

Ausschreibungsmanagement bei ÖPP-Projekten – Erfahrungen aus der Praxis

In den vergangenen Jahren sind Öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) – häufig auch als Public Private Partnerships (PPP) bezeichnet – in Deutschland ein gutes Stück weitergekommen. Das im September 2003 veröffentlichte Gutachten *PPP im öffentlichen Hochbau* – in Auftrag gegeben vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen gemeinsam mit Verbänden der deutschen Bau- und Kreditwirtschaft, Kommunen und Bundesländern – hat die Akzeptanz für privatwirtschaftliche Modelle deutlich verbessert. Gleichzeitig schreitet die Entwicklung einheitlicher Standards für Ausschreibungen und Anwendung dieser alternativen Beschaffungsformen voran. Aktuell bereitet die Bundesregierung ein ÖPP-Beschleunigungsgesetz vor, das noch bis zur Sommerpause 2005 in den parlamentarischen Prozess eingebracht werden soll. Auf diese Weise sollen öffentlichen Hochbauinvestitionen über ÖPP-Modelle neue Impulse gegeben und die Rahmenbedingungen für alternative Realisierungsformen verbessert werden.

Im Zuge dieser Entwicklung sind in den letzten Jahren deutlich mehr öffentliche Investitionen als ÖPP-Projekte geplant, ausgeschrieben und realisiert worden, um auf diese Weise dringend erforderliche Erweiterungs-, Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen in der öffentlichen Infrastruktur vornehmen zu können. Dabei fällt auf, dass es fast ausschließlich Kommunen sind, die ÖPP-Projekte voranbringen. Die Zahl von alternativ ausgeschrieben Hochbaumaßnahmen der Länder hat nach dem Auslaufen des Sonderfonds für die so genannte Drittvorfinanzierung im Rahmen des Hochschulbauförderungsgesetzes spürbar nachgelassen.

Immer noch lassen sich kürzere Bauzeiten, Reduzierung der Baukosten, Mobilisierung innovativer Lösungen, Kostensicherheit und zusätzlicher Know-how-Transfer in die öffentlichen Verwaltungen als zentrale Vorteile von ÖPP ausmachen (ausführlicher in: *PPP im öffentlichen Hochbau*, Band IV, S. 2-21). Tatsache ist auch, dass manches Projekt ohne ÖPP nur erheblich später oder gar nicht realisiert worden wäre.

Ausgehend von den Erfahrungen in den europäischen Nachbarländern, dass sich durch eine Betrachtung des kompletten Lebenszyklus der Immobilie weitere Effizienzvorteile erzielen lassen, wurden in letzter Zeit immer häufiger Leistungen aus der Betriebsphase in die Ausschreibung integriert. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Vergabeverfahren.

In der Praxis zeigt sich aber vor allem eins immer wieder: der Erfolg oder Misserfolg eines ÖPP-Projekts hängt in starkem Maße davon ab, wie öffentliche Auftraggeber die Vergabe alternativer Finanzierungs- und Realisierungsvarianten vorbereiten und ausschreiben. Im Folgenden sollen einige Erfahrungen aus der Beratung und dem Ausschreibungsmanagement der VBD Beratungsgesellschaft für Behörden mbH bei über 100 Projekten von Ländern und Kommunen dargelegt werden.

1. Was sind Öffentlich-private Partnerschaften?

Die Diskussion um einen einheitlichen Begriff Öffentlich-privater Partnerschaften ist noch nicht abgeschlossen. Bisher wird die Bezeichnung für die unterschiedlichsten Formen öffentlich-privater Kooperationen verwendet, die im Spannungsfeld zwischen rein hoheitlicher Realisierung von Aufgaben und der vollständigen Privatisierung liegen. In diesem Sinne ist ÖPP nicht als Finanzierungsmodell zu betrachten. Es handelt sich vielmehr um eine Organisationsform der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen.

Im Rahmen des Gutachtens *PPP im öffentlichen Hochbau* wurde ÖPP bzw. PPP folgendermaßen definiert: »PPP lässt sich 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« (vgl. Band I, S.2).

Ziel ist die bessere wirtschaftliche Erfüllung öffentlicher Aufgaben. In der Praxis zeigt sich, dass die in jüngster Zeit häufig vorgenommene Differenzierung zwischen *echten* und *unechten* Öffentlich-privaten Partnerschaften nicht sinnvoll ist. Diese Unterscheidung geht von der Prämisse aus, dass die Partnerschaft nur dann *vollständig* ist, wenn der Private auch den Betrieb des Objektes übernimmt.

Unserem Erachten nach ist das Typische an ÖPP jedoch die Suche nach der effizientesten Lösung. Es gilt die optimale Aufgaben- und Risikoteilung zwischen öffentlichem Auftraggeber und privatem Partner zu finden. Dies wird in vielen Fällen die Vergabe von Leistungen aus der Betriebsphase beinhalten, weil durch eine Lebenszyklus-Betrachtung weitere Effizienzvorteile erschlossen werden können. Doch wird es auch immer wieder Projekte geben, bei denen zu erwarten ist, dass die öffentliche Hand die Leistungen in der Betriebsphase effizienter erbringen kann. Das gilt beispielsweise für kleine Projekte oder für sehr spezielle Aufgaben, bei denen der private Partner nicht von Kostendegressionseffekten profitieren kann. In anderen Fällen haben öffentliche Verwaltungen ihre Aufgaben zum Beispiel in Form eines Gebäudemanagements bereits in privatwirtschaftlichen Strukturen organisiert oder Teilleistungen an private Unternehmen vergeben. ÖPP-Lösungen, die sich für diese Fälle finden lassen, sind nicht *unecht*, sondern das Ergebnis der Suche nach den größten Effizienzvorteilen und einer detaillierten Analyse der Rahmenbedingungen.

2. Vorteile komplexer Lösungen

Die privatwirtschaftlichen Alternativen für öffentliche Investitionen sind als Gesamtlösungen zu betrachten, die in der Regel aus einem Bündel verschiedenartiger Leistungen bestehen. Je nach Projekt und Ausgangssituation können Planungs- und Bauleistungen, die Finanzierung, Wartung und Bauunterhalt und weitere Dienstleistungen kombiniert werden. Durch den ganzheitlichen Ansatz können private Anbieter

Synergieeffekte nutzen. Es findet ein Wettbewerb der Ideen und Leistungen statt, um die beste Gesamtlösung anbieten zu können. Untersuchungen zeigen, dass 90 Prozent der Kosteneinsparpotentiale in der Bewirtschaftungsphase bereits in der Planungsphase erschlossen werden. Wenn der private Anbieter selbst planen kann, zusätzlich den Betrieb der Immobilie übernimmt und somit die Gesamtkosten und -risiken der Investition trägt, hat er ein existenzielles Interesse daran, die wirtschaftlichste Lösung zu finden und das Verhältnis von Baukosten und den späteren Bauunterhalts-, Betriebs- und Bewirtschaftungskosten zu optimieren. Dieser Lebenszyklus-Ansatz stellt das neue Element bei der Vergabe in von ÖPP-Projekten in Deutschland dar.

