

Krammer Peter

Operative Umsetzung von Projektentwicklungen am Beispiel von Autobahnprojekten in Kroatien

Konzerninterne Abwicklung von PPP-Projekten



Über die Infrastruktur wächst Europa stärker zusammen. Sie stellt eine Grundvoraussetzung für die Prinzipien der Union dar. Die Errichtung der erforderlichen Baumaßnahmen übersteigt jedoch viele Staatsbudgets – nicht nur in den Erweiterungsländern, in denen ein erhöhter Entwicklungsbedarf besteht.

Über Finanzierungsmodelle, wie Public-Private-Partnership, wird privates Kapital für Infrastruktur bereitgestellt, so dass die geplanten Maßnahmen realisiert werden können. Für die Wirtschaft bringt dieser wachsende Markt neue Herausforderungen.

EINLEITUNG

Das Zusammenwachsen von Europa im Zuge des Erweiterungs- bzw. Integrationsprozesses der EU bringt mit sich, dass die Infrastruktur der einzelnen Länder entsprechend angepasst werden muss. Die dafür notwendigen Baumaßnahmen sind teuer und würden einen Staatshaushalt über alle Maßen belasten. Deswegen entscheidet sich die öffentliche Hand immer wieder dafür, über Public Private Partnership (PPP)-Modelle privates Kapital zu mobilisieren, indem sie langfristige Konzessionen für Finanzierung, Bau und Betrieb von Infrastrukturprojekten vergibt. Die Refinanzierung erfolgt im Wesentlichen über Gebühren, welche die Nutzer für die Inanspruchnahme zu entrichten haben, aber auch über verkehrs- oder qualitätsabhängige Zahlungen des Staates während der Betriebsphase.

Die STRABAG hat bereits langjährige Erfahrung auf dem Gebiet der Projektentwicklung im Zusammenhang mit Konzessions- und Betreibermodellen und kann auf eine Reihe von erfolgreichen PPP-Projekten verweisen. Zu erwähnen wäre hier beispielsweise das 672-MW-Wasserkraftwerk Birecik in der Türkei, oder die Konzessionsstrecken der Autobahnen A2 in Polen bzw. M5 in Ungarn. 2004 konnte in Irland gemeinsam mit lokalen Partnern der Zuschlag für Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb des „Fermoy Bypass“, einer 17,5 km langen Autobahn erlangt werden. Ebenso wurde in Kroatien die Mautstrecke Zagreb-Macelj akquiriert.

Aufgrund des großen Nachholbedarfs bei der Errichtung von Infrastrukturprojekten und dem daraus resultierenden zu erwartenden Bauvolumen ist der Markt

in den exjugoslawischen Ländern von großem Interesse für die STRABAG. Hierbei spielt Kroatien eine besondere Rolle, da es politisch stabil ist und über eine gut entwickelte Baubranche mit starken heimischen Baufirmen verfügt. Es ist zu erwarten, dass sich die Länder Serbien, Kosovo, Bosnien-Herzegowina und Montenegro ähnlich entwickeln werden.

INTERNE ABWICKLUNG VON PPP-PROJEKTEN IM INFRASTRUKTURBEREICH

Die Angebotsbearbeitung für ein PPP-Projekt unterscheidet sich wegen des anzubietenden Leistungsumfanges - neben der Bauleistung sind auch Planung, Finanzierung und Betrieb zu inkludieren – hinsichtlich Art und Umfang erheblich von der Erstellung eines Angebotes für einen klassischen Bauauftrag. Im Konzern werden aus diesem Grund PPP Projekte in der hierauf spezialisierten Projektentwicklungsabteilung bearbeitet, während alle anderen Ausschreibungen direkt von den operativen Einheiten abgedeckt werden.

Konzernstruktur

Die STRABAG SE ist eine Holdinggesellschaft, die mit den Hauptmarken DYWIDAG, HEILIT +WOERNER, STRABAG und ZÜBLIN in ganz Europa sowie weltweit in allen Sparten der Bauwirtschaft tätig ist. Neben Österreich, Deutschland und einer Reihe kleinerer Länder zählen die Tschechische Republik, Kroatien, Ungarn, Polen, Slowakei, Schweiz und

Hochbau und Ingenieurbau	Straßenbau	Tunnelbau & Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbe- und Industriebauten • Öffentl. Gebäude • Ingenieurbau • Kraftwerke • Wohnbau • Umwelttechnik 	<ul style="list-style-type: none"> • Straßen- & Tiefbau • Asphaltierungen • Baustoffe • Straßenerhaltung • Eisenbahnbau • Sport- & Freizeiteinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnelbau • Projektentwicklung/PPP: Infrastruktur - Immobilien • Facility Management

Abb. 1: Sparten und Geschäftsfelder der STRABAG

die Beneluxländer mit jeweils eigenen Rechtsträgern zu den regionalen Kernmärkten des STRABAG Konzerns.

