



UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Sebastian Kühlmann

Forschungszentrum  
Betriebliche Immobilienwirtschaft



## Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen

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. 5, September 2006

TUD

Zitierempfehlung:

Sebastian Kühlmann (2006): Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur Immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.

Diese Arbeit entstand mit freundlicher Unterstützung durch:

Herrn Dr. Richard Vestner (Geschäftsfeldleiter der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb)

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

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 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](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1 Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Public Private Partnership (PPP) .....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsverständnis.....	3
2.2 Entwicklung.....	5
2.3 Problemdarstellung anhand der vorherrschenden Modellvielfalt.....	6
2.4 Modellvielfalt im Überblick.....	8
<b>3 Identifikation von PPP-Merkmalen.....</b>	<b>12</b>
3.1 Merkmale von PPP im Allgemeinen.....	12
3.2 Spezielle Merkmale von PPP im öffentlichen Hochbau.....	13
3.3 Zwischenergebnis .....	17
3.4 Kategorisierung von Modellen anhand der PPP-Merkmale.....	17
<b>4 Heterogene Begriffsverständnisse von PPP-Modellen als Problem .....</b>	<b>19</b>
4.1 Alleinstellungsmerkmale der PPP Modelle.....	19
4.2 Kritische Würdigung der Bezeichnung von PPP-Modellen.....	23
<b>5 Fazit / Ausblick .....</b>	<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>33</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassung der Begriffsverständnisse.....	5
Abbildung 2: Übersicht über Charakteristika von PPP-Modellen.....	10
Abbildung 3: Merkmale von PPP im Allgemeinen .....	13
Abbildung 4: Idealtypische Risikoposition .....	16
Abbildung 5: Merkmale von PPP speziell im öffentlichen Hochbau.....	16
Abbildung 6: Zusammenfassung der PPP-Merkmale.....	17
Abbildung 7: Gemeinsamkeiten der PPP-Modelle.....	19
Abbildung 8: Übersicht der Alleinstellungsmerkmale.....	23

# 1 Problemstellung

Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen sowie einer Zuspitzung der Finanzlage der öffentlichen Haushalte in Deutschland sind neue Konzepte gefragt. Im Mittelpunkt der Modernisierungsdiskussion steht unter anderem das bisherige Rollenverständnis des Staates als Produzent öffentlicher Leistungen. Es ist eine Entwicklung angestoßen, bei der sich der Staat zunehmend auf seine Kernkompetenzen konzentriert und die Erbringung öffentlicher Leistungen privatwirtschaftlichen Unternehmen überträgt. Eine Möglichkeit, den Spagat zwischen öffentlicher Aufgabenverantwortung und Verschlankung des Staatsapparates zu bewerkstelligen, stellt Public Private Partnership (PPP) dar.

PPP steht für eine moderne und zukunftsorientierte Form der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern. Aus diesem Grund erfreut sich PPP bei Politikern und Interessenvertretern großer Beliebtheit. Diese hat die Entwicklung von PPP in den letzten Jahren immer schneller vorangetrieben. Inzwischen wird der PPP-Begriff in einem breiten Spektrum zwischen traditioneller Eigenerledigung und vollständiger Privatisierung sehr beliebig und unstrukturiert verwendet. Die inhaltliche Grundidee von PPP gerät dabei zunehmend in den Hintergrund.

Für die Umsetzung von PPP-Projekten im öffentlichen Hochbau gibt es zahlreiche so genannte PPP-Modelle. Allerdings spiegelt die inhaltliche Ausgestaltung dieser PPP-Modelle die undifferenzierte und beliebige Begriffsverwendung von PPP wieder. Unter dem Label „PPP“ werden viele Projekte der Öffentlichkeit präsentiert, die offensichtlich der eigentlichen Grundidee von PPP nicht mehr gerecht werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, die zur Durchführung von PPP-Projekten im öffentlichen Hochbau verwendeten PPP-Modelle einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Im Ergebnis soll deutlich werden, inwieweit die zur Auswahl stehenden PPP-Modelle der Grundidee von PPP gerecht werden und die Modellbezeichnungen zutreffend sind.

Um eine Bewertung der PPP-Modelle vornehmen zu können, wird zunächst auf das Begriffsverständnis und die Entwicklung von PPP eingegangen. Anschließend

werden die entscheidenden Inhalte einer Auswahl an PPP-Modellen vorgestellt. Zudem werden die wesentlichen Aspekte von PPP im Allgemeinen sowie insbesondere für Projekte im öffentlichen Hochbau aus dem Begriffsverständnis herausgearbeitet. In einem weiterführenden Schritt werden die Modelle auf ihre PPP-Merkmale hin überprüft und bewertet. So dann werden die Modelle auf bestehende Gemeinsamkeiten und insbesondere auf die spezifischen Charakteristika, den so genannten Alleinstellungsmerkmalen, untersucht, die die Modelle auszeichnen. Diese Analyse des Ist-Zustandes bildet die Grundlage für eine kritische Auseinandersetzung mit den Modellen bzw. den Modellbezeichnungen. Abschließend soll aufgezeigt werden, ob die PPP-Modelle der PPP-Philosophie gerecht werden bzw. die Bezeichnungen den Modellcharakter angemessen ausdrücken.

## 2 Public Private Partnership (PPP)

In diesen Kapiteln werden die erforderlichen Grundlagen von Public Private Partnership (PPP) dargestellt.

### 2.1 Begriffsverständnis

Auf der Suche nach einer eindeutigen sowie allgemein verbindlichen Definition von PPP besteht in der Literatur nur Einigkeit darüber, dass diese nicht existiert.<sup>1</sup> Im Folgenden werden drei Ansätze vorgestellt, die das heutige Verständnis von PPP beschreiben.

Zum einen hat BUDÄUS, der im Zusammenhang mit PPP häufig zitiert wird, verschiedene Kennzeichen aufgezählt, die PPP auszeichnen:

- langfristige oder dauerhaft angelegte Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren,
- kompatible Ziele der Partner,
- Entstehung von Synergieeffekten bei der Kooperation,
- Prozess, bestehend aus verschiedenen Teilmodulen,
- Wahrung der Souveränität aller Beteiligten,
- vertragliche Regelung der Zusammenarbeit im Rahmen eines Vertrauensverhältnisses.<sup>2</sup>

Eine ausführliche Beschreibung von PPP hat HÖFTMANN in seiner Promotion „Public Private Partnership als Instrument der kooperativen und sektorübergreifenden Leistungsbereitstellung“ erarbeitet. Nach HÖFTMANN ist PPP wie folgt definiert:

„PPP bezeichnet vielfältige mittel- bis langfristige Formen der organisierten (institutionalisierten), freiwilligen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen autonomen Akteuren der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zur kooperativen Erfüllung öffentlicher Aufgaben unter weiterhin öffentlicher

---

<sup>1</sup> Vgl. Budäus, Grüning (1997), S. 40.

<sup>2</sup> Vgl. Budäus (2004b), S. 315.

Trägerschaft, die im Kontext kommunaler Aufgaben meist auf (gesellschafts-) vertraglicher Grundlage basieren.“<sup>3</sup>

Die Task Force PPP des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (BMVBW) befasst sich unter anderem mit PPP im öffentlichen Hochbau und hat diesbezüglich ein gleichnamiges Gutachten<sup>4</sup> ausgearbeitet.

In diesem heißt es: „PPP kann man abstrakt beschreiben als langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal) in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden.“<sup>5</sup> Diese Partnerschaft erstreckt sich über den gesamten Lebenszyklus einer Maßnahme und umfasst die Phasen Planung, Bau, Betrieb, Unterhaltung und ggf. auch die Verwertung.<sup>6</sup>

Die zuerst vorgestellten Begriffsbestimmungen von BUDÄUS und HÖFTMANN beschreiben den PPP-Gedanken im Allgemeinen und gehen nicht auf die Besonderheiten von PPP im öffentlichen Hochbau ein. Hierzu bietet das Gutachten weitergehende Anhaltspunkte.

In der abschließenden Übersicht werden die wichtigsten Kernaussagen den Autoren nochmals schematisch zugeordnet. Die Gemeinsamkeiten sind dabei zentral angeordnet.

---

<sup>3</sup> Höftmann (2001), S. 29.

<sup>4</sup> Gutachten: PPP im öffentlichen Hochbau, Band I, Leitfaden.

<sup>5</sup> BMVBW [Hrsg.] [Band I](2003), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003), S. 2 f.



