

LEBENSZYKLUSORIENTIERTE GESAMTLEISTUNGSMODELLE

Der Notwendigkeit einer lebenszyklusorientierten Gesamtkostenbetrachtung zur Beurteilung von Vergaben für Hochbauprojekte ist man sich bewusst, der Druck für eine konsequente Realisierung ist aber offenbar noch zu klein. Schaffen lebenszyklusorientierte Gesamtleistungsmodelle für Hochbauprojekte in der Schweiz den Durchbruch nicht? Text: Markus Haldimann*

Seit längerer Zeit ist bekannt und unbestritten, dass eine reine Investitionskostenbetrachtung bei der Vergabe von Bauwerken zu kurz greift. Der Anteil der Nutzungskosten an den über den Lebenszyklus des Bauwerks entstehenden Gesamtkosten ist wesentlich höher als die bei der Realisierung anfallenden Errichtungskosten. Bei der Aufnahme des Regelbetriebes kann nur noch feinjustiert und die installierte beziehungsweise realisierte Basis marginal optimiert werden. Mit dem allgemein zunehmenden Kostendruck ist es deshalb umso erstaunlicher, dass in der Schweiz aktuell für die Vergabe von Bauwerken nur vereinzelt lebenszyklusoptimierte Gesamtleistungsmodelle mit Einbezug der Kosten für einen längeren Zeitraum der Betriebsphase entwickelt und konsequent realisiert werden.

Interessen sind nicht gleichgeschaltet

Egal ob es sich bei der ausschreibenden Stelle um einen öffentlichen oder privaten Bauherren handelt, die Vergabekriterien sind im Grundsatz dieselben. Die Ausschreibungen umfassen unabhängig vom zu berücksichtigenden Vergabeverfahren in der Regel nur Leistungen bis zur Übergabe des vollendeten Bauwerkes an die öffentliche Hand oder den privaten Bauherren, Nutzer oder Betreiber. Der Anbieter, in der Regel ein Generalunternehmer (GU) oder Totalunternehmer (TU), der das wirtschaftlich günstigste Angebot für die initialen Investitionskosten einreicht, erhält den Zuschlag. Die wesentlich kostenintensivere Nutzungsphase wird in der Regel ausgeblendet und hat keinen Einfluss auf den Vergabeentscheid. Die Risiken für die Kos-



Bild: Prime Tower Zürich

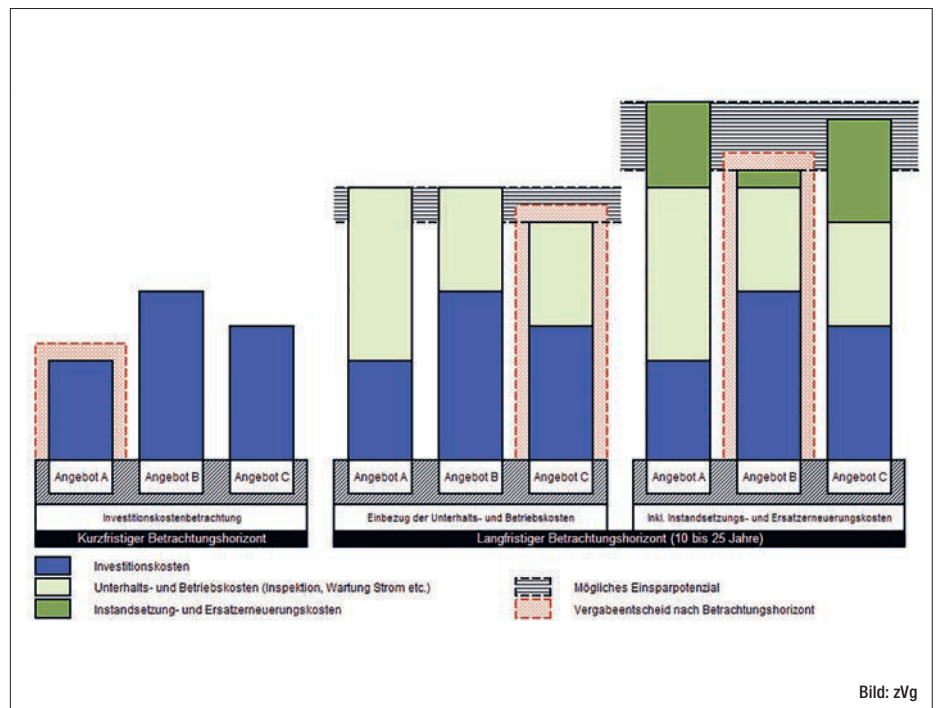
Eine langfristige Partnerschaft ist gewinnbringender für alle Beteiligten.

