

Public Private Partnership

Gestaltung von Leistungsbeschreibung, Finanzierung,
Ausschreibung und Verträgen in der Praxis

Herausgegeben von

Bettina Meyer-Hofmann

Frank Riemenschneider

Oliver Weihrauch

Bearbeitet von

Gabriele Altenhofen • Thomas Axer • Torben Bernhold • Torsten Böger • Gerold Eckardt • Dennis Eichwald • Frank Eppinger • Klaus Gellenbeck • Enno Gerdes • Claudia Grothaus • Marcus Otto Grünh • Alexander G. Hofmann • Bettina Meyer-Hofmann • Hans-Wilhelm Käsewieder • Norbert Kanthak • Michael Korn • Andreas Lenzen • Frank Littwin • Günther Mävers • Marcus Michels • Jan Miksch • Jutta C. Möller • Roland Mohr • Florian Nitzsche • Klaus Oertel • Frank Riemenschneider • Oliver Weihrauch



Carl Heymanns Verlag

Inhalt

Herausgeber und Autoren	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
1. TeilPraxis	1
1. Kapitel Public Private Partnership aus Sicht der PPP-Taskforce NRW	1
<i>1. Abschnitt Thematischer Hintergrund und Leitmotiv der PPP-Taskforce NRW</i>	1
1. Hintergrund und Ziele der PPP-Entwicklung	1
2. Kommunalen Investitionsbedarf	2
3. Politische Zielsetzungen	3
4. Begriffsbestimmung von PPP	4
<i>2. Abschnitt- PPP-Theorie: Ablauf eines PPP-Beschaffungsprozesses</i>	7
1. Die Machbarkeitsuntersuchung	9
a) Datenerhebung	10
b) Projektdefinition	11
c) Prüfung der Finanzierbarkeit	11
d) Einbindung der Kommunalaufsicht	12
e) Der PPP-Eignungstest in der kommunalen Praxis	15
2. Ausschreibung	16
3. Kleine PPPs	20
<i>3. Abschnitt PPP-Praxis: Erste Schritte und Grundprinzipien</i>	21
1. Kriterien der PPP-Taskforce NRW für die Auswahl von Pilotprojekten	21
2. Die Rolle der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung bei den NRW-Pilotpro- jekten	22
3. Beauftragung von externen Beratern	25
<i>4. Abschnitt Evaluation der ersten PPP-Pilotprojekte</i>	26
1. Die Pilotprojekte im Einzelnen	26
2. Erfahrungen hinsichtlich der Effizienzpotenziale aus den NRW-Pilot- projekten	27
3. Problemfelder bei der Frühphasenberatung	28
<i>i. Abschnitt PPP auf Bundes- und Länderebene</i>	29
1. Die PPP-Bundes-Taskforce	29
a) Aufgaben der PPP- Bundes-Taskforce	29
b) Aufgaben des Lenkungsausschusses/der Arbeitsgruppe	30
2. PPP-Kompetenzzentren auf Länderebene	30

