

Hainbuch, Nadine

**Working Paper**

Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer aktuellen empirischen Analyse

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

*Suggested Citation:* Hainbuch, Nadine (2006) : Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer aktuellen empirischen Analyse, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 3, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/85314>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Nadine Hainbuch

Forschungszentrum  
Betriebliche Immobilienwirtschaft



## **Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs**

**PPP im öffentlichen Hochbau in  
Deutschland  
aus Sicht des privaten Investors  
Ergebnisse einer aktuellen empirischen  
Analyse**

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und  
Baubetriebswirtschaftslehre  
Technische Universität Darmstadt  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

**Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 3, 14. März 2006 - ISSN Nr. 1862-2291**

Zitierempfehlung:

Nadine Hainbuch (2006): Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3

Dieses Arbeitspapier entstand mit freundlicher Unterstützung durch:  
Bilfinger Berger AG

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
60489 Darmstadt

Telefon + +49 (0)61 51 / 16 - 65 22  
Telefax + +49 (0)61 51 / 16 - 44 17  
E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

## Inhaltsverzeichnis

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                            | <b>II</b>     |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                              | <b>II</b>     |
| <b>1. Executive Summary .....</b>                             | <b>- 1 -</b>  |
| <b>2. Grundlagen und Ziele von PPP .....</b>                  | <b>- 2 -</b>  |
| 2.1 Problemstellung.....                                      | - 2 -         |
| 2.2 Begriffliche Grundlegungen.....                           | - 2 -         |
| 2.3 Konzeptionelle Grundlegungen .....                        | - 3 -         |
| 2.4 Zielsetzungen bei PPP .....                               | - 5 -         |
| <b>3. Kritische Analyse verschiedener PPP-Varianten .....</b> | <b>- 8 -</b>  |
| 3.1 Phasen und Besonderheiten eines PPP-Projekts.....         | - 8 -         |
| 3.2 Vertrags- und Organisationsmodelle.....                   | - 9 -         |
| 3.2.1 PPP-Organisationsmodelle .....                          | - 9 -         |
| 3.2.2 Ausführungsvarianten der PPP-Organisationsmodelle ..... | - 13 -        |
| 3.2.3 Finanzierungslösungen.....                              | - 14 -        |
| 3.2.4 Dienstleistungsmodelle .....                            | - 16 -        |
| 3.3 Einteilung der PPP-Modelle .....                          | - 16 -        |
| <b>4. Marktanalyse deutscher PPP-Projekte.....</b>            | <b>- 18 -</b> |
| 4.1 Faktoren zur Untersuchung der PPP-Modelle.....            | - 18 -        |
| 4.2 Vorstellung der Projekte im Hochbau.....                  | - 20 -        |
| 4.3 Untersuchung deutscher PPP-Projekte.....                  | - 24 -        |
| 4.4 Ergebnisse der Marktabfrage .....                         | - 26 -        |
| 4.5 Bewertende Beurteilung der untersuchten Projekte.....     | - 31 -        |
| 4.6 Praxisempfehlungen für den privaten Investor.....         | - 35 -        |
| 4.6.1 Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren.....                | - 35 -        |
| 4.6.2 Optimale Vorgehensweise für zukünftige Projekte.....    | - 36 -        |
| <b>5. Perspektiven.....</b>                                   | <b>- 38 -</b> |
| 5.1 Konsequenz und Wirkung der Untersuchung.....              | - 38 -        |
| 5.2 Ausblick .....  | - 39 -        |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                             | <b>- 40 -</b> |
| <b>Anhang 1: Fragebogen.....</b>                              | <b>- A1 -</b> |
| <b>Anhang 2: PPP-Projektliste.....</b>                        | <b>- A2 -</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  | Seite  |
|--|--------|
| Abbildung 1: Ziele der Partner und Zielkompatibilität .....                      | - 7 -  |
| Abbildung 2: Funktionale Systematisierung der PPP-Modelle .....                  | - 9 -  |
| Abbildung 3: Organisation und Vertragsstrukturen beim Betreibermodell.....       | - 10 - |
| Abbildung 4: Organisation und Vertragsstrukturen beim Kooperationsmodell .....   | - 11 - |
| Abbildung 5: Organisation und Vertragsstrukturen beim Konzessionsmodell .....    | - 12 - |
| Abbildung 6: Organisation der Projektfinanzierung öffentlicher Bauvorhaben ..... | - 15 - |
| Abbildung 7: Einteilung von PPP-Modellen nach dem Grad der Privatisierung .....  | - 17 - |
| Abbildung 8: Handlungskonzeption.....  | - 18 - |
| Abbildung 9: Lage der PPP-Projekte in Deutschland .....                          | - 27 - |
| Abbildung 10: Arten der untersuchten Projekte.....                               | - 28 - |
| Abbildung 11: Organisationsmodelle der untersuchten Projekte.....                | - 29 - |
| Abbildung 12: Finanzierungslösungen der untersuchten Projekte .....              | - 29 - |
| Abbildung 13: Gründe für den Einsatz von PPP .....                               | - 31 - |

## **Tabellenverzeichnis**

|   | Seite  |
|---|--------|
| Tabelle 1: Projektvolumina und Effizienzvorteile der umgesetzten Projekte ..... | - 30 - |

# 1. Executive Summary

Zurzeit wird bei der Umsetzung öffentlicher Infrastrukturprojekte immer häufiger eine Realisierung im Rahmen von Public Private Partnerships (PPP) erwogen, geprüft oder bereits angewandt. Allerdings sind PPPs zur Lösung des Investitionsstaus nicht uneingeschränkt anwendbar. In dieser Veröffentlichung werden die Zielvorstellungen von PPP analysiert, unterschiedliche PPP-Varianten vorgestellt und deren Erfolg in einer Marktstudie überprüft.

Die wichtigen Erfolgspotentiale zu einer erfolgreichen PPP können in der Verfolgung gemeinsamer Ziele sowie in dem partnerschaftlichen Gedanken gesehen werden. Dazu sind klare Zieldefinitionen und klare Vertragsvereinbarungen Voraussetzung. Da jedoch zu Beginn eines PPP-Projekts meistens nicht alle Einzelheiten feststehen oder festgelegt werden können, müssen die Verträge dynamisch gestaltet werden und ist eine gegenseitige Vertrauensbasis zu schaffen.

Die Öffentliche Hand erwartet, die von ihr bereit zu stellenden öffentlichen Gebäude durch PPPs schneller und effizienter realisieren zu können. Dabei sind vor allem die ganzheitliche Lebenszyklusbetrachtung und eine optimale Risikoverteilung ausschlaggebend für den Erfolg. Durch PPP werden Zahlungen in die Zukunft verschoben und kann der Investitionsstau abgebaut werden. Der private Investor agiert hauptsächlich Gewinn orientiert. Durch die Beteiligung an PPP sind gleich bleibende Zahlungsströme zu erwarten und neue Betätigungsfelder zu eröffnen.

Eine öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit kann unterschiedlich ausgestaltet ein: Als Organisationsmodelle kommen das Betreiber-, Kooperations- oder Konzessionsmodell in Frage, Ausführungsvarianten können Inhabermodell, Leasing, Mietkauf oder Investorenmodell sein. Als Finanzierungsformen sind eine Projektfinanzierung oder eine Forfaitierung mit oder ohne Einredeverzicht möglich.

Zur Ermittlung der Erfolg versprechenden Faktoren wurden angelaufene oder geplante PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau in Deutschland ermittelt und in einer Marktstudie untersucht. Die wichtigsten Umfrageergebnisse sind:

- Die meisten Projekte werden in denjenigen Ländern durchgeführt, in denen eine PPP-Task Force besteht. Häufig kamen bisher Schulprojekte zur Anwendung.
- Meistens wird zur Organisation ein Betreibermodell gewählt.
- Die Anteile an Projektfinanzierung und Forfaitierung mit Einredeverzicht sind etwa gleich.
- Als Gründe für den Einsatz von PPP sind meistens die Erwartung von Effizienzvorteilen sowie der Bedarf an privatem Kapital ausschlaggebend.

Bisher wurden mit der Durchführung von PPP-Projekten sowohl auf Seiten der Öffentlichen Hand als auch auf Seiten der privaten Investoren ausschließlich gute Erfahrungen gemacht und es gab keine Schwierigkeiten bei der Umsetzung. In Zukunft ist mit einem höheren Bedarf an PPP-Projekten zu rechnen. Dazu ist es ratsam, eine Standardisierung von PPP voran zu treiben.

## 2. Grundlagen und Ziele von PPP

### 2.1 Problemstellung

Öffentlich-private Partnerschaften nehmen in der heutigen Zeit bei öffentlichen Infrastrukturprojekten eine immer größere Bedeutung ein. Grund dafür ist die Hoffnung der Öffentlichen Hand, durch die langfristig angelegte Kooperation mit der Privatwirtschaft eine bessere und schnellere Erfüllung öffentlicher Aufgaben sowie Effizienzvorteile bei der Realisierung der Projekte zu erzielen. Insbesondere die ganzheitliche Lebenszyklusbetrachtung sowie eine sachgerechte und optimale Risikoverteilung bei diesen Projekten stellen die Stärken einer öffentlich-privaten Zusammenarbeit dar. Vor dem Hintergrund eines immer weiter anwachsenden Einnahmefizits und eines damit einhergehenden Investitionsstaus in den öffentlichen Haushalten ist die Untersuchung der Thematik „Public Private Partnership“ sehr interessant.

Auf Seiten der Bauunternehmen rührt das Interesse an PPP-Lösungen von der immer noch sehr angespannten Situation auf dem Baumarkt her. Für das Jahr 2005 wird gegenüber dem Vorjahr von einem weiteren Rückgang der Bauinvestitionen um ungefähr 1,7 Prozent auf 202 Milliarden Euro ausgegangen.<sup>1</sup> Hier könnten Public Private Partnership-Projekte neue Betätigungsfelder eröffnen. Zudem bietet eine im Rahmen von PPP langfristig angelegte Zusammenarbeit im sonst eher zyklisch verlaufenden Baugeschäft gleich bleibende Zahlungsströme.<sup>2</sup>

Da sich Public Private Partnerships im Hochbau in Deutschland zurzeit erst etablieren, ist die Untersuchung dieser Thematik bisher noch nicht sehr weit fortgeschritten. In der vorliegenden Arbeit werden öffentlich-private Partnerschaften zunächst definiert und strukturiert. Aufbauend darauf werden aktuelle Projekte untersucht, analysiert und verglichen, um Erfolgsfaktoren sowie Handlungsempfehlungen für den privaten Investor herauszuarbeiten. Die Ergebnisse der Studie werden in dieser Veröffentlichung detailliert dargestellt.

### 2.2 Begriffliche Grundlegungen

Unter einer Public Private Partnership (PPP) wird eine freiwillige, gleichberechtigte und dauerhafte Kooperation (Partnership) zwischen Partnern der Öffentlichen Hand (Public) und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen aus der Privatwirtschaft (Private) zur Erfüllung kommunaler Aufgaben verstanden.<sup>3</sup> Der Leistungsaustausch findet üblicherweise zur Realisierung von komplexen Vorhaben statt.

Die Zielvorstellungen der Partner sollen dabei kongruent sein, um ein gemeinschaftliches Vorgehen zu beiderseitigem Vorteil zu gewährleisten. Die langfristige Zusammenarbeit erfordert einen Handlungsspielraum und einen kontinuierlichen Anpassungsbedarf im Zeitablauf. Die Partner profitieren bei einer PPP durch die Ressourcenbündelung, die Ausnutzung von Synergiepotentialen sowie die optimale Risikoteilung.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (2005, S. 9).

<sup>2</sup> Vgl. Pfeiffer (2004, S. 10).

<sup>3</sup> Budäus (2004a, S. 12).

<sup>4</sup> Vgl. Roggencamp (1999, S. 27ff.), Höftmann (2001, S. 21) und Eggert (2004, S. 33).

Die Partnerschaft ist das entscheidende Merkmal einer solchen Kooperation. Beide Seiten sollen von den Vorteilen der Zusammenarbeit profitieren und die Chancen und Erfolgsaussichten für sich nicht aus den Nachteilen des anderen Partners ziehen. Durch die langfristig angelegte Kooperation kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die ein partnerschaftliches Miteinander bei der Problemlösung ermöglicht.<sup>5</sup>

Idealerweise decken PPP-Projekte im Hochbau den vollen Umfang von Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und Verwertung eines Vorhabens ab. Als „unechte PPPs“ werden solche Projekte charakterisiert, die einige, aber nicht alle dieser Bestandteile beinhalten, dennoch aufgrund unklarer Definitionsfrage von den öffentlichen oder privaten Partnern als PPPs bezeichnet werden.

## 2.3 Konzeptionelle Grundlegungen

### Vorteile der Anwendung von PPP

Zu den zentralen Vorteilen der Einbeziehung privater Investoren bei öffentlichen Infrastrukturvorhaben gehören laut KIRCHHOFF und HENNING<sup>6</sup> die Beschleunigung der Investitionstätigkeiten, die Erwirtschaftung betriebswirtschaftlicher Effizienzgewinne und die Entlastung der Gebietskörperschaften im administrativ-organisatorischen Bereich.

Privatunternehmen können in das öffentliche Bauvorhaben Flexibilität und Know-how einbringen.<sup>7</sup> Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass ein privater Investor aufgrund von Mengen- und Größeneffekten (Skalenerträge<sup>8</sup> bzw. Lernkurveneffekte<sup>9</sup>) günstigere Beschaffungspreise als eine Kommune realisieren und aufgrund von Spezialisierungs- und Rationalisierungsvorteilen die Produktion generell effizienter durchführen kann.<sup>10</sup>

Die wichtigsten Effizienz steigernden Faktoren bei der privatwirtschaftlichen Realisierung von Infrastrukturvorhaben sind laut JACOB und KOCHENDÖRFER<sup>11</sup>

- die optimale Risikoverteilung, also ein sinnvoller Risikotransfer, bei dem derjenige Vertragspartner die Risiken trägt, der sie am besten einschätzen<sup>12</sup> beziehungsweise am besten beeinflussen und steuern<sup>13</sup> kann,
- ein funktionierender Wettbewerb, durch den Preise gesenkt, die Qualität erhöht, Innovationen eingeführt und der Service verbessert werden können,
- eine Output orientierte Leistungsausschreibung, die lediglich die zu erreichenden Ziele definiert und somit Raum für neue Ideen und Kosteneinsparpotentiale bietet sowie
- der Lebenszyklusansatz, bei dem die Kosten, die Risiken, der Nutzen und andere wirtschaftliche Größen eines Bauwerkes über seine gesamte Lebensdauer<sup>14</sup> optimiert werden.

<sup>5</sup> Vgl. Höftmann (2001, S. 26).

<sup>6</sup> Vgl. Kirchhoff/Henning (2003, S. 292).

<sup>7</sup> Vgl. Strünck/Heinze (2005, S. 123).

<sup>8</sup> Vgl. Stember (2005, S. 12).

<sup>9</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2002, S. 28).

<sup>10</sup> Vgl. Scholl/Thöne (1998, S. 26).

<sup>11</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2002, S. 19ff).

<sup>12</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 22).

<sup>13</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2000, S. 59ff.).



Neben den genannten vier Punkten können beispielsweise die Synergieeffekte aus der Bündelung der Ressourcen, eine Projektbündelung an sich, eine Erhöhung der Verfahrens- und Kostentransparenz, die Beteiligung externer Finanziers oder die Generierung zusätzlicher Erlöse bei PPP-Projekten einen Einfluss auf die Effizienz selbiger haben.<sup>15</sup>

### **Nachteile der Anwendung von PPP**

Den genannten Vorteilen durch die Anwendung von PPP stehen auch Nachteile gegenüber. Zunächst wären hier die Schwierigkeiten durch die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der Öffentlichen Hand und der Privatunternehmen zu nennen.<sup>16</sup> Für die Öffentliche Hand bedeutet das Insolvenzrisiko des privaten Partners ein großes Wagnis.<sup>17</sup>

Auf Seiten des privaten Partners können sich aus der leistungsabhängigen Vergütung und der Langfristigkeit der Verträge Risiken ergeben. Außerdem werden bei PPP-Projekten durch die Bearbeitung komplexer Angebote hohe Kosten für den privaten Partner verursacht.<sup>18</sup>

Auch die bisher mangelhafte Standardisierung von PPP-Ausschreibungsunterlagen und –Verträgen stellt ein großes Problem dar, denn dadurch können sich Verzögerungen bei der Durchführung des Projektes ergeben, außerdem entstehen erhöhte Transaktionskosten<sup>19</sup>. Da keine Kommunalkredite in Anspruch genommen werden, sondern die Finanzierung vom privaten Partner zu erbringen ist, liegen die Finanzierungskosten möglicherweise ebenfalls höher.<sup>20</sup>

Abschließend sei auf die Zielkonflikte, die sich durch die Gewinnerorientierung der privaten Partner gegenüber der Gemeinwohlorientierung der Öffentlichen Hand ergeben können, hingewiesen. Auch sollen die Gefahren durch PPP, die durch den Mangel an Transparenz, dem Risiko, dass lediglich Mindeststandards eingehalten werden und dem Mangel an Anpassungsfähigkeit entstehen können,<sup>21</sup> nicht unerwähnt bleiben.

### **Anwendungsbereiche von PPP in Deutschland**

Die Handlungsfelder von PPP in Deutschland sind vielfältig und reichen von Maßnahmen im Verkehrsinfrastrukturbereich über Ver- und Entsorgung, Umweltschutz, Forschung und Entwicklung und Bildung bis hin zur sozialen Infrastruktur, Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung und kulturellen Projekten.<sup>22</sup> In dieser Untersuchung werden ausschließlich Maßnahmen im

---

<sup>14</sup> Dazu gehört insbesondere die Optimierung der Kosten während der Betriebsphase, in der üblicherweise mehr als zwei Drittel der Gesamtkosten entstehen (vgl. Noack (2004, S. 26)).

<sup>15</sup> Vgl. Roggencamp (1999, S. 29), Jacob/Kochendörfer (2002, S. 19) und Budäus/Grüning (1997, S. 55f.).

<sup>16</sup> Vgl. Schmette (2005, S. 5f.).

<sup>17</sup> Bei drohendem Konkurs würde der öffentliche Sektor ökonomisch und politisch rational eine Rettung der PPP durch Sanierungsmaßnahmen und Hinzufügung von Kapital favorisieren, die Insolvenzwahrscheinlichkeit ist daher eher gering. Davon profitiert wiederum der private Partner als Trittbrettfahrer (vgl. Eggers (2004, S. 213ff., S. 228 und S. 231)).

<sup>18</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 100).

<sup>19</sup> Transaktionskosten sind die bei der Anbahnung und Durchführung eines Vertrages anfallenden Kosten. Auch Kosten der „Absicherung eines Leistungsaustausches gegen opportunistisches Verhalten der Geschäftspartner“ (Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 7)) und Informations- und Risikokosten bezeichnet man als Transaktionskosten.

<sup>20</sup> Dies trifft insbesondere bei der Projektfinanzierung zu; durch eine Forfaitierungslösung mit Einredeverzicht können allerdings kommunalkreditähnliche Konditionen erwirkt werden (vgl. Weber (2004a, S. 30)).

<sup>21</sup> Fawkner (2004, S. 83).

<sup>22</sup> Vgl. Roggencamp (1999, S. 41), Budäus (2004b, S. 313) und Strünck/Heinze (2005, S. 124).

Hochbau betrachtet, darunter vorzugsweise solche, die als Vertragsbestandteile das komplette Spektrum Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb über die gesamte Vertragslaufzeit beinhalten.

Schulen, Kindergärten und –tagesstätten, Jugend- und Altenheime, Sportanlagen, Bäder, Freizeit- und Kultureinrichtungen werden als Einrichtungen der sozialen Infrastruktur bezeichnet. Vor allem Schulen sind attraktive Objekte für eine Realisierung mittels PPP. Es werden bereits entsprechend viele Projekte in diesem Sektor durchgeführt. Die Kommunen dürfen öffentliche PPP-Schulprojekte ausschreiben, der Lehrbetrieb muss aber durch Beamte erfolgen.<sup>23</sup> Bäder und andere Freizeit- und Kultureinrichtungen gehören zu den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben der Kommunen<sup>24</sup> und sind daher nicht zwangsweise von ihnen bereit zu stellen. Sie haben wegen ihrer Attraktivität beim Bürger allerdings eine positive Auswirkung auf den Standort.<sup>25</sup>

Ein weiteres Handlungsfeld von PPP ist in der Sanierung und dem Neubau von Verwaltungsgebäuden wie Rathäusern oder Ämtern zu sehen. Hier besteht, ebenso wie bei den Schulen, aufgrund des Investitionsstaus erheblicher Nachholbedarf.

Einige PPP-Projekte sind im Bereich Justizvollzugsanstalten (JVA) angelaufen, bei denen Dienst- und Serviceleistungen ausgelagert werden. Ein zukünftig verstärkt anzutreffender Handlungsbedarf liegt auch in der Umnutzung von Kasernen beziehungsweise Militärf Flächen. Durch die Verkleinerung der Bundeswehr und dem Abzug der alliierten Truppen stehen eine Menge ehemals militärisch genutzter Gebäude und Flächen zur Verfügung, teilweise in attraktiver Lage.

Die kommunale Ebene ist zuständig für einen Großteil der sozialen Infrastruktur, während die Länder beispielsweise für die Bereitstellung von Justizvollzugsanstalten und der Bund für die Umnutzung von Kasernen verantwortlich sind.

## 2.4 Zielsetzungen bei PPP

Aus Sicht der Öffentlichen Hand steht der Abbau des Investitionsstaus neben der Überbrückung von Liquiditätsengpässen im Vordergrund. Dies kann durch eine Erschließung privater Ressourcen, darunter hauptsächlich Kapital, aber auch Arbeitskräfte, Kapazitäten, Anlagen und Wissen für die öffentliche Aufgabenwahrnehmung, ermöglicht werden.<sup>26</sup> Eine effiziente Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch Nutzung von Erfahrungen, Kenntnissen und Ressourcen des privaten Partners sowie durch die Lebenszyklus umfassende Aufgabenübertragung und die Minimierung der Schnittstellen, die sich vor allem in Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteilen widerspiegeln,<sup>27</sup> wird angestrebt. Dazu ist eine Risikoverlagerung beziehungsweise eine sinnvolle Risikoteilung mit dem privaten Sektor unerlässlich.

---

<sup>23</sup> Vgl. Maunz (2005, Art. 7 Rdnr. 21ff. und Rdnr. 66ff., insbes. Rdnr. 72).

<sup>24</sup> Vgl. Scholl/Thöne (1998, S. 142).

<sup>25</sup> Vgl. Pethran (2004, S. 190) und Strünck/Heinze (2005, S. 121).

<sup>26</sup> Vgl. Schmette (2005, S. 19).

<sup>27</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 1).

Des Weiteren verfolgt die Öffentliche Hand finanzielle Ziele wie eine Verschiebung von Zahlungen in die Zukunft, eine langfristige Preissicherheit und ein Vorbeugen gegen unerwartete Forderungen. Sie möchte eine stetige Versorgungssicherheit durch dauerhafte Wartungs- und Instandhaltungsverträge garantieren.<sup>28</sup> Darüber hinaus erhofft sich die Öffentliche Hand eine schnellere Realisierung von Projekten durch die Verkürzung der Bauzeit und eine schnellere Finanzierung.

Natürlich werden auch politische Bestrebungen berücksichtigt. Dazu zählen nicht nur der Imagegewinn des öffentlichen Partners und eine positive Wählerwirkung, sondern vor allem auch die die Wahrung des öffentlichen Auftrages, d.h. eine Förderung des Gemeinwohls<sup>29</sup> und positiver wirtschaftspolitischer Effekte wie Beschäftigung und Wirtschaftswachstum<sup>30</sup>. PPP kann zur Entwicklung kreativer Lösungsansätze und neuer Ideen, die zu mehr Innovationen, einer Effizienzsteigerung und folglich einer Verbesserung der Versorgungsqualität für die Bevölkerung führen,<sup>31</sup> beitragen.

Demgegenüber stehen die Interessen der privaten Partner, in erster Linie die Gewinnerzielung, um eine dauerhafte Existenz am Markt zu sichern.<sup>32</sup> Dies kann durch die Erschließung neuer Aufgabenfelder, die Positionierung auf neuen Märkten<sup>33</sup> sowie eine Diversifikation der Kundenstruktur<sup>34</sup> im Rahmen von PPP-Projekten erreicht werden. Große Bauunternehmen können Betriebsgrößenvorteile erschließen, kleinere Mindesteingangsmengen sichern. Darüber hinaus können bestehende Arbeitsplätze gesichert und möglicherweise neue geschaffen werden.<sup>35</sup>

Auch die privaten Partner verfolgen öffentlichkeitswirksame Ziele wie beispielsweise einen Imagegewinn durch Referenzprojekte oder die Steigerung des Bekanntheitsgrades und damit die Stärkung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens.<sup>36</sup> Durch die Teilnahme an PPP-Projekten gewinnen sie Einblicke in verwaltungsinterne Abläufe, Informationen über die Öffentliche Hand und Verständnis für deren Restriktionen und Zwänge.

Finanzielle Ziele sind ein weiterer Hauptaspekt der Betätigung privater Investoren an PPP-Maßnahmen. Durch neue Aufträge können Gewinne erwirtschaftet und durch langfristige Projekte stetige Zahlungsströme im normalerweise eher zyklisch verlaufenden Baugeschäft gesichert werden.<sup>37</sup> Public Private Partnership-Projekte könnten außerdem als Kapitalanlage-möglichkeit dienen. Sowohl für die am Projekt Beteiligten wie auch für Immobilienfonds bieten sich hierdurch Gewinnaussichten durch eine angemessene Verzinsung des eingebrachten Kapitals.

---

<sup>28</sup> Vgl. Pfeiffer (2004, S. 8).

<sup>29</sup> Vgl. Höftmann (2001, S. 263) und Eggers (2004, S. 121).

<sup>30</sup> Vgl. Budäus (2004a, S. 14).

<sup>31</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2002, S. III).

<sup>32</sup> Vgl. Eggers (2004, S. 121).

<sup>33</sup> Vgl. Budäus (2004a, S. 14).

<sup>34</sup> Vgl. Kruse (2004, S. 231).

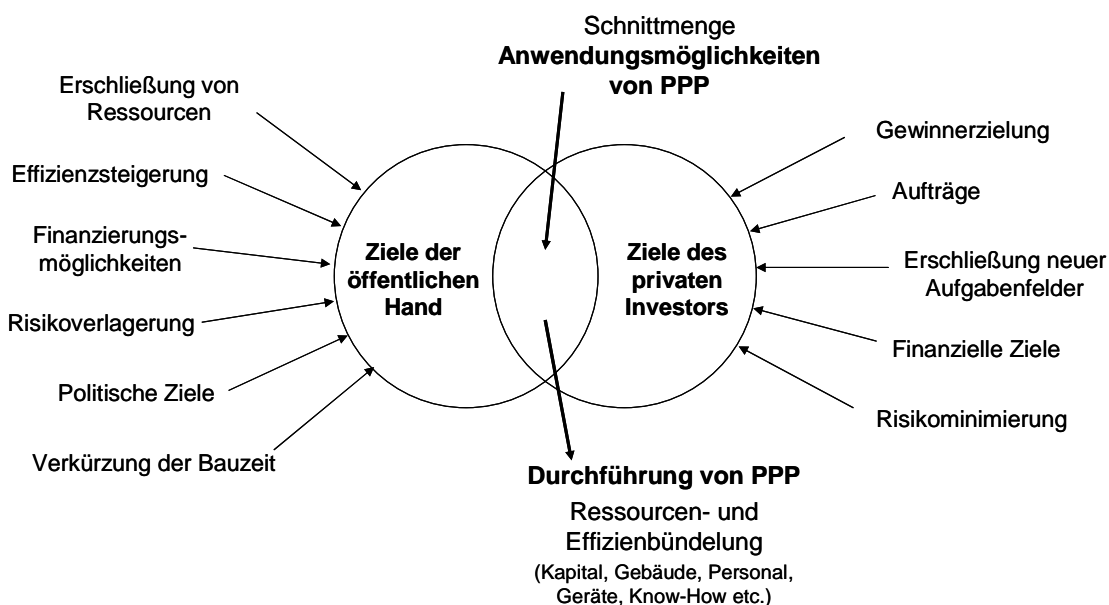
<sup>35</sup> Vgl. Granzow (2004, S. 169).

<sup>36</sup> Vgl. Schmette (2005, S. 21), empirisch nachgewiesen von Clemens-Ziegler/Loock (1998, S. 24).

<sup>37</sup> Vgl. Pfeiffer (2004, S. 10). Es muss angemerkt werden, dass die stetigen Zahlungsströme an den Auftragnehmer nur bei PPP-Projekten, die vertragskonform ausgeführt werden, nicht gefährdet sind.