## Begriffsverständnisse Public Private Partnership

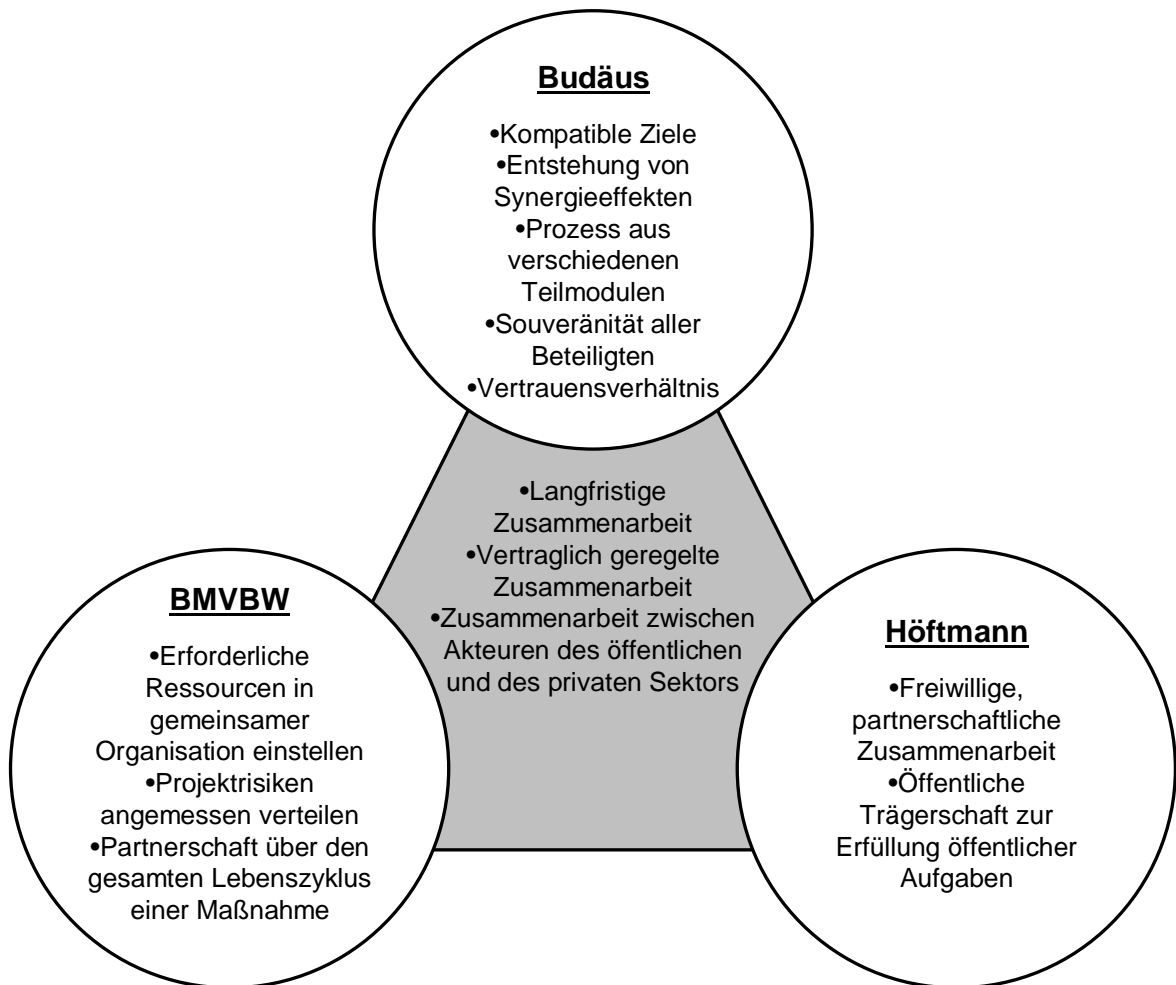


Abbildung 1: Zusammenfassung der Begriffsverständnisse

## 2.2 Entwicklung

Die Entwicklung von PPP hat in Deutschland nach und nach an Dynamik gewonnen und lässt sich grob in drei Phasen beschreiben:

1. In den 80er Jahren wurden vor allem in Nordrhein-Westfalen (insbesondere im Ruhrgebiet) die ersten praktischen Projekte für PPP im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung umgesetzt.<sup>7</sup> Ziel war ein Umbau der altindustriellen Strukturen:

<sup>7</sup> Zu den ersten PPP - Projekten zählen u. a.: Media – Park Köln (1985), Frankfurter West-Osthafen (1987), Business – Park Asterlagen in Duisburg (1988), Initiativkreis Ruhrgebiet (1989), Stadtforum Mühlheim / Ruhr (1989), Emscher – Park und die Emscher – Lippe – Agentur (1990),

- technologieorientierte Wirtschafts- und Innovationsförderung,
  - Revitalisierung von Industriebranchen,
  - Steigerung der Finanzdienstleistungen,
  - Stadt- bzw. Citymarketing.
2. Endgültig etabliert hat sich die Zusammenarbeit von öffentlichen Stellen und privaten Unternehmen im Zuge der Wiedervereinigung am Anfang der 90er Jahre. Zur Bewältigung eines enormen Reform- bzw. Problemdrucks wurde es erforderlich, neue Konzepte zu entwickeln. In diesem Zusammenhang fand eine intensive Auseinandersetzung zur Weiterentwicklung von PPP statt.
  3. Momentan ist PPP Gegenstand vieler Diskussionen und es zeigt sich eine zunehmend beliebige und undifferenzierte Begriffsverwendung, „die zu einem äußerst heterogenen Begriffsverständnis mit fragwürdigem Erkenntniswert geführt hat.“<sup>8</sup> Im Rahmen dieser zunehmenden Begriffsverwirrungen ist es erforderlich, zwischen tatsächlichen und rhetorischen Begriffsverwendungen zu unterscheiden.<sup>9</sup>

### **2.3 Problemdarstellung anhand der vorherrschenden Modellvielfalt**

Die undifferenzierte Verwendung des PPP-Begriffs spiegelt sich im Verständnis der PPP-Modelle wider. Das Gefüge der PPP-Modelle erweist sich als regellos und undurchschaubar. Zwar finden sich in den unterschiedlichen Modellspektren viele Bezeichnungen und Begriffe wieder, aber es zeigt sich keine einheitliche Struktur und keine eindeutige begriffliche Abgrenzung.

So werden z.B. von dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB)<sup>10</sup> und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)<sup>11</sup> PPP-Modelle in

---

Entwicklungszentrum Ruhr in Bochum (1991) und das Projekt Neue Mitte Oberhausen mit dem CentrO (1991).

<sup>8</sup> Höftmann (2001), S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Höftmann (2001), S. 12 – 15.

<sup>10</sup> Vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002).

<sup>11</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [Hrsg.] (2003).

Finanzierungs- und Organisationsmodelle unterschieden und erwecken den Eindruck jeweils unabhängig von einander PPP-Modelle darzustellen. Dagegen differenziert die Landesbank Hessen–Thüringen (Helaba)<sup>12</sup> lediglich Organisationsmodelle, die mit verschiedenen Finanzierungsformen kombiniert werden können.

Ebenso bieten die Ausgestaltungen des Organisationsmodells kein einheitliches Bild. Gemäß dem DStGB werden unter dem Oberbegriff „Organisationsmodell“ das Betreibermodell, das Kooperationsmodell, das Beteiligungsmodell und das Konzessionsmodell angeführt. Die Helaba bezeichnet indessen zusätzlich das Betriebsführungsmodell als „Organisationsmodell“ und führt das Beteiligungs- und das Konzessionsmodell nicht an. Die Aufstellung des BMWA bietet wiederum eine anders lautende Ausgestaltung des „Organisationsmodells“. Hier wird vor allem darauf hingewiesen, dass das Kooperationsmodell nicht dem Oberbegriff „Organisationsmodell“ untergeordnet ist, sondern neben dem Organisations- und Finanzierungsmodell anzusiedeln ist und eine Mischform aus den beiden erstgenannten darstellt.

Für Irritationen sorgen zudem die verwendeten Modellbenennungen. Bezeichnungen wie Leasing oder Miete sind allgemein bekannt als eine spezielle Form der Finanzierung bzw. Bereitstellung von Immobilien. Ein direkter Bezug zu der Idee einer Public Private Partnership ist jedoch nicht auf Anhieb ersichtlich. Genauso vermittelt die Bezeichnung „Betreibermodell“ den Eindruck lediglich die Betriebsphase von Immobilien als eine von insgesamt fünf Lebenszyklusphasen zu beinhalten. Ebenso verwirren Begrifflichkeiten wie Outsourcing oder Contracting Out im Zusammenhang mit PPP, die im Allgemeinen auch für eine Reduzierung der Leistungstiefe und eine Auslagerung öffentlicher Aufgaben gebraucht werden.

Ähnlich kritisch äußert sich BUDÄUS zu dieser Thematik. Demnach haben sich im Rahmen eines Innovationsprozesses im privaten und öffentlichen Sektor sowie zwischen den beiden Sektoren neue Organisationsmodelle entwickelt. Dazu zählt neben verschiedenen Modellen zur Finanzierung<sup>13</sup> und zum Betrieb<sup>14</sup> öffentlicher

---

<sup>12</sup> Vgl. Helaba (o. J.).

<sup>13</sup> Budäus nennt hier explizit Leasing, Fondmodelle, Factoring und Objektgesellschaft.

<sup>14</sup> Budäus nennt hier explizit Gemischtwirtschaftliches Unternehmen, Betriebsführungsmodell, Betreibermodell, Betriebsüberlassungsmodell, Franchising und Contracting Out.

Leistungen „das hiervon abzugrenzende Konzept „Public Private Partnership“.“<sup>15</sup> Er kritisiert ausdrücklich, dass „von vielen Fachvertretern ... neben einfachen Formen des Contracting Out auch Objektgesellschaften, Betreibermodelle und Leasing als PPP bezeichnet“<sup>16</sup> werden. BUDÄUS nimmt eine sehr scharfe Trennung zwischen PPP und anderen Kooperationsformen vor.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, zeichnet sich kein einheitliches Verständnis von PPP-Modellen ab.<sup>17</sup>

## 2.4 Modellvielfalt im Überblick

Public Private Partnership ist ein sehr weit gefasster Begriff. Er steht für den Grundgedanken einer partnerschaftlichen Kooperation von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft. Damit deckt PPP grundsätzlich das Spektrum zwischen Eigenerledigung und materieller Privatisierung ab.<sup>18</sup> Auf Grund der Vielfalt bestehender PPP-Modelle orientiert sich die Darstellung zum einen an der Auswahl des Gutachtens „PPP im öffentlichen Hochbau“<sup>19</sup>, zum anderen wird das weit verbreitete Betreibermodell thematisiert.

Der hier vorgestellte Katalog erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit, bietet allerdings einen umfassenden Überblick über das breite Spektrum von PPP-Modellen. Auch wenn bei dieser Aufstellung nicht alle Modelltypen Berücksichtigung finden, sind die wesentlichen Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt. Wie hier ersichtlich wird, setzen sich PPP-Modelle aus verschiedenen Komponenten zusammen, die situationsabhängig kombinierbar sind. Ebenso überschneiden sich verschiedene Modelle inhaltlich oder aber unterscheiden sich nur in Detaillösungen.

---

<sup>15</sup> Budäus, Grüning, Steenbock (1997), S. 13.

<sup>16</sup> Budäus, Grüning, Steenbock (1997), S. 14.

<sup>17</sup> Weitere Ausführungen sind der dieser Veröfentlich zugrunde liegenden Studienarbeit sowie den folgenden Quellen zu entnehmen: BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b); Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [Hrsg.] (2003); Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002); Gesprächsrunde PPP (Federführung Oberste Baubehörde im Bayrischen Staatsministerium des Inneren) und die von ihr eingerichteten PPP-Arbeitskreise (Geschäftsführung Bayrischer Bauindustrieverband) [Hrsg.] (2005); Helaba (o. J.).

<sup>18</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Clifford Chance Pünder, Initiative D21 [Hrsg.] (2003), S. 11.

<sup>19</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 5.

