

Ergebnisse des Forschungsvorhabens

„Privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Hochbauvorhaben (einschließlich Betrieb) durch mittelständische Unternehmen in Niedersachsen“

Stiftung der Niedersächsischen Bauindustrie
Technische Universität Bergakademie Freiberg
Dresdner Bank AG
Landesbank Berlin
VHV Vereinigte Haftpflichtversicherung V.a.G.
NORD/LB

Ansprechpartner

Verband der Bauindustrie für Niedersachsen

Dr. Harald Freise
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Eichstraße 19, 30161 Hannover
Tel.: (05 11) 3 48 34-12 / Fax: (05 11) 3 48 34-30
E-Mail: freise@bauindustrie-nds.de

Technische Universität Bergakademie Freiberg

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Dieter Jacob
Lessingstraße 45, 09596 Freiberg
Tel.: (0 37 31) 39 40 81
E-Mail: jacob@bwl.tu-freiberg.de

VHV Vereinigte Haftpflichtversicherung V.a.G.

Hans Dieter Geiler
Leiter Regionaldirektion Nord
Stadthausbrücke 12, 20355 Hamburg
Tel.: (0 40) 44 11 14 28
E-Mail: HDGeiler@VHV.de

Oliver Thormann
VHV Hauptverwaltung, Gewerbe Grundsatz
Constantinstraße 40, 30177 Hannover
Tel.: (05 11) 9 07-20 06
E-Mail: OThormann@VHV.de

Dresdner Bank AG

Engelbert Kappen
Region Nord
Financial Engineering
Neuer Wall 50, 20354 Hamburg
Tel.: (0 40) 35 01-32 37 / Fax: (0 40) 35 01-30 14
E-Mail: Engelbert.Kappen@Dresdner-Bank.com

Landesbank Berlin

Jürgen Lampe
Direktor Landesbank Berlin
Leiter des Marktbereiches
Öffentliche Kunden /
Spezialfinanzierungen
Bundesallee 185, 10717 Berlin
Tel.: (030) 86984451
E-Mail: juergen.lampe@lbb.de

Prof. Dr. Ulrich Schneider
Abteilungsleiter in der Landesbank Berlin
kommiss. Leiter Abt. Geschäfts- und
Vertriebsunterstützung (bis 30.06.2002)
Tel. (05 11) 9 29 66 64
E-Mail: dr.ulrich.schneider@t-online.de

NORD/LB

Rainer Harpin
Export & Project Finance
Friedrichswall 10, 30151 Hannover
Tel. (0511) 361-9978
E-Mail: rainer.harpin@nordlb.de

Torsten-Robin Friedrichs
Export & Project Finance
Friedrichswall 10, 30151 Hannover
Tel. (0511) 361-48 05
E-Mail: torsten.robin.friedrichs@nordlb.de

Ergebnisse des Forschungsvorhabens

**„Privatwirtschaftliche Realisierung
öffentlicher Hochbauvorhaben
(einschließlich Betrieb) durch mittelständische
Unternehmen in Niedersachsen“**

Bearbeitet von:

TU Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Baubetriebslehre,
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Dieter Jacob

Kurzfassung

1. Einführung

Die angespannte Haushaltslage im Land Niedersachsen und bei den Gebietskörperschaften erfordert die Inanspruchnahme alternativer Lösungen zur Bewältigung der öffentlichen Aufgaben. Die privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Bauvorhaben kann der öffentlichen Hand die Einsparung oder zeitliche Verschiebung der Inanspruchnahme von Haushaltsmitteln und eine Konzentration auf die Kernaufgaben ermöglichen. Sie stellt daher einen Lösungsansatz zur Durchführung dringender Investitionen trotz knapper Haushaltsmittel bei gleichzeitiger Realisierung von Effizienzgewinnen dar. Weitere Vorteile für die öffentlichen Auftraggeber liegen z.B. in der langfristigen Preissicherheit, insbesondere während der Betriebsphase, und der Versorgungssicherheit durch dauerhafte Wartung und Instandhaltung aus einer Hand. Infolge der Langfristigkeit der Verträge werden die Kosten kalkulierbar und gewünschte Dienstleistungen lassen sich schon im Vorfeld definieren und über die Vertragslaufzeit fixieren. Für private Auftragnehmer liegen die Vorteile in neuen Betätigungsfeldern und vor allem in der Verstetigung von Zahlungsflüssen über einen langen Zeitraum hinweg. Zur Gewährleistung der effizienten Verwendung knapper öffentlicher Mittel wäre es von Vorteil, zukünftige öffentliche Bauvorhaben unter der Maßgabe der wirtschaftlichsten Realisierungsvariante zu verwirklichen. Die positiven Erfahrungen einiger europäischer Nachbarländer sind hierfür ein gutes Beispiel.

Durch die Einbeziehung der Interessenvertretung der Bauindustrie, drei namhafter Großbanken, eines Versicherungsunternehmens, eines international tätigen Betriebsunternehmens, einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei, eines kommunalen Verbandes sowie von zwei mittelständischen Unternehmen und einem Architekturbüro, wurde versucht, eine umfassende Betrachtung der einzelnen Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven vorzunehmen und somit die spätere unmittelbare Anwendbarkeit auf konkrete Projekte zu ermöglichen.

Eine privatwirtschaftliche Projektrealisierung umfaßt idealerweise den gesamten Lebenszyklus eines öffentlichen Bauvorhabens. Der Lebenszyklus reicht von der Planung über den Bau und Betrieb sowie Instandhaltung bis zur Wiederverwertung. Durch eine solche Vertragskonstruktion wird eine simultane Optimierung der gesamten Lebenszykluskosten unter privatwirtschaftlichen Grundsätzen zugelassen.

Ein Schwerpunkt der Untersuchung liegt in der Betrachtung von Bauvorhaben des Hochbaus, beispielhaft von *Justizvollzugsanstalten* und *Schulen*¹, da in beiden Bereichen in den kommenden Jahren umfangreiche Investitionen hinsichtlich Neubauten bzw. Sanierungen erforderlich sind. Hier würden sich auch Pilotvorhaben anbie-

¹ Die Auswahl dieser beiden Objektkategorien erfolgte aufgrund der gegenwärtigen Bedarfssituation und aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten (Justizvollzugsanstalten: Land; Schulen: jeweilige Kommune).

ten. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Einbeziehung mittelständischer Unternehmen in derartige Projekte, speziell in Niedersachsen. Das Bundesland unterstützt die privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Aufgaben unter dem Gesichtspunkt der Mittelstandsförderung durch das „Gesetz zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen“ vom 28. Mai 1998.

Die nachfolgenden Ausführungen fassen die Ergebnisse des Forschungsvorhabens zusammen.

2. Europäische Erfahrungen am Beispiel Großbritannien und Frankreich

Deutschland hat auf dem Gebiet der privatwirtschaftlichen Realisierung im Vergleich zu anderen europäischen Ländern bisher wenig Erfahrung. Dies rührt u.a. daher, dass der Bau von öffentlichen Hochbauvorhaben bisher allein von der öffentlichen Hand dominiert wurde. Große Teile der Planung, Bauüberwachung sowie Betrieb und Unterhaltung behielt sich die öffentliche Hand vor. Die Übernahme von Leistungen durch den privaten Sektor konnte nur abschnittsweise bzw. gewerkeweise erfolgen. Eine dauerhaft schlagkräftige Durchsetzung ist allerdings nur dann möglich, wenn die Politik den Prozess konstruktiv unterstützt und die notwendigen Rahmenbedingungen verbessert.

Im Gegensatz dazu realisiert Großbritannien ebenso wie andere europäische Staaten einen zunehmenden Anteil seiner Hochbauprojekte auf privatwirtschaftlichem Wege (vgl. Abbildung 1). Die privatwirtschaftliche Realisierung umfaßt dabei sowohl Bereiche der einfachen Dienstleistungen (Reinigung etc.) als auch die ganzheitliche Projektentwicklung und Projektdurchführung komplexer Aufgaben. Die ersten Bestrebungen hinsichtlich privatwirtschaftlicher Realisierungen von öffentlichen Aufgaben gehen in Großbritannien bereits auf Anfang der 80-er Jahre zurück.

	Schulen	Krankenhäuser	Gefängnisse
GB	1	1	1
Frankreich	1	/	1
Niederlande			/
Spanien	/		
Portugal	£	£	
Italien			£

1 realisiert £ geplant / sehr begrenzt realisiert

Abbildung 1: Überblick über privatwirtschaftliche Realisierung im Hochbau in Europa²

² Jacob: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich, in: Die Bank, Heft 2, 2000, S. 81.

Der erste PFI-Vertrag einer Schule wurde am 17. November 1997 unterzeichnet („Colfox School“ in Dorset). Im Frühjahr 2001 wurde ein PFI-Mustervertrag für Schulprojekte verabschiedet. Ungefähr 20 % aller Schulprojekte werden in Großbritannien jetzt privatwirtschaftlich realisiert.

In Großbritannien ermöglicht der „Criminal Justice Act“ von 1991 die Betreuung von Gefängnissen durch die Privatwirtschaft. In der Zeit von 1992 bis 1994 wurde der Betrieb von vier traditionell erbauten Gefängnissen nach einer Ausschreibung von Vertretern der privaten Wirtschaft übernommen. Die ersten Verträge für DCMF-Gefängnisse³ nach PFI-Muster wurden ab Ende 1995 unterzeichnet, sie gingen 1997 in Betrieb.

Auch in Frankreich wurden in der Pariser Region (Ile de France) 339 Gymnasialgebäude mit privatwirtschaftlichen Modellen renoviert. Erste Vertragsabschlüsse haben auch für die Modernisierung von Universitätsgebäuden im Raum Paris stattgefunden⁴. Der Gefängnissektor wurde in Frankreich zwischen 1987 und 1992 durch das Programm „Private Gefängnisse“ ebenfalls für privatwirtschaftliche Aktivitäten geöffnet. Dabei fand bei rund 20 % der Gefängnisplätze eine Aufgabenteilung zwischen öffentlicher und privater Hand statt, wobei dem Staat in erster Linie hoheitliche und sozialerzieherische Aufgaben verbleiben⁵.

3. Effizienzsteigernde Faktoren

Ein wesentliches Ziel der privatwirtschaftlichen Realisierung von öffentlichen Bauvorhaben ist es, eine höhere Effizienz des Mitteleinsatzes primär durch Zeit- und Kostenersparnisse zu erreichen. Die effizienzsteigernden Faktoren können dabei hierarchisch in drei Ebenen gegliedert werden (vgl. Abbildung 2).⁶

³ Design, Construct, Manage and Finance = DCMF.

⁴ Vgl. Jacob/Kochendörfer: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich, Ernst & Sohn 2000, S. 13.

