

Public Private Partnership – Begriffliche Strukturierung und Modellbildung

G. Girmscheid, J. Dreyer

Zusammenfassung Public Private Partnerships (PPP) sind zunächst in der Praxis entstanden und werden erst seit kurzem systematisch in Wissenschaft und Forschung untersucht. Dies und die länderspezifischen, unterschiedlichen Auffassungen von PPP haben dazu geführt, dass begriffliche Definition und Modellbildung weitgehend unstrukturiert sind. Aufgabe der Wissenschaft ist es nun, für die komplexen und dauerhaften Partnerschaften klare Rahmenbedingungen unter Einbeziehung wissenschaftlicher Theorien und Methoden zu schaffen, um PPP in Zukunft in größerem Umfang und somit noch effizienzsteigernder für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben anwenden zu können. An der ETH Zürich wird am Institut für Bauplanung und Baubetrieb das Forschungsprojekt „Kommunale Straßennetze in der Schweiz: Formen neuer Public Private Partnership Kooperationen für den Unterhalt“ durchgeführt. Im Rahmen des Forschungsprojekts werden Prozesse und Strukturen für Aufgabenerfüllungs-PPP zur Reduktion der Komplexität und der Unsicherheiten sowie zur Optimierung der Vorbereitungs- und Durchführungsphasen entwickelt. Dieser Beitrag legt die Grundlagen für eine praktische und wissenschaftliche Erschließung des Themas, indem eine klare Arbeitsdefinition entwickelt wird und die PPP-Charakteristiken herausgearbeitet werden. Dabei wird PPP nach austausch- und gesellschaftsvertraglichen Institutionalisierungsmerkmalen und Effizienzpotenzialen klassifiziert. Zudem wird PPP nach dem Grad der Kooperation und den zugeordneten Vertrags- und Abwicklungsformen strukturiert. Ferner werden die öffentlichen Aufgaben für eine sichere Ableitung der Aufgabenfelder für PPP in Hoheits-, Leistungs-, Finanzierungs- und Steuerungsfunktionen gegliedert. Auf dieser Basis lassen sich praktisch klare und wissenschaftlich begründete Strukturen für PPP-Abwicklungsformen entwickeln, um dadurch PPP-Risiken zu reduzieren, Chancen zu nutzen und PPP zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten und besonders für die Bürger zu machen.

Public Private Partnership – conceptual structuring and modeling

Abstract Public Private Partnerships (PPP) first emerged in practical use; only recently have science and research begun to systematically analyze them. This, together with the different understanding of PPP in various countries, has resulted in a lack of structure, to a large degree, in the conceptual definitions and modeling of the same. It is now science's task to create a clear framework incorporating scientific theories and methods for these complex and enduring partnerships in order to ensure that PPP can be applied to a wider range of projects and, as such, raise efficiency

even more when performing public works. The Institute for Construction Engineering and Management at SFIT Zurich is conducting a research project entitled: “Communal street networks in Switzerland: New forms of Public Private Partnership (PPP) cooperation for maintenance”. In the course of the research project, processes and structures are developed for service provision PPPs, in order to reduce the complexity and the uncertainties and to optimize the preparation and execution phases. This paper creates the basis for a practical and scientific approach to the subject by developing a clear working definition and elaborating the characteristics of PPP. At the same time, PPP is classified according to exchange and social contract institutionalization criteria and efficiency potentials. Further, PPP is structured according to the degree of cooperation and the respective contract and project delivery forms, and the public tasks are broken down into sovereign, performance, financing, and steering functions for a secure deduction of the scope of duties for PPP. On this basis, clear and scientifically founded structures for PPP delivery forms can be developed in order to reduce PPP risks, use opportunities, and make PPP into a win-win-situation for all parties involved, especially the citizens.

1 Einleitung

Bereits in den 1940er Jahren entstanden die ersten Public Private Partnerships (PPP) in den USA im Rahmen der Politik des „New Deal“ von Präsident Franklin Roosevelt, ohne jedoch als solche bezeichnet zu werden [1]. Bekanntestes Beispiel ist Pittsburgh, wo sich öffentliche Hand und Privatwirtschaft in diversen Gesellschaften zur regionalen Wirtschaftsförderung zusammenschlossen [1]. Großbritannien hat im Rahmen seiner Private Finance Initiative [2], begründet durch den damaligen Schatzkanzler Norman Lamont, die Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft in einem für Europa beispielhaften Ausmaß mit erheblichen Effizienzsteigerungen [3] initiiert.

Public Private Partnerships sind somit ein Thema, das zunächst in der Praxis aufkam und dem sich Wissenschaft und Forschung erst anschließend widmeten. Dies und die länderspezifischen, unterschiedlichen Auffassungen von PPP haben zu einer weitgehenden Unstrukturiertheit der begrifflichen Definitionen und Modellbildung geführt.

Aufgabe der Wissenschaft ist es nun, für die komplexen und dauerhaften Partnerschaften klare Rahmenbedingungen unter Einbeziehung wissenschaftlicher Theorien und Methoden zu schaffen, um PPP in Zukunft in größerem Umfang und somit noch effizienzsteigernder für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben anwenden zu können. Dazu ist es notwendig, das PPP-Spektrum in adäquate wissenschaftliche Strukturen einzubetten, um darauf aufbauend wissenschaftlich begründete, praktisch nutzbare Modelle zu entwickeln, die opportunistisches Verhalten weitgehend ausschalten.

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid

Institutsvorsteher

Dipl.-Ing. (TH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Jennifer Dreyer

Doktorandin

Institut für Bauplanung und Baubetrieb

ETH Zürich

An der ETH Zürich wird am Institut für Bauplanung und Baubetrieb das Forschungsprojekt „Kommunale Straßennetze in der Schweiz: Formen neuer Public Private Partnership Kooperationen für den Unterhalt“ durchgeführt. Im Rahmen des Forschungsprojekts soll, u. a. durch eine Reduktion der Komplexität, die Anwendbarkeit von PPP und besonders Aufgabenerfüllungs-PPP in der Praxis optimiert werden. Zur Reduktion der Komplexität und der Unsicherheiten der weitgehend unstrukturierten Ausgangssituation bei komplexen PPP-Projekten wird im Verlauf des Forschungsprojekts ein PPP-Prozessmodell einschließlich des Ausschreibungs- und Wettbewerbsverfahrens, eines virtuellen Pricingmodells [4] sowie eines Teamorganisations- und Entscheidungsmodells für die Kooperation der Akteure entwickelt und in einem Leitfaden des Bundesamtes für Straßen (ASTRA) veröffentlicht, der Schweizer Gemeinden den Einsatz von PPP nach vorheriger Effizienzprüfung ermöglicht. Grundlage einer Komplexitätsreduktion sind die Begriffsklärung sowie die Darlegung der Anwendungskonzepte. Dies erfordert eine begriffliche Definition und die praxisnahe Systematisierung möglicher Vertrags- und Kooperationsformen.

2 Definition PPP

Zu diesem Zweck wurde am Institut für Bauplanung und Baubetrieb auf der Basis der qualitativen explorativen Sozialforschung ein umfassender Vergleich von ca. dreißig international maßgebenden PPP-Definitionen der öffentlichen Hand, der Wissenschaft und der Wirtschaft durchgeführt (u. a. [1], [3], [5] bis [20]). Zudem wurden zur theoretischen denklösig-deduktiven Strukturierung die Kooperations- und Netzwerktheorien [24], [25] herangezogen, um die qualitativen Aussagen in wissenschaftlich wieder verwertbare Erkenntnisse zu strukturieren. Gegenüber den viel beschriebenen Schwierigkeiten einer zweckmäßigen Definition von PPP [18], [21], [22] konnten beim Vergleich Kernaussagen qualifiziert werden, die den Begriff PPP in der Summe deutlich umschreiben. Damit wird eine Basis für eine klare Auslegung von PPP auch für die Praxis hergestellt.

So sind die Langfristigkeit der Kooperation sowie die vertragliche Formalisierung der Partnerschaft als Bedingungen für eine PPP anzusehen. Weiterhin ergibt sich, dass mittels einer PPP ökonomische, ergebnisorientierte und akteurorientierte Ziele verfolgt werden, wobei die Steigerung der Effizienz bzw. des „value for money“ als Oberziel herauszufiltern ist. Dieses Oberziel wird durch die spezifische Allokation der Ressourcen der Partner, das Teilen von Risiken zwischen den Partnern sowie die Lebenszyklus- und Prozessorientierung bei der Leistungserstellung erreicht [3], [5], [6], [7], [12], [13], [14].

In den untersuchten Definitionen wurde der Gegenstand einer PPP mehrheitlich als die Erfüllung bislang öffentlicher Aufgaben beschrieben, die sowohl Projekte mit investivem Charakter als auch (Dienst-)Leistungen ohne investiven Charakter umfassen können. Die Projekte mit investivem Charakter entsprechen hierbei einer Beschaffungsalternative der öffentlichen Hand, bei der in der Regel privates Kapital eingesetzt wird (Beschaffungs-PPP [23]). Die (Dienst-)Leistungen ohne investiven Charakter stellen eine reine Aufgabenerfüllung durch Private dar (Aufgabenerfüllungs-PPP [23]).