2. Kapitel PPP-Verfahren aus Bietersicht	32
1. Abschnitt <i>Strategische Überlegungen</i>	32
2. Abschnitt <i>Bildung des Bieterkonsortiums</i>	32
1. Bieterstruktur	33
2. Berater	34
3. Planungspartner	34
4. Baupartner	35
5. Betriebspartner	35
6. Finanzierungspartner	36
7. Instrumente	36
3. Abschnitt <i>Teilnahmewettbewerb</i>	37
1. Formale Nachweise	37
2. Referenzen	38
3. Kompetenz	38
4. Abschnitt <i>Angebotsbearbeitung</i>	38
1. Projektorganisation und Projektmanagement	39
2. Planung	41
3. Kalkulation	41
4. Finanzierung	42
5. Steuern	42
6. Recht	43
7. Formulierung des Angebotes	43
5. Abschnitt <i>Verhandlungsrunde</i>	44
6. Abschnitt <i>Taktische Überlegungen</i>	45
1. Angebotsschwerpunkt	45
2. Nebenangebote	46
7. Abschnitt <i>Ergebnis</i>	46
2. Teil Betrieb und Bau	47
1. Kapitel FM-gerechte PPP-Ausschreibungen unter Berücksichtigung eines ganzheitlichen Betriebskonzepts	47
1. Abschnitt <i>Einleitung</i>	47
1. FM-gerechte Lebenszyklusbetrachtung in PPP-Projekten	48
2. Phasen zur Umsetzung eines optimalen Betreiberkonzepts	50
3. Die ergebnisorientierte Ausschreibung als Grundlage auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Betreiberkonzept	55
a) Grundsätzliche Probleme bei der Erstellung ergebnisorientierter Ausschreibungen	55
b) Standardisierung von Verfahrensmethodik und Strukturen	56
2. Abschnitt <i>Erstellung eines optimierten Betriebs-/ Gebäudemodells</i>	57
1. Betriebskonzept	60
a) Leitbild	60
b) Grundsätzliche betriebliche Rahmenbedingungen	60

c)	Darstellung der betrieblichen Prozesse	60
d)	Raurrifunktionale Zusammenhänge	61
e)	Personalkonzept	61
2.	Gebäudekonzept	62
3.	Parallele Ableitung von Maßnahmen zur Effizienzgenerierung im Zuge der betrieblichen Leistungsabgrenzung	62
3.	<i>Abschnitt Betriebs-ZPersonalkonzept</i>	62
1.	Leitbild	62
2.	Grundsätzliche betriebliche Determinanten	63
a)	Betriebsziele	63
b)	Kategorien öffentlicher PPP-Projekte	64
c)	Funktionsbereiche	64
3.	Darstellung der betrieblichen Prozesse	65
a)	Prozessliste	66
b)	Prozesssteckbrief	67
c)	Prozesslandkarte	68
d)	Prozessflussdiagramme	69
e)	Organigramm zur Abbildung von Funktionen einer Organisation	70
4.	<i>Abschnitt Gebäudekonzept</i>	71
1.	Raum-/Funktionsprogramm	71
2.	Räumliche Beziehungen	72
X	<i>Abschnitt Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Betrieb</i>	73
1.	Abgrenzung der betrieblichen Leistungserfüllung	74
2.	Analyse der Kompetenzen	75
a)	Öffentliche Hand	75
b)	Private Wirtschaft (Dienstleistungen, Know-how Vorsprünge)	75
3.	Zielhorizont des betrieblichen Kerngeschäfts	76
4.	Verteilung der öffentlichen und privaten Leistungen	76
5.	Schnittstellenbetrachtung	77
6.	<i>Abschnitt Ergebnisorientierte Leistungsbeschreibung</i>	78
1.	Grundlagen: Output-Spezifikationen als bewährtes Instrument ergebnisorientierter Ausschreibungen	78
a)	Gegenüberstellung von tätigkeitsorientierten Leistungsr	
.	Verzeichnissen und ergebnisorientierten Leistungsbeschreibungen	78
aa)	Ziel der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	80
bb)	Vorteile der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	80
cc)	Nachteile der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	81
b)	Potenziale der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	83
aa)	Projektübergordnete Potenziale	83
bb)	Projektspezifische Potenziale	84
c)	Erfolgsfaktoren der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	84
d)	Output-Spezifikationen als Instrument der ergebnisorientierten Leistungsbeschreibung	86
e)	Anforderungen an die gesamte Leistungsbeschreibung	87