⁵ Vgl. Jacob/Kochendörfer: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich, Ernst & Sohn 2000, S. 14.

⁶ Vgl. Jacob/Kochendörfer et al.: Effizienzgewinne bei privatwirtschaftlicher Realisierung von Infrastrukturvorhaben, Bundesanzeigerverlag 2002, S. 17 ff.

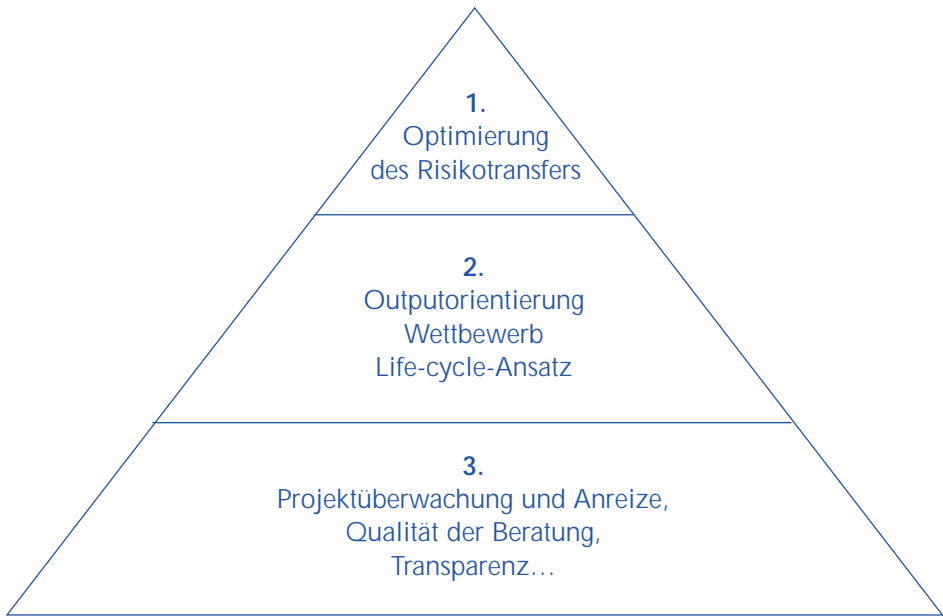


Abbildung 2: Einfluß- und Effizienzfaktoren bei privatwirtschaftlicher Realisierung

Der wichtigste effizienzsteigernde Faktor ist der optimale Risikotransfer (oberste Ebene). Auf der mittleren Ebene der Effizienzpyramide finden sich die drei Faktoren Outputorientierung (das heißt, es werden nur die Anforderungen von der öffentlichen Hand beschrieben), Wettbewerb (insbesondere Preis- und Innovationswettbewerb) und Life-cycle-Ansatz (im Sinne von langfristig orientierten Vertragswerken). In der untersten Ebene kommen Faktoren hinzu, deren Bedeutung projektabhängig variiert.

Wegen seiner Bedeutung wird der optimale Risikotransfer nachfolgend näher betrachtet. In Tabelle 1 sind mögliche Planungs-, Bau- und Entwicklungs- sowie Betriebs- und Unterhaltungsrisiken aufgeführt. Die Bedeutung der einzelnen Risiken ist stark abhängig vom jeweiligen Bauvorhaben. Daraus resultiert die Notwendigkeit der projektbezogenen Risikoidentifikation und anschließenden Risikobewertung. Empfehlenswert kann in diesem Zusammenhang die Einführung eines Risikomanagementsystems für die Abwicklung bzw. Realisierung des Bauvorhabens sein.

Planungsrisiken	Bau- und Entwicklungsrisiken	Betriebs- und Unterhaltungsrisiken
Scheitern des Planungskonzeptes	Fehlerhafte Preiskalkulation	Höhere Betriebskosten
Mangelnde Planungsqualität	Fehlerhafter Zeitplan	Höhere Instandhaltungskosten
Änderungen durch Auftraggeber	Schlechte Qualität	Ungenügende Instandhaltung
Änderungen durch Betreiber	Nachtragskosten	Verfügbarkeit
Änderungen durch externe Einflüsse (z.B. Gesetze)	Unvorhergesehene Bodenverhältnisse	Nachfragerisiko
Planungskonzept nicht eingehalten	Bauzeitüberschreitung/ Beschleunigungskosten	Technologierisiko
Fehlerhafte Umsetzung Planung	Höhere Gewalt	
Insolvenz Planungsbüro	Gesetzesänderungen	
	Insolvenz Bauunternehmen	

Tabelle 1: Risiken

Zur optimalen Gestaltung der Risikoverteilung muß darauf geachtet werden, dass immer derjenige die Einnahmen- oder Ausgabenrisiken übernimmt, der sie am besten einschätzen und steuern kann. Der darüber hinausgehende Risikotransfer (auf den privaten Sektor) würde zu hohe Risikoaufschläge verursachen (von der öffentlichen Hand zu tragen), die die gesamte Effizienz verringern würden (vgl. Abbildung 3). Der optimale Risikotransfer sollte zwischen öffentlicher Hand und privatwirtschaftlichem Partner möglichst vollständig ausgehandelt werden. Typischerweise gehören zu den vom privaten Sektor besser zu steuernden Risiken die Bau- und Betriebskosten, der technologische Wandel und die Gebrauchstauglichkeit.

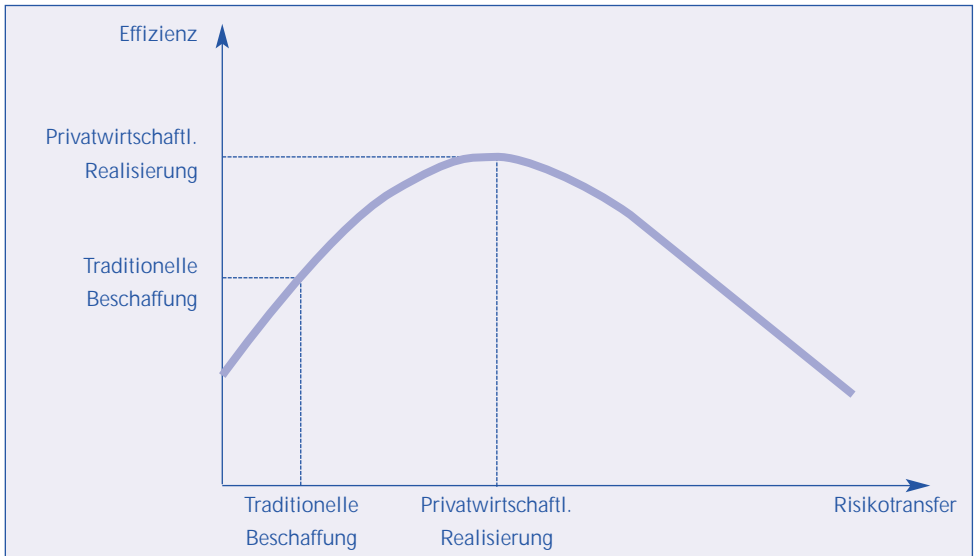


Abbildung 3: Einfluß des Risikotransfers auf den Effizienzgewinn⁷

Nachfolgend ist ein abstraktes Beispiel für den Risikotransfer angeführt⁸.

	Privater Sektor	Öffentlicher Sektor
Planungs- und Baurisiko	Ja	Nein
Inbetriebsetzungs- und Betriebsrisiko	Ja	Nein
Nachfragerisiko	Ja (projektspezifisch)	Ja
Technologie- oder Veralterungsrisiko	Ja (projektspezifisch)	Ja
Regulierungs- und Gesetzesrisiko	Nein	Ja

⁷ Vgl. Jacob/Kochendörfer: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich, Ernst & Sohn 2000, S. 60.

⁸ Vgl. ebenda, S. 60.

4. Wirtschaftlichkeitsvergleich

Sowohl in den landeshaushaltsrechtlichen Vorschriften als auch in den kommunalen haushaltsrechtlichen Vorschriften wird der öffentliche Auftraggeber zur wirtschaftlichen Haushaltsführung und zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit der geplanten Bauvorhaben verpflichtet (vgl. z.B. § 7 Bundshaushaltsordnung, § 24 Landeshaushaltsordnung, § 82 Gemeindeordnung Niedersachsen). Ansätze zu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der öffentlichen Verwaltung existieren bereits seit mehreren Jahren. So wurden unter anderem vom Niedersächsischen Landesrechnungshof Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit von Investorbauten im Vergleich zu Eigenbauten durchgeführt⁹.

Beim Wirtschaftlichkeitsprinzip¹⁰ geht es darum, einen quantifizierten Erfolg mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz (Minimalprinzip) bzw. mit einem gegebenen Mitteleinsatz den größtmöglichen Erfolg (Maximalprinzip) zu erzielen oder aber das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, wenn sowohl Input als auch Output in gewissen Grenzen variierbar sind (Optimumprinzip).

Ein funktionierender Wettbewerb gewährleistet am ehesten eine breite Auswahl an Varianten und eine verbesserte Wirtschaftlichkeit. Die zusätzliche Vergleichsrechnung zwischen der besten privaten und der konventionellen Lösung konkretisiert für die öffentliche Hand, ob und in welchem Ausmaß eine verbesserte Wirtschaftlichkeit bei privatwirtschaftlicher Realisierung tatsächlich eintritt. Bei einer Lebenszyklusbetrachtung sind mithin zunächst sämtliche Kosten für delegierbare Aufgaben, die bei der öffentlichen konventionellen Realisierung anfallen, und die von der öffentlichen Hand selbst zu tragenden Risiken zu quantifizieren und unter Berücksichtigung des zeitlichen Kostenanfalls mit der Barwertmethode auf einen Bezugszeitpunkt abzuzinsen. In Abbildung 4 wird in der linken Spalte dargestellt, wie schichtenweise hintereinander die Kosten für Projektentwicklung, Planung, Bau, Betrieb und Unterhaltung sowie gegebenenfalls Wiederverwertungserlöse anfallen und möglicherweise in den jeweiligen Teilbereichen des Lebenszyklus wie z.B. beim Bau versucht wird, Suboptima zu bilden, die betriebswirtschaftlich aber nicht zu einem Gesamtoptimum führen. Auch darf die kostenrechnerische Bewertung der Risiken bei konventioneller Realisierung (z.B. Mehrkosten aus Nachträgen) nicht fehlen, was allzu oft vergessen wird.

Dieser so ermittelte Ausgabenbarwert stellt die Benchmark (Vergleichsmaßstab) dar, die zum Vergleich mit der privatwirtschaftlichen Lösung herangezogen wird. Deshalb wird in diesem Zusammenhang im Angelsächsischen auch oft von Public Sector Comparator (von der öffentlichen Hand kalkulierter Wert als Vergleichsmaßstab) gesprochen.