Abschließend sei die Risikominimierung des eingesetzten Kapitals genannt, da der öffentliche Sektor quasi eine unbegrenzte Bonität aufweist.<sup>38</sup> Auch für den privaten Partner ist eine Partizipation an Ressourcen des öffentlichen Sektors und eine Beschleunigung des Genehmigungsverfahrens durch die Beteiligung der Öffentlichen Hand interessant.<sup>39</sup>

Die Ziele des öffentlichen und privaten Partners haben grundsätzlich einen komplementären Charakter. Der private Partner verfolgt tendenziell das Formalziel der Gewinnmaximierung als Hauptziel, während für die Öffentliche Hand das Sachziel im Vordergrund steht.<sup>40</sup> Damit eine sinnvolle und für beide Seiten gewinnbringende Zusammenarbeit erfolgen kann, muss aus der Schnittmenge der konvergierenden Interessen eine Ressourcenbündelung erfolgen. Durch die Zusammenarbeit treten Synergieeffekte auf, die erfolgreich genutzt werden können. Die Schnittmenge der Vorstellungen kann, wie in der nachfolgenden Abbildung anschaulich dargestellt, zu einer Ressourcenbündelung im Rahmen eines komplexen Leistungsaustausches führen.<sup>41</sup>



**Abbildung 1: Ziele der Partner und Zielkompatibilität**

Als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft muss allerdings beachtet werden, dass die Partner gleichberechtigt sind. Sie teilen sich die Chancen des Projekts, aber auch dessen Risiken, müssen gemeinsam Einfluss auf die Zielvereinbarungen und Entscheidungen nehmen können und übernehmen somit eine Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft.<sup>42</sup> Bereits zu Projektbeginn sollten klare Zielvereinbarungen in allen Bereichen getroffen werden. Anderenfalls kann es zu Änderungen kommen, die die terminliche Vorteilhaftigkeit gefährden können. Auch ist ein unabhängiges, professionell besetztes Projektteam, das transparent und diszipliniert das Verfahren umsetzt, ein weiterer Erfolgsfaktor.<sup>43</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Eggers (2004, S. 131).

<sup>39</sup> Vgl. Kirsch (1997, S. 125).

<sup>40</sup> Vgl. Budäus (2004a, S. 18f.).

<sup>41</sup> Budäus (2004a, S. 12).

<sup>42</sup> Vgl. Schmette (2005, S. 26f.).

<sup>43</sup> Vgl. Eschenbruch (2004, S. 119).

### 3. Kritische Analyse verschiedener PPP-Varianten

#### 3.1 Phasen und Besonderheiten eines PPP-Projekts

Im Rahmen eines PPP-Beschaffungsprozesses können sinnvoll fünf verschiedene Phasen unterschieden werden:<sup>44</sup>

|  |   |  |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedarfsfeststellung und Maßnahmen-identifizierung (→ Eignungstest)</li> <li>2. Vorbereitung und Konzeption (→ Beschaffungsvariantenvergleich)</li> <li>3. Ausschreibung und Vergabe (→ Wirtschaftlichkeitsnachweis)</li> </ol> | } | <p>Planung,<br/>Ausschreibung<br/>und Vergabe<br/>des Projekts</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementierung und Vertragscontrolling</li> </ol>   | } | <p>Durchführung des<br/>Projekts</p>                               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verwertung der Immobilie am Ende der Nutzungsdauer</li> </ol>  | } | <p>Abschluss des<br/>Projekts</p>                                  |

Als besonders wichtig für den späteren Erfolg eines Projekts sind die ersten drei Phasen, die die Planung, die Ausschreibung und die Vergabe des Projekts umfassen, einzustufen. Die Durchführung des Projekts, also Planung, Bau und Betrieb, ist die am längsten dauernde Phase. Während der Planungs- und Bauphasen hat der private Investor im Regelfall einen großen Wissensvorsprung und kann für die wirtschaftliche Realisierung anhand der Vorgaben des öffentlichen Sektors sorgen. In der Betriebsphase muss der Private jedoch verstärkt auf die Vorgaben und Wünsche der Öffentlichen Hand eingehen und diese erfüllen. In dieser Phase ist ein besonders großer Wert auf die kooperative Zusammenarbeit zu legen.

Nicht vergessen werden darf eine vertragliche Regelung zur Beendigung der Kooperation.<sup>45</sup> Dabei sollte nicht nur die reguläre Vertragsbeendigung bedacht werden, sondern auch die Möglichkeit einer vorzeitigen Beendigung beziehungsweise einer Vertragsverlängerung.

Im Vorfeld der Entscheidung für oder gegen eine PPP-Maßnahme muss eine vernünftige Betrachtung des Finanzspielraumes der Kommunen berücksichtigt werden. Es ist zu ermitteln, ob der Bedarf für die vorgesehene Maßnahme auch am Ende der langen Laufzeit des PPP-Projekts, die meistens 20 bis 30 Jahre beträgt, noch vorhanden und die Maßnahme bis zum Ende der Vertragslaufzeit bezahlbar ist. Dazu sind langfristige Prognosen bezüglich des Nutzens und des Aufwandes einer PPP notwendig. Außerdem sollte die Projektgröße sinnvoll gewählt sowie mögliche Komplexitätsrisiken bedacht werden.

Um Streitigkeiten zu vermeiden, sollten anhand objektiv messbarer Kriterien klare und deutliche Qualitätsstandards beziehungsweise Service Level Agreements festgesetzt werden, anhand derer die Einhaltung von Vereinbarungen nachgeprüft werden kann. Dazu sind permanente Vertrags- und Erfolgskontrollen durchzuführen.

<sup>44</sup> In Anlehnung an Beratergruppe – „PPP im öffentlichen Hochbau“ (2003a, S. 11ff) und Weber/Rambold (2005, S. 34ff.).

<sup>45</sup> Vgl. Pfeiffer (2004, S. 77) und Streitferdt/Höftmann (2005, S. 187).

## 3.2 Vertrags- und Organisationsmodelle

Bisher liegt bei den Entscheidungen für oder gegen PPP der Focus auf der Frage, ob überhaupt PPP angewandt werden sollte, ohne aber auf die näheren Ausführungsvarianten überhaupt einzugehen. Bei den Beteiligten gibt es unterschiedliche Vorstellungen von PPP und das Begriffsverständnis ist nicht einheitlich.<sup>46</sup> Daher werden in diesem Abschnitt verschiedene Modellvarianten zur Durchführung von PPP vorgestellt.

In der folgenden Abbildung sind die PPP-Modelle, die im Folgenden näher untersucht und beschrieben werden, in einem funktionalen Zusammenhang dargestellt.

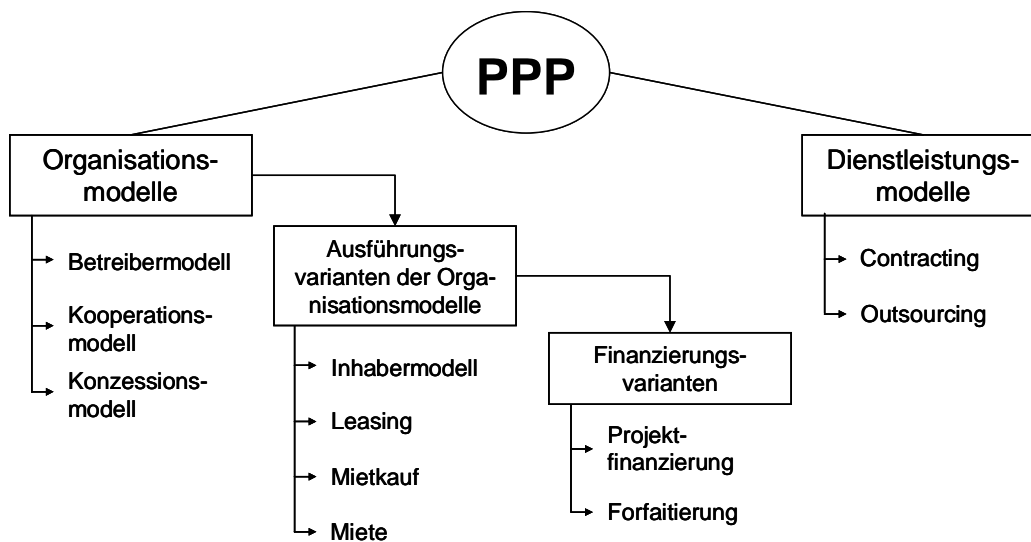


Abbildung 2: Funktionale Systematisierung der PPP-Modelle<sup>47</sup>

Die PPP-Organisationsmodelle umfassen die drei grundlegenden Organisationsformen: Das Betreibermodell, das Kooperationsmodell und das Konzessionsmodell. Diese können mit unterschiedlichen Ausprägungsformen gekoppelt werden. Grundsätzlich stehen zwei Finanzierungsvarianten zur Auswahl. Bei eindeutiger Definition des Umfangs der Aufgabenerfüllung, des Bedarfsprogramms und der Ziele der Öffentlichen Hand kann sinnvoll ein passgenaues PPP-Modell gewählt werden.<sup>48</sup>

### 3.2.1 PPP-Organisationsmodelle

#### Betreibermodell

Die Kommune gibt beim Betreibermodell neben der eigentlichen Bauaufgabe auch die Finanzierung sowie die kommunale Aufgabe der Bewirtschaftung beziehungsweise der Betriebsführung einer Anlage inklusive Wartung, Instandhaltung und sonstiger Facility-Management-Aufgaben (z.B. auch die Wiederverwertung) an eine privatwirtschaftliche Unternehmung auf deren wirtschaftliches Risiko ab.<sup>49</sup> Der private Investor übernimmt die Bauherreneigen-

<sup>46</sup> Vgl. Weber (2004b, S. 40).

<sup>47</sup> Eigene Darstellung, lediglich in Ansätzen übernommen von Höftmann (2001, S. 30).

<sup>48</sup> Vgl. Eschenbruch (2004, S. 6).

<sup>49</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 62), Höftmann (2001, S. 38) und Matschke/Hering (1998, S. 195).

schaft<sup>50</sup> somit von der Öffentlichen Hand und erhält für sein Engagement ein vertraglich vereinbartes Entgelt, trägt aber das finanzielle Risiko sowie die Betriebsverantwortung.

Die Kommune ist nicht an der Betreibergesellschaft beteiligt, sondern hat nur umfassende, vertraglich geregelte Kontrollrechte und Einflussmöglichkeiten gegenüber dem privatwirtschaftlichen Unternehmen, damit die korrekte Aufgabenerfüllung gewährleistet wird und die Kommune somit ihren Pflichten nachkommt.<sup>51</sup>

Die Organisation und die Vertragsstrukturen beim Betreibermodell sollen in nachfolgender Grafik verdeutlicht werden.

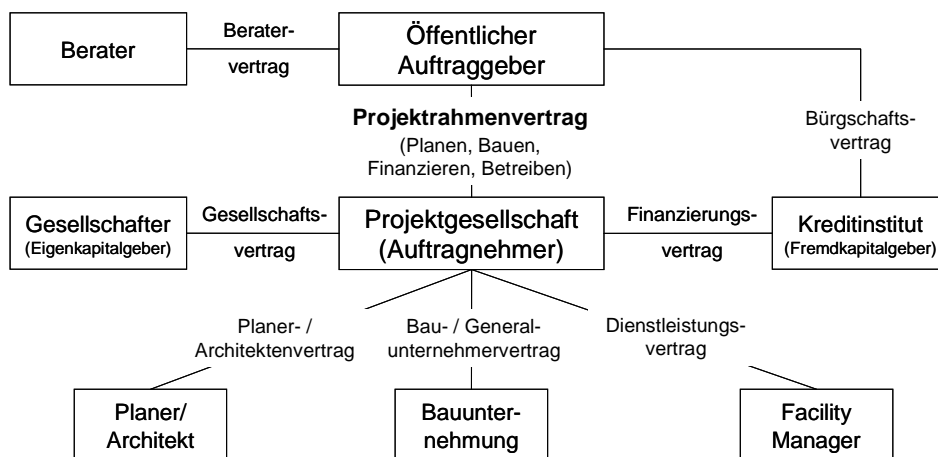


Abbildung 3: Organisation und Vertragsstrukturen beim Betreibermodell<sup>52</sup>

Das wesentliche Merkmal und gleichzeitig der größte Vorteil des Betreibermodells ist die privatwirtschaftliche Gesamtoptimierung über alle Phasen der Lebensdauer der Anlage beziehungsweise der Immobilie.<sup>53</sup> Bei den Varianten, bei denen die Öffentliche Hand das Eigentum an der Anlage oder Immobilie behält oder dieses nach Ablauf des Vertrages, ob gegen Zahlung eines Entgeltes oder nicht, zurück erhält, ist ihr Vorteil besonders groß. Sie nutzt während der Betriebsphase alle Elemente der privatwirtschaftlichen Realisierung und besitzt am Ende der Vertragslaufzeit eine voll funktionsfähige Immobilie.<sup>54</sup> Nachteilig kann bei diesem Modell die relativ große Abhängigkeit der Kommune vom privaten Betreiber sein, daher sind auf jeden Fall vertragliche Kontroll- und Einflussnahmerechte zu sichern.<sup>55</sup>

Dem privaten Partner bietet sich im Betreibermodell die Möglichkeit, seine Stärken voll einzusetzen: Er kann durch seinen Kompetenzvorteil eine bestmögliche Realisierung des Vorhabens über den gesamten Lebenszyklus erwirken, ohne zuviel Einmischung seitens des öffentlichen Sektors befürchten zu müssen. Die Details und Ausführungswünsche sind bei Vertragsschluss klar definiert und dienen dem Investor als Kalkulationsgrundlage für die Erbringung seiner Leistungen.

<sup>50</sup> Vgl. Erbach (1997, S. 126).

<sup>51</sup> Vgl. Granzow (2005, S. 172).

<sup>52</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kumlehn (2001, S. 31), Roentgen (2001, S. 170) und Public Private Partnership-Initiative NRW (2003, S. 16).

<sup>53</sup> Vgl. Höftmann (2001, S. 38).

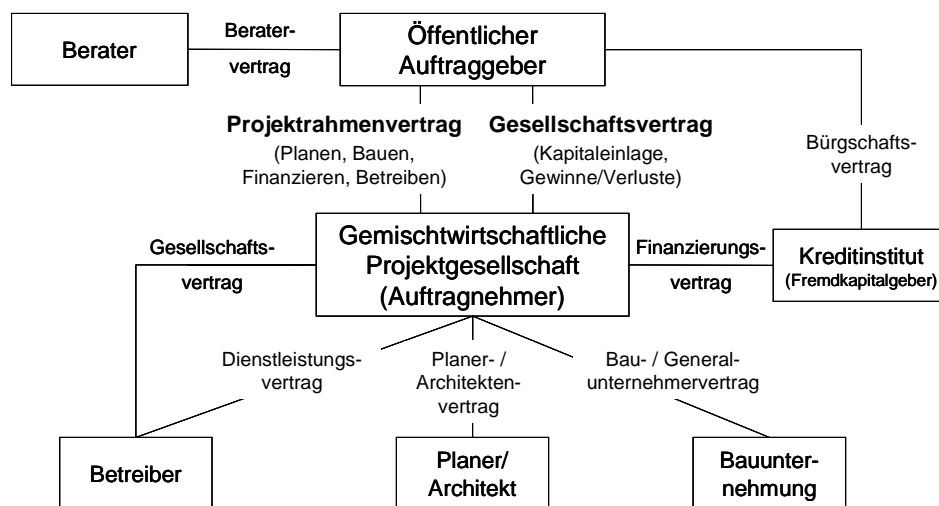
<sup>54</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 63).

<sup>55</sup> Vgl. Kirchhoff/Henning (2003, S. 304).

### Kooperationsmodell

Die Öffentliche Hand kann sich zusammen mit einem oder mehreren privaten Unternehmen an einer Projektgesellschaft beteiligen, die im Wesentlichen die gleichen Aufgaben übernimmt wie eine Betreibergesellschaft. Es handelt sich dann um ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen des Privatrechts,<sup>56</sup> das meistens in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisiert ist.<sup>57</sup> Üblicherweise ist dabei die Kommune mehrheitlich beteiligt, damit sie sich einen angemessenen Einfluss wahren kann.<sup>58</sup> Allerdings kann die mehrheitliche Beteiligung an der Gesellschaft umgangen werden, indem der Kommune ein Mitsprache- und Vetorecht laut Vertrag eingeräumt wird.<sup>59</sup>

Gemischtwirtschaftliche Unternehmungen können aus dem, häufig aus Geldmangel, aber auch aus der Intention heraus, technisches oder kaufmännisches Know-how von Dritten zu erwerben, bedingten Verkauf von Anteilen an öffentlichen Unternehmen<sup>60</sup> oder aus dem Wunsch heraus, eine effizientere Aufgabenerfüllung in einer privaten Rechtsform unter Beteiligung der Privatwirtschaft realisieren zu können, entstehen. Allgemein gilt, dass die Managementaufgaben beim Kooperationsmodell vom privaten Partner übernommen werden sollten.



**Abbildung 4: Organisation und Vertragsstrukturen beim Kooperationsmodell<sup>61</sup>**

Die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Gebietskörperschaften werden beim Kooperationsmodell nicht oder nur unwesentlich geschmälert, dennoch profitiert der öffentliche Sektor vom Wissen und Können privater Spezialunternehmen.<sup>62</sup> Es lassen sich durch die institutionalisierte Ausgestaltung in diese Modelle spezielle Sicherheitsbedürfnisse der Kommunen integrieren.<sup>63</sup> Dem privaten Sektor bieten Kooperationsmodelle die Möglichkeit, Einblicke in

<sup>56</sup> Vgl. Höftmann (2001, S. 39).

<sup>57</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 64). Im Bereich des Hochbaus haben sich inzwischen gemischtwirtschaftliche Unternehmungen bewährt, so zum Beispiel Parkhausbetriebs-GmbHs oder Bäderbetriebs-GmbHs.

<sup>58</sup> Vgl. Granzow (2005, S. 169).

<sup>59</sup> So zum Beispiel geschehen bei den PPP-Projekten der Schulen in Offenbach, bei denen der Kreis Offenbach eine Beteiligung von etwas mehr als 5 Prozent hält, aber dennoch ein umfassendes Mitsprache- und Vetorecht besitzt (vgl. hierzu auch Kapitel 4).

<sup>60</sup> Vgl. Plaßmann (2004, S. 49).

<sup>61</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kumlehn (2001, S. 21).

<sup>62</sup> Vgl. Kirchhoff/Henning (2003, S. 306f.) und Matschke/Hering (1998, S. 191).

<sup>63</sup> Vgl. Kruse (2001, S. 259)..



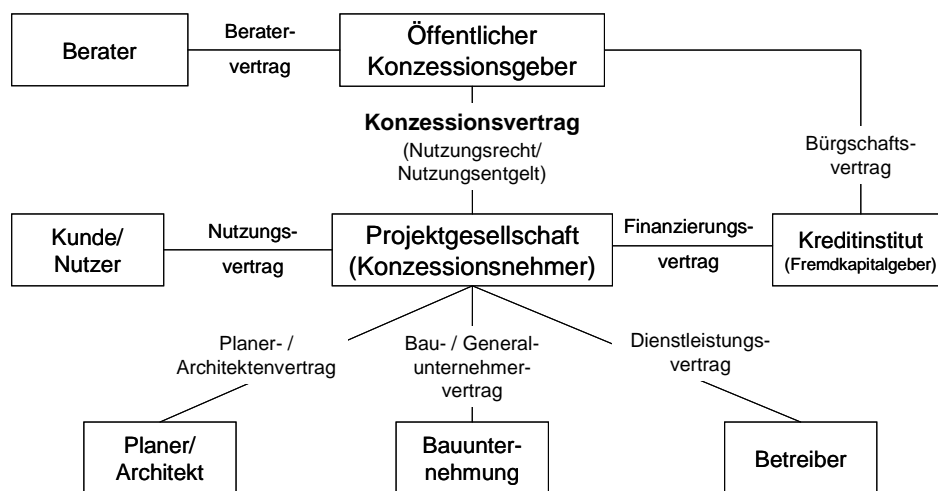
den Aufbau und die Arbeitsweise der Öffentlichen Hand zu bekommen. Außerdem ist das Genehmigungsverfahren durch die Mitwirkung des öffentlichen Sektors im Regelfall einfacher und schneller durchführbar.

Die Finanzierung muss nicht von der Kommune alleine getragen werden, im Gegenteil kann die Kommune über eine kommunale Gesellschaft zudem erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen und somit ihren Haushalt konsolidieren, was ihr bei Eigenrealisierung untersagt wäre.<sup>64</sup>

### Konzessionsmodell

Konzessionsmodelle sind Modelle der Drittnutzerfinanzierung, die sich über Gebühren und Entgelte finanzieren. Die Gebietskörperschaft überträgt dabei eine wirtschaftliche Aktivität auf einen Dritten, der dafür kein Entgelt erhält, sondern von dem Benutzer der Dienstleistung vergütet wird.<sup>65</sup> Die Höhe der Gebühren beziehungsweise die Bestimmung selbiger wird vertraglich geregelt. Das Konzessionsmodell findet häufig bei Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen wie Straßen, Brücken und Tunneln,<sup>66</sup> aber auch bei Projekten im Bereich der Wasserver- oder Abwasserentsorgung Anwendung.<sup>67</sup>

Beim Konzessionsmodell gibt es keine direkte Leistungsbeziehung zwischen dem Konzessionsgeber und dem Kunden beziehungsweise dem Nutzer, wie in folgender Abbildung 5 zu sehen ist.



**Abbildung 5: Organisation und Vertragsstrukturen beim Konzessionsmodell<sup>68</sup>**

Der Vorteil beim Konzessionsmodell liegt in der aufwandsneutralen Realisierung für den öffentlichen Sektor. Die Öffentliche Hand nimmt, abgesehen von möglichen Fördergeldern, keine Zahlungen oder sonstigen Leistungen an den privaten Investor vor. Dieser finanziert sich komplett aus den Nutzerentgelten. Er übernimmt die Vorfinanzierung bis zur vollständigen Fertigstellung des Projekts sowie die anschließende Gebührenerhebung.

<sup>64</sup> Vgl. Granzow (2005, S. 169).

<sup>65</sup> Vgl. Plaßmann (2004, S. 42).

<sup>66</sup> Vgl. Matschke/Hering (1998, S. 190) und Roentgen (2001, S. 164).

<sup>67</sup> Vgl. Kirchhoff/Henning (2003, S. 311) und Erbach (1997, S. 127).

<sup>68</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kumlehn (2001, S. 27) und Weber (2003, S. 42).

### 3.2.2 Ausführungsvarianten der PPP-Organisationsmodelle

Die oben angeführten Organisationsmodelle können in verschiedenen Varianten ausgeführt werden, die sich vor allem in eigentumsrechtlichen Fragen, aber auch in der Risikoverteilung und in der Verwertung der Immobilie nach Vertragsende unterscheiden.<sup>69</sup>

#### Inhabermodell / Nutzungsüberlassungsmodell

Die Öffentliche Hand ist während der gesamten Vertragslaufzeit Eigentümerin des Grundstücks bzw. wird Eigentümerin des auf ihm zu errichtenden Bauwerks, räumt der Projektgesellschaft im Rahmen eines Nutzungsüberlassungsvertrags aber ein Nutzungsrecht an beidem ein, damit sie die Baumaßnahme und den Betrieb durchführen kann.

#### Leasing

Der Leasingvertrag ist ein miet- oder pachtähnlicher Vertrag zwischen einem Leasinggeber (privater Investor) und einem Leasingnehmer (öffentlicher Partner).<sup>70</sup> Grundsätzlich kann sowohl der Leasinggeber als auch der Leasingnehmer Eigentümer des Grundstückes sein,<sup>71</sup> während der Leasinggeber in jedem Fall der Eigentümer des Gebäudes oder der Anlage ist, die er in einem langfristigen, in der Regel unkündbaren Leasingvertrag an die nutzende Kommune vermietet.

Der Unterschied zur Miete besteht hauptsächlich im Risikoübergang vom Leasinggeber auf den Leasingnehmer. So trägt der Leasingnehmer oftmals das Risiko der Fehlinvestition oder des zufälligen Untergangs des Leasinggegenstandes und hat Wartungs- und Reparaturkosten zu übernehmen.<sup>72</sup> Vorteile des Leasings können für ihn beispielsweise Steuereffekte, eine positive Auswirkung auf die Liquiditätssituation (der so genannte „pay-as-you-use“-Effekt) oder Einsparungen aus Kauf und Finanzierung aus einer Hand sein.

#### Mietkauf

Als Mietkauf wird eine Kombination aus Werkvertrag und Darlehen verstanden. Die dem Mietverkäufer, in der Regel eine Objektgesellschaft, geschuldete Kaufpreis- oder Werklohnforderung wird in eine vertraglich gesicherte Darlehensforderung mit regel- oder unregelmäßigen Raten umgewandelt, wobei ein Übergang des wirtschaftlichen Eigentums am errichteten Gebäude oder der Anlage auf den Mietkäufer stattfindet.<sup>73</sup> Somit liegen auch die Pflichten und Risiken an dem erworbenen Objekt von Anfang an beim Mietkäufer, der das Objekt mit der letzten Rate vollständig erwirbt.<sup>74</sup> Das rechtliche Eigentum am Objekt verbleibt bis zur Begleichung der letzten Mietkauftrate beim Mietverkäufer. Wirtschaftlich betrachtet entspricht der Mietkauf einem Ratenkauf.<sup>75</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. zu den eigentumsrechtlichen Ausführungen die Rücksprache mit Frau Ginetta am 21. Juli 2005, soweit keine anderen Quellen angegeben sind.

<sup>70</sup> Vgl. Matschke/Hering (1998, S. 164).

<sup>71</sup> Gehört das Grundstück, auf dem sich das zu nutzende Gebäude befindet, der Öffentlichen Hand, muss ein Erbbaurechtsvertrag geschlossen werden.

<sup>72</sup> Vgl. Kirchhoff/Müller-Godeffroy (1994, S. 50).

<sup>73</sup> Vgl. Kirchhoff/Müller-Godeffroy (1996, S. 55).

<sup>74</sup> Vgl. Fischer/Schubert (2003, S. 276f.).

<sup>75</sup> Vgl. Kroll (2003, S. 6).

### **Miete / Investorenmodell**

Bei einer Miete baut oder modernisiert ein privater Investor meist auf eigenem Grundstück und auf eigene Rechnung ein Objekt, das er für die eine festgelegte Zeitspanne an die Öffentliche Hand vermietet. Das rechtliche und wirtschaftliche Eigentum bleibt beim Vermieter, der auch in aller Regel die typischen Aufgaben und Risiken übernimmt und von einer eventuellen Wertsteigerung profitiert. Der Mietzins ist meistens indiziert und kann in regelmäßigen Abständen angepasst werden. Der spätere Kaufpreis richtet sich nach dem Marktwert.

### **3.2.3 Finanzierungslösungen**

Hier sollen die Projektfinanzierung und die Forfaitierung vorgestellt werden, die die grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten bei PPP-Projekten darstellen.<sup>76</sup> Eine Beachtung der reinen Fondsfinanzierung findet an dieser Stelle nicht statt, da sie im Bereich PPP bisher noch unüblich ist.<sup>77</sup> Teilweise werden in der Literatur auch Leasingmodelle als Finanzierungsformen bezeichnet.<sup>78</sup> Zu beachten ist jedoch, dass die Leasingrate selbst wieder forfaitiert oder projektfinanziert werden kann.

#### **Projektfinanzierung**

Unter Projektfinanzierung wird im Allgemeinen die Finanzierung einer sich selbst tragenden Wirtschaftseinheit, zum Beispiel das PPP-Projekt, bezeichnet, bei der sich die Kreditgeber hauptsächlich auf den prognostizierten Cash-flow und die Aktiva des Projekts als Sicherheit für die Rückzahlung des Kredites verlassen. Der Kerngedanke der Projektfinanzierung ist die Auslagerung des Projekts aus dem Haftungsbereich des Projektinitiators und die Verteilung von Risiken und Chancen sowie von Kosten und Nutzen des Projekts auf mehrere Schultern. Das geht nur, wenn die Projektgesellschaft als Schuldner auftritt.<sup>79</sup>

Die Erarbeitung eines Angebots, das eine Projektfinanzierung beinhaltet, ist für den Bieter sehr aufwändig, da eine Kalkulation der Zahlungsströme über die gesamte Laufzeit des Projekts notwendig ist. Erst ab einem Investitionsvolumen von ungefähr 20 Mio. Euro<sup>80</sup> zahlt sich eine Projektfinanzierung aus, für kleinere Projekte ist sie zu teuer.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Rambold (2005, S. 48)

<sup>77</sup> Für die Fondsfinanzierung bei öffentlichen Bauprojekten sei auf die weiterführende Literatur verwiesen, z.B. Leimböck (2000, S. 291).

<sup>78</sup> Vgl. hierzu bspw. Kruse (2004, S. 214) oder Leimböck (2000, S. 291).

<sup>79</sup> Vgl. Pfnür (2004, S. 255f.).

<sup>80</sup> Als Mindestfinanzierungsvolumen wird beispielsweise von Pfnür der Betrag von 5 Mio. Euro angegeben, wobei die meisten der realisierten Projektfinanzierungen ein weitaus höheres Volumen aufweisen dürften (vgl. Pfnür (2002, S. 256)).

<sup>81</sup> Die hohen Kosten einer Projektfinanzierung rühren von der meistens recht hohen Komplexität der Maßnahme sowie der aufwändigen Prüfung durch das Kreditinstitut. Bei der Forfaitierung ist die Bonität der Öffentlichen Hand vorhanden, so dass keine Prüfung der Kreditwürdigkeit erfolgt. Bei einer Projektfinanzierung müssen jedoch der Zahlungsplan aufgestellt und eine Due Dilligence-Prüfung durchgeführt werden. Die Bank will damit ihr Risiko minimieren, dass es zu einem Ausfall der Forderung kommt. (vgl. Rücksprache mit Frau Gentinetta am 18. August 2005 sowie Rambold (2005, S. 50)). Banken versuchen tendenziell, sich den Aufwand für die Projektfinanzierungen vergüten zu lassen (vgl. Grotowski (2005, S. 58)).

