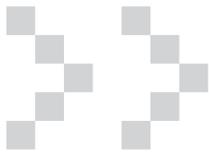


Sadleder Christian

Interkulturelle Herausforderungen

bei der Abwicklung von PPP-Projekten



„Das Bauen ist ein lokales Geschäft“ besagt ein Sprichwort der Baumenschen. Frei nach dem Motto - der Bauherr geht zu dem ortskundigen Baumeister seines Vertrauens und legt mit ihm die Details des Bauwerkes, sowie den Termin- und Budgetrahmen fest. Es entsteht dann das Bauwerk, das der Bauherr beauftragt hat und das er dem Baumeister bei Wohlgefallen vergütet.

So einfach war Bauen einmal, es benötigte nur die technischen Spezialisten und genügend Personal mit dem richtigen Geschick. Dies hat sich mit der zunehmenden Internationalisierung der Bauwirtschaft und den neuen Kooperationsmodellen jedoch drastisch verändert, bis auf den Umstand, dass nach wie vor das Projekt Vorort umgesetzt wird.

EINLEITUNG

Durch die rasch voranschreitende Globalisierung verstärkt sich auch der Wettbewerb der Standorte. Dies gilt sowohl auf Ebene der EU, sowie für die boomenden Entwicklungs- und Schwellenländer. Eine leistungsfähige Infrastruktur ist Grundvoraussetzung um private Investoren anzuwerben und somit wirtschaftliches Wachstum und Arbeitsplätze zu schaffen.

Auf der anderen Seite veranlassen aber die immer enger werdenden Staatskassen zu einem rigorosen Sparkurs, der die Investitionstätigkeit hemmt. Innerhalb der EU verlangt die Einhaltung der Maastricht-Kriterien im Rahmen des Stabilitäts- und Wachstumspakts nach mehr Haushaltsdisziplin in den Mitgliedsstaaten. Dies führt einerseits zu einem Boom an Privatisierungen und Ausgliederungen und andererseits zu einem Umdenken in der Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Hand.

Der Bedarf an alternativen Lösungsansätzen ist daher vorhanden und Public Private Partnership (PPP) stellt eine Form dar. PPP bietet für die Bauwirtschaft die Möglichkeit, über das reine Baugeschäft hinaus neue Geschäftsfelder im Bereich des Unterhalts und Betriebs von öffentlichen Bauwerken zu erschließen.

HISTORIE AUSLANDSBAU

Der Auslandsbau hat eine lange Tradition und so konnten Firmen wie STRABAG bereits Mitte des 20. Jahrhunderts Großaufträge im Ausland akquirieren. Aus kleinen Anfängen, beginnend in den Jahren 1960, erreichte das Auslands-geschäft der österreichischen Bauindustrie nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs einen Boom, welcher bis zur Finanzkrise 2008 anhielt und derzeit leicht stagniert.

Von den 1960iger Jahren bis in die Mitte der 1980iger Jahre war der Normalfall im Auslandsbau die Bearbeitung, Steuerung und Abwicklung eines Auslandsauftrags durch die Auslandsabteilung des Unternehmens im Inland. Auf der Baustelle im Ausland waren vom Oberbauleiter über die Kaufleute und den Polier bis hin zu gewerblichen Vorarbeitern nahezu alle Positionen durch entsandte Mitarbeiter besetzt. Zur Baustelle exportiert wurden die Baugeräte sowie die qualitativ hochwertigen Materialien. Die internationalen Aktivitäten verteilten sich von einzelnen Ländern in den industrialisierten Staaten, Entwicklungsländer, sowie ölreichen Staaten der Golfregion und Nordafrikas, da den OPEC-Ländern enorme Deviseneinnahmen zuflossen, die zum Teil in Infrastrukturprojekte reinvestiert wurden.

Im Zuge der Privatisierung vieler Volkswirtschaften und der Öffnung des Eisern-

nen Vorhangs in den 1990iger Jahren gewann neben dem Staat als öffentlichem Auftraggeber eine Vielzahl privater internationaler Kunden an Bedeutung. Die zunehmende Vernetzung der globalen Wirtschaft führte in der Bauwirtschaft trotz der Ortsgebundenheit der Bauproduktion und den vergleichsweise langen Innovationszyklen zu grundlegenden Veränderungen, wie etwa zu einer neuen Arbeitsteilung zwischen international agierenden und lokalen Bauunternehmen im Rahmen von Großprojekten. Das moderne internationale Baugeschäft beruht auf wesentlich komplexeren Geschäftsmodellen als die klassische Auslandsbautätigkeit im 20. Jahrhundert.