Die operationalen Zielvorstellungen der Partner sind komplementär ausgerichtet [19], wobei die Verantwortung und die Aufgaben zwischen den Partnern gemäß ihren Erfolgspotenzialen geteilt werden.

In Anlehnung an die umfassenden und präzisen Definitionen des HM Treasury [5] und des Canadian Council [14] wird für die Einführung der Thematik PPP in der Schweiz der Begriff der „Public Private Partnership“ wie folgt definiert:

„Public Private Partnership bezeichnet eine vertraglich formalisierte, langfristige, partnerschaftliche Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, deren partnerschaftlicher Aspekt dadurch konstituiert ist, dass die komplementären, operationalen Ziele beider Partner nur durch einen Zusammenschluss erreicht werden können. Das PPP-Oberziel der Effizienzsteigerung wird durch die Allokation der Ressourcen der Partner, das Teilen von Risiken zwischen den Partnern sowie die Lebenszyklus- und Prozessorientierung bei der Leistungserstellung erreicht. Die öffentliche Hand hat innerhalb der Partnerschaft die Hoheitsfunktion inne. Steuerungs-, Leistungs- und Finanzierungsfunktion werden je nach Aufgabenstellung individuell zwischen den Partnern geteilt. Der Gegenstand einer PPP ist die Erfüllung bislang öffentlicher Aufgaben, die sowohl Projekte mit investivem Charakter als auch (Dienst-) Leistungen ohne investiven Charakter umfassen können.“

Ziele der Partnerschaft sind zum einen auf Seiten der öffentlichen Hand die Aktivierung privaten Kapitals und/oder Know-hows zur Effizienzsteigerung und Entlastung der öffentlichen Haushalte, und zum anderen seitens der Privatwirtschaft die Generierung von Aufträgen und somit Gewinnen durch die Implementierung neuer Geschäftsfelder zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Public Private Partnership ermöglicht es der öffentlichen Hand, die Effizienz- und Know-how-Vorteile privater Unternehmer zu nutzen, die sich aus der Dynamik der Innovation, den Finanzen und unternehmerischen Fähigkeiten des privaten Sektors ergeben. Durch PPP kann die öffentliche Hand schlankere Verwaltungen etablieren, Kostensenkungen und Rationalisierungen vornehmen sowie durch die privatwirtschaftliche Organisation eine schnellere Projektabwicklung („time to market“) durchführen. Ziel ist eine quantitative und qualitative Effizienzsteigerung.

Zerlegt man die Definition in ihre Einzelteile, so kann Public Private Partnership inhaltlich zusammenfassend anhand der folgenden Merkmale beschrieben werden:

- Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe (Projekte mit investivem Charakter als Beschaffungsalternative der öffentlichen Hand sowie (Dienst-)Leistungen ohne investiven Charakter als reine Aufgabenerfüllung)
- Beteiligung mindestens eines privaten und eines öffentlichen Partners
- Langfristigkeit der Kooperation
- vertragliche Formalisierung der Partnerschaft
- Effizienzsteigerung (vor allem in Form von Kostensenkungen) durch:
 - Teilen von Risiken zwischen den Partnern
 - Lebenszyklusorientierung bei der Leistungserstellung
 - Prozessorientierung bei der Leistungserstellung
 - spezifische Allokation der Ressourcen der Partner in Abhängigkeit des PPP-Modells
- komplementäre, operationale Zielvorstellungen der Partner sowie
- Teilen der Verantwortung und der Aufgaben zwischen

den Partnern gemäß ihrer Erfolgspotenziale. Diese Merkmale sind für eine Public Private Partnership konstituierend, d.h. wenn sie vorliegen, kann eine Kooperation als PPP bezeichnet werden. Entscheidend dabei ist, dass nicht in jedem Fall alle Merkmale gesamthaft vorliegen müssen oder dass in manchen Fällen neue Merkmale hinzukommen können (Kapitel 5.1, 5.2 und 5.3).

3 Spektrum von PPP

Bezüglich des Spektrums möglicher Vertrags- und Organisationsformen einer Public Private Partnership bestehen in Literatur und Praxis im Gegensatz zu den konstituierenden Merkmalen keine einheitlichen Ansichten. Das Spektrum einer PPP reicht demnach von sehr weit gefassten Ansätzen, die alle Vertrags- und Organisationsformen zwischen der öffentlichen Eigenerstellung und der Privatisierung als PPP ansehen (u. a. [6], [14], [20]) bzw. sogar die Privatisierung einschließen [3], [19]. Andere Ansätze schließen bisherige Kooperationsformen zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft wie Betreibermodelle oder Outsourcing (Contracting Out) aus [1], [18]. Gemäß Merna und Owen [24] können die Kategorien einer PPP beispielsweise in „financially free standing projects“, „joint ventures“ und „services sold“ eingeteilt werden.

Für eine sinnvolle Systematisierung der Vertrags- und Organisationsformen sollte das Ziel sein, nicht rein begriffliche Abgrenzungen vorzunehmen, sondern die Vielseitigkeit und Flexibilität von PPP darzustellen.

Aus diesem Grund wird auf rein formale, theoretische Ansätze verzichtet, die PPP als neues Gedankengut zu bereits bestehenden Formen der (Projekt-)Abwicklung abgrenzen möchten [18]. Vielmehr wird PPP im Rahmen des Forschungsprojekts in Anlehnung an die internationale Auffassung als eine Initiative gesehen, die integrativ und aktivierend die vielseitigen Möglichkeiten einer öffentlich-privaten Kooperation aufzeigt. Im Vordergrund steht hierbei das Ziel der Steigerung des „value for money“ in der öffentlichen Aufgabenerfüllung und somit die Integration wertsteigernder Kooperationsoptionen.

Die Strukturierung des PPP-Spektrums erfolgt daher denklogisch in zwei Stufen:

- Strukturierung von **PPP-Basismodellgruppen** aufgrund austausch- und gesellschaftsvertraglicher Institutionalisierung in Bezug auf den Aufgabenumfang bzw. den Gegenstand der PPP sowie der Intensität der partnerschaftlichen Kooperation und dem Grad der Effizienzsteigerung
- Strukturierung von **Organisations- und Vertragsformen** aufbauend auf den Basismodellgruppen (und deren Charakteristiken) in Abhängigkeit des Grades der Wahrnehmung von PPP-Gestaltungsfunktionen wie:
 - Steuerungsfunktion
 - Finanzierungsfunktion
 - Leistungsfunktion mit Berücksichtigung des
 - Leistungstransfers auf den Privaten und
 - Autonomitätsgrads der Leistungsbereitstellung

4 PPP-Basismodellgruppen

Die Strukturierung der PPP-Basismodellgruppen erfolgt anhand des PPP-Gegenstandes bzw. Aufgabenumfangs und der vertragsrechtlichen Formalisierung sowie der Intensität der partnerschaftlichen Kooperation und dem Grad der Effizienzsteigerung.

Der Aufgabenumfang wird in Anlehnung an Bolz [25] in „Gesamtprojekte“ (Beschaffung) sowie in „Teilaufgaben eines Bereichs“ (Aufgabenerfüllung) unterschieden.

Nach Ausschluss der informellen Partnerschaften werden im Rahmen dieses Forschungsprojekts zwei vertragsrechtliche Grade der formalen Institutionalisierung unterschieden [25], [26]:

- austauschvertraglich
- gesellschaftsvertraglich

Während bei gesellschaftsvertraglichen Partnerschaften die Intensität der Kooperation in erster Linie durch die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor bestimmt wird, ergibt sich die Intensität der Kooperation bei austauschvertraglichen Partnerschaften maßgeblich auch über den Aufgabenumfang bzw. den Gegenstand der PPP. So sind bei der Aufgabenerfüllung weniger komplexe Sach- und Dienstleistungen Gegenstand der PPP, wohingegen die Abwicklung von Gesamtprojekten einen komplexen PPP-Gegenstand darstellt.

Auf Basis des PPP-Gegenstands bzw. des Aufgabenumfangs und der vertragsrechtlichen Formalisierung kann das PPP-Spektrum auf der ersten Strukturierungsstufe in drei PPP-Basismodellgruppen systematisiert werden.