Allgemein ist eine Projektfinanzierung von öffentlichen Bauvorhaben wie in der folgenden Abbildung organisiert.

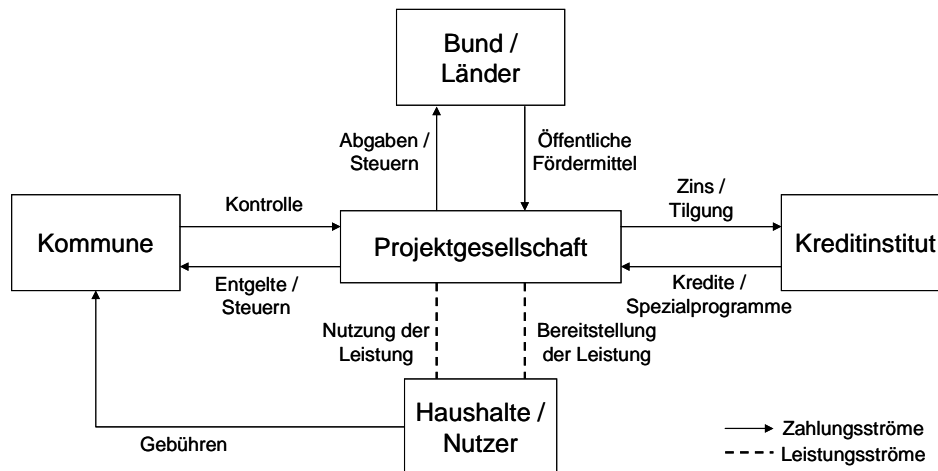


Abbildung 6: Organisation der Projektfinanzierung öffentlicher Bauvorhaben<sup>82</sup>

### Forfaitierungsmodelle

Forfaitierung<sup>83</sup> findet dann statt, wenn ein privates Unternehmen, hier in der Regel das Bauunternehmen beziehungsweise die zwischengeschaltete Projektgesellschaft, Teile seiner Gebührenforderungen gegenüber einer Kommune an ein Kreditinstitut verkauft.<sup>84</sup> Die Öffentliche Hand zahlt dann die Vergütung für Planung, Bau und Betrieb in monatlichen, meistens konstanten Raten über einen längeren Zeitraum an das Kreditinstitut zurück.<sup>85</sup> Im Deutschen kommt dem Begriff Forfaitierung am ehesten die Übersetzung „Stundungsvereinbarung“<sup>86</sup> nahe.

Die Forderungen, die abgetreten werden, bestehen gegenüber einer Gebietskörperschaft und können daher als sicher angenommen werden. Dies führt dazu, dass annähernd Kommunalkredit-ähnliche Konditionen erzielt werden können, wenn die Gebietskörperschaft eine Einredeverzichtserklärung abgibt, das heißt, dass sie für die Begleichung der Forderung gegenüber der Bank garantiert, auch wenn ihr die Einnahmen nicht oder noch nicht in voller Höhe zugeflossen sind. Für die Öffentliche Hand bedeutet eine Einredeverzichtserklärung ein hohes Risiko, da sie für den Ausfall von Forderungen gegenüber dem Privaten einstehen muss, und das bereits während der Bauphase. Sollte das Bauwerk also nicht fristgerecht fertig gestellt werden oder nicht benutzbar sein, trägt die Öffentliche Hand trotzdem das Finanzierungsrisiko. Diese Finanzierungsform wird in der Praxis als „Mogendorfer Modell“ bezeichnet. Der PPP-Gedanke ist hier am wenigsten ausgeprägt.<sup>87</sup>

<sup>82</sup> In Anlehnung an Kirchhoff/Müller-Godeffroy (1996, S. 49).

<sup>83</sup> Der Begriff „Forfaitierung“ wird normalerweise eingeschränkt im Sinne eines regresslosen Verkaufs einzelner Forderungen gebraucht. Häufig werden bei der Forfaitierung nur mittel- bis langfristige Forderungen veräußert (vgl. Matschke/Hering (1998, S. 171) und Perridon/Steiner (1999, S. 432ff.)).

<sup>84</sup> Vgl. Kirchhoff/Müller-Godeffroy (1996, S. 70).

<sup>85</sup> Vgl. Jacob/Kochendorfer (2002, S. 83) und Eschenbruch (2004, S. 25).

<sup>86</sup> Fischer/Schubert (2003, S. 277).

<sup>87</sup> Vgl. Beratergruppe – „PPP im öffentlichen Hochbau“ (2003b, S. 25).

### 3.2.4 Dienstleistungsmodelle

#### Contracting

Contracting bezeichnet die Ausgliederung und langfristige partnerschaftliche Übernahme von genau bestimmten Teilleistungen<sup>88</sup>, in der Praxis hauptsächlich solcher zur Energielieferung.<sup>89</sup> Die Effizienz des Einsatzes eines privaten Partners für diese Aufgaben beruht auf leistungswirtschaftlichen Verbesserungen und Rationalisierungspotentialen, die der spezialisierte Private durch seine Fachkenntnisse erzielen kann.<sup>90</sup> Die Verbesserungen lassen sich vor allem durch Modernisierung und Optimierung der Energieversorgung erzielen.

#### Outsourcing

Beim Outsourcing werden bisher von der Verwaltung selbst erbrachte Aufgaben und Dienstleistungen im technischen und/oder kaufmännischen Bereich, so genannte Annexaufgaben, für einen vertraglich festgelegten Zeitraum in einem Betriebsführungsmodell<sup>91</sup> an Drittunternehmen vergeben. Das Outsourcing kann beispielsweise für die Reinigung öffentlicher Gebäude durch private Reinigungsdienste in Frage kommen. Dadurch soll sich die Verwaltung auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ineffiziente Leistungen aufgeben.

### 3.3 Einteilung der PPP-Modelle

Der Öffentlichen Hand stellt sich die Frage, ob es sinnvoller ist, eine Leistung selbst zu erbringen oder sie auszulagern. Bei völliger Eigenerstellung eines Objektes mit hoher vertikaler Integration gehen vermutlich Ineffizienzen in der Aufgabenerfüllung einher. Eine Privatisierung von Leistungen wird in der Praxis selten gewählt,<sup>92</sup> weil sie mit einer Aufgabe von Eigenständigkeit verbunden sein kann. Eine Lösung der Problematik könnte der goldene Mittelweg sein: Die Aufgabe kann im Rahmen einer PPP ausgestaltet werden, in der eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft stattfindet.

Nach der Intensität der Aufgabenübertragung an Private können fünf Stufen an Modellen zur privatwirtschaftlichen Realisierung öffentlicher Aufgaben unterschieden werden:<sup>93</sup>

- Reine Finanzierungsmodelle, bei denen der private Partner für die Kapitalaufbringung und die Öffentliche Hand für die Bewirtschaftung zuständig ist.
- Reine Dienstleistungsmodelle, wie das Contracting, bei denen lediglich die Dienstleistung an sich vergeben und in regelmäßigen Raten abgegolten wird.
- Konzessionsmodelle, bei denen der private Partner von der Öffentlichen Hand die Konzession für die Versorgung eines bestimmten Gebietes mit Leistungen erhält.

---

<sup>88</sup> Vgl. Höftmann (2001, S. 37).

<sup>89</sup> Vgl. Kirchhoff/Henning (2003, S. 313). Das Contracting ist auch mit anderen PPP-Modellen kombinierbar, so wäre beispielsweise eine PPP-Maßnahme, bei der die Elemente Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und Energie-Contracting ausgeschrieben werden, denkbar.

<sup>90</sup> Vgl. Matschke/Hering (1998, S. 174).

<sup>91</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 64).

<sup>92</sup> Vgl. Kruse (2004, S. 259).

<sup>93</sup> In Anlehnung an Matschke/Hering (1998, S. 184ff.), an Höftmann (2001, S. 30) und an Eggers (2004, S. 34f.).

- Kooperationsmodelle, die mittels einer gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft, an der sowohl öffentliche als auch private Partner beteiligt sind, durchgeführt werden.
- Betreibermodelle, bei denen eine öffentliche Aufgabe komplett an ein privates Unternehmen vergeben wird und die Öffentliche Hand nur noch Kontrollfunktionen besitzt.

CLEMENS-ZIEGLER und LOOCK vertreten die Auffassung, dass nur beim Kooperationsmodell eine wirkliche PPP vorliegt,<sup>94</sup> da nur hierbei eine richtige Zusammenarbeit zwischen Öffentlicher Hand und Privatwirtschaft stattfindet. Den gleichen Weg schlagen STRÜNCK und HEINZE sowie KRUSE ein, indem sie feststellen, dass bei Betreibermodellen die Kommune die laufende Finanzierung und Durchführung des Projekts an ein Unternehmen lediglich delegiert. Also handele es sich genau genommen nicht um eine Kooperation, sondern um eine Delegation.<sup>95</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit soll jeweils das gesamte PPP-Projekt, das Planen, Bauen, Betreiben und Finanzieren beinhaltet, im Vordergrund stehen. In diesem umfänglichen Bereich und über die lange Vertragslaufzeit hinweg ist eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor notwendig, um die Maßnahme erfolgreich zu realisieren. Dies ist ein grundsätzlich anderes Vorgehen als bei der konventionellen Vergabe, daher sollen hier alle PPP-Modelle, insbesondere auch Betreibermodelle, als Formen öffentlich-privater Kooperationen angesehen werden.

Eine qualitative Einordnung der verschiedenen Formen und Ausprägungen von öffentlich-privaten Partnerschaften nach dem Grad ihrer Privatisierung sowie dem Grad der Aufgabenübertragung findet sich in nachstehender Grafik.

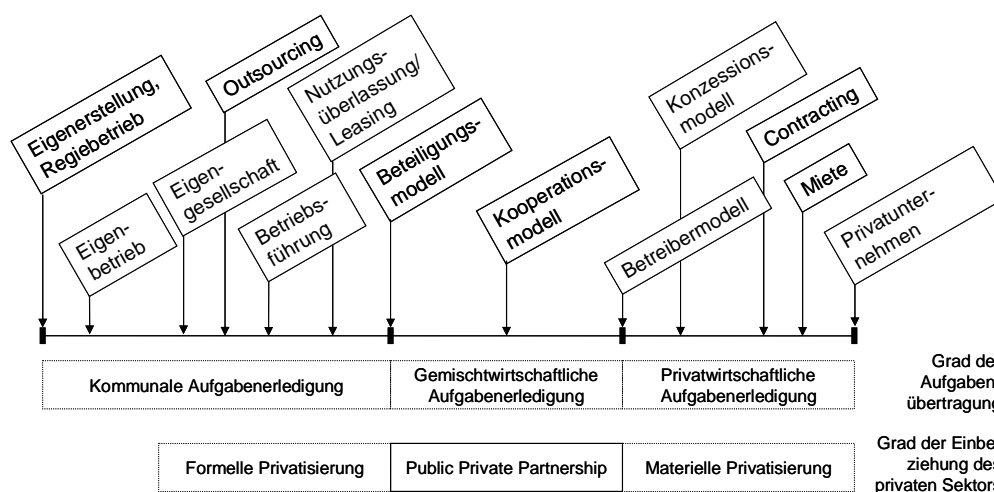


Abbildung 7: Einteilung von PPP-Modellen nach dem Grad der Privatisierung<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Clemens-Ziegler/Loock (1998, S. 8f.).

<sup>95</sup> Strünck/Heinze (2005, S. 123) und Kruse (2004, S. 214).

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kruse (2004, S. 197), Weber (2004b, S. 41), Napp (2004, S. 152) und Saß (2005, S. 136f.). Es ist zu beachten, dass eine genaue Einordnung wegen der fließenden Grenzen der einzelnen PPP-Formen nicht möglich ist und die Abbildung nur eine ungefähre und relative Einteilung vornehmen kann.

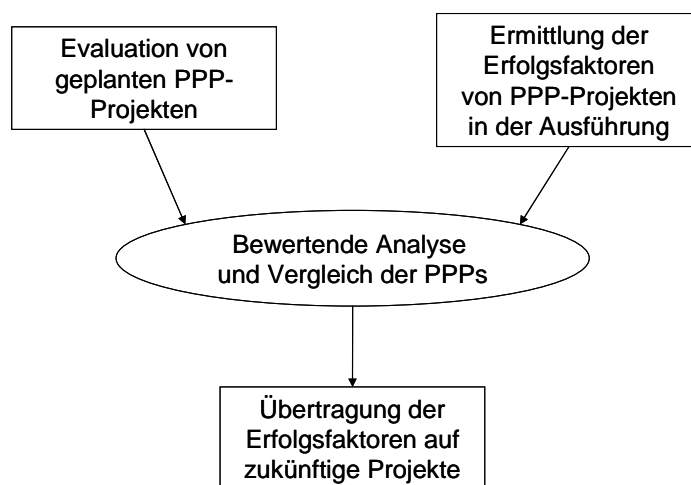
## 4. Marktanalyse deutscher PPP-Projekte

Auf den in den vorigen Abschnitten erarbeiteten Überlegungen aufbauend, wurde im nun folgenden Kapitel die Übertragung der Grundlagen und Modelle auf den Hochbau und eine Untersuchung konkreter Projekte durchgeführt. Dabei war ein Hauptteil der Arbeit die Ermittlung und Gegenüberstellung der Projekte. In Anhang 2 befindet sich eine Liste mit Informationen bezüglich der einzelnen Projekte, da diese nicht alle im Text vorgestellt werden.

### 4.1 Faktoren zur Untersuchung der PPP-Modelle

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bereits durchgeführte oder sich in der Umsetzung befindliche, aktuelle und geplante Public Private Partnership-Projekte untersucht. Das Ziel der Betrachtung war es, Erfolgsfaktoren für Public Private Partnerships zu vermitteln und aus Sicht des privaten Investors eine optimale Vorgehensweise für zukünftige Projekte abzuleiten.

Zu diesem Zweck wurde eine Handlungskonzeption ausgearbeitet, die einerseits ausgeführte und sich in der Umsetzung befindliche Hochbauprojekte in Deutschland untersucht und andererseits geplante Projekte evaluiert. Darauf aufbauend wurden eine bewertende Analyse und ein Vergleich der PPP-Projekte durchgeführt. Anhand einer solchen Ermittlung sollte abgeschätzt werden, in welche Richtung sich der Bedarf des öffentlichen Sektors entwickelt und welche Projekte für private Investoren interessant und erfolgreich sein könnten.



**Abbildung 8: Handlungskonzeption**

Zur bewertenden Analyse und zum Vergleich der Projekte mussten umfassende Informationen über diejenigen Projekte gesammelt werden, die in die Untersuchung einbezogen wurden. Idealerweise sollten die zu untersuchenden und zu vergleichenden Faktoren für jedes der näher betrachteten Projekte ermittelt werden, um einen direkten Vergleich zu ermöglichen. Bei einer unvollständigen Informationslage kann es vorkommen, dass die Ergebnisse der Untersuchung nicht verwertbar beziehungsweise nicht auf andere Projekte übertragbar sind.

Schwierigkeiten ergaben sich durch den unterschiedlichen Status, dem die Projekte unterliegen: Während die Pilotprojekte von Bund oder Ländern gefördert werden und Vorreiterrollen einnehmen, werden meistens wenige Informationen bezüglich kleiner oder nicht von den

unterschiedlichen Task Forces begleiteter Projekte publik. Die Angaben zu den Pilotprojekten der Task Forces sind im Regelfall wesentlich umfangreicher und werden gerne veröffentlicht, da sie einen Anreiz für zusätzliche Maßnahmen im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften schaffen sollen.

Um die Vorgehensweise für die Untersuchung zu bestimmen, mussten zunächst diejenigen Faktoren definiert werden, die für die privaten Investoren Anreize bieten, an PPP-Projekten teilzunehmen. Das oberste Ziel des privaten Investors ist die Gewinnerzielung. Die Höhe des realisierbaren Gewinnes für den privaten Partner bei einem Bauvorhaben im Rahmen einer PPP lässt sich jedoch bisher noch nicht ermitteln, da die Projekte eine lange Laufzeit haben und in Deutschland noch kein Hochbauprojekt abgeschlossen wurde. Es lassen sich lediglich Vermutungen anstellen, wie hoch die Gewinne ausfallen können. Allerdings beruhen die Werte dann auf Schätzungen, die je nach optimistischer oder pessimistischer Herangehensweise unterschiedlich hoch angesehen werden.

Es können natürlich diejenigen Projekte ermittelt werden, die dem privaten Investor einen möglichst hohen Gewinn versprechen. Bei PPP-Projekten ist das allerdings allein aus den Gegebenheiten und Rahmenfaktoren des Projekts schwer zu beurteilen, da der vertraglich festgesetzte Preis meistens im Verhandlungsverfahren ermittelt wird und der Zuschlag für einen Investor von den Angeboten der anderen Wettbewerber abhängt. Üblicherweise wird dem Bieter, der ein qualitativ gutes und gleichzeitig kostengünstiges Angebot abgibt, der Zuschlag erteilt. Hier hat also der private Investor lediglich die Möglichkeit, die Wahrscheinlichkeit für einen Zuschlag zu erhöhen, wenn er gleichzeitig den Angebotspreis senkt.<sup>97</sup> Das widerspricht jedoch dem Ziel der Gewinnmaximierung.

Daher wurde folgende Annahme getroffen: Eine „kurzfristige Gewinnmaximierung“ wird hier nicht als zu verfolgendes Hauptziel angesehen, sondern die Erteilung eines Zuschlages ist das anzustrebende Ziel. Es wird damit vorausgesetzt, dass jeder erteilte Zuschlag für ein Projekt einen Gewinn für den privaten Investor bedeutet. Dieser Gewinn muss nicht zwangsläufig materieller Natur sein, es kann für ihn auch von Vorteil sein, seinen Namen in den Zusammenhang mit PPP zu bringen und neue Kompetenzen zu erlangen. Dies kann sich positiv auf zukünftige Projekte und somit auf die langfristige Gewinnmaximierung auswirken.

Hiermit sind bereits zwei weitere Ziele des privaten Sektors angesprochen worden: Die Imagepflege und die Erlangung von Kompetenzen. Diese marktwirtschaftlichen Aspekte stehen neben anderen vom Investor verfolgten Zielen. Zunächst seien dabei die finanziellen Ziele wie beispielsweise der Verstetigung von Zahlungsflüssen oder der Erschließung von Kapitalanlagemöglichkeiten zu nennen. Außerdem hat ein privater Investor Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Öffentlichen Hand, weil er damit tendenziell sein Risiko minimieren kann. Auch kann er bei einer Zusammenarbeit an Ressourcen des Partners partizipieren. Hier wird deutlich, dass all diese Ziele durch die Erschließung von Aufträgen erreicht werden können.

---

<sup>97</sup> Die Erhöhung der Qualität eines Angebotes würde zwar einen Vorteil bedeuten, das ausschlaggebende Kriterium für einen Zuschlag ist allerdings die Wirtschaftlichkeit, die sich meistens am günstigsten Angebot orientiert. Liegen zwei qualitativ gleichwertige Angebote vor, so ist dem kostengünstigeren der Zuschlag zu erteilen. Ist ein Angebot qualitativ hochwertiger, aber auch teurer, so muss abgewogen werden, ob die höhere Qualität notwendig und der Vorschlag finanzierbar ist.



Das einzige zu verfolgende Ziel für den privaten Investor im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften kann also darin gesehen werden, Aufträge zu erlangen und damit neue und neuartige Aufgabenfelder zu erschließen. Besonders in der jetzigen Phase, in der sich PPPs auf dem deutschen Markt etablieren und immer mehr als Lösung für Beschaffungsmaßnahmen des öffentlichen Sektors angesehen werden, ist eine frühzeitige Partizipation notwendig, um sich aus der Masse abzuheben und Akzente zu setzen.

Im Folgenden wurden vorzugsweise Bauunternehmen als private Investoren angesehen. Sie führen die PPP-Projekte unter Einsatz von Eigenkapital, Arbeitskräften und anderen Ressourcen aus. Zur Erledigung der einzelnen Aufgabenschwerpunkte können sie wiederum Nachunternehmer beauftragen, die hier aber nicht Gegenstand der Betrachtung waren. Neben den Bauunternehmen könnten reine Eigenkapitalgeber, aber auch Beratungsunternehmen oder Rechtsanwälte zu den Investoren zählen, da auch sie am PPP-Prozess beteiligt sind. Sie bringen ihre Ressourcen in den Prozess ein und profitieren von Aufträgen. Auf sie wurde hier ebenfalls nicht näher eingegangen, da die Betrachtung der Ziele der Bauunternehmen in weiten Teilen auch auf sie übertragbar ist.

Der öffentliche Sektor entscheidet über den Bedarf an Baumaßnahmen und schreibt diese aus. Um Aufträge für PPP-Projekte zu erhalten, müssen Bauunternehmen der Öffentlichen Hand passgenaue, gut durchdachte Angebote zu einem vernünftigen Preis vorlegen. Dies ist mit einem hohen Aufwand für die Angebotserstellung verbunden. Sinnvoll ist daher für die Bauunternehmer eine Betrachtung der Projekte aus Sicht der Öffentlichen Hand, um deren Vorstellungen zu untersuchen und erfolgreiche Projekte zu evaluieren. Darauf aufbauend können die Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der privaten Investoren dargestellt werden.

## 4.2 Vorstellung der Projekte im Hochbau

In diesem Abschnitt wurde ein Großteil der PPP-Projekte, die bereits durchgeführt werden oder die von Kommunen, Ländern und dem Bund geplant sind, ermittelt, eingeteilt und in eine Projektliste eingetragen. Diese selbst erstellte Projektliste mit den wichtigsten Daten aller ermittelten Projekte ist dieser Arbeit im Anhang 2 angefügt.

Im Folgenden werden die Projekte in drei Kategorien eingeteilt:

- Umgesetzte Projekte (der Vertrag ist unterzeichnet, das Projekt befindet sich in der Bau- oder Betriebsphase).
- Aktuelle Projekte (zurzeit ausgeschriebene oder sich im Vergabeverfahren befindliche Projekte).
- Geplante Projekte (über eine Umsetzung als PPP ist noch nicht entschieden oder die Ausschreibung wird vorbereitet).

Wegen der Fülle der Projekte wurden im Folgenden nur die wichtigsten beziehungsweise spezifischsten Projekte eingehend beschrieben. Für alle weiteren verfügbaren Informationen sei auf die Projektliste in Anhang 2 verwiesen.

Zur Evaluation der einzelnen Projekte dienten öffentlich zugängliche Quellen wie Internet, die Immobilien Zeitung<sup>98</sup> und Veröffentlichungen von Firmen und anderen Institutionen, die jedoch in dieser Arbeit nicht für jedes Projekt einzeln erwähnt werden sollen. Für die genauen Quellenangaben bezüglich der einzelnen Projekte sei auf die Angaben in der letzten Spalte der tabellarischen Zusammenstellung in Anhang 2 hingewiesen.

### **Umgesetzte Projekte**

Ein Großteil der PPP-Projekte, die sich bereits in der Umsetzungsphase befinden, ist in Nordrhein-Westfalen angesiedelt. Das kann auf die frühe Gründung eines PPP-Kompetenzzentrums, das dem Finanzministerium des Landes unterstellt ist, zurückzuführen sein. Bereits im Oktober 2001 ist deutschlandweit die erste PPP-Initiative in Nordrhein-Westfalen gestartet worden, im April 2002 wurde dort die erste PPP-Task Force gegründet. Als das „ausführende Organ“ der PPP-Initiative soll sie für den Wissenstransfer und eine Standardisierung von PPP-Prozessen sorgen. Außerdem sollen Pilotprojekte begleitet werden, die der Information der Öffentlichkeit dienen und anhand derer Entwicklungen und Ergebnisse beobachtet und nachvollzogen werden können.<sup>99</sup>

Bei den bereits vergebenen und sich in der Ausführung befindlichen Projekten ist ganz klar zu erkennen, dass hauptsächlich Schulprojekte in öffentlich-rechtlichen Kooperationen realisiert werden. Ein Hauptgrund dafür ist, dass sich Schulen für eine Realisierung im Rahmen einer PPP sehr gut eignen:<sup>100</sup> Bei Schulen sind nur begrenzt hoheitliche Aufgaben zu erfüllen, die Immobilien sind im Regelfall nicht hochspezialisiert und die Projekte lassen sich gut in abgrenzbare Bereiche aufteilen. Der betriebliche Anteil ist bei Schulen sehr hoch und lässt sich sinnvoll auslagern. Außerdem hat sich in England die Durchführung von PPP-Schulmaßnahmen bewährt. Ein weiterer Grund kann sein, dass die Bereitstellung von Schulen zu den kommunalen Pflichtaufgaben gehört. Auf kulturelle oder Sporteinrichtungen kann eher verzichtet werden als auf Schulen. Weiterhin muss angemerkt werden, dass der Investitionsbedarf im Schulbereich besonders groß ist.<sup>101</sup> Das ist auf die altersbedingte Abnutzung und den notwendigen Modernisierungsbedarf zurückzuführen. Von der PPP-Task Force Nordrhein-Westfalen (NRW) wurden einige Pilotprojekte im Schulbereich begleitet, die positiv auf die nachfolgenden Entscheidungen wirken können.

Als erstes PPP-Projekt, das in Deutschland im Hochbau initiiert wurde, ist die Britische Botschaft in Berlin zu nennen. Sie wurde von dem Foreign and Commonwealth Office, dem Außenministerium des Vereinigten Königreiches von Großbritannien, im Jahre 1998 in Auftrag gegeben und im Jahre 2000 fertig gestellt. Die Britische Botschaft befindet sich zurzeit in der Betriebsphase, die auf insgesamt 30 Jahre ausgelegt ist. Eine Vertragsverlängerung ist bei Zufriedenheit mit dem Betrieb optional vorbehalten.

---

<sup>98</sup> Immobilien Zeitung (Jahrgänge 2003-2004), insbes. Immobilien Zeitung „PPP Special“ (27.07.2004, S. 9-18).

<sup>99</sup> Vgl. Public Private Partnership-Initiative NRW (<http://www.ppp.nrw.de/>).

<sup>100</sup> Vgl. Expertengespräch Frau Unbehauen.

<sup>101</sup> Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/65937>).

Nicht viel später wurde mit dem Bildungszentrum Ostend in Frankfurt sozusagen der „Grundstein“ für PPP-Projekte im Bildungssektor gelegt. Hier sollen fünf verschiedene Bildungseinrichtungen unter einem Dach zusammengefasst werden. Die Neubaumaßnahmen sind inzwischen durchgeführt und die ersten Nutzer sind mittlerweile in das Gebäude eingezogen.

Ein weiteres Vorreiterprojekt im Schulbereich ist die Sanierung der Schulen in Monheim. Hier war aufgrund einer festgestellten PCB-Belastung eine schnelle Umsetzung erforderlich. Sieben Schulen der Stadt mussten umgehend saniert werden. Zusätzlich dazu sind Erweiterungsneubauten geplant. Der Betrieb von 13 Schulen ist im Projektumfang enthalten und wurde für eine Vertragslaufzeit von 25 Jahren vergeben.

Die beiden größten PPP-Projekte in Deutschland werden zurzeit im Kreis Offenbach durchgeführt. Hier hat sich der Kreis dazu entschlossen, sämtliche 90 Schulen im Rahmen einer öffentlich-privaten Zusammenarbeit sanieren und für einen Zeitraum von 15 Jahren betreiben zu lassen. Neubauten sind nicht geplant.

Das vorläufig kleinste der Schulprojekte ist in Reinfeld zu finden: Hier werden eine sieben-zügige Gesamtschule neu gebaut und eine Realschule saniert. Trotz eines relativ kleinen Projektvolumens wird eine Projektfinanzierung angewandt.

In Nordrhein-Westfalen ist vergangenes Jahr der Zuschlag für zwei PPP-Projekte erteilt worden, bei denen Verwaltungsgebäude neu gebaut beziehungsweise saniert werden: In Gladbeck wird das Rathaus neu gebaut und betrieben, während in Unna das Kreishaus saniert, erweitert und betrieben wird. Diese beiden Projekte sind aufgrund der Ähnlichkeit der Nutzung sowie der annähernd übereinstimmenden Investitions- und Projektkosten, aber völlig andersartigen Organisationsmodellen und Finanzierungslösungen interessant und gut für einen Vergleich untereinander geeignet.

Weitere Projekte wurden bisher bereits in den Bereichen Justizvollzugsanstalten, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Parkhäuser und Pflegeheime initiiert. Bei dem einzigen bisher vergebenen JVA-Projekt in Hünfeld sowie bei dem alleinigen Pflegeheim-Projekt in Wasserburg sind jedoch nicht sämtliche Elemente einer PPP in einem Projekt gebündelt vergeben worden.

### **Aktuelle Projekte**

Im Jahre 2005 sind etliche neue Projekte, einige davon als Pilotprojekte, ausgeschrieben worden. Hierbei liegt der Schwerpunkt weniger als bisher auf Schulprojekten. So befinden sich zurzeit einige Verwaltungsgebäude und Justizvollzugsanstalten in der Ausschreibung.