Zur Veranschaulichung werden die wesentlichen Modellinhalte tabellarisch zusammengefasst. Allerdings wird auf eine Darstellung der Risikoverteilung verzichtet, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Durch die starre Zuordnung aller Risiken einer Leistungsphase werden die Ausführungen insbesondere des Gutachtens<sup>20</sup> den Anforderungen einer optimalen Risikoallokation bei PPP-Projekten nicht gerecht. Die erforderliche Zuweisung der Projektrisiken wird in Kapitel 3.2 erläutert.

In der Abbildung wird in der Vertikalen die Auswahl der PPP-Modelle aufgeführt. Auf der horizontalen Ebene befinden sich die Komponenten, die den wesentlichen Inhalt der PPP-Modelle beschreiben.

Als Inhalt der Modelle werden zu Beginn die Lebenszyklusphasen eines Hochbauprojektes angegeben.

Anschließend wird unterschieden wie das Eigentum an dem Vertragsobjekt während der Betriebsphase sowie nach der Betriebsphase geregelt ist. Eigentümer ist grundsätzlich einer der beiden Vertragspartner. Jedoch gibt es Vertragskonstellationen, bei denen der öffentliche Partner eine Kaufoption hat und somit das Eigentum vorab nicht pauschal zugeordnet werden kann. Je nach Vertragsgestaltung hat der öffentliche Vertragspartner einen Restwert oder den Verkehrswert zu zahlen, um Eigentümer der Immobilie zu werden.

Eine weitere Komponente der PPP-Modelle ist die Art der Finanzierung des Projektes. Neben der herkömmlichen Finanzierung aus dem öffentlichen Haushalt besteht die Möglichkeit, ein Projekt durch Kosteneinsparungen zu finanzieren oder dem Betreiber wird das Recht eingeräumt, Gebühren direkt von den Nutzern zu erheben.

Des Weiteren wird unterschieden wie sich das Entgelt des bauausführenden Unternehmens zusammensetzt. In Abhängigkeit von der Endschaftsregelung werden dem Auftraggeber die gesamten Investitionskosten, Teilamortisationszahlungen oder eine marktübliche Miete für die Planung, den Bau und die Finanzierung des Projektes in Rechnung gestellt. Zusätzlich erhält der Auftragnehmer ein Entgelt für das Facility Management und einen Gewinn- und Risikozuschlag.

---

<sup>20</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003a), S. 97.

In der letzten Zeile ist vermerkt, ob die Privatwirtschaft und der öffentliche Sektor gemeinsam eine Projektgesellschaft zur Durchführung eines PPP-Projektes gründen.

Übersicht über Charakteristika von PPP-Modellen											
Charakteristika der PPP-Modelle			PPP-Modellauswahl								
			Erwerbermodell	Leasingmodell	Vermietungsmodell	Inhabermodell	Contractingmodell	Konzessionsmodell	Gesellschaftsmodell	Betreibermodell	
Basismodell	BOT										
Lebenszyklusphasen	Planung										
	Bau										
	Finanzierung										
	Betrieb										
	Verwertung										
Eigentum am Vertragsobjekt	Betriebsphase	öffentlicher Partner									
		privater Partner									
	Endschaft	öffentlicher Partner									
		privater Partner									
		Kaufoption	Restwert								keine Angabe
			Verkehrswert								
Finanzierung der Projektkosten	öffentlicher Haushalt										
	Kosteneinsparung										
	Gebührenerhebung										
Entgeltzusammensetzung	Planung / Bau / Finanzierung	ges. Investitionskosten								keine Angabe	
		Teilamortisation									keine Angabe
		marktübliche Mieten									
	Facility Management										
	Gewinn / Risikozuschlag										
Gründung einer Projektgesellschaft											

Abbildung 2: Übersicht über Charakteristika von PPP-Modellen

Eine ausführliche Beschreibung der hier thematisierten PPP-Modelle, ist der Studienarbeit zu entnehmen, die dieser Veröffentlichung zugrunde liegt.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Weitere Informationen sind ebenfalls den folgenden Quellen zu entnehmen: Berg (1996); Bolsenkötter (1997); BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003a); BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b); Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002); Gottschalk (1997); Gottschling (2005); Heinz (1999); Hering, Matschke (1997); Höftmann (2002); Jacob, Heinzemann, Klinke (2003); Kirchhoff (1997); Kroll (2005); Pfnür (2004); Reidt, Stickler (2003); Roentgen (2002); Wolter (2003).

### 3 Identifikation von PPP-Merkmalen

Neben den allgemeinen Merkmalen von PPP werden vor allem die Besonderheiten von PPP im öffentlichen Hochbau thematisiert.

#### 3.1 Merkmale von PPP im Allgemeinen

Oberflächlich betrachtet, ist Public Private Partnership ein Sammelbegriff für die verschiedenen Kooperationsformen zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Sektor. Das Verständnis von PPP geht allerdings über die üblichen Geschäftsbeziehungen, wie die reine Auftragsvergabe bzw. dem klassischen Fremdbezug hinaus und beinhaltet ein gemeinschaftliches Miteinander der Partner. HÖFTMANN sieht das partnerschaftliche Element darin, dass die jeweiligen Ressourcen gemeinschaftlich sowie interaktiv von den Partnern genutzt werden. „Um ein PPP zu begründen, ist hinsichtlich der Einbeziehung von Privaten zu fordern, daß privates Kapital und (!) privates Know-how in die Aufgabenerfüllung einfließen und beiderseitig zur Nutzung bereitstehen.“<sup>22</sup> Erst die Bereitstellung von zusätzlichen Aufgaben und Diensten durch einen Privaten im Rahmen einer Finanzierung lassen eine Partnerschaft im Sinne der PPP-Idee entstehen.<sup>23</sup> BUDÄUS sagt diesbezüglich, dass sich ein PPP-Projekt grundsätzlich aus verschiedenen Teilmodulen zusammensetzt.<sup>24</sup> Dieser partnerschaftliche Gedanke wird durch verschiedene Ausführungen bei der Begriffsbestimmung unterstützt.

Unabhängig von vertraglichen Regelungen zeichnet sich eine Public Private Partnership durch freiwillige Zusammenarbeit im Rahmen eines Vertrauensverhältnisses aus. Synergieeffekte sind nur dann zu erreichen, wenn die Ziele der Beteiligten kompatibel sind und die Partner in allen Leistungsabschnitten kooperieren. Nur so lässt sich auf Dauer eine Win-Win-Situation für die Beteiligten herbeiführen.<sup>25</sup>

Ein deutlich hervortretendes Kennzeichen von PPP ist die langfristig angelegte Zusammenarbeit. Anhand dieser Charakteristika lassen sich PPP-Projekte sehr gut von kurzfristigen bzw. temporären Zweckbündnissen abgrenzen. Es ist jedoch

---

<sup>22</sup> Höftmann (2001), S. 21.

<sup>23</sup> Vgl. Höftmann (2001), S. 20 f.

<sup>24</sup> Vgl. Budäus (2004b), S. 314.

<sup>25</sup> Vgl. Budäus (2004b), S. 314.



keine grundsätzliche Mindestdauer anzusetzen. Allerdings ist ausreichend Zeit unerlässlich, um in einer Partnerschaft Vertrauen aufzubauen, die Zusammenarbeit zu koordinieren und somit Synergieeffekte zu erzielen.<sup>26</sup> In der Literatur ist mit „langfristig“ ein Zeitraum von etwa 20 bis 30 Jahren gemeint.<sup>27</sup> Dies entspricht in etwa dem Lebenszyklus von Immobilien.

Ferner ist im Rahmen einer PPP-Konzeption die Selbständigkeit der öffentlichen und privaten Partner obligatorisch. Die Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis und beschränkt sich auf das PPP-Projekt.<sup>28</sup>

Nicht zuletzt ist es für PPP bezeichnend, dass die Leistungserstellung weiterhin unter öffentlicher Trägerschaft stattfindet. Der öffentliche Charakter bisheriger Leistungen soll erhalten werden. Der Private wird zwar umfangreich in die Leistungsbereitstellung eingebunden, die Verantwortung und Steuerungsfunktion liegt jedoch einzig und allein bei dem öffentlichen Träger.<sup>29</sup>

### Merkmale von PPP im Allgemeinen

- ↪ Kooperation zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor
- ↪ Partnerschaftliches Miteinander in verschiedenen Leistungsbereichen
- ↪ Freiwillige Zusammenarbeit
- ↪ Langfristige Zusammenarbeit (20 – 30 Jahre)
- ↪ Souveränität der Partner
- ↪ Öffentliche Trägerschaft bei der Leistungserstellung

**Abbildung 3: Merkmale von PPP im Allgemeinen**

## **3.2 Spezielle Merkmale von PPP im öffentlichen Hochbau**

Insbesondere bei PPP-Projekten im Hochbau ergeben sich weitere Unterscheidungszeichen auf die folgend näher eingegangen wird. Dies sind zum einen die *Lebenszyklusorientierung* und zum anderen die *Risikoverteilung*.

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

<sup>27</sup> Vgl. Budäus (2004b), S. 313.

<sup>28</sup> Vgl. Budäus (2004b), S. 314, und Höftmann (2001), S. 23 f.

<sup>29</sup> Vgl. Höftmann (2001), S: 23.

### *Lebenszyklusorientierung*

Einer der wesentlichen Eckpunkte von PPP im öffentlichen Hochbau ist die Lebenszyklusorientierung. Alle drei zu Beginn angeführten Begriffsbestimmungen<sup>30</sup> sagen aus, dass es sich bei einer Public Private Partnership um eine langfristig angelegte Zusammenarbeit handelt. Bezogen auf Projekte im Hochbau suggeriert diese Aussage bereits einen Aufgabenbereich, der über die reine Bautätigkeit hinausgeht.

