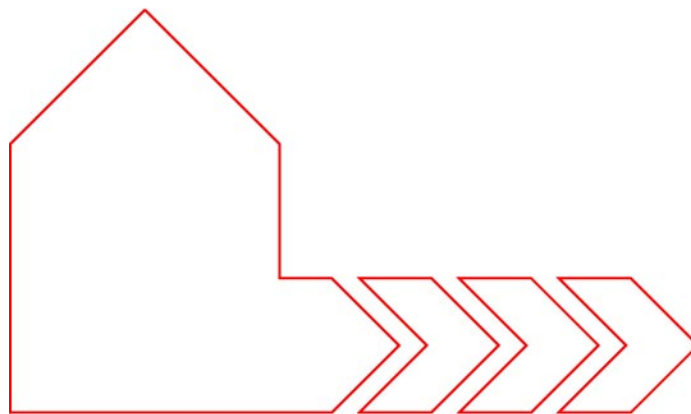


# ZUKUNFTSINITIATIVE PPP + HANDWERK



*Kurzbericht - Forschung*

Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln des  
Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert.  
(Aktenzeichen: Z 6 -10.08.18.7-06.14 / II 2 - F20-06-003)

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichtes liegt beim Autor.



Mit Unterstützung und Förderung durch:



## Impressum

### Herausgeber

HafenCity Universität Hamburg  
Hebebrandstraße 1, 22297 Hamburg  
Telefon: 040-42827-5268  
Telefax: 040-42827-5269  
E-Mail: [bauoekonomie@hcu-hamburg.de](mailto:bauoekonomie@hcu-hamburg.de)  
Internet: [www.bauoekonomie.de](http://www.bauoekonomie.de)

Handwerkskammer Hamburg  
Holstenwall 12, 20355 Hamburg  
Telefon: 040-35905-326  
Telefax: 040-35905-308  
Email: [aroennau@hwk-hamburg.de](mailto:aroennau@hwk-hamburg.de)  
Internet: [www.hwk-hamburg.de](http://www.hwk-hamburg.de)

### Autorinnen/Autoren und Mitarbeit

HafenCity Universität  
Prof. Reinhold Johrendt (Projektleitung)  
Prof. Dr. Wolff Mitto  
Dipl.-Ing. Dipl.Wirtsch-Ing Berend Faber-Praetorius  
Dipl.-Ing. René Goethel  
Dipl.-Ing. Beate Kretschmer  
Prof. Werner Osterhaus (Übersetzung)

Handwerkskammer  
Dipl.-Volkswirtin Ute Metz-Rettmann  
Dipl.-Sozialökonom Andreas Rönnau

### Unterstützung

Beirat des Forschungsprojektes  
Anja Theurer, Rechtsanwältin, Wirtschaftsrat der CDU e.V., Berlin  
Stefan Rein, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung Referat II-4, Bonn  
Carsten Benke, Dipl.-Ing. M.A., Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin  
Hans Randl, Finanzbehörde, Amt für Organisation und Zentrale Dienste FHH, Hamburg  
Axel Scheel-Siebenborn, Dipl.-Ing. Architekt, BMVBS, PPP - Taskforce Bund, Berlin  
Günter Hoffmann, Public Sector Consulting, PPP - Taskforce NRW, Wachtberg  
Joachim Schmider, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, PPP-Taskforce, Stuttgart

### Homepage

[www.ppp-handwerk.de](http://www.ppp-handwerk.de)

Mai 2008

## **Zusammenfassung**

Das im Rahmen der Forschungsinitiative Zukunft BAU des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung geförderte gemeinsame Forschungsprojekt der HafenCity Universität Hamburg und der Handwerkskammer Hamburg mit dem Thema: „Entwurf von PPP-Instrumenten und –Qualifikationsmodulen für Handwerk und Mittelstand sowie Überprüfung und Weiterentwicklung derselben an einem Modellprojekt“ hat zum Ziel, Handwerksbetrieben und handwerklich orientierten mittelständischen Anbietern durch Hilfsmittel und Wissenstransfer eine qualifizierte und faire Teilnahme am Wettbewerb um beste PPP-Ideen und PPP-Lösungen zu erleichtern.

Das wesentliche Ergebnis der Forschungsarbeit sind praxistaugliche PPP-Instrumente und -Qualifikationsmodule für Handwerk und Mittelstand. Ein Organisationshandbuch mit Checklisten, Theoriepapieren, Musterunterlagen sowie einem Kalkulations- und Controlling-Tool dient den teilnehmenden Betrieben als Kompass bei der Navigation durch ein komplexes PPP-Projekt im Hochbau. Die theoretischen Grundlagen von PPP wurden im Rahmen von 10 Workshops und 2 Großveranstaltungen mit Firmen sowie externen PPP-erfahrenen Firmenvertretern vermittelt und auf ihre Praxisnähe hin überprüft. Für öffentliche Auftraggeber können die Forschungsergebnisse als Grundlage dienen, die Denk- und Arbeitsweise des Mittelstandes besser zu verstehen, um entsprechende Voraussetzungen für mittelstandsfreundliche PPP-Projekte zu schaffen. Begleitend zur Zukunftsinitiative PPP+Handwerk hat der Hamburgische Senat zwei Bauvorhaben unterschiedlicher Volumina als mittelstandsgerechte PPP-Pilotprojekte benannt. Im Herbst 2008 beginnen die jeweiligen Vergabeverfahren.