Zwei große Projekte im Bereich der Verwaltungsbauten sind das Justiz- und Verwaltungszentrum in Wiesbaden und das Stadthaus in Gießen. Am Standort des Justiz- und Verwaltungszentrums in Wiesbaden sollen im Verwaltungsbereich verschiedene städtische Ämter und Behörden und im Justizbereich das Gericht und die Staatsanwaltschaft zusammengefasst werden. Es werden Synergieeffekte durch die gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten erwartet.

Im Stadthaus in Gießen sollen das Rathaus, aber auch ein Konzertsaal, eine Ausstellungshalle, ein Archiv, eine Tiefgarage sowie eine Polizeidienststelle untergebracht werden. Hier ist jedoch die Ausführung als PPP-Projekt noch offen. Es findet eine so genannte ABC-Ausschreibung statt, bei der parallel mehrere Realisierungsvarianten für die Leistungserbringung

ausgeschrieben werden. In Gießen wurden unterschiedliche Lose für die einzelnen Tätigkeitsbereiche Ausführungsplanung, Bau, Betrieb und Finanzierung gebildet. Diese Lose können entweder einzeln oder als PPP-Projekt vergeben werden. Gewählt wird die wirtschaftlichste Variante.

Im Bereich der Justizvollzugsanstalten sind aktuell drei Projekte ausgeschrieben: Erstens der Neubau einer JVA in Burg-Madel in Sachsen-Anhalt, das eines der Pilotprojekte der PPP-Task Force Sachsen-Anhalt ist, dann eine Zusammenlegung dreier Haftanstalten an einem neu zu bebauenden Standort in Ratingen und schließlich der Neubau einer JVA mit sozialtherapeutischer Anstalt in Offenburg. Die Ausschreibung des Hochbauamtes München für den Neubau einer Frauenabteilung und einer Jugendarrestanstalt als Public Private Partnership-Projekt ist im August 2005 annulliert worden.

Mit dem Hallen- und Freibad in Fellbach wurde erstmals ein Projekt veröffentlicht, das als Konzessionsmodell mit einer Minderheitsbeteiligung der Öffentlichen Hand ausgeführt werden soll. Der Betreiber soll sich aus den Einnahmen des Bades finanzieren, ein Zuschuss von der Stadt ist nicht beabsichtigt. Die Stadt hat jedoch einen Einfluss auf die Höhe der Eintrittspreise. Die Nutzung des Bades für den Vereins- und Schulsport soll zu ermäßigten Preisen gewährleistet bleiben.

Der Neubau der Elbphilharmonie ist ein Kulturprojekt, das im Rahmen des Projekts „HafenCity“ in Hamburg entstehen soll. Die zwei Musiksäle der Elbphilharmonie sollen vor allem für Konzerte und das Kammerpiel genutzt werden. Der private Investor soll hier, aufbauend auf einen architektonischen Entwurf, die Planung, den Bau und die Finanzierung des Projekts übernehmen. Außerdem ist eine qualitativ hochwertige Mantelnutzung vorgesehen, die der private Partner erstellt, betreibt und vermarktet. Der Betrieb der Elbphilharmonie ist aus dem Gesamtprojekt ausgeklammert und wird von einer Betreibergesellschaft der Stadt organisiert. Damit will die Stadt ihre Selbständigkeit wahren.

Eine ungewöhnliche Projektbündelung ist in Freiburg durchgeführt worden. Dort sind sechs Schulen und eine Feuerwache in einem PPP-Projekt zusammengefasst und ausgeschrieben worden. Die Gebäude sollen saniert, instand gesetzt, modernisiert und teilweise erweitert werden.

Die PPP-Task Force des Bundes begleitet ein aktuelles Großprojekt im Gesundheitssektor. In Essen ist der Neubau eines Spezialgebäudes der Uniklinik ausgeschrieben worden: Das Westdeutsche Protonentherapiezentrum. Es soll nicht nur der wissenschaftlichen Weiterentwicklung und Behandlung der Patienten dienen, sondern auch Arbeitsplätze schaffen und den Standort stärken.

### **Geplante Projekte**

Ermittelt wurden neben den durchgeführten und den aktuellen Projekten weitere angedachte, bei denen eine Realisierung in öffentlich-privater Partnerschaft in Frage kommt. Bei vielen dieser Maßnahmen ist noch nicht entschieden worden, ob sie überhaupt zur Ausführung kommen und wenn ja, ob sie als PPP-Projekte umgesetzt werden. Die meisten der Projekte sind noch nicht in den politischen Gremien diskutiert worden. Manchmal steht nur die Idee der privatwirtschaftlichen Realisierung zur Debatte, da den öffentlichen Haushalten die Mittel zur Umsetzung fehlen.

Im Bereich der geplanten Projekte sind viele Schulprojekte zu finden. Außerdem wird über die Realisierung einiger Sport- und Freizeiteinrichtungen, häufig befinden sich hierunter Schwimmbäder, im Rahmen von PPP nachgedacht.

Im medizinischen Bereich ist der Umbau und Betrieb des Uniklinikums Münster geplant. Dieses Projekt wird von der PPP-Task Force NRW begleitet. Über eine endgültige Umsetzung des Projekts hat die Landesregierung aber noch nicht entschieden. Weiterhin wird das Herztransplantationszentrum am Uniklinikum Gießen privat geplant, gebaut und finanziert, der Betrieb ist hierbei aber nicht enthalten.

Vom Bundesministerium für Verteidigung werden zurzeit drei Kasernen auf eine Umnutzung untersucht.<sup>102</sup> Das konkreteste Projekt betrifft die Fürst-Wrede-Kaserne in München, die zukünftig von der Bundeswehr als Verwaltungsgebäude und eventuell als Bundeswehr-Fachschule genutzt werden soll. Eine Ausschreibung steht unmittelbar bevor. Die weiteren Projekte sind die Emmich-Cambrai-Kaserne in Hannover sowie die Kurmainz-Kaserne in Mainz. Für den Standort Hannover wurde im Juli 2005 der PPP-Eignungstest mit positivem Ergebnis abgeschlossen, zurzeit werden die Ausschreibungs- und Vergabeunterlagen erstellt. In Mainz wird aktuell der PPP-Eignungstest durchgeführt. Die Konversion von Bundeswehrflächen und –gebäuden ist durch die Wiedervereinigung, die Verkleinerung der Bundeswehr und durch den Rückzug von Truppen notwendig geworden.

Der Neubau eines Rathauses in Ratingen im Rahmen eines PPP-Projekts ist durch einen Bürgerentscheid abgelehnt worden. Ebenso wurde ein geplantes Schulprojekt in Meschede mittlerweile zurückgezogen: Die Stadt hat festgestellt, dass sie trotz einer im Vergleich zur herkömmlichen Beschaffung günstigeren Realisierung als PPP nicht für den langfristigen Betrieb der 15 Schulen aufkommen kann.

## 4.3 Untersuchung deutscher PPP-Projekte

### Aufbau und Fragestellung

Aufbauend auf die theoretische Untersuchung der Sinnhaftigkeit der Durchführung von öffentlich-privaten Partnerschaften sollte empirisch untersucht werden, welche Vorteile wirklich aus ihrer Anwendung gezogen werden können. Dabei sollte vor allem die Perspektive des privaten Investors untersucht werden. Der inhaltliche Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Ermittlung von angewandten oder anzuwendenden Vertrags- und Finanzierungsmodellen, auf der Erfassung der Erwartungen der Öffentlichen Hand und auf der Ableitung von Erfolgsfaktoren der PPP-Projekte für private Investoren. Die Analyse soll dem privaten Investor erlauben, sein Angebot genauer den Wünschen und Erwartungen der Öffentlichen Hand anzupassen und somit die Wahrscheinlichkeit eines Zuschlages für das eingereichte Angebot erhöhen.

Für die Umfrage wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, der als Gesprächsleitfaden diente und die Darstellung der Antworten schnell und übersichtlich ermöglichte. Auf eine klare Strukturierung der Charakteristika der einzelnen Projekte wurde geachtet, da im Gespräch keine Verwirrung aufkommen und der Aufbau eine Auswertung erleichtern sollte.

---

<sup>102</sup> Vgl. Fachvortrag Herr Leckel.

Der erste Teil des Fragebogens sollte eine Übersicht über das untersuchte Projekt liefern. Daher wurde für den Fragebogen ein Deckblatt gestaltet, das vom Interviewer auszufüllen war und die allgemeine Angaben zum Projekt, Angaben zur Stadt und Angaben zum öffentlichen Auftraggeber und dem Ansprechpartner enthält. Das Deckblatt sollte vor der Befragung ausgefüllt werden und dem Befragten dadurch bereits einen Überblick über das Projekt verschaffen. Der zweite Teil des Fragebogens bezog sich auf gezielte Angaben bezüglich des einzelnen Projektes.

Der Fragebogen beinhaltet vier Seiten, von denen drei während der Befragung auszufüllen sind. Er ist dieser Veröffentlichung in Anhang 1 beigelegt.

### **Durchführung der Marktabfrage**

Die Marktabfrage wurde anhand des Fragebogens als telefonisches Interview durchgeführt. Telefonische Befragungen sind mündlich und erlauben einen Gesprächsdialog mit Rückfragen.<sup>103</sup> Außerdem sind sie in der Regel schnell und kostengünstig durchführbar.<sup>104</sup> Eine ausschließlich telefonische Befragung wurde gewählt, um einerseits eine Kontinuität im Ausfüllen der Fragebögen zu haben,<sup>105</sup> und um andererseits den Gesprächspartnern direkt auf Fragen antworten und gleichzeitig Bemerkungen, die nicht die konkrete Fragestellung betrafen, notieren zu können.

Als Vorbereitung auf die telefonische Befragung und um die Dauer der Umfrage bestimmen zu können, wurde zunächst ein Probedurchlauf mit unbeteiligten Personen vorgenommen. Dabei stellte sich heraus, dass die reine Beantwortung des Fragebogens circa zehn Minuten beanspruchte und sich vom Verständnis her für die Beteiligten, die sich in der Materie auskennen, keine Schwierigkeiten ergaben.

Zur Beantwortung des Fragenkatalogs wurden die Ansprechpartner der gelisteten Projekte in den Hochbauämtern, Schulbehörden, Kammereien oder ähnlichen öffentlichen Einrichtungen der betreffenden Kommunen oder Länder telefonisch befragt. Auch Vertreter privater Unternehmen oder Beratungsunternehmen, die die Projekte ausführen oder betreuen und begleiten, wurden teilweise in die Informationssuche aufgenommen und kontaktiert.

Bei den durchgeführten und ausgeschriebenen Projekten war es in vielen Fällen möglich, die unmittelbar mit dem PPP-Projekt befasste Person zu befragen, da in den Ausschreibungen im EU-Amtsblatt immer Ansprechpartner angegeben werden.<sup>106</sup> Bei den geplanten Projekten war es schwieriger, den richtigen Gesprächspartner zu ermitteln. Teilweise wurden die Mitarbeiter in den PPP-Kompetenzzentren der Länder befragt, welche die Projekte betreuen.

---

<sup>103</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder (1999, S. 108f.).

<sup>104</sup> Vgl. Hammann/Erichson (2000, S. 98).

<sup>105</sup> Wäre ein Teil der Untersuchung in schriftlicher, ein anderer Teil in mündlicher Form durchgeführt worden, wäre der Informationsfluss nicht konstant. Bei der telefonischen Befragung kann nachgefragt werden, falls die Beantwortung einer Frage unklar ist und es werden keine Fragen ausgelassen. Im Gegensatz dazu bestünde die Möglichkeit in schriftlich ausgeführten Umfragen, dass Fragebögen nur unvollständig ausgefüllt oder die Fragen missverstanden würden.

<sup>106</sup> Die Ausschreibungen wurden im Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Union recherchiert.

Im Regelfall waren die Ansprechpartner kooperativ und beantworteten die Fragen im Gespräch. Zu manchen aktuellen Projekten, die sich in der Ausschreibungsphase befanden, konnte der Fragebogen nur unvollständig ausgefüllt werden. Hier wurden aber in den meisten Fällen offizielle Informationen mitgeteilt.

Im Laufe der Umfrage wurde festgestellt, dass die Ansprechpartner gelegentlich auf die speziellen Fragen nicht antworten konnten. Daher können die Ergebnisse aus der Umfrage nicht einwandfrei verglichen werden.

#### 4.4 Ergebnisse der Marktabfrage

Im Rahmen der Telefonumfrage wurden für über 50 Projekte die zuständigen Einrichtungen wie Schul- oder Hochbauamt beziehungsweise Behörden, Berater oder Ansprechpartner in den Kompetenzzentren angerufen, von denen ein Großteil bereit war, auf Fragen zu antworten. So konnten Fragebögen zu 30 konkreten Projekten ausgefüllt und darüber hinaus Gesprächsnotizen zu etlichen weiteren Projekten festgehalten werden.<sup>107</sup>

Die Beantwortung der Fragen war nicht immer vollständig, da den Ansprechpartnern teilweise keine Informationen zur genauen Problemstellung vorlagen oder Auskünfte nicht erteilt werden konnten oder durften.

Fünf der untersuchten Projekte haben sich im Gesprächsverlauf als „unechte“ PPP-Projekte herausgestellt. Dazu gehört der Neubau der JVA in Hünfeld, bei dem alle Vertragsbestandteile getrennt ausgeschrieben worden sind. Für das Seniorenheim Hege in Wasserburg und das Schulzentrum Walbach in Engelskirchen wurde jeweils ein privater Investor gesucht, der Bau, Planung und Finanzierung übernimmt, nicht aber den Betrieb. Beim Thermalbad Wiesbaden sind nur der Bau und der technische Betrieb vergeben worden. Das Vorhaben Elbphilharmonie Hamburg ist in einen öffentlichen und einen privaten Teil gegliedert,<sup>108</sup> deren Planung, Bau und Finanzierung von einem Investor zu erbringen sind. Im Anschluss an den Bau darf jedoch nur der private Teil von ihm betrieben werden.

Eine Abhängigkeit zwischen Projektstatus und Beantwortung der Fragen war klar erkennbar: Zu den Pilotprojekten gab es meistens bereitwillig Auskünfte, ebenso zu den bereits vergebenen Projekten. Schwieriger war die Untersuchung von Projekten, die sich in der Ausschreibungsphase befinden. Das liegt daran, dass nach Beginn des Verfahrens normalerweise keine Informationen mehr herausgegeben werden dürfen, da sie den Wettbewerb beeinträchtigen könnten.

Bei den geplanten Projekten wurde häufig noch nicht über deren Realisierungsvariante entschieden, und insbesondere die Fragen nach dem Organisations- und Finanzierungsmodell konnten nicht beantwortet werden. Mögliche Kosten aus der Durchführung als PPP beziehungsweise der Effizienzvorteil standen daher auch noch nicht fest.

---

<sup>107</sup> Diejenigen Projekte, die näher untersucht wurden, sowie die diesbezüglich ermittelten Informationen sind der Projektliste in Anhang 2 zu entnehmen.

<sup>108</sup> Der öffentliche Teil beinhaltet die Elbphilharmonie als kulturelle Einrichtung, der private Teil umfasst die Mantelbebauung. Beide Teile sollen zwar von einem Investor gebaut, geplant und finanziert werden. Dieser übernimmt nach der Fertigstellung jedoch nur den Betrieb der Mantelbebauung, der Betrieb der Elbphilharmonie wird von einer stadteigenen Betriebs-GmbH ausgeführt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung der vollständig ausgefüllten Fragebögen in Form von Diagrammen und Tabellen dargestellt. Ausgewertet wurden:

- Die Lage der untersuchten Projekte,
- die Art der untersuchten Projekte,
- die angewandten Organisationsmodelle,
- die angewandten Finanzierungslösungen sowie ihre Effizienzvorteile und
- die Gründe für den Einsatz von PPP.

Zur Darstellung der Lage der Projekte wurden 50 Projekte, die zur Untersuchung ausgewählt waren, in eine Deutschlandkarte eingetragen. Dabei ist sofort zu sehen, dass der Schwerpunkt der Anwendung von PPP nach wie vor im Land Nordrhein-Westfalen liegt. Hier befinden sich 16 Projekte. Hessen liegt mit elf PPP-Projekten auf dem zweiten Platz, dahinter folgen die Länder Baden-Württemberg mit acht und Sachsen-Anhalt mit vier Projekten.

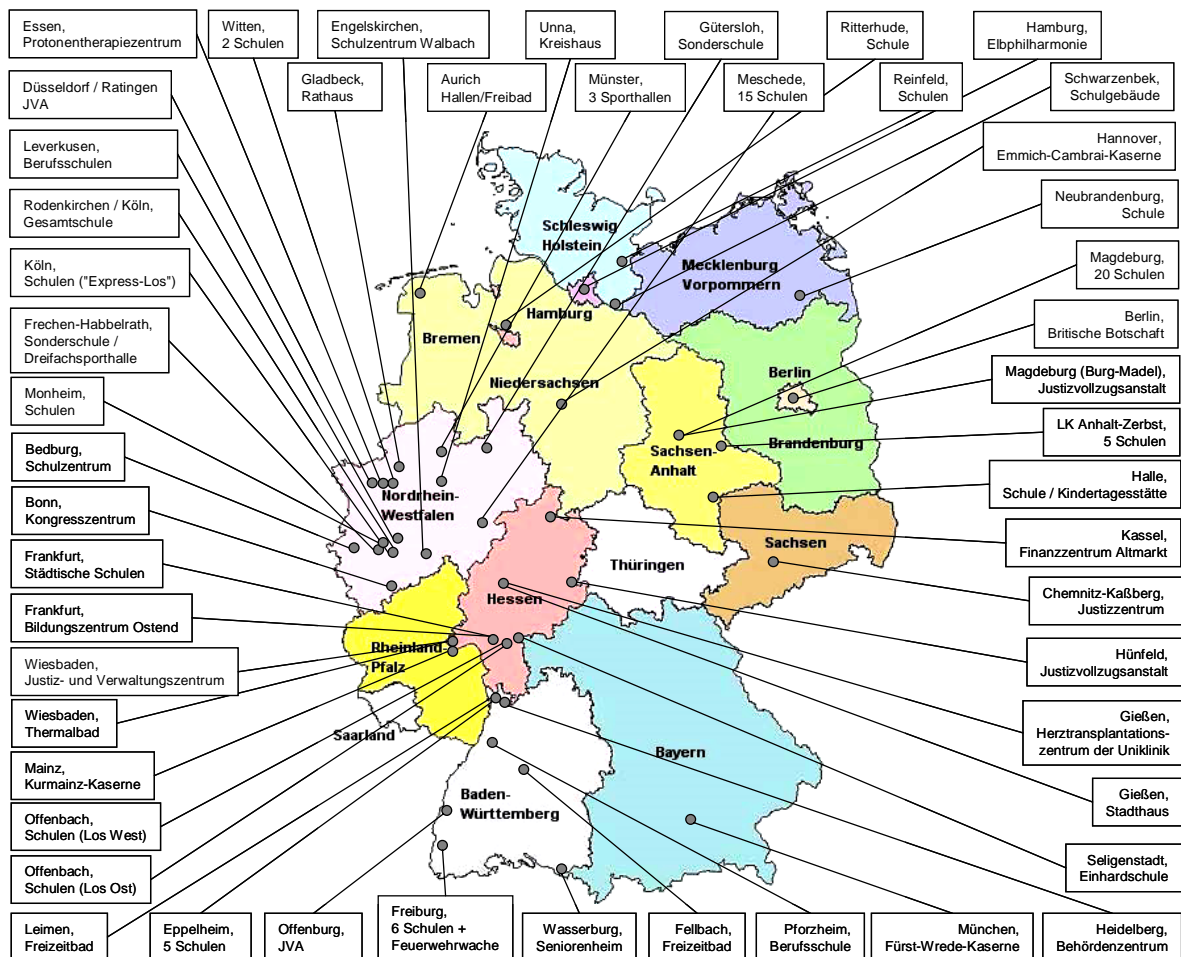


Abbildung 9: Lage der PPP-Projekte in Deutschland<sup>109</sup>

Die Einrichtung von PPP-Kompetenzzentren in den Finanzministerien einiger Bundesländer hat einen direkten Einfluss auf die Häufigkeit der Durchführung von PPP in diesen

<sup>109</sup> Eigene Darstellung.

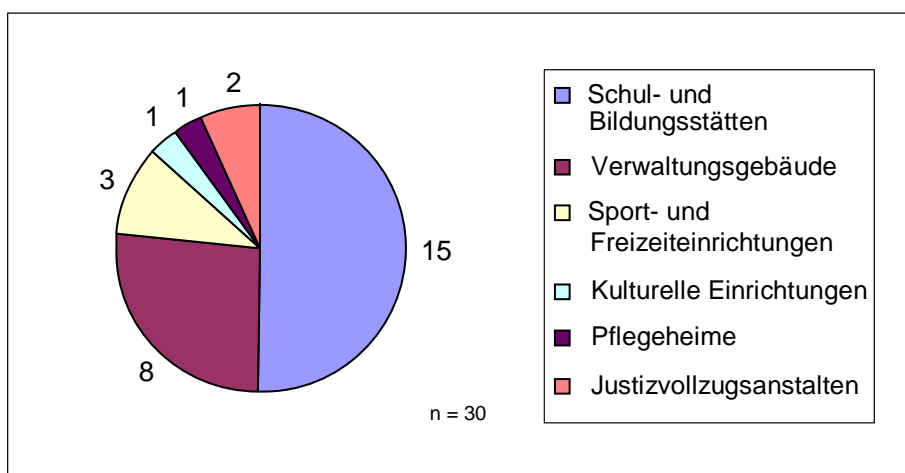


Ländern.<sup>110</sup> Natürlich muss einerseits bedacht werden, dass die von Landes-Task Forces betreuten Pilotprojekte nur in den entsprechenden Ländern zu finden sind. Abgesehen davon scheinen von den PPP-Projekten aber auch positive Anreize auf die Region auszugehen.

Bei der nachfolgenden Untersuchung bezüglich der Art der Projekte, ihrer Organisationsmodelle und Finanzierungslösungen sowie der Gründe für den Einsatz von PPP wurden die Daten derjenigen 30 Projekte erhoben, zu denen der Fragebogen ausgefüllt worden ist.

Unter Abschnitt 2.3 wurden die Anwendungsfelder von PPP diskutiert. Hier soll nun ermittelt werden, in welchen Bereichen tatsächlich Projekte durchgeführt oder geplant sind und wie häufig die einzelnen Bereiche vertreten sind.

Schulprojekte machen die Hälfte der näher betrachteten PPPs aus. Über ein Viertel der Projekte sind Verwaltungsgebäude. Auch Justizvollzugsanstalten, Sport- und Freizeiteinrichtungen sowie eine kulturelle Einrichtung und ein Pflegeheim sind vertreten.

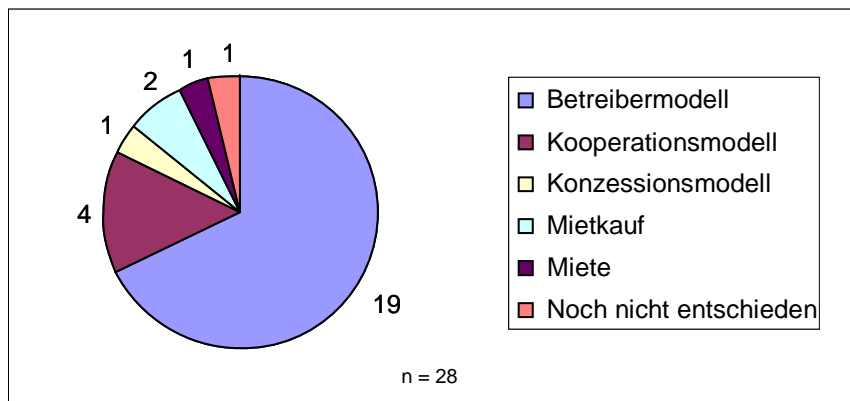


**Abbildung 10: Arten der untersuchten Projekte**

Zu beachten ist hierbei, dass die Verteilung der Anwendungsfelder nicht auf die Gesamtheit der Projekte hochgerechnet werden kann. Von den im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Projekten sind zwar 50 Prozent im Schulbereich zu finden, bei der Betrachtung der Projektliste fällt aber auf, dass sich unter den aktuellen und geplanten Projekten weniger Schulprojekte als bisher befinden. Es kann hier lediglich annäherungsweise eine Verteilung der Anwendungsbereiche angegeben werden.

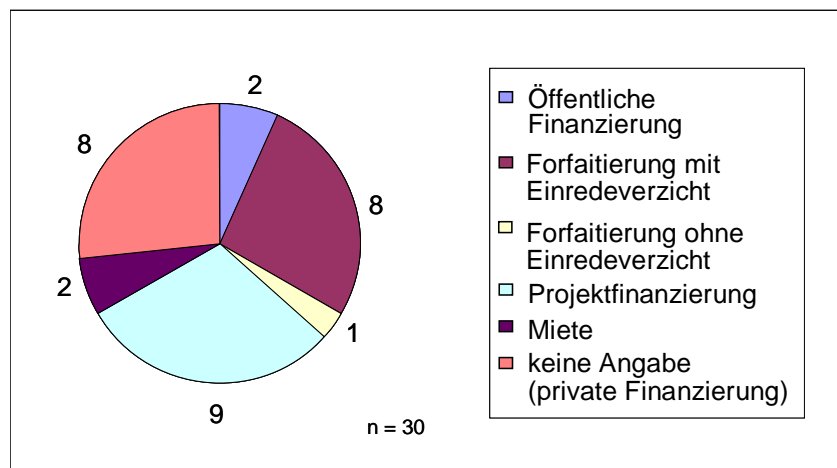
Als Organisationsmodell wurde in den meisten Fällen ein Betreibermodell gewählt. In vier Fällen kommt ein Kooperationsmodell zur Anwendung. Für das Konzessionsmodell, das normalerweise im Hochbau eher unüblich ist, hat man sich bei einer Sport- und Freizeiteinrichtung entschieden. Die Verteilung wird in folgender Grafik visualisiert.

<sup>110</sup> Sowohl in Nordrhein-Westfalen und Hessen als auch in Baden-Württemberg und Sachsen-Anhalt wurden PPP-Kompetenzzentren in den Finanzministerien eingerichtet. In diesen Ländern werden fast 80 Prozent der betrachteten Projekte durchgeführt oder geplant. Die Bundes-Task Force betreut lediglich zwei Pilotprojekte.



**Abbildung 11: Organisationsmodelle der untersuchten Projekte**

Relativ ausgeglichen ist die Entscheidung, ob als Finanzierungsvariante eine Forfaitierung oder Projektfinanzierung gewählt wird, wie in Abbildung 17 gezeigt wird.



**Abbildung 12: Finanzierungslösungen der untersuchten Projekte**

Vergleicht man die Projektvolumina sowie die Effizienzvorteile der bereits umgesetzten Projekte, bei denen eine Projektfinanzierung sowie eine Forfaitierung mit Einredeverzicht zur Anwendung kamen und für die verlässliche Daten vorlagen, so ist festzustellen, dass der durchschnittliche Effizienzvorteil bei einer Forfaitierung mit Einredeverzicht etwas oberhalb dem einer Projektfinanzierung liegt. Über die Projektvolumina kann keine allgemeingültige Aussage getroffen werden, da die Projekte zu unterschiedlich sind und teilweise umfangreiche Projektbündelungen vorlagen. So können beispielsweise die beiden Schulprojekte in Offenbach durch ihre Größe als Ausreißer in der Statistik betrachtet werden, lässt man sie jedoch bei der Berechnung unberücksichtigt, so ergeben sich grundsätzlich andere Werte als bei einer Einbeziehung aller Werte. Aus der folgenden Tabelle 1 können die Projektvolumina und Effizienzvorteile für die einzelnen Projekte abgelesen werden.

| Projektfinanzierung                   |                |                  | Forfaitierung mit Einredeverzicht   |                |                          |
|---------------------------------------|----------------|------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Art des Projektes                     | Projektvolumen | Effizienzvorteil | Art des Projektes                   | Projektvolumen | Effizienzvorteil         |
| Schule (Bildungsz. Ostend)            | 94 Mio. €      | 25 %             | Schule (Monheim)                    | 75 Mio. €      | 15 %                     |
| Schule (Frechen)                      | 47,5 Mio. €    | 10,3 %           | Schule (Offenb. Los West)           | 370,4 Mio. €   | 19,3 %                   |
| Schule (Witten)                       | 32 Mio. €      | 9,3 %            | Schule (Offenb. Los Ost)            | 410,3 Mio. €   | 18,1 %                   |
| Schule (Köln Express-Los)             | 125 Mio. €     | 10 %             | Schule (Gütersloh)                  | 45 Mio. €      | 5 %                      |
| Verwaltungsgeb. (Kreish. Unna)        | 90 Mio. €      | 6,2 %            | Schule (Bedburg)                    | 56,3 Mio. €    | 10 %                     |
| Verwaltungsgeb. (Brit. Botschaft)     | 38 Mio. €      | 7 %              | Schule (Leverkusen)                 | 69,6 Mio. €    | 15 %                     |
|                                       |                |                  | Verwaltungsgeb. (Rath. Gladbeck)    | 44 Mio. €      | 13,5 %                   |
|                                       |                |                  | Sport & Freizeit (Wiesb. Thermalb)  | 22 Mio. €      | unbekannt <sup>111</sup> |
| Durchschnitt                          | 71,1 Mio. €    | 11,3 %           | Durchschnitt                        | 136,6 Mio. €   | 13,7 %                   |
| Durchschnitt (Ohne Bildungsz. Ostend) | 66,5 Mio. €    | 8,6 %            | Durchschnitt (Ohne Schulen Offenb.) | 52 Mio. €      | 11,7 %                   |

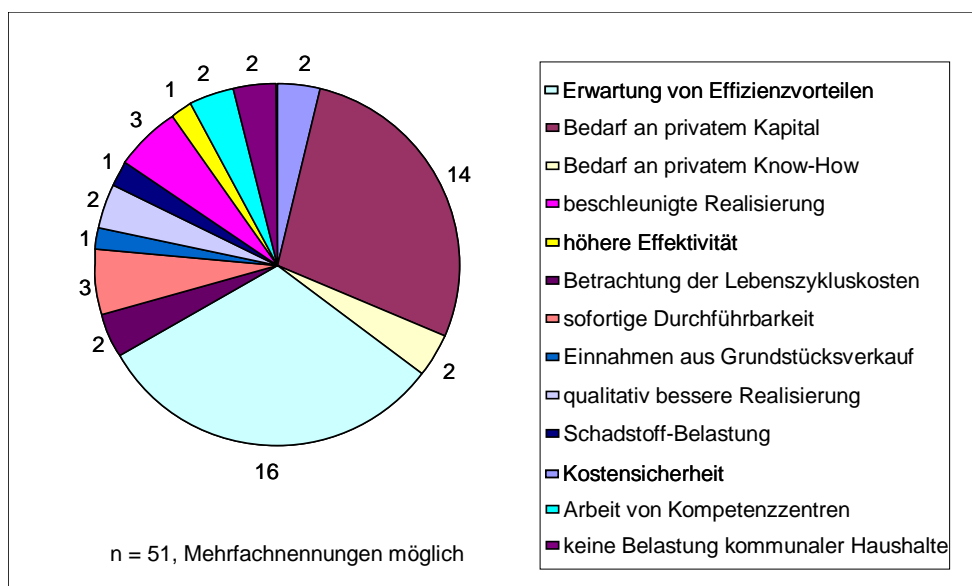
**Tabelle 1: Projektvolumina und Effizienzvorteile der umgesetzten Projekte**

Kritisch anzumerken ist zu dieser Gegenüberstellung die Risikoverteilung, die bei den beiden Finanzierungsarten unterschiedlich ist. Da das Risiko der einzelnen Projekte sowie ihr Effizienzvorteil im Rahmen dieser Arbeit nicht selbst ermittelt wurden, muss jedoch in Erwägung gezogen werden, dass die ermittelten Werte nicht auf den gleichen Berechnungsmethoden beruhen und sich somit nicht vergleichen lassen.