- Outsourcingmodelle – niedriger Grad der Kooperation: einfache, austauschvertragliche Kooperationen für die Erfüllung von (Teil-) Aufgaben (austauschvertraglich geregelte Aufgabenerfüllung),
- Kontraktmodelle – mittlerer Grad der Kooperation: komplexe, austauschvertragliche Kooperationen für die Beschaffung bzw. Abwicklung von Gesamtprojekten (austauschvertraglich geregelte Beschaffung)

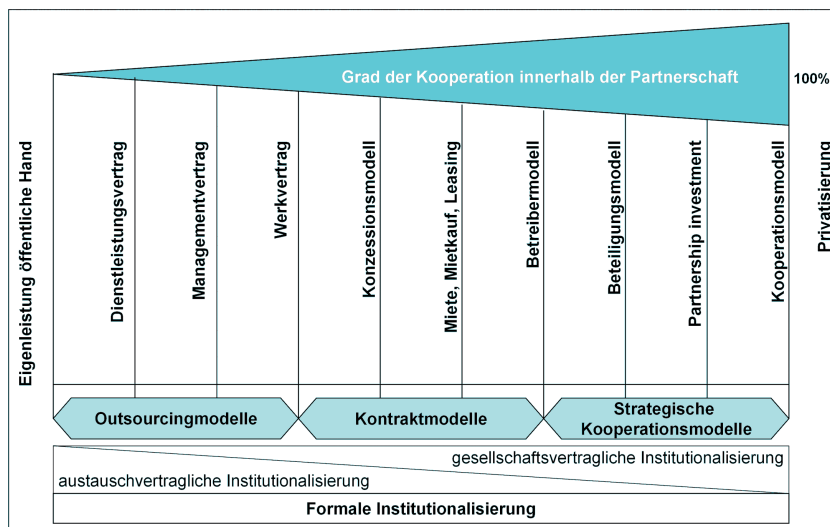


Bild 1. Kooperationsgrad und formale Institutionalisierung PPP-Basismodellgruppen und der Vertrags- und Organisationsformen einer Public Private Partnership

Fig. 1. Level of cooperation and institutionalization of the PPP basis model groups and contractual and organization models of a Public Private Partnership

		Formale Institutionalisierung	
		austauschvertraglich	gesellschaftsvertraglich
Aufgabenumfang bzw. Gegenstand der PPP	Gesamtprojekte/ Bereichs-Aufgaben (Beschaffung)	Kontraktmodelle • BOT • BOOT • ROT • ... Strassen, Tunnel, Eisenbahnnetze	• PPP-Gefängnis • PPP-Schulen • PPP-Kläranlagen • ... Strategische Kooperationsmodelle
	Teilaufgaben eines Bereichs (Aufgabenerfüllung)	Outsourcing • Grünpflege • Gebäudereinigung • ... • Strassenunterhalt • Entsorgungssysteme • ...	• Energiesysteme • Stadtentwicklung • ...

Bild 2. PPP-Basismodellgruppen – Aufgaben-Institutionalisierungs-Portfolio (AIP)
 Fig. 2. PPP basis model groups – task-institutionalization portfolio

- Strategische Kooperationsmodelle – hoher Grad der Kooperation:
 gesellschaftsvertragliche Partnerschaften für die Erfüllung von (Teil-)Aufgaben sowie für die Beschaffung bzw. Abwicklung von Gesamtprojekten (gesellschaftsvertraglich geregelte Beschaffung und Aufgabenerfüllung)
 Zur Verdeutlichung der Strukturierung des PPP-Spektrums in Anlehnung an das Kooperationspektrum von Sydow [25] dient Bild 1.

Der Grad (Intensität) der Kooperation definiert sich folglich im Verständnis dieses Forschungsprojekts aus dem Grad der formalen Institutionalisierung und dem Aufgabenumfang bzw. Gegenstand der PPP (Bild 2).

Den niedrigsten Kooperationsgrad weisen die auf Verträgen basierenden Outsourcingmodelle auf, da Outsourcingmodelle den Informations-, Technologie-, Personal- und/oder Leistungsaustausch auf eine einfache austauschvertragliche Grundlage stellen und nur einzelne (Teil-)Bereiche einer öffentlichen Aufgabe (Aufgabenerfüllung) umfassen. Beispiele hierfür sind der Betrieb von EDV-Anlagen in öffentlichen Verwaltungen oder der Betrieb von öffentlichen Einrichtungen (Schule, Schwimmbad) durch einen Privaten.

Outsourcingmodelle werden dann zu PPP-Outsourcingmodellen, wenn sie einen langfristigen Charakter und einen hohen Koordinationsaufwand aufgrund einer nicht bis ins Detail vorbestimmten Aufgabe aufweisen.

Kontraktmodelle basieren auf langfristigen Verträgen und weisen einen mittleren Kooperationsgrad aus, weil sie als komplexe, austauschvertragliche Kooperation öffentliche Aufgaben in Form von Gesamtprojekten (Beschaffung) nahezu vollumfänglich umfassen. Als Beispiele können die Planung, der Bau, die Finanzierung und ggf. der Betrieb öffentlicher Infrastruktureinrichtungen wie Schulen, Tunnel oder Straßen durch einen Privaten genannt werden im Rahmen von BOT-Projekten oder ähnlichen Kontraktmodellen mit meist einer „stand alone“ Projektgesellschaft in der Regel autark ohne Beteiligung des öffentlichen Trägers.

Den höchsten Kooperationsgrad weisen die Strategischen Kooperationsmodelle als gesellschaftsvertragliche Kooperationen auf, bei denen öffentlich-private Gesellschaften gegründet werden. Beispiele sind Joint Ventures, bestehend aus öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, die zum Zweck der Planung, des Baus und des Betriebs öffentlicher Infrastrukturen wie Schulen, Tunnel oder Straßen (Beschaffung) oder zum Zweck der Erfüllung von nur Teilaufgaben (Aufgabenerfüllung), wie dem Betrieb von Infrastruktureinrichtungen, gegründet werden. Der hohe Kooperationsgrad ergibt sich bei den strategischen Kooperationsmodellen aufgrund des hohen Austauschs der Partner in der gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft und nicht aufgrund des PPP-Gegenstands.

Weiterhin können die PPP-Basismodellgruppen anhand des möglichen Effizienzsteigerungsgrades unterschieden werden.

Die Effizienz einer Partnerschaft ergibt sich gemäß den konstituierenden Merkmalen einer PPP aus den vier Faktoren „spezifische Allokation der Ressourcen“, „Teilen der Risiken“, „Lebenszyklusorientierung“ und „Prozessorientierung“. Je mehr dieser Faktoren bei einer PPP umgesetzt werden und je intensiver sie vollzogen werden, desto höher ist die erzielbare Effizienzsteigerung einzuschätzen. Der Grad der erzielbaren Effizienzsteigerung ist in Bild 3 qualitativ in Abhängigkeit der drei Basismodellgruppen dargestellt.

Ersichtlich ist, dass bei einer ausgewogenen Beteiligung beider Partner (hoher Grad der Kooperation) bei den strategischen Kooperationsmodellen die erzielbare Effizienz in der öffentlichen Aufgabenerfüllung oder Beschaffung als am höchsten zu beurteilen ist.

5 PPP-Basismodellgruppen – Vertrags- und Organisationsformen

Die drei PPP-Basismodellgruppen und deren zugeordnete PPP-Vertrags- und Organisationsformen werden hinsichtlich des Ausprägungsgrads der Wahrnehmung der PPP-Gestaltungsfunktionen wie (Bild 4)

- Leistungsfunktion mit Berücksichtigung des
 - Leistungstransfers auf den Privaten und
 - Autonomitätsgrads der Leistungsbereitstellung

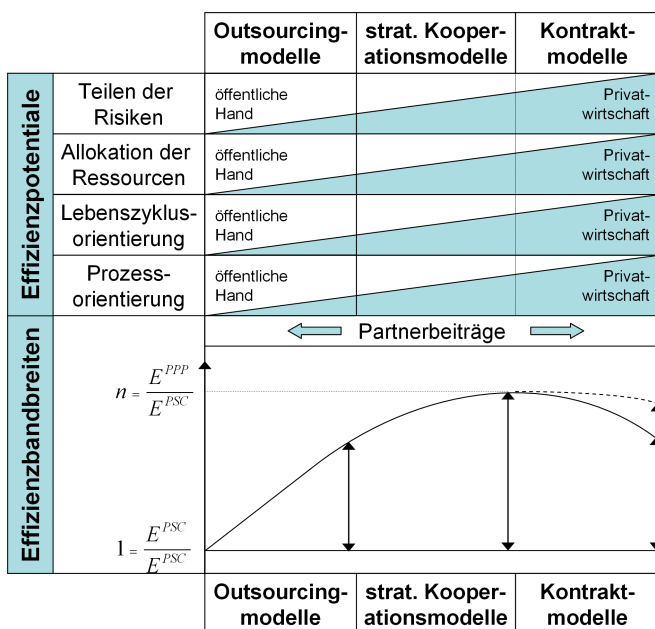


Bild 3. PPP-Basismodellgruppen – Effizienzpotenziale
 Fig. 3. PPP basis model groups – efficiency potentials

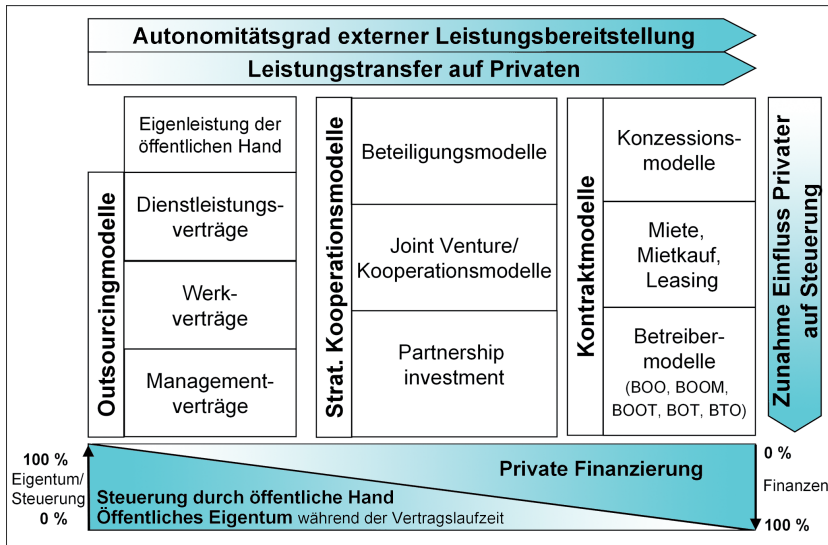


Bild 4. PPP Basismodellgruppen sowie Vertrags- und Organisationsformen – Gestaltungsfunktionen
 Fig. 4. PPP basis model groups as well as contractual and organization forms –configuration functions

- Steuerungsfunktion der öffentlichen Hand und Einflussnahme des privaten Partners
- Finanzierungsfunktion und deren partizipatorische Verteilung

sowie hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse in einem mehrdimensionalen Kontinuum eingeordnet. Diese Kriterien werden als PPP-Charakteristiken bezeichnet.