Das Gutachten *PPP im öffentlichen Hochbau* kommt zum Ergebnis, dass sich allein bei den *Baukosten* Einsparungen von durchschnittlich 20 Prozent erzielen lassen (vgl. *PPP im öffentlichen Hochbau*, Band IV, S. 7-13). Bei einer britischen Untersuchung, bei der auch die *Betriebskosten* mit betrachtet wurden, ergab Vergleich des erwarteten Kapitalwertes der öffentlichen Beschaffung mit dem Kapitalwert der privaten Beschaffung durchschnittliche Einsparungen von ca. 17 Prozent (vgl. Arthur Andersen 2000). Für die ersten deutschen ÖPP-Projekte, bei denen der Betrieb weitestgehend an den privaten Partner übertragen wurde, werden anhand der Ausschreibungsergebnisse Kostenvorteile von ca. 6 bis 15 Prozent gegenüber der konventionellen Beschaffung erwartet (vgl. *PPP-Forum Thüringen*). Dafür sind eine Reihe unterschiedlicher Faktoren verantwortlich:

- Größerer Optimierungsspielraum des Privaten, der Planung, Bauleistung und Leistungen aus Betriebsphase als ganzheitlichen Prozess organisieren und abstimmen sowie unternehmensspezifische Kompetenzen und den Zugang zu günstigen Ressourcen einbringen kann.
- Eigeninteresse des Privaten an optimierten Kosten:
Der Private hat ein starkes Eigeninteresse, seinen Gewinn zu maximieren. Andererseits kommt er nur zum Auftrag und zu seinen Gewinnchancen, wenn er sich im Wettbewerb eines Ausschreibungsverfahrens durchsetzt. Aus dieser Situation entstehen die entsprechenden Innovationspotentiale, die zu Kosteneinsparungen führen. Ein wichtiger Schlüssel zur Ausschöpfung dieses Potenzials ist eine funktionale Leistungsbeschreibung, in der die Nutzeranforderungen und die qualitativen Vorgaben beschrieben werden, die genaue Ausgestaltung jedoch in erheblichen Maße dem Anbieter überlassen bleibt.
- Privatwirtschaftliche Beschaffung von Leistungen durch Private:
Vertragspartner wird in der Regel eine Projektgesellschaft, die nicht öffentlicher Auftraggeber im Sinne § 98 GWB ist. Private Unternehmen sind bei der Vergabe von Leistungen an Subunternehmen nicht an die strengen formalen Regularien der Verdingungsordnungen gebunden und dadurch flexibler.

3. Arbeitsschritte vor Beginn einer komplexen Vergabe

Die Ausschreibung einer ganzheitlichen komplexen Lösung wird in der Regel nur dort erfolgreich sein, wo das Ausschreibungsverfahren auch als komplexes Verfahren verstanden und vorbereitet wird. Um eine für den öffentlichen Auftraggeber wirtschaftliche Lösung zu finden müssen möglichst alle relevanten Aspekte vorab berücksichtigt werden. Dazu hat es sich bewährt, eine *fachübergreifende Arbeitsgruppe* zu bilden, in der zum Beispiel Vertreter der Bauverwaltung, des Finanzbereichs, des Liegenschaftsmanagements, und künftige Nutzer des Objekts mitarbeiten. Eine solche Arbeitsgruppe sollte über die erforderlichen Kompetenzen verfügen und nicht zu groß sein (5 bis 7 Mitglieder). Die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe sollten in die Lage versetzt werden, über den gesamten Zeitraum an diesem Projekt mitarbeiten zu können. Der Leiter oder die Leiterin der Arbeitsgruppe muss Weisungsbefugnisse und einen direkten Zugang zur Leitungsebene in der jeweiligen Verwaltungshierarchie haben. Unabhängig vom Projekt oder von Besonderheiten, die der jeweilige öffentliche Auftraggeber zu beachten hat, sind vor der Auslobung einer alternativen Projektfinanzierung eine Reihe von Überlegungen und Entscheidungen notwendig. Diese werden in den folgenden Abschnitten noch einmal einzeln aufgegriffen:

- Ziele, die die öffentliche Verwaltung bzw. die Entscheidungsgremien mit der Investition verbinden, sind zu definieren,
- Modelle, die ein Erreichen der Ziele ermöglichen, sind zu bestimmen bzw. einzugrenzen
- das geeignete Vergabeverfahren ist auszuwählen
- die Methoden des Wirtschaftlichkeitsvergleiches der Alternativen und die Bewertungskriterien sind festzulegen
- das in der Regel erforderliche Genehmigungsverfahren ist rechtzeitig abzustimmen

3.1. Ziele definieren

Die genannte Arbeitsgruppe ist das geeignete Gremium, in dem zunächst die Ziele des geplanten Projekts intern diskutiert und formuliert werden sollten. Erst wenn diese Ziele realistisch bestimmt und die Rahmenbedingungen der Ausschreibung analysiert worden sind, kann die Verwaltung geeignete privatwirtschaftliche Modelle auswählen. Anschließend kann das geplante Vorgehen in den politischen Gremien vorgestellt und bestätigt werden.

Wenig zielführend ist es, wenn sich die Verwaltung auf Grundlage von Akquisitongesprächen potentieller Anbieter auf bestimmte Modelle vorzeitig festlegen lässt, ohne eine neutrale Bewertung verschiedener Alternativen und deren Zweckdienlichkeit für das Projekt vorgenommen zu haben. Auch so genannte Markterkundungsverfahren sind nach Auffassung der Autoren für die Definition der öffentlichen Ziele wenig hilfreich. Die Entscheidungen, welche Zwecke die geplante Investition erfüllen soll, müssen die öffentlichen Verwaltungen selbst treffen.