Allgemein muss festgehalten werden, dass dieser Vergleich lediglich eine Momentaufnahme darstellt und die Ergebnisse nicht auf die zukünftige Entwicklung hochgerechnet werden können.

Im folgenden Schaubild werden die Gründe für den Einsatz von PPP dargestellt. Es waren bei der Frage Mehrfachnennungen erlaubt, daher ist die Summe der genannten Antworten größer als die Zahl der Projekte.

<sup>111</sup> Für dieses Projekt kann kein Effizienzvorteil ermittelt werden, da das Projekt kein umfangreiches PPP-Projekt ist und nur der Bau sowie der technische Betrieb im Rahmen des PPP-Vertrages vergeben wurden.



**Abbildung 13: Gründe für den Einsatz von PPP**

In Anhang 3 ist in einem gesonderten Ordner zu jedem Projekt, bei dem ein Fragebogen ausgefüllt wurde, selbiger in Kopie beigefügt. In ihm sind sämtliche Informationen bezüglich des Projekts, die im Telefoninterview gesammelt werden konnten, festgehalten. Falls die Auskünfte unvollständig waren, wurde versucht, die fehlenden Informationen dem Ausschreibungstext im Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Union oder gegebenenfalls anderen Veröffentlichungen zu entnehmen. Die Quellen dafür sind in der letzten Spalte der Projektliste in Anhang 2 aufgeführt.

#### 4.5 Bewertende Beurteilung der untersuchten Projekte

Ende der 80er Jahre, also in den Anfangsjahren von PPP, konzentrierten sich die partnerschaftlichen Aktivitäten vor allem auf städtebauliche, komplexe und oft spektakuläre Großprojekte, die unterschiedliche tertiäre Nutzungen und Funktionen kombinierten.<sup>112</sup> Ein Beispiel dafür ist das CentrO in Oberhausen, das ein Einkaufs- und Freizeitzentrum beinhaltet. Heutzutage kann jedoch erkannt werden, dass Partnerschaften bei solchen Großprojekten eher die Ausnahme und ein „Ergebnis konzeptioneller Vorstellungen und Überlegungen aus den späten 80er und frühen 90er Jahren sowie der damals geltenden Rahmenbedingungen“<sup>113</sup> sind.

Diese Aussage kann auch auf Hochbauprojekte in Deutschland Anwendung finden. Anhand der Untersuchung wurde festgestellt, dass im Rahmen von Public Private Partnerships im Hochbau fast ausschließlich Projekte realisiert werden, deren Kosten und Investitionsvolumen überschaubar sind. Nur zwei der bisher vergebenen Projekte haben ein Projektvolumen von deutlich über 100 Mio. Euro,<sup>114</sup> mit dem Uniklinikum Münster könnte ein weiteres Großprojekt hinzukommen.

<sup>112</sup> Vgl. Heinz (1998, S. 218).

<sup>113</sup> Heinz/Scholl (1996, S. 15).

<sup>114</sup> Hierbei ist von den beiden Schulprojekten im Kreis Offenbach die Rede.

In den Bundesländern, in denen PPP-Kompetenzzentren bestehen, wurden weitaus mehr Projekte initiiert als in anderen Regionen. Dabei sind nicht nur die Pilotprojekte gemeint, sondern auch deren „Mitläufer“. Der Anreiz, ein Projekt als PPP zu gestalten, ist umso größer, wenn damit in der Umgebung bereits gute Erfahrungen gesammelt wurden.<sup>115</sup>

Die Wahl der Organisationsmodelle fällt häufig auf das Betreibermodell, da dieses für die Öffentliche Hand mit weniger Aufwand verbunden ist. Oftmals wird den ausführenden Bauunternehmen oder den Konsortien bei der Gestaltung der Projektgesellschaft freie Hand gelassen. Häufig werden sogar bei den Ausschreibungen keine Vorgaben gemacht, wie die Ausführung gestaltet werden soll. Für den privaten Investor ist es dann schwierig, ein passgenaues Angebot vorzulegen. Er kann in einem solchen Fall zwar meistens mehrere Vorschläge einreichen, die Angebotserstellung kommt ihm dann jedoch teurer zu stehen als bei einer konkreten Ausschreibung nach Vorgabe der Öffentlichen Hand.

Generell ist zu bemängeln, dass die Öffentliche Hand bei der Vergabe von PPP-Projekten oftmals einen für sie möglichst einfachen Weg beschreitet. Bei der Frage nach der Finanzierungsvariante bei gerade ausgeschriebenen oder geplanten PPP-Projekten antworteten viele Befragte, dass es Aufgabe des privaten Investors sei, sich darüber Gedanken zu machen. Es könnten schließlich unterschiedliche Nebenangebote vorgelegt werden. Dabei wird übersehen, dass das Angebot einer Projektfinanzierung für den Anbieter eine größere Herausforderung bedeutet und das Angebot insgesamt dadurch teurer wird. Bei der alleinigen Bearbeitung eines Angebotes mit Forfaitierungslösung ist die Wahrscheinlichkeit, den Zuschlag zu erhalten, geringer, da nur für eine der Varianten ein Angebot eingereicht wird.

Wird eine Forfaitierungslösung in Betracht gezogen, so wird von der Kommune in den meisten Fällen ein Einredeverzicht erklärt, um von den günstigen Konditionen dieser Finanzierungsform profitieren zu können. Es lässt sich aber auch in seltenen Fällen eine Entwicklung hin zur Finanzierung ohne Einredeverzicht erkennen.<sup>116</sup> Als Grund dafür wird meistens aufgeführt, dass das Risiko, dass die Kommune im Falle einer Nichterfüllung einer Forderung einspringen muss, zu hoch ist.

Es wurde ermittelt, dass der Effizienzvorteil für die Öffentliche Hand bei einer Forfaitierungslösung oftmals größer ist als bei einer Projektfinanzierung. Das liegt an den günstigeren Konditionen, die eingeräumt werden, wenn die Öffentliche Hand eine Bürgschaft abgibt. Die Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit sind jedoch nicht nur durch die Finanzierungslösung bedingt, sondern auch durch eine geänderte Risikoverteilung. Da die Ermittlung der Wirtschaftlichkeitsvorteile nicht selbst angestellt wurde, sondern dazu die Angaben der Öffentlichen Hand oder der Beratungsunternehmen verwandt wurden, kann über die Berechnungsmethode nicht geurteilt werden. Insbesondere kann nicht abgeschätzt werden, ob bei den

---

<sup>115</sup> So beispielsweise geschehen im Erftkreis: Hier wurden mit dem PPP-Projekt Sonderschule mit Dreifachsporthalle in Frechen-Habbelrath so gute Erfahrungen gemacht, dass darüber nachgedacht wird, sämtliche zehn Schulen des Kreises in einer Public Private Partnership zu sanieren beziehungsweise neu zu bauen. Zurzeit wird eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung diesbezüglich durchgeführt, eine öffentliche Ausschreibung soll bei positivem Ausgang im Laufe des nächsten Jahres erfolgen.

<sup>116</sup> Z.B. in Frankfurt bei den städtischen Schulen oder in Wiesbaden beim Behördenzentrum wurde ausdrücklich erklärt, dass keine Forfaitierung mit Einredeverzicht zur Anwendung kommen wird.

unterschiedlichen Berechnungen dieselbe Methode angewandt wurde und die Daten somit vergleichbar sind.

Grundsätzlich gilt, dass die Effizienz bei einer Projektfinanzierung bei größeren Projekten höher sein müsste, da eine andere Risikoverteilung vorliegt. Die Forfaitierung ist eher vergleichbar mit der öffentlichen Realisierung, während sich das Projekt bei einer Projektfinanzierung aus sich selbst finanziert. Die Öffentliche Hand sollte bereits bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zweimal den Public Sector Comparator ermitteln, da die Finanzierungsvarianten grundsätzlich anders zu beurteilen sind. Hier mangelt es bisher noch an Transparenz. Anstatt der reinen Kosteneinsparung sollte der tatsächliche Effizienzvorteil ermittelt werden.<sup>117</sup>

Kritisch zu beurteilen ist auch die ex-ante Ermittlung der Projektkosten, weil diese Kosten erst zu Ende der Betriebszeit in ihrer vollen Höhe feststehen. Demgegenüber können beispielsweise die Investitions- bzw. Baukosten recht einfach errechnet werden. Die Projektkosten, die im Rahmen der Ausschreibung ermittelt worden sind und die die Gesamtkosten des Projekts widerspiegeln, könnten auf unterschiedlichen Berechnungen beruhen. Vorstellbar wären beispielsweise Barwertrechnungen über die Vertragslaufzeit. Bei einer Lebenszyklusbetrachtung sind mithin zunächst sämtliche Kosten für delegierbare Aufgaben, die bei der öffentlichen, konventionellen Realisierung anfallen, und die von der Öffentlichen Hand selbst zu tragenden Risiken zu quantifizieren und unter Berücksichtigung des zeitlichen Kostenanfalls mit Hilfe der Barwertmethode auf einen Bezugszeitpunkt zu diskontieren. Auf eine Auswertung der Investitions- und Projektkosten wurde verzichtet, da die Konsistenz der vorliegenden Daten nicht gesichert ist.

Es hat sich gezeigt, dass wenige Projekte nach dem Kooperationsmodell durchgeführt wurden oder werden sollen. Das liegt hauptsächlich daran, dass die Kommune einen mehrheitlichen Anteil an der zu gründenden Projektgesellschaft halten muss, um den Einfluss nicht zu verlieren. Außerdem muss sie zur Durchführung der Projekte Ressourcen, zum Beispiel in Form von Eigenkapital und Arbeitskraft, aufwenden.

Eine gemischtwirtschaftliche Projektgesellschaft bietet sich in den Fällen an, in denen die Öffentliche Hand ihr Mitspracherecht nicht aufgeben möchte. Allerdings muss bedacht werden, dass sowohl auf Seiten der Öffentlichen Hand als auch auf Seiten des privaten Investors ein erhöhter Aufwand mit der Gründung einer Projektgesellschaft verbunden ist. Die Transaktionskosten steigen dadurch, und die Effizienz des Projekts wird sich vermindern.

Beispiele, bei denen das Kooperationsmodell wirksam funktioniert, sind die Schulprojekte in Offenbach. Hier hat der Kreis Offenbach trotz einer Beteiligung von nur fünf Prozent an der Projektgesellschaft ein umfassendes Mitspracherecht inne. Auch in Unna wurde das Kreishaus nach diesem Modell mit einer 10-prozentigen Minderheitsbeteiligung der Stadt an der Projektgesellschaft vergeben.

Die Anwendung des Konzessionsmodells ist im Hochbau nicht praktikabel, da normalerweise für den Betrieb keine Gebühren eingenommen werden. Dieses Modell empfiehlt sich für den Straßenbau. Anwendungsgebiete im Hochbau könnten beispielsweise Schwimm- und

---

<sup>117</sup> Vgl. Fachvortrag Herr Neubauer.

Freizeitbäder oder kulturelle Einrichtungen sein. Allerdings decken die Einnahmen aus deren Betrieb die Bewirtschaftungskosten im Regelfall nicht, weshalb sich kein privater Investor finden würde, der ein solches wirtschaftliches Risiko übernehme. Alternativ könnte die Bezuschussung der Projekte durch die Öffentliche Hand überlegt werden. Bei der derzeitigen Finanzlage der öffentlichen Haushalte ist dies jedoch im Normalfall nicht gewünscht und die öffentlichen Träger trennen sich eher von den Einrichtungen, die sie nicht verpflichtend betreiben müssen. Vor der Bearbeitung und Abgabe eines Angebots, das die Umsetzung im Rahmen eines Konzessionsmodells beinhaltet, sollte sich der private Investor über die Risiken im Klaren sein, denn er trägt bei dieser Variante das Auslastungsrisiko.

Für den Hochbau kann davon ausgegangen werden, dass sich PPP-Projekte am vorteilhaftesten in einer Projektgesellschaft nach dem Betreibermodell ausführen lassen. Das liegt daran, dass private Investoren der Öffentlichen Hand gegenüber im Regelfall einen großen Wissensvorsprung bezüglich des Baus und der Bewirtschaftung haben und die Objekte am besten über die gesamte Vertragslaufzeit hinweg instand halten und betreiben können. Durch das Angebot des Privaten für eine „Lösung aus einer Hand“ muss der Öffentliche Sektor keinerlei Ressourcen in das Projekt einbringen, kann aber trotzdem in der Ausschreibung alle Anforderungen und Wünsche an das Projekt genau definieren.

Für den privaten Investor liegen die Vorteile im Wesentlichen bei der Erlangung von Aufträgen. Erhält der private Investor den Zuschlag für ein Projekt, dann profitiert auch er von der langfristigen Zusammenarbeit über alle Projektphasen und der damit einhergehenden Sicherheit. Der Vorteil der öffentlichen Hand stellt also zugleich eine Stärke für den privaten Partner dar, so dass die anzustrebenden Ziele in diesem Punkt übereinstimmen.

Führt man eine Risikobetrachtung eines Auftrages durch, so profitiert der Öffentliche Sektor von einer Risikoverlagerung auf den Privaten. Für den Privaten bedeutet eine Zusammenarbeit mit einer Gebietskörperschaft aber auch gleichzeitig eine Risikominderung, da das Insolvenzrisiko nicht vorhanden ist und konstante Zahlungsströme vorausgesetzt werden können.

Nun bleibt zu überprüfen, ob die Erwartungen, die in PPP gesetzt wurden, nach subjektivem Empfinden auch von den Befragten erfüllt wurden. Der Öffentliche Sektor, für den die meisten der Befragten tätig sind, hat sich ausschließlich positiv über die kooperative Zusammenarbeit geäußert. In keinem Fall wurde eine Kritik am privaten Partner geübt. Im Gegenteil, die gute Zusammenarbeit wurden in einigen Fällen herausgestellt. Auch wenn Vertragsänderungen aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse auftraten, konnten sie gemeinsam gelöst werden. Für den privaten Sektor ist das sehr positiv zu werten und es bleibt zu hoffen, dass im Laufe der Zeit mehr und mehr Projekte im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften durchgeführt werden.

Aus Sicht der privaten Investoren werden PPP-Projekte ebenfalls als Chancen begriffen. Die im Abschnitt 2.4 beschriebenen Ziele können bei einer Durchführung eines Projekts als öffentlich-private Partnerschaft voll erreicht werden. Die einzige Schwäche für den Investor liegt im öffentlichen Vergaberecht und dem damit verbundenen hohen Aufwand für die Erarbeitung der Angebotsunterlagen.

## 4.6 Praxisempfehlungen für den privaten Investor

### 4.6.1 Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren

Als größter Erfolgsfaktor einer öffentlich-privaten Zusammenarbeit sind die klar definierten und beiden Seiten bekannten Zielvorstellungen zu nennen, die unbedingt von beiden Partnern zu verfolgen sind. Eine offene Kooperation, in der keine Seite versucht, die andere auszunutzen, sondern beide versuchen, gemeinsam die Ziele zu erreichen, ist wichtig. Klare Zieldefinitionen in allen Bereichen zu Projektbeginn sowie ein unabhängiges, professionelles Projektteam, das transparent und diszipliniert das Verfahren umsetzt, sind weitere Erfolgsfaktoren.<sup>118</sup>

Eine Stärke von PPP liegt in der funktionalen Leistungsausschreibung vieler Projekte. Dadurch werden neue Ideen zur Realisierung und zur Bauausführung generiert. Außerdem kann das Innovationspotential Privater ausgeschöpft werden. Für den Investor kann eine funktionale Leistungsausschreibung ebenfalls einen Erfolgsfaktor darstellen, wenn er sich optimal in den Prozess einbringt und durch innovative Ideen auf sich aufmerksam macht. Dazu sollte eine klare Projektdefinition in Form einer outputorientierten Leistungsbeschreibung vorliegen, die jedoch für die Öffentliche Hand ein Problem darzustellen scheint. Private müssen schon frühzeitig mit in die Projektplanung miteinbezogen werden, um in der späteren Betriebsphase effizient eingesetzt werden<sup>119</sup> und auf die Bedürfnisse der Öffentlichen Hand eingehen zu können.

Standardisierte Verträge sind ein Erfolgsfaktor, denn sie beseitigen Unklarheiten bei der Behandlung von Problemfeldern und können somit die Transaktionskosten erheblich senken.<sup>120</sup> Für private Investoren können PPP-Projekte erhebliche Risiken darstellen, wenn das gesamte Ausmaß des Projekts nicht erkennbar oder unsicher und die Vertragsgestaltung zu komplex ist.

Auch Ausschreibungsunterlagen sollten möglichst standardisiert werden, um einen erfolgreichen Wettbewerb zu garantieren. Für den privaten Investor ist es vorteilhaft beziehungsweise wesentlich für den Erfolg, wenn bereits in der Ausschreibung aussagekräftige und detaillierte Qualitätsvorgaben gemacht werden. Er kann dann sein Angebot besser abschätzen und läuft nicht Gefahr, etwas Falsches zu planen. Leider sieht es in der Realität gerade umgekehrt aus: Die Öffentliche Hand lässt bei den Ausschreibungen viele Kriterien offen, um von neuen Ideen der privaten Investoren profitieren zu können. Teilweise kann sich eine solche Vorgehensweise negativ auswirken, wie bei der Ausschreibung für die Schulen Offenbach: Zunächst wurden die Bieter aufgefordert, eigene Vertragsentwürfe anzufertigen und einzureichen. Dies führte nicht nur zu hohen Kosten für den privaten Investor durch Arbeitsaufwendungen, Löhne und Material sowie die Einbeziehung von rechtlichen Beratern, sondern auch auf Seiten des Kreises, der die Angebote vergleichen und bewerten musste. In einem

---

<sup>118</sup> Vgl. Eschenbruch (2004, S. 119).

<sup>119</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2002, S. 141).

<sup>120</sup> Vgl. Jacob/Kochendörfer (2002, S. 142).



zweiten Anlauf wurden daher den Bietern Vertragsentwürfe vorgelegt, welche die Sanierung und das Facility Management der Schulen beinhalteten und die damit bereits den vertraglichen Schwerpunkt des Projekts regelten. Die Vergabeverfahren konnten danach zügiger ablaufen. Es können also durch eine Standardisierung der Ausschreibung nicht nur die Kosten reduziert, sondern auch das Verfahren beschleunigt werden. Die Öffentliche Hand kann hier durch eine sorgfältige Planung des Vergabeprozesses die Kosten aller Beteiligten senken.<sup>121</sup>

#### **4.6.2 Optimale Vorgehensweise für zukünftige Projekte**

Zukünftig ist infolge des eingangs beschriebenen Investitionsstaus mit einem höheren Bedarf an privatwirtschaftlicher Realisation von öffentlichen Infrastrukturprojekten im Hochbau, insbesondere auch an Sanierungsmaßnahmen, zu rechnen. Der Bedarf wird in den nächsten Jahren vermutlich noch steigen, da zurzeit noch nicht einmal genügend Geld vorhanden ist, um die öffentlichen Gebäude und Anlagen auf dem Stand zu halten, auf dem sie sich heute befinden. Dabei sind dringend notwendige Modernisierungsmaßnahmen bereits außer acht gelassen.

Der private Investor sollte sich darauf vorbereiten, künftig einer größeren Zahl an zu vergebenden PPP-Aufträgen der Öffentlichen Hand gegenüber zu stehen. Schwierig dürfte es für ihn sein, sich um die interessantesten und gewinnträchtigen Projekte zu bemühen und gleichzeitig seinen Aufwand dafür im vorgesehenen Rahmen zu halten. Falls sich die Öffentliche Hand nicht um eine Standardisierung von PPP-Projekten und Ausschreibungen bemüht, sollte im Hause des Investors eine „interne“ Standardisierung stattfinden, um Angebote für neue Projekte schneller und effizienter bearbeiten zu können.

Der private Investor muss sich bereits vor der Bearbeitung eines Angebotes die Frage stellen, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass die ausgeschriebenen PPP-Projekte auch tatsächlich durchgeführt werden. Im Vorfeld kann die Öffentliche Hand die Kosten durch eine privatwirtschaftliche Realisierung lediglich abschätzen, da sie die konkreten Preise erst mit der Angebotsabgabe erhält. Eine Ausschreibung könnte wegen zu hoher Angebotskosten scheitern.

Der Investor sollte bei der Überlegung, ob er ein Angebot bearbeitet, auch bedenken, dass das Ausschreibungs- und Vergabeverfahren langwieriger ist als bei einer konventionellen Ausschreibung. Die Angebote müssen nach ihrer Abgabe vom Auftraggeber zunächst betrachtet und bewertet werden, anschließend gibt es häufig einen Vergabewettbewerb.

Indem er Missstände erkennt, Konzepte entwickelt, Vorschläge erarbeitet und diese der Öffentlichen Hand unterbreitet, kann der private Investor auch selbst Projekte anregen. Die Grundidee bei PPP ist zwar, dass der öffentliche Sektor die Maßnahme initiiert, aber auch private Investoren können Geschäftsbereiche aufbauen und sich Kompetenzen erarbeiten, um mit ihren Handlungsvorschlägen auf die Öffentliche Hand zugehen und ihr diese zu unterbreiten zu können. Dabei ist es von Vorteil, wenn der öffentliche Sektor PPP-Projekten gegenüber aufgeschlossen ist.

---

<sup>121</sup> Vgl. Helm (2004, S. 7).

Im Konkreten kann der private Investor beispielsweise auf Mängel oder Schäden an bestimmten Objekten, die ihm bekannt sind, hinweisen. Weiterhin kann er die Diskussion um PPP mit anfachen, um ein Projekt zur Ausführung zu bringen. Am Ausschreibungsverfahren muss er dann zwar, wie jeder andere Wettbewerber, teilnehmen. Allein die Realisierung eines Projekts durch die Öffentliche Hand ist für den privaten Partner bereits positiv zu bewerten, da es ein konkretes Projekt gibt, für das er ein Angebot unterbreiten kann.

Der private Investor muss für die optimale Durchführung von PPP im Normalfall seine Kompetenzen erweitern. Bereits im Vorfeld der Kooperation ist Beraterisches Know-how notwendig, um Aufträge und Projekte erst zu initiieren. Allerdings ist dem öffentlichen Partner eine Beratungsleistung von einem privaten Investor schwerlich anzubieten, da dieser vermuten könnte, der Private wolle sich nur Aufträge sichern. Eine enge Zusammenarbeit der Bauunternehmen mit Architekten ist zu Beginn des Projektverlaufs notwendig, um im Wettbewerb innovative Gestaltungsvorschläge unterbreiten zu können, die sich aus der Masse der Angebote abheben. Auch erfahrene Facility-Manager sind in die Planung mit einzubeziehen. Mit dem öffentlichen Sektor ist schon im Vorfeld eines PPP-Projekts eine enge Zusammenarbeit notwendig, um für den privaten Investor die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Auftrag ausgeführt wird.

Eine Änderung der vergaberechtlichen Vorschriften wäre für den privaten Investor wünschenswert, damit er mit der Öffentlichen Hand bereits im Vorfeld enger zusammenarbeiten kann und nicht das Risiko tragen muss, dass ein Konkurrent letztlich den Zuschlag für das Projekt erhält. Eine Lösung des Problems könnte auch sein, schon früh eine gemischt-wirtschaftliche Gesellschaft zu gründen, die das Projekt bearbeitet.

Vorteilhaft ist es für den privaten Investor, wenn er sich den Wünschen und Bedürfnissen der Öffentlichen Hand anpasst. Dazu gehört beispielsweise, dass er grundsätzlich dazu bereit ist, ein Grundstück zum Zwecke des Baus und der Bewirtschaftung zu erwerben. Insbesondere in Hessen versucht die Öffentliche Hand, sich von weniger lukrativen und schlechter zu vermarktenden Grundstücken zu trennen. Als Anreiz und damit die zu veräußernden Grundstücke für einen privaten Investor interessant sind, bietet die Öffentliche Hand einen langfristigen Mietvertrag über das auf diesem Grundstück zu sanierende oder neu zu bauende Gebäude an.

Bei einer Betrachtung der Anwendungsbereiche sowie der Größe und des Umfangs von PPP-Projekten kann erkannt werden, dass eine privatwirtschaftliche Realisierung öffentlicher Aufgaben wesentlich umfangreicher und komplexer ist als die Durchführung konventioneller Hoch- und Tiefbauprojekte. Besonders für mittelständische und in jedem Fall für kleine Bauunternehmen sind die Anforderungen aus PPP-Projekten häufig zu hoch, so dass sie nicht am Wettbewerb teilnehmen können. Mittelständische Bauunternehmen könnten aber Kooperationspartner, die Aufgaben außerhalb der Kernkompetenzen dieser Unternehmen übernehmen, wie beispielsweise Finanziere oder Betreiber, einbinden.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Blochmann/Jacob/Wolf (2003, S. 65).

## 5. Perspektiven

### 5.1 Konsequenz und Wirkung der Untersuchung

Eine Analyse des Themas PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland ist im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Bausektors sicherlich sinnvoll. Die Erfassung und Untersuchung von PPP-Projekten im Rahmen dieser Arbeit sollte zum Ziel haben, einen Überblick über umgesetzte und geplante Projekte zu geben und für den privaten Investor Erfolgsfaktoren aus der Anwendung von PPP herauszuarbeiten. Die umfassende Ermittlung von PPP-Projekten ist bisher noch schwierig, da zu manchen Projekten keine Informationen an die Öffentlichkeit gelangen.

Ein Problem bei der Untersuchung stellte die Neuartigkeit des PPP-Konzepts im Hochbau in Deutschland dar. Wie bereits erwähnt, wurde bisher kein Projekt vollendet, so dass keine abschließende Betrachtungen und Analysen möglich waren. Kritisch zu bewerten ist auch die Auswertung der Untersuchung, da generell zu wenige und vollkommen unterschiedliche Projekte für eine Untersuchung zur Verfügung standen. Eine Darstellung der Ergebnisse, wie beispielsweise der Organisationsmodelle oder Finanzierungslösungen, zeigt zwar momentane Tendenzen bei der Durchführung von PPP auf, die Richtung der zukünftigen Entwicklung kann daraus aber nicht unbedingt abgeleitet werden. Die Konzepte müssen sich erst noch bewähren, bevor sie in größerem Maßstab auch in Deutschland eingesetzt werden können.

Die durchgeführte Marktanalyse trägt dazu bei, PPP-Projekte zu strukturieren und ihre Erfolgsfaktoren zu erkennen. Eine Erfolgsbetrachtung der einzelnen, in Deutschland durchgeführten Projekte kann aber nur rückwirkend durchgeführt werden, da zum heutigen Zeitpunkt die Entwicklung der Projekte, insbesondere ihre Wirtschaftlichkeit und Zielerfüllung, noch nicht feststehen und somit nur abgeschätzt werden können.