Im Rahmen der vertraglichen und organisatorischen Abwicklung von Public Private Partnerships werden die Funktionen in unterschiedlicher Weise zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft aufgeteilt, so dass die Vertrags- und Organisationsformen primär anhand der Verteilung von Gestaltungsfunktionen unterschieden werden können.

Zur Systematisierung der Funktionen öffentlicher Aufgabenträger (Bild 5) wird der Ansatz von Hintze [26] mit dem Prozessansatz zur Unternehmensbeschreibung von Girmscheid [27] abgeglichen. Hintze definiert zur Beurteilung von PPP-Modellen die Leistungs- und Finanzierungsfunktion.

Die Leistungsfunktion umfasst die Erbringung der mit einem Projekt verbundenen Sach- und Dienstleistungen. Sie wird in Versorgungs- und Durchführungsfunktion untergliedert. Die Versorgungsfunktion beinhaltet gemäß Hintze die nicht delegierbaren Auftraggeberleistungen. Die Durchführungsfunktion umfasst die delegierbaren Bauherrenaufgaben und die Auftragnehmerleistungen.

Für diese Forschungsarbeit umfasst die Leistungsfunktion die Durchführungsfunktion im Sinne von Hintze, d. h. die delegierbaren Bauherrenleistungen und die Auftragnehmerleistungen, oder gemäß Girmscheid [27] die Dienstleistungs- bzw. Leistungserstellungsprozesse.

Die Leistungsfunktion wird in „Beschaffung“ (bestehend aus „Planung“, „Ausführung“ und „Betrieb“) sowie in „Aufgabenerfüllung“ unterschieden (Bild 5).

Gegenstand der Finanzierungsfunktion ist die Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel, wobei zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung und Vor- und Endfinanzierung unterschieden werden kann. In Bild 5 sind die Funktionen aufgeschlüsselt.

Die Steuerungsfunktion stellt sicher, dass die Versorgungsverpflichtung der öffentlichen Hand erfüllt wird und die vertraglichen PPP-Pflichten eingehalten werden. Diese Managementaufgabe ist durch die öffentliche Hand wahrzunehmen, kann jedoch operativ an z.B. Ingenieurbüros delegiert werden.

Die Hoheitsfunktion dient der Sicherstellung hoheitlicher Aufgaben wie Versorgungsverpflichtung, Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und Gesetze. Sie stellt den nicht delegierbaren Teil der Verantwortung der öffentlichen Hand dar, der stets von staatlichen Stellen autonom zu erfüllen ist (Genehmigungen, Erteilen von Konzessionen usw.)

Dagegen bieten sich bei der Steuerungs-, Leistungs- und Finanzierungsfunktion vielfältige Möglichkeiten der Verantwortungs- und Aufgabenteilung zwischen öffentlichem und privatem Partner an, in der das Potenzial einer PPP begründet ist; wobei der Einfluss der öffentlichen Hand auf die PPP im Rahmen der Steuerungsfunktion gewährleistet werden muss.

Für die drei PPP-Basismodellgruppen (Outsourcing-, Kontrakt- und strategische Kooperationsmodelle) ist die Verteilung der Hoheits-, Steuerungs-, Finanzierungsfunktion einer PPP in Bild 6 dargestellt.

Die Eigentumsverhältnisse können als ein weiteres PPP-Charakteristikum zur Unterscheidung der Vertrags- und Organisationsformen herangezogen werden. Hierbei ist zu beachten, ob es sich bei der Erfüllung der öffentlichen Aufgabe um Projekte mit investivem Charakter (Beschaffung) oder (Dienst-)Leistungen ohne investiven Charakter (Aufgabenerfüllung) handelt. Eigentümer der zu errichtenden oder zu bewirtschaftenden Infrastruktur oder Anlage kann die öffentliche Hand und/oder der private Partner sein. Zur Differenzierung der Vertrags- und Organisationsformen spielt weiterhin der Zeitpunkt einer möglichen Eigentumsübergang zwischen den Partnern eine Rolle.



Bild 5. PPP-Potenziale bei öffentlichen Funktionen
 Fig. 5. PPP potentials of public service functions

5.1 PPP-Outsourcingmodelle

Zu den PPP-Outsourcingmodellen zählen die Vertrags- und Organisationsformen Dienstleistungsverträge, Werkverträge und Managementverträge, die die öffentliche Hand mit einem Privaten abschließt.

Solche Vertragsformen können als PPP bezeichnet werden, wenn die öffentlichen Aufgaben

- kooperativ in einer Entscheidungsgemeinschaft abgestimmt werden müssen,
- die Bindung langfristig ausgelegt wird,
- die Effizienzsteigerung durch die Kombination des spezifischen Know-hows beider Partner erreicht wird (Allokation der Ressourcen) sowie
- die komplementären Ziele beider Partner erfüllt werden.

Der Managementvertrag kann z. B. je nach seiner Ausprägung die konstituierenden Merkmale erfüllen.

PPP-Outsourcingmodelle weisen im PPP-Spektrum den niedrigsten Kooperationsgrad auf, der sich aus einer meist einfachen austauschvertraglichen, niedrigen formalen Institutionalisierung zwischen zwei unabhängigen Parteien und der Erfüllung von Teilaufgaben (Aufgabenerfüllung) ergibt.

Outsourcingmodelle können dann als PPP angesehen werden, wenn sie die konstituierenden PPP-Merkmale hinreichend erfüllen. Die Steigerung der Effizienz in der Erfüllung öffentlicher Aufgaben wird mittels Allokation des spezifischen Know-hows durch den privaten Partner erzielt. Zusätzlich kann die Prozess- und/oder Lebenszyklusorientierung der Aufgabe als weitere Kriterien hinzukommen.

Die partnerschaftliche, spezifische Allokation der Finanz- und Personalressourcen sowie das Teilen der Risiken sind nur in einem mittleren Ausmaß oder gar nicht gegeben (Bild 5). Das Grundkonzept der PPP-Outsourcingmodelle als öffentlich-private Partnerschaft stützt sich somit primär auf die Erzielung von Effizienzvorteilen durch die Langfristigkeit der Bindung, auf die privatwirtschaftliche Prozessorientierung in der Leistungs- bzw. Aufgabenerfüllung im Bereitstellen von spezifischem Know-how und Ressourcen und in manchen Fällen auf die Lebenszyklusorientierung sowie auf die erklärte Absicht zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit (Qualität der Zusammenarbeit).

Im Rahmen der Wahrnehmung der Funktionen bzw. der Aufgabenteilung zwischen den Partnern übernimmt die Privatwirtschaft bei PPP-Outsourcingmodellen in der Regel lediglich die Leistungsfunktion und Teilbereiche der Steuerungsfunktion (Bild 7). Die Hoheits- und Finanzierungsfunktionen obliegen der öffentlichen Hand.

Die Organisationsstruktur ist durch ein herkömmliches Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnis zu beschreiben, bei dem der Auftragnehmer je nach vertraglicher Regelung ggf. auf Subunternehmer zurückgreifen kann. Jedoch ist zur Aufgabenerfüllung eines PPP-Outsourcingmodells ein gemeinsames Steuerungsteam erforderlich, das die meist langfristigen, nicht im Detail strukturierbaren Aufgaben

	Outsourcingmodelle (Teil-)Aufgaben/ Aufgabenerfüllung)	Kontraktmodelle (Gesamtprojekt/Beschaffung)	Strat. Kooperationsmodelle (Gesamtprojekte/Beschaffung u. (Teil-)Aufgaben/Aufgabenerfüllung)
Hoheitsfunktion	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand
Steuerungsfunktion	Öffentliche Hand	Privatwirtschaft	Öffentliche Hand, Privatwirtschaft, Joint Venture
Finanzierungsfunktion	Öffentliche Hand	Privatwirtschaft	Öffentliche Hand, Privatwirtschaft, Joint Venture
Leistungsfunktion	Privatwirtschaft	Privatwirtschaft	Privatwirtschaft

Bild 6. Wahrnehmung öffentlicher Funktionen in den PPP-Basismodellgruppen
Fig. 6. Performance of public service functions in the PPP basic model groups

