





## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Das in TUGRAZonline hochgeladene Textdokument ist mit der vorliegenden Dissertation identisch.

---

Datum

---

Unterschrift



**Diese Dissertation ist meiner Frau und meiner Mutter gewidmet**

Für ihre unendliche Liebe, Unterstützung und Ermutigung



## **Danksagung**

Zunächst möchte ich meiner Mutter für ihre Liebe und Ihre Unterstützung danken. Danke für die Kraft und die Ermutigung. Mein Dank gilt auch meiner Frau, die mir Kraft und Mut gab und mich während dieser Arbeit begleitete.

Ich möchte auch meinem Betreuer, Prof. Doytchinov danken für seine Anleitung, die Diskussionen und seine Unterstützung während der gesamten Arbeit und für sein Vertrauen.

Diese Dissertation soll ein weiterer Schritt auf meinem Weg sein.

Copyright: © Christian Kersten Hofbauer, 2016. Alle Rechte vorbehalten

# Inhaltsangabe

<b>Danksagung</b> .....	<b>i</b>
<b>Inhaltsangabe</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>ix</b>
<b>Kurzfassung</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xv</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>Kapitel eins</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Basiswissen und Methodik</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Stand der Forschung</b> .....	<b>10</b>
1.2.1. Allgemeine Definition .....	10
1.2.2. Hintergrund .....	13
<b>1.3. PPP als Form einer Zusammenarbeit</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4. Problemstellung</b> .....	<b>20</b>
<b>1.5. Methodik</b> .....	<b>23</b>
<b>1.6. Konzeptuelles Modell</b> .....	<b>25</b>
<b>1.7. Struktur der Arbeit</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel zwei</b> .....	<b>29</b>
<b>2. Instrumente für Public Private Partnership</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1. Einleitung</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2. Das Instrument PPP</b> .....	<b>32</b>
2.2.1. Strategien zur Stadtentwicklung mit PPP .....	32
2.2.2. PPP Modelle .....	33
2.2.2.1. Erwerbermodell (BROT, BOT) .....	36
2.2.2.2. Inhabermodell (DBFOT) .....	36
2.2.2.3. Leasingmodell (BLOT, BLOM) .....	37
2.2.2.4. Mietmodell .....	37
2.2.2.5. Konzessionsmodell .....	38
2.2.2.6. Gesellschaftsmodell .....	38

<b>2.3. PPP Vereinbarungen und Verträge</b> .....	<b>39</b>
2.3.1. Organisationsmodelle und Partnerschaftsübereinkommen.....	39
2.3.2. PPP Projektgesellschaften.....	40
2.3.3. Vergaberichtlinien Österreich und öffentliche Ausschreibung .....	42
2.3.4. Outputspezifikation in Ausschreibungen mit PPP.....	43
2.3.5. Managementorientierung in der Planung.....	44
<b>2.4. PPP Risikoallokation</b> .....	<b>44</b>
2.4.1. Optimale Risikoallokation.....	45
2.4.2. Das Preis-/ Leistungsverhältnis .....	48
<b>2.5. PPP Akteure und Fondsfinanzierungen</b> .....	<b>49</b>
2.5.1. Maastricht Kriterien .....	49
2.5.2. Stadtentwicklungsfonds: Rahmenbedingungen, Akteure.....	50
2.5.3. Revolvierende EU- Stadtentwicklungsfonds.....	51
<b>2.6. Conclusion</b> .....	<b>54</b>
<b>Kapitel drei</b> .....	<b>57</b>
<b>3. Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung in der nachhaltigen Stadtentwicklung mit PPP- Theoretische Rahmenbedingungen</b> .....	<b>57</b>
<b>3.1. Einleitung</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2. Nachhaltigkeit und Lebenszyklus</b> .....	<b>60</b>
3.2.1. Nachhaltigkeit.....	60
3.2.2. Innovative Projektfinanzierung.....	61
3.2.3. Ganzheitliche Projektentwicklung .....	62
3.2.4. Finanzierung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte.....	63
3.2.5. Stakeholder und staatliche Schlüsselrolle.....	68
3.2.6. Rahmenbedingungen und Management von PPP.....	70
3.2.7. Rahmenvertrag und Monitoring.....	71
<b>3.3. Nachhaltige Stadtentwicklung</b> .....	<b>73</b>
3.3.1. Definition und Bestandteile von nachhaltiger Stadtentwicklung.....	73
3.3.2. Bewertung von nachhaltiger Stadtentwicklung .....	74
3.3.3. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK) .....	75
3.3.4. Strategien zur nachhaltigen Stadtentwicklung mit PPP .....	76
3.3.5. Industrie- und Stadt- Brachflächen und nachhaltige Projektfinanzierung.....	77
<b>3.4. Kooperative und kollaborative Zusammenarbeit; Good Governance</b> .....	<b>78</b>
3.4.1. Soziale Stadt .....	78
3.4.2. Partnerschaft zwischen Staat und Bürgern .....	79

3.4.3. New Urban Governance.....	80
3.4.4. Die unternehmerische Stadt.....	81
3.4.5. Governance und Planungskultur .....	82
<b>3.5. Knowledge and capacity building- Lernende Strukturen .....</b>	<b>84</b>
3.5.1. Handlungsspielräume für PPP Konstellationen.....	84
3.5.2. Good Practice Beispiele .....	85
3.5.3. Offene Plattformen, Netzwerke.....	86
<b>3.6. Kommunikation/ Moderation/ Marketing .....</b>	<b>87</b>
3.6.1. City Branding.....	88
3.6.2. PPP und City Marketing.....	89
<b>3.7. Kritische Erfolgsfaktoren- konzeptuelles Modell für PPP .....</b>	<b>91</b>
<b>3.8. Conclusion .....</b>	<b>93</b>
<b>Kapitel vier .....</b>	<b>97</b>
<b>4. Stadt weiter bauen: österreichische Fallstudien.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1. Einleitung .....</b>	<b>99</b>
<b>4.2. Fallstudienanalyse.....</b>	<b>100</b>
4.2.1. Auswahl der Fallstudien.....	100
4.2.2. Fallstudie: Graz Reininghaus.....	102
4.2.1. Fallstudie Zielgebiet Gürtel.....	107
4.2.2. Fallstudie: Geriatrie- Zentrum im Kabelwerk.....	113
4.2.3. Fallstudie: TownTown, Neuer Stadtteil mit komplexer PPP-Struktur.....	118
4.2.4. Fallstudie: Media Marx Quarter mit PPP.....	123
4.2.5. Fallstudie: Tech Gate Vienna – Holding mit PPP.....	125
<b>4.3. Conclusion .....</b>	<b>129</b>
<b>Kapitel fünf .....</b>	<b>131</b>
<b>5. Analyse und Diskussion .....</b>	<b>131</b>
<b>5.1. Ergebnisse aus den Fallstudien- gelernte Lektionen.....</b>	<b>133</b>
5.1.1. Kombination aus großen und kleinen Projekten. ....	133
5.1.2. Langfristig geplante Vorgangsweise .....	134
5.1.3. Abstimmung nachhaltiger Stadtentwicklungsprozesse Flächenwidmungspläne und Bürgerinitiativen. ....	134
5.1.4. Anforderungen einer PPP- Partnerschaft.....	135
<b>5.2. Ergebnisse der Experten Interviews .....</b>	<b>136</b>
5.2.1. Die Befragung.....	136

5.2.2. Kommunikation und Kooperation.....	137
5.2.3. Die Risiken .....	138
<b>5.3. Vergleichende Analyse: Kritische Erfolgsfaktoren für PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung in Österreich .....</b>	<b>139</b>
5.3.1. Vertrauen.....	139
5.3.2. Governance und Strukturen.....	140
5.3.3. Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile.....	141
5.3.4. Politischer Kontext und Commitment.....	143
<b>5.4. Vorteile von PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung .....</b>	<b>144</b>
<b>5.5. Nachteile von PPP in der nachhaltigen Stadtentwicklung .....</b>	<b>145</b>
<b>5.6. Rahmenbedingungen für PPP in Österreich .....</b>	<b>147</b>
5.6.1. Anwendungsmöglichkeiten für PPP in Österreich .....	150
5.6.2. Stadtentwicklungsfonds in Österreich .....	151
<b>5.7. Aktueller Handlungsbedarf, Erfahrungen, Verbreitung, Perspektiven .....</b>	<b>152</b>
5.7.1. Bürgerfonds.....	156
5.7.2. Die Rolle der EIB als Knowledge-Hub und Kreditgeber.....	156
5.7.3. Kommunale Verantwortung.....	157
5.7.4. Klimawandel .....	158
5.7.5. Business Improvement Districts .....	159
5.7.6. Innenstadtentwicklungsfonds ISF .....	161
<b>Kapitel sechs.....</b>	<b>165</b>
<b>6. Schlussfolgerung.....</b>	<b>165</b>
<b>Perspektiven von PPP für Stadtentwicklungsprojekte.....</b>	<b>167</b>
<b>Referenzen .....</b>	<b>173</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>199</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>201</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>203</b>
<b>Anhang 1: Österreichisches Bundesvergabe- Gesetz (BVergG) .....</b>	<b>203</b>
<b>Anhang 2: PPP Vergabeprozessstruktur.....</b>	<b>213</b>
<b>Anhang 3: Die Struktur von PPP Verträgen .....</b>	<b>217</b>
<b>Anhang 4: PPP-Konstellationen im internationalen Kontext .....</b>	<b>219</b>
<b>Qualitätssicherung.....</b>	<b>220</b>

Value for Money .....	222
Zweistufige Bieterverfahren.....	222
<b>Finanzierung durch Europäische Fonds .....</b>	<b>224</b>
Modelle von Stadtentwicklungsfonds und Brachflächenfonds. ....	224
<b>Anhang 5: Begriffsbestimmungen.....</b>	<b>225</b>
Vorhabenbezogene Bebauungspläne.....	225
Der städtebauliche Vertrag .....	225
Ausblick auf Stadtentwicklungsfonds.....	234
<b>Anhang 6: Experten- Interviews .....</b>	<b>237</b>
<b>Anhang 7: Auswertung der Experten- Interviews .....</b>	<b>245</b>



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AKH	Allgemeines Krankenhaus
B	Build
BBO	Buy- Build- Operate
BER	Flughafen Berlin-Schönefeld
BGB	Baugesetzbuch Deutschland
BID	Business Improvement District
BLOM	Build- Lease Own- Maintain
BLOT	Build- Lease Own- Transfer
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BOOT	Build- Own- Operate- Transfer
BOT	Build- Operate- Transfer
BROT	Build- Rent- Own- Transfer
BSF	Building Schools for the Future
CABE	Commission for Architecture and the Built Environment
CABERNET	Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network
CDT-Bereiche	City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereiche
D	Design
DBFO	Design- Build- Finance- Operate
DBFOT	Design- Build- Finance Operate- Transfer
DBOM	Design- Build- Operate- Maintain
EFRE	Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung
EG	Europäische Gemeinschaft
EIB	Europäische Investitionsbank
EPEC	European PPP Expertise Centre
EU	Europäische Union
F	Finance
FM	Facility Management
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IMF	International Monetary Fund, Internationaler Währungsfonds

INSEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
ISF	Innenstadtentwicklungsfonds
IWF	Internationaler Währungsfonds
JEREMIE	Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises
JESSICA	Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas
KAV	Wiener Krankenanstaltenverbund der Stadt Wien.
L	Lease
LCA	Life Cycle Assessment
LEG Thüringen	Landesentwicklungsgesellschaft des Freistaates Thüringen
M	Maintain
MA21	Magistratsabteilung (MA 21:Stadtplanung)
MBG	Wiener Messe Besitz GmbH
MQM	Media Quarter Marx
NDC	New Deal for Communities
NPM	New Public Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
O	Operate
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖPP	Öffentlich- Private Partnerschaft
PFI	Private Finance Initiative Programme
P.S.K.	Postsparkasse Beteiligungsverwaltung GmbH (P.S.K.),
POSDCORB	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Operating, Reporting, Budgeting
PPP	Public-Private Partnership
PPPP	Public-Private Participation Partnership
PSC	Public-Sector Comparator
PSI	Public Services International
PSIRU	Public Services International Research Unit
PwC	Price WaterHouse Cooper
R	Rent
RP6	Rahmenprogramm 6, 7 der EU für Forschungsprojekte
SEF	Stadtentwicklungsfonds
SIV	Special Investment Vehicle
SOBON	Sozialgerechte Bodennutzung
SPV	Special Purpose Vehicle
T	Transfer
TEN	Trans European Network (Transeuropäische Netze)

UK Treasury	Wirtschafts- und Finanzministerium Großbritannien
URBACT	Netzwerk für Städte- Integrierte urbane Entwicklung
USCM	United States Conference of Mayors
VBM	Beteiligungsmanagement GmbH (Adolf Wala)
VfM	Value for Money
WWFF	Wirtschaftsagentur Wien Förderungsfonds
WWFF-H	WWFF Holding GmbH
ZIT	Technologieagentur der Stadt Wien GmbH



## Kurzfassung

Anhand einer Definition von Public-Private Partnership (PPP), die auch geschichtliche Entwicklungen miteinbezieht, wird das Instrument PPP auf dem Hintergrund der Vergabegesetzgebung in Österreich erläutert. Die verschiedenen Modelle und Typen der Anwendung sowie vertragliche Vereinbarungen führen zur Darstellung der Vor- und Nachteile von PPP auf dem Hintergrund der Finanzierung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten. Unterschiedliche Organisationsmodelle für Partnerschaftsübereinkommen und die Projektabwicklung zeigen die Risiken und Konflikte von PPP-Projekten für nachhaltige Stadtentwicklung. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten sind durch europäische Stadtentwicklungsfonds in Form von revolving Fonds miteinbeziehbar. Derartige Finanzierungsmöglichkeiten sind sowohl für Brachflächen, als auch für Energieinvestitionen anwendbar. Hierbei ist der kommunale Einfluss maßgeblich, da Strategien in Verbindung mit PPP von der Kommune gewollt und mitgetragen werden müssen. Good Governance, also die Partnerschaft zwischen Verwaltung und Bürger führen zu innovativer Planungskultur und zur unternehmerischen Stadt, die Handlungsspielräume und Partnerschaften für Entwicklungsmöglichkeiten sucht und aktiv Stadtentwicklungsprojekte gestaltet.

In den Fallstudien werden diese Ansätze beleuchtet und anhand der Kriterien Vertrauen, Good Governance, Klarheit der Strategie, sowie politischer Kontext, analysiert und diese in einem weiteren Schritt auf kritische Erfolgsfaktoren für PPP's in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten verglichen. Die Anwendung dieser kritischen Erfolgsfaktoren für die Projektfinanzierung und –Entwicklung zeigt, dass Vertrauen, Good Governance, klare Strategien und politisches Commitment wesentliche Erfolgsfaktoren für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte sind.

In Österreich bieten sich Möglichkeiten der Projektfinanzierungen, die jedoch nicht wahrgenommen werden. Zu diesen Ansätzen gehören auch Bürgerfonds mit Innenstadtentwicklungsprojekten ähnlich den BID's auf dem Hintergrund von Klimawandel und kommunaler Verantwortung.

Die Projekte in Österreich sind meist Einzelfälle, die ein PPP aus der Partnerschaft von Gesellschaften und Finanzierungspartnern bilden, ohne langfristige vertragliche Verein-

barungen zur Absicherung der Leistungen für die öffentliche Hand. Auch ohne Anlaufstelle zur unabhängigen Information vom Bund aus, ohne Task Force oder Beratungsstelle für Kommunen, wird die Anzahl an PPP's in Österreich durch die Nachfrage nach öffentlicher Investitionstätigkeit für Wohnraum, Kindergärten und Schulen, sowie der Entwicklung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte zunehmen, da die öffentlichen Partner diesen kontinuierlich steigenden Finanzaufwand nicht befriedigen können. Private können zusätzlich zu Fondsfinanzierungsrückflüssen Investitionen in qualitativ hochwertige nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte tätigen, welche sowohl durch das Renommee des Projektes, als auch durch Renditen für einen größeren Kreis von Investoren von Interesse sind.

## **Abstract**

By using a definition of Public-Private Partnership (PPP), which also includes historical developments, the instrument of PPP is explained on the background of the procurement legislation in Austria. The various models and types of application and contractual arrangements are leading to the presentation of the pros and cons of PPP on the background of the financing of sustainable urban development projects. Different organizational models for partnership agreements and project implementation show the risks and conflicts of PPP projects for sustainable urban development. Further, financing options are incorporable by European urban development fund, as well as by using revolving funds. Such financing options are applicable for the sustainable development of brown-field sites, as well as for energy investments. Here, the local impact is significant because strategies in conjunction with PPP must be supported and wanted by the local authority. Good governance, that means, the partnership between the administration and citizens leads to an innovative planning culture and the entrepreneurial city that actively steers and leads partnerships for development opportunities and seeks actively well designed sustainable urban development projects.

In the case studies, these approaches are shown and analyzed according to the criteria of trust, good governance, clarity of strategy, and political context. In a further step using critical success factors for PPP's in sustainable urban development projects these case studies will be compared. The application of these critical success factors for project financing and development shows that trust, good governance, clear strategies and political commitment are key success factors for sustainable urban development projects.

In Austria, there are possibilities of project finance, but that are not taken into consideration. These approaches also include citizen funds with sustainable inner-city development projects similar to Business Improvement Districts (BID) on the background of Climate Change and local municipal responsibility.

The projects in Austria are mostly isolated cases which form a PPP from the partnership between companies and financing partners, without long-term contractual agreements to hedge the benefits for the public sector. Even without contact point for independent information from the federal government, task force or advisory body for local authori-

ties, the amount of PPP's in Austria will increase. The public partner can not satisfy this rising financial expenses, due to the demand for public investment for housing, kindergartens and schools, as well as for the development of sustainable urban development projects. Private funds in addition to revolving funding investments in high quality sustainable urban development projects can be of interest for the fame of the project, as well as for returns of a wider circle of investors.

## Einleitung

Stadtentwicklungsprozesse erfordern langfristige Planungskonzepte, Strategien und Visionen. Aus diesem Grund sind nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP, deren Vertragsdauer sich über Zeiträume von zwanzig bis dreißig Jahren erstrecken, Kooperationen von öffentlichen Körperschaften und privaten Partnern für die Lebenszeit eines Projekts. In diesem Zusammenhang ist auch das Konzept des Lebenszyklusansatzes, dessen sich vor allem die Befürworter von PPP bedienen, sowie die finanzielle Profitabilität, die Bewertung des Stadtteiles, Kapital und Idee und die Kosten-Nutzen Analyse, von entscheidender Bedeutung. Seit Beginn der neunziger Jahre haben gravierende Änderungen der sozioökonomischen Rahmenbedingungen europäischer Städte einen Struktur- und Identitätswandel hervorgerufen, der die Bedingungen städtischer Politik stark verändert hat und viele Städte vor grundlegende neue Herausforderungen stellt. Die Städte entwickeln neue Perspektiven und neue Formen der Identität, um dem drohenden Schrumpfungprozess entgegen zu wirken. Durch den ökonomischen Strukturwandel und technologischen Fortschritt ergeben sich jedoch auch neue Chancen für die Stadtentwicklung. Die Abwanderung großer innerstädtisch gelegener Produktions- oder Logistikanlagen macht große zentrumsnahe Areale in der Stadt zu Brachflächen. Diese Flächen sind wie riesige weiße Flecken auf der Landkarte der Stadt, die eine Integration in die urbane Struktur erfordern und Raum für neue gesellschaftliche Prozesse und soziale, ökonomische und bauliche Experimente bieten. Private Public Partnership (PPP), eine Mischform aus öffentlicher und privater Finanzierung, ist zu einer Erfolgsformel geworden. PPP in Österreich ist allerdings zur Projektfinanzierung von völlig untergeordneter Bedeutung.

Eine Systematik in der kontinentaleuropäischen Stadtplanung zur Projektentwicklung mit PPP ist ebenfalls nicht vorhanden. Eine solche systematische Entwicklung setzt eine neue Planungskultur und -praxis voraus, die auch eine Neudefinition des Selbstverständnisses öffentlicher Stadtplanung impliziert. Die Aufgabe der öffentlichen Stadtplanung ist es demnach, die Kräfte des Marktes zu nutzen, ohne sich ihnen auszuliefern<sup>1</sup>. Die Spielräume der Stadtplanung werden durch Reaktionen der Marktmechanismen und

---

<sup>1</sup> Hatzfeld (1999). in Flohé u.a. (2001). S.7

gesellschaftlicher Trends, sowie durch lokale Einflüsse von globalen Tendenzen immer direkter beeinflusst und spürbar verringert. Deshalb kann die Stadtplanung – will sie sich nicht auf die reaktive Begleitung privater Entwicklungsprojekte beschränken – Kooperationen mit jenen Akteuren, die Einfluss auf diese Rahmenbedingungen haben, eingehen, um diese über die Einbindung in die Projekte auch für die Folgen hinsichtlich der Stadtentwicklung in-die-Pflicht-nehmen zu können<sup>2</sup> und um den Anspruch einer ganzheitlichen Entwicklung des Lebens- und Sozialraums Stadt nicht aufzugeben. Auch wenn der derzeitige Boom an Public-Private-Partnership- Projekten sich im wesentlichen auf die Bereiche Bildung und Kultur sowie Beschäftigungsförderung zu konzentrieren scheint, spielen PPP-Projekte auch in der Stadtentwicklung und Stadtplanung eine wichtige Rolle: nicht nur, dass sie in den bekannten großen US-amerikanischen und britischen Stadterneuerungs- und Revitalisierungsprojekten ihre bisher größte Aufmerksamkeit fanden – Stadtplanung und –Entwicklung stellen die sichtbarsten und offensichtlichsten Schnittmengen öffentlicher und privater Interessen und Belange dar. „Public Private Partnership ist eine spezifische Form der sozialen bzw. politischen Steuerung und der Aufgabenerfüllung von Verwaltungen. Als solche steht PPP in der internationalen Verwaltungsreformdiskussion schon seit einigen Jahren im Zentrum des Interesses.“<sup>3</sup>

PPP hat als vielversprechendes Instrument in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, um öffentliche Dienstleistungen und Aufgaben effizienter zu gestalten. „Hinter dem Hunger nach öffentlicher Infrastruktur stecken verschiedene treibende Kräfte. Eine davon ist die zunehmende Urbanisierung; ein immer größerer werdender Anteil der Weltbevölkerung lebt in Städten, aktuell bereits über fünfzig Prozent. Mit der Zunahme des Anteils der urbanen Bevölkerung eines Landes nimmt beispielsweise die Anzahl der Flughäfen pro Einwohner zu. (...) Die Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur durch private Konsortien macht nur dann Sinn und ist nur dann für den öffentlichen Sektor sinnvoll, wenn private Bieter im Wettbewerb zueinander stehen, sie durch Effizienzsteigerungen angereizt werden und durch den Wettbewerb Teile der Effizienzsteigerung an die staatlichen Auftraggeber weitergeben müssen.“<sup>4</sup> Auf dem Hintergrund der Finanzkrise, die „seit 2007 als Bankenkrise, Finanzkrise und Wirtschaftskrise (auch Sub-