In der Literatur und in Untersuchungen wird das Thema häufig nur aus Sicht der Öffentlichen Hand dargestellt. Durch die Betrachtung der PPP-Problematik aus der Perspektive des Investors ist eine neuartige Sichtweise aufgezeigt worden. Diese kann möglicherweise auch für die Öffentliche Hand interessant sein, um die Ziele und Vorstellungen des privaten Partners besser verstehen und somit eine bessere Zusammenarbeit erreichen zu können.

Insbesondere für den privaten Partner könnte sich die Untersuchung hilfreich auswirken, da er sich bei der Bearbeitung von Angeboten auf die ermittelten Erfolgsfaktoren konzentrieren, eine optimale Vorgehensweise bei der Bearbeitung der Angebote verfolgen und die Wahrscheinlichkeit, den Zuschlag zu erhalten, möglicherweise erhöhen kann.

Auch für andere am PPP-Prozess beteiligten Akteure wie beispielsweise Beratungsunternehmen dürfte eine solche Untersuchung von Interesse sein, wenn sie sich dadurch ein besseres Bild der Ziele und Vorgehensweise der privaten Investoren verschaffen können.

## 5.2 Ausblick

Zukünftig wird ein immer größerer Anteil öffentlicher Aufgaben im Rahmen von Public Private Partnerships durchgeführt werden. Allein für die Bereiche Schulen, Verwaltungsgebäude und Krankenhäuser rechnen Fachleute damit, dass bis zum Jahr 2009 PPP-Projekte mit einem Volumen von sechs Milliarden Euro ausgeschrieben werden.<sup>123</sup> Nach Großbritannien, wo etliche PFI-Projekte umgesetzt werden, ist nun auch in Deutschland die Tendenz zu Partnerschaften zwischen Öffentlicher Hand und privaten Investoren für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben ganz klar erkennbar.

Bei der Untersuchung der Projekte konnte festgestellt werden, dass in Deutschland die PPP-Euphorie noch weitgehend ungetrübt ist und bisher kein Projekt umgesetzt oder veranlasst wurde, mit dem die Beteiligten nicht zufrieden sind. Als einziges bekanntes Gegenbeispiel, bei dem nach konkreter Planung ermittelt wurde, dass aus finanziellen Gründen eine öffentlich-private Partnerschaft nicht eingegangen werden kann und das Projekt daher abgebrochen wurde, sind die Schulen in Meschede.<sup>124</sup>

Erst in einigen Jahren wird sich zeigen, ob die langfristigen Erwartungen beider Partner bei den ausgeführten Projekten erfüllt werden konnten.

Für den privaten Investor bedeutet die Bereitschaft der Öffentlichen Hand zur Initiierung von Public Private Partnerships große Chancen und es bleibt zu hoffen, dass die heutigen und zukünftigen Projekte den Erwartungen aller entsprechend umgesetzt werden können.

---

<sup>123</sup> Vgl. Heitkamp (2004, S. 6)

<sup>124</sup> Warum die Ausschreibung der Frauenabteilung und Jugendarrestanstalt der JVA München als PPP-Projekt annulliert wurde, konnte leider nicht in Erfahrung gebracht werden. Es wurden keinerlei Auskünfte erteilt. Möglicherweise hat sich hier das PPP-Konzept nicht gewinnbringend anwenden lassen.

## Literaturverzeichnis

### Selbstständige Bücher und Schriften

- BERATERGRUPPE – „PPP IM ÖFFENTLICHEN HOCHBAU“ (2003a)  
Gutachten zu Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau. Band I: Leitfaden.  
Herausgegeben vom BMVBW, August 2003
- BERATERGRUPPE – „PPP IM ÖFFENTLICHEN HOCHBAU“ (2003b)  
Gutachten zu Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau. Band IV: Sammlung  
und systematische Auswertung der Informationen zu PPP-Beispielen. Herausgegeben  
vom BMVBW, August 2003
- BEREKOVEN, LUDWIG; ECKERT, WERNER; ELLENRIEDER, PETER (1999)  
Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 8., überarb.  
Aufl., Wiesbaden, 1999
- BLOCHMANN; GÜNTER; JACOB, DIETER; WOLF, RAINER (2003)  
Kooperation mittelständischer Bauunternehmen. Zur Erschließung neuer Marktfelder  
bei der Privatisierung öffentlicher Aufgaben. Wiesbaden, 2003
- EGGERS, MARC (2004)  
Public Private Partnership. Eine strukturierende Analyse auf der Grundlage von  
ökonomischen und politischen Potentialen. Frankfurt am Main, 2004  
Zugl. Hamburg, Univ., Diss., 2003
- ERBACH, JÜRGEN (1997)  
Public-private Partnership: die Bedeutung privater Finanzierungen öffentlicher  
Infrastrukturmaßnahmen. Berlin u.a., 1997  
Zugl.: Wuppertal, Univ., Diss., 1996
- ESCHENBRUCH, KLAUS U.A. (2004)  
Bauen und Finanzieren aus einer Hand. Schlanke und erprobte Realisierungsmodelle  
für kommunale Neubau- und Sanierungsprojekte mit Erfahrungen zum Aachener  
Modell. Köln, 2004
- GRANZOW, THORSTEN JÖRN (2005)  
Ein integriertes Stadtmarketing- und Finanzierungskonzept für Kommunen. Theo-  
retische Fundierung und empirische Analyse. Hamburg, 2005  
Zugl.: Hamburg, Helmut-Schmidt-Univ., Diss., 2004
- HAMMANN, PETER; ERICHSON, BERND (2000)  
Marktforschung. 4., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, 2000
- HÖFTMANN, BJÖRN (2001)  
Public Private Partnership als Instrument der kooperativen und sektorübergreifenden  
Leistungsbereitstellung: dargestellt an der neu strukturierten kommunalen  
Abfallwirtschaft. Lütjensee, 2001  
Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2000
- JACOB, DIETER; KOCHENDÖRFER, BERND (2000)  
Private Finanzierung öffentlicher Bauinvestitionen – ein EU-Vergleich. Berlin, 2000
- KIRCHHOFF, ULRICH; MÜLLER-GODEFFROY, HEINRICH (1996)  
Finanzierungsmodelle für kommunale Investitionen. 6., erw. und überarb. Aufl.,  
Stuttgart, 1996

- KIRSCH, DANIELA (1997)  
Public Private Partnership: eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung. Köln, 1997  
Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1997
- KRUSE, OLAF (2001)  
Public Private Partnership in der kommunalen Gebäudewirtschaft. Alternative Wege der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und privaten Unternehmen im Bereich immobilienwirtschaftlicher Leistungen. Marburg, 2001  
Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 2001
- KUMLEHN, FRANK (2001)  
Ausschreibungs- und Vergabemodell für private Vorfinanzierungs- und PPP-Modelle im Bausektor. Braunschweig, 2001  
Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Diss., 2001
- LEIMBÖCK, EGON (2000)  
Bauwirtschaft. Stuttgart, Leipzig, 2000
- MATSCHKE, MANFRED JÜRGEN; HERING, THOMAS (1998)  
Kommunale Finanzierung. München, Wien, Oldenburg, 1998
- PERRIDON, LOUIS; STEINER, MANFRED (1999)  
Finanzwirtschaft der Unternehmung. 10., überarb. Aufl., München, 1999
- PFEIFFER, MICHAEL (2004)  
Immobilienwirtschaftliche PPP Modelle im Schulsektor: Großbritannien und Deutschland im Vergleich. Hamburg, 2004
- PFNÜR, ANDREAS (2004)  
Modernes Immobilienmanagement. 2., aktualisierte und erw. Aufl., Berlin, 2004
- ROENTGEN, FREDERIK (2001)  
Public Private Partnership: Eine effizienzorientierte Analyse kommunaler Aufgabenerfüllung unter Einbeziehung erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen. Aachen, 2001  
Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000
- ROGGENCAMP, SIBYLLE (1999)  
Public Private Partnership: Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft. Frankfurt am Main u.a., 1999  
Zugl.: Hamburg, Hochsch. für Wirtschaft und Politik, Diss. 1998
- SASS, UTA (2005)  
Die Privatisierung der Flugsicherung: eine ökonomische Analyse. Göttingen, 2005
- SCHMETTE, MARTINA (2005)  
Gestaltungsprinzipien für die Initiierung und Realisierung von Public Private Partnership (PPP) an Beispielen der Gewerbeansiedlung und weiterer Dienstleister. Aachen, 2005  
Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2004
- SCHOLL, RAINER; THÖNE, MICHAEL (1998)  
Eigenerstellung oder Fremdbezug kommunaler Leistungen: Theoretische Grundlegung, empirische Untersuchungen. Stuttgart, 1998

## **Beiträge in Sammelwerken und Zeitschriften**

- BUDÄUS, DIETRICH (2004a)  
Public Private Partnership – Ansätze, Funktionen, Gestaltungsbedarfe.  
In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft.  
Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 9-22
- BUDÄUS, DIETRICH (2004b)  
Public Private Partnership – Strukturierung eines nicht ganz neuen Problemfeldes.  
In: ZFO – Zeitschrift für Führung und Organisation, 73. Jg., Ausgabe 6/2004 (Nov /  
Dez 2004), S. 312 – 318
- BUDÄUS, DIETRICH; GRÜNING, GERNOD (1997)  
Public Private Partnership – Konzeption und Probleme eines Instruments zur  
Verwaltungsreform aus der Sicht der Public Choice-Theorie.  
In: Budäus, Dietrich u. Eichhorn, Peter (Hrsg.): Schriftenreihe der Gesellschaft für  
öffentliche Wirtschaft. Heft 41: Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher  
Aufgabenerfüllung. Baden-Baden, 1997, S. 25-66
- FAWKNER, JOHN (2004)  
PPP im Vereinigten Königreich: Positive und negative Erfahrungen – Das Problem  
hoher Risiken für die öffentliche Hand.  
In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft.  
Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 76-  
86
- FISCHER, HARTMUT; SCHUBERT, THOMAS (2003)  
Ausschreibungsmanagement bei PFI-Projekten.  
In: Kroll, Michael (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand. Nachschlage-  
werk für die tägliche Praxis. 9., vollst. überarb. Aufl., Lichtenfels, 2003, S. 273-283
- GROTOWSKI, THOMAS (2005)  
Projektfinanzierung versus kommunale Forfaitierung?  
In: Knop, Detlef (Hrsg.): Public Private Partnership Jahrbuch 2005, Frankfurt am Main,  
2005, S. 56-58
- HEINZ, WERNER (1998)  
Public Private Partnership.  
In: Archiv für Kommunalwissenschaften, 37. Jg., 2. Halbjahr 1998, S. 210-
- HELM, ULRICH (2004)  
Erfahrungen mit Public Private Partnerships. Toll Collect und Warnow-Querung: Die  
Anfangsfehler von PPP.  
In: IZ Immobilien Zeitung, Ausgabe 26/2004, 23.12.2004, S. 7
- JACOB, DIETER; KOCHENDÖRFER, BERND U.A. (2002)  
Effizienzgewinne bei privatwirtschaftlicher Realisierung von Infrastrukturvorhaben.  
In: Bundesanzeiger, Jg. 54, Nr. 124a, 9. Juli 2002
- KIRCHHOFF, ULRICH; HENNING, HEIKO (2003):  
Innovative Organisationsformen der öffentlichen Hand unter Einbeziehung von  
Leasing und leasingähnlichen Gestaltungen.  
In: Kroll, Michael (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand. Nachschlage-  
werk für die tägliche Praxis. 9., vollst. überarb. Aufl., Lichtenfels, 2003, S. 292-322

- KROLL, MICHAEL (2003)  
Vertragsgestaltung im Leasing mit der öffentlichen Hand.  
In: Kroll, Michael (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand. Nachschlagewerk für die tägliche Praxis. 9., vollst. überarb. Aufl., Lichtenfels, 2003, S. 2-59
- MAUNZ, THEODOR (2005)  
Kommentar zum Grundgesetz, Art. 7.  
In: Maunz, Theodor; Dürig, Günter (Hrsg.): Kommentar zum Grundgesetz, Band II. München, Februar 2005
- NAPP, HANS-GEORG (2004)  
PPP im Entsorgungsbereich – Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand, privaten Dienstleistern, Investoren und finanzierenden Banken.  
In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft. Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 149-161
- NOACK, HARALD (2004)  
PPP in NRW – Schwerpunkte, Erfahrungen und Probleme in der Praxis.  
In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft. Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 23-29
- o.V. (2005)  
Bau-Branche schrumpft ungebremst weiter.  
In: Immobilienwirtschaft, Ausgabe 04/2005, April 2005, S. 9
- PETHRAN, RAINER (2004)  
Voraussetzungen für den Erfolg von PPP im Freizeitbereich: Offene Augen, Toleranz und Vertrauen auf beiden Seiten.  
In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft. Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 190-196
- RAMBOLD, PETER (2005)  
Projektfinanzierung als Instrument zur Effizienzsteigerung.  
In: Knop, Detlef (Hrsg.): Public Private Partnership Jahrbuch 2005, Frankfurt am Main, 2005, S. 48-51
- STEMBER, JÜRGEN (2005)  
Partnerships und Kooperationen: Praktische Kooperationsmodelle für zukunftsfähige Verwaltungen?  
In: Stember, Jürgen (Hrsg.): Public Private Partnerships. Zukunftsmodelle für öffentliche Verwaltungen. Schriften zur angewandten Verwaltungsforschung, Band 1. Ostbevern, 2005, S. 8-35
- STREITFERDT, LOTHAR; HÖFTMANN, BJÖRN (2005)  
Das Kooperationsmodell als Public-Private-Partnership-Konzeption im Abfallbereich.  
In: Keuper, Frank u. Schaefer, Christina (Hrsg.): Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen. Probleme, Politiken und Perspektiven entlang des Privatisierungsprozesses. Berlin, 2005, S. 151-193
- STRÜNCK, CHRISTOPH; HEINZE, ROLF G. (2005)  
Public Private Partnership.  
In: Blanke, Bernhard u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 120-128



TETTINGER, PETER J. (1997)

Die rechtliche Ausgestaltung von Public Private Partnership.

In: Budäus, Dietrich u. Eichhorn, Peter (Hrsg.): Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft. Heft 41: Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden, 1997, S. 125-141

WEBER, MARTIN; RAMBOLD, PETER (2005)

Bedeutung des Risikomanagements bei PPP-Projekten.

In: BMVBW (Hrsg.): Bundesbaublatt, 54. Jahrgang, Nr. 1, Januar 2005, S. 34-37

WEBER, MARTIN (2004a)

Der Wirtschaftlichkeitsvergleich bei PPP-Projekten.

In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Beiträge zur öffentlichen Wirtschaft. Heft 21: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen. Berlin, 2004, S. 30-38

WEBER, MARTIN (2004b)

Ausgestaltung und Grenzen von PPP im Hinblick auf die Erfüllung öffentlicher Aufgaben.

In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): Neue Institutionenökonomik, Public Private Partnership, Gewährleistungsstaat. Referate der Tagung des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft am 5./6. März 2003 in Berlin. Berlin, 2004, S. 40-47

## **Firmenveröffentlichungen**

BILFINGER BERGER BOT GMBH (Hrsg.) (2005)

Investition in die Zukunft. Ein Firmenprofil. Wiesbaden, 2005

HEITKAMP, MANUELA (2004)

Hochtief PPP Solutions GmbH gegründet. Lösungen, die Schule machen.

In: HOCHTIEF Aktiengesellschaft (Hrsg.): BAUBUDE, das Mitarbeiter-Magazin von Hochtief. Nr. 184, Dezember 2004, S. 4-7

HOCHTIEF PPP SOLUTIONS GMBH (Hrsg.) (2005)

Mehr Wachstum mit Public Private Partnership. Schalten Sie die Zukunft ein. Essen, April 2005

PROJEKT- UND BETRIEBSGESELLSCHAFT KREISHAUS UNNA MBH (Hrsg.) (2004)

Kreishaus Unna – „Das echte PPP-Modell“. Unna, September 2004

REGE HAMBURG, PROJEKTREALISIERUNGSGESELLSCHAFT MBH (Hrsg.) (2005)

Elbphilharmonie Hamburg. Informationen zum Teilnahmewettbewerb. Hamburg, Februar 2005

STADT FRANKFURT AM MAIN (Hrsg.) (2004)

PPP im Hochbau. Bildungszentrum Ostend, Frankfurt am Main. Frankfurt am Main, Juli 2004

## **Kontaktpersonen, Expertengespräche und Fachvorträge**

GENTINETTA, JULIA

Doktorandin, Bilfinger Berger AG, Frankfurt am Main.  
Mehrere Rücksprachen während der Anfertigung der Diplomarbeit.

GLOCK, CHRISTIAN

PPP Hochbau, Bilfinger Berger AG, Frankfurt am Main.  
Mehrere Rücksprachen während der Anfertigung der Diplomarbeit.

LECKEL, MATTHIAS

Ministerial-Dirigent, Bundesministerium der Verteidigung, Unterabteilungsleiter WV II.  
Frankfurt, 30. Mai 2005, im Rahmen des Praxisforums „Auftragschancen bei PPP-  
/Konversionsprojekten des Bundes“ bei der KfW in Frankfurt/M.

NEUBAUER, WOLFGANG

KfW IPEX-Bank, Frankfurt.  
Frankfurt, 30. Mai 2005, im Rahmen des Praxisforums „Auftragschancen bei PPP-  
/Konversionsprojekten des Bundes“ bei der KfW in Frankfurt/M.

OFFERMANN, JENS MARCUS

Landes PPP-Projekte, hessisches Ministerium der Finanzen, Wiesbaden. Telefonische  
Gespräche am 15. Juni 2005 und 12. August 2001.

SANDSTRÖM, ASTRID

PPP-Task Force, Ministerium der Finanzen Sachsen-Anhalt, Magdeburg.  
Telefonisches Gespräch am 26. Juli 2005.

STIEPELMANN, HEIKO

Geschäftsführer und Leiter der Hauptabteilung Volkswirtschaft, Information und  
Kommunikation des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie e.V., Berlin.  
Frankfurt, 26. April 2005, im Rahmen der 4. Jahrestagung „Public Private Partnership“.

UNBEHAUEN, REGINE

PPP-Task Force NRW, Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen,  
Düsseldorf.  
Telefonisches Gespräch am 4. Juli 2005.

## **Quellen im Internet**

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF)

<http://www.bmbf.de/>  
Abruf: 29. April 2005, 17:00 Uhr

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN (BMVBW)

<http://www.bmvbw.de/>  
Abruf: 21. April 2005, 8:30 Uhr

FINANZMINISTERIUM DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

PPP-Initiative NRW.  
<http://www.ppp.nrw.de>  
Abruf u.a.: 14. April 2005, 15:30 Uhr



HESSISCHES MINISTERIUM DER FINANZEN

Public Private Partnership.

<http://www.hmdf.hessen.de/internet/mdf/broker?uMen=9de707d3-4332-4201-a6f4-198fc951cbc4>

Abruf u.a.: 10. Mai 2005, 14:00 Uhr

MINISTERIUM DER FINANZEN SACHSEN-ANHALT

Kompetenzzentrum PPP Bau.

<http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=13299>

Abruf u.a.: 27. Mai 2005, 15:30 Uhr

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP-INITIATIVE NRW (PPP-Task Force des Finanzministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen) (2003)

Public Private Partnership in NRW: Organisationsmodelle. 12. August 2003.

<http://www.ppp.nrw.de>

Abruf und download: 27. April 2005, 15:00 Uhr

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP TASK FORCE DES BMVBW

PPP-Task Force des Bundesministeriums für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen.

<http://www.ppp-bund.de/>

Abruf u.a.: 14. April 2005, 10:00 Uhr

STUHR, CONSTANZE (2005)

Wirtschaftlichkeit von Public Private Partnership am Beispiel Schulen. Eine Studie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Freiberg, Januar 2005.

[http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/media.php/1106/PPP\\_an\\_Schulen.pdf](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/media.php/1106/PPP_an_Schulen.pdf)

Abruf und download: 27. Mai 2005, 15:00 Uhr

SUPPLEMENT ZUM AMTSBLATT DER EUROPÄISCHEN UNION

<http://ted.publications.eu.int/official/>

Abruf u.a.: 19. Mai 2005, 09:00 Uhr

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG

Public Private Partnership-Task Force.

<http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/65937>

Abruf u.a.: 27. Mai 2005, 14:45 Uhr

## Anhang

## Fragebogen zur Untersuchung der PPP-Projekte im deutschen Hochbau

### A) Erster Fragenteil, auszufüllen durch Befragter

#### 1) Allgemeine Angaben zum Projekt

|                                      |                          |  |
|--------------------------------------|--------------------------|--|
| <b>Projekt:</b><br><i>[Kurzname]</i> | Nummer im EU-Amtsblatt   |  |
|                                      | Projektträger            |  |
|                                      | Kurz-Projektbeschreibung |  |
| Proj.-Nr:<br><i>[intern]</i>         | Öffentlicher Partner     |  |
|                                      | Privater Partner         |  |

#### 2) Angaben zur Stadt

|  |  |                     |  |
|--|--|---------------------|--|
| <b>a) Name der Stadt</b>   |  |                     |  |
| <b>b) Einwohnerzahl</b>  | <i>[Einwohner]</i>   | Stand <i>[Jahr]</i> |  |
| <b>c) Stadt- bzw. Gemeindetyp</b><br><i>[Zutreffendes ankreuzen]</i> | Großstadt ( <i>Oberzentrum, &gt; 100.000 Einwohner</i> )                   |                     |  |
|  | Mittelstadt ( <i>Ober- oder Mittelzentrum, 20.000 - 100.000 Ew.</i> )      |                     |  |
|  | Kleinstadt ( <i>Unterzentrum, Stadtrechte, ca. 10.000 - 20.000 Ew.</i> )   |                     |  |
|  | Ländlicher Zentralort ( <i>Kleinzentrum, 5.000 - 10.000 Ew.</i> )          |                     |  |
|  | Kleine Landgemeinde ( <i>Ort ohne zentrale Bedeutung, &lt; 5.000 Ew.</i> ) |                     |  |

#### 3) Angaben zum öffentlichen Auftraggeber

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>a) Bezeichnung</b>     |  |
| <b>b) Adresse</b>         |  |
| <b>c) Ansprechpartner</b> |  |
| <b>d) Telefon / Fax</b>   |  |
| <b>e) E-Mail</b>          |  |

**B) Zweiter Fragenteil, auszufüllen durch Befragten**

| 1) Organisation des PPP-Projektes   |   |                  |  |
|---|---|------------------|--|
| <b>a) Projektträger</b>   |   |                  | Bei kommunaler Eigengesellschaft                                   |
|   |   |                  | Sicherheit   |
|   |   |                  | Umfang [%]   |
| <b>b) Projektbeschreibung</b>   |   |                  |  |
| <b>c) Projektstatus</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen, ggf. Jahreszahl vermerken]</small> | In der Diskussion / angedacht   |                  | <small>(PPP-Eignungstest, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung)</small> |
|   | In der Planung / Vorbereitung der Ausschreibung                       |                  |  |
|   | Im Vergabeverfahren für Beratungsleistungen                           | Technisch        |  |
|   |   | Juristisch       |  |
|   | Im Vergabeverfahren für PPP-Vertrag                                   |                  |  |
| In der Umsetzung  |   |                  |  |
| <b>d) Vertragsbestandteile</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>                     | <b>Planung</b>  | LP 1-4           |  |
|   |   | LP 5-9           |  |
|   | <b>Bau</b>  | Neubau           |  |
|   |   | Sanierung        |  |
|   | <b>Finanzierung</b>   | Ja               |  |
|   |   | Nein             |  |
|   | <b>Betrieb</b>  | Technisch        |  |
|   |   | Infrastrukturell |  |
|   |   | Kaufmännisch     |  |
| Vertragslaufzeit  |   |                  | Jahre  |
| Zusätzliche Entwicklung von Grundstücksteilen auf Risiko des privaten Auftragnehmers?         |   |                  |  |
| <b>e) Projektvolumen</b>  | Neubau  |                  | Euro   |
|   | Sanierung   |                  | Euro   |
| <b>f) Vertragsmodell</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>                           | Betreibermodell: Projektgesellschaft                                  |                  |  |
|   | Beteiligungs- und Kooperationsmodell                                  |                  |  |
|   | Konzessions- und Mischmodell <small>(Drittnutzerfinanzierung)</small> |                  |  |
|   | Leasing, Mietkauf   |                  |  |
|   | Contractingmodell   |                  |  |
|   | Anderes Modell:<br>_____  |                  |  |

| 2) Finanzierung des PPP-Projektes  |                                       |                                  |        |  |                 |  |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|--------|--|-----------------|--|
| <b>a) Finanzierungsmodell</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>     | Hauptsächlich mit Eigenkapital        |                                  |        |  | [% EK]          |  |
|  | Mit Fremdkapital                      |                                  |        |  | [% FK]          |  |
|  | Mischform                             |                                  | [% EK] |  | [% FK]          |  |
| <b>b) Zwischenfinanzierung</b>   | Öffentlich                            |                                  |        |  |                 |  |
|  | Privat <i>(üblicherweise hier)</i>    |                                  |        |  |                 |  |
| <b>c) Finanzierung</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>            | Öffentlich <i>(Kommunalkredit)</i>    |                                  |        |  |                 |  |
|  | Privat                                | Kapitalmarktkredit über Privaten |        |  |                 |  |
|  |                                       | Forfaitierung                    | mit    |  | Einredeverzicht |  |
|  |                                       |                                  | ohne   |  |                 |  |
|  |                                       | Projektfinanzierung              |        |  |                 |  |
|  |                                       | Beteiligungsfinanzierung         |        |  |                 |  |
| Fonds-Finanzierung   |                                       |                                  |        |  |                 |  |
| Sonstiges: _____   |                                       |                                  |        |  |                 |  |
| <b>d) Geforderte Sicherheiten</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small> | Patronatserklärung                    |                                  | von    |  |                 |  |
|  | Bürgschaft                            |                                  | von    |  |                 |  |
|  | Sonstiges: _____                      |                                  |        |  |                 |  |
| <b>d) Zuschüsse</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>               | Bund                                  |                                  |        |  |                 |  |
|  | Land                                  |                                  |        |  |                 |  |
|  | Sonstiges: _____                      |                                  |        |  |                 |  |
| <b>f) Grundstück</b><br><small>[Zutreffendes ankreuzen]</small>              | Fand eine Eigentumsübertragung statt? |                                  |        |  |                 |  |
|  | Verkauf an den privaten Auftragnehmer |                                  |        |  |                 |  |
|  | Erbbaurechtsvertrag                   |                                  |        |  |                 |  |
|  | Nutzungsüberlassungsvertrag           |                                  |        |  |                 |  |

| 3) Risiken des PPP-Projektes                |     |   |
|---|-----|---|
| <b>a) Auslastungs- / Vermarktungsrisiko</b> | [%] | Privater Investor                             |
|   | [%] | Öffentliche Hand <i>(üblicherweise hier)</i>  |
| <b>b) Zur-Verfügungstellungs-Risiko</b>     | [%] | Privater Investor <i>(üblicherweise hier)</i> |
|   | [%] | Öffentliche Hand                              |

| 4) Kosten / Ersparnis des PPP-Projektes |      |
|---|------|
| <b>a) Transaktionskosten</b>            | Euro |
| <b>b) Regiekosten</b>                   | Euro |
| <b>c) Verwaltungskosten</b>             | Euro |
| <b>d) Steuerersparnis</b>               | Euro |

|                  |     |
|------------------|-----|
| e) Zinsbelastung | [%] |
|------------------|-----|

| 5) Vergleich von Alternativen   |  |
|---|--|
| a) Public Sector Comparator   |  |
| b) Effizienzvorteil   | [%]  |
| c) Bewertung der Alternativen<br><i>(auf welche Faktoren wurde besonderen Wert gelegt?)</i> | [%] Höhe monatliches Entgelt                 |
|   | [%] Einhaltung funkt. Vorgaben der Raumplan. |
|   | [%] Städtebau / Architektur                  |
|   | [%] Bauzeit / Fertigstellung                 |
|   | [%] Sonstiges:<br>_____                      |

| 6) Gründe Pro / Contra PPP   |   |  |
|--|---|--|
| a) Welches sind die Gründe für den Einsatz von PPP?<br><i>[Zutreffendes ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]</i>                | Erwartung von Effizienzvorteilen <i>(höhere Wirtschaftlichkeit)</i>   |  |
|  | Erwartung höherer Effektivität <i>(bessere Zielerreichung)</i>  |  |
|  | Erwartung beschleunigter Projektrealisierung  |  |
|  | Bedarf an privatem Kapital  |  |
|  | Bedarf an privatem Know-How   |  |
|  | Sonstiges:<br>_____   |  |
| a) Welches könnten mögliche Gründe gegen den Einsatz von PPP sein?<br><i>[Zutreffendes ankreuzen, Mehrfachnennungen möglich]</i> | Gründe auf Seiten des privaten Partners <i>(Insolvenzrisiko, Nicht- oder Schlechterfüllung des Vertrags etc.)</i>   |  |
|  | Gründe auf Seiten des öffentlichen Partners <i>(rechtliche Hinderungsgründe, zu hohe Transaktionskosten, Unwirtschaftlichkeit, unzureichende Haushaltsmittel etc.)</i>                            |  |
|  | Marktrisiken <i>(keine oder zu wenig Interessenten (keine Angebote), Erhöhung der zu erwartenden Investitionskosten oder sonstiger kalkulierter Kosten, Revision der Effizienzerwartung etc.)</i> |  |
|  | Gründe auf Seiten Dritter <i>(Einwände von Interessensgruppen etc.)</i>   |  |
|  | Sonstiges:<br>_____   |  |