ten der Betriebsabläufe, Instandhaltungs- und Ersatzerneuerungsarbeiten bleiben vollständig beim Eigentümer. Werden die Investitionskosten für die Errichtung eines Bauwerkes nicht direkt mit den daraus resultierenden Kosten für die Nutzungsphase in Verbindung gebracht, sind die Interessen nicht oder höchstens teilweise gleichgeschaltet. Ein General- oder Totalunternehmer verfolgt eine möglichst kostenoptimierte Bauwerksrealisierung. Die Betriebsverantwortlichen hingegen legen den Fokus auf eine möglichst optimierte Nutzungsphase.

Gut gemeinte pragmatische Ansätze verfehlen in der Praxis oft noch ihre Wirkung

Anstelle von konsequenten Gesamtleistungsmodellen werden heute in Teilbereichen pragmatische Varianten ausprobiert, die späteren Betriebskosten bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen. Auch bestehen Ansätze, um Risiken in Bezug auf die Bauqualität abzubauen. So müssen zum Beispiel Angaben zu geplanten Medienverbräuchen wie Strom, Wasser, Wärme und mehr ermittelt und miteingereicht werden. Oft werden für einzelne Gewerke oder Gebäudeteile, wie beispielsweise die Gebäudehülle, Verlängerungen von Gewährleistungsfristen gefordert und in die Vergabeverträge integriert. Auch wenn diese Ideen in die richtige Richtung gehen, fehlt in der Praxis die Verbindlichkeit und die Durchsetzungsfähigkeit.

- Beispiel 1 – Garantieverlängerung für die Gebäudehülle: Eine Garantieverlängerung (in der Regel von fünf auf zehn Jahre) wird im Bauwerkvertrag vereinbart, ohne einen verbindlichen Preis festzulegen, was diese angedachte Risikominderung den Bauherren in der Nutzungsphase kosten wird. Wenige Monate nach Übergabe des Bauwerkes beziehungsweise Aufnahme des Regelbetriebes werden dem Bauherrn Wartungs- und Inspektionsverträge zur Unterzeichnung vorgelegt, die für die Garantieverlängerung zwingend sind. Die einzelnen Wartungs- und Inspektionsverträge werden dem Bauherrn vermutlich nicht gefallen. Entweder sind die jährlich wiederkehrenden Kosten sehr hoch oder die mutmasslich anfallenden Instandsetzungsarbeiten werden wegbedingt. Der Bauherr kann also zwischen hohen Kosten und der Übernahme der Instandhal-



Je nach Betrachtungshorizont variiert der Vergabeentscheid.

tungsrisiken wählen, womit die ursprüngliche Idee verloren geht.

- Beispiel 2 – Angaben zu maximalen Medienverbräuchen: In den Bauwerksverträgen werden die geplanten Werte für Medienverbräuche festgehalten und allenfalls maximiert. In der Nutzungsphase zeigt sich, ob die Planwerte eingehalten werden können. Werden diese überschritten, ist im Vertrag meist nicht geregelt, wer in welcher Form die Verantwortung und die anfallenden Mehrkosten zu tragen hat. Hinderlich sind zu diesem Zeitpunkt die vielen Projektbeteiligten und Schnittstellen sowie die Unmöglichkeit, das *Verschulden* einem Beteiligten zuzuweisen. Ist es eine unzureichende Planung, fehlerhafte Ausführung, andere nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen (wie Witterungseinflüsse) oder allenfalls eine nicht vorhergesehene oder unsachgemäße Benutzung, die zu der Überschreitung führen? Ist nicht von vornherein geklärt, wer einen Mehrverbrauch zu welchen Anteilen trägt, kann zu diesem Zeitpunkt kaum ein Konsens herbeigeführt werden.