---

<sup>2</sup> Flohé u.a. (2001). S.7

<sup>3</sup> Budäus, 1997 in: Ebenda. S.6

<sup>4</sup> Wiegand (2013).

prime Krise)<sup>5</sup> stieg „die ohnehin hohe Staatsverschuldung vieler Staaten krisenbedingt stark an.“<sup>6</sup> „Nachdem sich die Finanzmärkte wieder beruhigt hatten, wurde im Oktober 2009 eine Staatsschuldenkrise im Euroraum sichtbar, als Griechenland seine wahre Finanzlage offenbarte und Hilfspakete vom Internationalen Währungsfonds (IWF) und Europäischer Union (EU) erbat, um die Staatsinsolvenz zu vermeiden. Obwohl zwischen der Subprime Krise und der Eurokrise unterschieden wird, sprechen wissenschaftliche Analysen dafür, dass die Bankenrettung, die in einigen Staaten mit großen Mengen von Staatsgeldern finanziert wurde, die Staatsverschuldung so stark und sprunghaft hat ansteigen lassen, dass dies die leichte Ausbreitung der Staatsschuldenkrise von Griechenland auf andere Eurozonen-Staaten wesentlich mitverursacht haben dürfte.“<sup>7</sup> Diese Entwicklung auf Staatsebene hat seit 2009 immer größere Auswirkungen auf die Finanzen der österreichischen Städte und Gemeinden gehabt.

Ziel dieser Dissertation ist es daher, einen relevanten Überblick über PPP Modelle für Stadtentwicklungsprojekte und nachhaltige Stadtentwicklung in Österreich zu geben. Unter Einbeziehung der kritischen Erfolgsfaktoren von PPP-Projekten für nachhaltige Stadtentwicklung werden die wichtigsten Informationen hierfür anhand einer Literaturrecherche und Fallstudien zusammengefasst und mittels einer vergleichenden Analyse untersucht. Die Anwendung von partnerschaftlichen Projekten zur Entwicklung von Stadtgebieten in Österreich wird damit untersucht. Die Ergebnisse daraus werden verwendet, um Erneuerungsstrategien in österreichischen Städten und Gemeinden zu steuern. Das Endergebnis dieser Dissertation stellt einen umfassenden Rahmen dar, der die Elemente für erfolgreiche PPP's unterstreicht um daraus kritische Erfolgsfaktoren für Public-Private Partnerships in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten zu entwerfen. Die Methode, die hierfür verwendet wird, ist diejenige einer mehrdimensionalen Literaturrecherche, Experteninterviews und empirischen Studien mit einer vergleichenden Analyse von Projektbeispielen in Österreich. Diese Fallstudien werden anhand der kritischen Erfolgsfaktoren für PPP untersucht. Hintergrund der Recherchen und Ergebnisse ist das Central Europe Forschungsprojekt act4PPP.<sup>8</sup> Insgesamt werden mit dieser Ar-

---

<sup>5</sup> Rojahn (2005).S.151

<sup>6</sup> Ebenda.S.156

<sup>7</sup> Ebenda. S.156

<sup>8</sup> act4PPP, ein Central Europe (CE) Programm sollte die Projektpartner in die Lage versetzen, spezifische Strategien der Stadtbrachenentwicklungen für eine öffentlich- private Partnerschaft zu entwickeln. Die Kommunen sollten ihre Fähigkeit und Effizienz erhöhen, um die öffentlichen Aufgaben, die sie für ihre privaten Partner zur Zusammenarbeit, für gemeinsame Entwicklungen und institutionalisierte Zusammenarbeit mit Public-Private Partnership (PPP) zu entwickeln. (<http://www.act4ppp.eu>)

beit die folgenden Ziele verfolgt: Die Analyse der Entwicklung der Rahmenbedingungen für Partnerschaften und Stadterneuerungsprozesse in Österreich, die Analyse der Hauptelemente von erfolgreichen PPP Modellen im Kontext von Stadtentwicklungsprozessen, die Untersuchung des Umsetzungsprozesses mit Schwerpunkt auf stadträumlichen Auswirkungen, sowie die Entwicklung von Rahmenbedingungen für PPP Partnerschaften, die für Stadterneuerungsprozesse herangezogen werden können.

Mehrere Forschungsfragen haben sich daraus ergeben und werden in dieser Arbeit beantwortet:

- was sind die Bedingungen für erfolgreiche PPP's?
- wer sind die an PPP Projekten beteiligten Stakeholder und was ist ihre Rolle in dem Prozess?
- was für Mechanismen, Einflüsse oder Organisationen sind nötig um eine nachhaltige Stadtentwicklung zu steuern?
- Was sind die Hindernisse und Herausforderungen der Prozesssteuerungen?
- Was sind die Auswirkungen und Ergebnisse der Stadterneuerungsschemata?
- Was sind die Lehren daraus?

Zunächst wird in dieser Arbeit ein Überblick über die Literatur von PPP Stadtentwicklungsprojekten gegeben und auf Strategien zur Stadtentwicklung mit PPP eingegangen, sowie Finanzmodelle für Stadtentwicklungsfonds vorgestellt, um dann konkret auf die in diesem Rahmen notwendigen Verträge und Risiken von PPP Projektbeteiligungen einzugehen. Diese Vereinbarungen sind äußerst vielschichtig und benötigen daher besonders viel kritische Aufmerksamkeit. Weiter wird im zweiten Kapitel ein Überblick über nachhaltige Stadtentwicklung mittels Fondsfinanzierungen dargestellt, die mit Mitteln aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) finanziert werden können. Auf die JESSICA<sup>9</sup>- Initiative (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) wird dabei als Mittel der Europäischen Investitionsbank (EIB), das in der aktuellen Strukturfondsperiode 2014- 2020 größere Bedeutung erlangt hat, näher eingegangen werden. Theoretische Rahmenbedingungen und integrierte Stadtentwicklungsprojekte werden im zweiten Kapitel diskutiert. Der Investitionsstau im kommunalen Bereich, verursacht durch leere Kassen, die Bürgermitbestimmung und Lernende

---

<sup>9</sup> JESSICA ist eine Initiative der Europäischen Kommission, in Zusammenarbeit mit der Europäischen Investitionsbank (EIB) und der Entwicklungsbank des Europarates (CEB) entwickelt. Diese Initiativee unterstützt eine nachhaltige Stadtentwicklung und Regeneration durch Finanzierungsmechanismen.

Strukturen, sowie die Frage inwieweit Kommunikation durch Moderation mit Stadtmarketing und PPP Stadtentwicklungsvorhaben vereinbar ist, wird thematisiert und diskutiert.

Die Analyse ist qualitativ aufgebaut, um die Bezüge der Variablen zu unterstreichen. Wenn eine andere Methode verwendet worden wäre, würden manche Dimensionen der Partnerschaften nicht herausgearbeitet werden können. Eine quantitative Studie hätte die Daten systematisiert, die jedoch dadurch den sehr unterschiedlichen Projekten nicht gerecht geworden wäre. Die Methode ist daher eine Kombination aus Theorie und Fallstudien- Analyse aus Österreich (induktiver Ansatz) zur Datensammlung und Analyse, die auf Vergleichen, Beschreibung und Aufschlüssen aufgebaut ist. Verwendete Formen der Datensammlung waren Interviews mittels eines Fragebogens, Beobachtungen und Auswertungen mittels Literaturanalyse. Die Datenanalyse wird durch die Fallstudien aus Österreich im vierten Kapitel illustriert.

Der Beitrag dieser Arbeit besteht darin, als eine der ersten, durch die Erforschung der Konzepte von PPP und der nachhaltigen Stadtentwicklung das Verständnis der Rolle zu fördern, die solch ein einheitliches Konzept bei der Bewältigung von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Forderungen, spielt. Darüberhinaus wird damit untersucht, inwiefern PPP's eine durchsichtige und verlässliche Quelle der Anwendung der Standards von sozialer Governance für nachhaltige Stadtentwicklung darstellen. Diese Arbeit dient als Ausgangspunkt für das Verständnis der Rolle der PPP's in Zusammenhang mit nachhaltiger Stadtentwicklung und durch die Prüfung der Rolle von PPP-Projektstrukturen für nachhaltige Stadtentwicklung, als Grundlage für eine weitere kritische Hinterfragung dieses Themas. Durch die wachsende Zahl von PPP-Projekten und die wachsende Bedeutung von nachhaltigen Stadtentwicklungskonzepten ist diese Arbeit Ausgangspunkt für verschiedene Untersuchungen auf diesem Gebiet. Die Interpretation der Erkenntnisse aus der Experten-Umfrage geben im fünften Kapitel Aufschluss über PPP Projekte in Österreich, die Anforderungen der Städte und Gemeinden bezüglich finanziellem Handlungsbedarf und Spielraum, sowie dem Umgang mit PPP für Stadtentwicklungsprojekte. Nachhaltige Stadtentwicklung und lebenswerte, attraktive Innenstädte werden in dieser Forschungsarbeit untersucht. Dafür werden die kritischen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, Lösungsansätze zur Überwindung der Hemmnisse herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet.

Kritische Erfolgsfaktoren, also Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Gesamtziele von PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung von zentraler Bedeutung sind, werden vergleichend analysiert und die wichtigsten Kriterien anhand der Fallstudien diskutiert. Werden diese kritischen Erfolgsfaktoren nicht erreicht, oder es zeigen sich Defizite, dann ist das gesamte PPP Projekt in Frage gestellt. Die Anwendung dieser kritischen Erfolgsfaktoren wird für Projektfinanzierung, Bürgerbeteiligung und wirtschaftliche Anreize dargestellt, sowie die Qualität und Rahmenbedingungen für PPP in Österreich vorgestellt. Aus dieser Argumentationsabfolge werden sowohl der aktuelle Handlungsbedarf, als auch die Verbreitung und die Perspektiven von PPP für Stadtentwicklungsprojekte in Österreich untersucht und diskutiert.

# **Kapitel eins**

## **1. Basiswissen und Methodik**



## 1.1. Einleitung

Industrie- und Stadtbrachflächen stellen wertvolle Raumreserven der Stadtentwicklung dar, die meistens nicht im Eigentum der Gemeinde sind und sich daher für nachhaltige PPP Stadtentwicklungsprojekte anbieten. Diese innerstädtischen Flächen und ihre Verzahnung mit den umliegenden Nachbarschaften und Quartieren müssen in die Stadtentwicklungsplanung einbezogen werden. Die Finanzierung solcher Projektentwicklung führt also zu einer Zusammenarbeit der privaten Besitzer und der öffentlichen Hand. Der Begriff PPP und dessen geschichtlicher Hintergrund, sowie Prinzipien der Anwendung und die Systematik eines PPP werden hier vorgestellt. Im Weiteren werden die vertraglichen Grundlagen für PPP und der Zusammenhang dieser vertraglichen Kooperation von öffentlich und privat mit dem Lebenszyklusansatz erläutert und hinterfragt. In der Literatur werden verschiedene Quellen für Finanzierungen von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten dargestellt. Es sind jedoch nur sehr beschränkte Mittel dafür verfügbar. Es besteht über konventionelle Finanzierungen hinaus die Möglichkeit, nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit eigens dafür aufgelegten Stadtentwicklungsfonds zu finanzieren. Solche Fonds, können durch Fonds der Europäischen Investitionsbank (EIB)<sup>10</sup>, die revolving, also rückzahlbar angelegt sind, sowie Bürgerfondsmodele<sup>11</sup> ergänzt werden und sind attraktive Möglichkeiten zur Finanzierung von Stadtentwicklungsprojekten.