## Anhang 2: PPP-Projektliste

| Nr.   | Projekt   | Ausschreibender                  | Investition Mio € (brut.)                    | Projektvolumen Mio € (brut.) | Status                    | Auftragnehmer   | Leistungsumfang   | Vertragsmodell  | Finanzierungsmodell   | Gründe für den Einsatz von PPP  | Informationen   | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen  |
|---|---|----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>4. Projekte in der Ausführung (Zuschlag erteilt)</b> |   |                                  |  |                              |                           |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>1. Schulen</b>                                       |   |                                  |  |                              |                           |   |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Frankfurt, Bildungszentrum Ostend                                     | Stadt Frankfurt                  | 42,0   | 94,0                         | Zuschlag erteilt: Jul 03  | Konsortium: JSK International, Müller-Altvratter, Süd-Leasing GmbH  | Planung, Neubau, Finanzierung und Betrieb eines Bildungszentrums (90.000 m²) für verschiedene Bildungseinrichtungen   | Mietkauf, nach 20 Jahren Erwerb des Objekts                                   | Projektfinanzierung (Mietkauf)                              | Erwartung von Effizienzvorteilen  | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: 25,0%   | Info aus: PPP an Schulen, Broschüre<br>EU-Amtsblatt: 2003/S 154-122860, D-Frankfurt am Main: Neubau eines Bildungszentrums  |
| 2   | Monheim, Schulen  | Stadt Monheim                    | 27,0-30,0                                    | 75,0                         | Zuschlag erteilt: Jan 04  | PPP Schulen Monheim am Rhein GmbH (Kirchner)  | Aufgrund PCB-Belastung: Sanierung (von 7 Schulen), Neubau (Erweiterungsbauten), Finanzierung, Unterhaltung und Betrieb/Bewirtschaftung von 13 Schulen, 5 Sport- und 8 Turnhallen (40 Gebäude)   | Betreibermodell (Inhabermodell)   | Teilforfaitierung (für investiven Teil) mit Einredeverzicht | Schadstoffbelastung (schnelle Umsetzung war erforderlich)                                     | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 15,0%   | http://www.monheim.de/stadtpf/schulen/ppp/<br>http://www.ppp.nrw.de/pilotprojekte/boub02/pub01/monheim.html<br>EU-Amtsblatt: 2003/S 79-069684, D-Monheim am Rhein: Sanierung, Unterhaltung und Bewirtschaftung von Schulgebäuden<br>Veröffentlichung: Public Private Partnership in neuen Formen<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 3 vom 29.01.2004, S. 4 |
| 3   | Frechen-Habelrather, Sonderschule / 3fachsporthalle                   | Rhein-Erftkreis                  | ca. 15,6 (11,5 f. Schule, 4,1 f. Sporthalle) | 47,5                         | Zuschlag erteilt: Feb 04  | VIVO Grundstücksverwaltungs-gesellschaft mbH (Konsortium : Süd-Leasing, Müller-Altvratter, Wayss & Freytag) | Neubau, Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb einer Sonderschule für geistig und körperlich Behinderte mit Dreifachsporthalle mit Schwimmbad   | Betreibermodell (Inhabermodell, Grundstück an Projektgesell. verpachtet)      | Projektfinanzierung   | Bedarf an privatem Kapital, Öffentlichkeitsarbeit der PPP-Task-Force NRW                      | Vertragslaufzeit 25 Jahre<br>Effizienzvorteil: 10,3%  | EU-Amtsblatt: 2003/S 02-072826, D-Bergheim: Sonderschule<br>http://www.ppp.nrw.de/presse/e_teamwork.html<br>http://www.ppp.nrw.de/presse/d_schulbau.html<br>http://www.ppp-bund.de/aender_projekte.htm<br>http://www.handelsblatt.com/pehb?fn=tt&fmg&id=1029892<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 5 vom 26.02.2004, S. 1 und 9                            |
| 4   | Offenbach, Schulen (Los West)   | Kreis Offenbach                  | 156,5  | 370,4                        | Zuschlag erteilt: Mai 04  | SKE Schul-Facility-Management GmbH  | Sanierung, Finanzierung, Instandhaltung und Bewirtschaftung von 41 Schulen (288 Gebäude)  | Kooperationsmodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassungsvertrag)               | Forfaitierung mit Einredeverzicht (nach Teil-Abnahmen)      | Erwartung hoher Effizienzvorteile   | Betriebszeitraum: 15 Jahre, Effizienzvorteil: 19,3%   | EU-Amtsblatt: 41251-2005<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 12 vom 04.06.2004, S. 24<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 23 vom 11.11.2004, S. 4   |
| 5   | Gütersloh, Sonderschule   | Kreis Gütersloh                  | 10,0   | 45,0                         | Zuschlag erteilt: Jun 04  | Eggersmann Betriebs-Management und Umweltechnik (EBU) GmbH, Marienfeld                                      | Neubau, Finanzierung und Betrieb von 2 Sonderschulen in Rietberg  | Betreibermodell (Inhabermodell mit Erbbaurechtsvertrag)                       | Forfaitierung mit Einredeverzicht                           |   | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: 5,0%  | EU-Amtsblatt: 2004/S 143-122716, D-Gütersloh: Bauarbeiten für Schulgebäude  |
| 6   | Witten, Neubau von 2 Schulen (2 Schulstandorte?), teilweise Sanierung | Stadt Witten                     | 13 (BB/NRW-TF) 11 (KIW)                      | 32,0                         | Zuschlag erteilt: Aug 04  | PPP SchulManagement GmbH & Co. KG (Strabag Projektentwicklung GmbH)   | Neubau von zwei Schulen (3000 m²), mehrere Sanierungsprojekte sowie ein Erweiterungsbau in einem Projekt gebündelt, evtl. Dritt- oder Anschlussnutzung (NRW-Task-Force: Sanierung zweier Schulen mit Erweiterungsneubauten)                           | Betreibermodell (Inhabermodell)   | Projektfinanzierung   |   | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 9,3%  | EU-Amtsblatt: 2003/S 230-205566, D-Witten: Errichtung, Teilsanierung, Instandhaltung und Betrieb von Schulen<br>http://www.ppp-bund.de/aender_projekte.htm<br>www.strabag-ppp-witten.de   |
| 7   | Offenbach, Schulen (Los Ost)  | Kreis Offenbach                  | 200,8  | 410,3                        | Zuschlag erteilt: Nov 04  | HOCHTIEF PPP Schulpartner GmbH (HTTP 47,45%), HTFM (47,45%)<br>Kreis OF hält Anteil: 5,1%                   | Sanierung, Finanzierung, Instandhaltung und Bewirtschaftung von 49 Schulen (282 Gebäude)  | Kooperationsmodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassungsvertrag)               | Forfaitierung mit Einredeverzicht (nach Teil-Abnahmen)      | Erwartung hoher Effizienzvorteile   | Betriebszeitraum: 15 Jahre, Effizienzvorteil: 18,1%   | EU-Amtsblatt: 41251-2005<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 20 vom 30.09.2004, S. 52<br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 23 vom 11.11.2004, S. 4   |
| 8   | Bedburg, Schulen (städtisches Schulzentrum)                           | Stadt Bedburg (Rhein-Erft-Kreis) | 11 (BB) 15 (KIW)                             | 56,3                         | Zuschlag erteilt: Mrz 05  | SKE GmbH  | Neubau einer Hauptschule wg. Asbestverseuchung, Sanierung eines Schulzentrums incl. Sporthalle, Finanzierung und Teil-Betrieb   | Betreibermodell (Inhabermodell, Grundstück an Projektgesell. verpachtet)      | Forfaitierung mit Einredeverzicht                           | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Kapital, Erwartung qualitativer Vorteile | Betriebszeitraum: 25 Jahre (optional um 5 Jahre zu verlängern), Effizienzvorteil: 10,0%                   | EU-Amtsblatt 2004/S 74-062697, D-Bedburg: Komplett- oder Teilleistungen im Hochbau sowie Tiefbauarbeiten  |
| 9   | Köln, Schulen ("Express-Los")   | Stadt Köln                       | 34 (BB)                                      | 125,0                        | Zuschlag erteilt: Apr 05  | HOCHTIEF PPP Solutions GmbH (FM: abacus Gebäudemanagement GmbH)   | Sanierung, Finanzierung, Instandhaltung und Bewirtschaftung von 6 Schulen   | Betreibermodell (Inhabermodell)   | Projektfinanzierung   | Erwartung von Effizienzvorteilen  | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 10,0%   | EU-Amtsblatt 2004/S 41-035776, D-Köln: Sanierung von Schulen<br>http://www.ksta.de/html/artikel/1118069715799.shtml   |
| 10  | Lachendorf (Celle), Gymnasium   | Landkreis Celle                  |  | 12,0 (VBD)                   | Zuschlag erteilt: Mai 05  | Hochtief Construction AG Hamburg, Westdeutsche ImmobilienBank Mainz   | Neubau und Finanzierung eines Gymnasiums (Sekundarbereich I und II) mit Dreifeldsporthalle in Lachendorf  |   |   |   | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: ?   | EU-Amtsblatt 2005/S 125-123114, D-Celle: Bauarbeiten für Schulen oder Forschungsanstalten   |
| 11  | Reinfeld, Schulen   | Stadt Reinfeld                   | 5,9 (Auftragsvol. HTG)                       |                              | Zuschlag erteilt: Ende 04 | HTG Hoch- und Tiefbau Gadebusch GmbH  | Neubau einer siebenzügigen kooperativen Gesamtschule und Sanierung einer vorhandenen Realschule mit Hauptschule für ca. 1 000 Schüler in schlüsselfertiger Erstellung mittels alternativer Projektfinanzierung, <b>kein Betrieb</b> (außer Reinigung) | Betreibermodell (Inhabermodell mit Nutzungsüberlassung)                       | Projektfinanzierung   | Erwartung beschleunigter Projektrealisierung, Bedarf an privatem Kapital, Kostensicherheit    | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: ?   | EU-Amtsblatt Doc-Nr: 2003/S 233-207688, D-Reinfeld: Bauarbeiten für Schulen und 2003/S 245-217853, D-Reinfeld: Bauarbeiten für Schulen oder Forschungsanstalten   |
| 13  | Leverkusen, drei Berufsschulen (Schulzentrum???)                      | Stadt Leverkusen                 | 25 (BB) 26 (Ksta) 30 (PPP an Schulen)        | 69,6 (Ksta)                  | Zuschlag erteilt: Mai 05  | HOCHTIEF PPP Solutions GmbH   | Berufskolleg Bismarckstraße (3 Schulgebäude), komplette Sanierung und Betrieb durch die Hochtief PPP Solutions<br><b>Besonderheit:</b> Die Gebäude stehen unter Denkmalschutz!  | Betreibermodell (Inhabermodell, Verpachtung des gesamten Immobilienkomplexes) | Forfaitierung mit Einredeverzicht                           | Bedarf an privatem Kapital  | Betriebszeitraum: 29 Jahre, Effizienzvorteil: 15%<br>Finanzierungszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: ? | EU-Amtsblatt: 2004/S 113-094859, D-Leverkusen: Komplett- oder Teilleistungen im Hochbau sowie Tiefbauarbeiten<br>http://www.ksta.de/html/artikel/1117526979681.shtml#top<br>www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/media.php/1106/PPP_an_Schulen.pdf<br>http://www.ksta.de/html/artikel/1118069715799.shtml  |
| 14  | Seligenstadt, Einhardschule   | Kreis Offenbach                  | 21,0   | 32,5                         | Zuschlag erteilt: Aug 05  | Ed. Züblin  | Planung, Bau, Finanzierung, (Schlüsselfertige Abwicklung der Baumaßnahme als Ganzes durch einen Generalunternehmer )<br><b>kein Betrieb!!!</b>  | Nutzungsüberlassungsmodell  |   |   | Finanzierungszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: ?<br>Leistungsunterlagen sehr gut!                     | EU-Amtsblatt: 2005/S 15-013995, D-Dietzenbach: Komplett- oder Teilleistungen im Hochbau sowie Tiefbauarbeiten   |

| Nr.  | Projekt                                       | Ausschreibender   | Investition Mio € (brut.) | Projektvolumen Mio € (brut.)          | Status   | Auftragnehmer   | Leistungsumfang   | Vertragsmodell  | Finanzierungsmodell                | Gründe für den Einsatz von PPP   | Informationen  | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen  |
|--|---|---|---------------------------|---------------------------------------|--|---|---|---|------------------------------------|--|--|---|
| <b>2. Verwaltungsgebäude</b>               |   |   |                           |                                       |  |   |   |   |                                    |  |  |   |
| 1  | Unna, Kreishaus                               | Kreis Unna  | 23,0                      | 90,0 (ppp-plattform), 50,0 (ppp-info) | Ausschreibung 12/03, Vertragsschluss 09/04         | Projekt- und Betriebsgesellschaft Kreishaus Unna mbH (Bilfinger Berger AG) Anteil Bilfinger Berger BOT GmbH 90% Anteil Kreis Unna 10% | Sanierung, Erweiterung, Finanzierung und Betrieb des Kreishauses und 2 weiterer Verwaltungsgebäude, Modernisierung des Brandschutzes notwendig, funktionale Defizite lagen vor  | Kooperationsmodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassung)                         | Projektförderung                   | Bedarf an privatem Kapital   | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 6,2%   | <a href="http://www.ppp-bund.de/laender_projekte.htm">Eu-Amtsblatt: 2004/S 2-001323, D-Unna: Sanierungsarbeiten</a>   |
| 2  | Gladbeck, Rathaus (Neubau)                    | Stadt Gladbeck  | 16,0                      | 44,0                                  | Ausschreibung 12/03, Vertragsschluss 09/04         | HOCHTIEF PPP Solutions GmbH, (FM: abacus Gebäudemanagement GmbH)  | Leistung Abriss von zwei Bürotürmen / Bau und Betrieb eines neuen Verwaltungsgebäudes am Rathaus (11.000m²)   | Betreibermodell (Inhabermodell, Nutzungsrechts- und Nutzungsüberlassungsmodell) | Forfaitierung mit Einredeverzicht  | Erwartung von Effizienzvorteilen   | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 13,5%  | <a href="http://www.ppp-bund.de/laender_projekte.htm">Eu-Amtsblatt: 2004/S 223-191852, D-Gladbeck: Bürogebäude</a>  |
| 3  | Berlin, Britische Botschaft                   | Britisches Auswärtiges Amt (National Audit Office) British Embassy Berlin |                           | 38,0                                  |  | Bilfinger Berger BOT GmbH Arteos Gesellschaft   | Die Britische Botschaft wurde im Jahre 2000 von der Königin eröffnet. Ihr Bau ist über ein Public-Private-Partnership-Modell finanziert worden. Sie wird für eine Vielzahl unterschiedlicher politischer, kultureller und wirtschaftlicher Veranstaltungen genutzt. Seit ihrer Eröffnung ist die Botschaft von über 60.000 Besuchern besichtigt worden. | Betreibermodell (Inhabermodell, Erbbaurecht)                                    | Projektförderung                   | Bedarf an privatem Kapital   | Betriebszeitraum: 30 Jahre, optional auch länger Effizienzvorteil: 6-8%                                    | <a href="http://www.britischebotschaft.de/building/moreg.htm">http://www.britischebotschaft.de/building/moreg.htm</a>   |
| <b>3. Justizvollzugsanstalten</b>          |   |   |                           |                                       |  |   |   |   |                                    |  |  |   |
| 1  | Hünfeld, Justizvollzugsanstalt                | Land Hessen, Hessisches Ministerium der Justiz                            |                           |                                       | Ausschreibung Bau 2001, Ausschreibung Betrieb 2003 | Ed Züblin AG (Bauausführung) Serco GmbH & Co KG (Teilbetrieb)   | Planung und Bau sowie Teilbetrieb einer Justizvollzugsanstalt, <b>kein richtiges PPP-Modell</b> , da Vertragsbestandteile getrennt ausgeschrieben und vergeben (Planung -> Generalplaner, Bau -> GU-Bau und Betrieb -> GU-Betrieb)  | kein Vertragsmodell   | Finanzierung durch das Land Hessen | Erwartung beschleunigter Projektrealisierung, Überbelegung bestehender JVA's | Erwartete Effizienzvorteile: 40% für Baumaßnahme, 15% für den Teilbetrieb                                  | <a href="http://www.hmdj.justiz.hessen.de/C1256BA6002C3380/vwContentFrame/W25RQF9H4983_USZDE">http://www.hmdj.justiz.hessen.de/C1256BA6002C3380/vwContentFrame/W25RQF9H4983_USZDE</a><br><a href="http://www.heuer-dialog.de/fileadmin/user_upload/Presse/HeWi_06_05.pdf">http://www.heuer-dialog.de/fileadmin/user_upload/Presse/HeWi_06_05.pdf</a><br>EU-Amtsblatt 2003/S 151-137808, D-Wiesbaden: Teilbetrieb einer Justizvollzugsanstalt Vergabebekanntmachung: 2004/S 220-189289 |
| <b>4. Sport- und Freizeiteinrichtungen</b> |   |   |                           |                                       |  |   |   |   |                                    |  |  |   |
| 1  | Wiesbaden, Thermalbad                         | Stadt Wiesbaden   | 17,0                      | ca. 22,0                              |  | Bilfinger Berger BOT, Finanzierung durch Helaba   | Schlüsselfertige Sanierung und Modernisierung des Thermalbades nach vorgegebenen Planungsunterlagen sowie Unterhalt, Erhaltung der technischen Betriebsbereitschaft und Reinigung des Objekts ("Teil-Facility-Management") über ca. 15 Jahre. <b>Kein umfangreiches PPP-Projekt!</b>  | Betreibermodell   | Forfaitierung mit Einredeverzicht  | Erwartung von Effizienzvorteilen, Verringerung der Schnittstellen            | Betriebszeitraum: 15 Jahre, Effizienzvorteil: nicht direkt zu ermitteln, da die Planung ausgeschlossen ist | <a href="http://www.helaba.de/hlb/generator/wwwroot/Produkte/PPP/Referenzen/Referenzen.de.html">http://www.helaba.de/hlb/generator/wwwroot/Produkte/PPP/Referenzen/Referenzen.de.html</a><br><a href="http://www.ihk-wiesbaden.de/fileadmin/user_upload/Presse/HeWi_06_05.pdf">http://www.ihk-wiesbaden.de/fileadmin/user_upload/Presse/HeWi_06_05.pdf</a><br>EU-Amtsblatt: 2001/S 03-036806, D-Wiesbaden: Bauarbeiten für Schwimmbäder   |
| 2  | Münster, 3 Sporthallen                        | Stadt Münster   | 6,5                       | 15,1 (?)                              | Zuschlag erteilt: Jun 04                           | GOLDBECK Gebäudemanagement GmbH   | Planung, Bau, Finanzierung und Unterhaltung von 3 Dreifeldsporthallen, recht einfache Handhabung  | Inhabermodell   | Forfaitierung mit Einredeverzicht  |  | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: 15,0%  | Bundesbaublatt Nr. 4, April 2005, 54. Jahrgang, Herausgegeben vom BMVBW   |
| 3  | Leimen, Freizeitbad                           | Stadt Leimen  |                           |                                       | Zuschlag erteilt: Jun 04                           | (mittelständisches Bauunternehmen)  | Erichtung und Betrieb einer Freizeit- und Erholungsanlage auf dem Gelände des geschlossenen Freibades und des bestehenden Hallenbades in Leimen   | Inhabermodell, Erbbaurecht  |                                    |  | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: %  | <a href="http://www.ihk-wiesbaden.de/fileadmin/user_upload/Presse/HeWi_06_05.pdf">EU-Amtsblatt: 2004/S 105-085836, D-Leimen: Freizeiteinrichtung</a>  |
| 4  | Ingolstadt, Saturn-Arena                      | Stadt Ingolstadt  |                           |                                       | bereits durchgeführt?                              | Süd Leasing   | Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb der Saturnarena.   |   |                                    |  | Mehrzweckhalle für Veranstaltungen und Nutzungsvarianten verschiedenster Art                               | <a href="http://www.saturn-arena.com/www/">http://www.saturn-arena.com/www/</a><br><a href="http://www.heuer-dialog.de/downloads/Download%20PPP-Projekt%20Staden.pdf">http://www.heuer-dialog.de/downloads/Download%20PPP-Projekt%20Staden.pdf</a>  |
| <b>5. Parkhäuser</b>                       |   |   |                           |                                       |  |   |   |   |                                    |  |  |   |
| 1  | Leipzig, Parkhaus am Bundesverwaltungsgericht | Stadt Leipzig   | 7,0                       | 14,8 (?)                              | Zuschlag erteilt: Apr 04                           | Bilfinger Berger  | Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb eines dreigeschossigen unterirdischen Parkhauses mit 311 öffentlichen Stellplätzen   | Erbbaurechtsvertrag mit Bauverpflichtung (KonzeSSION)                           | Projektförderung                   |  | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: ?  |   |
| 2  | Wiesbaden, Parkhaus unter dem Bowling Green   | Stadt Wiesbaden   | 19,0                      | k.A.                                  | Zuschlag erteilt: Jan 05                           | Ed. Züblin AG, SüdLeasing GmbH  | Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb eines Parkhauses mit 490 unter- und oberirdischen Stellplätzen, Neugestaltung des Bowling Green  | Bau- und Betriebskonzession   | Projektförderung                   |  | Betriebszeitraum: 50 Jahre, Effizienzvorteil: ?  |   |
| <b>6. Pflegeheime</b>                      |   |   |                           |                                       |  |   |   |   |                                    |  |  |   |
| 1  | Wasserburg, Seniorenheim Hege                 | Zweckverband der Gemeinden Wasserburg, Bodolz und Nonnenhorn              | 6,5                       | kein Betrieb                          | Zuschlag erteilt                                   | Josef Wundt, (Friedrichshafen) Wund Objektbau GmbH Hochstr. 1 88045 Friedrichshafen (0 75 41) 2 06-0                                  | Planung, Finanzierung, Bau, <b>kein Betrieb!!!</b> eines dreiflügeligen Neubaus für ein Pflegeheim mit 73 Zimmern ohne staatliche oder kommunale Zuwendung  | kein Vertragsmodell   | Mietkauf                           | Erwartung von Effizienzvorteilen, qualitative Vorteile                       | Einsparung für Land, Kreis und Gemeinden beläuft sich auf 4 Mio. Euro                                      | <a href="http://www.lindau-portal.de/bz_archiv/bz_archiv?id2428.php">http://www.lindau-portal.de/bz_archiv/bz_archiv?id2428.php</a><br><a href="http://www.all-in.de/redsys/c.php/allin/lokales/we.php?l=de&amp;dom=dom1&amp;id=490755">http://www.all-in.de/redsys/c.php/allin/lokales/we.php?l=de&amp;dom=dom1&amp;id=490755</a><br><a href="http://www2.allgaei.org/seniorennet/seniorenheimhege.htm">http://www2.allgaei.org/seniorennet/seniorenheimhege.htm</a>                 |

| Nr.                                | Projekt   | Ausschreibender                                       | Investition Mio € (brut.)       | Projektvolumen Mio € (brut.) | Status   | Auftragnehmer                   | Leistungsumfang   | Vertragsmodell   | Finanzierungsmodell                            | Gründe für den Einsatz von PPP   | Informationen  | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen  |
|------------------------------------|---|---|---------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------|---|--|--|--|--|---|
| <b>3. Bekanntgegebene Projekte</b> |   |   |                                 |                              |  |                                 |   |  |  |  |  |   |
| 1                                  | Frankfurt, Bauarbeiten für Schulgebäude 4 Schulen (PPP-Hochbauprojekt "Städtische Schulen Frankfurt am Main") | Stadt Frankfurt am Main - Der Magistrat, Stadtkämmeri | 50-60 (KIW)                     |                              | Vorinformation im EU-Amtsblatt, Verfahrensbeginn: 17. Mai 05   |                                 | Sanierung nebst Um- und Erweiterungsbauten sowie Neubau einer Großturnhalle einschließlich Betrieb, Planungsleistungen und Finanzierung von vier städtischen Schulen mit ihren angeschlossenen Einrichtungen.                               | noch nicht entschieden, keinesfalls Kooperationsmodell, keine Eigentumsübertragung | keinesfalls Forfaitierung ohne Einredeverzicht | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Kapital, Kostensicherheit                                       | Betriebszeitraum: mind. 20 Jahre   | EU-Amtsblatt 2005/S 76-073219, D-Frankfurt am Main: Bauarbeiten für Schulgebäude IZ Immobilien Zeitung, Nr. 24 vom 23.11.2004, S. 20  |
| 2                                  | Schwarzenbek, Bauarbeiten für Schulgebäude (PPP-Projekt Neubau Gymnasium)                                     | Stadt Schwarzenbek                                    | 18,5 - 19,5 25 (BB) 18 (KIW)    | 20,0                         | Verfahrensbeginn: 01. April 05, Beginn Bauarbeiten: 15. Mai 06 |                                 | Planung, Neubau, Finanzierung sowie Bauunterhaltung und Betrieb des Gymnasiums Schwarzenbek im Rahmen einer Public Private Partnership  | Keine Auskünfte, da im Verhandlungsverfahren                                       | k.A.   | k.A.   | Betriebszeitraum: 25 Jahre, zurzeit Ausschreibungsverfahren  | EU-Amtsblatt 2005/S 72-069473, D-Schwarzenbek: Bauarbeiten für Schulgebäude   |
| 3                                  | Magdeburg (Burg-Made), Sachsen-Anhalt, Justizvollzugsanstalt  | Land Sachsen-Anhalt, vertreten durch FiMi S-Anhalt    | etwas über 100 (LandSA)         | 760,0                        | Juristische Beratung ausgeschrieben                            |                                 | Neubau einer JVA mit 650 Haftplätzen, Planung, Errichtung, Finanzierung und teilweiser Betrieb (ärzt. Dienst, Gebäudereinigung, Küche etc.) von privatem Investor   | Betreibermodell (kein Verkauf von Grundstück/Gebäude, Erbbaurechtsvertrag)         | Projektfinanzierung bevorzugt                  | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Kapital, beschleunigte Projektrealisierung, höhere Effektivität | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: 5,78%  | EU-Amtsblatt: 2005/S 135-13512, D-Halle: Gefängnis (Vorinformation)<br>EU-Amtsblatt 2004/S 218-187876, D-Magdeburg: Juristische Beratung und Vertretung<br><a href="http://www.stadt-burg.de/marktplatz/presse/20050405_justizvollzugsanstalt.html">http://www.stadt-burg.de/marktplatz/presse/20050405_justizvollzugsanstalt.html</a><br><a href="http://www.p-p.info/newsletter.htm">http://www.p-p.info/newsletter.htm</a> (PPP Newsletter v. BWI-Bau 04.04.2005)<br><a href="http://www.asp.sachsen-anhalt.de/presseapp/data/stk/2004/380_2004.htm">http://www.asp.sachsen-anhalt.de/presseapp/data/stk/2004/380_2004.htm</a>   |
| 4                                  | Wiesbaden, Justiz- und Verwaltungszentrum   | Stadt Wiesbaden / Land Hessen                         | ca. 60 (weit) ca. 30 (KIW)      |                              | Ausschreibung Mai 05, Auftragsbeginn 3. Quartal 2006           |                                 | Ankauf der Grundstücke, Abbruch der vorhandenen Bebauung; Planung, Errichtung, Finanzierung und Betrieb von zwei Gebäuden und separatem Parkhaus. Mit Grundstückskauf, Rücküberlassung an beide AG über Miete mit anschließender Kaufoption | Betreibermodell (Verkauf oder Erbbaurecht)   | Projektfinanzierung ohne Einredeverzicht       | Erwartung von Effizienzvorteilen, Öffentlichkeitsarbeit der PPP-Task-Force   | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: k.A.   | EU-Amtsblatt: 2005/S 37-035405 D-Wiesbaden: Behördenzentrum und 2005/S 116-114620, D-Wiesbaden: Behördenzentrum<br><a href="http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html">http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html</a><br><a href="http://www.hmdf.hessen.de/intermethdf/broker?uMen=22d70873-a957-4201-a614-198f-c951cb4">http://www.hmdf.hessen.de/intermethdf/broker?uMen=22d70873-a957-4201-a614-198f-c951cb4</a><br>IZ Immobilien Zeitung, Nr. 11 vom 21.05.2004, S. 24  |
| 5                                  | München, Gefängnis: Frauenabteilung, Jugendarrestanstalt  | Staatliches Hochbauamt München                        |                                 |                              |  |                                 | Planung Bau und Finanzierung und Energieliefer-Contracting  |  |  |  | <b>Bekanntmachung am 6. August 2005 annulliert!!!<br/>2005/S 151-150208</b>  | EU-Amtsblatt: 2004/S 168-144870, D-München: Komplett- oder Teilbauleistungen im Hochbau sowie Teilbauleistungen   |
| 6                                  | Engelskirchen, Schulzentrum Walbach (2 Schulen)   | Gemeinde Engelskirchen                                | ca. 14 (KIW)                    |                              | Vorinfo veröffentlicht   |                                 | Abriß bestehender Gebäude und Neubau des Schulzentrums Walbach in Engelskirchen einschließlich der Finanzierung des Investitionsvorhabens im Rahmen eines PPP-Modells   | Betreibermodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassungsvertrag)                       | keinesfalls Forfaitierung mit Einredeverzicht  | Bedarf an privatem Kapital   | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: k.A.   | EU-Amtsblatt: 2005/S 139-137480, D-Engelskirchen: Bauleistungen im Hochbau  |
| 7                                  | Düsseldorf / Ratingen JVA   | Land Nordrhein-Westfalen, (NRW Finanzministerium)     | 120 (BB) 84 (KIW) 80 (PPP-Info) | 100,0                        | Vorbereitung d. Ausschrei.                                     |                                 | Planung, Errichtung und Finanzierung eines (Neu-) Baus einer Justizvollzugsanstalt (JVA) einschließlich des teilweisen Betriebs im Rahmen einer Public Private Partnership-Initiative   | Keine Auskünfte, da im Verhandlungsverfahren                                       | k.A.   | k.A.   | Laufzeit: 25 Jahre, Gesamteinsparung von 54 Mio € Ersatz für die JVA Düsseldorf-Derendorf, Duisburg und Oberhausen               | EU-Amtsblatt: 2004/S 148-127816, D-Dortmund: Komplett- oder Teilbauleistungen im Hochbau sowie Teilbauleistungen<br><a href="http://www.ppp.nrw.de/presse_teamwork.html">http://www.ppp.nrw.de/presse_teamwork.html</a><br><a href="http://www.ppp.nrw.de/presse_id_schulbau.html">http://www.ppp.nrw.de/presse_id_schulbau.html</a><br><a href="http://www.ppp.nrw.de/presse/strafvollzug.html">http://www.ppp.nrw.de/presse/strafvollzug.html</a><br><a href="http://www.justiz.nrw.de/ndexSite/Organisation/projekte/ppp.html">http://www.justiz.nrw.de/ndexSite/Organisation/projekte/ppp.html</a><br><a href="http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html">http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html</a> |
| 8                                  | Neubrandenburg, Schule  | Stadt Brandenburg                                     |                                 | 10,0                         | Wertung der Angebote   |                                 | Abriß eines alten Schulgebäudes und einer Turnhalle, Neubau einer Schule incl. Schulsportanlage.<br><b>Kein Betrieb!</b>  | ist offen, wurde mit ausgeschrieben  | alternative Projektfinanzierung                | Bedarf an privatem Kapital   | Vertragslaufzeit: 20 Jahre, Effizienzvorteil: k.A.   | EU-Amtsblatt: 2005/S 59-056761, D-Neubrandenburg: Bauarbeiten für Schulgebäude  |
| 9                                  | Kassel, Finanzzentrum Altmarkt  | Land Hessen   | 30,0                            | 37,0 (BB) 34 (KIW)           | in Planung für 2005  |                                 | Ankauf von Grundstück, Abbruch der bestehenden Bebauung<br>PPP-Projekt: Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb des Finanzzentrums Altmarkt  | Betreibermodell (Inhabermodell)  | Miete (private Finanzierung)                   | Lebenszyklus-Optimierung   | Betriebszeitraum: 30 Jahre (optional verlängierbar), Effizienzvorteil: k.A. (nicht sehr groß, aber vorhanden)                    | EU-Amtsblatt: 2005/S 62-059674, D-Wiesbaden: Behördenzentrum<br><a href="http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html">http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html</a><br><a href="http://www.hmdf.hessen.de/intermethdf/broker?uMen=4d470873-a957-4201-a614-198f-c951cb4">http://www.hmdf.hessen.de/intermethdf/broker?uMen=4d470873-a957-4201-a614-198f-c951cb4</a>  |
| 10                                 | Brühl, Sportzentrum   | Stadt Brühl   |                                 |                              | Vertrag über Errichtung & Nutzung unterzeichnet                | (priv. Partner: Turnverein BTV) |   |  |  |  | Bau einer Dreifachturnhalle durch den BTV (privater Partner) für das Max-Ernst-Gymnasium neben dem neu zu bauenden Sportzentrum. | <a href="http://www.schlossbote.de/stories/?story=30936&amp;now=1">http://www.schlossbote.de/stories/?story=30936&amp;now=1</a>   |

