvolle Grundlagenarbeit geleistet worden. Die erarbeitete Musterdokumentation bedarf an der einen oder anderen Stelle noch der Überarbeitung und Anpassung. Die Regelungen zur Finanzierung und Vergütung tragen z.B. den Anforderungen an die angedachte Finanzierungsform und das Steuerrecht noch nicht hinreichend Rechnung. Auch das Sicherheitskonzept zugunsten der Gemeinde ist unzureichend ausgestaltet. Zu bedenken ist, inwieweit es sinnvoll ist, die Energieversorgung in den Beleuchtungsvertrag einzubeziehen. Die neuen Gegebenheiten bieten erhebliche Chancen für die Kommunen, über eine intelligent strukturierte Partnerschaft ihr Beleuchtungsnetz zu optimieren und effizient betreiben zu lassen. Das spart Energie, schont die ohnehin leeren Kassen und leistet einen nennenswerten Beitrag zum Klimaschutz. 

## Die neue Richtlinie im Überblick

Durch den Erlass der Durchführungsrichtlinie wird die „Ökodesign-Richtlinie“ der EU in Bezug auf die Straßenbeleuchtung rechtswirksam. Leuchten mit ineffizienter Technik werden „ausgephast“.

### Jahr Ausphasung

2012	Leuchtstofflampen T12 Natriumhochdrucklampen HPS-Standard, nur E27, E40, PGZ 12 Halogenmetalldampflampe (nur E27, E40, PGZ12)
2015	Quecksilberdampflampen Natriumdampfhochdruck-Plug-in/Retrofit-Lampen
2017	schlechter performende Halogenmetalldampflampen, nur E27, E40, PGZ12



Dr. Christian Scherer-Leydecker  
Partner, Rechtsanwalt  
CMS Hasche Sigle  
Kranhaus 1 | Mitte  
Im Zollhafen 18  
50678 Köln  
+49 (0) 221 7716-116  
christian.scherer-leydecker@cms-hs.com

## Die Kunst der Betriebsführung

In einem Betriebsführungsmodell fällt für die Dienstleistungen eines Museums keine Umsatzsteuer an. Außerdem bietet es eine große Flexibilität in der Gestaltung.

Von Dr. Stefan el-Barudi und Carl Grouwet

**FÜR DEN MUSEUMSBESUCHER** sieht alles so einfach aus. Eintrittskarte kaufen und hinein ins Kunstvergnügen! Die Bilder hängen ja von selbst ... Aber weit gefehlt. Um den Kunstgenuss zu ermöglichen, sind anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen.

Oberste Priorität hat stets die Sicherheit. Dazu zählen die Besetzung der Wachzentrale, das Management des Alarmsystems sowie die Aufsicht in den Ausstellungsräumen. Kernstück des Museumsbetriebs ist die Betreuung des Publikumsverkehrs. Vom Ticketverkauf über die Garderoben bis hin zum Betrieb von Museumsshop und Cafeterien sind die Besucher umfassend zu versorgen. Für ein angenehmes Ambiente sorgen Reinigungsaktivitäten, die sich an den Anforderungen der Ausstellungsräume ausrichten. Schließlich müssen die technischen Anlagen im Museum – insbesondere die komplexe Klimatechnik – jederzeit uneingeschränkt betriebsbereit sein.

Die Führung dieser vielfältigen Betriebsdienstleistungen mit höchsten Anforderungen an Qualität und Sicherheit bei ständi-

Fremdleistungen nunmehr umsatzsteuerpflichtig.

Damit stellte sich die Frage, ob die betriebsnotwendigen Dienstleistungen nicht wieder als umsatzsteuerfreie Eigenleistungen in eigener Obhut des Museums erbracht werden können. Für diesen Schritt fehlte jedoch das Know-how. Als Lösung bot sich ein Betriebsführungsmodell an. Es umfasst die Bündelung der Dienstleistungen in einer Tochtergesellschaft des Museums. Sofern hier ein umfassendes Letztbestimmungsrecht des Museums gewährleistet wird, kann diese Gesellschaft als umsatzsteuerliche Organschaft anerkannt werden, so dass deren Leistungen umsatzsteuerfrei erbracht werden können.