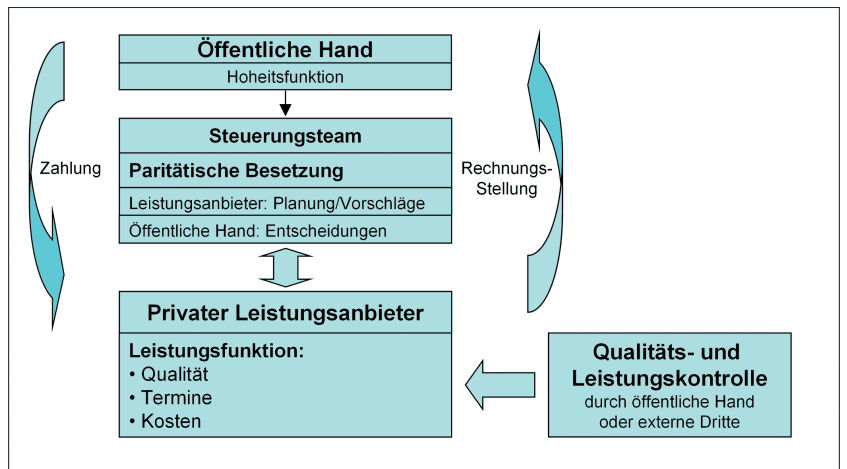


Bild 7. PPP-Outsourcingmodelle – Wahrnehmung der öffentlichen Funktionen
Fig. 7. PPP outsourcing models – performance of public functions

festlegt und somit auch eine weisungsorientierte Steuerungsgemeinschaft darstellt. Die Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten sind durch die Hauptaspekte finanzielle Ströme, rechtliche Beziehungen und organisatorische Abläufe geprägt [28]. Die organisatorischen Abläufe ergeben sich durch die Wahrnehmung der Funktionen (Bild 7). Die finanziellen Ströme und Vertragsbeziehungen sind in Bild 8 dargestellt.

Die öffentliche Hand ist in der Regel während der gesamten Vertragslaufzeit Eigentümer der Infrastruktureinrichtung. Ausnahmen bilden Lösungen, bei denen die Privatwirtschaft neben Dienstleistungen auch Sachleistungen erbringt, wie z. B. die Bereitstellung und den Betrieb von EDV-Anlagen in Gebäuden der öffentlichen Hand.

Für PPP als Outsourcingmodell eignen sich alle bislang öffentlich erfüllten (Teil-) Aufgaben, die entweder für die öffentliche Hand selbst oder für Dritte ausgeführt werden (bspw. EDV-Netz-Betreuung, Unterhalt von Straßen, Schulen usw.).

5.2 PPP-Kontraktmodelle

Zu den Kontraktmodellen zählen Vertrags- und Organisationsformen, die in Konzessionsmodell, Miete, Mietkauf, Leasing und Betreibermodell untergliedert werden können. Die PPP-Kontraktmodelle weisen in der Einteilung dieses For-

schungsprojekts in drei PPP-Basismodellgruppen den mittleren Grad der Kooperation aus. Sie umfassen ausschließlich Gesamtbereichsaufgaben und Projekte (Beschaffung) eines komplexen, austauschvertraglichen Verhältnisses zweier unabhängiger Parteien [29].

Die PPP-Kontraktmodelle genügen den konstituierenden Merkmalen einer PPP ausreichend. Die Allokation der Ressourcen durch den Privaten weist eine mittel bis sehr stark zu bewertende Auswirkung auf die Effizienzsteigerung aus (Bild 3). Die Steigerung der Effizienz wird durch das Teilen der Risiken, die Lebenszyklus- und Prozessorientierung stark beeinflusst (Bild 5).

Das Grundkonzept der PPP-Kontraktmodelle kann als „stand alone projects“ beschrieben werden, d. h. es geht um die Abwicklung von öffentlichen Gesamtprojekten (Beschaffung) mit Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb durch einen Privaten [50]. In der Regel gründet der private Partner für die zu erfüllende Aufgabe eine neue Gesellschaft. Der Vorteil dieser rein privatwirtschaftlichen Projektgesellschaft liegt (wie bei den Kooperationsmodellen im Zuge der gemischtwirtschaftlichen Gesellschaftsgründung) in der bilanzneutralen Projektdurchführung (Off Balance Sheet Financing, Bild 9).

Wie aus Bild 9 ersichtlich, geht es bei PPP-Kontraktmodellen um die Gewinnung privaten Kapitals für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben und den Transfer der Aufgabenerfüllung an einen Privaten. Der Projekt-Cashflow und die Finanzcharakteristik von PPP-Kontraktmodellen sind in Bild 10 dargestellt [51].

Einen Überblick über die Wahrnehmung der Funktionen im Rahmen von PPP-Kontraktmodellen verschafft Bild 11. Hier wird deutlich, dass im Vergleich zu den

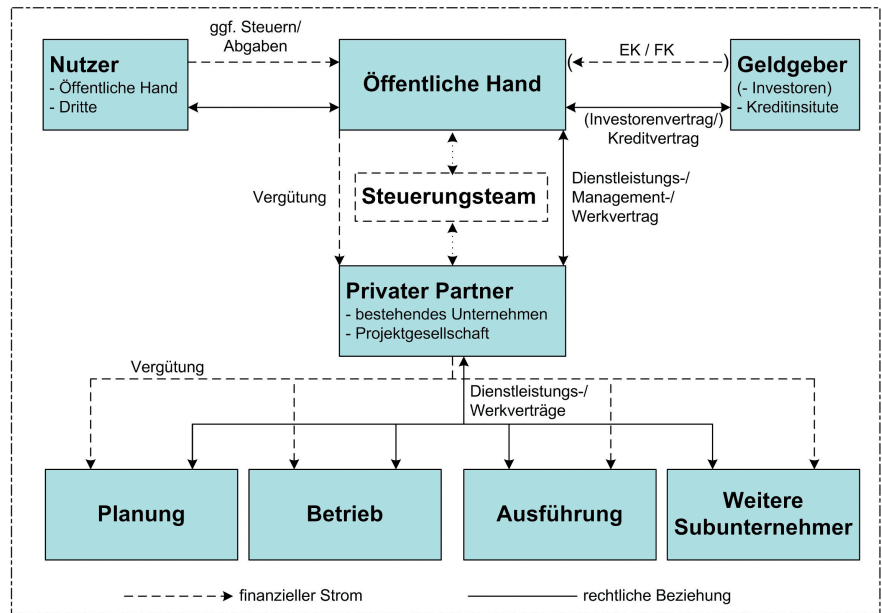


Bild 8. PPP-Outsourcingmodelle – Vertragsbeziehungen und finanzielle Ströme [28]
Fig. 8. PPP outsourcing models – contractual structures and financial flows [28]

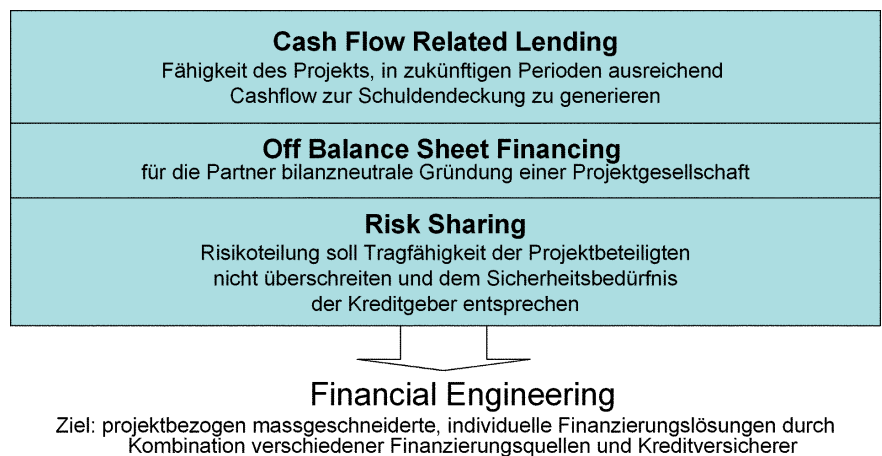


Bild 9. PPP-Kontraktmodelle – konstituierende Merkmale [28]
Fig. 9. PPP contract models – constituent features [28]