In der ersten Vorbereitungsphase ist es deshalb wichtig, möglichst viele Fragen zum künftigen Projekt zusammenzutragen, zu diskutieren und zu beantworten. Fehlenden Erfahrungen mit Ausschreibungen von ÖPP-Modellen, kann das Nutzen von externem Sachverstand von Vorteil sein und Klärungs- und Entscheidungsprozesse beschleunigen helfen. Für eine Hochbaumaßnahme, beispielsweise den Neubau eines Verwaltungsgebäudes, wären folgende Fragen denkbar:

Ist die Investition bezahlbar?

Auch wenn die Haushaltsbelastung bei ÖPP-Lösungen in der Regel erst nach Abschluss der Baumaßnahme voll wirksam wird, muss jede Investition letztendlich bezahlt werden. Egal ob sich die Zahlungen Miete, Leasing- oder Mietkaufrate bzw. Zinsen und Tilgung für einen Kredit nennen – die regelmäßigen Raten müssen bedient und die Bewirtschaftungskosten der Immobilie unabhängig davon getragen werden, ob die öffentliche Hand das Objekt selbst betreibt oder gegen Zahlung eines Dienstleistungsentgeltes betreiben lässt. Ob und wie die geplante Investition mit der dauerhaften Leistungsfähigkeit des Haushalts vereinbar ist, muss daher in jedem Fall kritisch geprüft werden und sollte zum Inhalt einer Machbarkeitsstudie gehören.

Was ist der geeignete Standort? Wer bestimmt den Standort?

Wird ein Neubau »auf der grünen Wiese« oder in einer Innenstadtlage bevorzugt? Wird der Standort vor der Ausschreibung festgelegt oder überlässt man es den Investoren, einen Standort anzubieten?

Wie wichtig ist die Eigentümerposition?

Es ist zu diskutieren, ob die öffentliche Hand Käufer oder Mieter werden soll. Soll das Objekt dauerhaft genutzt und letztendlich ins Eigentum der öffentlichen Hand übergehen oder bevorzugt man eine Option? Dabei ist zu beachten, dass eine Leasinglösung mit Optionsrechten nicht für jedes Objekt angeboten wird. Für Objekte, deren Fungibilität eingeschränkt ist, wird man am Markt kaum wirtschaftliche Angebote mit echten Optionsrechten erwarten können.

Welche Standards muss die Investition erfüllen? Wie detailliert werden die Anforderungen an das Objekt formuliert?

Hier befindet sich der öffentliche Auftraggeber angesichts knapper Kassen meist im Spannungsfeld zwischen ausreichender Funktionalität und Flexibilität des Gebäudes und den Ansprüchen künftiger Nutzer an Standards und architektonische Qualitäten. Bereits beim Formulieren der Anforderungen an das zu errichtende Gebäude wird der öffentliche Auftraggeber Prioritäten setzen und bestimmte Kompromisse akzeptieren müssen. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der Optimierungsspielraum des Privaten eingeschränkt wird, je detaillierter die Vorgaben sind.

Auch die Vorgabe ausformulierter Verträge durch den Auftraggeber ist in der Regel nicht effektiv. Zum einen besteht die Gefahr, dass bereits in der Phase der Angebotserarbeitung juristische Details mit Bietern diskutiert werden müssen, obwohl

noch nicht abzusehen ist, ob diese in die engere Wahl kommen. Zum anderen sollen die Anbieter regelmäßig die Haftung z.B. für steuerliche Risiken ihrer Vertragsmodelle übernehmen. Die werden sie aber nur dann tun, wenn die Verträge auf ihre Modelle und dem zuständigen Finanzamt abgestimmt sind. Um die Verfahren nicht unnötig zu komplizieren, hat es sich in der Praxis bewährt, die Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung in den Verdingungsunterlagen festzulegen, die konkreten Vertragsentwürfe jedoch den Anbietern zu überlassen.

Bei der Definition der Qualitätsstandards für die Bauleistung dürfen die Vorteile niedriger Investitionskosten nicht durch überhöhte Unterhaltskosten in ihr Gegenteil verkehrt werden. Dieser Gefahr wird bei ÖPP-Modellen entgegen gewirkt, die unter Berücksichtigung des Lebenszyklus-Ansatzes auch Leistungen in der Betriebsphase beinhalten. Wird beispielsweise der Bauunterhalt und die Wartung gegen ein Entgelt an den privaten Partner übertragen, müssen die Qualitätsstandards weniger umfangreich formuliert werden, da der Anbieter selbst in der Kostenverantwortung steht. Wie detailliert die Anforderungen an das Objekt ausfallen sollten, ist deshalb auch eine Frage des ausgeschriebenen Realisierungsmodells.

Welche Fördermittel stehen für das Projekt zur Verfügung?

Die Verwirklichung mancher Investition steht und fällt mit der Möglichkeit, durch Fördermittel oder Förderkredite die Haushaltsbelastung zu reduzieren. Wenn für ein Projekt Fördermittel in Aussicht gestellt wurden, ist zunächst zu klären, welche Konsequenzen dies für eine privatwirtschaftliche Lösung haben könnte. Je nach Förderprogramm oder Auflagen der die Fördermittel bewilligenden Stelle, kann es sein, dass eine ÖPP-Lösung nur unter bestimmten Auflagen gefördert wird. Dabei wird von den zuständigen Behörden oft verkannt, dass bei bestimmten ÖPP-Modellen das Förderobjekt im Eigentum der öffentlichen Hand verbleibt und diese oft zwingende Voraussetzung für eine Förderung erfüllt wird. Hier sollten schon in der Vorbereitungsphase intensive Gespräche mit dem künftigen Fördermittelgeber geführt werden.

Für die meisten Investitionen können darüber hinaus Förderkredite aus dem Infrastrukturprogramm der KfW Förderbank in Anspruch genommen werden. Für ÖPP-Lösungen ist dabei seit Dezember 2004 Voraussetzung, dass die Refinanzierung in Rahmen von Forfaitierungsmodellen erfolgt. Dann können 75 Prozent der Gesamtinvestitionskosten bis zu einem Kredithöchstbetrag von 5 Mio. € über die zinsgünstigen Kredite der KfW finanziert werden. Bei kleineren Projekten ergibt sich damit ein Finanzierungsvorteil gegenüber der konventionellen Beschaffung. Hier werden in der Direktkreditvergabe nur 50 Prozent des Kreditbedarfs – allerdings ohne Förderhöchstgrenzen – mitfinanziert. Diese Variante des Infrastrukturprogramms, die früher über eine modifizierte Ausfallbürgschaft des öffentlichen Auftraggebers auch von privaten Anbietern genutzt werden konnte, steht seit der Änderung im Dezember 2004 nur noch kommunalen Antragstellern zu Verfügung.