Für die interne Zusammenarbeit ist jedoch nur die gültige Managementstruktur des Konzerns ausschlaggebend. Sie ist losgelöst von den oben beschriebenen handelsrechtlichen Strukturen und hat als oberstes Gliederungskriterium die Einteilung in die drei Sparten

- > Hoch und Ingenieurtiefbau
- > Straßenbau
- > Tunnelbau & Dienstleistungen.

Die Geschäftstätigkeiten der Sparten werden aufeinander abgestimmt und ergänzen einander. Dabei werden alle Phasen des Bauens abgedeckt. Verantwortlichkeiten sind regional orientiert und in den Regionen spartenspezifisch diversifiziert. In den regionalen Strukturen werden heimische Manager eingesetzt. Spezialleistungen wie Konzessions- und Betreiber-geschäfte, Ingenieurtiefbau und Umwelttechnik arbeiten mit den regionalen Strukturen zusammen. Für spartenübergreifende Projekte gibt es interne Regelungen über die Zusammenarbeit im Konzern.

Aufgabenteilung zwischen Projektentwicklung und operativen Einheiten

Ein wichtiger Faktor bei der Bearbeitung von PPP-Projekten im Infrastrukturbereich ist die teure und zeitaufwendige Angebotsbearbeitung. Bis die Finanzierung steht und die Verträge unterschrieben sind, kann ein großes Infrastrukturprojekt ca. 6 bis 8 Mio Euro kosten. Das ist ein großes Risiko für das beteiligte Unternehmen. Im Schnitt dauert es 2 Jahre von der Angebotsbearbeitung bis zum Tag der Vertragsunterschrift.

PPP-Vertragsstrukturen sind komplex. Dabei werden dem Konzessionär alle Risiken, aber auch alle Chancen überantwortet. Es sind bis zu 200 teilweise ineinandergreifende Verträge notwendig. Neben dem Herzstück, dem Konzessionsvertrag, gibt

es Verträge über die Baufertigstellung, den Betreibervertrag, Versicherungsverträge sowie Finanzierungsverträge. Zusätzlich werden noch bilaterale so genannte „Direct Agreements“ abgeschlossen, wo sich die finanzierenden Banken Rechte gegenüber einzelnen Vertragsparteien vorbehalten, um direkt eingreifen zu können, falls das Projekt bei seiner Realisierung aus irgendeinem Grund gefährdet erscheint.

Das für die Angebotserstellung und Abwicklung von PPP-Projekten notwendige Know-how ist im Konzern im Unternehmensbereich Projektentwicklung/PPP Infrastruktur (PE Infra), die in der Sparte Tunnelbau & Dienstleistungen angesiedelt ist, gebündelt. Dementsprechend umfassen die Tätigkeitsschwerpunkte der PE Infra u.a. folgende Aufgaben:

- > Herstellen und Pflegen der Beziehung zum Konzessionsgeber
- > Aufstellen der Finanzierung (auch Einsatz von Eigenkapital)
- > Hinzuziehen von externen Beratern
- > Angebotserstellung für PPP (Angebot für Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb)
- > Sitz in PPP-Gesellschaft, Construction Joint Venture und Betreiber-gesellschaft.

Entscheidet sich die PE Infra dafür ein Projekt zu bearbeiten lädt sie die fachlich und regional geeignete operative Einheit dazu ein, bei der Angebotserstellung für die Bauleistung mitzuarbeiten. Dabei werden projektabhängig und unter Einhaltung der internen Konzernregelungen Vereinbarungen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Angebotsstadium aber auch für den Auftragsfall getroffen. Im allgemeinen ist der Bauvertrag in einem PPP-Projekt ein lump sum fixprice turnkey contract auf funktionaler Basis. Im Auftragsfall vergibt das Construction Joint Venture die Bauleistungen in Sub weiter an die operativen Einheiten der STRABAG, Partner des Construction Joint Venture oder Dritte. Die Zahlungen erfolgen nach Zahlungsplan beim Erreichen von Meilensteinen. Eine Überschreitung der Baufristen

führt zu einem Einnahmementgang und zu zusätzlichen Finanzierungskosten, daher sind die Pönalen sehr hoch.

