



Handelszeitung  
8021 Zürich  
043/ 444 59 00  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'094  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 350.004  
Abo-Nr.: 1081047  
Seite: 12  
Fläche: 54'856 mm<sup>2</sup>

# Pures Eigeninteresse



Fahrzeuge der  
Militärs: Viel zu teuer,  
viel zu wenig  
benutzt.

**Verwaltung** Laut Bundesrat rechnen sich öffentlich-private Partnerschaften nicht. Doch die Kooperation scheitert häufig am Widerstand der Führungsbeamten.

**W**enn der Staat klammert, springen in der EU immer häufiger Private ein. «Public Private Partnership» (PPP) heisst das Zauberwort. Unternehmen finanzieren, bauen und betreiben Strassen, Brücken und Tunnel für die öffentliche Hand und übernehmen einen Teil des Projektrisikos. Allein in Deutschland wurden in den letzten Jahren rund 20

Verkehrsinfrastruktur-Projekte mit privater Beteiligung realisiert. In Grossbritannien, Frankreich und Deutschland wurden sogar in der Armee grosse Teile der Logistik an den Privatsektor ausgelagert. Gemäss Experten resultierten dabei Kosteneinsparungen von gut 30 Prozent gegenüber dem Status quo.

Es sind Gebiete, in denen öffentlich-private Partnerschaften auch für den Bund in Frage kommen könnten (siehe Box). Doch dieser tut sich schwer mit diesen neuen Formen der Zusammenarbeit mit Privaten. Man habe in den letzten Jahren kein einziges nennenswertes PPP-Infrastrukturvorhaben realisiert, räumte der Bundesrat ein.

Ob bei der Sanierung der Gotthardröhre, im Bahnsektor oder bei der Be-

schaffung neuer Kampfflugzeuge – in der Regel zeige sich im Wirtschaftlichkeitsvergleich, dass der PPP-Ansatz teurer sei als die herkömmliche Beschaffung, lautete der Befund der Landesregierung. Es sei deshalb kein primäres Ziel des Bundesrats, PPP-Ansätze zu fördern.

## Interne Widerstände

Die Bundesverwaltung stemmt sich indes nicht immer aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen gegen die Kooperationen mit Privaten. Vielmehr fusst die Skepsis gegenüber diesen Partnerschaftsmodellen häufig auch auf internen Widerständen. So zum Beispiel im Departement von Verteidigungsminister Ueli Maurer. Eine im Auftrag des Planungsstabs der Armee durchgeführte Studie des Bera-



Handelszeitung  
8021 Zürich  
043/ 444 59 00  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'094  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 350.004  
Abo-Nr.: 1081047  
Seite: 12  
Fläche: 54'856 mm<sup>2</sup>

tungsunternehmens PricewaterhouseCoopers bescheinigte Kooperationen zwischen der Armee und privaten Anbietern «ein grosses wirtschaftliches Optimierungspotenzial», ohne dass die militärische Kernfähigkeit der Armee tangiert würde.

Diese Beurteilung sei unter allen Beteiligten unbestritten, heisst es weiter, besonders unter den zivilen Mitarbeitern der Armee. Letztere aber würden auf strukturelle Hindernisse innerhalb des VBS hinweisen: So zeige die Erfahrung, dass die verantwortlichen Führungskräfte zwar hohen Sachverstand aufwiesen. Dieser werde aber stets auch von Interessen an der eigenen Funktion und Position überlagert. Mit anderen Worten: Die Generäle stemmen sich aus purem Eigeninteresse gegen eine Kooperation mit Privaten. Das VBS hält diese Studie unter Verschluss, eine Zusammenfassung liegt der «Handelszeitung» aber vor.

Zwei weitere Gutachten hatten bereits 2007 auf die massiven Kosteneinsparungen hingewiesen, die im Management der Fahrzeugflotte des VBS mit der Auslagerung an eine Betreibergesellschaft mit privater Beteiligung möglich wären. Das erste der beiden zeigte auf, dass das

### **Der Bund hat kein einziges nennenswertes PPP-Projekt realisiert.**

VBS für seine Fahrzeuge dreieinhalb Mal höhere Kilometerpreise berappt als die Schweizerische Post, welche ihr Flottenmanagement an eine PPP-Betreiber-gesellschaft ausgelagert hatte. Diese hat seither ihre Instandhaltungskosten bei den Fahrzeugen um 70 Prozent senken können. Das zweite Gutachten verfasste die Bundeswehr. Es zeigte die grossen Einsparungen auf, welche in Deutschland mit einem PPP-Fuhrparkmanagement erzielt wurden.