⁹ Vgl. Niedersächsischer Landesrechnungshof: Wirtschaftlichkeit von Investorbauten im Vergleich zu Eigenbauten, Hildesheim, 11.12.1992.

¹⁰ Auch als ökonomisches Prinzip bezeichnet. Wirtschaftlichkeit wird in der Literatur oft mit Effizienz gleichgesetzt.

In der rechten Säule ist der Ausgabenbarwert der privatwirtschaftlichen Variante dargestellt, der sich aus dem Barwert der privaten Angebote und verbleibenden Kosten der öffentlichen Hand, namentlich zusätzlichen Transaktionskosten und nicht übertragenen Risiken zusammensetzt.

Bei einer solchen Einzelprojekt-Betrachtung sind die Impulse für die Verbesserung der bestehenden, öffentlich betriebenen Projekte, also positive Sekundäreffekte, noch gar nicht eingerechnet. Solche Effekte sind massiv in Großbritannien zu verzeichnen. Denn Konkurrenz für das bisherige Monopol der öffentlichen Hand, speziell das Betriebsmonopol, belebt bekanntlich das Geschäft! Die konkrete Quantifizierung solcher indirekter Effekte ist jedoch sehr schwierig.

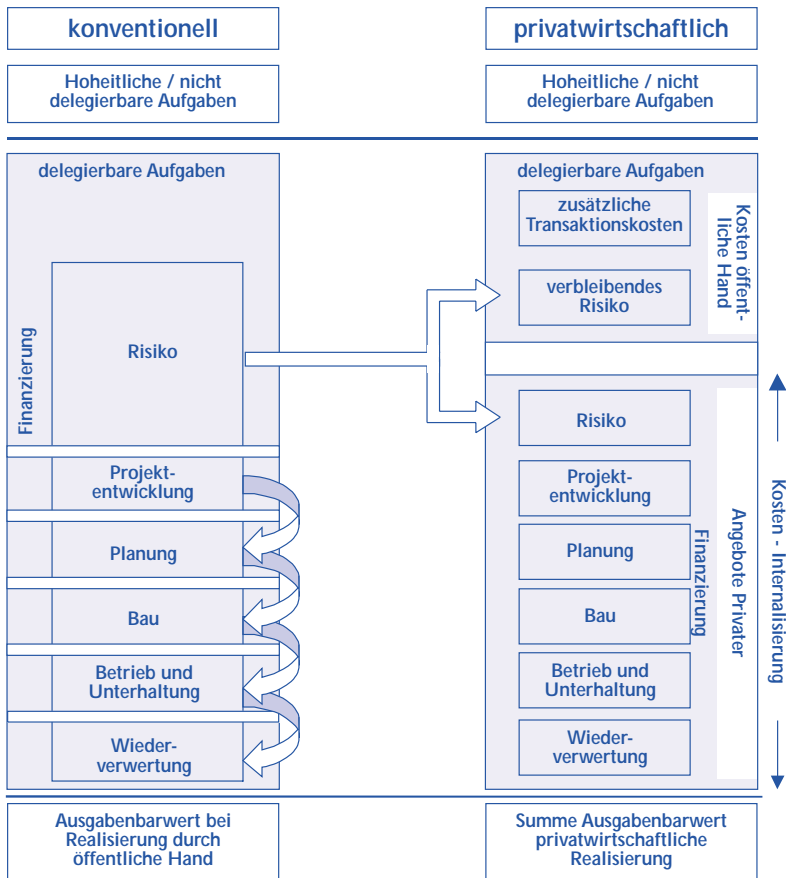


Abbildung 4: Effizienzvergleich¹¹

¹¹ Jacob/Kochendörfer et al.: Effizienzgewinne bei privatwirtschaftlicher Realisierung von Infrastrukturvorhaben, Bundesanzeiger Verlag 2002, S. 12.

5. Verträge und Vergaberecht

Die Vertragsgestaltung spielt bei der privatwirtschaftlichen Realisierung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Insgesamt ist ein umfangreiches Vertragswerk erforderlich. Eine weitere wichtige Rolle kommt auch der Vergabe zu. Leistungen sind grundsätzlich im Wettbewerb zu vergeben. Die Vergabevorschriften sind dabei in der jeweiligen Verdingungsordnung geregelt.

5.1. Verträge

Bei lebenszyklusorientierten Projektrealisierungsverträgen (einschließlich Betrieb) erteilt die öffentliche Hand einer privaten Projektgesellschaft den Auftrag für Planung, Errichtung, Finanzierung und den Betrieb eines öffentlichen Bauvorhabens (vgl. Abbildung 5). Dabei kann es sich neben Gebäudeneubau auch um Gebäudesanierung handeln. Der Projektrealisierungsvertrag bildet das Herzstück bei einem privatwirtschaftlich realisierten öffentlichen Hochbauvorhaben. Der Vertrag enthält sämtliche Regelungen der zwischen dem Land und der privaten Projektgesellschaft zu regelnden Aspekte. Dies umfasst zum Beispiel Vereinbarungen über die Nutzungsüberlassung, die den baulichen Teil betreffenden Vereinbarungen und Regelungen zum Umfang der Betreiberleistungen durch die private Projektgesellschaft. Die Projektgesellschaft beauftragt dann ihrerseits Planungsbüros für die Konzeption, einen Generalunternehmer für die Ausführungsplanung und Bauleistung sowie einen Betreiber mit Service-, Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben. Weiterhin wird die Projektgesellschaft frühzeitig externe Berater hinzuziehen müssen. Die Banken können hierbei schon als Finanzberater (Financial Adviser) eingebunden werden, gegebenenfalls getrennt von der späteren Funktion als Finanzierungsarranger oder Finanzier der Projektgesellschaft.

Bei der Projektgesellschaft handelt es sich in aller Regel um eine GmbH oder GmbH & Co. KG. Gesellschafter der Projektgesellschaft können sowohl die ausführenden Bauunternehmen als auch Planer, Facility Manager und Betreiber sein. Bei großvolumigen Projekten sind gegebenenfalls mehrere Bauunternehmen als Gesellschafter zu beteiligen, so dass derartige Projekte auch für den Mittelstand realisierbar sind. Aufgrund der langen Vertragslaufzeit sollte möglichst auch ein Betreiber mit in die Projektgesellschaft aufgenommen werden. Auf die Fremdfinanzierungsinstrumente und mögliche externe Eigenkapitalgeber wird in Kapitel 7 näher eingegangen. Als weitere Absicherung von Land/Kommune gegen das Insolvenzrisiko der Projektgesellschaft kann zusätzlich ein Direktvertrag mit den Fremdkapitalgebern geschlossen werden.

Derartige Konzessions-/Betreibermodelle sind aufgrund der Vielzahl der Verträge und Beteiligten im Hinblick auf die rechtliche Struktur durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Von zentraler Bedeutung bei der rechtlichen Gestaltung von privat-

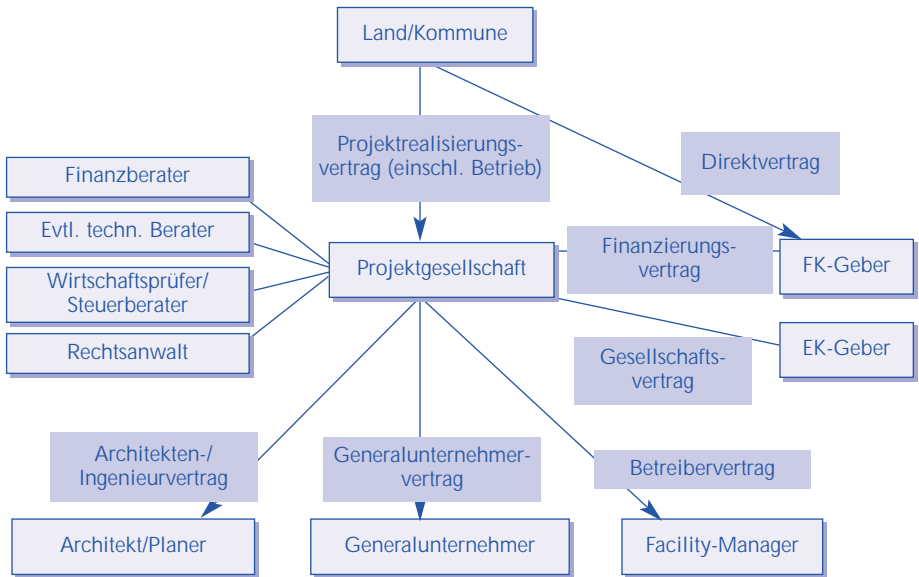


Abbildung 5: Betreibermodell

wirtschaftlich realisierten öffentlichen Gebäuden im Verhältnis Land als Auftraggeber und Projektgesellschaft als Auftragnehmer sind die folgenden Aspekte:

1. Rechtssichere Durchführung des Vergabeverfahrens
2. Optimale Risikoaufteilung zwischen öffentlicher Hand und Projektgesellschaft im Konzessions-/Projektvertrag für Bau-, Betriebs- und Rückführungsphase
 - 2.a Regelungen über die Bereitstellung des Grundstücks
 - 2.b Regelungen über die Errichtung des Projekts
 - 2.c Regelungen über den Betrieb des Projekts
 - 2.d Regelungen über die Rückführung des Projekts nach Beendigung der Vertragslaufzeit
3. Vergütung der Projektgesellschaft
4. Angemessene Beteiligung Dritter an übernommenen Risiken
 - 4.a Bauvertrag
 - 4.b Betreibervertrag
 - 4.c Finanzierungsvertrag mit der Bank
 - 4.d Direktvertrag zwischen öffentlicher Hand und finanzierenden Banken

5.2. Vergaberecht

In vergaberechtlicher Hinsicht kommt entweder die Ausschreibung eines Konzessionsvertrages oder eines Auftrages in Betracht. Von einem Konzessionsvertrag wäre dann auszugehen, wenn die Projektgesellschaft einen erheblichen Teil der Risiken

trägt, die mit dem Betrieb und der Unterhaltung des Projekts verbunden sind. Dadurch unterscheidet sich die Konzession von dem öffentlichen Auftrag, bei dem der Auftragnehmer Leistungen gegen Zahlung eines Entgelts erbringt. Maßgeblich für die Einstufung als Konzession ist, dass mit der Übertragung des Nutzungsrechts auch das Nutzungsrisiko auf die Projektgesellschaft übergeht. Dies wird bei Schul- und Gefängnisprojekten oftmals nicht der Fall sein, bedarf aber der Prüfung im Einzelfall.