Mit der Verbreiterung des Kundenportfolios ging eine Diversifizierung der Projektentwicklungsmechanismen einher und – nicht zuletzt auf Grund des globalen Bedarfs an privat finanzierten Infrastrukturmaßnahmen (PPP) – war in den Bereichen Energieversorgung und Verkehrsinfrastruktur ein verstärkter Nachfrage-trend hinsichtlich systemischer Gesamtlösungen zu beobachten, welcher die Planung, den Bau, den Betrieb sowie die Finanzierung der Anlage umfasste. Die Bauindustrie reagierte auf diese Nachfrage und erweiterte ihre Kernkompetenzen Planen und Bauen um vor- und nachgelagerte Dienstleistungen, wie etwa Finanzierung, Betrieb bis hin zum Facility Management.

STRUKTUR UND ANWENDUNGSBEREICHE EINES PPP MODELLS

Unter Public Private Partnership ist eine Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor zu verstehen, die mit der Absicht eingegangen wird, Projekte oder Dienstleistungen anzubieten, die für gewöhnlich dem öffentlichen Sektor zuzuordnen sind.

Wird der Begriff Public Private Partnership in seine Bestandteile zerlegt, wird klar, dass die unterschiedlichen Interessen der Akteure so miteinander verknüpft werden müssen, dass es zu einer Win-Win-Situation kommt.

Public

Öffentlich, staatlich, volk-, gemeinde-, stadtbezogen. Bei den unterschiedlichen Definitionen von PPP verbirgt sich hinter public immer eine öffentliche oder halböffentliche Körperschaft oder Institution.

Private

Privat, privatbezogen. Umschreibt Developer bzw. Projektentwickler, Investoren, Anleger wie Banken, Versicherungen uvm. Auf der privaten Seite handelt es sich fast immer um kapitalkräftige Akteure.

Partnership

Teilhaberschaft, Partnerschaft, Mitbeteiligung. Partnerschaft unterstellt Gleichberechtigung zwischen den Partnern und gegenseitiges Vertrauen. Partnerschaft ist der Schlüssel für ein erfolgreiches PPP-Projekt.

PPP ist in einer Vielzahl an Formen denkbar, im Kern steht aber die Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses („value for money“). Dies wird durch Ausnutzung des Know-hows des privaten Sektors und durch die Übernahme der Risiken durch jene Partei, die am Besten damit umgehen kann, gewährleistet.