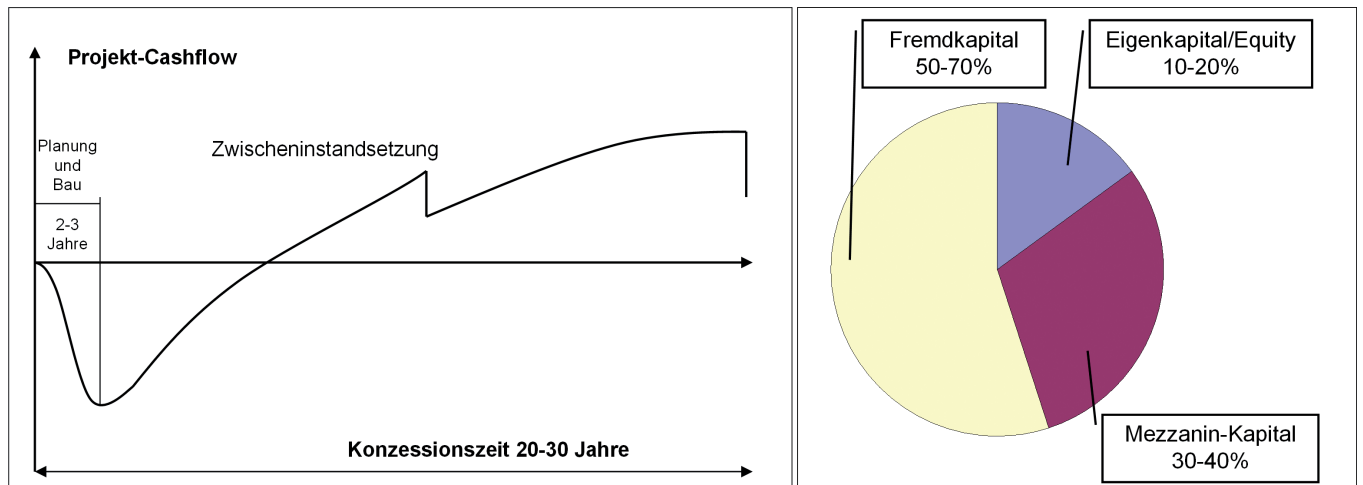


Bild 10. PPP-Kontraktmodelle – Projekt-Cashflow und Finanzcharakteristik [28]
Fig. 10. PPP contract models – project cash flow and financial characteristics [28]

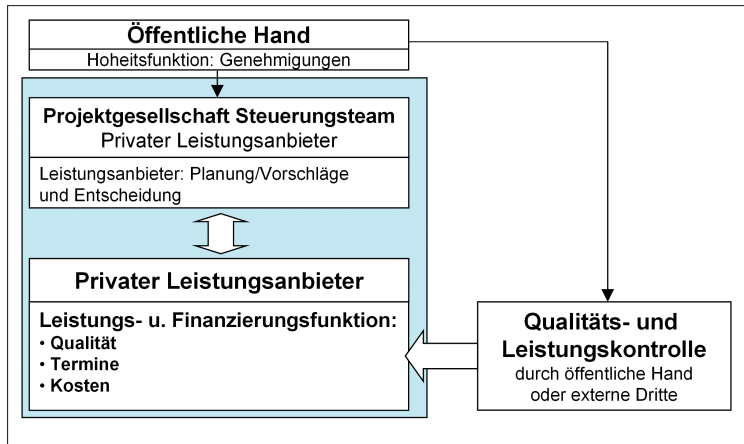


Bild 11. PPP-Kontraktmodelle – Wahrnehmung der öffentlichen Funktionen
Fig. 11. PPP contract models – performance of public functions

PPP-Outsourcingmodellen der private Partner alle Funktionen bis auf die Hoheitsfunktion innehat.

Im Rahmen der PPP-Kontraktmodelle spielt die öffentliche Hand bei der Steuerungs-, Leistungs- und Finanzierungsfunktion (Bild 5) folgende Rolle [32]:

- Sie wirkt bei der Finanzierung nicht aktiv mit, sondern übernimmt in bestimmten Fällen ggf. Garantien, wie z. B. Zusicherung von Mindesteinnahmen aus der Nutzung bzw. für eine langfristige Nutzung oder durch Einfügung von Klauseln zur Vermeidung von Konkurrenz.
- Sie garantiert die typabhängige Eigentumsübertragung (Konzession, Miete, Mietkauf, Leasing, Betreiber).
- Sie wirkt zudem nicht bei Bau und Erstellung mit und betreibt das Infrastrukturobjekt nicht selbst (Ausnahme Miete, Mietkauf, Leasing).

Die öffentliche Hand nimmt allerdings die Hoheitsfunktion in Bezug auf Genehmigungen, Konzessionen und Sicherstellung der öffentlichen Versorgung durch den Privaten wahr. Der private Partner hingegen stellt die Finanzmittel zur Verfügung (Finanzierungsfunktion). Je nach Vertrags- und Organisationsform unterscheidet sich der Vergütungsmecha-

nismus des Privaten. Die Vertragsbeziehungen, die finanziellen Ströme sowie die Eigentumsverhältnisse unterscheiden sich innerhalb der Kontraktmodelle in Abhängigkeit der jeweiligen Vertrags- und Organisationsform.

Im Rahmen der Kontraktmodelle (Gesamtprojekte) variieren die Eigentumsverhältnisse stark. Während bei Konzessionsmodellen die öffentliche Hand zu allen Zeitpunkten Eigentümer der zu errichtenden oder zu sanierenden Infrastruktureinrichtung ist, ist bei Miete, Mietkauf und Leasing der private Partner Eigentümer, wobei bei Miete kein Eigentumsübergang auf die öffentliche Hand stattfindet, bei Mietkauf ein Eigentumsübergang auf die öffentliche Hand bei Vertragsabschluss fest vereinbart ist und bei Leasing die öffentliche Hand am Ende des Leasingzeitraums über eine Übernahme des Eigentums entscheiden kann.

Die Vertragsbeziehungen und finanziellen Ströme zwischen den Projektbeteiligten/Partnern sind in **Bild 12** am Beispiel des Betreibermodells dargestellt.

Für die Umsetzung von Kontraktmodellen eignen sich die folgenden öffentlichen Aufgabenfelder:

- Energieversorgung: Wasserkraftwerke, thermische Kraftwerke [31]
- Verkehrsnetze: Autobahn, Stadtautobahn, Tunnel
- Wasser- und Abwassersysteme: Kläranlagen, Wasserversorgung
- Öffentliche Einrichtungen: Schulen, Gefängnisse
- Kommunikation: Fest- und Funknetze

5.3 Strategische PPP-Kooperationsmodelle

Zur Bildung Strategischer PPP-Kooperationsmodelle gibt es die drei mögliche Vertrags- und Organisationsformen:

- Beteiligungsmodell (private(r) Anteilseigner an öffentlicher Gesellschaft)
- Kooperationsmodell/Joint Venture (gemeinsame Neugründung gemischtwirtschaftlicher Gesellschaft)
- Partnership Investment (öffentliche Hand ist Anteilseigner an privatwirtschaftlicher Gesellschaft)

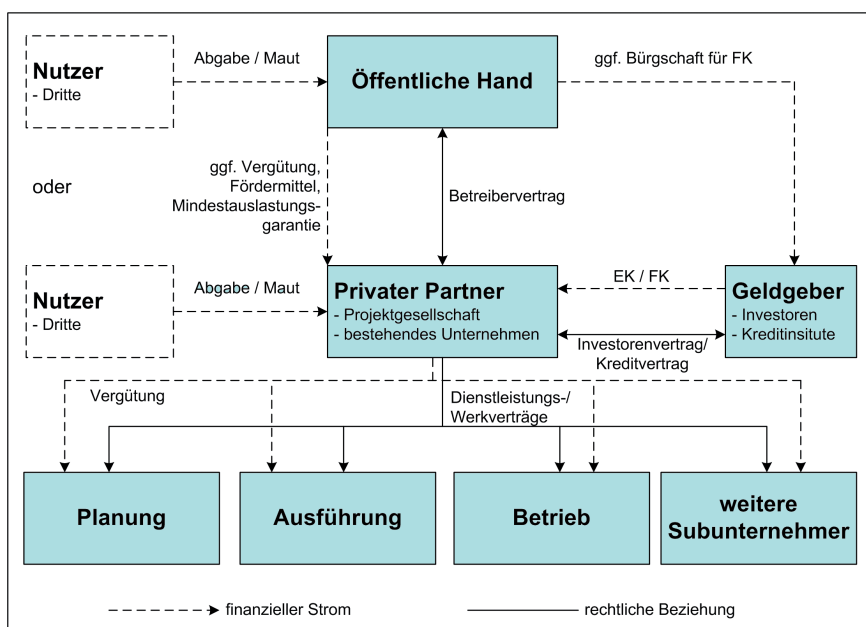


Bild 12. PPP-Kontraktmodelle/Betreibermodell – Vertragsbeziehungen und finanzielle Ströme [28]
Fig. 12. PPP contract models/BOT – contractual structures and financial flows [28]

Der Einfluss bei der Steuerung der Partnerschaft des privaten Partners nimmt mit seinem Stellenwert innerhalb der gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft vom Beteiligungsmodell, über das Joint Venture bis hin zum Partnership Investment zu. Für die folgenden Ausführungen werden alle drei Vertrags- und Organisationsformen als gemischtwirtschaftliche Gesellschaft bezeichnet.

Strategische PPP-Kooperationsmodelle weisen im PPP-Spektrum den höchsten Kooperationsgrad auf, der sich aus der gesellschaftsvertraglich, hohen formalen Institutionalisierung (direkte organisatorische Zusammenarbeit der beiden Partner) ergibt. Der Gegenstand von Strategischen PPP-Kooperationsmodellen umfasst die Erfüllung von Teilaufgaben (Aufgabenerfüllung) sowie von Gesamtprojekten (Beschaffung).

Strategische PPP-Kooperationsmodelle erfüllen alle konstituierenden Merkmale einer PPP in höchstem Maß. Aufgrund des

hohen Maßes an Kooperation kommt bei den Strategischen Kooperationsmodellen sogar ein konstituierendes Merkmal, die Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft der Partner für die Ergebnisse, hinzu.