---

<sup>10</sup> Fonds der EIB sollen „zu einer ausgewogenen und reibungslosen Entwicklung des Binnenmarktes im Interesses der Union beitragen“ (Art. 309 Abs.1 AEUV) und die politischen Ziele der Union unterstützen und andere EU-Fördermaßnahmen unterstützend flankieren. Die EIB ist zuständig für die Vergabe von Krediten und Bürgschaften für öffentliche und private Institutionen, die für Finanzierungen eingesetzt werden, die mit den Zielen der Europäischen Union übereinstimmen. Die vier wichtigsten Zielrichtungen hierfür sind Regionalentwicklung und Kohäsion, Unterstützung der Lissabon Strategie durch die Umsetzung der Innovation-2010-Initiative, den Ausbau der Transeuropäischen Netze (TEN) und den Schutz und die Verbesserung der Umwelt, mit Klimaschutz und erneuerbaren Energien.

<sup>11</sup> Bürgerfonds sammeln die Einzahlungen der Bürger und stellen diese für kommunale Bauprojekte zur Verfügung. Derartige Projekte können vom Aufstellen einer Parkbank bis zur Beteiligung an PPP Projekten reichen, in denen über Gemeindegrenzen hinweg kommunale Bauprojekte gebündelt werden. Versicherungen, institutionelle Anleger, aber auch Bürger können sich an solchen Fondsmodellen beteiligen.

## 1.2. Stand der Forschung

### 1.2.1. Allgemeine Definition

Generell wird „als PPP die Mobilisierung von privatem Kapital und Fachwissen zur Erfüllung staatlicher Aufgaben“<sup>12</sup> bezeichnet. Die Fachliteratur beschreibt dies als Win-Win Situation, die zur Erhöhung von Schnelligkeit und Effizienz im Projektablauf führt. In der Regel wird PPP im Kontext von Stadtentwicklungsprojekten vor allem für die Entwicklung von Wohngebieten, für kommerzielle und industrielle Nutzungen, für die Errichtung von Einzelhandels- und Dienstleistungsprojekten sowie für Freizeiteinrichtungen eingesetzt.<sup>13</sup> Vorteile für die öffentliche Hand zur Durchführung eines Investitionsvorhabens mit einem PPP-Modell liegen in der Beteiligung eines privaten Partners an einem gemeinsamen Projekt, was wiederum eine teilweise Rückzahlung der Kosten sichert und somit den Haushalt entlastet.

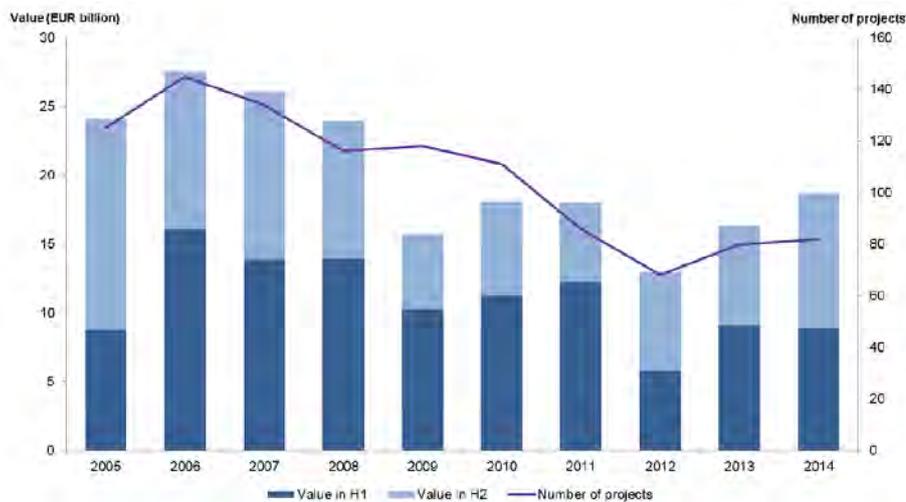


Abb.1 PPP Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Wert und Anzahl der Projekte<sup>14</sup>

Der Begriff PPP steht in der Literatur meistens für jede Art der Kooperation von öffentlichen und privaten Partnern. Folgende Definition kann als Grundlage für PPP in der Raumplanung herangezogen werden: „Unter PPP (bei der Umsetzung von städtebaulichen Investitionsvorhaben) ist eine öffentlich-private Zusammenarbeit im Rahmen eines gemischt-wirtschaftlichen Unternehmens zu verstehen, wobei das inhaltliche Interesse

<sup>12</sup> AK Wien Öffentlich-Private Partnerschaft (2015).

<sup>13</sup> Glaser (2005).

<sup>14</sup> epec European PPP Expertise Centre Market Update; Review of the European PPP Market in 2014 (2015).

der Partner an der Umsetzung einer Sache gegeben sein muss, Synergieeffekte genutzt werden (gleichgültig ob privates Kapital oder privates Know-how in die Partnerschaft eingebracht wird) und die Identität und Verantwortung der beiden Beteiligten in gesellschaftsrechtlich klar geregelter Weise aufrecht bleibt.“<sup>15</sup> Es geht also um das Bestreben einen ansteigenden Bedarf, die schrumpfenden finanziellen Spielräume der öffentlichen Kassen durch private Finanzierungsbeiträge auszugleichen auf dem Hintergrund der Tendenz, bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren und dadurch Infrastrukturleistungen bürgernäher und bedarfsgerechter zu gestalten. Price Waterhouse Coopers (PwC)<sup>16</sup> stellen in diesem Zusammenhang in ihrem Arbeitspapier fest, dass die öffentliche Hand von Effizienzgewinnen profitiert, während die Privaten Partner „langfristige, vergleichsweise gut kalkulierbare Einnahmen“ realisieren können. PPP, „die Zusammenarbeit öffentlich und privater, in der Regel kapitalkräftiger Akteure, wird in deutschen Städten zunehmend als adäquater Lösungsansatz für die Bewältigung der unterschiedlichsten kommunalen Probleme und Aufgaben gesehen. Standen zunächst größere Vorhaben zur Stadterneuerung und Stadtentwicklung im Vordergrund, geht es inzwischen verstärkt um Realisierung, Finanzierung und Management vielfältiger, bisher öffentlich erbrachter Dienstleistungen.“<sup>17</sup> Diese Definition wird von Werner Heinz für seine Untersuchung von PPP im Städtebau verwendet.

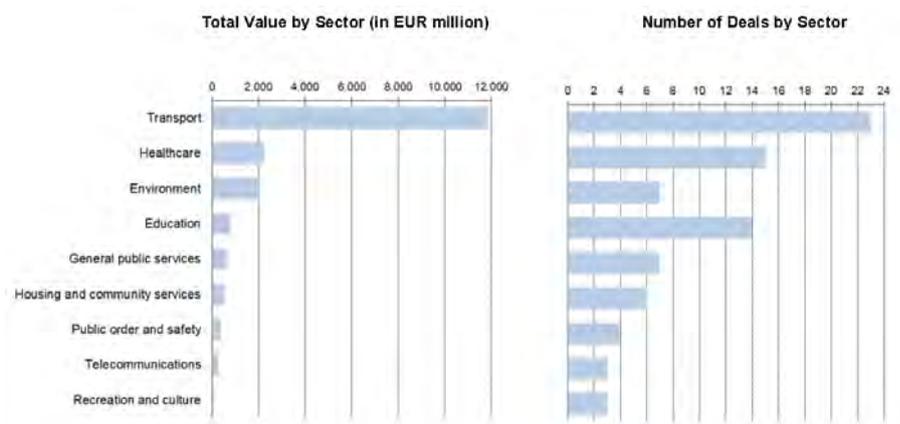


Abb.2 PPP Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Sektoren gegliedert<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Muhm-Knabl, 2005, S. 39

<sup>16</sup> PricewaterhouseCoopers, 2010. Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) ist eine Aktiengesellschaft, deren Kerndienstleistungen im Wirtschaftsprüfungssektor liegt, sowie prüfungsnaher Dienstleistungen, Steuerberatung, Transaktionsberatung, Corporate Finance und Krisenbewältigung anbietet.

<sup>17</sup> Heinz und Scholz (1996).

<sup>18</sup> epec European PPP Expertise Centre Market Update; Review of the European PPP Market in 2014 (2015).

PPP ist, einfach dargestellt, eine Form der Beteiligung des Privatsektors, wobei ein privater Partner seine Fähigkeiten, Kapital oder kommerzielle Innovationen in die Erbringung der Dienstleistungen einbringt, für welche die öffentliche Hand verantwortlich ist. Eine solche vereinfachende Erklärung kann nur einen Teil dieser vielfältigen Konzepte beschreiben.<sup>19</sup> Es ist keine fächerübergreifende, eindeutige Definition für PPP, die alle Aspekte der verschiedenen Beziehungen umfassend abdeckt, verfügbar. Wie Weihe argumentiert, ist das Konzept der PPPs nebulös - es "ermöglicht große Varianz über Parameter wie Zeit, die Nähe der Zusammenarbeit, Arten von Produkten/ Dienstleistungen, Kosten, Komplexität, Grad der Institutionalisierung und Anzahl der beteiligten Akteure."<sup>20</sup> Also kann folglich fast jede Art der Beziehungen zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor (ob es ein Servicevertrag oder ein Gemeinschaftsunternehmen ist) eine öffentlich-private Partnerschaft<sup>21</sup> genannt werden.

Hauptakteure und deren Perspektiven für Finanzierungsstrategien sind öffentliche Einrichtungen als Auftraggeber, Eigenkapitalgeber (Sponsoren und Finanzinvestoren als Aktionäre), Kreditgeber (Banken und Entwicklungsbanken), sowie Auftragnehmer (verschiedene Dienstleister)<sup>22</sup>. Diese Partner haben alle unterschiedliche Erwartungen und Strategien und tragen damit auch verschiedene Projektrisiken. „Ziel und Herausforderung von Projektfinanzierung besteht darin, die Interessen aller Projektbeteiligten in einer vertraglichen Vereinbarung zusammenzuführen, welche die Rückzahlung der Schulden absichert, die nötig waren, um das Projekt mit vernünftiger Sicherheit zu finanzieren, wobei es den Sponsoren ermöglicht werden sollte, den gewünschten Gewinn zu realisieren.“<sup>23</sup> Der hauptsächliche Unterschied von PPP Projekten zur Finanzierung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten, im Vergleich mit traditioneller Projektfinanzierung, liegt in der Beteiligung und der Schlüsselrolle für die öffentlichen Einrichtungen.

---

<sup>19</sup> Hodge und Greve Public-Private Partnerships: An International Performance Review (2007); OECD (2008); Daube u.a. A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany (2008). S.1

<sup>20</sup> Weihe und CBP (2005). S.3

<sup>21</sup> PwC (2005).

<sup>22</sup> Alfen (2008).

<sup>23</sup> Ebenda.