Die Task Force PPP sagt in ihrem Gutachten ausdrücklich, dass der Private in allen Lebenszyklusphasen einer Immobilie umfangreiche Aufgabenverantwortung übertragen bekommt. Entgegen der traditionellen Praxis werden nicht mehr einzelne Leistungspakete ausgeschrieben, sondern ein ganzes Bündel von Leistungen. Dies beginnt mit Aufgaben im Rahmen der Planung und geht weiter über die Bauausführung, den Betrieb, die Finanzierung bis hin zur anschließenden Verwertung der Immobilie.<sup>31</sup>

Für diese Aufgaben wird eine „outputorientierte Leistungsbeschreibung“ vorgenommen. Dem Privaten wird dadurch ein erweiterter Handlungsspielraum eingeräumt, der die Möglichkeiten bietet, mit Ideenreichtum Einsparpotenziale auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen zu realisieren. Es liegt im Interesse des privaten Partners bereits während der Entwurfsplanung die Kosten späterer Projektphasen vorausschauend zu berücksichtigen. Für den öffentlichen Träger ergibt sich daraus bereits in der Planungsphase Klarheit über alle Kosten, die während des Betriebsprozesses einer Immobilie anfallen werden.<sup>32</sup>

Die Lebenszyklusorientierung ist ein wesentlicher Bestandteil von PPP. Nach dem Verständnis dieser Arbeit ist eine Aufweichung dieses Kriteriums absolut unzulässig. Bei PPP-Projekten müssen grundsätzlich alle fünf Lebenszyklusphasen vertraglich berücksichtigt werden. Es wird sich deutlich von einem Standpunkt distanziert, wie er beispielsweise in einer Studie des Deutschen Institutes für Urbanistik (Difu) dargelegt wird. In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass „**PPP-Projekte im engeren Sinne** mindestens drei Elemente

---

<sup>30</sup> Vgl. Kap. 3.1.

<sup>31</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 2.

<sup>32</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003a), S.4 f.

des Lebenszyklus<sup>33</sup> einbeziehen müssen. Zudem ist in dieser Studie von PPP-Projekten im weiteren Sinne die Rede, selbst wenn nur „der Bau einer Einrichtung ohne vertragliche Vereinbarung weiterer Leistungen im Rahmen des Lebenszyklus“<sup>34</sup> gegeben ist. Diese Form der Darstellung von PPP ist exemplarisch für den willkürlichen und irreführenden Gebrauch des Begriffes „PPP“. Die Aufweichungen im Begriffsverständnis tragen dazu bei, dass herkömmliche Bereitstellungs- und Finanzierungsvarianten unter dem Label „PPP“ präsentiert werden.

### *Risikoverteilung*

Ein weiterer essentieller PPP-Gedanke ist der einer angemessenen Risikoverteilung. Idealerweise übernimmt derjenige Projektpartner das Risiko, welches er am besten managen kann. Unausgeglichene Risikoverteilungen verursachen dagegen unnötige Kosten der Risikoabsicherung. Das Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“ fordert explizit für jedes Projekt, die Risiken zu identifizieren, zu bewerten und dementsprechend zu verteilen.<sup>35</sup> Diese Forderung des Gutachtens wird bei der Beschreibung der einzelnen PPP-Modelle allerdings nicht aufgegriffen. Vielmehr wird suggeriert, dass die Risiken einer Projektphase immer einem Partner zugeordnet sind.<sup>36</sup>

Eine allgemeingültige Risikobetrachtung ist an dieser Stelle nicht zu leisten, da jedes Projekt andere Bedingungen aufweist. Stattdessen wird auf einen Vorschlag zur Risikoallokation des Bundesverbandes Public Private Partnership (BPPP) zurückgegriffen. Dieser hat einen umfassenden Katalog von Risiken für die Phasen Konzeption, Kontrahierung, Planung / Bau, Betrieb und Verwertung aufgestellt und jeweils eine „idealtypische Risikoposition“ bestimmt. Bei der Zuordnung der Risiken wurde zum einen das Axiom verfolgt, die Risiken demjenigen zu übertragen, der sie am besten beherrschen kann und zum anderen wurden diejenigen Risiken, die keiner der Partner beeinflussen kann, der öffentlichen Hand zugeschrieben.<sup>37</sup> Die Aufstellung der Risiken und die genaue

---

<sup>33</sup> Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.] (2005), S.14.

<sup>34</sup> Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.] (2005), S.14.

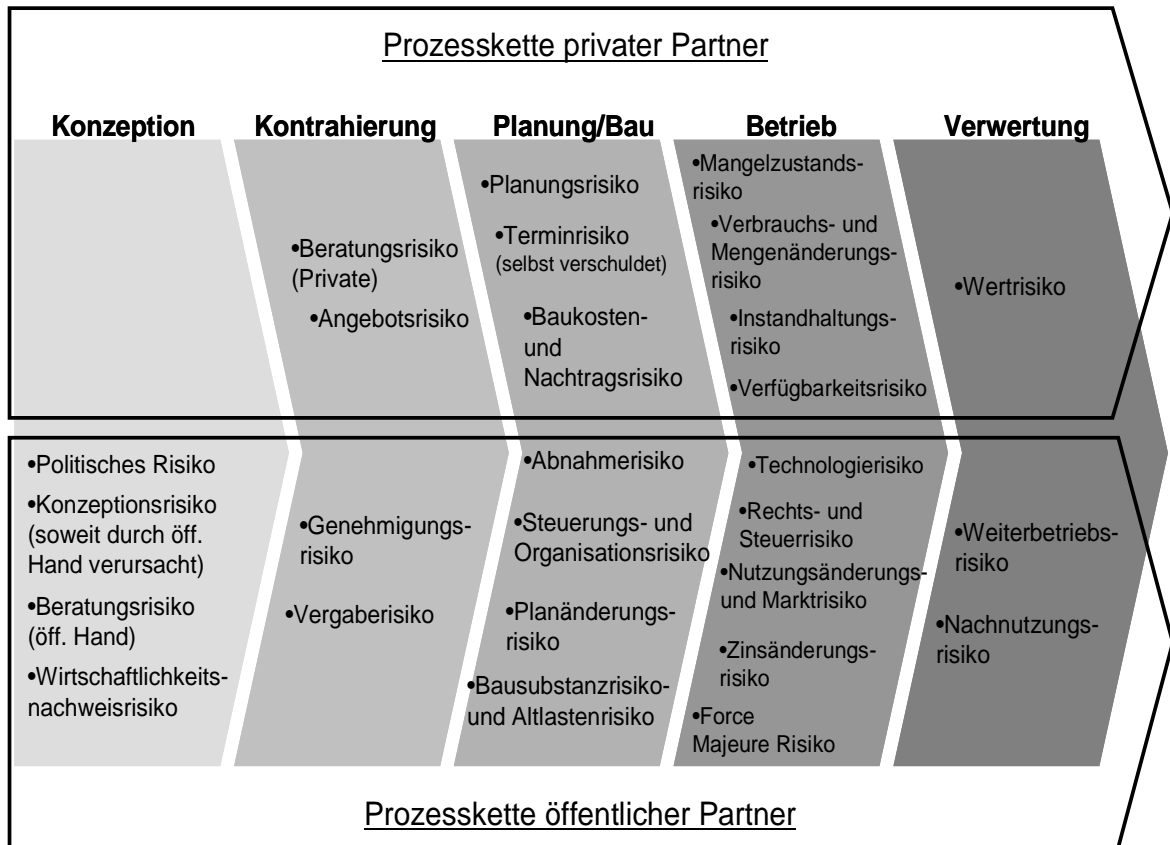
<sup>35</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003a), S. 5 f.

<sup>36</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band I] (2003a), S. 97.

<sup>37</sup> Vgl. Pfnür [Hrsg.] (2006), S. 25.

Zuordnung zu dem privaten bzw. öffentlichen Partner ist der folgenden Grafik zu entnehmen.

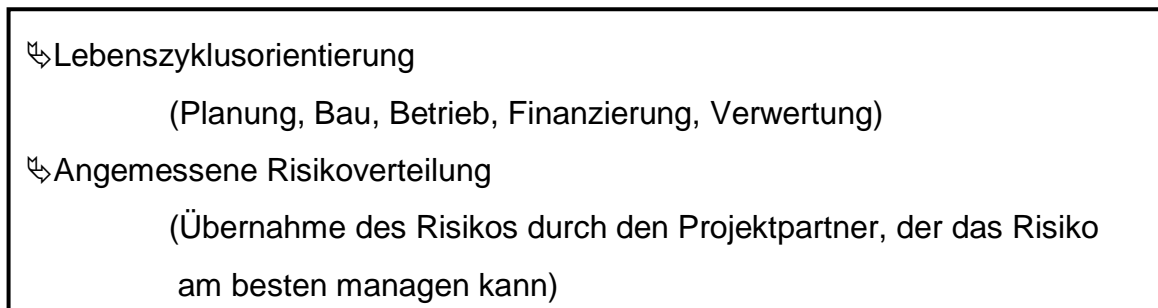
**Idealtypische Risikoposition (BPPP)**



**Abbildung 4: Idealtypische Risikoposition<sup>38</sup>**

Abschließend sind die PPP-Merkmale speziell für den öffentlichen Hochbau nochmals aufgeführt.

**Merkmale von PPP speziell im öffentlichen Hochbau**



**Abbildung 5: Merkmale von PPP speziell im öffentlichen Hochbau**

<sup>38</sup> Vgl. Pfnür [Hrsg.] (2006), S. 25.

### 3.3 Zwischenergebnis

Beurteilt werden können nur die Merkmale, die eindeutig feststellbar sind. Inwieweit ein partnerschaftliches Verhältnis mit gegenseitigem Vertrauen zwischen den Partnern besteht, wird sich erst im Laufe der Zusammenarbeit herausstellen. Ebenso lässt sich nur vermuten, ob die Ziele einer Kooperation kompatibel sind und Synergieeffekte erzielt werden. Werden jedoch objektiv messbare Merkmale von PPP eingehalten, kann angenommen werden, dass auch die nicht exakt quantifizierbaren Eigenschaften erfüllt werden. Das allgemeine Merkmal der Zusammenarbeit in verschiedenen Leistungsbereichen wird als eingehalten angesehen, wenn die fünf Lebenszyklusphasen für den öffentlichen Hochbau Vertragsgegenstand sind.