Inhalt

2.	Ableitung des Nutzeranforderungsprofils aus dem Betriebskonzept ..	87
3.	Systematisierung der Output-Spezifikationen zu einer einheitlichen, strukturierten und aussagekräftigen Leistungsbeschreibung	88
a)	Allgemeine Strukturierungsansätze der Ausschreibungsunterlagen und Zusammenstellung aller benötigten Output-Spezifikationen ..	90
b)	Strukturmodell aller Output-Spezifikationen	94
c)	Abgrenzung und Interaktion zwischen baulichen und betrieblichen Outputs	97
d)	Struktur des einzelnen Outputs	101
4.	Anpassung der Qualitätslevel	110
5.	Mitwirken bei generellen Qualitätslevels für die Endchaftsregelungen	110
7.	<i>Abschnitt Definition der Service-Level-Agreements.auf Basis der Output-Spezifikationen mit dem Dienstleister.</i>	111
1.	Service-Level-Agreements	111
a)	Definition	111
b)	Zielhorizont und Erfolgsfaktoren	112
2.	Ableitung von Service Levels aus vorhandenen Outputs	114
3.	Ableitung einer geeigneten SLA-Systematik aus der Struktur der Output-Spezifikationen	117
a)	Kriterienkatalog für die Differenzierung der Service-Levels	117
b)	Konzeption der Struktur der Service-Level-Agreements	117
aa)	Zusammenstellung der SLAs und SLA-Klassen	118
bb)	Zuordnung der SLAs zu Output-Spezifikationen	118
cc)	SLArStruktur	118
4.	Vorentwurf der einzelnen Service-Level-Agreements	120
a)	Festlegung allgemeiner Definitionen	120
aa)	Klärung von Definitionen'(für die Dienstleister)	120
bb)	Ausnahmeregelungen	121
b)	Festlegung von Ausnahmeregelungen	122
8.	<i>Abschnitt Besondere Aspekte.</i>	122
1.	Definition der Verteilung der Betriebsrisiken	122
a)	Risikoidentifizierung und -klassifizierung auf Basis der Zieldefinition	123
b)	Risikobewertung	124
c)	Ganzheitliche Risikoverteilung mithilfe einer Risikomatrix	124
2.	Definition des Bonus-Malus-Systems (Performance-Messung) anhand von festgelegten Key Performance Indicators (KPI)	125
a)	Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators)	126
aa)	SLA-Fehlerklassen	126
bb)	Reaktions- und Lösungszeiten	126
b)	Vergütungssysteme	126
aa)	Varianten	127
bb)	Abrechnung	128
cc)	Monitoring-Prozesse beziehungsweise Qualitätsmanagement	128
c)	Implementierung des Incentive-Systems in den Vertrag	131

3. Kommunikations-und Controllingsystem am Beispiel des Change-Managements	131
• 4. Glossar	135
2. Kapitel Outputspezifikationen der baulichen Leistung	136
1. Abschnitt <i>Begriffsdefinition.</i>	136
2. Abschnitt <i>Outputspezifizierung bei PPP-Projekten.</i>	139
3. Abschnitt <i>Anforderungen an die Outputspezifikationen bei PPP-Projek-</i> <i>ten.</i>	140
4. Abschnitt <i>Outputspezifikation für bauliche und technische Leistungen</i> ..	141
1. Ausreichende Planung	141
a) Nutzerbedarfsprogramm	142
b) Kosten	145
c) Gestalterische Kriterien	145
d) Gesamtoptimierung	146
e) Termine	147
2. Risiken	147
a) Risikotransfer	147
b) Bauzustandsbeschreibung	149
3. Wertung der Angebote	150
5. Abschnitt <i>Angebotskosten.</i>	151
3. TeilRecht	157
1. Kapitel Gestaltungsspielraum und Bindungen der öffentlichen Hand	157
1. Abschnitt <i>Einleitung.</i>	157
2. Abschnitt <i>Rechtliche Grenzen bei der Übertragung von Dienstleistungen</i>	159
1. Art 33 Abs. 4 GG	159
2. Aufgabenwahrnehmung Privater	161
a) Beleihung	161
b) Verwaltungshelfer	162
3. Landesrechtliche Vorschriften: Bau- und Liegenschaftsbetriebe	163
3. Abschnitt <i>Tatsächliche Grenzen bei der Übertragung von Dienstleis-</i> <i>tungen.</i>	164
4. Abschnitt <i>Finanz- und Haushaltsrechtliche Grenzen und Bindungen der</i> <i>Öffentlichen Hand.</i>	165
1. Allgemeines	165
2. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit	166
3. Wirtschaftlichkeitsvergleich	166
4. Interessenbekundungsverfahren	168
5. Verpflichtungsermächtigungen	168
6. Kredite, Bürgschaften und Forfaitierung	170
7. Beteiligung an privatrechtlichen Unternehmen	171
8. Überlassung der Nutzung eines Vermögensgegenstandes	172