Die hier in Rede stehenden Verträge umfassen typischerweise die Planung, Errichtung sowie Finanzierungs- und Dienstleistungskomponenten. Bei gesonderter Betrachtung würde die Vergabe dieser verschiedenen Komponenten unterschiedlichen Verdingungsordnungen unterliegen. Nach der sogenannten Schwerpunkttheorie richtet sich aber die Wahl der anzuwendenden Verdingungsordnung danach, ob der Schwerpunkt des Vertrages im Bereich der Bauerrichtung liegt oder im Bereich der Dienstleistung. Im ersten Fall ist die Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB/A), im zweiten Fall die Verdingungsordnung für Leistungen (VOL/A) anzuwenden. Dementsprechend ist für die Frage der Wahl der richtigen Verdingungsordnung jeweils eine Einzelfallbetrachtung erforderlich.

Seitens der öffentlichen Hand ist die Leistung so eindeutig und erschöpfend zu beschreiben, dass alle Bewerber die Beschreibung im gleichen Sinne verstehen müssen und ihre Preise sicher und ohne umfangreiche Vorarbeiten berechnen können bzw. die Angebote miteinander vergleichbar sind. Es wird zwischen der Leistungsbeschreibung auf der Grundlage eines in Teilleistungen gegliederten Leistungsverzeichnisses und der Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm (funktionale Leistungsbeschreibung bzw. Funktionalausschreibung) unterschieden. Die Funktionalausschreibung kann dann zum Einsatz kommen, wenn es nach Abwägen aller Umstände zweckmäßig ist, zusammen mit der Bauausführung auch den Entwurf für die Leistung dem Wettbewerb zu unterstellen, um die technisch, wirtschaftlich und gestalterisch beste sowie funktionsgerechteste Lösung der Bauaufgabe zu ermitteln.

Die Vergabe wird regelmäßig in einem Verhandlungsverfahren nach vorheriger Vergabebekanntmachung vergaberechtlich zulässig sein, weil die im Rahmen des Projekts notwendige Verhandlung der Risikoübernahme und Vergütung eine vorherige Festlegung der Auftragsmodalitäten und ihre Festschreibung in den Vergabeunterlagen und damit ein formelleres Vergabeverfahren nicht zulässt. Wichtig ist die Transparenz der Vergabekriterien.

6. Steuerliche und personelle Aspekte für die öffentliche Hand

6.1. Steuerliche Aspekte

Momentan fällt bei privatwirtschaftlichen deutschen Komplettrealisierungsmodellen noch zusätzlich Mehrwertsteuer und Grundsteuer an. Von der öffentlichen Hand selbst erbrachte Leistungen (z.B. Planungs- oder Betreiberleistungen) sind mehrwertsteuerfrei. Wird dagegen outgesourct, fällt Mehrwertsteuer an (zur Zeit 16 %). Dieser Umstand steht einer Verschlankung des Staates entgegen. Mit der 6. EG-(Umsatzsteuer-)Richtlinie kompatible Lösungsmöglichkeiten wie in Großbritannien (Tax refund)¹² wurden in Deutschland bisher nicht in Angriff genommen. Grundsteuerfrei bleiben Gebäude in Deutschland solange, wie sie im Eigentum der öffentlichen Hand stehen und von ihr selbst genutzt werden. Werden die Gebäude jedoch auf den Privaten übertragen, fällt die volle Grundsteuer an. Diese macht im Barwert rund 8 bis 9 % der Lebenszykluskosten aus¹³. Da die Grundsteuer eine Gemeindesteuer ist, sind ökonomisch davon nur Gebäude des Landes und des Bundes betroffen. Diesbezüglich ergibt sich ein leichter Vorteil für privatwirtschaftliche Realisierungsmodelle auf Gemeindeebene.

6.2. Personelle Aspekte

Die privatwirtschaftliche Realisierung von öffentlichen Bauvorhaben und deren Betrieb kann unter personellen Aspekten betrachtet als ein Betriebsübergang im Sinne des § 613 a BGB angesehen werden, bei dem der neue Arbeitgeber im Zeitpunkt des Überganges in die Rechte und Pflichten des bisherigen Arbeitgebers eintritt. Nur in den seltensten Fällen wird es sich bei den zu übertragenden Aufgaben um neu geschaffene Tätigkeitsfelder handeln, bei denen keine Personalübernahmaspekte zu berücksichtigen sind.

Der Personalübergang im behördlichen Bereich ist ein sehr sensibler und schwer zu lösender Themenkomplex. Zunächst ist zu unterscheiden, ob es sich bei den betroffenen Beschäftigten um Beamte oder Arbeitnehmer handelt.

Bei **Beamten** ist es fraglich, ob eine Abordnung zu einem privaten Unternehmen rechtlich möglich ist und wie sich dies beispielsweise auf die Weisungsbefugnisse des Arbeitgebers auswirken würde.

Bei **Arbeitnehmern** erfolgt die Übertragung der Aufgaben auf den privatwirtschaftlichen Betreiber im günstigsten Fall mit dem Einverständnis der betroffenen Arbeitnehmer, in dem diese einen neuen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen und gleich-

¹² Vgl. Jacob/Kochendörfer: Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich, Ernst & Sohn 2000, S. 67 ff.

¹³ Christen/Utech: Steuerliche Effekte bei privater Hochbaufinanzierung, Ernst & Sohn 2001.

zeitig einen Aufhebungsvertrag mit dem öffentlichen Arbeitgeber abschließen. Dies wird aber aus Gründen der Besitzstandswahrung, der fehlenden Kenntnis über den neuen Arbeitgeber oder der Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen nur selten der Fall sein. Eine frühzeitige Information und Einbindung der jeweiligen Arbeitnehmer in den Übergabeprozess kann hier zum Abbau von Ängsten sehr hilfreich sein. Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers wegen des Übergangs eines Betriebes oder Betriebsteiles ist gemäß § 613 (4) BGB unwirksam. Das Recht zur Kündigung aus anderen Gründen bleibt unberührt. Bei einer Änderung der arbeitsvertraglichen Bedingungen, wie es bei einem Betriebsübergang zu erwarten ist, kann das Vertragsverhältnis durch eine Änderungskündigung umgewandelt werden.

Alternativ zu einem endgültigen Personalübergang auf den privatwirtschaftlichen Betreiber kommt der Abschluss von **Personalgestellungsverträgen** in Betracht. Hierbei sind die Vorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes sowie des § 12 BAT zu beachten. Die Beschäftigten bleiben in diesem Fall Arbeitnehmer der öffentlichen Hand, sind aber verpflichtet, ihre Arbeitsleistung für den Betreiber zu erbringen. Der Betreiber erstattet dem öffentlichen Arbeitgeber die Personalkosten, welche dieser an die Arbeitnehmer zahlt. Als eine Übergangslösung ist der Abschluss derartiger Verträge durchaus denkbar.

7. Ökonomische Instrumente für die Projektgesellschaft

7.1. Finanzierungsinstrumente

Die Auswahl des geeigneten Kreditfinanzierungsinstrumentes hängt in hohem Maße von der Risikoverteilung ab (vgl. Abbildung 6).

Bei Schulen und Gefängnissen hängen die Zahlungen der öffentlichen Hand sinnvollerweise nicht vom Auslastungsgrad ab, da der private Betreiber die Belegung der Gebäude mit Schülern bzw. Gefangenen selbst nicht beeinflussen kann. Daher wird bei einer privatwirtschaftlichen Realisierung von Schul- oder Gefängnisprojekten kein vollständiger Risikotransfer stattfinden. Die öffentliche Hand erwartet jedoch zu meist Festpreise nicht nur für Bau und Finanzierung, sondern auch für Instandhaltung und Betreuung, die indiziert werden können.

Bei einem solchen Ausmaß des Risikotransfers auf den Privaten müsste auch das Instrument der Projektfinanzierung im Zusammenwirken mit einem risikoadäquaten Eigenkapitalbeitrag integriert werden. Denn da Teile der Vergütung gemäß Risikotransfer unmittelbar vom Erfüllungsgrad der Leistungserbringung abhängen, ist ein konstanter Cash-flow für den Schuldendienst ex ante nicht gesichert.

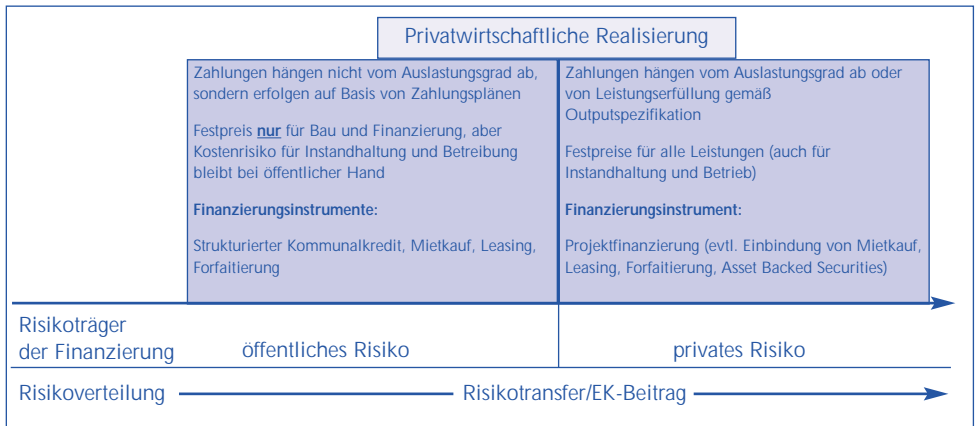


Abbildung 6: Risikoausmaß und Fremdfinanzierungsformen

Bei absichtlich geringerem Risikotransfer auf den Privatsektor kann auf die zinsgünstigeren klassischen Instrumente wie strukturierter Kommunalkredit, Mietkauf, Leasing und Forfaitierungskredit zurückgegriffen werden. Sobald sich der Cash-flow in Projekten mit hohem Risikotransfer stabilisiert hat, lassen sich die Finanzierungsbedingungen eventuell anpassen. Das bedeutet, dass Fremdfinanzierungs- und Eigenkapitalanteil im Zeitablauf nicht konstant bleiben müssen. Insbesondere nach einer gewissen gesicherten Betriebsphase entstehen neue Optimierungsmöglichkeiten bei der Finanzierung. Falls die öffentliche Hand bei Projekten mit prinzipiell hohem Risikotransfer bereit ist, Anteile der Vergütung nicht leistungsbezogen, sondern fix zu zahlen, lassen sich eventuell die o.g. zinsgünstigeren Fremdfinanzierungsinstrumente in entsprechendem Umfang einbinden.

Als Kapitalmarktinstrument bieten sich zusätzlich Asset Backed Securities an. Außerdem ist die Einbeziehung institutioneller Eigenkapitalinvestoren überlegenswert.