## 1.2.2. Hintergrund

Die Annahme, dass PPP Projekte für Raumplanung und Stadtentwicklung, für beide Seiten Win-Win Situationen bedeuten, basiert auf dem Lebenszyklusansatz, der alle Phasen einer Wertschöpfungskette umfasst und mit einem ganzheitlichen Ansatz optimiert werden kann.<sup>24</sup> Erwartete Verbesserungen nach Mirow durch Public-Private-Partnership-Projekte sind außerdem eine „deutlich kostengünstigere Gesamtkostenstruktur, im Vergleich mit den bisherigen Verfahren, Finanzierungsstrukturen, die eine höhere Flexibilität ermöglichen und in sich selbst flexibler gestaltbar sind, sowie in der konkreten Ausgestaltung spezifisch an der jeweiligen Aufgabe orientiert sind. Damit sollen die Interessen des Gemeinwohls gewahrt werden und ein Rahmen abgesteckt werden, der Private dazu anreizt, sich zu engagieren.“<sup>25</sup> PPP bezeichnet somit die vielschichtige und mannigfaltige Zusammenarbeit von öffentlichen Auftraggebern und privaten Auftragnehmern. Eine möglichst langfristige und Maastricht-neutrale Umsetzung der für öffentliche Dienstleistungen notwendigen Infrastruktur soll dadurch gewährleistet werden. PPP ist allerdings keine Überbindung der Bereitstellungsverantwortung von öffentlicher Infrastruktur auf private Bieterkonsortien. Der Gesamtoptimierungsansatz erfolgt über den Lebenszyklus des Projekts, was bedeutet, dass nicht mehr nur die Investitionskosten ausschlaggebend sind, sondern die Ausgaben für Bereitstellung der Gebäude oder öffentlichen Anlagen für einen bestimmten Zeitraum. Zwei wesentliche Beweggründe für PPP basieren auf dem Wettbewerb. Die privaten Unternehmen stellen dem öffentlichen Auftraggeber Know-how und Effizienz zur Verfügung und geben einen Teil der gewonnenen Effizienz weiter, da sie beim Bieterverfahren untereinander im Wettbewerb stehen.<sup>26</sup> Bis jetzt gibt es verschiedene heterogene Arten, um die Cha-

---

<sup>24</sup> Jilka (2005). S.13.

<sup>25</sup> Mirow (1997). S.16.

<sup>26</sup> Ein PPP-Arrangement unterscheidet sich von herkömmlicher öffentlicher Auftragsvergabe in mehrfacher Hinsicht. In einem PPP-Arrangement kooperiert der öffentliche und private Sektor, um öffentliche Infrastrukturprojekte (z.B. Straßen, Eisenbahnen, Krankenhäuser) zu realisieren, die in der Regel ähnliche Eigenschaften aufweisen: das ist ein langfristiger Vertrag zwischen öffentlicher Beschaffung durch eine öffentliche Körperschaft ("Behörde") und einem Privatunternehmen ("PPP Gesellschaft") auf der Grundlage der Beschaffung von Dienstleistungen, nicht von Vermögenswerten; die Übertragung bestimmter Projektrisiken auf den privaten Sektor, insbesondere bezüglich Planung, Bau, Betrieb und / oder Finanzierung des Projekts; ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung der Projektergebnisse statt auf dem Projektaufwand, unter Berücksichtigung der gesamten Lebenszyklus-Auswirkungen für das Projekt; die Anwendung der privaten Finanzierung (oft als "Projektfinanzierung" bezeichnet), um die Übertragung der Risiken auf den privaten Sektor zu untermauern und Zahlungen an den privaten Sektor welche den erbrachten Dienstleistungen entsprechen. Die PPP-Gesellschaft kann entweder durch den Benutzer durch Benutzungsgebühren (z.B. Benutzungsgebühren), durch die Behörde (z.B. Verfügbarkeitszahlungen, Schattenmaut) oder durch eine Kombination beider (z.B. niedrige Nutzungsentgelte zusammen mit öffentlichen Betriebsbeihilfen), bezahlt werden. Der Grund für die Wahl eines PPP-

rakteristiken von PPP zu beschreiben, keine davon ist jedoch offiziell und allgemeingültig. Die Auffassungen können weitreichend unterschiedlich sein: Im Feld der Einbeziehung von privaten Akteuren kann das „von der Integration von privaten Ideen und Experten in öffentlichen Strukturen“<sup>27</sup> bis zu „völligem Rückzug der öffentlichen Hand von der Verantwortung für öffentliche Infrastruktur“<sup>28</sup> reichen. Rechtlich betrachtet variiert die Bedeutung des Begriffes PPP zwischen einem „sehr spezifischen Vertragsmodell, das eindeutig die Partnerschaft beherrscht“<sup>29</sup> zu einer „sehr unspezifischen, globalen, irgendwie organisierten Kooperation zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor.“<sup>30</sup> Die notwendigen Ressourcen der einzelnen Partner (Know-how, Finanzen, Personen, Hilfsmittel, etc.) werden dabei in einem gemeinsamen/ eigenen Organisationsmodell zusammengebracht.<sup>31</sup> Projektrisiken werden entsprechend den Managementkapazitäten der Projektpartner geteilt. PPP ist eine „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 einem gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden.“<sup>32</sup> In der kommunalpolitischen Diskussion ist PPP trotz oder vielleicht auch gerade wegen dieser Unbestimmtheit bereits zu einem kaum

---

Arrangements anstelle eines herkömmlichen öffentlichen Beschaffungsvorgangs beruht auf der These, dass eine optimale Risikoteilung mit dem privaten Partner mehr "Value for Money" für den öffentlichen Sektor und schließlich den Endverbraucher bietet. PPP Arrangements sind komplexer als herkömmliche öffentliche Beschaffungswesen. Sie erfordern detaillierte Projektvorbereitung und Planung, ordnungsgemäße Verwaltung der Beschaffungsphase für den Wettbewerb unter den Bietern und Anreize. Sie erfordern auch eine sorgfältige Vertragsgestaltung, die mit Service-Standards festgelegt ist, Risiken zuordnet und eine akzeptable Balance zwischen kommerziellen Risiken und Erträgen erreicht. Diese Funktionen erfordern Fähigkeiten im öffentlichen Sektor, die in der Regel nicht für die in der konventionellen Beschaffung genannt werden. epec European PPP Expertise Centre Market Update; Review of the European PPP Market in 2014 (2015).

<sup>27</sup> Lansky Definition PPP.

<sup>28</sup> Ebenda.

<sup>29</sup> Ebenda.

<sup>30</sup> Laut Rechtsanwaltskanzlei Lansky, Ganzger und Pertner, die eine PPP Foundation gegründet haben, ist „PPP eine Organisations- und Finanzierungsform, von der erwartet wird, dass sowohl die Vorteile der öffentlichen als auch der privaten Aufgabenerfüllung miteinander kombiniert werden können.“ Ebenda.

<sup>31</sup> In ihrem Grünbuch über PPP (KOM 2004), unterstreicht die Europäische Kommission, dass es keine offizielle Definition von PPP auf Gemeinschaftsebene gibt, aber dass sich der Terminus auf „Formen der Kooperation zwischen öffentlichen Körperschaften und der Geschäftswelt bezieht, die Finanzierung, Errichtung, Renovierung, Management und Betrieb der Infrastrukturen oder der Erbringung einer Dienstleistung.“ Die Kommission bestätigt weiterhin, dass PPP durch die lange Dauer der Partnerschaft, die Einbeziehung von verschiedenen Aspekten des geplanten Projekts, eine komplexe Finanzierungsstruktur, die private, als auch in vielen Fällen, öffentliche Finanzen beinhaltet und die Verteilung der Aufgaben mit Nachdruck auf den privaten Partner, sowie in der effizienten und handhabbaren Risikoverteilung. Dieses Grünbuch der Kommission zeigt auf, dass es keine gemeinschaftsübergreifende und umfassende Definition für PPP gibt. (Jilka 2008)

<sup>32</sup> Jilka Brigitte: PPP Modelle (und Raumentwicklung, 2008) S.11

mehr verzichtbaren Begriff geworden. PPP, auch als ÖPP (Öffentlich Private Partnerschaft) bezeichnet, kann daher auch treffend definiert werden als: „eine langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben über den gesamten Lebenszyklus (Planen, Bauen, Finanzieren, Betreiben und Verwerten) eines Projekts. Die erforderlichen Ressourcen (Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal etc.) werden von den Partnern in einem gemeinsamen Organisationsmodell zusammengeführt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der jeweiligen Managementkompetenzen der Partner verteilt.“<sup>33</sup>

Projektpartnerschaften zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor als auch Projektfinanzierungen sind im geschichtlichen Rückblick bereits verbreitet. In der römischen Antike wurden bereits Hafenausrüstungen, Platzgestaltungen und Thermenanlagen durch die Vergabe von Konzessionen finanziert. Hierbei ist festzuhalten, dass sowohl Angestellte der öffentlichen Verwaltungen, als auch jene, die öffentliche Aufgaben erfüllt haben, unter dem Schutz des Herrschers standen. Auch betreffend die Nutzung dieser Bauwerke, wie Straßen, Brücken und Tunnels wurde bereits seit dem XI. Jahrhundert ein Wegzoll eingehoben. Dieser Wegzoll, heute als Maut bezeichnet, diente zur Erfüllung von öffentlichen Aufgaben, da die Finanzierung für Straßen immer mehr auf Schwierigkeiten stieß. Durch die Zahlung des Wegzolls beteiligten sich die Nutzer, also die Reisenden, an deren Finanzierung durch die Errichter. Diese Abgabeneintreibung kann als eine frühe Form eines Konzessionsmodells beschrieben werden. Eine andere Art der Mitfinanzierung von öffentlichen Anlagen war der Frondienst im Mittelalter, der darin bestand, für den Staat eine gewisse Anzahl von Tagen körperlicher Arbeit zur Verfügung zu stellen. Diese Frondienste sind Dienstleistungen, die der Grundeigentümer von seinem Bauern in Anspruch genommen hat und die sich über eine festgelegte Anzahl an Tagen pro Jahr erstreckten. In späteren Jahren, mit zunehmender Geldwirtschaft, wurden diese Leistungen immer mehr durch Geldzahlungen ersetzt. Die Wasserversorgung von Paris durch die Brüder Perrier aus dem Jahr 1777 stellt auch eine Art der Konzession durch die öffentliche Hand zur Vergabe von öffentlichen Leistungen dar.<sup>34</sup> Zu Beginn des XVII. und XVIII. Jahrhunderts wurden auch in Frankreich Kon-

---

<sup>33</sup> BMVBS Erfahrungsbericht Öffentlich-Private-Partnerschaften in Deutschland (2008).

<sup>34</sup> Die Brüder Perrier, Inhaber einer Maschinenfabrik, errichteten auf eigene Kosten eine Dampfmaschine am Hügel von Chaillot, um Wasser in einen Hochhebebehälter zu pumpen. Darauf wird 1781 die „Compagnie des Eaux de Paris“ gegründet und im Jahr 1788 eine zweite Pumpe für die Wasserleitungen der Höhe von Gros Chaillot aufgestellt. In Frankfurt am Main kann im Haus Roth-

zessionen für den Bau von Brücken und Kanälen vergeben. Im XIX. Jahrhundert erfolgte schließlich die Blütezeit der Konzessionen für Eisenbahnen, städtische Versorgung (Wasser, Kanal, Transport, Licht), die dadurch umgesetzt werden konnten. Mit dem Aufkommen des Bürgertums, finanzierten die Bürger bereits seit dem Mittelalter die Planungen der herrschenden Schicht.