Trotz diesen Resultaten stossen PPP-Modelle im VBS auf taube Ohren. Vor

einigen Wochen setzte die Armeeführung ihre Kooperationsstrategie, die als Basis für Auslagerungen von Geschäften an Private dienen sollte, ausser Kraft. Die Armeeführung unter Christoph Keckeis hatte diese Strategie entwickelt, weil sie das grosse Einsparpotenzial sah, das man den öffentlich-privaten Partnerschaften zumass.

Doch davon will man im VBS nichts mehr wissen. Mit dem Rücktritt von Keckeis im Jahr 2008 verloren die Bestrebungen zur Zusammenarbeit mit Privaten im VBS an Rückendeckung. Armeechef André Blattmann habe den Verfechtern von PPP-Modellen innerhalb der Verteidigung bloss aus Höflichkeit zugehört, so eine VBS-nahe Quelle. Entsprechende Reformvorhaben habe er nicht forciert. Und auch Verteidigungsminister Ueli Maurer halte von den Modellen einer Partnerschaft mit der Privatwirtschaft nicht viel. Zugleich verflöge auch im Parlament der Wille zur Einsetzung von PPP-Modellen in der Armee. Zumal der Sparwille gegenüber der Armee zuletzt merklich nachliess.

### **«Kostenchaos» bei VBS-Autos**

Wie die Quittung für die Untätigkeit des VBS aussieht, deckten vor zwei Monaten Inspektoren des VBS in einem internen Bericht auf: Der Autobestand der Armee sei überdimensioniert, heisst es. Deshalb würden die Fahrzeuge viel zu wenig oft benutzt, was dazu führe, dass der Kilometerpreis viel zu hoch sei. Im Weiteren rechne das VBS die Unterhaltskosten der Fahrzeugflotte notorisch klein und beschaffe zivil genutzte Fahrzeuge regelwidrig über den Rüstungskredit. Bis heute kann die Armee nicht beziffern, wie viele Mitarbeiter sich überhaupt um das Flottenmanagement kümmern. Von einem «Kostenchaos» sprach angesichts der erschreckenden Missstände die «Sonntags-Zeitung».

Nach dem Fiasko bei den VBS-Autos lässt der VBS-Chef nun abklären, wie die Kosten für die Fahrzeugflotte reduziert werden können. Mit ersten Ergebnissen ist Anfang 2015 zu rechnen.

DAVID VONPLON



Handelszeitung  
8021 Zürich  
043/ 444 59 00  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'094  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 350.004  
Abo-Nr.: 1081047  
Seite: 12  
Fläche: 54'856 mm<sup>2</sup>

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)

### In der Schweiz noch in den Kinderschuhen

**Das Modell** Unter PPP wird die gemeinsame Erfüllung öffentlicher Aufgaben in Verantwortungsgemeinschaften zwischen der öffentlichen Hand und privaten Partnern verstanden. Die Idee ist, dass sich Projekte unter Einbezug von Firmen schneller und günstiger realisieren lassen. Entscheidend ist dabei, dass bereits in der Planungsphase die Kosten während der gesamten Lebensdauer der Infrastruktur transparent gemacht werden. Im Modell teilen sich Staat und Unternehmen die Projektrisiken: Die Unternehmen übernehmen dabei etwa die Planung, Bau- und Unterhaltskosten sowie den Betrieb und die Finanzierung. Der Staat kann sich im Gegenzug vertraglich absichern, wenn die privaten Partner die vereinbarten Leistungen nicht erfüllen.

**Projekte** Das erste offizielle PPP-Projekt der Schweiz hat der Kanton Bern gemeinsam mit einem Konsortium aus Gesellschaften der Marti Bauunternehmungen und der Royal BAM realisiert. Es handelt sich dabei um das 2012 bezogene Verwaltungszentrum Neumatt in Burgdorf. Auf dem Zeughausareal entstanden ein neues Regionalgefängnis, vier Verwaltungsgebäude sowie das Strasseninspektorat mit Werkhof. Das Investitionsvolumen betrug 150 Millionen Franken. Der Kanton Bern amortisiert das Projektvolumen gestaffelt über 25 Jahre. Weitere PPP-Projekte sind die Sportarena Allmend in Luzern, das Stade de Suisse in Bern, das Swiss Tech Convention Center auf dem Campus der ETH Lausanne sowie die Standortmarketing-Organisation Greater Zurich Area.