Schnittstellen abbauen und für gleichgeschaltete Interessen sorgen

Bei der Realisierung von lebenszyklusorientierten Gesamtleistungsmodellen werden bei der Vergabe die Gesamtkosten so-

wohl für die Errichtung als auch jene einer längeren Nutzungsphase berücksichtigt. Mit einer funktionalen Ausschreibung kann der Auftraggeber vom Know-how und der Innovationskraft der Anbieter optimal profitieren und im Fall einer öffentlichen Ausschreibung den Anforderungen des Beschaffungsrechtes genügen. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind unter anderem die gestalterischen, technischen sowie baulichen Qualitätsanforderungen zu definieren. Zudem sind die gewünschten Soll-Zustände für Unterhalts- und Betriebsleistungen sowie weiterführende Dienstleistungen ergebnisorientiert zu beschreiben und stehen allen Bietenden zur Verfügung. Bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibung sind die Service Levels festgelegt. Der Auftragnehmer ist bei Gesamleistungsmodellen also nicht nur für die Erstellung des Bauwerkes zuständig, sondern übernimmt auch die Betriebs- und Kostenverantwortung für die Nutzungsphase. Die Interessen innerhalb der Bietergemeinschaft (bestehend aus Bau- und Betriebsspezialisten) sind gleichgeschaltet. Schnittstellen werden abgebaut, und der Auftraggeber hat für bauliche und betriebliche Aspekte nur noch einen Ansprechpartner. Bei einem sogenannten Public Private Partnership Model (PPP) handelt es sich beispielhaft um ein Gesamtleistungsmodell.

Was braucht es zum Durchbruch?

Wir betreiben das erste und bisher einzige PPP-Projekt nach internationalem Standard in der Schweiz (Verwaltungszentrum Neumatt in Burgdorf). Die nach vier Betriebsjahren positive Bilanz (Verein PPP Schweiz) sowie die Tatsache, dass es bisher keine Folgeprojekte gibt, spornen uns an, nach alternativen Varianten zu suchen, die die Vorteile von PPP vereinen und die Hürden umgehen.

Mögliche Hürden sind:

- Vorbehalte und Ängste gegen das Outsourcen oder bewusster Entscheid für die Inhouse-Erbringung von Betriebsleistungen
- Finanzierung durch Private (bei PPP Projekten)
- Respekt vor administrativem Aufwand von Gesamtleistungswettbewerben mit funktionaler Ausschreibung und damit verbundene Unerfahrenheit in der Umsetzung
- Noch zu wenig Druck für Transparenz und Effizienz

So kommen wir zum Schluss, dass es nicht zwingend notwendig ist, für eine Lebenszyklusbetrachtung den Betrieb outzusourcen. Denkbar wäre eine Koppelung der Verantwortung für die späteren Kosten an den Planer und Ersteller, indem der Endpreis für die Immobilie erst nach einer gewissen Zeit des Betriebes festgelegt und abgerechnet wird. Dabei muss aber eine alternative Lösung gesucht werden für die Verletzung eines entscheidenden Grundprinzips von Gesamleistungsmodellen: die Risikoallokation nach Risikotragfähigkeit. Bei der Finanzierung, die im klassischen PPP Ansatz durch Private geleistet wird und damit in der Regel teurer zu stehen kommt, als wenn die öffentliche Hand selber finanziert, ist eine Trennung vermutlich schwieriger, aber nicht undenkbar. Die Administration und der Initialaufwand eines Gesamleistungsprojektes ist sicherlich grösser als bei einem herkömmlichen Architekturwettbewerbsverfahren. Das Ausarbeiten der Ausschreibungsunterlagen erfordert ein gewisses Know-how und Zeit. In Anbetracht dessen, dass diese Definie-