Im heutigen Sinn wird die Bezeichnung PPP seit den beginnenden 1980er Jahren für Projekte verwendet, die eine Kooperation zwischen den öffentlichen Verwaltungen und privaten Gesellschaften für die Umsetzung von Programmen zur Entwicklung und Revitalisierung verwendet. „Public Private Partnership (PPP) ist kein spezifisches, gesetzlich definiertes Instrument, kein in bestimmte verbindliche Schritte gegliedertes Verfahren, sondern Sammelbegriff für die „unterschiedlichsten Formen eines Zusammenwirkens von Hoheitsträgern mit privaten Wirtschaftssubjekten“: formelle wie informelle, vertraglich fixierte oder „per Handschlag“ geregelte. In der kommunalpolitischen Diskussion ist PPP trotz oder vielleicht auch gerade wegen dieser Unbestimmtheit bereits zu einem kaum mehr verzichtbaren Begriff geworden, der „Kooperationsbereitschaft signalisiert und Fortschrittlichkeit suggeriert, zugleich aber auch den Charme des rechtlich Unverbindlichen versprüht.“<sup>35</sup>

Auch wenn der derzeitige Boom an Public Private Partnership- Projekten sich im wesentlichen auf die Bereiche Bildung und Kultur sowie Beschäftigungsförderung zu konzentrieren scheint, spielen PPP-Projekte auch in der Stadtentwicklung und Stadtplanung eine wichtige Rolle: Nicht nur, dass sie in den bekannten großen US-amerikanischen und britischen Stadterneuerungs- und Revitalisierungsprojekten ihre bisher größte Umsetzung fanden – Stadtplanung und –Entwicklung stellen die sichtbarsten und offensichtlichsten Schnittmengen öffentlicher und privater Interessen und Belange dar.

---

schild bereits eine Art von PPP durch die Finanzierung von Staaten, Unternehmen, Eisenbahnen und den Bau des Suez-Kanals festgestellt werden. Interessanterweise taucht der Name Rothschild 2011 in Zusammenhang mit PPP wieder auf, als die Gesellschaft Benjamin von Rothschild im Jahr 2011 den „Deal of the Year“, den Abschluss des Jahres 2011 gewinnt. Die Finanz- Magazine anerkennen jedes Jahr die wichtigsten Projekte, die im Laufe des Jahres abgeschlossen werden, wobei die Gesellschaft Benjamin von Rothschild (CBR) für das Tours - Bordeaux High Speed Line- Projekt ausgezeichnet wurde, zusammen mit zwei weiteren PPP Projekten, für den „European Rail Deal of the Year“ und dem „PPP Deal of the Year, für das neue Hauptquartier des französischen Verteidigungsministeriums, das bis 2015 umgesetzt werden wird. Für diese Mandate agierte CBR sowohl als Finanzberater für die französische PPP Task- Force (Mission d’appui aux PPP, MaPPP), als auch für die Französische Staatsbahn RFF für das Projekt Tours - Bordeaux High Speed Line project (“SEA HSL”). Private-Public-Partnership (PPP) aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, Jedelhauser, Kaufmann, FGW 2007)

<sup>35</sup> Heinz und Scholz (1996).S.210

„Public Private Partnership (PPP) ist eine spezifische Form der sozialen bzw. politischen Steuerung und der Aufgabenerfüllung von Verwaltungen. Als solche steht PPP in der internationalen Verwaltungsreformdiskussion schon seit einigen Jahren im Zentrum des Interesses.“<sup>36</sup> Diese Ziele wurden besonders in Großbritannien verfolgt, wo die konservative Regierung unter Margaret Thatcher entschlossen war, die Rolle des Staates zurückzudrängen und die Privatwirtschaft in hoheitliche Aktivitäten einzubinden, die zuvor dem Staat auferlegt waren.<sup>37</sup> Diese Liberalisierung und Einbeziehung des privaten Kapitals führte in den frühen neunziger Jahren zur PFI (Private-Finance-Initiative-Programme), die nicht Privatisierung bedeutet, sondern einen Rückzug der öffentlichen Hand, die weiterhin „eine Schlüsselrolle als Initiator der Projekte und Einkäufer von Dienstleistungen behält, während private Investoren neben Bau und Betrieb verschiedene Dienstleistungen und die Projektfinanzierung anbieten.“<sup>38</sup>

### 1.3. PPP als Form einer Zusammenarbeit

Eine komplexere Definition von PPP findet sich im Grünbuch zu Öffentlich-Privaten Partnerschaften und den Gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für Öffentliche Aufträge und Konzessionen der Europäischen Kommission, die PPPs als "Formen der Zusammenarbeit zwischen den Behörden und der Wirtschaft, die die Finanzierung, Bau, Renovierung, Betrieb oder Unterhalt einer Infrastruktur oder die Bereitstellung eines solchen Services gewährleisten sollen"<sup>39</sup> bezeichnet. Die OECD definiert PPP's als "eine Vereinbarung zwischen der Regierung und einem oder mehreren privaten Partnern (welche sowohl die Betreiber, als auch die Geldgeber miteinbeziehen kann), in der die privaten Partner den Service dergestalt anbieten, dass diese Dienstleistungen zugleich Ziele der Verwaltung sind, und mit den Gewinnabsichten der privaten Partner vereinbart ist, wobei der Übergang des Risikos auf den privaten Partner erfolgt."<sup>40</sup> Der Internationale Währungsfonds (IWF) wieder bezeichnet das PPP Konzept als "Arrangement", „in dem die Privatwirtschaft Infrastrukturanlagen und Infrastruktur-basierte Dienstleistungen ausführt, die traditionell von der Regierung zur Verfügung gestellt"<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Budäus (1997). S.25

<sup>37</sup> McCleary (2002). S.8.

<sup>38</sup> Kubanek (2008). S.31.

<sup>39</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004). S.3.

<sup>40</sup> OECD (2008). S.12.

<sup>41</sup> International Monetary Fund, (IMF) (2004). S.1.

werden. Die EIB beschreibt PPP als eine Beziehung zwischen den beiden Sektoren, mit dem Ziel "der Einbringung privatwirtschaftlicher Mittel und / oder Know-how, um Güter und Dienstleistungen für den öffentlichen Sektor zu liefern (...) <es> bezeichnet eine Vielzahl von Arbeitsvereinbarungen von lockeren, informellen und strategischen Partnerschaften bis zu Design (Bau) Build, (Finanzierung) Finance und (Betrieb) Operate (DBFO) Serviceverträgen und formalen Gemeinschaftsunternehmen."<sup>42</sup> Der Überblick über die verschiedenen PPP-Definitionen für eine Vielzahl von internationalen Organisationen lässt Rückschlüsse auf die Grundmenge der Funktionen zu, die im Rahmen des nachhaltigen PPP-Stadtentwicklungs- und Governance Ansatzes zum tragen kommen:

- langfristige vertragliche Vereinbarung zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor;
- Funktionen die gebündelt sind;
- Geteilte Verantwortung für die Erbringung der Dienstleistungen;
- Geteilte Ressourcen, wobei der private Sektor in der Hauptsache, Fähigkeiten, Erfahrungen, kommerzielle Innovationen, einbringt, während der öffentliche Sektor Fähigkeiten, politische Autorität, Zugang zu öffentlich auszuführenden Dienstleistungen und Vermögenswerte zur Verfügung stellt.
- Geteilte Chancen und Risiken.

Für die vorliegende Arbeit wird das Konzept von PPP auf den Ansatz von nachhaltiger Stadtentwicklung eingegrenzt. Um die PPP-Konzepte zu verstehen, ist es auch hilfreich, sie mit den traditionellen Vergabemodi zu vergleichen. Die Grenzen zwischen den beiden Modi sind zweideutig. Um diese Zweideutigkeit zu beseitigen, werden die Hauptunterschiede identifiziert und erläutert. Der Hauptunterscheidungspunkt zwischen PPP und traditioneller Vergabe besteht darin, dass in PPPs die Risiken zwischen den privaten und öffentlichen Partnern geteilt werden, während bei einer herkömmlichen Vergabe diese Risiken durch die öffentliche Hand<sup>43</sup> getragen werden.<sup>44 45</sup> Dies steht im Einklang mit den in den Verträgen enthaltenen Funktionen, da in einer PPP verschiedene Aufgaben gebündelt werden und demzufolge, der private Partner die Verantwortung für das gesamte Aufgabenpaket und die damit verbundenen Risiken übernimmt. Bei der

---

<sup>42</sup> EIB The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs) (2004). S.2.

<sup>43</sup> Da es keine einzige klare Definition für PPP gibt, ist der wichtigste Faktor, der Modus der Beschaffung und die Art in der PPP verwendet wird. Entscheidend ist die Menge an Risiko und Verantwortung, die auf den privaten Partner übertragen wird. (Europäische Kommission, 2005, S.1.)

<sup>44</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004). S.3.

<sup>45</sup> OECD (2008). S.12.

herkömmlichen Beschaffung hingegen, beauftragt die öffentliche Hand in der Regel eine einzige Leistung von einem privaten Partner mit dem Ergebnis, dass der private Partner nur für die Risiken, die mit dieser Funktion verbunden sind, verantwortlich ist. Folglich hat der private Partner bei der traditionellen Beschaffung keine Anreize um Entscheidungen zu treffen, die zukünftige Abläufe oder Betreiberfunktionen nach Abschluss der Aufgabe begünstigen, da der private Partner dann in die Abläufe des Assets/Services nicht mehr eingebunden ist. Die beiden Modi unterscheiden sich voneinander für die Betrachtung der Funktionsspezifikationen. Das bedeutet, dass in einem PPP der öffentliche Auftraggeber in einer Outputspezifikation beschreibt, was er von dem privaten Partner bestellt, während bei der konventionellen Beschaffung dieser Bestellvorgang durch eine Inputspezifikation definiert wird. Die Gewinne für den privaten Partner sind in einer PPP-Konstellation an die Erfüllung der vertraglich definierten Aufgaben geknüpft, wohingegen bei einem herkömmlichen Beschaffungsansatz, der private Partner eine bestimmte Aufgabe vergütet bekommt. Der Unterschied besteht also in der Erfüllung einer Leistung. Diese Leistungserfüllung ist mehr als nur der Abschluss einer Teilleistung oder Leistungsphase, sondern beinhaltet Verantwortung und Nachsorge um die Vollständigkeit und Dauerhaftigkeit der Erfüllung. Dies trägt zur Erhöhung der Anreize für den privaten Partner bei, denn aus dem PPP-Kontext sind Sanktionen möglich, wenn ein privater Partner seine Leistungen nicht wie erwartet erfüllt.<sup>46</sup> Wenn der private Partner seine Leistungen allerdings besser vollbringt, kann er mehr oder zusätzliche Gewinne realisieren. In einem traditionellen Vergabeverfahren, bestehen für den privaten Partner keine Anreize, die Aufgabe besser zu erfüllen, als vereinbart. Natürlich können Nebenangebote zugelassen werden, jedoch wird der private Partner nicht ermutigt werden, mehr als die Leistungserbringung, die von der öffentlichen Hand ausgeschrieben war, zu erledigen.

Die Arten der Partnerschaften unterscheiden sich für beide Vergabearten.<sup>47</sup> Bei der traditionellen Vergabe, agiert die Verwaltung als Vermittler, die sich auf der einen Seite mit dem Nutzer der Dienstleistungen, dem Steuerzahler, und den Finanzmärkten sowie mit anderen privaten Unternehmen auseinandersetzt. Die Idee einer solchen vertraglichen Beziehung besteht darin, dass die Verwaltung die Finanzierung direkt von den Nutzern des Dienstes, dem Steuerzahler und den Finanzmärkten einnimmt und dafür

---

<sup>46</sup> Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004). S.10.