Projektfinanzierungskredit

Bei einer Projektfinanzierung dient primär der Cash-flow, der mit dem Projekt erzielt werden soll, als Sicherheit und Quelle für die Zins- und Tilgungszahlungen. Dabei ist es durchaus denkbar, daß ein Projekt kreditwürdiger sein kann als einzelne Projektbeteiligte. Eine wichtige Voraussetzung für eine Projektfinanzierung ist die umfassende Wirtschaftlichkeitsprüfung im Vorfeld. Typische Merkmale dieser Finanzierungsform sind risikoentsprechende Finanzierungskosten (Margen, andere Gebühren), das Erfordernis einer ausführlicheren und komplexeren Vertragsdokumentation, eine lange Entwicklungsphase, umfangreiche Auflagen und Beschränkungen in Bezug auf die Betriebsflexibilität sowie das Erbringen besonderer Sicherheiten für die Banken (z.B. Abtretung der Rechte und Ansprüche aus den Projektverträgen mit der öffentlichen Hand).

Strukturierter Kommunalkredit

Bei einem strukturierten Kommunalkredit stellt die Gemeinde die Finanzierung für die Baumaßnahme selbst sicher. Die Ausschreibung hat demzufolge nur einen Baukauf verbunden mit einer Betriebsleistung zum Inhalt. Dieses Vorgehen bietet sich an, wenn die Baumaßnahme durch einen kommunalen Sonderhaushalt durchgeführt wird. Die Gemeinde finanziert die Abschlagszahlungen während der Bauphase in Analogie zu einem privaten Unternehmen durch einen strukturierten Kassenkredit. Nach Fertigstellung wird dieser durch einen langfristigen, strukturierten Kommunalkredit abgelöst, der nutzungsäquivalent getilgt wird.

Mit Hilfe des strukturierten Lösungsansatzes erschließt sich die Gemeinde zwei Vorteile: Die günstige kurzfristige Bauzwischenfinanzierung, die der kommunale Globalhaushalt üblicherweise nicht kennt, sowie das signifikante Tilgungsverhalten für die langfristige Finanzierung, welche deren durchschnittliche Kapitalbindung (und damit deren Zinsniveau) vermindert.

Die Finanzierung durch die Gemeinde entlastet die Projektgesellschaft und vereinfacht bzw. verkürzt das Ausschreibungsverfahren. Die Bindungsdauer der Gemeinde an die Projektgesellschaft kann im Vergleich zum Leasing/Mietkauf durch einseitige Kündigungsrechte deutlich reduziert werden. Bei erkennbar positiver Entwicklung der Lebenszykluskosten kann die Gemeinde die Bewirtschaftung selbst fortführen.

Das Modell des strukturierten Kommunalkredits ist besonders für Zweckverbände, Eigenbetriebe und Anstalten des öffentlichen Rechts geeignet. Durch deren relative Ferne zum Globalhaushaltskonzept sind bei diesen Institutionen projektbezogene Finanzierungsstrategien am ehesten realisierbar. Ein weiterer guter Ansatzpunkt zeigt sich bei Baumaßnahmen, die einen zumindest annähernd positiven Cash-flow erwirtschaften. Dieser kann dann unmittelbar zur Tilgung herangezogen werden.

Leasing/Mietkauf

Leasing kennzeichnet eine spezielle Form der Investitionsfinanzierung. Dabei werden Investitionsgüter entweder vom Produzenten oder einer Leasinggesellschaft an den Nutzer vermietet. Beim vorherrschenden „Financial Leasing“ handelt es sich um einen Vertrag mit folgenden Besonderheiten:

- 1 feste Grundmietzeit
- 1 während der Grundmietzeit von beiden Seiten nicht ordentlich kündbar
- 1 Grundmietzeit in der Regel kürzer als die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer
- 1 Leasingraten sind so berechnet, daß der Leasinggeber mit Ablauf der Grundmietzeit und eventuell unter Einschluss von Optionen die Anschaffungskosten, Zinsen und Risikokosten sowie Gewinn vom Leasingnehmer erstattet erhält

1 Investitionsrisiko trägt letztlich der Leasingnehmer

1 Leasingnehmer trägt auch die Kosten der Reparatur, Wartung sowie die Gefahr des zufälligen Untergangs

1 Leasingnehmer verpflichtet sich zumeist, Anlagegut zum Neuwert zu versichern

Nach den deutschen Leasingerlassen muss die Grundmietzeit zwischen 40 und 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer betragen. Optionen zum Ende der Grundmietzeit müssen mindestens auf Basis des linearen Restbuchwertes gemäß den AfA-Tabellen kalkuliert sein. Werden die Leasingregeln nicht eingehalten, handelt es sich um Mietkauf.

Neben den Auswirkungen auf die Finanzierung, Bilanzierung und die steuerliche Erfolgsermittlung hat die Zurechnung des Leasingobjektes auch Konsequenzen bei der Gewerbesteuer und der Umsatzsteuer.

Beim Leasing/Mietkauf setzen die Zahlungen erst mit der mängelfreien Abnahme der fertiggestellten Baumaßnahme ein. Bis dahin refinanziert sich die Projektgesellschaft über eine Bauzwischenfinanzierung. Dadurch sind die erforderlichen Mittel zur Bezahlung der Planungs- und Baukosten sowie der Versicherungsprämien gesichert. Zinsen werden nicht gezahlt, sondern kapitalisiert, das heißt bis zum Ende der Bauzwischenfinanzierung angesammelt. Nach der Abnahme wird die Bauzwischenfinanzierung einschließlich der kapitalisierten Zinsen durch eine langfristige Finanzierung abgelöst. Die Raten sind so kalkuliert, dass sie die Zins- und Tilgungslast sowie zusätzlich die laufenden Bewirtschaftungskosten decken. Beim Mietkauf geht im Unterschied zum Leasing mit Zahlung der letzten Rate das Eigentum automatisch auf den Nutzer über.

Forfaitierung

Forfaitierungsmodelle stellen eine Weiterentwicklung des vorgenannten Modells dar. Die Projektgesellschaft verkauft einen Teil der ihr seitens der Gemeinde zustehenden Ratenzahlungen und löst mit deren Forderungskaufpreis die Bauzwischenfinanzierung ab. Voraussetzung für den Ankauf der Ratenzahlungen durch Banken ist der Verzicht der öffentlichen Hand auf die Einrede der Vorausklage sowie auf Aufrechnung von Forderungen gegenüber diesen Banken, nicht gegenüber den Leistungserstellern. Der entsprechende Teil der Ratenzahlung ist danach unmittelbar von der Gemeinde an das Kreditinstitut zu überweisen, auch im Falle von Leistungsstörungen. Den anderen Teil der Ratenzahlung behält die Projektgesellschaft ein, um die laufenden Kosten decken zu können (z.B. für die Geschäftsbesorgung). Die wirtschaftlichen Vorteile für die Beteiligten, die Vertragsbeziehungen sowie die Zahlungsflüsse bei der Forfaitierung sind weitgehend mit denen des vorgenannten Modells identisch. Der wesentliche Unterschied der Forfaitierungsmodelle liegt in der Besicherung der

Bankfinanzierung durch die Gemeinde. Die kommunale Besicherung führt zu einem Bonitätstransfer vom Bieter auf die Gemeinde, was mit einer günstigeren Kreditkonditionierung und somit einer Senkung der Finanzierungskosten einhergehen kann. Zudem wird es auf dem Wege einer getrennten Ausschreibung möglich, aus einem Bieterkonsortium den günstigsten Partner für Bau- und Bewirtschaftung zu gewinnen und aus einem gegebenenfalls anderen Bieterkonsortium das günstigste Kreditinstitut zu verpflichten. Diese Vorgehensweise ist mittelstandsfreundlich und stärkt die regionale Bauwirtschaft.

Asset Backed Securities

Als ein weiteres denkbares Finanzierungsinstrument können Asset Backed Securities (ABS) angesehen werden. Dabei werden Finanzaktiva bzw. Forderungen gepoolt und anschließend die Ansprüche an diesem Pool wertpapiermäßig verbrieft und als handelbare Wertpapiere an Anleger veräußert.

Als Forderungen kommen nur solche infrage, die im Betrag und im Zahlungszeitpunkt bestimmbar sind, was bei Projekten mit hohem Risikotransfer und ergebnisabhängiger Vergütung systemwidrig ist. Wo die öffentliche Hand allerdings innerhalb derartiger Projekte anteilig auch fixe Vergütung zugesteht, kann dieses Finanzierungsinstrument eingesetzt werden.

Aufgrund der vergleichsweise hohen erforderlichen Projektvolumina für ABS-Transaktionen kommen sie weniger für Schulen, sondern eher für Gefängnisse in Betracht.

Institutionelle Eigenkapitalinvestoren

Das Ziel institutioneller Eigenkapitalinvestoren im Zusammenhang mit privatwirtschaftlich realisierten Immobilienprojekten ist häufig eine moderate, nachhaltige Eigenkapitalrendite. Wertsteigerungsmotivierte Exits spielen somit eine untergeordnete Rolle. Daher sind die Anlagemotive andere als bei Venture Capital-Gesellschaften.

Daher kommt das Modell zur Finanzierung der privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben u.E. auch für bestimmte institutionelle Investoren, z.B. (ausländische) Pensionsfonds, Lebensversicherungsgesellschaften oder sonstige Anlagegesellschaften in Betracht. Diese nehmen in ihre Portfolios u.a. auch Immobilienprojekte der öffentlichen Hand auf und tragen damit, falls gewünscht, zusätzlich zu den bietenden Unternehmen zur Verstärkung der Eigenkapitalbasis einer Projektgesellschaft bei.

7.2. Steuerliche Aspekte

Für die Rechtsform der Projektgesellschaft wird man sich zwischen GmbH und Personengesellschaften (z.B. KG oder GmbH & Co. KG) entscheiden. Aus steuerlichen Gründen wird man bei zu erwartenden Anlaufverlusten eher die KG oder die GmbH & Co. KG wählen, da Verluste dann direkt zu den Gesellschaftern durchgeleitet werden können, während bei der GmbH das steuerliche Trennungsprinzip zum Tragen kommt. Bei später hohen Veräußerungsgewinnen zum Ende der Vertragslaufzeit ist möglicherweise die GmbH zu bevorzugen, da Veräußerungsgewinne aus GmbH-Anteilen oftmals steuerlich begünstigt werden¹⁴. Bei der Wahl zwischen KG und GmbH & Co. KG spielt u.a. die gewünschte Einkunftsart (Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung oder gewerbliche Einkünfte) eine Rolle. Über die Rechtsform sollte unter Hinzuziehung von Steuerexperten entschieden werden.