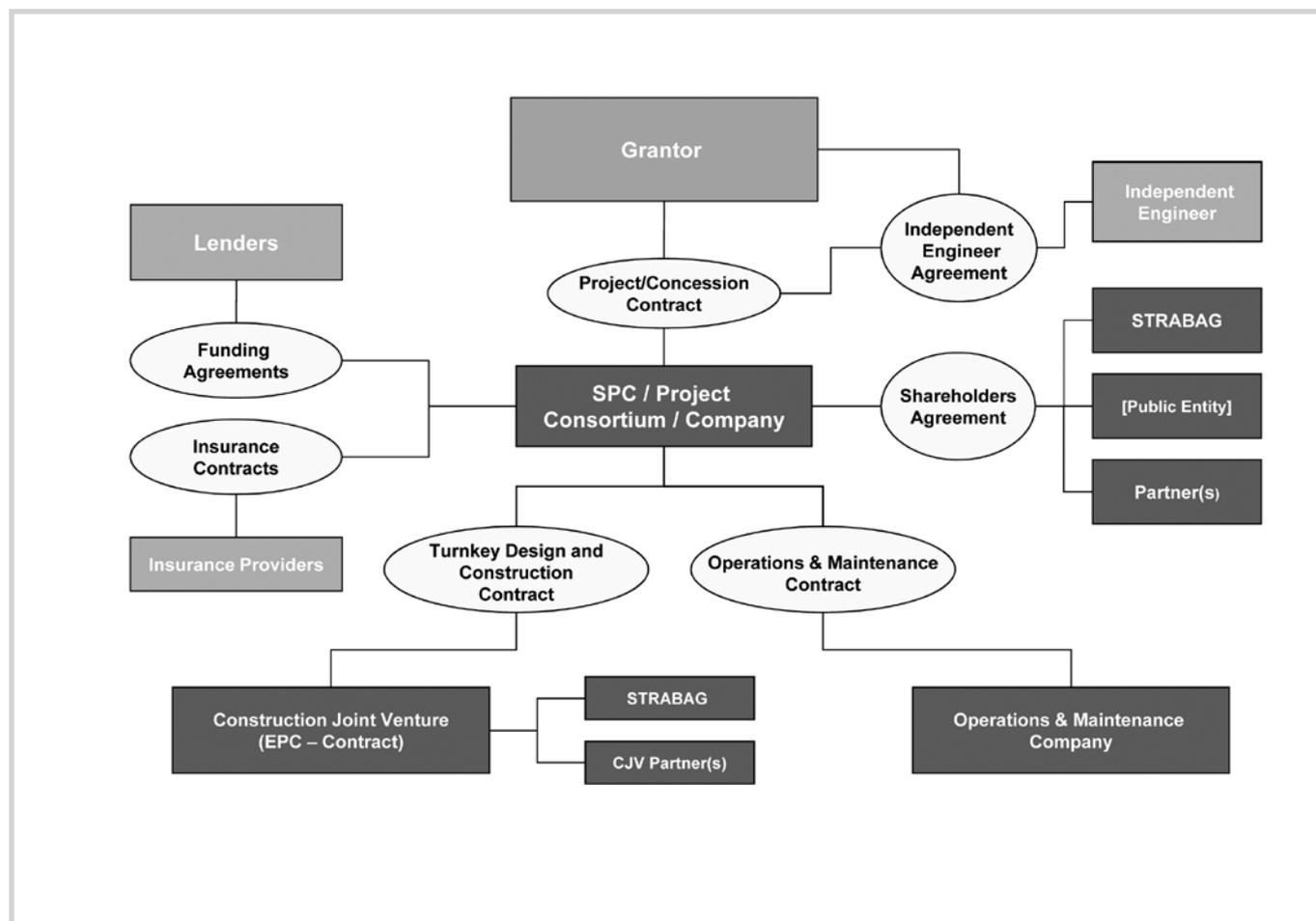


Abb. 1: Typische Struktur eines PPP Projektes



In einem typischen PPP Projekt vergibt die öffentliche Hand eine langfristige Konzession für Planung, Bau, Betrieb und Finanzierung. Die Refinanzierung erfolgt im Wesentlichen über Gebühren, welche die Nutzer für die Inanspruchnahme zu entrichten haben, oder über verkehrs- oder qualitätsabhängige Zahlungen des Konzessionsgebers während der Betriebsphase.

Die Struktur eines PPP Projektes ist jedoch wesentlich komplexer als dies den Anschein hat, da viele Akteure mit unterschiedlichen Interessen beteiligt sind

> *Abb. 1*

Die klassischen Anwendungsfelder von

PPP sind in den Sektoren Verkehr, Energiegewinnung, Siedlungswasserwirtschaft und Abfallwirtschaft. Des Weiteren nehmen Projekte im Bereich des öffentlichen Hochbaus vor allem im Bildungs- und Gesundheitssektor stetig zu.

RISIKOVERTEILUNG IN PPP PROJEKTEN

Die Risikoverteilung in PPP Projekten ist in der Regel durch den folgenden Merksatz geprägt: „Das Risiko soll jene Partei übernehmen, die es am Besten managen kann“. Demnach kann nicht der maximale Risikotransfer auf den Privaten das Ziel sein, sondern die effizienteste und kostenminimalste Lösung. Angesichts

der Risiken bei PPP Modellen kommt der Vertragsgestaltung besondere Bedeutung zu.

Im generellen übernimmt der Grantor nur sehr limitiert Risiken und der Großteil der Risiken in der Errichtungsphase wird dem CJV (Construction Joint Venture) übertragen. Im Klartext heißt das „Das CJV hat die Funktionalität zu einem fixierten und nicht mehr änderbaren Preis zu gewährleisten“. In der Betriebsphase fällt der SPC (Special Purpose Company) die Finanzrisiken sowie die Betriebsrisiken und eventuell die Nutzerrisiken zu.

> *Abb. 2*

Neben den typischen Risiken in PPP Mo-

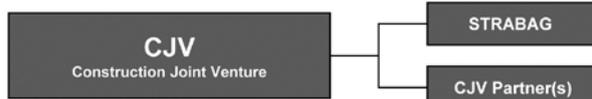
Beispiel für Risikozuordnung innerhalb eines PPP Projektes in der Errichtungsphase

Grantor

- Änderungen in Gesetzen und/oder Normen
- Rechtzeitige Übergabe des Baufeldes
- Zufahrt zum Baufeld
- Bodenkontamination
- Nutzerrisiken (falls Verfügbarkeitsmodell)

Project Consortium /
Special Purpose Company

- Finanzrisiken
- Marktrisiken
- Nutzerisiken



- Design- und Planungsrisiko
- Genehmigungen / Bewilligungen
- Baugrundrisiko
- Archäologische / paläontologische Funde
- bekannte/unbekannte Einbauten
- Auflagen aus Umweltschutz
- Preisänderungen während der Bauphase
- Baubudgetüberschreitung
- Baufristüberschreitung / verspätete Inbetriebnahme
- Ausführungsmängel / Qualitätsmängel
- Betriebsbewilligung
- Inbetriebnahme

Abb. 2: Beispiel für die Risikozuordnung innerhalb eines PPP Projektes

ppp-projekte

dellen kommen bei internationalen Projekten weitere Risiken hinzu:

- > andere Rechtssysteme und Verwaltungsregeln
- > sich plötzlich ändernde politische Verhältnisse
- > Währungsrisiken (Wechselkurs)
- > Zollgebühren und Einfuhrgenehmigungen von Gerät oder Material
- > Arbeitsgenehmigungen für Expats
- > Fremde Sprache, fremde Mentalität und Sitten
- > etc.