<sup>47</sup> OECD (2008). S.12.

verwendet, die Leistungserbringung des privaten Partners zu vergüten. Wird das Projekt hingegen durch eine öffentlich-private Partnerschaft begründet, verringert sich die Vermittlerrolle der Verwaltung. Die Behörde setzt sich mit den Steuerzahlern und mit dem einzelnen privaten Betreiber auseinander. Die Rolle der privaten Betreiber verbessert sich, da er die Vermittlerrolle mitverantwortet. Er erhält die Zahlungen von den direkten Nutzern der Dienstleistung und vergütet andere Privatunternehmen, für die Investitionsgüter zur Verfügung gestellt werden. Die Finanzierung ist also ein entscheidender Vorteil von PPP aus der Sicht der öffentlichen Hand. In einer PPP-Konstellation wird Kapital durch den privaten Partner zur Verfügung gestellt, womit die Durchführung des Projekts für die öffentliche Hand keinen sofortigen Finanzmittelabfluss bewirkt. Bei einem traditionellen Beschaffungsmodus finanziert die Regierung das Projekt aus eigenen Mitteln, das heißt, es entsteht sofort hoher Investitionsaufwand.

#### 1.4. Problemstellung

Dadurch, dass die Entwicklung der Welt und der Gesellschaft nicht nachhaltig ist, gibt es nur eine begrenzte Menge an natürlichen Ressourcen. Durch die wachsende Bevölkerung und die damit einhergehenden sozialen Spannungen werden diese Ungleichheiten durch unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung noch verschärft. Präventive Maßnahmen durch freies Denken und Innovationen sind daher nötig, um unsere natürlichen Ressourcen zu erhalten, den Energieverbrauch zu senken, die Armut zu bekämpfen und den Klimawandel zu verlangsamen. PPP Projekte haben in den vergangenen Jahren verschiedene Mechanismen entwickelt und damit ein Instrument für Investitionen in nachhaltige Stadtentwicklungsvorhaben geschaffen. Diese zunehmenden Verbindungen von PPP und nachhaltigen Stadtentwicklungsvorhaben sind allerdings in gewisser Weise begrenzt. Bei der näheren Betrachtung von PPP und nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten ist es naheliegend, eine Intensivierung der Verbindung beider Konzepte anzustreben, um eine nachhaltige Stadtentwicklungs-Projektinitiierung mit Planung und Evaluierung durchzuführen. Es wird hiermit dazu ein Ansatz geschaffen, um ein Verständnis für die Konzepte und die Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren für PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten zu entwickeln.

Nachhaltige Stadtentwicklung ist ein Konzept, das thematisch sehr weit reicht und die Projektentwicklung für Städte beschreibt, in denen die Lebensweise die vorgenannten Anliegen unterstützt. Dieses Konzept der nachhaltigen Stadtentwicklung zielt auf eine

Entwicklung von Fahrzeugen mit Alternativantrieben und Gebäuden die mit Windenergie beheizt und derart eingestellt werden, um so wenig Energie, als nur möglich zu verbrauchen und nur dann wenn es absolut nötig ist, ab. Nachhaltige Städte fördern Kinder, die mit dem Fahrrad zur Schule fahren und deren Eltern mit einem öffentlichen Verkehrsmittel, das mit Biotreibstoff angetrieben wird, zur Arbeit fahren. Es wird regional erzeugtes Gemüse und Milch konsumiert, die Abfalltrennung wird durch leichte Verständlichkeit und Spaß aufgelockert und finanziell gefördert, um weniger zu konsumieren, sondern mehr zu recyceln. Diese Städte sind durch nachhaltige Stadtentwicklung entstanden. Es handelt sich um Städte, deren Entwicklung Antworten auf soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Bedürfnisse geben. Die Fallstudien, die in dieser Untersuchung herangezogen wurden, nehmen die Entwicklungstendenzen der nachhaltigen Stadtteilentwicklungen auf und fokussieren ihre Entwicklungsansätze auf einer Kombination von nachhaltigen Zielsetzungen, wie der Reduzierung des CO<sub>2</sub> Ausstoßes oder der Hebung des sozialen Standards ihrer Einwohner durch verbesserte Gemeinschaftseinrichtungen. Allen diesen nachhaltigen Stadtentwicklungen gemeinsam sind ganzheitliche Ansätze. Alle Bereiche der Nachhaltigkeit sind in den hier untersuchten Fallstudien angedacht, auch wenn die Gewichtung des einen oder anderen Fokus stärker ausgeprägt ist. Durch diese Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern mit PPP in den Fallstudien, können die Stärken der öffentlichen Körperschaften mit dem Know-how des Privaten kombiniert werden und als Ergebnis erhöhte Förderungsmöglichkeiten, erweiterte Expertise, sowie innovative Ansätze einbringen. Die Kollaboration wird gefördert und damit werden größere Zusammenhänge angesprochen. Nachhaltige Stadtteilentwicklung wird meist in großmaßstäblichen und langfristig angelegten Projekten umgesetzt, die sowohl von öffentlichen, als auch von privaten Investoren sehr hohe Investitionen erfordern und stadträumliche, sowie regionale Steuerungsinstrumente beeinflussen. Stadtverwaltungen und Gemeinden haben zumeist keine Erfahrung im Umgang mit ganzheitlichen stadträumlichen Entwicklungsmaßnahmen und auch keine Möglichkeiten diese zu finanzieren, zu initiieren und voranzutreiben. Diese Entwicklungen können auch nicht an Unternehmen übertragen werden, denn solche Projekte benötigen die Durchführung, Unterstützung und Genehmigung durch öffentliche Körperschaften. Aus der Auseinandersetzung zwischen PPP und nachhaltiger Stadtteilentwicklung zeigt sich, dass die Entwicklung von nachhaltigen Stadtteilen auf die Kooperation von öffentlichen und privaten Akteuren angewiesen ist, damit langfristige Maßnahmen umgesetzt und hervorragende Ergebnisse erzielt werden können.

Es wird in dieser Forschungsarbeit vertiefend untersucht, wie Beteiligte und verschiedenste Akteure zusammen arbeiten, um die Herausforderungen der nachhaltigen Stadtteilentwicklung erfolgreich zu meistern. In der Literatur war diesbezüglich kein Konzept für eine klare Verbindung von PPP Projekten und nachhaltiger Stadtentwicklung zu finden. Die Darstellung der Bezüge zwischen diesen beiden Konzepten schafft damit eine Basis, um daraus Rahmenbedingungen zu entwickeln. Darauf und auf den Ergebnissen des Forschungsprojektes act4PPP aufbauend, wurden Arbeitsbedingungen aus den Charakteristika von PPP und nachhaltiger Stadtteilentwicklung erstellt, die in der Entwicklung von kritischen Erfolgsfaktoren münden, anhand dessen die Fallstudien analysiert werden. Bei dieser Forschung wurde der Schwerpunkt auf die Klärung der Hauptaspekte von PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten gelegt. Das Ergebnis dieser Arbeit zielt darauf ab, Konstellationen für eine erfolgreiche Aufstellung und Abwicklung von PPP Projekten in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten nachvollziehbar darzustellen. Die Fallstudien zeigen in Österreich exemplarisch die unterschiedlichen Facetten und Aspekte der Anwendung von PPP- Strukturen in Zusammenhang mit nachhaltiger Stadtentwicklung auf. Die Ergebnisse zeigen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Partnern auf, sowie deren Bereitschaft und die Bedingungen Projekte mit PPP und nachhaltiger Stadtentwicklung zu steuern.

## 1.5. Methodik

Um die theoretischen Konzepte und Perspektiven von nachhaltiger Stadtteilentwicklung und PPP übereinzustimmen, wird der Forschungsarbeit ein Literaturüberblick und die Analyse der damit verbundenen Themen vorangestellt. Es wird dabei vor allem auf vertragliche Konstellationen von PPP, Ansätzen und Organisationmodellen eingegangen. Im Weiteren werden Fondsförderungsmodelle kurz dargestellt, um sodann anhand von kritischen Erfolgsfaktoren ein theoretisches Rahmenwerk zur Stadtteilentwicklung mit PPP unter Berücksichtigung der Einflüsse von kooperativer und gemeinsamer Governance zu entwickeln. Die Analyse ist auf sekundären Informationsquellen, auf den Ergebnissen des act4PPP Forschungsprojektes, auf Web Recherchen und Diskussionen mit Experten, die in dem Feld von nachhaltiger Stadtentwicklung und Private Public-Partnerships arbeiten, aufgebaut. Die verwendete Methode ist qualitativ angelegt und besteht aus einer Kombination von theoretischem Wissen und Fallstudien, um Daten zu sammeln und zu analysieren. Diese Daten werden verglichen, beschrieben und ihre Verbindungen aufgezeigt, um daraus die kritischen Erfolgsfaktoren und Empfehlungen zu generieren. Die Auswahl der Fallstudien wurde durch vergleichende Forschung anhand von verschiedenen Fallbeispielen durch Beobachtung, Interviews und Reflektion aus der Datensammlung angelegt und ist durch die aufgenommenen Beobachtungen geprägt.

Die Literaturzusammenstellung beinhaltet primäre Quellen (Berichte, Thesen, Unternehmensberichte, akademische Veröffentlichungen, Fallstudien) und Sekundärliteraturquellen (Magazine, Bücher Zeitungen). Die Zusammenschau von verfügbaren Ressourcen zeigte auf, dass eine große Anzahl von Arbeiten über PPP und ebenso über nachhaltige Stadtentwicklung existiert, dass es jedoch keine klaren Verbindungen zwischen diesen beiden Themenfeldern gibt. Diese Verbindungen und die daraus abzuleitenden Schlüsse im Hinblick auf vergleichbare Punkte erforderten eine Multi- Ressourcen orientierte Literaturanalyse. Diese Multidimensionale Literaturanalyse war hilfreich, um die Vielseitigkeit der in Erwägung kommenden Konzepte zu bewerten. Der Trend hin zu einer sauberen und energieeffizienten Stadtteilentwicklung ist entscheidend, um nachhaltige Ziele zu erreichen. Dadurch, dass nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte, Energie, Wasser, Müllentsorgung, Transport und Stadtentwicklungsgebiete betreffen, ist es notwendig, verschiedenste Akteure aus den unterschiedlichsten Gebieten mitein-

zubeziehen, die in der Lage sind, sektorenübergreifend zu denken und miteinander zu kooperieren. Damit sind Partnerschaften, die gemeinsame Ziele erreichen wollen, eine kritische Komponente für die erfolgreiche Umsetzung von derartigen Projekten. Eine Verbreitung von öko- innovativen Konzepten, die Umsetzung von fortgeschrittenen nachhaltigen Energie-, Wasser- und Müllentsorgungssystemen können ohne enge Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Partnern nur unter großen Schwierigkeiten umgesetzt werden. Die Experten- Interview- Technik war durch Echtzeitbesprechungen, Telefon- und Internetkontakte geprägt. Auch E-Mails und online Befragungsbögen wurden eingesetzt. Die online- Abfragen waren durch längere Rückläufe geprägt und mussten auch öfter nachgefragt werden, da die Befragten sich die Zeit dafür einteilen konnten. Die befragten Experten kamen sowohl aus privaten Unternehmen, die mit nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten und PPP befasst waren, als auch aus Stadtverwaltungen, Interessensvertretungen, die sich zum Schutz der Arbeitnehmer und Bürger mit PPP befassten und aus unabhängigen staatlichen Finanzkontrolleinrichtungen. Die Datenanalyse führte zu einer Zusammenfassung von relevanten Informationen, die zur Ausformulierung der kritischen Erfolgsfaktoren führte und somit zu einem tieferen Verständnis der Bezüge von nachhaltiger Stadtentwicklung und PPP zwischen öffentlichen Körperschaften und privaten Unternehmen.