7.3. Versicherung von Risiken

Die Frage der Versicherbarkeit von Risiken hängt sehr stark vom jeweiligen Stadium der Projektrealisierung (Planung, Errichtung oder Unterhaltung des Objektes) und den jeweiligen rechtlichen Beziehungen bzw. vertraglichen Ausgestaltungen zwischen den Beteiligten ab. Während dem jeweiligen Projektrealisierungsstadium noch ganz generell die spezifischen Risiken („Gefahren“)¹⁵ und damit auch bestimmte Versicherungstypen zugeordnet werden können, lassen sich derartige allgemeine Aussagen im Hinblick auf die vielfältigen vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten nicht treffen. Um Aussagen zur Versicherbarkeit von Risiken zuverlässig treffen zu können, ist es vielmehr erforderlich, die bestehenden vertraglichen Beziehungen zwischen den Beteiligten im konkreten Einzelfall zu bestimmen. Soweit anstelle eines Neubaus ein Sanierungsvorhaben im Bestandsbau versicherungstechnisch zu begleiten ist, bedarf es ebenfalls einer Einzelfallklärung.

Ausgehend von dem unter Punkt 5.1 abgebildeten Betreibermodell (Abbildung 5) und den unter Punkt 8 beschriebenen rechtlichen Beziehungen der an der Projektgesellschaft beteiligten mittelständischen Bauunternehmen zueinander (Abbildung 8) können folgende Ausführungen gemacht werden:

Planungsphase:

Planungsrisiken können über eine **Berufs-Haftpflichtversicherung** des Planers abgedeckt werden. Sie schützt den Planer gegen finanzielle Nachteile, die ihm dadurch

¹⁴ Zur steuerlichen Behandlung von GmbH's, KG's und GmbH's & Co. KG's vgl. Jacob/Heinzelmann/Klinke: Besteuerung und Rechnungslegung von Bauunternehmen und baunahen Dienstleistern, in: Jacob/Ring/Wolf (Hrsg.): Freiburger Handbuch zum Baurecht, Deutscher Anwaltverlag/Ernst & Sohn 2001, § 15, Kapitel E und F, S. 1083 ff. (Randnummern 340-437).

¹⁵ Zu den jeweiligen Risiken der Projektrealisierung vgl. Tabelle 1 unter Punkt 3.

erwachsen, dass er wegen eines bei seiner beruflichen Tätigkeit begangenen Verstoßes für die Folgen dieses Verstoßes aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen privatrechtlichen Inhalts von einem Dritten schadenersatzpflichtig gemacht wird. Unter den Versicherungsschutz fällt folglich der einem Dritten entstandene Schaden, nicht jedoch der Eigenschaden des Versicherungsnehmers. Erfüllungs-, Nachbesserungs- bzw. Mängelbeseitigungsansprüche sowie Ansprüche aus der gesetzlichen Gefahrtragung wegen eines Schadens an der eigenen Leistung des Planers werden von der Berufs-Haftpflichtversicherung nicht umfaßt.

Über die klassischen Berufs-Haftpflichtkonzepte besteht kein Versicherungsschutz, wenn der Planer selbst als Bauherr tätig wird. Da die Projektgesellschaft als Bauherr auftritt, kann sie – sofern sie Planungstätigkeiten überhaupt selbst erbringt – diese Risiken nicht über eine Berufs-Haftpflichtversicherung abdecken. Unproblematisch ist es hingegen, wenn die Projektgesellschaft die Planungsleistungen an einen Architekten / Ingenieur vergibt. Die Projektgesellschaft sollte deshalb darauf hinwirken, dass das beauftragte Planungsbüro eine ausreichende Berufs-Haftpflichtversicherung abschließt.

Errichtungsphase:

Die während der Bauphase auftretenden Risiken und die hierfür bestehenden Versicherungsmöglichkeiten sind vielfältig. Unverzichtbar für jeden Betrieb des Baugewerbes ist die **Baubetriebs-Haftpflichtversicherung**. Sie schützt den Inhaber oder die Mitarbeiter des Unternehmens vor Ansprüchen Dritter, denen sie im Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeit einen Personen-, Sach- oder Vermögensschaden zufügen. Entsprechend den Bedürfnissen des zu versichernden Baubetriebes besteht auch die Möglichkeit, z.B. das Haftpflichtrisiko selbstfahrender Arbeitsmaschinen, das Risiko der Umwelteinwirkung von Anlagen oder das Produkterisiko mit in den Deckungsumfang aufzunehmen.

Die Partnerschaft zur Risikotragung von Unternehmen und Versicherer definiert sich insbesondere auch am Maßstab des unternehmerischen Risikos. Beurteilt wird, ob bestimmte Konstellationen durch gemeinsame Gefahrtragung ökonomisch sinnvoll innerhalb der Solidargemeinschaft der Versicherten als gleichartige Risikosituation aussteuerbar sind oder es sich um eindeutig unternehmerische Herausforderungen handelt, die auch vorwiegend in der alleinigen Beeinflussung der Unternehmen stehen. Ein wesentliches Merkmal für das Unternehmerrisiko ist die selbst von den Unternehmen gestaltete Leistungsverpflichtung zur Erfüllung von Verträgen, die regelmäßig daher nicht Gegenstand einer Betriebs-Haftpflichtversicherung ist.

Vor diesem Hintergrund steuern die Unternehmen parallel zur Deckung einer Betriebs-Haftpflichtversicherung Kosten beispielsweise für Schäden an eigenen Sachen

und Leistungen des Betriebes selbst – so auch für Schäden und Mängel an Bauwerken, die der Baubetrieb aufgrund eines Bauvertrages erstellt oder von Subunternehmern errichten läßt.

Da sich die Projektgesellschaft gegenüber dem Land bzw. der Kommune auf Grundlage des Konzessions- oder Projektvertrages zur Errichtung des Objektes vertraglich verpflichtet hat und dabei selbst als Bauherr auftritt, benötigt sie eine Betriebs-Haftpflichtversicherung, die eine Bauherren-Haftpflichtversicherung beinhalten sollte.

Der von der Projektgesellschaft beauftragte Generalunternehmer benötigt ebenfalls eine Betriebs-Haftpflichtversicherung. Dies gilt sowohl für den Fall, dass dieser selbst Bauleistungen erbringt, als auch für den Fall, dass es sich hierbei um eine Dach-ARGE handelt, die reine Verwaltungsfunktionen ausübt und die Ausführungsleistungen auf Nachunternehmer überträgt. Die Dach-ARGE haftet dann als Generalübernehmer für die beauftragten Nachunternehmer im Rahmen der sog. „Durchgriffshaftung“ (§ 278 BGB). Eine Betriebs-Haftpflichtversicherung ist letztlich auch für die einzelnen Nachunternehmer erforderlich, deren persönliche Haftpflicht nicht über den Vertrag des Auftraggebers mitversichert ist.

Soweit die bei einem Projekt beteiligten Unternehmen rechtlich, wirtschaftlich oder personell miteinander verbunden sind, greift in der generellen Versicherungssystematik regelmäßig ein Deckungsausschluß, da bei Schäden insbesondere in der Tatsachenklärung die klare Abgrenzbarkeit der Einzelverantwortungen zueinander aufgehoben ist. Ansprüche der Projektgesellschaft gegen den Generalunternehmer bzw. -übernehmer (z.B. Dach-ARGE), der Dach-ARGE gegen die Nachunternehmer oder der ARGE-Partner untereinander wären folglich vom Versicherungsschutz ausgeschlossen. Insoweit werden am Markt keine „konfektionierten“ Versicherungslösungen für derartige Konstellationen bereitgehalten. Für die Prüfung, inwieweit dennoch zumindest individuelle versicherungstechnische (Teil-)Lösungen gefunden werden können, sollten Gespräche mit dem Versicherer zur Machbarkeit im Einzelfall geführt werden.

Mit der **Baugewährleistungsversicherung** kann sich der Unternehmer umfassend gegen die Geltendmachung von Mängelansprüchen (vor dem 1. Januar 2002: Gewährleistungsansprüchen) des Bauherrn versichern. Diese sichert Mängel ab, die erstmals nach der Bauabnahme zutage treten. Gedeckt sind die gesamten Kosten für die Mangelbeseitigung, sofern diese nicht unmöglich bzw. unverhältnismäßig ist. Versicherungsschutz besteht während des vertraglich vereinbarten Gewährleistungszeitraumes – maximal jedoch für fünf Jahre.

Da mit diesem Konzept Ansprüche des Bauherrn gegen den Unternehmer abgedeckt werden, kann diese Deckung nicht angeboten werden, wenn Bauherr und Unternehmer „identisch“ sind. Identität in diesem Sinne besteht bereits dann, wenn – wie vorliegend – die bauausführenden Unternehmer kapitalmäßig an der Projektgesellschaft beteiligt sind.

Die **Bauleistungsversicherung**, die vorliegend sowohl von der Projektgesellschaft als auch von den bauausführenden Unternehmen selbst abgeschlossen werden kann, tritt als Allgefahrenversicherung für unvorhergesehene Schäden an der eigenen Bauleistung ein, die vor der Abnahme des Bauvorhabens entstehen. Im Schadenfall werden die Selbstkosten des Geschädigten für die Wiederherstellung des Zustandes vor Schadeneintritt ersetzt. Bei Bedarf kann auch das Risiko von Schäden durch Diebstahl fest eingebauter Bestandteile, Brand, Blitzschlag etc. versichert werden, wobei im Rahmen dieser Versicherung keine Baumängel gedeckt sind.

Ergänzend zur Bauleistungsversicherung ist der Abschluß einer **Feuerrohbaversicherung** sinnvoll.

Im Rahmen einer **Baugeräteversicherung** können Schäden an betriebseigenen Arbeitsmaschinen und sonstigen Baugeräten versichert werden. Sie umfasst in Form der Kaskoversicherung Schäden durch ausserbetriebliche Ursachen, wie z.B. Unfall, Brand, Blitzschlag und Explosion sowie Diebstahl. Zusätzlich können durch eine Maschinen- und Kaskoversicherung auch Geräteschäden infolge innerbetrieblicher Ursachen abgedeckt werden, wie z.B. Schäden durch Bedienungsfehler, Versagen von Sicherheitseinrichtungen, u.ä..

Betriebsphase:

Für das bebaute Grundstück, das errichtete Objekt und die Objekteinrichtungen besteht die Möglichkeit des Abschlusses unterschiedlicher Sachversicherungen. Je nach Bedarf kommen für das Gebäude der Abschluß einer Feuer-, Leitungswasser- und Sturmversicherung in Betracht. Für die Objekteinrichtungen (z.B. PC, Büroausstattung usw.) kann Versicherungsschutz über eine entsprechende Inhaltsversicherung (z.B. Elektronikversicherung, Datenträgerversicherung usw.) erlangt werden.