Wie sollen Risiken zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer während der Bauphase verteilt sein?

Eine grundsätzliche Frage der Verteilung und Bewertung von Risiken (u. a. Bauherrenrisiko, Schnittstellenrisiko bei mehreren Auftragnehmern, Insolvenzrisiko des Bauunternehmens) besteht darin, ob der öffentliche Auftraggeber die Bauherrenfunktion einschließlich aller Risiken behält, oder ob diese auf den Auftragnehmer übertragen werden können und somit die öffentliche Verwaltung entlasten.

Auch die Frage, ob eine Einredeverzichtserklärung während der Bauzeit abgegeben werden soll, hat nicht nur Konsequenzen für die Höhe der Zwischenfinanzierungszinsen und die Mittelstandsfreundlichkeit der Ausschreibung, sondern beeinflusst auch die Risikoverteilung während der Bauzeit. Es ist z.B. ein wesentlicher Unterschied, ob im Falle der Insolvenz des Bauunternehmens der öffentliche Auftraggeber bereits für einen Teil der ausgezahlten Finanzmittel mithaftet, oder allein der Auftragnehmer bzw. die refinanzierende Bank.

Wie wird die Risikoverteilung in der Betriebsphase gestaltet? Welche zusätzlichen Leistungen sollen vergeben werden?

Das Grundprinzip für eine optimale Risikoverteilung ist es, dass derjenige diejenigen Risiken tragen sollte, der besser in der Lage ist, sie zu beherrschen. Sollen Risiken auf privaten Partner übertragen werden, wird er diese Risiken bewerten und in seiner Kalkulation berücksichtigen. Risiken, die er nicht steuern kann, werden mit erheblichen Risikoaufschlägen versehen werden und sollten daher besser bei der öffentlichen Hand verbleiben. Andererseits stellt die Übertragung von Risiken und Kostenverantwortung einen wichtigen privatwirtschaftlichen Anreizmechanismus dar, nach weiteren Optimierungspotenzialen zu suchen. Deshalb sollten in den meisten Fällen Wartung, Bauunterhalt und das Energiemanagement mit vergeben werden. Bei der Vergabe weiterer Servicedienstleistungen ist zu prüfen, wie die Leistungen bisher erbracht werden und ob Marktsituation und Rahmenbedingung tatsächlich eine wirtschaftlichere Aufgabenerfüllung durch den Privaten erwarten lassen. Dabei ist zu beachten, dass die Einsparungen auch durch einen effizienten Personaleinsatz erzielt werden. Wenn bisher die Leistungen des technischen und infrastrukturellen Facility Managements durch eigenes Personal erbracht werden, können diese Einsparungen nur realisiert werden, wenn dieses Personal entweder an das private Unternehmen abgegeben oder reduziert werden kann. Dies ist oft jedoch nur mittelfristig möglich oder politisch nicht durchsetzbar.

Erst wenn diese und andere Fragen möglichst abschließend geklärt wurden, lassen sich die mit der Investition verfolgten Ziele festhalten. Das erlaubt einerseits, die Verdingungsunterlagen später auf das konkrete Projekt und die Interessen des öffentlichen Auftraggebers zuzuschneiden. Andererseits können vorab die Realisierungsmodelle bestimmt werden, die dieser Interessenlage am besten entsprechen. Voraussetzung dafür ist, dass das Wesen dieser Modelle und deren prinzipiellen Unterschiede bekannt sind. Dies ist bei der Vielzahl der von den verschiedenen Anbietern verwendeten Begriffe nicht immer einfach.

3.2. Geeignete Modelle auswählen

Am deutschen Markt haben sich verschiedene Modelle entwickelt. Im Gutachten *PPP im öffentlichen Hochbau* wurden folgende Grundtypen herausgearbeitet. Diesen werden zum besseren Verständnis, die marktgängigen Bezeichnungen zugeordnet:

- ÖPP-Vermietungsmodell: Mietmodell, Investorenmodell/-lösung
- ÖPP-FM-Leasing: Immobilienleasing
- ÖPP-Inhabermodell: Nutzungsrechtsmodell, Bauerrichtungs- und Finanzierungsvertrag
- ÖPP-Erwerbermodell: Mietkaufmodell mit Erbbaurecht

Das Werklohnstundungsmodell, welches insbesondere für die Realisierung kleinerer ÖPP-Vorhaben geeignet ist, wird auch als Forfaitierungsmodell bzw. als Bauerrichtungsvertrag mit Stundungsvereinbarung bezeichnet.

Die genannten Modelle unterscheiden sich hinsichtlich des wirtschaftlichen Eigentums, der möglichen Regelungen am Ende der Vertragslaufzeit (Option), der Risikoverteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer während der Bauzeit bzw. während der Nutzung, der Grundstücksübertragung und der Einbeziehung von Fördermitteln bzw. -krediten.

Die Modelle mit wirtschaftlichem Eigentum beim öffentlichen Auftraggeber stellen eine Kombination aus einem Werkvertrag, einem Darlehensvertrag und gegebenenfalls einem Dienstleistungsvertrag dar. Die dem Anbieter geschuldeten Kaufpreis- oder Werklohnforderungen werden in einem einheitlichen Vertragswerk in Darlehensforderungen umgewandelt. Beim ÖPP-Inhaber- und beim ÖPP-Erwerbermodell wird dabei eine private Objektgesellschaft Vertragspartner. Diese übernimmt die Bauherrenaufgaben und -risiken und beauftragt Architekt, Bauunternehmen und Facility Management. Zusätzlich wird meist ein Projektmanagement eingesetzt, das die Einhaltung des vereinbarten Pauschalpreises, der Qualitäten und des Fertigstellungstermins überwachen soll. Im Unterschied zum ÖPP-FM-Leasing liegt das wirtschaftliche Eigentum bei diesen Modellen von Anfang an beim öffentlichen Auftraggeber. Mit Abschluss der letzten Rate hat er das Objekt erworben. Für Projekte, bei denen die öffentliche Hand eine Option für die Endschaftsregelung anstrebt oder öffentliche Unternehmen die Investition bilanzneutral darstellen wollen, sind diese Modelle nicht geeignet. Hingegen können Fördermittel in der Regel voll genutzt werden.