5. Abschnitt	Sonstige Grenzen und Bindungen der Öffentlichen Hand	172
1.	Politische Hindernisse	172
2.	Hindernisse in der Verwaltung	173
3.	Externe Hindernisse	173
a)	Baurecht gemäß § 37 BauGB i.V.m. § 80 BauO NRW	174
b)	Zulässigkeit von Vorhaben im Innen- oder Außenbereich	175
c)	Qualifizierter Bebauungsplan oder Vorhaben- und Erschließungsplan (VEP)	177
X	2. Kapitel Vertragsgestaltung bei PPP-Projekten	179
1. Abschnitt	Vertragsstruktur	180
1.	Projektverträge	181
a)	PPP-Projektvertrag	183
b)	Gesellschaftsvertrag	183
c)	Pachtvertrag	184
d)	Mietvertrag mit Sanierungs-ZBauverpflichtung	184
e)	Dienstleistungsverträge mit Bonus-Malus-Regelung und Service-Level-Agreement	185
f)	Schlichtungs- und Schiedsvereinbarung sowie Schiedsgutachtenabrede	186
g)	Direktvereinbarung	187
2.	Finanzierungsverträge der Projektgesellschaft	187
3.	Nachunternehmerverträge der Projektgesellschaft	188
2. Abschnitt	Typische Regelungsgegenstände in PPP-Verträgen	188
1.	Risikomanagement und Risikoverteilung	188
a)	Planungs- und Genehmigungsrisiken	190
b)	Grundstücks- und Gebäuderisiken	192
c)	Baurisiken	193
d)	Betriebsrisiken	194
e)	Finanzierungsrisiken	196
f)	Steuerliche Risiken	197
2.	Änderungsmanagement	198
a)	Änderung der Geschäftsgrundlage	198
b)	Vereinbarung einer Anpassungsregelung	199
3. Abschnitt	Sicherheitenkonzept und Endschaftsregelungen	201
1.	Sicherheitenkonzept	201
2.	Endschaftsregelungen	202
a)	Ordnungsgemäßes Ende des PPP-Projektes	202
b)	Endschaftsregelung bei vorzeitigem Vertragsende	204
/	3. Kapitel Ausschreibungspflicht	206
1. Abschnitt	Feststellung der Ausschreibungspflicht	206
1.	Öffentliche Auftraggeber	206
a)	Klassische öffentliche Auftraggeber gemäß § 98 Nr. 1.GWB	206
b)	Juristische Personen gemäß § 98 Nr. 2 GWB	206
aa)	Juristische Personen	207