Der Betreiber des Objektes (Facility-Manager) benötigt zur Abdeckung seiner betrieblichen Tätigkeit wiederum eine separate Betriebs-Haftpflichtversicherung.

7.4. Gegenseitige Optimierung von Planung und Betreuung

Ein bedeutendes Ziel der privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben besteht in der Optimierung der Lebenszykluskosten des Projektes. Ein mögliches Optimierungsinstrument ist dabei das Value Management (vgl. Abbildung 7). Beim Value Management ist der Zeitpunkt, zu dem es einsetzt, von besonderer Be-

deutung. Aus der Abbildung geht hervor, dass der größte Einsparungseffekt am Anfang des Lebenszyklus zu erreichen ist und mit dem Fortschritt des Projekts immer weiter abnimmt. Zusätzlich nehmen die Kosten der Implementierung der erarbeiteten Maßnahmen immer weiter zu.

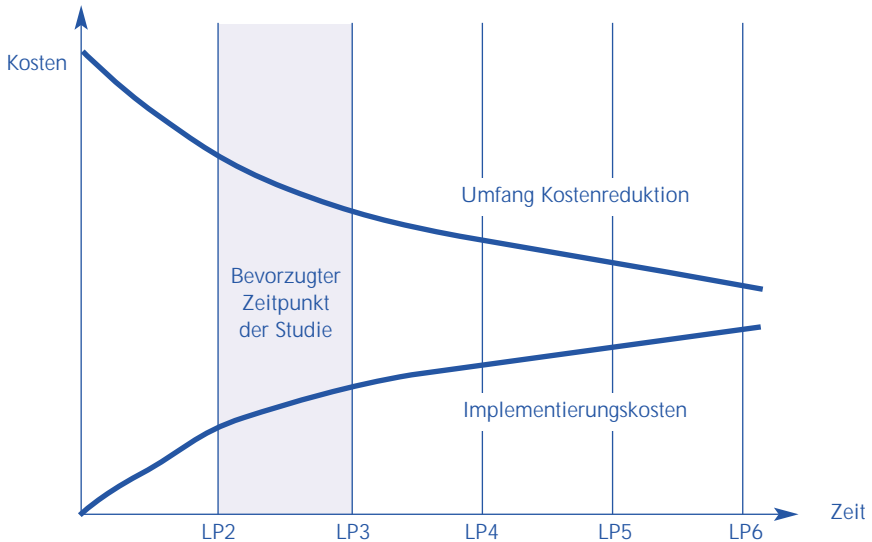


Abbildung 7: Einfluß der Leistungsphase (LP) auf die Kostenbeeinflussbarkeit

Das bedeutet, dass eine frühzeitige Einbindung der **Planer** in die Lebenszykluskostenbetrachtung unbedingt erforderlich ist. Der optimale Zeitpunkt liegt dabei zwischen Ideenphase und Entwurfsplanung. Als Anreize für Architekten und Ingenieure zur aktiven Begleitung dieses Prozesses wären beispielsweise eine Gewinnbeteiligung oder eine teilweise direkte Vergütung aus den eingesparten Kosten wünschenswert.

Aber auch die frühzeitige Einbindung des **Betreibers** in die Planung ermöglicht eine Optimierung der Lebenszykluskosten (in diesem Fall insbesondere der Betriebskosten) und kann zu einem Großteil betriebsbedingte Änderungen verhindern. Durch ein frühzeitig entwickeltes Facility-Management-Konzept können die Kosten für das Betreiben einer Immobilie, die bereits nach fünf bis zehn Jahren die Höhe der Herstellkosten erreichen, erheblich reduziert werden (um 10 bis 30 %) ¹⁶. Zusammenfassend kann festgestellt werden: Je früher betriebsseitige Planungsmängel entdeckt werden, desto höher ist die Chance eines günstigen Verlaufes der Lebenszykluskosten. Zur weiteren Effizienzsteigerung der privatwirtschaftlichen Realisierung wäre die Kooperation von Architekten und späteren Betreibern bereits in der Entwurfsphase sehr empfehlenswert.

¹⁶ Vgl. May/Eschenbaum: Projektentwicklung im CRE-Management, 1998, S. 33 ff.

8. Unternehmerische Anforderungen an mittelständische Unternehmen

Die Eignung eines mittelständischen Unternehmens für die Beteiligung an einer Projektgesellschaft ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Für eine Entscheidungsfindung sollten die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen, das verfügbare Know-how, die organisatorischen, rechtlichen und technischen Voraussetzungen mit Hilfe von Beurteilungskriterien untersucht werden.

Betriebswirtschaftlich müßte das Unternehmen auf den langfristigen Charakter von privatwirtschaftlicher Realisierung im Gegensatz zum gegenwärtigen kurzfristigen öffentlichen Auftragsverhältnis ausgerichtet werden. Dies betrifft das interne Rechnungswesen und Controlling, die langfristige Bereitstellung von Eigenkapital für Projektgesellschaften, aussagefähige langfristige Kalkulationsgrundlagen, die Erweiterung des Risikomanagementsystems auf die Betreiberphase, die Beachtung der erhöhten Vorlaufkosten (z.B. Bietungsaufwand, Anwaltskosten) bei privatwirtschaftlichen Realisierungsprojekten.

Es ist ein Know-how-Erwerb im zusätzlichen Geschäftsfeld privatwirtschaftliche Realisierung notwendig. Dies beinhaltet Führungsfähigkeiten, Visionen, zusätzliche Kommunikation im Unternehmen, den Aufbau eines entsprechenden Wissensmanagementsystems, die erforderliche Qualifizierung des Personals, Innovationsfähigkeit, Erweiterung des Netzwerkes zu Lieferanten, Nachunternehmern, Beratern, Angebotspartnern, speziell zu professionellen Unternehmen für die Betriebsphase.

Zudem ist die Unternehmensorganisation anzupassen. Es ist eine strategische Geschäftseinheit für die Bearbeitung und Durchführung von privatwirtschaftlichen Projekten zu bilden.

Außerdem ist eine entsprechende rechtliche und steuerliche Kompetenz aufzubauen bzw. sind Rechtsexperten hinzuzuziehen, speziell für die Gründung der Projektgesellschaft, für das Vergabe-, Finanzierungsrecht und für das Vertragsmanagement.

Im technischen Bereich sind Kompetenzen für die Betreiberphase (z.B. Gebäudeinstandhaltung, Wartung, Betrieb, sonstige Dienstleistungen) notwendig. Dies gilt auch für die erforderliche vorzuhaltende technische Ausrüstung und Logistik. Speziell für die sich ständig wiederholenden Vorgänge der Betreiberphase sind leistungsfähige EDV-Systeme und -Programme vonnöten. Die Betreiberleistungen müssen nicht unbedingt vom Bauunternehmen selbst erbracht werden, sondern können auch komplett zugekauft werden (siehe Abbildung 5).

Bei der Beurteilung ist zu beachten, dass sich die Unternehmen bei einer privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben über einen relativ langen Zeitraum kapitalmäßig an ein bestimmtes Projekt binden. Bei Schulen und Gefängnissen ist in Großbritannien ein Eigenkapitalanteil von ca. 8 bis 10 % zu beobachten. Sofern es die Finanzkraft eines einzelnen Mittelständlers überfordert, würde sich für die Kapitalausstattung der Projektgesellschaft eine Kooperation mehrerer Mittelständler anbieten. Eine weitere Option wäre die Allianz eines Mittelständlers mit einem Baukonzern oder auch die Einbindung von institutionellen Eigenkapitalinvestoren.

Die in einer Projektgesellschaft zusammengeschlossenen Mittelständler sollten in der Bauausführung zur Reduzierung der Schnittstellen vorzugsweise in Form einer Dach-ARGE zusammenarbeiten¹⁷, die einen Generalunternehmerauftrag von der Projektgesellschaft erhält. Ein Beispiel für die Konstruktion einer solchen Dach-ARGE ist in Abbildung 8 dargestellt.

Die Dach-ARGE, die reine Verwaltungsfunktionen ausübt, würde dann die eigentlichen Bauaufträge losweise an ihre Gesellschafter weitervergeben. Lassen sich nicht alle Gewerke durch die an der Dach-ARGE beteiligten Gesellschafter abdecken, kann ein Drittunternehmen direkt mit der Dach-ARGE einen Nachunternehmervertrag schließen oder aber der fehlende Leistungsanteil wird auf einer nachgelagerten Ebene einem der Lose der Gesellschaft zugeordnet.

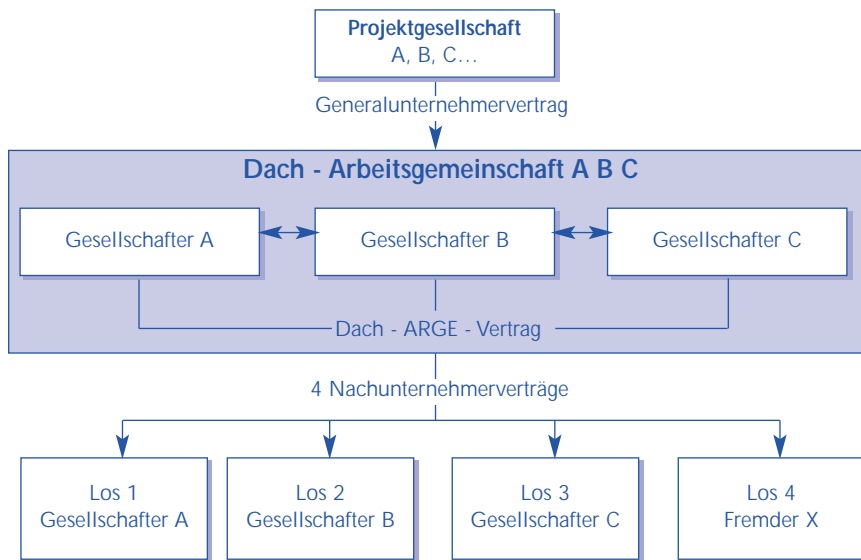


Abbildung 8: Dach-ARGE auf Ebene des Generalunternehmers

¹⁷ Vgl. Wallau/Stephan: Bietergemeinschaft und Dach-ARGE in der mittelständischen Bauwirtschaft – Leitfaden und Checkliste, RKW-Verlag 1999.