Auch bei der schlüsselfertigen Errichtung eines Gebäudes durch einen Generalunternehmer mit Stundungsvereinbarung (Werklohnstundungs- oder Forfaitierungsmodell) bleibt das wirtschaftliche Eigentum beim öffentlichen Auftraggeber. Vertragspartner ist hier das Bauunternehmen direkt. Gemeinsam mit dem Bauvertrag wird hier eine Finanzierungsvereinbarung getroffen, die beinhaltet, dass das Bauunternehmen seine Forderungen gegen die öffentliche Hand stundet und an ein Kreditinstitut verkauft. Die Bank stellt die benötigten Finanzierungsmittel in Höhe des Barwertes der Forderungen bereit. Zinsgünstige Kredite (KfW-Kredite) können vom

Bauunternehmer über die Bank beantragt werden. Der Finanzier übernimmt allerdings keine Verantwortung für die Bauleistungen. Der öffentliche Auftraggeber bleibt als Auftraggeber des Generalunternehmers Bauherr und trägt alle damit verbundenen Risiken. Es empfiehlt sich, diese modellbedingten Unterschiede in der Bauherrenschaft rechtzeitig zu diskutieren und das Für und Wider abzuwägen.

Beim ÖPP-Leasingmodell verpflichtet sich ein Leasinggeber – auch hier meist eine Objektgesellschaft – der öffentlichen Hand ein zu errichtendes oder zu sanierendes Gebäude zur Nutzung zu überlassen. Der Leasinggeber ist wirtschaftlicher Eigentümer am zu errichtenden Gebäude und benötigt deshalb das Eigentum an einem Grundstück bzw. entsprechende Rechte an einem Grundstück. Zu beachten ist, dass derzeit Kredite aus dem Infrastrukturprogramm 114 der KfW Förderbank für Leasingmodelle nicht zur Verfügung stehen. Sie haben daher und durch die mit Übertragung des Grundstücks verbundenen Mehrkosten einen deutlichen Wettbewerbsnachteil. Ein Vorteil einer Leasingfinanzierung kann in der Kaufoption bestehen, wenn noch nicht abzusehen ist, ob die Immobilie in 15 oder 20 Jahren weiter durch den öffentlichen Auftraggeber genutzt werden soll. Nach Ablauf der Grundmietzeit hat dieser dann die Option, die Immobilie gegen die Zahlung eines bei Vertragsabschluss vereinbarten festen Restwertes zu erwerben, weiter zu mieten oder an den Leasinggeber zurückzugeben. Weitere Vorteile ergeben sich für öffentliche Unternehmen, die einer Bilanzierungspflicht unterliegen und Investitionen so bilanzneutral (off balance) darstellen möchten. Steuerliche Aspekte von Leasingkonstruktionen, deren Vorteile in den 90er Jahren oft angeboten und genutzt werden konnten, spielen seit 1999 fast keine Rolle mehr.

Bei einem ÖPP-Vermietungsmodell baut bzw. modernisiert ein Investor – oft auf eigenem Grundstück – ein Gebäude auf eigene Rechnung und vermietet es an die öffentliche Hand. Auch hier ist der Private wirtschaftlicher Eigentümer der Immobilie. Häufig werden langfristige Mietverträge mit Verlängerungsoption abgeschlossen. Der Mieter kann eine Kaufoption erhalten. Der dann zu zahlende Kaufpreis richtet sich – anders als bei Leasing – regelmäßig nach dem Verkehrswert, eine zu erwartende Wertsteigerung der Immobilie kommt nur dem Investor zugute. Übernimmt der Vermieter auch alle vermietetypischen Aufgaben und Risiken, orientiert sich der Mietpreis in der Regel an den marktüblichen Gegebenheiten und ist meist indexiert.

Auch wenn Mietverträge – häufig auch als Investorenlösung bezeichnet – in den meisten Bundesländern nicht als Rechtsgeschäfte definiert werden, die einer Kreditaufnahme wirtschaftlich gleichkommen und deshalb genehmigungsfrei sind, sollten auch Mietlösungen dem Wettbewerb unterworfen werden, da die langfristigen Verpflichtungen aus Mietverträgen die öffentlichen Haushalte ebenso belasten. Wegen der für Mieten üblichen Indexierung erhöhen sich diese Belastungen über die Mietzeit oft beträchtlich.

Am Markt wurden die beschriebenen Modelle bislang häufig ohne Betrieb angeboten. Leistungen aus der Betriebsphase lassen sich jedoch mit allen beschriebenen Modellen kombinieren. Diese werden in einem Servicevertrag geregelt, der häufig auch als Service Level Agreement bezeichnet wird. In diesen Verträgen werden die

geforderten Qualitäten und die Reaktionszeiten für die Behebung angezeigter Mängel festgeschrieben. Zusätzlich kann der öffentliche Auftraggeber das Recht haben, bei Nichtnutzbarkeit von bestimmten Flächen/Einrichtungen oder bei Schlechtleistung, die Zahlungen zu mindern. Andererseits wird dem Dienstleister das Recht auf eine zusätzliche Vergütung eingeräumt, wenn die definierten Reaktionszeiten unterschritten werden. Durch diese Bonus/Malusregelung der private Partner motiviert, Leistungen mit hoher Qualität zu erbringen und festgestellte Mängel schnell zu beheben. Ein solches zahlungsorientiertes Anreizsystem ist bei der öffentlichen Hand bisher kaum durchsetzbar.

Zur Vereinbarungen von Leistungen aus der Betriebsphase gibt es zwei grundsätzlich unterschiedlicher Herangehensweisen:

- die Kalkulation eines einheitlichen Entgeltes bzw. Zahlung, mit der alle Leistungen (Bau, Finanzierung, Betrieb) abgegolten sind und
- die Trennung von Finanzierungsraten und Dienstleistungsentgelten.

Beide Varianten lassen sich prinzipiell mit allen oben genannten Modellen vereinbaren. Bei der ersten Variante wird die Kalkulation ganz im Sinne der Projektfinanzierung ausschließlich auf den Cashflow abgestellt. Das einheitliche Entgelt, das sowohl die Finanzierungsraten als auch die Raten für die Dienstleistungen in der Bewirtschaftungsphase enthält, ist umsatzsteuerpflichtig. Um die Umsatzsteuer auf die Finanzierungszinsen zu vermeiden ist meist die zweite Variante sinnvoller. Hier werden der Bauerrichtungs- und Finanzierungsvertrag getrennt von einem Dienstleistungsvertrag abgeschlossen.