bb) Im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nicht gewerblicher Art	207
cc) Staatliche Beherrschung	207
c) Verbände gemäß § 98 Nr. 3 GWB	208
d) Sektorenauftraggeber gemäß § 98 Nr. 4 GWB	208
e) Private Subventionsempfänger gemäß § 98 Nr. 5 GWB	208
f) Baukonzessionäre gemäß § 98 Nr. 6 GWB	209
2. Öffentlicher Auftrag	209
a) Lieferaufträge	209
b) Bauaufträge	210
c) Dienstleistungsaufträge	210
d) Abgrenzung der Auftragsarten	210
3. Schwellenwerte	210
4. In-house-Geschäfte und sonstige Gestaltungsmöglichkeiten	211
2. Abschnitt Vorbereitung der Ausschreibung	214
1. Interessenbekundungsverfahren (§ 7 Abs. 2 S. 2 BHO) / Markterkundungsverfahren	214
2. Zulässigkeit und Anforderungen an Nebenangebote	215
3. Erstattung von Angebotsbearbeitungskosten an unterlegene Bieter	217
4. Finanzierung der Projektvorlaufkosten durch den erfolgreichen Bieter	218
5. GU/GÜ-Vergabe	219
6. Festlegen der Zuschlagskriterien und deren Gewichtung	222
; K 4. Kapitel Durchführung der Ausschreibung	223
1. Abschnitt Erstellung der Vergabeunterlagen	223
1. Vergabeyermerk	224
2. Leistungsbeschreibung	225
3. Vertragsbedingungen	229
4. Bewerbungsbedingungen	231
5. Aufforderung zur Angebotsabgabe	232
2. Abschnitt Zeitplan für das Vergabeverfahren	234
3. Abschnitt Durchführung der Ausschreibung	235
1. Bekanntmachung	235
2. Teilnahmewettbewerb	235
3. Angebotswertung	241
4. Vorabinformation	246
5. Zuschlag/Beurkundungspflicht	246
4. Abschnitt Rechtsschutz	247
• 1. Vergabe ohne Ausschreibung (de-facto-Vergabe)	248
2. Nichtbeteiligung am Vergabeverfahren	248
3. Nichtberücksichtigung eines Bieters im Teilnahmewettbewerb/im Nichtoffenen Verfahren/ im wettbewerblichen Dialog	249
4. Rechtsschutz während eines laufenden Vergabeverfahrens bis zum Zuschlag	249
a) Rüge	249
b) Nachprüfungsverfahren	250

Inhalt

c) Sofortige Beschwerde•	253
5. Schadenersatz	254
6. Kosten	255
5. Kapitel Personalübernahme	257
1. Abschnitt <i>Einleitung</i>	257
2. Abschnitt <i>Betriebsübergang nach § 613 a BGB</i>	257
1. Begriff des Betriebsüberganges	257
2. Individualarbeitsrechtliche Rechtsfolgen	259
3. Unterrichtung und Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer	261
4. Beamtenrechtliche Besonderheiten	263
3. Abschnitt <i>Mitbestimmung des Betriebsrats bzw. der Personalvertretung</i>	263
1. Anwendungsbereich der Mitbestimmungsregelungen	264
2. Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz	265
a) Interessenausgleich und Sozialplan	265
b) Personelle Einzelmaßnahmen	268
c) Kündigungen	268
3. Mitbestimmung nach den Personalvertretungsgesetzen	268
a) Mitbestimmung wegen der Maßnahme als solcher	268
b) Mitbestimmungsrechte wegen personeller Einzelmaßnahmen	272
c) Mitbestimmung bei Kündigungen	272
4. Übergangsmandat des Betriebsrats bzw. der Personal Vertretung	272
4. Abschnitt <i>Personalstellung/Arbeitnehmerüberlassung</i>	274
1. Ausgangssituation	274
2. Personalstellung / Arbeitnehmerüberlassung	275
3. Weitere typische Regelungen eines Personalstellungsvertrags	277
4. Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung	278
6. Kapitel Projektgesellschaft und Bieterkonsortium	279
1. Abschnitt <i>Die Projektgesellschaft</i>	279
1. Überblick	279
2. Zulässigkeit der Verpflichtung zur Gründung einer Projektgesellschaft	280
3. Rechtsform der Projektgesellschaft	280
a) Gründung der Projektgesellschaft	281
b) Geschäftsführung und Vertretung bei der Projektgesellschaft	285
c) Die Gesellschafterversammlung der Projektgesellschaft	287
d) Aufsichtsgremien bei der Projektgesellschaft	288
e) Haftung der Gesellschafter bei der Projektgesellschaft	289
4. Beteiligung des Auftraggebers an der Projektgesellschaft ;	291
a) Vorgaben zur wirtschaftlichen Tätigkeit der öffentlichen Hand ...	291
b) Wege der Beteiligung	292
5. Muster eines Projektgesellschaftsvertrages am Beispiel der GmbH un- ter Beteiligung des Auftraggebers	293