Aufgrund der Komplexität eines PPP-Projektes und den daraus resultierenden hohen Anforderungen an die Projektbearbeitung bzw. -abwicklung ergeben sich bei der internen Zusammenarbeit zwischen Projektentwicklung und den operativen Einheiten häufig erhebliche Diskussionen hinsichtlich Verantwortlichkeiten und Risikoübernahmen. Die Aufteilung der hohen Vorkosten, das Profitcenter-Denken, das vertragliche Durchstellen der Risiken auf die Subunternehmer und damit auf die Operativen, die hohen Pönalen bei Bauverzug sind einige der häufigsten Diskussionspunkte. Ein Lösungsansatz ist hier projektbezogen eine verpflichtende interne Vereinbarung auszuverhandeln, in der die wichtigsten Punkte geregelt sind. Es ist ein Grundsatz der STRABAG die Wertschöpfung im eigenen Haus zu behalten und das im Konzern vorhandene Know-how in Bezug auf PPP-Projekte auf der einen Seite und Bauausführung auf der anderen Seite zu mobilisieren und die daraus entstehenden Synergien für ein wirtschaftlich interessantes Angebot und eine erfolgreiche Projektabwicklung zu nutzen.

PPP – PROJEKT AUTOBAHN ZAGREB - MACELJ

Bei dem vorliegenden Fallbeispiel handelt es sich um die in Kroatien in Bau befindliche Autobahnverbindung Zagreb-Macelj Richtung Marburg, die als Konzessionsautobahn errichtet wird. Der Leistungsumfang inkludiert Planung, Finanzierung, Bauausführung, Betreiben und Unterhalt. An der Konzessionsgesellschaft sind der kroatische Staat mit 49 % und die STRABAG mit 51 % beteiligt. Der Konzessionsumfang beinhaltet

- > die Übernahme der bereits bestehenden Strecke
- > einen Streckenneubau, wobei die Planung und die Baugenehmigungen beige-stellt wurden

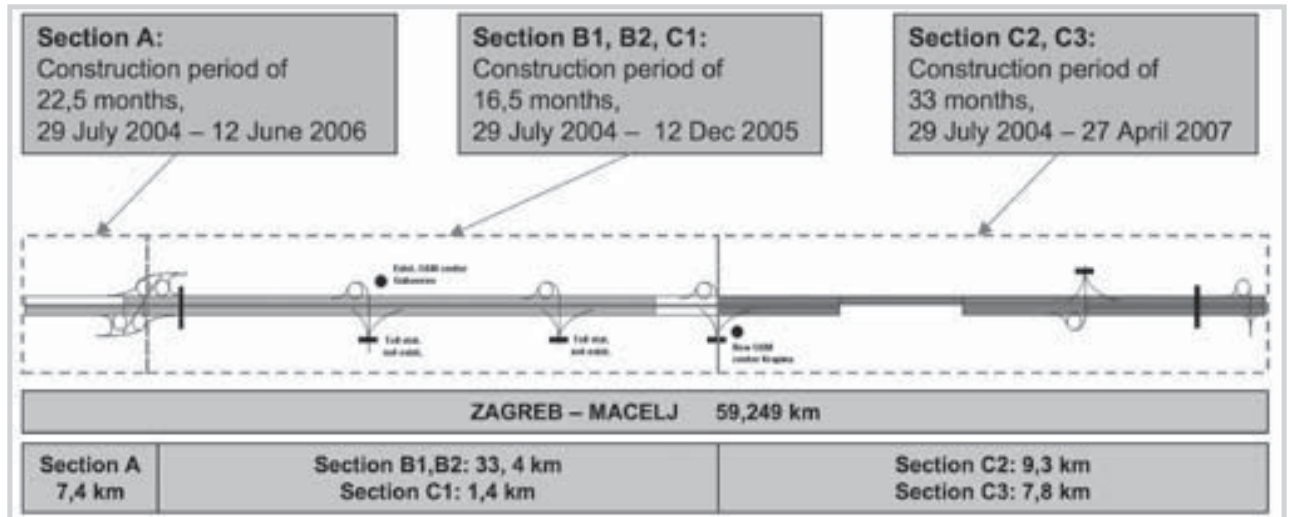


Abb. 2: Autobahn Zagreb – Macelj; Bauabschnitte und Bauzeiten

- > die Umstellung des Mautsystems auf ein geschlossenes System mit Mautstationen an allen bestehenden und zukünftigen Auf- und Abfahrten
- > Erhöhung der Sicherheitsstandards im bestehenden Streckenabschnitt B (siehe Abb. 2) durch Errichtung einer Notrufanlage und einer Verkehrsbeneinflussungsanlage
- > Erhaltung und Betrieb während der Konzessionsdauer von 28 Jahren.

Beschreibung der Bauleistung

Die Baumaßnahme ist auf mehrere Streckenabschnitte mit unterschiedlichen Bauzeiten aufgeteilt.

- > vgl. Abb. 2

Die zu errichtenden Hauptobjekte sind nachfolgend aufgelistet. Die Hauptmassen können der Abb. 3 entnommen werden.