3.3. Vergabeverfahren auswählen

Da es sich bei ÖPP-Projekten um komplexe Leistungsbündel handelt, könnten europaweite Ausschreibungen sowohl auf der Grundlage der VOB/A für Bauleistungen oder der VOL/A für Dienstleistungen und Lieferungen erfolgen. Die Frage, welche der beiden Verdingungsordnungen Grundlage einer Ausschreibung privatwirtschaftlicher Finanzierungsmodelle werden soll, ist lange Zeit sehr kontrovers diskutiert worden. Nach herrschender Auffassung in der Literatur sollte bei der Lösung des Zuordnungsproblems der Schwerpunkt des Vertrages entscheiden. Dieser Schwerpunkt des Vertrages ist in erster Linie wirtschaftlich zu bestimmen (vgl. Müller-Wrede 2001, in: Ingenstau/Korbion, 14. Aufl., §99 GWB, Rdnr. 7). Da jedoch Mietkauf- und Leasingverträge in der Legaldefinition für Bauaufträge § 1a Nr. 1, Abs. 1, Satz 3 der VOB/A enthalten sind, hat sich in der Literatur und Praxis die Auffassung verstärkt, dass die Ausschreibung alternativer Finanzierungs- und Realisierungsmodelle auf Grundlage der VOB/A erfolgen sollte. Das Gutachten zu PPP im öffentlichen Hochbau kommt zu dem Schluss, dass eine Pflicht zur Ausschreibung nach VOB/A bereits dann bestehen kann, wenn die ausschreibungspflichtigen Bauleistungen nicht von völlig untergeordneter Bedeutung sind (»Kontaminierungstheorie«, vgl. PPP im öffentlichen Hochbau, Band I, S. 79). Diese Auffassung setzt sich aktuell auch in der Praxis immer mehr durch.

Es ist jedoch festzustellen, dass einige Regelungen der VOB den Besonderheiten komplexer Vergaben nicht gerecht werden. So werden bei vielen ÖPP-Modellen Objektgesellschaften Auftragnehmer. Diese erbringen in der Regel keine eigenen Bauleistungen. In § 4 Nr. 8 Abs. 1 VOB/B wird aber bestimmt: »Der Auftragnehmer hat die Leistung im eigenen Betrieb auszuführen«. Diese Formulierung führt vereinzelt zu Diskussionen, ob die Beauftragung einer Objektgesellschaft nach VOB überhaupt möglich sei, da letztere eine Auftragsvergabe an Generalübernehmer nicht zulasse. Da jedoch in § 1a Nr. 1, Abs. 1, Satz 3 der VOB/A Mietkauf- und Leasingverträge ausdrücklich genannt sind, hat der Gesetzgeber diese offensichtlich als mit der VOB vereinbar angesehen. Darüber hinaus ist das Verbot eines Generalübernehmers juristisch nicht unumstritten (vgl. u.a. Niebuhr, in: Niebuhr/Kulartz/Kus/Portz GWB § 97 Rdnr. 130).

Bei Projekten, bei denen der Miet- bzw. Nutzungsgedanke bzw. der Dienstleistungscharakter im Mittelpunkt stehen, kann es dennoch zulässig und auch sinnvoll sein, nach VOL/A auszuschreiben. Im Zweifelsfall empfiehlt es sich jedoch, diese Frage vorab mit der zuständigen Rechtsaufsicht abzustimmen.

Neben der Frage nach VOL oder VOB stellt sich das Problem der Wahl des Verfahrens. Bei einem ÖPP-Modell sind Angebote mit gemischten Leistungen, die auf qualitativ unterschiedlichen Modellen basieren, zu vergleichen und zu bewerten. Darüber hinaus wird es bei komplexen Leistungen in den meisten Fällen nicht möglich sein, die einzelnen Anforderungsmerkmale an die Leistung bzw. die Einzelelemente der Leistungsbeschreibung so eindeutig, differenziert und erschöpfend zu beschreiben, dass alle Bewerber die Beschreibung im gleichen Sinne verstehen und die eingehenden Angebote miteinander verglichen werden können (vgl. u.a. Müller, in: Daub/Eberstein VOL/A, § 3a, Rdnr. 17-20). Der Auftraggeber wird mit der Situation konfrontiert, dass in den Angeboten scheinbar nebensächliche, oft aber den »Gesamtpreis« beeinflussende Details im Gespräch geklärt und auch verhandelt werden müssen. Verhandlungen sind jedoch sowohl nach VOL als auch nach VOB im offenen und nicht offenen Verfahren unzulässig.

Nach VOL/A § 3a Nr. 1 Abs. 4 Buchst. c bzw. nach VOB/A § 3a Nr. 4 Buchst. c ist ein Verhandlungsverfahren nach Vergabebekanntmachung aber dann zulässig, »wenn im Ausnahmefall die Leistung nach Art und Umfang oder wegen der damit verbundenen Wagnisse nicht eindeutig und so erschöpfend beschrieben werden kann, dass eine einwandfreie Preisermittlung zwecks Vereinbarung einer festen Vergütung möglich ist«. Weitere Regelungen zur Zulässigkeit von Dialog und Verhandlungen im Vergabeverfahren finden sich in der am 30.04.2004 in Kraft getretenen *Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge* (vgl. Artikel 29-31). Die Umsetzung in nationales Recht wird derzeit diskutiert und es bleibt abzuwarten wie das neue Vergaberecht in dieser Frage ausgestaltet wird.

Ausgehend von den Besonderheiten einer komplexen Ausschreibung sind die Autoren jedoch der Auffassung, dass es nicht nur zulässig sondern auch ratsam ist,

ÖPP-Modelle in einem strukturierten Verhandlungsverfahren nach europaweitem öffentlichem Teilnahmewettbewerb auszuloben. Dieses Vorgehen hat sich in Deutschland mittlerweile als Regelverfahren für die Vergabe von ÖPP-Modellen durchgesetzt und in der Praxis zigfach bewährt. Ein strukturiertes Verhandlungsverfahren, das nach klaren und für alle Bewerber bzw. Bieter transparenten Regeln unter Beachtung der Grundsätze der Gleichbehandlung und des Diskriminierungsverbotes abläuft, erleichtert es der öffentlichen Hand, das ausgewählte wirtschaftlichste ÖPP-Modell vertraglich zu vereinbaren und die eigenen Interessen durchzusetzen. Ein solches Verfahren bietet letztendlich weniger vergaberechtliche Angriffspunkte als falsch durchgeführte offene oder nicht offene Verfahren. Dabei sollte das Verfahren möglichst ohne Zeitdruck, aber zügig durchgeführt werden. Der Kreis der Bieter, die für eine Zuschlagserteilung in Frage kommen, sollte möglichst rasch eingeschränkt werden, um den Aufwand für alle Beteiligten auf ein vertretbares Maß zu begrenzen.