#### Zusammenfassung

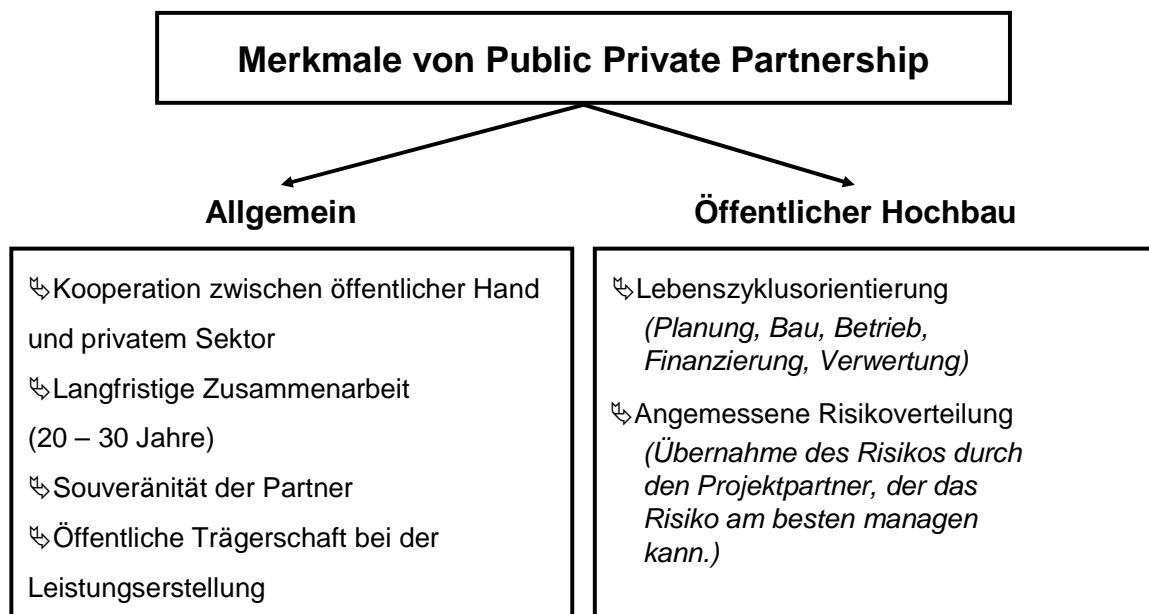


Abbildung 6: Zusammenfassung der PPP-Merkmale

### 3.4 Kategorisierung von Modellen anhand der PPP-Merkmale

In der Theorie erfüllen die vorgestellten PPP-Modelle die allgemeinen PPP-Merkmale weitgehend.

- Es findet jeweils eine Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Sektor statt!

- Die Zusammenarbeit ist langfristig ausgerichtet!
- Die Souveränität der Vertragsparteien wird gewahrt!
- Die öffentliche Trägerschaft bei der Leistungserstellung ist gewährleistet!

Es bleibt allerdings zu überprüfen, ob diese Kriterien auch bei der praktischen Umsetzung eingehalten werden.

Das für den öffentlichen Hochbau spezifische Merkmal der Lebenszyklusorientierung kann ebenfalls als erfüllt angesehen werden. Gegenstand aller Kooperationsformen sind grundsätzlich die Leistungsphasen Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb. In Bezug auf die Endschaftsregelung bei Immobilienprojekten finden sich in allen Modellen (ausgenommen dem Basismodell des Betreibermodells) zumindest vertraglich fixierte Regelungen. Es bleibt jedoch zu hinterfragen, ob in der Verwertungsphase überhaupt von einer Kooperation gesprochen werden kann, da die Endschaft bereits vorab verbindlich geregelt wird und eine weitere Zusammenarbeit nicht gegeben ist.

Zu kritisieren ist die starre Zuordnung der jeweiligen Aufgabenbereiche und die damit einhergehende Risikoverteilung ausschließlich zu Lasten eines Vertragspartners. Nach dem Verständnis dieser Arbeit ist die idealtypische Risikoverteilung ein wesentlicher Eckpunkt von PPP. Dieser Anforderung werden die PPP-Modelle nicht gerecht.

## 4 Heterogene Begriffsverständnisse von PPP-Modellen als Problem

### 4.1 Alleinstellungsmerkmale der PPP Modelle

In diesem Kapitel werden die Besonderheiten der einzelnen Modelle herausgearbeitet. Hierzu werden zunächst die Gemeinsamkeiten in der folgenden Abbildung angeführt, um diese vorab auszuklammern.

#### Gemeinsamkeiten der PPP-Modelle

- ↳ Vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Partnern
- ↳ Langfristige Zusammenarbeit (bis zu 30 Jahre)
- ↳ Vertragsgegenstände sind generell Bautätigkeiten (Neubauten, Sanierungsarbeiten, Optimierungstätigkeiten)
- ↳ Privatunternehmer übernimmt für Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb
- ↳ Regelmäßige Entgeltzahlung (incl. Investitionskosten, Betriebskosten, Gewinn und Risikozuschläge)

#### **Abbildung 7: Gemeinsamkeiten der PPP-Modelle**

Als Alleinstellungsmerkmale werden im Folgenden diejenigen Eigenschaften herausgearbeitet, die die Modelle prägen und somit für eine Abgrenzung zu anderen Modellvarianten sorgen.

#### *Alleinstellungsmerkmal des Erwerbmodells*

Der markante Eckpunkt des Erwerbmodells ist der Übergang des Immobilieneigentums von dem privaten Auftragnehmer an den öffentlichen Träger am Ende der Vertragslaufzeit. Die monatlichen Ratenzahlungen sind so bemessen, dass die Investitions- und Betriebskosten über die Vertragslaufzeit erstattet werden. Deshalb wird die Entgeltzahlung auch als „Abzahlung“

bezeichnet. Mit diesem vertraglich feststehenden Eigentumsübergang trägt die öffentliche Hand selbstverständlich auch das Risiko der Verwertung.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 3 – 7.



*Alleinstellungsmerkmal des Leasingmodells*

Bei dem Leasingmodell hat der Leasingnehmer die Voranwartschaft zur Übernahme des Vertragsobjektes am Ende der Vertragslaufzeit zu einem vorab vereinbarten Festpreis (kalkulierter Restwert). Der öffentliche Auftraggeber hat zum Zeitpunkt der Immobilienbereitstellung nicht die vollen Investitionskosten zu tragen, sondern entrichtet regelmäßig eine Leasingrate. Somit wird die Liquidität der öffentlichen Haushalte zunächst geschont. Allerdings findet zukünftig ein regelmäßiger Abfluss liquider Mittel statt. Die Leasingraten kann der Leasingnehmer steuerlich geltend machen<sup>40</sup>. Der öffentliche Vertragspartner ist bei dieser Vertragskonstellation flexibel in Bezug auf die Verwertung der Immobilie bei Vertragsende. Der Private hat seine Aufwendungen bereits vor Vertragsabschluss zu kalkulieren. Mit Vertragsende ist er gezwungen, auf die Entscheidung des Vertragspartners zu reagieren.<sup>41</sup>

*Alleinstellungsmerkmal des Vermietungsmodells*

Die Grundstruktur dieses Modells zeichnet sich dadurch aus, dass der private Partner während und nach der Betriebsphase Eigentümer des Objektes ist. Die Leistung des Öffentlichen während der Kooperation beschränkt sich auf regelmäßige Mietzahlungen. Das Risiko der Verwertung hat in der Regel der Privatunternehmer zu tragen. Es sei denn, dem öffentlichen Träger wurde ähnlich wie beim Leasing eine Kaufoption eingeräumt. Sonderregelungen bezüglich der Eigentumsfrage werden hier allerdings außen vor gelassen, um eine eindeutige Differenzierung zwischen den Modellen beizubehalten.<sup>42</sup>

*Alleinstellungsmerkmal des Inhabermodells*

Das zentrale Kennzeichen des Inhabermodells ist ebenfalls die Eigentumsfrage. Die Immobilie wird auf dem Grundstück des öffentlichen Auftraggebers errichtet (bzw. saniert). Eigentum und Besitz an dem Objekt gehen bereits zu Beginn der Betriebsphase auf den öffentlichen Auftraggeber über. Aus diesem Grund erhält der Private eine „Vergütung“ für Investitions- und Betriebskosten plus

---

<sup>40</sup> Vorausgesetzt wird die steuerliche Zurechnung des Leasingobjektes bei dem Leasinggeber gemäß § 39 AO.

<sup>41</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 7 und S. 13.

<sup>42</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 8 und S. 14.

Risikozuschlag und Gewinn. Eine zusätzliche Zahlung für den Eigentumserwerb fällt nicht an. Der öffentliche Vertragspartner trägt das Risiko der Verwertung.<sup>43</sup>

#### *Alleinstellungsmerkmal des Contractingmodells*

Ziel des privaten Auftragnehmers ist es, betriebstechnische Anlagen des öffentlichen Auftraggebers zu modernisieren und damit den Betrieb zu optimieren. Die dadurch erzielten Kosteneinsparungen dienen zur Refinanzierung der Investitionskosten.<sup>44</sup> Das Eigentum an dem Vertragsobjekt hat mit der Fertigstellung die öffentliche Körperschaft.<sup>45</sup>

#### *Alleinstellungsmerkmal des Konzessionsmodells*

Auffällig bei dem Konzessionsmodell ist, dass die Entgeltzahlungen nicht durch den öffentlichen Träger erfolgen. Der private Auftragnehmer (Konzessionär) bekommt die Erfüllung öffentlicher Aufgaben übertragen. Zur Finanzierung seiner Investitions- und Betriebskosten darf der Konzessionär von den Nutzern ein Entgelt oder eine Gebühr erheben.<sup>46</sup> Dieses Mal steht die Eigentumsfrage nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Sie wird davon abhängig gemacht, mit welchem weiteren PPP-Modell das Konzessionsmodell kombiniert wird.<sup>47</sup>

#### *Alleinstellungsmerkmal des Gesellschaftsmodells*

Das Gesellschaftsmodell stellt kein eigenständiges Modell dar, vielmehr wird es mit den ersten fünf PPP-Modellen kombiniert. Das Besondere an dem Gesellschaftsmodell ist, dass ein öffentlicher Träger gemeinsam mit einem Privatunternehmen eine Projektgesellschaft gründet, um einen Neubau oder Sanierungsarbeiten durchzuführen.<sup>48</sup>

#### *Alleinstellungsmerkmal des Betreibermodells*

Beim Vergleich der vorangegangenen Modelle mit dem Betreibermodell zeigt sich, dass dies inhaltlich keine neuen Gedanken aufgreift. Es treten vor allem Analogien zum Konzessions- und Inhabermodell hervor. Den Kern dieses Modells stellt der Betrieb von Immobilien / Anlagen dar, wobei zunächst auch investiert wird.