| Nr.  | Projekt   | Ausschreiber                              | Investition Mio € (brut.) | Projektvolumen Mio € (brut.)    | Status  | Auftragnehmer | Leistungsumfang   | Vertragsmodell   | Finanzierungsmodell                            | Gründe für den Einsatz von PPP  | Informationen   | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen  |
|--|---|---|---------------------------|---------------------------------|---|---------------|---|--|--|---|---|---|
| 11   | Aurich Hallen- und Freibad  | Stadt Aurich                              | 8,0-11,0                  |                                 | Ausgeschrieben am 29. Juli 2005                                 |               | Errichtung bzw. Umbau eines Hallenbades und eines Freibades, Planung, Finanzierung, Bau- und Betrieb des späteren Gesundheits- und Erholungsbades im Rahmen einer PPP   | Kooperationsmodell (Anteil noch nicht klar, Erbbaurechtsvertrag)                 | noch nicht klar, mit ausgeschrieben            | Bedarf an privatem Kapital, Bedarf an privatem Know-How                                 | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: k.A.  | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 145-145027, D-Aurich: Betrieb von Sportanlagen</a>   |
| 12   | Chemnitz-Kaßberg, Sachsen, Justizzentrum (Gerichtszentrum)                    |   | 50,0 (BB und KfW)         |                                 | Vorinformation im EU-Amtsblatt, Verfahrensbeginn: 23. August 05 |               | Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb (Instandhaltung, Zugangskontrolle, Catering, Telefonvermittlung usw.) eines Gerichtszentrums im Rahmen eines PPP-Modells, Zweck: um die in Chemnitz in Miete untergebrachten 10 Justizbehörden in einem gemeinsamen Gerichtszentrum unterzubringen             | Betreibermodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassungsvertrag)                     | Forfaitierung mit Einredeverzicht              | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Know-How, Lebenszyklus-Optimierung | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: k.A.  | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 140-138587, D-Dresden: Bürogebäude</a><br><a href="http://www.smf.sachsen.de/sites/de/content/pressemitteilungen/pressemitteilungen_2005_04.html">http://www.smf.sachsen.de/sites/de/content/pressemitteilungen/pressemitteilungen_2005_04.html</a><br><a href="http://www.immobilien-zeitung.de">http://www.immobilien-zeitung.de</a> , Nr. 21 vom 14.10.2005, S. 3   |
| <b>2. PQ-Phase (= Performance qualification)</b> |   |   |                           |                                 |   |               |   |  |  |   |   |   |
| 1  | Bonn, Kongresszentrum   | IKBB AG i.G.                              | 80,0                      | >100                            | 03/05 Rahmenvertrag, bis 06/05 Projekt-Verträge                 |               | Errichtung und des Betriebs eines internationalen Kongresszentrums  | Betreibermodell (Verkauf an den privaten Auftragnehmer, "Nutzungsverpflichtung") | private Finanzierung in irgend einer Form      | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Kapital                            | Betriebszeitraum: 30 Jahre, Effizienzvorteil: nicht relevant, Bau wird in jedem Fall günstiger realisiert werden können | <a href="http://www.general-anzeiger-bonn.de/index_frameset.html?news/artikel.php?id=95230">http://www.general-anzeiger-bonn.de/index_frameset.html?news/artikel.php?id=95230</a><br><a href="http://www.bonn.de/umwelt_gesundheit_planung_bauen_wohnen/stadtplanungsamt/stadtplanung/projekte/01708/index.html?lang=de">http://www.bonn.de/umwelt_gesundheit_planung_bauen_wohnen/stadtplanungsamt/stadtplanung/projekte/01708/index.html?lang=de</a><br><a href="http://www.rws-verlag.de/presse-2005/05/fresh16.html">http://www.rws-verlag.de/presse-2005/05/fresh16.html</a><br><a href="http://www.ihk-bonn.de/pdf/wirtschaftsmagazin/derkampfundkongresskuchen_565462714.pdf">www.ihk-bonn.de/pdf/wirtschaftsmagazin/derkampfundkongresskuchen_565462714.pdf</a> |
| 2  | Hamburg, Elbphilharmonie  | Stadt Hamburg                             |                           | 186 (davon 95 für Philharmonie) |   |               | Planung, Bau und Finanzierung der Elbphilharmonie mit Mantelbebauung durch einen Investor, Betrieb nur für Mantelbebauung; <b>kein klassisches PPP-Projekt</b>  | Bauftrag für Philharmonie  | noch nicht klar, wirtschaftlichstes Angebot    |   | Bauftrag: 30 Monate   | <a href="http://www.area380-hamburg.de/dobrick.cms/fe.php?page=html/presse/presse_dynamic.html&amp;object=2005.03.09">EU-Amtsblatt 2005/S 39-037334, D-Hamburg: Immobiliendienstleistungen</a><br><a href="http://www.area380-hamburg.de/dobrick.cms/fe.php?page=html/presse/presse_dynamic.html&amp;object=2005.03.09">Broschüre: Elbphilharmonie Hamburg-Informationen zum Teilnahmewettbewerb</a><br><a href="http://www.area380-hamburg.de/dobrick.cms/fe.php?page=html/presse/presse_dynamic.html&amp;object=2005.03.09">http://www.area380-hamburg.de/dobrick.cms/fe.php?page=html/presse/presse_dynamic.html&amp;object=2005.03.09</a>   |
| 5  | Ritterhude, Schule  | Gemeinde Ritterhude                       | 4,0                       |                                 |   |               | Erweiterungsneubau für das Schulzentrum Moomannskamp in Ritterhude und Sanierung bestehender Baulichkeiten einschließlich der Finanzierung des Investitionsvorhabens im Rahmen eines PPP-Modells  | Betreibermodell (Inhabermodell, Nutzungsüberlassungsvertrag)                     | keinesfalls Forfaitierung ohne Einredeverzicht | Erwartung von Effizienzvorteilen, keine Abwicklung über kommunalen Haushalt             | Betriebszeitraum: 20 Jahre, Effizienzvorteil: k.A. (nicht sehr groß, aber vorhanden)                                    | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 62-059672, D-Ritterhude: Bauleistungen im Hochbau</a>  |
| 4  | Freiburg, 6 Schulen + Feuerwache  | Stadt Freiburg                            | 50 (ppp-info) 60 (KfW)    | 2,5 bis 3-faches Bauvolumen     | Ausschreibung 03/2006?  |               | Sanierung, Instandsetzung, Modernisierung, Erweiterungsbauten und Betrieb von 6 Schulen und 1 Feuerwache. Gebäude sind teilweise denkmalgeschützt. Teilweise Arbeiten bei laufendem Betrieb.  | Betreibermodell  | wahrscheinlich Projektfinanzierung             | Bedarf an privatem Kapital  | Betriebszeitraum: 25 Jahre, Effizienzvorteil: ca. 17%   | Voraussichtlicher Beginn des Vergabeverfahrens: 1.7.2005<br>-<br>der Bauarbeiten: 1.1.2007.<br><a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 09-087835, D-Freiburg: Komplett- oder Teilbauleistungen im Hochbau sowie Teilbauleistungen</a><br><a href="http://www.p-p.info/newsletter.htm">http://www.p-p.info/newsletter.htm</a>   |
| 5  | Fellbach, Bau und Betrieb eines Freizeitbades                                 | Wirtschaftsministerium BW, Stadt Fellbach | 18-20                     | ca. 30-faches Bauvolumen        |   |               | Planung, Neubau, Teilfinanzierung und Betrieb eines Hallen- und Freibades (Familien- und Freizeitbad, Nutzung auch durch Schul- und Vereinsport)  | Konzessionsmodell mit Minderheitsbeteiligung der öffentlichen Hand               | Projektfinanzierung                            | Lebenszyklus-Optimierung  | Betriebszeitraum: 25-30 Jahre, Effizienzvorteil: kann nicht kalkuliert werden   | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S157-156808, D-Fellbach: Bauarbeiten für Schwimmbäder</a><br><a href="http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/97120">http://www.wm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/detail.php/97120</a>   |
| 6  | München, Fürst-Wrede-Kaserne  | Bundesrep. Deutschland / gebb             | 41,0                      | 55 (BB) 50 (KfW) 39 (BW)        | Ausschreibung 06/2005?  |               | Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb (techn.) einer betriebsnotwendigen Liegenschaft im Stadtgebiet Hannover über 20 bis 25 Jahre, danach ggf. Verwertung. Alleinnutzer Bundeswehr, keine Nutzungsänderung.<br>Anteil Neubau: 12%, Sanierung: 88%, möglicherweise Nutzung als Bundeswehr-Fachschule |  |  |   | 20 Jahre, siehe Projektdatenblatt   | PPP und Konversion<br><a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 141-140089, D-Bonn: Komplett- oder Teilbauleistungen im Hochbau sowie Teilbauleistungen</a><br><a href="http://www.gebb-mhb.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html">http://www.gebb-mhb.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html</a><br><a href="http://www.bmw.de/Anlage/original_327131/Hintergrundinformationen-zum-Projekt.pdf">http://www.bmw.de/Anlage/original_327131/Hintergrundinformationen-zum-Projekt.pdf</a><br><a href="http://www.immobilien-zeitung.de">http://www.immobilien-zeitung.de</a> , Nr. 23 vom 11.11.2004, S. 26  |
| 7  | Gießen, Stadthaus   | Stadt Gießen                              | 40,0                      | 48,0                            | ausgeschrieben  |               | Planung, Bau, Betrieb und Finanzierung des zentral gelegenen Stadthauses in Gießen (Rathaus mit Konzertsaal, Ausstellungshalle und Archiv; Tiefgarage und Polizeidienststelle)<br>Besonderheit: ABC-Ausschreibung   | noch nicht entschieden, ob überhaupt eine PPP-Realisation stattfindet            |  |   | Vertragslaufzeit: 25 Jahre, Effizienzvorteil: %   | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 40-038400 D-Bad Vilbel: Komplett- oder Teilbauleistungen im Hochbau sowie Teilbauleistungen</a><br><a href="http://www.giessen.de/index.php?NavID=640.5&amp;La=1">http://www.giessen.de/index.php?NavID=640.5&amp;La=1</a><br><a href="http://www.competitionline.de/am30/export/html/20012003162956/20012003162956.php?wettbewerb_id=2503">http://www.competitionline.de/am30/export/html/20012003162956/20012003162956.php?wettbewerb_id=2503</a>  |
| 8  | Köln, Schulen "Handwerker-Los"  | Stadt Köln                                | 5,0                       | 25,0                            |   |               | wird ausgeführt, noch keine Details bekannt   |  |  |   |   | PPP-Jahrbuch 2005<br><a href="http://www.cdu-koeln.de/common/presse/2004/08-19-handwerker.htm">http://www.cdu-koeln.de/common/presse/2004/08-19-handwerker.htm</a><br><a href="http://www.ksta.de/html/artikel/1175289/79681.shtml">http://www.ksta.de/html/artikel/1175289/79681.shtml</a>   |
| 9  | Offenburg, Justizvollzugsanstalt  | Land Baden-Württemberg                    | 65,0                      | 80,0                            | Voraussichtlicher Beginn des Vergabeverfahrens: 3.10.2005.      |               | Schlüsselfertige Erstellung und Finanzierung der Baumaßnahme einschl. Baumanagementleistungen.<br>Investorenleistungen  |  |  |   | Neubau Justizvollzugsanstalt und sozialtherapeutische Anstalt mit 500 Haftplätzen. Keine Informationen herausgegeben!   | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 64-061565 D-Freiburg: Bauarbeiten</a><br><a href="http://www.p-p.info/newsletter.htm">http://www.p-p.info/newsletter.htm</a> (PPP-Newsletter BWI-Bau 04.04.2005)<br><a href="http://www.jum.land-bw.de/server/let/PB/menu/1182221/index.html">http://www.jum.land-bw.de/server/let/PB/menu/1182221/index.html</a>  |
| 10   | Universitätsklinikum Essen, Westdeutsches Protonentherapiezentrum Essen (WPE) |   | 165,0                     |                                 | Ausschreibung 31.01.2005 (KfW)                                  |               | schlüsselfertige Planung, Errichtung inklusive Ausstattung mit medizinischen Anlagen, medizinischem Gerät und Möblierung, Finanzierung sowie langjähriger Betrieb (ausgenommen medizinischer Betrieb) inklusive Wartung   |  |  |   | Vertragslaufzeit: 15 Jahre  | <a href="#">EU-Amtsblatt: 2005/S 21-020345, D-Essen: Medizinische Spezialgebäude</a><br><a href="http://www.ppp.nrw.de/">http://www.ppp.nrw.de/</a>   |

| Nr.                         | Projekt  | Ausschreibender                      | Investition Mio € (brut.)                          | Projektvolumen Mio € (brut.)     | Status   | Auftragnehmer                            | Leistungsumfang   | Vertragsmodell                     | Finanzierungsmodell | Gründe für den Einsatz von PPP  | Informationen   | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen   |
|-----------------------------|--|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|--|---|------------------------------------|---------------------|---|---|--|
| <b>1. Akquisitionsphase</b> |  |                                      |  |                                  |  |  |   |                                    |                     |   |   |  |
| 1                           | Rodenkirchen / Köln, Gesamtschule  | Stadt Köln                           | 30,0   | 36,0                             |  |  | Neubau der Gesamtschule mit Mensa und 2 teils verglaster Sporthallen  | Betreibermodell (Investorenmodell) | noch nicht klar     | Erwartung von Effizienzvorteilen  | Planung bereits ausgeschrieben, um darauf aufbauend PPP-Projekt ausschreiben zu können  | <a href="http://www.gesamtschule-rodenkirchen.de/index.php?option=content&amp;task=view&amp;id=1608&amp;Itemid=77">EU-Amtsblatt 2005/S 111-110318, D-Köln: Bauarbeiten für Schulgebäude</a><br><a href="http://www.bilderbogen.de/Archiv/0410/200410.html">http://www.gesamtschule-rodenkirchen.de/index.php?option=content&amp;task=view&amp;id=1608&amp;Itemid=77</a><br><a href="http://www.bilderbogen.de/Archiv/0410/200410.html">http://www.bilderbogen.de/Archiv/0410/200410.html</a> |
| 2                           | Heidelberg, Behördenzentrum  | Finanzministerium Baden-Württemberg  |  |                                  | Ausschreibung: Ende 2005                                 |  | Sanierung und Betrieb des Behördenzentrums Heidelberg, in dem Finanz- und Justizbehörden untergebracht sind, Vertragslaufzeit: 25 Jahre   | Investorenmodell (Rückmietung)     |                     |   |   | <a href="http://www.ingkbw.de/02_aktuell/02_01_meldung.asp?id=1060">http://www.ingkbw.de/02_aktuell/02_01_meldung.asp?id=1060</a>  |
| 3                           | Halle, Schule / Kindertagesstätte  | Stadt Halle                          |  | 50,0                             | 07/2005 Fertigstellung Wirtschaftlichkeitsvergleich      |  | Sanierung, Bewirtschaftung, Bauunterhaltung und Finanzierung eines Teiles der städtischen Schulen unterschiedlicher Schulformen und eines Teils der Kindertageseinrichtungen  | Inhabermodell                      |                     |   |   | <a href="http://www.ppp-bund.de/pressemitteilungen.htm">http://www.ppp-bund.de/pressemitteilungen.htm</a>  |
| 4                           | Mannheim, Schulen  | Stadt Mannheim                       | 40,0   | 50,0                             | vorr. Baubeginn: 11/2006                                 | Vergabe an 100%-ige Tochter-gesellschaft | 7 Schulen, 1 Kinderhaus, Projekt nicht ausschreibungspflichtig, da Vergabe an 100%-ige Tochtergesellschaft  |                                    |                     |   | Keine Ausschreibungen notwendig   |  |
| 5                           | Bergstraße, Schulen  | Kreis Bergstraße                     | 35,0   | 42,0                             |  |  |   |                                    |                     |   |   |  |
| 6                           | Erfkreis, 10 Schulen   | Erfkreis                             |  |                                  | Zurzeit in der Phase des Wirtschaftlichkeitsvergleiches  |  | Nach den guten Erfahrungen, die mit dem Pilotprojekt in Frechen gemacht worden sind, wird über eine Realisierung aller 10 Schulen im Kreis im Rahmen einer PPP nachgedacht.   |                                    |                     |   |   |  |
| 7                           | Südhessen, Polizeipräsidium  |                                      |  |                                  | Zur Zeit in der Phase der Bedarfs- und Grundstückklärung |  | 2001: aus Polizeipräsidium Offenbach und Polizeidirektion Hanau wurde Polizeipräsidium Südost-hessen. Jetzt geplant: Aufhebung von Standort-zersplitterungen, Nutzung von Synergieeffekten durch Unterbringung an einem Ort | Investorenmodell                   |                     |   | Hessen will Gebäude und Grundstücksrisiko an privaten Investor abgeben.   | <a href="http://www.hmdf.hessen.de/internet/hmdf/broker?uMen=8bc70873-a957-4201-a614-198fc951cbb4">http://www.hmdf.hessen.de/internet/hmdf/broker?uMen=8bc70873-a957-4201-a614-198fc951cbb4</a>  |
| 8                           | Meschede, 15 Schulen (16 Gebäude und 8 Sporthallen)                        | Stadt Meschede                       | 10 (ppp.nrw)                                       | Projekt-Volumen: 22,0 (ppp-bund) | Ausschreibungsphase Frühjahr 2005                        | <b>Wird nicht ausgeführt!!!</b>          | Die Stadt Meschede will sämtliche 15 städtischen Schulen im Rahmen eines PPP-Modells sanieren, gegebenenfalls verbunden mit einem Neubau. Das investive Volumen beläuft sich nach groben Schätzungen auf ca. 10 Mio. Euro   |                                    |                     | Projekt wird nicht durchgeführt, da die Stadt Nutzungsentgelte nicht zahlen könnte              | Wirtschaftlichkeitsanalyse: zw. 2 und 15% Effizienzvorteil  | <a href="http://www.ppp.nrw.de/presse/e_teamwork.html">http://www.ppp.nrw.de/presse/e_teamwork.html</a><br><a href="http://www.ppp.nrw.de/presse/d_schulbau.html">http://www.ppp.nrw.de/presse/d_schulbau.html</a><br><a href="http://www.ppp-bund.de/laender_projekte.htm">http://www.ppp-bund.de/laender_projekte.htm</a>  |
| 9                           | Kassel, Limburg, Korbach, Bündigen, Ämter für das öffentl. Bodenmanagement |                                      | 18,0 (pro Haus)                                    |                                  |  |  | Zusammenführung der Kataster- und Flurbereinigungsbehörden und Grundbuchämter (57 Stück) zu 5 Bodenmanagementbehörden   | Betreibermodell (Inhabermodell)    | Miete               | Erwartung von Effizienzvorteilen, Bedarf an privatem Kapital, klein Bedarf mehr an Grundstücken |   |  |
| 10                          | Eppelheim, 5 Schulen   | Stadt Eppelheim (Rhein-Neckar-Kreis) | 20,0 (14 Sanierung, 6 Neu- und Erweiterungsbauten) |                                  | Ausschreibung 2005?                                      |  | Sanierung bzw. Neubau und Betrieb von 6 Schulen, zwei Sporthallen und Mensa, Ganztageschulbetrieb soll für Hauptschule und Gymnasium ermöglicht werden.   |                                    |                     |   | Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen lassen auf eine Vorteilhaftigkeit der PPP-Realisierung schließen, nach derzeitigem Stand sind 14 % Effizienzvorteil zu erwarten | PPP an Schulen   |

| Nr.  | Projekt                          | Ausschreibender                 | Investition Mio € (brut.)  | Projektvolumen Mio € (brut.)   | Status                                    | Auftragnehmer       | Leistungsumfang  | Vertragsmodell | Finanzierungsmodell                                   | Gründe für den Einsatz von PPP | Informationen                                      | Ausschreibungen im EU-Amtsblatt, Informationsquellen und Internet-Adressen   |
|--|----------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------------|---|---------------------|--|----------------|---|--------------------------------|--|--|
| <b>0. Vorphase</b>   |                                  |                                 |  |                                |   |                     |  |                |   |                                |  |  |
| 1  | Ratingen, Rathaus Neubau         |                                 |  |                                |   |                     | durch Bürgerentscheid abgelehnt!   |                |   |                                | abgelehnt, durch Bürgerbescheid                    |  |
| 2  | Münster, Uni-Klinikum            | Klinikum Münster                | 100,0 - 600,0 (BB)<br>ca. 150 (KW)   |                                | noch keine Entscheidung ob PPP oder nicht |                     | Neubau, Sanierung und Optimierung durch Neustrukturierung und Zusammenlegung im Uni-Klinikum Münster. Dort liegt die Investition zwischen 150 bis 800 Mio. Euro.   |                |   |                                | sehr komplexes Vorhaben                            | <a href="http://www.ppp.nrw.de/">http://www.ppp.nrw.de/</a><br><a href="http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html">http://www.welt.de/data/2004/09/22/335684.html</a>                 |
| 3  | Hannover, JVA                    | Finanzministerium Niedersachsen |  |                                |   |                     |  |                |   |                                |  |  |
| 4  | Hannover, Emmich-Cambrai-Kaserne | Bundesrep. Deutschland / gebb   | 70 (BB)<br>58,7 (BuWehr)   | 140,0 (gebb)                   | Vorbereitung der Ausschreibung            |                     | Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb (techn.) einer betriebsnotwendigen Liegenschaft im Stadtgebiet Hannover über 20 bis 25 Jahre, danach ggf. Verwertung. Alleinnutzer Bundeswehr, keine Nutzungsänderung. Anteil Neubau: 40%, Sanierung: 60% |                |   |                                | siehe Projektdatenblatt Ausschreibung wird geprüft | PPP und Konversion<br><a href="http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html">http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html</a>            |
| 5  | Magdeburg, 20 Schulen            | Land Sachsen-Anhalt             |  | 50,0 (BB)<br>80,0 (OB Trümper) | Wirtschaftlichkeitsuntersuchung           |                     | Beratungsleistungen bereits durchgeführt   |                |   |                                |  |  |
| 6  | LK Anhalt-Zerbst, 5 Schulen      |                                 |  | 10 (BB)<br>19,4 (ppp-info)     | Wirtschaftlichkeitsuntersuchung           |                     | Beratungsleistungen bereits durchgeführt, kurz vor Abschluss der Machbarkeitsstudie. Genehmigung von Kommunalaufsicht fehlt och  |                |   |                                |  |  |
| 7  | Kassel, Schulen                  |                                 | ca. 40 Mio (KW)  |                                |   |                     | 18 Schulen in Kassel, lediglich Sanierung und Finanzierung, kein FM  |                |   |                                |  | <a href="http://www.p-p-p.info/newsletter.htm">http://www.p-p-p.info/newsletter.htm</a> (PPP-Newsletter des Betriebswirtschaftlichen Institutes der Bauindustrie (BWI-Bau) vom 03.06.2005) |
| 8  | Mainz, Kurmainz-Kaserne          | Bundesrep. Deutschland / gebb   | 26 (BB)<br>19,8 (BuWehr)   | 90,8 (BuWehr)                  |   |                     | Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb einer betriebsnotwendigen Liegenschaft im Mainzer Stadtgebiet über 20 bis 25 Jahre, danach ggf. Verwertung. Alleinnutzer Bundeswehr, keine Nutzungsänderung.  |                |   |                                |  | PPP und Konversion<br><a href="http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html">http://www.gebb-mbh.de/Projekte/Immobilien/Projektgesellschaften.html</a>            |
| 9  | Pforzheim, Berufsschule          | Stadt Pforzheim / Enzkreis      | 11,0   | 80,0                           |   |                     | Sanierung (oder Neubau) einer Berufsschule, noch nicht sicher, ob als PPP auszuführen, Gutachter eingeschaltet   |                |   |                                |  |  |
| <b>Hinweise:</b>   |                                  |                                 |  |                                |   |                     |  |                |   |                                |  |  |
| <b>Allgemeine Quellen:</b>   |                                  |                                 |  |                                |   | <b>Abkürzungen:</b> |  |                |   |                                |  |  |
| Die Projekte, die in grauer Schrift gekennzeichnet wurden, sind nicht in die nähere Betrachtung eingeflossen, da entweder nicht alle PPP-Kriterien erfüllt waren (insbesondere, wenn der Betrieb nicht mit eingeschlossen war) oder es lagen nicht genügend auswertbare Informationen zu den |                                  |                                 | <a href="http://www.p-p-p.info.de/praxisforen">www.p-p-p.info.de/praxisforen</a>                           |                                |   | BB                  |  |                | Bilfinger Berger                                      |                                |  |  |
|  |                                  |                                 | <a href="http://www.p-p-p.info/newsletter.htm">http://www.p-p-p.info/newsletter.htm</a>                    |                                |   | BuWehr              |  |                | Bundeswehr  |                                |  |  |
|  |                                  |                                 | <a href="http://www.p-p-p.info/projekte.htm">http://www.p-p-p.info/projekte.htm</a>                        |                                |   | gebb                |  |                | Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb |                                |  |  |
|  |                                  |                                 | <a href="http://www.ppp-institut.de/html/ppp-projekte.html">www.ppp-institut.de/html/ppp-projekte.html</a> |                                |   | KW                  |  |                | Kreditanstalt für Wiederaufbau                        |                                |  |  |
|  |                                  |                                 | <a href="http://ted.publications.eu.int/official/">http://ted.publications.eu.int/official/</a>            |                                |   | NRW                 |  |                | Nordrhein-Westfalen                                   |                                |  |  |
|  |                                  |                                 |  |                                |   | TF                  |  |                | Task Force  |                                |  |  |