9. Entscheidungskriterien der öffentlichen Hand

Im Rahmen des Programms der Bundesregierung „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ aus dem Jahr 1999 wurden u.a. zwei Leitprojekte formuliert, welche sich u.a. mit der Thematik der privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben befassen:

1. Neustrukturierung der Bauaufgaben des Bundes (geplantes Projektende 2002)
1. Rechtliche Regelungen für Public Private Partnerships (geplantes Projektende 2001)

Es existieren also Bestrebungen seitens der öffentlichen Hand zur Realisierung öffentlicher Aufgaben unter Hinzuziehung des privaten Sektors. Ziel hierbei ist insbesondere die Förderung mittelständischer Unternehmen.

In Niedersachsen wurde im Jahr 2001 zwischen der Niedersächsischen Landesregierung und einigen Interessenvertretungen des Handwerks, des Handels und der Freien Berufe das „Ganzheitliche Mittelstandskonzept 2001“ verabschiedet. Auswirkungen auf die privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Bauvorhaben haben insbesondere die Vereinbarungen unter der Thematik „Effektiver Staat“ mit folgenden Schwerpunkten:

1. Mittelstandsgerechte Auftragsvergabe über das Land
2. Vergabeordnungen konsequent anwenden
3. Ausrichtung auf den ersten Arbeitsmarkt intensivieren
4. Privatisierung vorantreiben
5. Selbstverwaltung der Wirtschaft stärken
6. Bauordnung harmonisieren
7. Gesetzliche Regelungen verständlich und umsetzbar gestalten
8. Ausgestaltung der Mittelstandsförderprogramme auf EU-, Bundes- und Landesebene weiter vereinfachen
9. Mittelstand in der amtlichen Statistik angemessen berücksichtigen

Die privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Bauvorhaben ermöglicht der öffentlichen Hand die Einsparung oder Verschiebung von Haushaltsmitteln und eine Konzentration auf die Kernaufgaben. Inwieweit die Voraussetzungen für eine privatwirtschaftliche Realisierung vorliegen, ist projektbezogen zu prüfen. Die Durchführung von Projekten mittels outputorientierter Leistungsbeschreibungen trägt wesentlich zur Effizienzsteigerung bei. Dazu ist es jedoch erforderlich, dass die Art und Weise der Nutzung bereits in einer frühen Phase des Bauvorhabens bindend festzulegen ist.

10. Ausblick: Vorschläge zur Verbesserung institutioneller Rahmenbedingungen

Die angespannte Haushaltslage im Land Niedersachsen und bei den Gebietskörperschaften erfordert die Inanspruchnahme alternativer Lösungen zur Bewältigung der öffentlichen Aufgaben. Dies betrifft u.a. sowohl das Schulwesen als auch den Gefängnissektor. In beiden Bereichen sind in den kommenden Jahren umfangreiche Investitionen hinsichtlich Neubauten bzw. Sanierungen erforderlich. Sie bieten sich daher als Pilotfelder an. Die privatwirtschaftliche Realisierung stellt hierfür einen Lösungsansatz dar.

Eine Voraussetzung zur privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben ist neben der Schaffung entsprechender gesetzlicher Rahmenbedingungen die Bereitschaft in Politik und Verwaltung zur Übertragung öffentlicher Aufgaben an Private. In Abhängigkeit von dem speziellen Bauvorhaben müssen Bedingungen geschaffen werden, welche sowohl die Interessen des öffentlichen als auch des privaten Sektors berücksichtigen.

Organisatorische Voraussetzungen

Die angestrebte Nutzung der Effizienzvorteile bedingt eine Lebenszyklusbetrachtung der Bauinvestitionen. Daraus resultiert eine Erhöhung der Komplexität der Aufgabenstellung, da einerseits Entscheidungen getroffen werden müssen, welche weit in die Zukunft reichen und andererseits unterschiedlichste Interessenlagen zu beachten sind. Die Entscheidung für oder gegen eine privatwirtschaftliche Realisierung muss auf der Grundlage belastbarer Bewertungskriterien erfolgen, damit diese von allen beteiligten Projektpartnern akzeptiert werden kann.

Durch die Gründung und Einbeziehung von unabhängigen, bausektorspezifischen Kompetenzzentren für Bundes-, Landes- und Kommunalinvestitionen könnten auftretende Diskrepanzen einvernehmlich bewältigt werden.

Verbesserung der gesetzlichen Voraussetzungen

Einen Schwerpunkt bildet die Anpassung der vorhandenen Gesetze zur Verbesserung der Voraussetzungen für eine privatwirtschaftliche Betreibung. Neben der Auflösung der Monopolstellung der öffentlichen Hand beim Management der Betreibung sind Rahmenbedingungen für einen fairen Wettbewerb und die nötige Rechtssicherheit für den privaten Sektor zu verbessern.

Realisierung von Pilotvorhaben erforderlich

In Deutschland existieren in Bezug auf die privatwirtschaftliche Realisierung einschließlich der Gebäudebetriebsphase bei öffentlichen Bauvorhaben kaum praktische Erfahrungen.

Für die privatwirtschaftliche Realisierung sind die Inanspruchnahme von qualifizierter rechtlicher, technischer und wirtschaftlicher Beratung sowie das Vorhandensein von Engagement, Durchsetzungsvermögen und die Überzeugung aller Beteiligten, daß die Privatwirtschaft die outsourcingfähigen Aufgaben oft effizienter erfüllen kann, bei allen Beteiligten von essentieller Bedeutung.

Im Interesse der effizienten Verwendung der knappen öffentlichen Mittel sollten zukünftige öffentliche Bauvorhaben stets unter der Maßgabe der wirtschaftlichsten Realisierung einschließlich der Betriebsphase in Angriff genommen werden. Die positiven Erfahrungen einiger europäischer Nachbarländer mit der privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Bauvorhaben sind hierfür ein gutes Beispiel.

Anhang

Schule: Betrieb – Beispiel einer Leistungsbeschreibung

Abschnitt 1	Serviceanforderungen
Abschnitt 2	Zeiten der Servicebereitstellung
Abschnitt 3	Überwachung u. Berichterstattung über Leistungsmängel und Abzüge
Abschnitt 4	Korrekturen
Abschnitte 5, 6	Sonstiges
Abschnitt 7	Vorläufige Dienstleistungen
Anhang A	Begrenzte Dienstleistungen für längere Schultage und Ferientage
Anhang B	Reinigungsdienstleistungen Dienstleistungsumfang, Dienstleistungsschnittstellen, Dienstleistungsstandards, Leistungstests, Überwachung
Anhang C	Bauwerksunterhaltungsleistungen Dienstleistungsumfang, Dienstleistungsschnittstellen, Dienstleistungsstandards, Leistungstests, Überwachung
Anhang D	Außenanlagendienstleistungen Dienstleistungsumfang, Dienstleistungsschnittstellen, Dienstleistungsstandards, Leistungstests, Überwachung
Anhang E	Schulspeisungsdienstleistungen Dienstleistungsumfang, Dienstleistungsschnittstellen, Dienstleistungsstandards, Leistungstests, Überwachung
Anhang F	Hausmeisterleistungen Dienstleistungsumfang, Dienstleistungsschnittstellen, Dienstleistungsstandards, Leistungstests, Überwachung

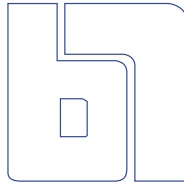
Gefängnis: Betrieb – Beispiel einer Leistungsbeschreibung

Abschnitt A	Der Gefangene
Abschnitt B	Bewachung, Kontrolle und Sicherheit
Abschnitt C	Ordnung und Disziplin
Abschnitt D	Gesundheit und Hygiene
Abschnitt E	Unterkunft
Abschnitt F	Aufnahme und Registrierung
Abschnitt G	Entlassung
Abschnitt H	Juristische Angelegenheiten
Abschnitt I	Religion
Abschnitt J	Medizinische Versorgung
Abschnitt K	Verpflegung
Abschnitt L	Gefangenenfürsorge
Abschnitt M	Drittaufträge
Abschnitt N	Dienstabläufe
Abschnitt O	Besondere Sicherungsmaßnahmen
Abschnitt P	Instandhaltung
Abschnitt Q	Begleitungsdienste

Gefängnis: Entwurf eines Mustervertrages; Grobgliederung¹⁸

1. **Vertragsgegenstand, Vertragsgrundlagen**
 - 1.1 Vertragsgegenstand
 - 1.2 Vertragsbestandteile, anwendbare Rechtsvorschriften
2. **Baugrundstück**
 - 2.1 Nutzungsüberlassung an Projektgesellschaft, Laufzeit
3. **Vermietung der Anstalt durch die Projektgesellschaft**
 - 3.1 Anmietung der Anstalt durch das Land
4. **Regelungen für die Bauphase**
 - 4.1 Gegenstand und Umfang der Leistungen
 - 4.2 Baukosten, Änderung des Leistungsumfanges, unvorhersehbare Mehrkosten
 - 4.3 Vertragsfristen und Vertragsstrafe
 - 4.4 Sicherheitsleistungen
 - 4.5 Fertigstellung, Abnahme, Inbetriebnahme
 - 4.6 Einsatz von Nachunternehmern
5. **Regelungen zur Erhaltung und zum Betrieb der Anstalt**
 - 5.1 Leistungsumfang und Vertragsgrundlagen
 - 5.1.1 Technisches Gebäudemanagement
 - 5.1.2 Kaufmännisches Gebäudemanagement
 - 5.1.3 Sonstige Dienstleistungen im Zusammenhang mit Strafvollzugsdurchführung
 - 5.2 Allgemeine Vertragspflichten der Projektgesellschaft
 - 5.3 Dokumentationspflichten
 - 5.4 Versorgungs- und Versicherungsverträge
 - 5.5 Vertragsdauer
 - 5.6 Übertragung von Leistungen auf Dritte
 - 5.7 Versicherungspflicht, Freistellungspflicht
6. **Vergütung der Projektgesellschaft**
 - 6.1 Refinanzierung der Projektgesellschaft
 - 6.2 Vergütung für das Gebäudemanagement und Dienstleistungen
7. **Regelungen zur Finanzierung**
 - 7.1 Finanzierungsverpflichtung
 - 7.2 (ggf. Anschubfinanzierung)
 - 7.3 Steuern und Abgaben
8. **Allgemeine Vertragsregeln**
 - 8.1 Kündigungsrechte
 - 8.2 Rücktrittsrechte
 - 8.3 Vergütung bei ausserordentlicher Kündigung oder Rücktritt
 - 8.4 Schiedsausschuss
 - 8.5 Verschwiegenheitsklausel
 - 8.6 Aufrechnungsverbote
 - 8.7 Abtretungsverbote
 - 8.8 Schriftformklausel
 - 8.9 Salvatorische Klausel
 - 8.10 Gerichtsstand, Rechtswahl

¹⁸ Wolfram Pätzold, LINKLATERS OPPENHOFF & RÄDLER.



Dresdner Bank
Die Beraterbank