rung sowieso früher oder später gemacht werden muss, seien dies Nutzeranforderungen an Räumlichkeiten oder Service Level Agreements, um der Transparenz Willen für den späteren Betrieb, kann dies auch frühzeitig stattfinden. Eine professionelle Begleitung durch erfahrene Fachverständige und fundierte Kenntnis der Rechtslage ist empfehlenswert.

Schlussendlich meinen wir: wo ein Wille ist, ist ein Weg – und dieser ist nicht allzu steinig, wenn er mit Leadership und etwas Mut angegangen wird. Eine langfristige Partnerschaft ist aber bestimmt gewinnbringender für alle Beteiligten als die kurzfristige Betrachtung einzelner Bausteine.



*Markus Haldimann
Geschäftsführer Hälg
Facility Management AG,
Dipl. Immobilienreuhänder.

«EINE KOMBINATION GUT ETABLIERTER VERTRAGSARTEN»

Thomas Müller-Tschumi, Dr. iur. Rechtsanwalt, Partner bei Walder Wyss AG in Zürich, ist vertraut mit der Vertragsgestaltung lebenszyklusorientierter (LZ) Finanzierungsmodelle. Die Fremd-Finanzierung solcher PPP-Projekte durch Banken ist meist mit hohen Kosten verbunden. Da die öffentliche Hand Projekte günstiger finanzieren kann, wurden entsprechend zugeschnittene Modelle entwickelt.



Was sind die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines LZ-Modells?

Die Realisierung des LZ-Modells setzt voraus, dass dem FM möglichst frühzeitig die gebührende Bedeutung eingeräumt wird. Auf der Seite des Bauherrn verlangt dies die Erstellung eines möglichst exakten Anforderungsprofils mit Bezug auf das FM (Output-Orientierung). Dabei erhöht ein zweckmässiger Einbezug der Nutzer die spätere Akzeptanz dieses Modells. Anbieterseitig müssen Anreize geschaffen werden, damit das FM bereits in der Planungsphase als Erfolgsfaktor erkannt und einbezogen wird. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass der Anbieter für einen längeren Zeitraum die Betriebskosten garantiert.

Erfordert dies nicht sehr komplizierte Vertragswerke?

Aus juristischer Sicht ist das LZ-Modell nichts anderes als eine Kombination gut etablierter Vertragsarten, beispielsweise eines Totalunternehmervertrags mit einem FM-Generalunternehmervertrag. Anspruchsvoll sind diese Verträge vor allem auf der technischen Seite, weil die FM-Spezifikationen zu einem frühen Zeitpunkt formuliert werden müssen. Diese Umsetzung erfolgt primär in Vertragsanhängen, so dass der eigentliche Vertragstext vergleichsweise schlank gehalten werden kann.

Das PPP-Pilotprojekt Neumatt Burgdorf gilt betreffend FM und Nutzerzufriedenheit als Erfolgsstory; wie erklären Sie sich, dass es bis heute kaum Nachfolgeprojekte gibt?

Es scheint, dass die private Finanzierung des Projekts mit einer komplexen Projektfinanzierung abschreckend wirkt. Dabei wird übersehen, dass die unbestreitbaren Vorteile des LZ-Modells nicht zwingend eine privat finanzierte PPP voraussetzen, sondern auch bei einer rein öffentlichen Finanzierung umgesetzt werden können. Möglicherweise übt auch der fraglos höhere Initialaufwand eine abschreckende Wirkung aus. Doch – wie gesagt – dieser Mehraufwand zahlt sich aus: finanziell, aber auch in einer höheren Nutzerzufriedenheit.

Interview: Felix Graf