3.4. Bewertungskriterien festlegen

Werden ÖPP-Lösungen im Verhandlungsverfahren nach europaweitem Teilnahmewettbewerb ausgeschrieben, müssen zunächst die Bewerber bewertet und diejenigen ausgewählt werden, die zur Abgabe eines Angebots aufgefordert werden. Die einzelnen Angebote sind dann auszuwerten und zu vergleichen. Für die meist erforderliche Genehmigung, ist es abschließend notwendig, das wirtschaftlichste Angebot der konventionellen Beschaffung gegenüberzustellen. Zu allen drei Zeitpunkten sind objektive und transparente Kriterien erforderlich, mit der sich die Auswahlentscheidungen nachvollziehbar dokumentieren lassen.

So müssen beispielsweise die Auswahlkriterien für den Teilnahmewettbewerb bekannt gemacht und deren Gewichtung – sofern vorab festgelegt – veröffentlicht werden (vgl. EuGH, Urteil vom 12.12.2002, Rs C-470/99). Dabei werden sich die Auswahlkriterien für die unterschiedlichen Leistungen (Planen – Bauen – Finanzieren – Betrieb) unterscheiden müssen. Zusätzlich darf es keine Überschneidungen mit den späteren Zuschlagskriterien geben. In der Praxis ist die Tendenz zu beobachten, dass nicht berücksichtigte Bewerber bereits in dieser frühen Phase Nachprüfungsverfahren anstrengen und die Auswahl der Bewerber anzufechten. Deshalb sollte schon auf die Festlegung und Dokumentation der Auswahlkriterien besondere Sorgfalt gelegt werden. Bei den zukünftigen Änderungen des Vergaberechts ist zu erwarten, dass dieser Bereich mit klareren Vorschriften geregelt wird.

Auch für den Vergleich der Angebote müssen vorab entsprechende Bewertungskriterien gefunden werden. Sind bei der Ausschreibung auch Planungsleistungen in den Wettbewerb gestellt worden, reichen die üblichen Kriterien für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit – z.B. der Barwert – nicht mehr aus. Auch für nicht-monetäre Faktoren müssen Bewertungsmaßstäbe festgelegt und in den Verdingungsunterlagen definiert werden. Ziel der Ausschreibung ist es, die technisch, wirtschaftlich, gestalterisch und funktional beste Lösung der Aufgabe zu ermitteln. Das Ausschreiben von

Planungsleistungen ist bei sinnvoller Bewertung auch untern weiteren Gesichtspunkten sinnvoll:

- dem Anbieter wird ein größeres Optimierungspotential eingeräumt
- es lässt sich sicherstellen, dass die privatwirtschaftliche Alternative nicht zu Lasten der Bauqualität geht und die Anforderungen an die Baukultur erfüllt werden
- das Verhältnis von Investitions- und Unterhaltskosten fließt in den Vergleich ein

Bei solchen Verfahren ist eine Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm nach VOB/A § 9 Nr. 10 zweckmäßig, in der funktionalen Anforderungen und Qualitätsstandards formuliert werden. Die konkrete Ausgestaltung jedoch obliegt dem Anbieter. Für die Bewertung z.B. städtebaulicher und architektonischer Aspekte, der Funktionalität, der baulichen Qualität, der technischen Gebäudeausstattung, der Folgekosten wie Bauunterhalt, Wartung, Betriebskosten hat sich die Verwendung eines Punktesystems bewährt. Dieses sollte projektspezifisch aufgebaut, hinreichend detailliert und auch für Dritte nachvollziehbar sein. Anschließend lassen sich monetäre und nicht-monetäre Faktoren zusammenführen, in dem man einen Quotienten aus Barwert und Punktwert ermittelt. Das Angebot mit dem so ermittelten besten Preis-Leistungs-Verhältnis ist das wirtschaftlichste Angebot und erhält den Zuschlag. In der Praxis führt dieses Vorgehen dazu, dass oft nicht der Bieter mit den geringsten Baukosten den Zuschlag erhält.

Gleichzeitig ist bei diesem Vorgehen zu berücksichtigen, dass die Bieter bereits in der Phase der Angebotserarbeitung umfangreiche Planungsleistungen erbringen müssen. Im Interesse der langfristigen Erhaltung des Wettbewerbs und der Qualität der einzelnen Angebote sollte allen Bietern, die ein Angebot erarbeitet haben, aber letztlich nicht beauftragt werden, eine Entschädigung gezahlt werden. Diese muss dem Umfang der geforderten Planungsleistungen angemessen sein.

Für den abschließenden ÖPP-Wirtschaftlichkeitsnachweis, der die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit des bevorzugten Angebots gegenüber der konventionellen Beschaffung für meist der erforderliche Genehmigung belegen soll, setzt sich als Vergleichsmaßstab der so genannte *Public Sector Comparator* (PSC) durch. Dieser wird bereits in der Vorbereitungs- und Konzeptionsphase entwickelt und dient hier dem Beschaffungsvariantenvergleich. Es soll abgeschätzt werden, ob die private Realisierungsform überhaupt wirtschaftliche Vorteile erwarten lässt und deren Ausschreibung legitim ist. Um die Vergleichbarkeit von konventioneller Beschaffung und ÖPP-Lösung zu gewährleisten, müssen beide Alternativen auf Grundlage identischer Leistungsbeschreibungen und unter Berücksichtigung der gleichen Projektsachverhalte abgebildet werden. Diese Vergleichbarkeit muss im weiteren Vergabeprozess auch durch die formulierten Anforderungen an die Angebote gesichert werden.

Der PSC als Vergleichsmaßstab ist das vollständig quantifizierte konventionelle Referenzobjekt, das die direkten Planungs-, Errichtungs-, Betriebs- und Finanzierungskosten (Basiskosten), aber auch indirekte Kosten und Risikopositionen berücksichtigt. Dazu müssen vor allem die übertragbaren Risiken bewertet werden, die bei einem ÖPP-Modell vom privaten Anbieter übernommen werden, bei der konventio-

nelle Beschaffung aber bei der öffentlichen Hand verbleiben (z.B. Baukostenrisiko, Planungsrisiko, Insolvenzrisiko, Nachtragsrisiko oder das Schnittstellenrisiko bei Einzelgewerksvergabe). Da auch die Realisierung eines privatwirtschaftlichen Modells Aufwand für die Verwaltung erfordert, sind Kosten insbesondere für die Qualitätskontrolle und die Mitwirkung der Bauverwaltung sowie zurückbehaltene Risiken zu kalkulieren und einer privatwirtschaftlichen Lösung aufzuschlagen.