---

<sup>43</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003), S. 9.

<sup>44</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 12.

<sup>45</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 10 f. und S. 16 f.

<sup>46</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003b), S. 11 f. und S. 17 f.

<sup>48</sup> Vgl. BMVBW [Hrsg.] [Band II] (2003), S. 18.

Weitere Merkmale sind dem Betreibermodell<sup>49</sup> nicht eindeutig zuzuordnen, auch wenn bei den verschiedensten Ausgestaltungsformen verschiedene Detaillösungen aufgegriffen und kombiniert werden.

### *Zusammenfassende Übersicht der Alleinstellungsmerkmale*

In der folgenden Übersicht wird den PPP-Modellen das jeweilige Alleinstellungsmerkmal zugeordnet.

## **Zusammenfassende Übersicht der Alleinstellungsmerkmale**

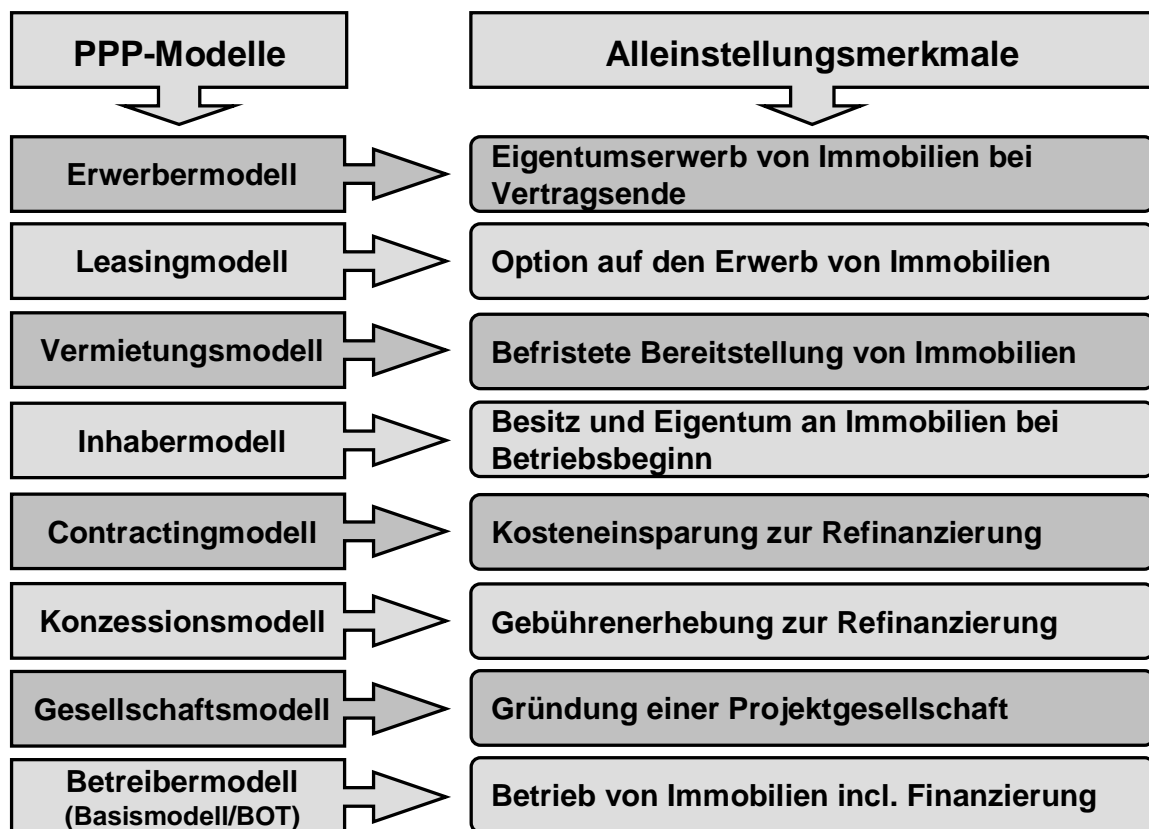


Abbildung 8: Übersicht der Alleinstellungsmerkmale

## **4.2 Kritische Würdigung der Bezeichnung von PPP-Modellen**

In diesem Abschnitt wird ausgehend von den zuvor getroffenen Aussagen diskutiert, inwieweit die Modellbezeichnungen ein eindeutiges und somit unmissverständliches Bild abgeben. Die kritische Auseinandersetzung mit den Modellbezeichnungen und den jeweils dahinter stehenden Inhalten soll bestehende Diskrepanzen aufdecken.

<sup>49</sup> Eine allgemeingültige Unterscheidung zwischen Basismodell und BOT ist an dieser Stelle nicht mehr Ziel führend.

### *Erwerbermodell*

Betrachtet man das *Erwerbermodell*, weist die Bezeichnung den Verwender darauf hin, dass – vermutlich - der öffentliche Träger ein Objekt erwerben will. So weit stimmen Modellbezeichnung und Alleinstellungsmerkmal überein. Die Frage, wie der Erwerb erfolgt, bietet dem Betrachter jedoch jede Menge Interpretationsmöglichkeiten. So ist zum Beispiel nicht zu erkennen, ob eine langfristige Zusammenarbeit stattfindet, welche Leistungen in welchem Umfang von welchem Partner erbracht werden oder wie die Finanzierungsmodalitäten geregelt werden. Lediglich aus der ergänzenden Bezeichnung „PPP“ lässt sich ableiten, dass es sich um eine Kooperation mit entsprechenden Ausprägungen handeln könnte.

### *Leasingmodell*

Leasing ist allgemein als eine reine Finanzierungsform bekannt. Der optionale Eigentumsübergang am Ende der Laufzeit ist Bestandteil dieser Finanzierungsart und entspricht dem wesentlichen Merkmal des *Leasingmodells*. Nur durch die Ergänzung „FM“ im Leitfaden wird der Benutzer darauf hingewiesen, dass zusätzlich das Facility Management (FM) Vertragsgegenstand ist. Der Name gibt bereits einen deutlichen Hinweis auf die Finanzierungsform, die wiederum Rückschlüsse auf die Kaufoption bei Vertragsende zulässt. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass aus der Modellbezeichnung nicht eindeutig ersichtlich wird, dass der Umfang der Zusammenarbeit weit über die Projektfinanzierung hinausgeht, weil es sich beim Leasing ausschließlich um eine Finanzierungsvariante handelt.

Es gibt in der Praxis genügend Beispiele, die eine undifferenzierte Begriffsverwendung widerspiegeln. Der DStGB bezeichnet in seiner Dokumentation „Public–Private–Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden“<sup>50</sup> den Neubau des Rathauses in Lübben als ein Leasingmodell. Der Immobilienleasingvertrag sieht allerdings nur die schlüsselfertige Übergabe des Rathauses vor. Der Betrieb der Immobilie ist in diesem Fall nicht Vertragsbestandteil.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002).

<sup>51</sup> Vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002), 14 f.

In dem Dokument „Public Private Partnership zur Realisierung öffentlicher Baumaßnahmen in Bayern, Teil 1, Grundlagen“<sup>52</sup> wird die Errichtung des Polizeidienstgebäudes in Fürth als ein Beispielprojekt für ein Leasingmodell angeführt. Der Leistungskatalog des Auftragnehmers sieht hier Finanzierung, Planung, Bau und Bauunterhalt vor. Bei der Planung ist der Auftragnehmer jedoch stark eingeschränkt, weil bei der Auftragsvergabe ein Architektenwettbewerb vorausgegangen ist. Der Wettbewerbsgewinner ist laut Vertrag in die Planungsleistungen einzubeziehen. Ebenso ist der Bauunterhalt vom Leistungsumfang nicht mit dem Betreiben eines Gebäudes gleich zu setzen.<sup>53</sup>

Diese beiden Beispiele zeigen exemplarisch, dass die Modellbezeichnung kein einheitliches Verständnis über den Vertragsinhalt zulässt. Beide Projekte weichen von den konstituierenden Merkmalen eines Leasingmodells ab. Das Rathausprojekt in Lübben lässt dabei noch weitaus weniger PPP-Merkmale erkennen als das Polizeidienstgebäude in Fürth.

#### *Vermietungsmodell*

Der Ausdruck *Vermietungsmodell* suggeriert, dass der öffentliche Vertragspartner kein Eigentümer der Immobilie ist und wird. Somit gibt die Bezeichnung nur Auskunft über die Eigentumsverhältnisse. Über weitere PPP konstituierende Merkmale oder die Form der Finanzierung werden keine Informationen vermittelt. Gerade weil der Begriff „Miete“ im herkömmlichen Gebrauch für einen zeitweisen Fremdbezug einer Leistung Verwendung findet, führt dies zu einem unklaren Modellverständnis, das eine eindeutige und klare Charakterisierung als PPP-Modell erschwert.

---

<sup>52</sup> Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005).

<sup>53</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 26.

### *Inhabermodell*

Das *Inhabermodell* verweist mit seiner Bezeichnung in erster Linie auf die Eigentumsverhältnisse. Wer allerdings der Inhaber eines Objektes ist, wird nicht ausgedrückt. Ebenso werden keine weiteren inhaltlichen Projektangaben gegeben. Somit kommt es auch bei dieser Modellbezeichnung häufig zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen in der praktischen Anwendung.

Ebenfalls im dem Dokument „Public Private Partnership zur Realisierung öffentlicher Baumaßnahmen in Bayern, Teil 1, Grundlagen“<sup>54</sup> werden bei sieben Beispielprojekten<sup>55</sup> als Vertragsart das Inhabermodell genannt. Ohne näher auf die einzelnen Projektbesonderheiten einzugehen, ist schon bei der Betrachtung des Leistungsumfangs von Seiten des Auftragnehmers ein divergierendes Bild zu erkennen. Während bei einem Teil der Projekte nur die Finanzierung und der Bau zum Leistungsumfang gehören, sehen Projekte mit der gleichen Betitelung zusätzlich die Planungsleistung bei dem Auftragnehmer. Lediglich bei dem Projekt „JVA München-Stadelheim“<sup>56</sup> ist der Betrieb und der Unterhalt von Ver- und Entsorgungseinrichtungen Vertragsgegenstand.<sup>57</sup>

### *Contractingmodell*

Ohne zusätzliche Ausführungen vermittelt das *Contractingmodell* dem Betrachter keinerlei Informationen über wesentliche Inhalte. Es wird weder auf einen besonderen Vertragsinhalt hingewiesen, noch auf die Grundidee des Modells, die Investitionskosten mit Hilfe von Kosteneinsparungen zu refinanzieren.