Die nötige Dienstleistungskompetenz kann am mittlerweile sehr weit entwickelten Markt beschafft werden. Viele Firmen können selbst die relevanten Bereiche abdecken oder die Leistungen unter Rückgriff auf Partnerfirmen gebündelt anbieten. Im Unterschied zur konventionellen Praxis wird beim Betriebsführungsmodell ein Anbieter als Betriebsführer der museumseigenen Servicegesellschaft in Partnerschaft mit der Dussmann-Gruppe engagiert. Diesem sollte zugunsten eines entsprechenden Know-how-Transfers eine möglichst große Eigenver-

antwortung bei einem umfassenden Letztentscheidungsrecht des Museums zugestanden werden. Bewährt hat sich die Prüfung der Qualifikation von geeigneten Bewerbern innerhalb eines vorgeschalteten Teilnahmewettbewerbs.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die präzise Definition der Leistungsanforderungen zu legen. Vor allem gilt es, handhabbare Service-Levels für ein wirksames Vertragscontrolling festzusetzen. Da der Private einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungen hat, sollten auch ökonomische Kontrollmechanismen in die Verträge einbezogen werden. Generell bietet ein Betriebsführungsmodell eine sehr große Flexibilität und vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten auch für die Vergütung des Privaten. Die Chancen einer solchen Umsetzung: Neben einer gestrafften Organisation in einer Hand, einem verringertem Kontroll- und Steuerungsaufwand und Synergien durch Bündelung mehrerer Dienstleistungsbereiche profitiert der Museumsbetreiber von der Ersparnis der Umsatzsteuer.

Die ersten Erfahrungen der Stiftung Museum Kunstpalast in Düsseldorf mit der Ehrenhof-Service-Gesellschaft in Partnerschaft mit der Dussmann-Gruppe haben gezeigt, dass die Dienstleistungen in einem Betriebsführungsmodell zur äußersten Zufriedenheit aller Beteiligten erbracht werden können. Dies ist ganz im Sinne der Museumsbesucher, die weiter einfach eine Eintrittskarte kaufen und sich in einem noch angenehmeren Ambiente ins Kunstvergnügen stürzen können. Denn alles andere läuft ja wie von selbst.



gem Besucherandrang erfordert nicht nur kompetentes Personal, sondern bringt auch einen erheblichen Organisations- und Kontrollaufwand mit sich. Daher sind Museen zunehmend dazu übergegangen, zumindest einen Teil der betriebsnotwendigen Dienstleistungen an spezialisierte Fremdfirmen zu übergeben, die insbesondere die Sicherheits- und Reinigungsleistungen wirtschaftlicher erbringen konnten. Dies brachte zwar weitgehend kompetent erbrachte Leistungen in dem jeweils betreuten Spezialbereich mit sich, führte aber auch zu Reibungsverlusten zwischen den verschiedenen beteiligten Firmen und einem entsprechend erhöhten Steuerungsaufwand. Nicht zuletzt waren die beauftragten Dienstleistungen als externe

antwortung bei einem umfassenden Letztentscheidungsrecht des Museums zugestanden werden.

Diese Maßgaben deuten es schon an: Die Umsetzung eines solchen Modells bringt einige Herausforderungen mit sich. Die Ausgestaltung des Projekts und die Durchführung des für öffentliche Museen verpflichtenden Vergabeverfahrens zur Ermittlung des privaten Partners gilt es daher mit größtmöglicher Sorgfalt vorzubereiten. Zumeist kann auf das weitgehend frei gestaltbare Verhandlungsverfahren zurückgegriffen werden. Denn die Rahmenbedingungen für die Betriebsführungsdienstleistungen können regelmäßig nicht von vornherein eindeutig und abschlie-



Dr. Stefan el-Barudi  
Rechtsanwalt  
CMS Hasche Sigle  
Kranhaus 1 | Mitte  
Im Zollhafen 18  
50678 Köln  
+49 (0) 221 7716-116  
stefan.el-barudi@cms-hs.com



Carl Grouwet  
Geschäftsführer Stiftung  
Museum Kunstpalast  
Ehrenhof 4-5  
40479 Düsseldorf  
+49 (0) 211 89-24184  
carl.grouwet@smkp.de

## Verlauf der Schulprojekte sehr positiv

**SCHULLEITER, AUFTRAGGEBER** und Nutzer ziehen eine sehr positive Bilanz von PPP-Projekten im Schulbereich. Dies ist das Ergebnis einer aktuellen Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach. Das Institut befragte die beteiligten Parteien an über 100 PPP-Schulprojekten nach Zufriedenheit und Verlauf der Vorhaben. „PPP-Projekte haben im Schulbereich den Praxistest bestanden“, sagte der Vorsitzende des Arbeitskreises Öffentlich-Private Partnerschaften im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Peter

Noé, bei der Vorstellung der Befragung in Berlin. Allensbach sei es gelungen, erstmals ein repräsentatives Stimmungsbild der ÖPP-Schullandschaft in Deutschland zu zeichnen.

Die Zustimmung zu den PPP-Projekten ist weit verbreitet: 90 Prozent der Auftraggeber stellen die Vorteile bei der Zusammenarbeit mit einem privaten Partner für die eigene Stadt oder Gemeinde heraus. Insbesondere die Art der Zusammenarbeit mit den privaten Partnern führte zu diesem positiven Bild. Genannt wurden unter anderem die schnellere Realisierung von Bauvorhaben, eine höhere Effizienz, Leistungen aus einer Hand und eine langfristige Leistungs- und Planungssicherheit.