2. Abschnitt	<i>Vertragsgestaltung innerhalb von Bietergemeinschaften/Kon-</i>	
	<i>sortien.</i>	299
1.	Überblick	299
2.	Wesen/Rechtsform der Bietergemeinschaft	299
3.	Muster eines Bietergesellschaftsvertrages am Beispiel der GbR<	301
7.	Kapitel Die Beurkundung von PPP-Verträgen	305
1. Abschnitt	<i>Einleitung</i>	305
2. Abschnitt	<i>Beurkundungspflicht</i>	305
1.	Grundstückserwerb/Veräußerung	305
a)	Formzwang	305
b)	Umfassende Formbedürftigkeit	306
c)	Formpflichtige Geschäftstypen	307
d)	Grundbuchliche Sicherung von Ansprüchen	308
2.	Gesellschaftsrechtliche Vorgänge	308
3.	Titulierung von Ansprüchen	309
4.	Umfang der Beurkundungspflicht	309
a)	vollständige Beurkundung und Verknüpfung	309
b)	Änderungen	310
c)	Aufhebung	310
3.	<i>Abschnitt Nutzen und Kosten des Beurkundungsverfahrens.</i>	311
1.	Stellung des Notars	311
2.	Nutzen des-Notars	311
a)	- Vertragsformulierung	312
b)	Sicherung der wechselseitigen Leistungspflichten	312
c)	Vollzug	312
3.	Kosten	312
4.	<i>Abschnitt Typische Inhalte der notariellen Gestaltung.</i>	313
1.	Wirksamkeit des Vertrages	313
a)	Inwieweit ist das Wirksamwerden eines Teilvertrages von der Wirksamkeit der übrigen Abreden abhängig?	314
b)	Wie wirken sich Leistungsstörungen in einem Teilvertrag auf die übrigen Teilverträge aus?	314
c)	Wie berührt die Unwirksamkeit, Rückabwicklung oder Kündigung eines Teilvertrages die übrigen Leistungsverhältnisse ?	314
2.	Sicherung von Leistung und Gegenleistung	315
3.	Erbbaurechtsvertrag	315
4.	Gesellschaftsverträge	316
4.	Teil Wirtschaftlichkeit und Finanzierung	317
1. Kapitel	Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung von PPP-Modellen	317
1. Abschnitt	<i>Einleitung</i>	317
2. Abschnitt	<i>Wirtschaftlichkeitsuntersuchung als Prozess.</i>	318
1.	Überblick	318