Die Steigerung der Effizienz wird bei den Strategischen PPP-Kooperationsmodellen in hohem Maß erreicht (Bild 3), indem alle vier Faktoren, die gemeinsame Allokation von Ressourcen, das Teilen der Risiken, die Lebenszyklus- und die Prozessorientierung, gemeinsam realisiert werden können.

Das Grundkonzept der Strategischen PPP-Kooperationsmodelle basiert folglich auf einem hohen Maß an Kooperation, an Interaktion zwischen den Partnern und an Effizienzsteigerungspotenzial, das durch die Aufgabenerfüllung bzw. die Beschaffung in gemischtwirtschaftlichen Gesellschaften erreicht wird.

Die Wahrnehmung der Funktionen erfolgt, bis auf die hoheitlichen Aufgaben, die stets durch die öffentliche Hand erfüllt werden, durch die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft. Der Einfluss der beiden Partner innerhalb dieser Gesellschaft kann zwischen den Partner gesellschaftsvertraglich geregelt werden. Entscheidend ist, dass beide Partner Anteile an der gemeinsam gegründeten Gesellschaft haben und im Rahmen des Gesellschaftsvertrags gemeinsam die Geschäftsführung übernehmen, so dass eine echte Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft für die Ergebnisse vorliegt [1]. Charakteristisch für gemischtwirtschaftliche Gesellschaften ist die doppelte Zweckbestimmung, welche das Gewinnstreben und das Wahren öffentlicher Interessen miteinander verbindet. Bei besonderem öffentlichem Interesse sollten mindestens 50 % der Gesellschaftsanteile bei der öffentlichen Hand liegen [28].

Die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft sichert die Finanzierung (Finanzierungsfunktion), indem die öffentliche Hand ggf. eine Bürgschaft für die Fremdkapitalfinanzierung übernimmt und/oder öffentliche Investitionsmittel zur Verfügung stellt und der private Partner seine privaten Investitionsmittel einbringt. Die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft erbringt die Beschaffung bzw. Aufgabenerfüllung, d.h. z.B. die Planung, den Bau und den Betrieb der Infrastruktur (Leistungsfunktion) sowie ggf. den Abbruch und/oder die Verwertung der Infrastruktur; praktikabel ist die Gründung einer zweiten Gesellschaft für den Betrieb. Mit den Strategischen Kooperationsmodellen sollen in einem intensiven Maß die Finanzierungs- und Leistungsfunktion des privaten Sektors genutzt werden. Bild 13 gibt einen Überblick über die Wahrnehmung der Funktionen.

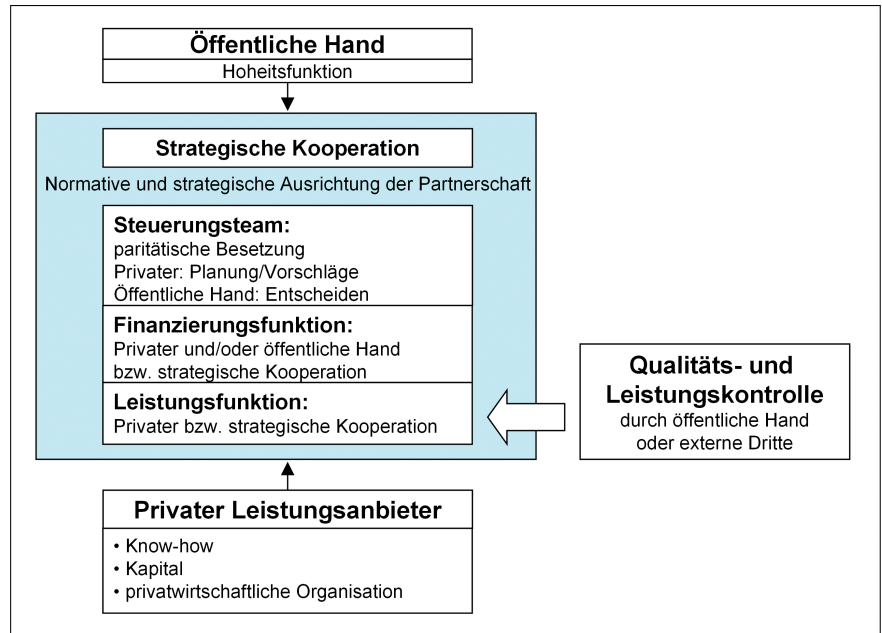


Bild 13. Strategische PPP-Kooperationsmodelle – Wahrnehmung der öffentlichen Funktionen [28]
Fig. 13. Strategic PPP cooperation models – performance of public functions [28]

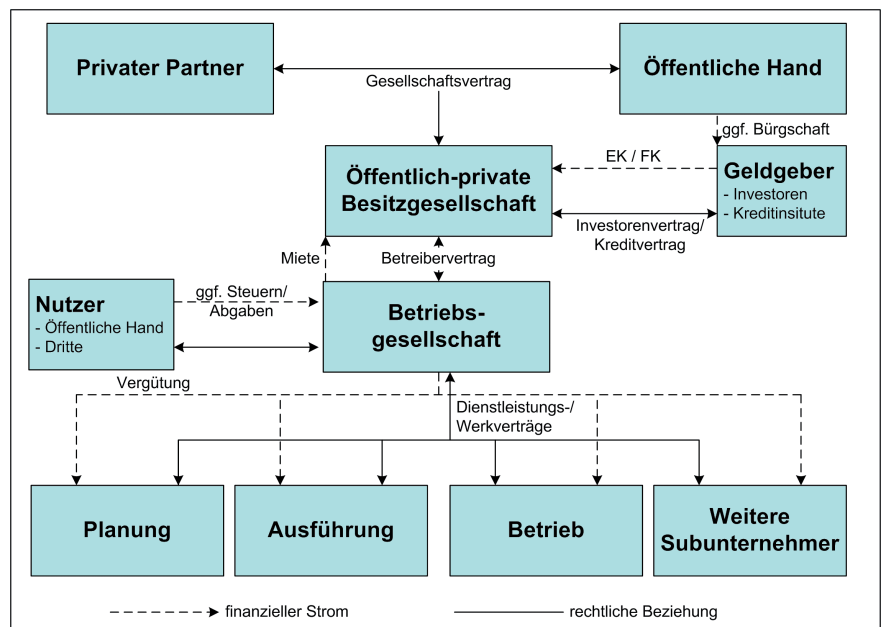


Bild 14. Strategische PPP-Kooperationsmodelle – Vertragsbeziehungen und finanzielle Ströme [28]
Fig. 14. Strategic PPP cooperation models – contractual structures and financial flows [28]

Die Vertragsbeziehungen und finanziellen Ströme sind in Bild 14 dargestellt, wobei die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft als Projektbeteiligte zum Einsatz kommt.

Bei den Strategischen Kooperationsmodellen hat im Rahmen der Erfüllung von Teilaufgaben (Aufgabenerfüllung) durch die Partnerschaft in der Regel die öffentliche Hand das Eigentum an der zu bewirtschaftenden Infrastruktureinrichtung inne. Bei Gesamtprojekten (Beschaffung) ist in der Regel die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft Eigentümer. Geeignete Aufgabenfelder für Strategische Kooperationsmodelle sind

- öffentlicher Hochbau: Kindergärten, Schulen, Rathäuser
- soziale Einrichtungen: Alten- und Pflegeheime, Kliniken
- Freizeiteinrichtungen: Schwimmbäder, Sporteinrichtungen

- öffentliche Ver- und Entsorgungseinrichtungen: Kläranlagen
- kommunale Verkehrs-, Ver- und Versorgungsnetze
- sonstige öffentlichen Infrastrukturen: Flughäfen, Parkhäuser

Ebenso ist Stadtentwicklung, d. h. die Erschließung von Bauland und Gewerbeflächen und/oder Umnutzung bestehender Gebäude und Industrieareale, als geeignetes Geschäftsfeld anzusehen [28].

6 Ausblick

Wie dargestellt, bietet Public Private Partnership eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Privatwirtschaft effizienzsteigernd in die öffentliche Aufgabenerfüllung einzubinden. Mit Hilfe eines Wirtschaftlichkeitsvergleichs [33] kann die öffentliche Hand je nach Umfang der zu vergebenden öffentlichen Aufgabe (Teilbereichs- oder Gesamtaufgabe bzw. projekt) entscheiden, auf welche vertragliche Art und in welchem Umfang der Steuerungs-, Leistungs- und Finanzierungsfunktion sie den privaten Partner einbinden will (Bild 5).

Der Beitrag zeigt mögliche PPP-Realisierungskonzepte im Ansatz auf. Dabei wird deutlich, dass sich bei den PPP-Outsourcingmodellen die Wahrnehmung der Funktionen durch den Privaten auf die Leistungsfunktion beschränkt, während der Private bei den PPP-Kontraktmodellen die Leistungs- und Finanzierungsfunktion sowie die Steuerung weitgehend autark im Rahmen der vertraglichen Vereinbarung übernimmt. Bei den Strategischen PPP-Kooperationsmodellen

erfolgt die Steuerung und Finanzierung durch die PP-Partnerschaft (Joint Venture) und die Leistungserstellung und /oder Aufgabenerfüllung durch den privaten Anbieter im Rahmen des Joint Venture, so dass die Strategischen Kooperationsmodelle die Anforderungen einer Partnerschaft hinsichtlich Effizienzsteigerung und Kooperation am besten erfüllen.