- > 6 Tunnel davon 4 zweiröhrig
- > 9 Brückenobjekte davon 6 zweispurig
- > 2 Hauptmautstellen
- > 4 Nebenmautstellen
- > 1 Autobahnmeisterei
- > 13 km Autobahn mit zwei Richtungsfahrbahnen und 12,5 km Autobahn mit einer Richtungsfahrbahn

- > Soft- und Hardware für geschlossenes Mautsystem

Operative Umsetzung

Der Pauschalvertrag für die Bauabwicklung wurde mit der Pyhrn Motorway GmbH, einem Joint Venture zwischen Dywidag und STRABAG, abgeschlossen. Die Pyhrn Motorway wiederum vergab die einzelnen Gewerke als fix price lump sum contracts an verschiedene Subunternehmer. Dabei wurden operative Einheiten der STRABAG mit dem Erdbau und dem Tunnelbau beauftragt. Die abgeschlossenen internen Verträge

entsprachen voll und ganz den Pauschalfixpreisverträgen, die mit externen Subunternehmern vereinbart wurden. Diese Verträge enthielten eine genaue Definition des Leistungsumfanges sowie eine klare Risikoaufteilung. So wurde z.B. beim Tunnelbau nicht das gesamte geologische Risiko durchgestellt sondern nur das bewertbare.

Hinsichtlich der Risikoallokation wurde das Instrument des „Risiko-buy-out“ verwendet. Dabei wurden von der Pyhrn Motorway alle Risiken in einem Topf gebündelt, mit dem Ziel diese erst in der operativen Phase an die Subunternehmer

Der Terminplan des Projektes sieht folgende Meilensteine vor:

- > **August 2004**
Übernahme der bestehenden Autobahn
- > **Februar 2006**
Fertigstellung Abschnitt C1 und Start des geschlossenen Mautsystems in Abschnitt B und C1
- > **Juni 2006**
Fertigstellung der zweiten Richtungsfahrbahn in Abschnitt A
- > **April 2007**
Fertigstellung der Abschnitte C2 und C3 einschließlich geschlossenem Mautsystem und Umlegung der bestehenden Nationalstraße

ppp-projekte

Hauptmassen						
Erd und Strassenbau			Bruecken		Tunnel	
Aushub	Einbau	Asphalt	Laenge	Flaeche	Laenge	Aushub
1.500.000 m ³	2.130.000 m ³	124.000	3.800 m	70.400 m ²	Tunnel	414.600
					4.700 m	
					Flucht Tu.	
					1.300 m	

Abb. 3: Autobahn Zagreb - Macelj: Hauptmassen

mer zu übertragen. Der Vorteil dabei ist, dass nach Baubeginn aufgrund des höheren Informationsstandes eine realistischere Risikoabschätzung möglich ist.

Der Umstand, dass die Mehrzahl der Bauverträge für Infrastrukturmaßnahmen bei „Cash“-Projekten Einheitspreisverträge sind, führt bei der internen Zusammenarbeit zwischen PE Infra und den operativen Einheiten zu dem Problem der geringen Erfahrung seitens der Operativen in der Abwicklung von Pauschalpreis-

verträgen. Hier ist es v.a. das Claimen, das intern fast ausgeschlossen ist, welches zu heftigen Diskussionen führt. Der Handlungsbedarf der Operativen liegt nun darin ihren Pool an gut geschultem, PPP-erfahrenem Personal zu erweitern.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG

Die bisherigen Erfahrungen mit der Abwicklung von PPP-Projekten haben

gezeigt, dass für komplexe Projekte dieser Art die konzerninterne Trennung in Projektentwicklung und operative Einheiten sinnvoll ist. Dabei ist es wichtig für jedes Projekt die von den operativen Einheiten zu erbringende Leistung genau zu definieren und die Schnittstellen zwischen PE und Operativen festzulegen. Grundsätzlich entsprechen die internen Verträge den zugrunde liegenden externen Verträgen und werden mit der gleichen Konsequenz abgewickelt. <<

SCHÖMER

Seit Jahrzehnten als traditionsreiches, wirtschaftlich gesundes Familienunternehmen bekannt, befindet sich bauMax in einer kontinuierlichen Expansionsphase. Mit 124 Niederlassungen in Österreich und in unseren Nachbarländern Tschechien, Slowakei, Slowenien, Kroatien, Rumänien und Ungarn sind wir das erfolgreichste Baumarktunternehmen und mit Schömer einer der größten Bauherren. Unsere Marktführerschaft haben wir uns durch konsequent gelebte Kunden- und Mitarbeiterorientierung erworben. Der Markteintritt in Bulgarien, der Türkei und der Ukraine ist für die nächsten Jahre geplant sodass weitere 100 Märkte entstehen sollen und wir zu einen der größten Projektentwickler in diesem Gebiet werden.