Inhalt

2.	Phase 1: Bedarfsfeststellung und PPP-Eignungstest	320
a)	Bedarfsfeststellung	320
b)	Nachweis der Finanzierbarkeit	321
c)	Definition der Projektziele	322
d)	Potenzielle Realisierungskonzepte	322
e)	PPP-Eignungstest	323
3.	Phase 2: Beschaffungsvariantenvergleich	326
a)	Vorläufige Leistungsbeschreibung	326
b)	Ermittlung der konventionellen Beschaffungsvariante	327
aa)	Basiskosten	328
bb)	Kosten der Planungs- und Errichtungsphase	329
cc)	Betriebsphase	329
dd)	Verwertungsphase	330
ee)	Finanzierungskosten	330
ff)	Erlöse	331
gg)	Risiken	331
hh)	Steuerlich bedingte Wettbewerbsverzerrungen	334
c)	Ermittlung der PPP- Beschaffungsvariante	335
d)	Der Beschaffungsvariantenvergleich	336
aa)	Diskontierungszins	337
bb)	Preisentwicklung/Inflation	337
4.	Phase 3: Wirtschaftlichkeitsnachweis	338
2.	Kapitel Handlungsempfehlungen für die Erstellung des Wirtschaftlichkeitsvergleiches	340
3.	Kapitel Die Bedeutung der Finanzierung innerhalb eines PPP-Projektes	344
1.	Abschnitt Einleitung	344
2.	Abschnitt PPP und Finanzierung	345
1.	Das Zielsystem des öffentlichen Auftraggebers	345
2.	Das Zielsystem der Kapitalgeber	345
a)	Der strategische Investor (Sponsor)	345
b)	Der Finanzinvestor	347
c)	Der Fremdkapitalgeber	347
d)	Die Förderinstitute	348
e)	Zusammenfassung der Ziele von beteiligten Kapitalgebern	349
3.	Organisatorismodelle aus dem Blickwinkel der Finanzierung	349
3.	Abschnitt Die Finanzierungsinstrumente	351
1.	Der Kommunalkredit	351
a)	Der Ablauf einer Kommunalkreditfinanzierung	352
b)	Konditionengestaltung bei einem Kommunalkredit	354
2.	Die Projektfinanzierung	355
a)	Der Ablauf einer syndizierten Projektfinanzierung	357
b)	Ratingmechanismus bei Projektfinanzierungen	360
c)	Konditionen einer Projektfinanzierung	364

3.	Die Forfaitierung (mit Einredeverzicht)	366
a)	Der Ablauf einer Forfaitierung in der Bank	368
b)	Die Bestimmung der Konditionen bei einer Forfaitierung	369
c)	Der Aufbau eines Term Sheet bei Forfaitierung	369
4.	Die Bau-Zwischenfinanzierung	371
5.	Die Finanzierungsinstrumente der Förderkreditinstitute KfW und EIB	373
a)	Finanzierung über die KfW-Förderbank	373
b)	Finanzierung über die Europäische Investitionsbank	374
4.	<i>Abschnitt Beitrag der Finanzierung zur Kostensicherheit</i>	376
1.	Ausgangspunkt der Konzeption	377
2.	Schadensäusmaß bei Nicht-Leistung	377
a)	In der Zukunft noch fällige Leistungen	379
b)	In der Vergangenheit nicht erbrachte Leistungen	380
3.	Finanzierungsbedingte Sicherheiten bei einer Projektfinanzierung	381
4.	Finanzierungsbedingte Sicherheiten bei einer einredefreien Forfaitierung	383
5.	Vergleichende Gegenüberstellung der Finanzierungsalternativen	384
6.	Kritische Würdigung	386
5.	<i>Abschnitt Beispielrechnung Finanzierungsvariantenvergleich</i>	387
1.	Eingangsdaten	388
2.	Ermittlung der Bürgschaftshöhe	389
3.	Gegenüberstellung der Finanzierungskosten	391
6.	<i>Abschnitt Zusammenfassung und Ausblick</i>	393
5.	Teil Sonderfälle	395
1.	Kapitel Die Bereitstellung von Straßeninfrastruktur in Deutschland	395
1.	<i>Abschnitt Einleitung</i>	395
2.	<i>Abschnitt Vergütungsmodelle privater Straßenbetreiber</i>	396
1.	Alternative Vergütungsstrategien	396
2.	Nutzermaut	398
3.	Schattenmaut	399
4.	Verfügbarkeitsentgelt	399
5.	Active Management	400
6.	Mischmodelle	401
3.	<i>Abschnitt Erfahrungen mit PPP-Modellen für Straßenverkehrsinfrastruktur</i>	401
1.	Deutschland	401
2.	International	403
2.	Kapitel PPP Modelle für kommunale Straßen	407
1.	<i>Abschnitt Einleitung</i>	407
2.	<i>Abschnitt Rahmenbedingungen</i>	408
3.	<i>Abschnitt Bedarfssituationen</i>	410