INTERKULTURELLE HERAUSFORDERUNG

„Wenn du den Fremden verstehen willst, laufe einige Tage in seinen Mokassins“, besagt eine indianische Weisheit. Interkulturelle Kompetenz ist mehr als Benimmregeln in fernen Ländern zu beachten. Als Interkulturelle Kompetenz versteht man folgende Fähigkeiten:

- > Bewusstwerden der eigenen Kultur und Werte
- > Verstehen der fremden Kultur und Werte
- > Fähigkeit, die Perspektiven zu wechseln
- > Fähigkeit, Uneindeutigkeiten auszuhalten (Emotionskontrolle)
- > Fähigkeit, die unterschiedlichen Perspektiven in das eigene Handeln zu integrieren
- > Fähigkeit die innere Logik einer fremden Kultur anzuerkennen und wertzuschätzen
- > Fähigkeit zum selbständigen interkulturellen Lernen

Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit

dem Thema ist für das Personal (Manager, sowie Baustellenpersonal) absolut notwendig um dem Scheitern von Auslandsprojekten vorzubeugen, da die meisten Projekte an Kommunikation sowie nicht landesangepasster Fachkenntnis scheitern.

Bei dem Einsatz von internationalen Teams bzw. internationalen Projektpartnern ist auf folgendes zu achten, und mit der eigenen Unternehmenskultur in Übereinklang zu bringen:

- > Organisation – hierarchisch vs. flach, Generalist vs. Spezialist
- > Geschlechterrollen – miteinander vs. getrennt
- > Kommunikation – direkt vs. indirekt
- > Öffentlichkeit – gemeinsame Diskussion vs. Einzelgespräche
- > Verhandlungen – Sach- vs. Personalorientiert
- > Lösungsfindung bei Problemen – Mitspracherecht vs. „Guru“
- > Arbeits- und Urlaubszeiten, Überstunden, Pünktlichkeit – strikt vs. frei wählbar
- > etc.

Es ist ebenso ratsam ein internationales Projekt sowie deren Projektakteure auf folgende Punkte zu hinterfragen:

- > Auftraggeber – finanzkräftig, seriös, Entscheidungsgewalt (speziell bei der öffentlichen Hand)
- > Vertrag – Vertragsdokument (FIDIC, lokales Vertragswerk), Regelung von Rechtsstreitigkeiten, ...
- > Genehmigungen v. AG – liegen alle Genehmigungen vor, halten Genehmigungen stand
- > Genehmigungen v. AN – Anrechnungen von Genehmigungen, Zeugnis-

- sen, Materialprüfungen
- > Projektpartner – seriös, finanziell potent, gleiche Ethik
- > Projektland – Rechtssicherheit, Kriegs-, Streikgefahr
- > etc.

SCHLUSSFOLGERUNG UND ZUSAMMENFASSUNG

Es ist bedeutsamer denn je, die unterschiedlichen Aspekte wie Projektland, Vertragsart, u.a. mit der interkulturellen Kompetenz zu verknüpfen. Des Weiteren ist es nötig die Unternehmensregeln und -kultur soweit anzupassen damit Sie mit dem Projektland übereinstimmen. Es ist aber auch ein Übereinkommen mit den Projektpartnern nötig um am gleichen Strang ziehen zu können. Daher ist es ratsam bei einem Einstieg in ein neues Land mit einem kleinen Pilotprojekt zu beginnen oder mit einem lokalen Partner zusammenzuarbeiten, um das Risiko zu minimieren. Ebenso ist es bei komplexeren Vertragsmodellen (PPP, ECI, ...) von Vorteil einen erfahrenen Partner mit im Projektteam zu haben.

Der internationale Baumarkt sowie die neuen Vertragsmodelle sind durchwegs attraktiv und bieten hohe Chancen, bergen aber auch erhebliche Risiken, welche professionell gehandhabt werden müssen. Daher Bedarf es erfahrenes Personal, welches nicht nur sachspezifisch (technisch, rechtlich und wirtschaftlich) sondern auch interkulturell geschult ist, um mit den verschiedenen Einflüssen auf komplexen Bauprojekten umgehen und das Chancenpotential ausnutzen zu können. <<