Ein Beispiel für ein erfolgreiches Contractingmodell stellt das Bayrische Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit in Oberschleißheim dar. Die Leistungen des Auftragnehmers beinhalteten Finanzierung, Plan, Bau und Betrieb technischer Anlagen, um Energieeinsparungen zu erzielen. Die Vergütung erfolgt allein aus den eingesparten Energiekosten<sup>58</sup>. Nach dem Ende der Vertragslaufzeit entlasten diese Einsparungen dann den öffentlichen Haushalt. Die

---

<sup>54</sup> Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005).

<sup>55</sup> Bei den Beispielprojekten handelt es sich um das Polizeigebäude Brandenburg, das Hochschulrechenzentrum der Universität Bamberg, die Kulturwissenschaftliche Fakultät der Universität Bayreuth, die Fachhochschule Landshut, die Fakultät für Mathematik und Informatik der TU München, der Marstallplatz – Süd in München und die JVA München – Stadelheim.

<sup>56</sup> Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 30.

<sup>57</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 26 – 30.

<sup>58</sup> Erzielten Einsparungen: Wärme (14,5 %), Strom (20,8 %), Wasser (37,5 %)

überwiegend positiven Erfahrungen haben dazu geführt, weitere Projekte zu realisieren. Allerdings wird unter den Beispielprojekten auch das Sportzentrum Bayreuth aufgeführt, welches nur die Lebenszyklusphase der Finanzierung beinhaltet.<sup>59</sup> Zu kritisieren ist, dass die positiven Aspekte durch die Modellbezeichnung nicht kommuniziert werden. Dabei handelt es sich um ein viel versprechendes Konzept, in öffentliche Gebäude zu investieren und den öffentlichen Haushalt gleichzeitig zu entlasten. Hinzu kommt, dass es offensichtlich kein einheitliches Verständnis über den Umfang der Zusammenarbeit gibt.

#### *Konzessionsmodell*

Bei dem *Konzessionsmodell* spiegelt die Benennung einen wesentlichen Gedanken des Modells wider. Ein privater Vertragspartner erhält eine Berechtigung, eine bestimmte Leistung zu erbringen und dafür eine Gebühr zu erheben. Alle anderen PPP konstituierenden Merkmale sind jedoch nicht ersichtlich. Auch dass dieses Modell in Kombination mit anderen PPP-Modellen anzuwenden ist, wird den Beteiligten nicht offenbart.

Zum Ausbau der BAB A 8 soll mit einem privaten Auftragnehmer ein Konzessionsvertrag geschlossen werden. Als Leistungsumfang für den Privaten sind die Finanzierung, die Planung, der Bau, der Erhalt und der Betrieb über 30 Jahre vorgesehen. Damit scheinen die wesentlichen Anforderungen an ein PPP-Projekt eingehalten. Dies wird jedoch erst bei einer eingehenden Betrachtung der detaillierten Projektbestandteile ersichtlich.<sup>60</sup>

#### *Gesellschaftsmodell*

Die Kritik an dem Konzessionsmodell trifft ebenfalls auf das *Gesellschaftsmodell* zu. Die Modellbezeichnung gibt an, dass eine Gesellschaft zur Durchführung eines PPP-Projektes gegründet wird. Allerdings bleiben dem Verwender auch hier alle weiteren Modalitäten vorenthalten. Die Gründung einer Gesellschaft ist bei PPP-Projekten alleine zur Abgrenzung von Haftungsfragen obligatorisch. Dies könnte eine Gesellschaft sein, die zu 100 Prozent im Besitz eines Privaten ist. Auch eine formelle Privatisierung ist denkbar, indem die öffentliche Hand als alleiniger

---

<sup>59</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 29 - 33.

<sup>60</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 35.

Anteilseigner eine Gesellschaft gründet. Die Idee des Gesellschaftsmodells, unter Beteiligung sowohl der öffentlichen Körperschaft als auch einem Partner aus dem privaten Sektor eine Projektgesellschaft zu gründen, ist jedoch nicht eindeutig erkennbar. Ebenso wird die Notwendigkeit, das Gesellschaftsmodell mit anderen Modellen zu kombinieren, nicht ersichtlich.

Das Beispiel der Eissporthalle in Bad Tölz<sup>61</sup> zeigt dies. Hier wird als Vertragsart das Betreibermodell und das Gesellschaftsmodell genannt. Der Versuch, den Gegenstand eines Projektes mit zwei Modellbezeichnungen näher zu beschreiben, zeigt die Unschärfe der bekannten PPP-Modelle. Zum wiederholten Male ist zu kritisieren, dass trotz der Verwendung von zwei Modellbegriffen die Inhalte nicht umfassend erläutert werden.

### *Betreibermodell*

Für das Betreibermodell findet sich in der Literatur keine einheitliche und abschließende Definition. So werden beispielsweise von der „Gesprächsrunde PPP“ Betreiber- und Konzessionsmodell gleich gesetzt.<sup>62</sup> Nach dem Verständnis dieser Arbeit besteht bei dem Betreibermodell keine direkte Vertragsbeziehung zwischen den Privatunternehmen und den Nutzern. Dagegen sieht das Konzessionsmodell ausschließlich eine Vertragsbeziehung zwischen Privatunternehmen und Nutzern vor.<sup>63</sup>

GOTTSCHLING ordnet das Betreibermodell unter der Bedingung dem Inhabermodell zu, „wenn das Eigentum in der öffentlichen Hand bleibt“<sup>64</sup>. Dies ist - wie gesehen - nicht einheitlich geregelt. Zur weiteren Verwirrung trägt eine Studie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden Württemberg bei, wonach das PPP-Inhabermodell „auch oft als Betreibermodell bezeichnet wird“<sup>65</sup>.

Wie der Name schon sagt, liegt der Kern dieses Modells im Betrieb von Immobilien und Anlagen. Diese Voraussetzung alleine zeichnet noch kein PPP-Modell aus. Der Betrieb von Immobilien bzw. Anlagen ist bekannt als eine von insgesamt fünf Lebenszyklusphasen, die Bestandteil eines jeden PPP-Projektes

---

<sup>61</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 33.

<sup>62</sup> Vgl. Gesprächsrunde PPP [Hrsg.] (2005), S. 12.

<sup>63</sup> Vgl. Gemeinsame Bekanntmachung der Bayrischen Staatsministerien des Innern, der Finanzen und für Landesentwicklung und für Umweltfragen (2001), S. 152.

<sup>64</sup> Vgl. Gottschling (2005), S. 44.

<sup>65</sup> Vgl. Stuhr (2005), S. 2.



sein sollten. Die Herauslösung einer einzelnen Lebenszyklusphase aus dem Gesamtkonzept und Herausstellung als ein eigenständiges Modell ist irreführend und überflüssig. Zudem geht die deutliche Abgrenzung zu dem Konzept Contracting-Out verloren, bei dem ebenfalls Aufgaben des laufenden Betriebes an Private vergeben werden.

### *Schlussfolgerungen*

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass bei einer Public Private Partnership vielschichtige Anforderungen an die Vertragsgestaltung gestellt werden. Zudem gibt es eine Vielzahl von Vertragsformen, die den Anspruch erheben, „PPP-Modelle“ zu sein.

Es kann festgehalten werden, dass die allgemeinen PPP-Merkmale sowie die Lebenszyklusorientierung in der Theorie grundsätzlich erfüllt sind. Allerdings findet die idealtypische Risikoverteilung eine nur unzureichende Berücksichtigung. Auch wenn die Risikoverteilung unabhängig von einem Projekt nicht pauschalisiert werden kann, sollte ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass dies bei der Umsetzung eines PPP-Projektes erforderlich ist. Dieser Hinweis ist bei den meisten Ausführungen zur Gestaltung von PPP nicht vorhanden.

Die Identifikation von Alleinstellungsmerkmalen hat gezeigt, dass es ein großes Maß an Übereinstimmungen bei den verschiedenen PPP-Modellen gibt. De facto unterscheiden sich die Modellvarianten lediglich in Nuancen. Bei vielen Modellen ist die Eigentumsregelung während und nach der Betriebsphase das entscheidende Unterscheidungskriterium. Zudem stehen die Art der Finanzierung sowie die Form der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Alle anderen Merkmale treten dabei in den Hintergrund.

Die kritische Auseinandersetzung mit den Modellinhalten und den entsprechenden Modellbezeichnungen hat erhebliche Defizite offenbart. Zu bemängeln ist, dass die Bezeichnungen nur zum Teil Informationen über die wesentlichen Inhalte des Modells transportieren. Häufig werden nur wenige Bestandteile der komplexen Modellinhalte vermittelt. Vor allen Dingen verliert Public Private Partnership seine Stellung als ein eigenständiges Konzept zur Durchführung öffentlicher Aufgaben. Dazu beigetragen hat, dass die wesentlichen Merkmale von PPP nicht über die Modellbezeichnungen vermittelt werden. Vielmehr haben sich Modell-

bezeichnungen etabliert, unter denen bereits seit langem öffentliche Aufgaben durchgeführt werden. Insbesondere Bezeichnungen wie Leasing, Miete, Betrieb oder Contracting sind vom Wortlaut her bekannt. Inhaltlich weisen sie nur eine geringe Schnittmenge mit PPP auf. Sie sind irreführend und tragen dazu bei, dass die Grenzen zwischen PPP und anderen Formen der Leistungsbereitstellung oder Finanzierung zunehmend verschwimmen.

In Zukunft sollten Bezeichnungen wie Leasingmodell, Vermietungsmodell, Contractingmodell oder Betreibermodell vermieden werden, um PPP als ein eigenständiges und inhaltlich klar definiertes Konzept der Immobilienbereitstellung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung zu etablieren. Auch wenn Public Private Partnership die Inhalte anderer Bereitstellungsvarianten integriert, ist zu gewährleisten, dass PPP als ein eigenständiges Konzept differenzierbar ist.