Ziel und Zweck aller PPP-Modelle ist die Effizienzsteigerung, die bei partnerschaftlich finanzierten und durchgeführten Aufgaben und Projekten gegenüber rein öffentlichen Alternativen Kosten einsparen kann. Um neue und innovative Lösungen hervorzubringen, sollten Private auf möglichst flexible Weise in die öffentliche Leistungserstellung eingebunden werden [5], [19]. So stellen demnach auch die PPP-Outsourcing- und PPP-Kontraktmodelle adäquate Ansätze dar, da sich nicht in allen Bereichen der öffentlichen Aufgabenerfüllung Kooperationen in Form von kosten- und zeitaufwendigen Neugründungen gemischtwirtschaftlicher Gesellschaften rentieren. Aus der Zuordnung der Steuerungs-, Leistungs- und Finanzierungsfunktion ergibt sich das Synergiepotenzial des jeweiligen Vertrags- und Organisationskonzepts.

Grundlegend für die Effizienzsteigerung ist, dass der Wettbewerb bei PPP-Projekten lebenszyklusorientiert ist und der Vertragsgegenstand hinsichtlich seiner Lebenszykluskosten optimiert wird. So kann die öffentliche Hand mit allen PPP-Modellen Nutzen aus der privatwirtschaftlichen Dynamik, Innovation und Effizienz, hervorgerufen durch private Investoren, die ihr eigenes Kapital, ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen, ziehen.

Literatur

- [1] Roggencamp, S.: Public Private Partnership. Frankfurt am Main: Peter Lang 1999.
- [2] Allen, G.: The Private Finance Initiative (PFI). London: House of Commons Library, Economic Policy and Statistic Section 2001.
- [3] HM Treasury: Public Private Partnerships: The Governments Approach. London: Printed in the United Kingdom for The Stationery Office 2000. (<http://www.hm-treasury.gov.uk/media/1D111/80.pdf>, 02.06.2005)
- [4] Girmscheid, G: PPP Delivery Models for Maintenance and Rehabilitation of Community Street Networks in Switzerland. In: Proceedings of ISEC 03 Shunan 2005.
- [5] Public Private Investment Unit of the Office of the First Minister and Deputy First Minister of Northern Ireland: Working Together in Financing Our Future. Februar 2003. (<http://www.ppp-ni.gov.uk/main-doc.pdf>, 02.06.2005)
- [6] Verband der Europäischen Bauwirtschaft: FIEC Position Paper, 28.07.2004. (<http://www.fiec.org/upload/5/833876433863405950146643252895247391861932430f3830v1.pdf>, 02.06.2005)
- [7] Beratergruppe – PPP im öffentliche Hochbau: PPP im öffentlichen Hochbau, Band I: Leitfaden. August 2003. (<http://www.uni-weimar.de/Bauing/bwlbau/seiten/forschung/for13200.htm> oder <http://www.bmvbw.de/Anlage17272/Band-I-Leitfaden.pdf>, 02.06.2005)
- [8] Initiative D21: Prozessleitfaden Public Private Partnership. 2003. (http://www.initiaved21.de/themen/egovernment_pppleitfaden/doc/16_1057764682.pdf, 02.06.2005)
- [9] Grimsey, D.; Lewis, M. K.: Public Private Partnerships. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc. 2004.
- [10] Kuhmlehn, F.: Ausschreibungs- und Vergabemodell für private Vorfinanzierungs- und PPP-Projekte im Bausektor. Braunschweig: Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Technische Universität Braunschweig 2001.
- [11] Freshfields Bruckhaus Deringer: Public Private Partnership in Infrastrukturprojekten. Hamburg, Berlin, Frankfurt, Köln: Broschüre 2004
- [12] National Council for Public Private Partnership of the USA: Top ten facts about PPPS. (www.ncppp.org/presskit/top10.html, 01.06.2005)
- [13] Public-Private Partnerships for the Urban Environment (PPPUE): What are Public-Private Partnerships? (<http://www.undp.org/ppp/about/what.htm>, 02.06.2005)
- [14] Canadian Council for Public Private Partnerships: Definitions. (http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definition.asp, 01.06.2005)
- [15] Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Public Private Partnership im Hochbau, Wirtschaftlichkeitsvergleich. November 2003. (www.ppp-nrw.de, 02.06.2005)
- [16] Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Public Private Partnership – Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung und Unternehmer. Eschborn: AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. 2003.
- [17] ASFINAG AG: FAQs – Public Private Partnership. (<http://www.asfinag.at/ppp/default.htm>, 02.06.2005)
- [18] Budäus, D; Grüning, G.: Public Private Partnerships – Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie. In: Budäus, D.; Eichhorn, P.(Hrsg.): Public Private Partnership, Neue Formen der öffentlichen Aufgabenerfüllung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 1997.
- [19] Savas, E. S.: Privatization and Public-Private Partnerships. New York: Seven Bridges Press LLC 2000.
- [20] Osborne, S. P.: Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective. London, New York: Routledge 2003.

- [21] Bolz, U.: Public Private Partnership (PPP) in der Schweiz. In: Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht November (2004) 561–596.
- [22] Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen. Brüssel 2004. (http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/ppp_de.htm#presentation, 02.06.2005)
- [23] Bolz, U. (Hrsg.): Public Private Partnership. Ein neuer Lösungsansatz auch für die Schweiz Grundlagenstudie. Zürich: Schulthess Verlag 2005.
- [24] Merna, T.; Owen, G.: Understanding the Private Finance Initiative. Hong Kong: Asia Law & Practice Publishing Ltd. 1998.
- [25] Sydow, J.: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag 1992.
- [26] Hintze, M.: Betreibermodelle. Gießen: Verlag der Ferber'schen Buchhandlung 1998.
- [27] Girmscheid, G.: Wettbewerbsvorteile nutzen – Konzepte für Bauunternehmen. Bern: h.e.p. verlag 2003.
- [28] Girmscheid, G.: Projektabwicklung in der Bauwirtschaft. Wege zur Win-Win-Situation für Auftraggeber und Auftragnehmer. Berlin: Springer 2004.
- [29] Girmscheid, G.; Benz, P.: Neue Geschäftsfelder für Bauunternehmungen: BOT – Build Operate Transfer. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der ETH Zürich. Zürich, 1998.
- [30] Girmscheid, G.; Behnen, O.: Betreibermodelle – ein Geschäftsfeld für Systemanbieter. Ein Konzept – ein Ausweg. BW Bauwirtschaft 54 (2000), H. 3, S. 32–35.
- [31] Behnen, O.: Betreibermodelle bei Wasserkraftwerken: Chancen für Bauunternehmungen. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der ETH Zürich. Zürich, 1999.
- [32] Behnen, O.: Entwicklung eines Geschäftsmodells für Systemanbieterleistungen von Bauunternehmungen bei internationalen Betreibermodellen am Beispiel von Wasserkraftwerken. Dissertation am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich. Zürich, 2004.
- [33] Dreyer, J.; Girmscheid, G.: Risk-based Selection of the Delivery Model for the Maintenance of Communal Street Networks in Switzerland. In: Proceedings of ISEC 03 Shunan 2005.

Gottfried Mauerhofer: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetrieb im Bauhauptgewerbe.

Norderstedt: Books on Demand GmbH; 376 S., br.
ISBN 3-8534-3410-4; € 27.50

Die Suche nach den Größen, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, bzw. die Diskussion über die Faktoren, die manche Unternehmen wesentlich erfolgreicher machen als andere, nimmt auch in der Bauwirtschaft einen relativ breiten Raum ein. Ziel und Motivation des Autors ist es daher, dem Leser eine Antwort auf die zentrale Frage „Gibt es signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen mittelständischen Bauunternehmen unter Berücksichtigung relevanter Erfolgsfaktoren?“ zu geben. In diesem Buch werden die folgenden erfolgsrelevanten Faktoren näher untersucht: Unternehmensstrategie, Personal, Kundenorientierung und Kostenstruktur.

In elf Kapiteln werden, neben der Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen (KMU), ihrer Definition und ihren

Kennzeichen sowie der statistische Erhebungsmethodik zu ihrer Quantifizierung, die branchenspezifischen Grundlagen und die Analyse der Branchenstruktur dargestellt. Umfangreiche Ausführungen zum Thema Erfolgsfaktoren, deren Einflussmöglichkeiten sowie die unterschiedlichen Erfolgsfaktorenkonzepte werden vorgestellt. Aufbauend auf diesen Grundlagen wird die komplexe Realität durch Schlüsselvariablen abgebildet und mittels 14 Hypothesen und 8 ergänzenden Annahmen zu den Erfolgsfaktoren – Unternehmensstrategie, Personal, Kundenorientierung, Kostenstruktur – beschrieben. Zusätzlich enthält das Buch im Anhang umfangreiches Material über die Gliederung der Bauwirtschaft nach der ÖNACE 1995, aber auch nach der österreichischen Kammersystematik.

Prof. Dr.-Ing. G. Girmscheid

Institut für Bauplanung und Baubetrieb
ETH Zürich