Um mehr mittelständischen Bietern bei PPP-Vergabeverfahren eine Teilnahme zu ermöglichen, sieht die „Zukunftsinitiative PPP+Handwerk“ konkret in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

- Aufbau von Kompetenzen bei den mittelständischen PPP-Bietern
- Entwicklung von Beteiligungsformen des Handwerks im Geschäftsfeld PPP
- Abbau von Marktzugangsbarrieren

### **Aufbau von Kompetenzen bei den mittelständischen PPP-Bietern**

Erkennen Handwerksbetriebe und handwerklich orientierte, mittelständische Betriebe PPP als strategisches Geschäftsfeld, so gilt es für diese Betriebe, einerseits PPP-Kompetenzen und Ressourcen aufzubauen und andererseits ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile wie regionale Präsenz oder in der Vergangenheit bewiesene zuverlässige und qualitativ hochwertige Arbeit zu nutzen. Um den neuen Leistungsanforderungen von PPP-Projekten gerecht werden zu können, müssen mittelständisch geprägte Betriebe im Regelfall neue Kompetenzen und Qualifikationen erwerben oder diese gezielt einkaufen – hierzu ist eine Stärken-Schwächen-Analyse der Partner wichtig. Im Ergebnis sind neben den rein fachlichen Kompetenzen vor allem betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche sowie Immobilienmanagement-Kompetenzen zu erbringen.

Betriebswirtschaftlich wird es notwendig, Kosten und Erlöse über einen langen Zeitraum hinweg erfassen, prognostizieren, verfolgen und optimieren zu können. Neben der Definition der Lebenszyklusleistungen und ihrer Bepreisung hat das Forschungsprojekt mit einem EDV-Tool die finanzwirtschaftliche Optimierung des Angebotspreises mit Hilfe der dynamischen Investitionsrechnung an einem Musterprojekt thematisiert.

Zu den geforderten Immobilienmanagementkompetenzen zählen neben eigenen Fachkompetenzen notwendige Bau- und Betriebsleistungen für die jahrzehntelange Vertragsphase, die gemeinsam mit Partnern integriert sowie technisch und wirtschaftlich

optimiert geplant und realisiert werden müssen. Dazu ist eine umfassende integrale Planungs- und Leitungskompetenz nötig. Das Forschungsprojekt hat dazu Vorschläge erarbeitet und Praxisbeispiele wie das Hamburger Bauteammodell diskutiert und weiter entwickelt.

### **Entwicklung von Beteiligungsformen des Handwerks im Geschäftsfeld PPP**

In der gegenwärtigen PPP-Praxis ist die Beteiligung des mittelständischen Handwerks zumeist auf die Rolle des Nachunternehmers beschränkt. Das Forschungsprojekt entwickelt Ansätze der Beteiligung des mittelständischen Handwerks auf Gestaltungsebene. Dies erscheint nicht nur aus wettbewerbstheoretischen Gründen geboten; eine frühzeitige, verantwortliche Beteiligung der ausführenden Firmen in einem integralen Ansatz führt darüber hinaus zu qualitativ nachhaltigeren und wirtschaftlich effizienteren Projektlösungen.

Hat sich eine Bietergemeinschaft erfolgreich im Vergabeverfahren durchgesetzt, bestehen je nach Grad der Übernahme von Verantwortung und damit von Chancen und Risiken des PPP-Projektes drei grundsätzliche Beteiligungsmöglichkeiten für mittelständische Handwerksbetriebe:

- als vollwertiges Mitglied der Projektgesellschaft
- als sog. privilegierter Nachunternehmer, der sich bereits in der Angebotsphase einbringt und dort die Bedingungen der Weiterbeauftragung aushandeln kann
- als Nachunternehmer.

Abhängig davon, inwieweit PPP-Kompetenzen und Kapazitäten im Unternehmen vorhanden sind und umfassende Kooperationserfahrungen vorliegen, bieten sich abstuft die zuvor genannten Beteiligungsformen an.

Zumindest bei den ersten beiden Beteiligungsmöglichkeiten müssen die Betriebe auch in der Kooperation untereinander neue Wege gehen. Die gesamte Zusammenarbeit muss vertraglich geregelt werden, beispielsweise die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Risiken, die Kosten- und Erlösaufteilung und die Definition der Schnittstellen. Die unterschiedliche Gewichtung der Partner innerhalb der Gesellschaft und die fachübergreifende Betrachtungsweise sind nur in integrativer, partnerschaftlicher Zusammenarbeit möglich.

### **Abbau von Marktzugangsbarrieren**

Die Unterrepräsentierung von mittelständischen PPP-Anbietern ist mit der hohen Komplexität von PPP-Anforderungen verbunden, die gegen die hoch arbeitsteilig organisierte Bauwirtschaft enorme Herausforderungen stellt – auch und gerade durch die jahrzehntelange Perspektive. Neben den damit einher gehenden und schon erwähnten fehlenden Kompetenzen ist die oftmals nicht mittelstandsgerechte, z.T. sogar mittelstandsfeindliche Organisation solcher Verfahren zu berücksichtigen. Das Forschungsprojekt benennt Voraussetzungen für Vergabeverfahren, um Mittelstand und Handwerk am Wettbewerb fair teilhaben zu lassen.

Der PPP-immanente Anreiz zum langfristig wirtschaftlichen Bauen und Betreiben kann zu einem starken Impuls für das integrative Planen und Managen von Immobilienprojekten bei öffentlichen oder privaten Bauvorhaben werden. Die Öffnung dieses Geschäftsfeldes für Mittelstand und Handwerk ermöglicht durch neue konkurrenzfähig strukturierte Wettbewerber einen Innovationsschub bei Planung, Bau und Betrieb der Immobilie.