Zwar gibt das Gutachten *PPP im öffentlichen Hochbau* eine Reihe wichtiger methodischer Hinweise und Vorschläge zu Fragen der Risikobewertung. Letztlich bleibt aber jedes ÖPP-Projekt ein Unikat. Die Fragen nach Größe und Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Risiken lassen sich meist nur ganz konkret vor Ort beantworten. Insbesondere wenn Leistungen in der Betriebsphase ausgeschrieben werden, kann die Arbeit für die Erstellung des PSC sehr umfangreich ausfallen. Der betriebene Aufwand muss jedoch der Projektgröße und dem erzielbaren Wirtschaftlichkeitsvorteilen angemessen sein. Sofern möglich, sollte auf standardisierte Kosten- und Leistungsgrößen zurückgegriffen werden. In anderen Fällen kann auch der Ansatz bestimmter Pauschalen hinreichend genau sein. Unseres Erachtens kommt es nicht immer darauf an, Risiken und kalkulatorische Kosten bis auf die dritte Kommastelle genau zu berechnen. Wichtiger – auch für eine Nachprüfung durch Dritte – ist vielmehr, dass die Systematik nachvollziehbar und plausibel ist und der PSC vor Angebotsabgabe kalkuliert und dokumentiert wurde.

Werden die Alternativen auf diese Weise verglichen, befindet sich die Bauverwaltung de facto in einem intern sichtbaren Wettbewerb mit den Bietern. Dies führt nicht nur zu Auseinandersetzungen über bisherigere Maßstäbe und Arbeitsweisen, sondern nicht selten auch dazu, dass eigene Optimierungsmöglichkeiten stärker gesucht und ursprüngliche Planzahlen reduziert werden. Diese Diskussionen führten häufig zu Überlegungen und Erkenntnissen, die später auch für andere Investitionsvorhaben der jeweiligen Verwaltung genutzt werden konnten. In vielen Fällen bedeutet ein ÖPP-Projekt auch eine intensive Qualifizierung der Beteiligten. Diese Nebeneffekte wurden uns von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus öffentlichen Verwaltungen mehrfach bestätigt.

4. Zusammenfassung

Aus der Sicht von Beratern, die seit Jahren sehr praktische Erfahrungen aus der Mitwirkung an zahlreichen Investitionsvorhaben der öffentlichen Hand aus zahlreichen Diskussionen in Verwaltung und politischen Gremien, aus nicht immer einfachen Genehmigungsverfahren gemacht haben, kann man als Fazit zusammenfassen:

- Öffentlich-private Partnerschaften sind bei geeigneten Projekten ein sinnvoller Weg, den Investitionsstau in Deutschland zu verringern.
- Öffentliche Investitionen können durch privat finanzierte Lösungen wirtschaftlich vorteilhaft und zeitnah realisiert werden.

- Die konventionelle Beschaffung und die alternativen Realisierungsmodelle sollten vorab im Rahmen einer Machbarkeitsstudie verglichen werden – der dafür betriebene Aufwand sollte jedoch im angemessenen Verhältnis zum Gesamtprojekt stehen.
- ÖPP-Projekte sind dann erfolgreich, wenn die öffentliche Hand ihre eigenen Ziele klar definiert.
- ÖPP erfordert ein komplexes Ausschreibungsverfahren einschließlich der Wahl des geeigneten Vergabeverfahrens.
- Wirtschaftliche Ergebnisse lassen sich dann erzielen, wenn vorab eine sinnvolle und faire Risikoallokation zwischen öffentlichen Auftraggeber und privatem Auftragnehmer gefunden wird.
- Komplexe Ausschreibungsverfahren sollten von einem Projektteam, ggf. unter Hinzuziehung externer Beratung, vorbereitet und durchgeführt werden.
- Die Ausschreibungsverfahren benötigen sorgfältig ausgewählte, transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Auswahlentscheidungen während des Vergabeprozess.
- Fundierte Wirtschaftlichkeitsvergleiche müssen Risikounterschiede der Alternativen berücksichtigen.
- ÖPP fördern den Know-how-Transfer und neue Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung,
- ÖPP-Projekte erfordern ein hohes bis überdurchschnittliches Engagement aller Beteiligten.

5. Literatur

[Arthur Andersen] Arthur Andersen and Enterprise London Business School of Economics and Political Science (LSE) (2000). Value for Money Drivers in the Private Finance Initiative, Report January 2000.

Daub, Walter; Hans Herrmann Eberstein (1998). Kommentar zur VOL/A. Verdingungsordnung für Leistungen (ausgenommen Bauleistungen). Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Leistungen VOL/A (Neufassung). 4. Auflage. Düsseldorf: Werner.

Ingenstau, Heinz; Hermann Korbion (2001). VOB – Verdingungsordnung für Bauleistungen. Teile A und B. Kommentar. 14., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, hrsg. v. Horst Locher und Klaus Vygen. Düsseldorf: Werner.

Niebuhr, Frank; Hans-Peter Kulartz; Alexander Kus; Norbert Portz (2000). Kommentar zum Vergaberecht. 4. Teil des GWB. Vergabeverfahren, Nachprüfungsverfahren und Schadenersatz. Neuwied; Kriffel: Luchterhand.

[PPP-Forum Thüringen]. Thüringer Ministerium für Bau und Verkehr (2004). Vortrag zum 1. PPP-Forum Thüringen a, 15.12.2004 (im Manuskript vervielfältigt):

[PPP im öffentlichen Hochbau]. Beratergruppe »PPP im öffentlichen Hochbau« [Autorenkollektiv] (2003). Gutachten *PPP im öffentlichen Hochbau*. Online im Internet: <http://www.ppp-bund.de/hochbau.htm> [07.03.2005].



Quelle:

Hartmut Fischer; Thomas Schubert (2005). Ausschreibungsmanagement bei ÖPP-Projekten. Erfahrungen aus der Praxis. in: Dr. Michael Kroll (Hrsg.). Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand. Nachschlagewerk für die tägliche Praxis. 10. Auflage. Lichtenfels: LeaSoft GmbH, S.242-252.

VBD Beratungsgesellschaft für Behörden mbH
Invalidenstr. 34
10115 Berlin
Tel.: (030) 285 298-0
Fax: (030) 285 298-27
Email: kontakt@vbd-beratung.de