Auch die Nutzer von PPP-Projekten im Schulbereich äußerten sich zufrieden. Über 60 Prozent der Schulleiter und Elternvertreter

befürworten die Partnerschaften von privaten Unternehmen und der öffentlichen Hand. Wesentlich waren dabei die Qualität der erbrachten Leistungen, ein geringerer Verwaltungsaufwand sowie ein gutes Beschwerdemanagement.

Gut jeder zweite Schulleiter gab an, dass sich die Arbeitsatmosphäre im Lehrerkollegium sowie die Motivation nach der Sanierung deutlich verbessert hätten. Graffiti und mutwillige Zerstörungen an den Schulen seien zurückgegangen, sagten 39 Prozent der Schulleiter. Diese Folgen hätten sich zwar auch bei einer konventionellen Sanierung ergeben. Allerdings seien sich drei Viertel der Auftraggeber sicher gewesen, dass die Bau- und Sanierungsmaßnahmen ohne privaten Partner nicht, nur teilweise oder viel später umgesetzt worden wären.

 doh

### Ausblick P-Newsletter

- Investitionsdruck bei Krankenhäusern
  - Herausforderungen bei Landesstraßenprojekten
- Der nächste p-newsletter erscheint im Oktober 2011.

### Veranstaltungskalender – April bis September 2011

Termin	Titel	Thema (Auszüge)	Veranstaltungsort	Kontakt über
12.04.2011	Die kommunale Energieversorgung im Umbruch	Aktuelles zu Energiekonzessionen und Straßenbeleuchtung	CMS Hasche Sigle Im Zollhafen 18   Kranhaus 1 50678 Köln	CMS Hasche Sigle +49 (0) 221 7716-116 andrea.schmitz@cms-hs.com www.cms-hs.com
13.04.– 14.04.2011	Kongress Kommunale Unternehmen	Netzwerkplattform für Finanzentscheider aus öffentlichen Unternehmen sowie dem Beteiligungsmanagement von Bund, Ländern, Kommunen	Philharmonie Essen Huysenallee 53 45128 Essen	Financial Gates GmbH Sandra Kombatolcha +49 (0) 60 31 7386-26 s.kombatolcha@derneuekaemmerer.de
19.05.– 08.06.2011	Update Vergaberecht 2011	Vorstellung der wichtigsten Entwicklungen der letzten zwölf Monate	An verschiedenen Standorten von CMS Hasche Sigle (Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, Leipzig, München, Stuttgart)	CMS Hasche Sigle +49 (0)30 20360-1264 jana.voss@cms-hs.com www.cms-hs.com
10.05.2011	10. Jahrestagung Public-Private-Partnership	Perspektiven: Investitionsbedarf und Schuldenbremse; aktuelle Projekte bei Hochbau und Verkehr; PPP-Instrumente	Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main Börsenplatz 4 60313 Frankfurt am Main	Convent Kongresse GmbH Carolin Schmidt Senckenberganlage 10-12 60325 Frankfurt am Main +49 (0) 69 79 40 95 25 info@convent.de
28.09.– 29.09.2011	7. Deutscher Kämmerertag	Geschlossene Veranstaltung für leitende Mitarbeiter des öffentlichen Sektors; innovatives Management, moderne Finanzierungsformen der öffentlichen Verwaltung	Curio-Haus Rothenbaumchaussee 11 20148 Hamburg	Financial Gates GmbH Sandra Kombatolcha T +49 (0) 60 31 7386-26 E s.kombatolcha@derneuekaemmerer.de

### Impressum

**Herausgeber:** CMS Hasche Sigle in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.-Institut; CMS Hasche Sigle, Lennéstraße 7, D-10785 Berlin  
www.cms-hs.com; p-newsletter@cms-hs.com  
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main  
www.faz-institut.de; p-newsletter@faz-institut.de

**Konzept und Redaktion:** Dr. Christian Scherer-Leydecker, CMS Hasche Sigle, Tel. 49 (0) 221 7716-116; Andreas J. Roquette, CMS Hasche Sigle, Tel. 49 (0) 30 203 60-15 01; Vera Leskien, CMS Hasche Sigle, Tel. 49 (0) 711 9764-154; Doris Hülsbömer (doh), F.A.Z.-Institut, Tel. 49 (0) 60 31 73 86-12  
**Gestaltung, Satz, Korrektur:** F.A.Z.-Institut  
**Druck & Verarbeitung:** Boschen Druck GmbH, Frankfurt/Main

www.boschendruck.de  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Autoren und die Herausgeber keine Gewähr.  
Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.