4. Abschnitt	<i>Ansätze für Geschäftsmodelle</i>	413
5. Abschnitt	<i>Projektumsetzung</i>	417
6. Abschnitt	<i>Fazit</i>	418
3. Kapitel	PPP-Modelle im Krankenhausbereich	419
1. Abschnitt	<i>Public Private Partnership in kommunalen Krankenhäusern - Ein Erfahrungsbericht</i> -	419
1.	Von der Grundsatzentscheidung bis zur europaweiten Ausschreibung	419
a)	Ausgangssituation kommunaler Krankenhäuser	419
aa)	Spezielle Ausgangssituation der <i>AKH Viersen GmbH</i>	419
bb)	Vergleichbare Situation bei anderen kommunalen Krankenhäusern	421
cc)	Erforderlichkeit gravierender Änderungen	422
b)	Feststellung der <i>PPP-Eignung</i> des ins Auge gefassten Projektes	423
2.	Feststellung der <i>wirtschaftlichen Machbarkeit</i> inklusive Erstellung einer <i>Machbarkeitsstudie</i>	425
a)	Ausschreibung zur Erstellung der <i>Machbarkeitsstudie</i>	425
b)	Weiteres Vorgehen	429
3.	Ausschreibung der Beratungsleistung zur Begleitung der EU-weiten Ausschreibung	433
a)	Auswahl der Bewerber	435
b)	Erstellung der Outputspezifikationen	438
2. Abschnitt	<i>Besonderheiten im universitären Krankenhausbereich im Rahmen eines PPP-Beschaffungsprozesses</i>	441
1.	Notwendigkeiten und Potenziale im Gesundheits-/ Forschungssektor im Hinblick auf die Professionalisierung des Facility Managements bzw. Public Private Partnership	441
2.	Besondere Anforderungen an den Beschaffungsprozess von (Universitäts-) Krankenhäusern und Möglichkeiten der Berücksichtigung in PPP-Ausschreibungen	444
a)	Hohe Leistungskomplexität und damit verbundene Anforderungen an ein Betreiberkonzept	445
b)	Notwendige Flexibilität der Nutzung sowie komplexe Gebäudeausstattung	448
3. Abschnitt	<i>Rechtliche Besonderheiten bei der Ausschreibung von PPP-Modellen im Krankenhausbereich</i>	450
1.	Projektteam	450
2.	Teilnahmewettbewerb	452
3.	Verhandlungsverfahren	454
a)	Technische Ausschreibungsunterlagen	454
b)	Rechtliche Ausschreibungsunterlagen	455

4. Kapitel Partnerschaftliche Verträge im Forschungsumfeld der chemischen und pharmazeutischen Industrie - Parallelen zu PPP-Projekten?	457
1. Abschnitt <i>Ausgangssituation der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland</i>	457
2. Abschnitt <i>Trends im industriellen Hochbau am Beispiel der chemisch-pharmazeutischen Forschung</i>	458
1. Ständig steigende Anforderungen der Gebäudenutzer an die Immobilie	459
a) Flexibilität	459
b) Technologische Anpassungsfähigkeit	460
c) Umweltverträglichkeit	460
d) Reproduzierbarkeit	461
e) Individuelle Produktivität und Komfort	461
2. Veränderungen in Vertrags- und Finanzierungsstrukturen	461
3. Erweiterung des Serviceportfolios der Standortbetreiber	462
3. Abschnitt <i>Chancen und Herausforderungen von partnerschaftlichen Lösungen im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Forschung und Entwicklung</i>	463
4. Abschnitt <i>Ähnlichkeiten zwischen PPP-Projekten und partnerschaftlichen Verträgen im chemisch-pharmazeutischen Forschungsumfeld</i>	464
i. Abschnitt <i>Zusammenfassung</i>	470
5. Kapitel Advanced PPP in Großbritannien	472
Abkürzungen	477
Literatur	483
Sachregister	491