## 5 Fazit / Ausblick

Der Modernisierungsprozess der öffentlichen Verwaltungen macht es erforderlich, neue Wege bei der Umsetzung öffentlicher Hochbauprojekte zu beschreiten. Dabei bietet PPP eine Lösungsvariante zwischen traditioneller Eigenerledigung und materieller Privatisierung öffentlicher Leistungen. Ziel ist es, Effizienzvorteile zu generieren, indem sowohl der öffentliche als auch der private Sektor ihre jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen in ein Projekt einbringen.

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Trägern und der Privatwirtschaft ist grundsätzlich nichts Neues. Die vielschichtigen Begrifflichkeiten von PPP haben gezeigt, dass komplexe Anforderungen an PPP gestellt werden, die weit über bisherige Formen der Kooperation hinausgehen. Public Private Partnership zeichnet sich besonders durch eine langfristige Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Partnern aus, wobei im öffentlichen Hochbau die Lebenszyklusorientierung sowie eine idealtypische Risikoposition essentielle Bestandteile dieser Konzeption sind.

Die vorgestellten PPP-Modelle werden in der Theorie den Anforderungen von PPP weitestgehend gerecht. Lediglich die Verteilung der Projektrisiken wird unzureichend berücksichtigt. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Modellen liegen in der Regel in Detaillösungen bezüglich des Eigentums und der Refinanzierung der Projektkosten.

Die Bezeichnung der Modelle hat zu einem unklaren und teilweise unzutreffenden Verständnis von PPP geführt, weil sie die konstituierenden Elemente von PPP nicht kommunizieren. Vielmehr werden Bezeichnungen verwendet, die als konventionelle immobilienwirtschaftliche Lösungsalternativen bekannt sind, wie Leasingmodell, Vermietungsmodell oder Betreibermodell. Somit geht die klare Trennung zwischen Public Private Partnership und anderen herkömmlichen Beschaffungsvarianten verloren. In der Praxis werden Projekte als ein PPP bezeichnet, obwohl die Zusammenarbeit selten über eine Projektfinanzierung oder das Facility Management hinausgeht.

Damit PPP auch zukünftig als ein eigenständiges Konzept eine Existenzberechtigung hat, ist es erforderlich, geeignete Entscheidungskriterien für

PPP-Projekte zu identifizieren und eine zweckmäßige Begriffsbestimmung für PPP im öffentlichen Hochbau vorzunehmen. Ein neues Konzept, das den Kriterien der Eindeutigkeit und Klarheit entspricht sowie inhaltlich zutreffend und einprägsam ist, sollte über bisherige Varianten der Vorfinanzierung und Bereitstellung von Immobilien hinausgehen und somit entscheidend zur nachhaltigen Verwaltungsmodernisierung beitragen. Zentrale Bestandteile eines solchen Konzeptes sollten die allgemeinen Merkmale von PPP sowie speziell für den Hochbau die Lebenszyklusorientierung und die Risikoverteilung sein. Zusätzlich bieten die vorgestellten Alleinstellungsmerkmale einen Anhaltspunkt für wesentliche Komponenten, die in eine erweiterte Konzeption einfließen.

## Literaturverzeichnis

- Berg, D. (1996): Finanzierungsaspekte und finanzwirtschaftliche Bewertung von privaten Betreibermodellen, in: Walcha, Henning; Hermanns, Klaus [Hrsg.]: Partnerschaftliche Stadtentwicklung: Privatisierung kommunaler Aufgaben und Leistungen, Deutscher Gemeindeverlag und Verlag W, Kohlhammer, Köln
- Bertelsmann Stiftung, Clifford Chance Pünder, Initiative D21 [Hrsg.] (2003): Prozessleitfaden Public Private Partnership, Berlin
- BMVBW [Hrsg.] (Band I) (2003a): Gutachten: PPP im öffentlichen Hochbau, Band I: Leitfaden, Berlin
- BMVBW [Hrsg.] (Band II) (2003b): Gutachten: PPP im öffentlichen Hochbau, Band II: Rechtliche Rahmenbedingungen, Teilband I: Zusammenfassung, vertragsrechtliche Grundlagen, Bundes- und Landeshaushaltsrecht, Kommunalrecht, Berlin
- Bolsenkötter, Heinz (1997): Finanzierungsformen und Erfüllung öffentlicher Aufgaben in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Zimmermann, Gebhard [Hrsg.]: Neue Finanzierungsinstrumente für öffentliche Aufgaben, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Budäus, Dietrich; Grüning, Gernod; Steenbock, Anderas (1997): Public Private Partnership I - State of the Art: in Budäus, Dietrich [Hrsg.]: Public Management – Diskussionsbeiträge, NR. 32, Hamburg: Hochschule für Wirtschaft und Politik
- Budäus, Dietrich (2004a): Public Private Partnership – Ansätze, Funktionen, Gestaltungsbedarf, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft [Hrsg.]: Public Private Partnership: Formen – Risiken – Chancen, Gallus Druckerei, Berlin
- Budäus, Dietrich (2004b): Public Private Partnership – Strukturierung eines nicht ganz neuen Problemfeldes, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 6/2004
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [Hrsg.] (2003): Public Private Partnership – Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung und Unternehmer, 2. Auflage, Eschborn
- Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) [Hrsg.] (2002): Public-Private-Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden, Dokumentation No 28, Ausgabe 12/2002
- Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.] (2005): Public Private Partnership Projekte – Eine aktuelle Bestandsaufnahme in Bund, Ländern und Kommunen, Endbericht einer Studie im Auftrag der PPP Task Force im Bundesministerium für Verkehrs-, Bau- und Wohnungswesen, Berlin
- Gemeinsame Bekanntmachung der Bayerischen Staatsministerien des Innern, der Finanzen und für Landesentwicklung und für Umweltfragen (2001): Besondere Formen der Zusammenarbeit mit Privaten bei der Erfüllung

kommunaler Aufgaben, 20. März 2001, Nrn. I B 3-1515.71-14, 11-H1000-9/59-17918 und 52e-1515-2003/3

- Gesprächsrunde PPP (Federführung Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Inneren) und die von ihr eingerichteten PPP-Arbeitskreise (Geschäftsführung Bayrischer Bauindustrieverband) [Hrsg.] (2005): Public Private Partnership zur Realisierung öffentlicher Baumaßnahmen in Bayern, Teil 1, Grundlagen
- Gottschalk, Wolf (1997): Praktische Erfahrung und Probleme mit Public Private Partnership (PPP) in der Versorgungswirtschaft, in: Budäus, Dietrich; Eichhorn, Peter [Hrsg.]: Public Private Partnership – Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 153 - 168
- Gottschling, Ines (2005): Projektanalyse und Wirtschaftlichkeitsvergleich bei PPP – Projekten im Hochbau – Entscheidungsgrundlagen für Schulprojekte, Universitätsverlag der TU Berlin, Berlin, zugl.: Berlin, Tech. Univ., Diss., 2005
- Helaba - Landesbank Hessen-Thüringen (o. J.): Internet-Quelle, Online im Internet:  
[http://www.helaba.de/hlb/generator/wwwroot/hpHomepage.de/template/d=map\\_dispatch.html?c=2&xy=?24,76](http://www.helaba.de/hlb/generator/wwwroot/hpHomepage.de/template/d=map_dispatch.html?c=2&xy=?24,76) [Stand: 2006-03-02]
- Heinz, Werner (1999): Public Private Partnership, in: Wollmann, Helmut; Roth, Roland [Hrsg.]: Kommunalpolitik - Politisches Handeln in den Gemeinden, Laske + Budrich, Opladen, S. 552 - 570
- Hering, Thomas; Matschke, Manfred Jürgen (1997): Kommunale Organisations- und Finanzierungsmodelle, in: BFuP, 49. Jg., H. 2, 1997, S. 341 – 364
- Höftmann, Björn (2001): Public Private Partnership als Instrument der kooperativen und sektorübergreifenden Leistungsbereitstellung – dargestellt an der neu strukturierten kommunalen Abfallwirtschaft, Paul Albrechts Verlag, Lütjensee, zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2000
- Jacob, Dieter; Heinzemann, Siegfried; Klinke, Dirk A. (2003): Besteuerung und Rechnungslegung von Bauunternehmen und baunahen Dienstleistern, in: Jacob, Dieter; Ring, Gerhard; Wolf, Reiner [Hrsg.]: Freiburger Handbuch zum Baurecht, 2. Auflage, Deutscher Anwaltverlag, Bonn, S. 1201 - 1314
- Kirchhoff, Ulrich (1997): Aktuelle Organisations- und Finanzierungsinstrumente im öffentlichen Infrastrukturbereich, in: Zimmermann, Gebhard [Hrsg.]: Neue Finanzierungsinstrumente für öffentliche Aufgaben, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
- Kroll, Michael (2005): Vertragsgestaltung im Leasing mit der öffentlichen Hand, in: Kroll, Michael [Hrsg.]: Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand, 10., vollständig überarbeitete Aufl., Lea-Soft-Verlag, Lichtenfels
- Pfnür, Andreas (2004): Modernes Immobilienmanagement – Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management, zweite, aktualisierte und erweiterte Aufl., Springer, Berlin, Heidelberg

- Pfnür, Andreas [Hrsg.] (2006): Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4, Darmstadt
- Reidt, Olaf; Stickler, Thomas (2003): Baukonzessionen und andere Public Private Partnership (PPP) im Baubereich, in: Jacob, Dieter; Ring, Gerhard; Wolf, Reiner [Hrsg.]: Freiberger Handbuch zum Baurecht, 2. Auflage, Deutscher Anwaltverlag, Bonn, S. 1725 – 1753
- Roentgen, Frederik (2001): Public–Private–Partnership - Eine effiziente Analyse kommunaler Aufgabenerfüllung unter Einbeziehung erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen, Shaker Verlag, Aachen, zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000
- Stuhr, Constanze (2005): Wirtschaftlichkeit von Public Private Partnership am Beispiel Schulen, Eine Studie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, Freiberg
- Wolter, Maria (2003): BOT im Bauwesen – Grundlagen, Risikomanagement, Praxisbeispiele, Springer Verlag, Berlin

**Bisher in dieser Reihe erschienen:**

Alexander Herrmann (2005): Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.1.

Alexander Bräscher (2005): Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.2.

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.

Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006): Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.

Sebastian Kühlmann (2006): Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.