Die Fallstudien wurden aus den Beispielen der Anwendung von PPP und nachhaltiger kooperativer Stadtentwicklung in Österreich ausgewählt. Die Auswahlkriterien betrafen zunächst den Umfang der stadträumlichen Maßnahmen, dessen Auswirkungen auf den unmittelbaren und weiteren Stadtraum, sowie die Stadtentwicklungsmaßnahmen in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Stadtteiles in Zukunft. Die Fallstudien wurden anhand der Erfolgsfaktoren kritisch untersucht und deren Umsetzung und Ergebnisse hinterfragt. Es wurde bewertet, wie erfolgreich die Maßnahmen in den Stadtraum integriert wurden und wie sie von den Nutzern angenommen wurden. Die daraus erarbeiteten kritischen Erfolgsfaktoren dienen als Grundlage für weitere Projekte mit PPP.

## 1.6. Konzeptuelles Modell

Es gibt sehr viel Material über nachhaltige Stadtentwicklung und PPP aber sehr wenig Material, das beides thematisch zusammenhängend behandelt. PPP und nachhaltige Stadtentwicklung haben dem Anschein nach keine Verbindungen. In diesem Kapitel werden beide Themen zunächst unabhängig voneinander behandelt, um dann deren Verbindungen durch die Einbeziehung von kritischen Erfolgsfaktoren für PPP Projekte in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten aufzuzeigen. Diese Faktoren werden herangezogen werden, um die Fallstudien zu analysieren und deren Umsetzung zu bewerten.

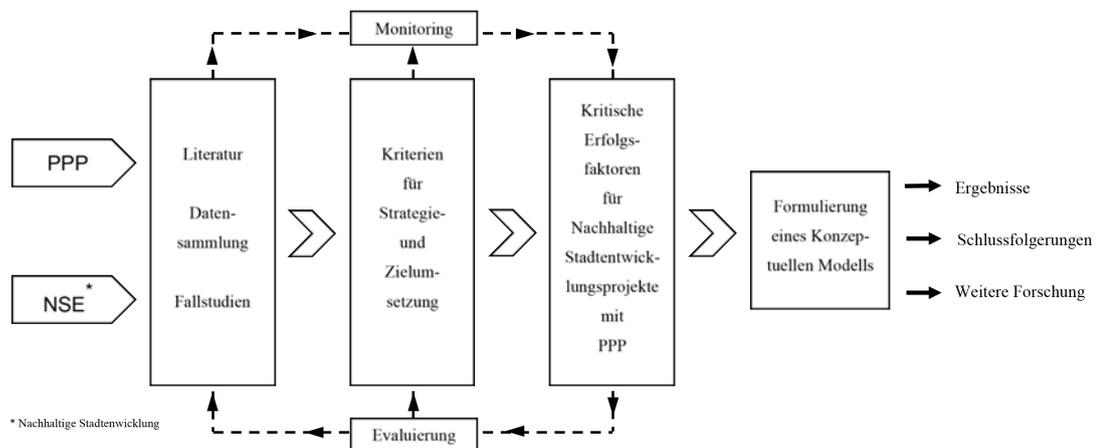


Abb. 3 Skizze Konzeptuelles Modell.

Das konzeptuelle Modell zeigt deutlich, wie PPP und nachhaltige Stadtentwicklung durch die Literaturanalyse, die Datensammlung und die Fallstudien zusammengeführt und überlagert werden. Durch die Einführung einer Evaluierungs- und Monitoring-Schleife werden die Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung rekursiv geprüft und abgeglichen, um damit die kritischen Erfolgsfaktoren für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP zu formulieren. Daraus folgt die Entwicklung des konzeptuellen Modells mit der Auswertung der Experteninterviews und den Ergebnissen der Fallstudien. Mit einer ständig steigenden Aufgabenzuteilung des Bundes an die Gemeinden gehen allerdings auch steigende Kosten einher. Von Bund und Ländern werden immer mehr Aufgaben, wie die Altenpflege, ein verpflichtendes Kindergartenjahr, neue pädagogische Modelle und ganztägige Betreuungsformen, sowie die Verschärfung der technischen Normen und der OIB Richtlinien überbunden. Mit einer Zusammenführung der „Aufgaben-, Ausgaben- und Finanzierungsverantwortung für öffentliche Leistungen

wie Bildung, Kinderbetreuung, Gesundheit und Sozialhilfe auf einer Gebietskörperschaftsebene könnten nicht nur Anreizmechanismen zur soliden Budgetgebarung und effizienten Aufgabenerfüllung gestärkt und der Konsolidierungsdruck verringert, sondern auch einfachere Strukturen mit Transferentflechtungen realisiert werden.<sup>48</sup> Die Schlussfolgerungen und weitere Forschungsansätze bilden den Abschluss der Forschungsarbeit.

PPP in der Stadtentwicklung ist eine spezielle Herausforderung, die zu den folgenden im Kontext mit PPP, relevanten Fragen führen: Quartiersentwicklung oder Brachflächenentwicklung sind nicht nur komplex die Größe des Gebietes betreffend, sondern auch was die Anzahl der beteiligten und involvierten Personen in dem Prozess betrifft. Wie können diese Aktivitäten gesteuert und koordiniert werden? Welche Rolle können die öffentlichen Körperschaften in diesem Kontext einnehmen? Eine formelle Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Partnern basiert auf Verträgen, die eine Verteilung der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten im Projekt definieren.

---

<sup>48</sup> Fiskalrat Österreich Empfehlungen, 2013

## 1.7. Struktur der Arbeit

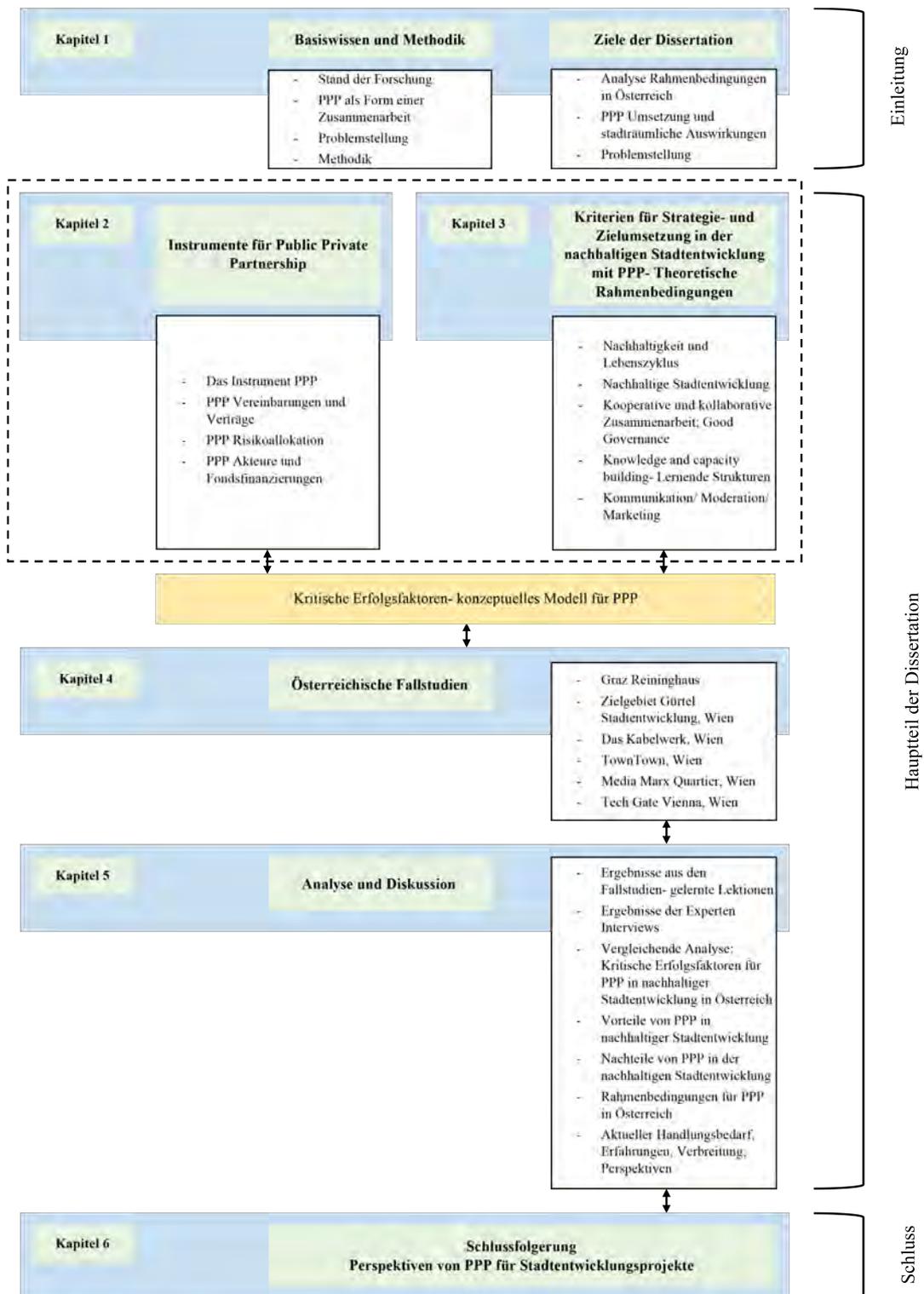


Abb. 4 Schema Struktur der Dissertation



## **Kapitel zwei**

### **2. Instrumente für Public Private Partnership**



## 2.1. Einleitung

Als Überblick über das Instrument PPP, dessen Strategien, Konzepte und Zusammenhänge, werden in diesem Kapitel zunächst einige mögliche PPP- Modellvarianten beschrieben, die in kombinierter und abgewandelter Form in der Praxis verwendet werden. Diese Modelle bilden den Hintergrund für die vertraglichen Vereinbarungen der PPP Akteure auf der Basis der output- orientierten Ausschreibung.

Eigene Projektabwicklungsgesellschaften, zumeist GmbH's bieten in öffentlichen Ausschreibungen die Leistungen an, die für PPP outputspezifisch ausgeschrieben werden. Die ausschreibende Stelle definiert hierbei nur das Ergebnis. Die Lösungen zu dessen Erreichung werden vom Bieterkonsortium vorgeschlagen. Die Preis- Leistungsgestaltung des Angebots wird über die Gesamtlaufzeit des Projekts kalkuliert, wobei darauf vor allem die Übernahme des Risikos einen wesentlichen Einfluss auf die Preisgestaltung hat.

Als Finanzierungsoptionen eines nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekts können Fondsfinanzierungen eingebunden werden. Es handelt sich dabei um Stadtentwicklungsfonds, die revolvierend auf EU- Ebene aufgelegt werden. Das Fondsmodell für das Instrument PPP wird angerissen und das JESSICA Fondsmodell kurz beschrieben.

## 2.2. Das Instrument PPP

### 2.2.1. Strategien zur Stadtentwicklung mit PPP

Erhöhte Effizienz bei der Nutzung von Ressourcen und eine höhere Qualität der erbrachten Dienstleistungen – ergibt sich durch die Disziplin eines Geschäftsführers für die Projektentwicklung und unter Verwendung der Kompetenzen des privaten Sektors. Das Niveau der Dienstleistungen innerhalb des PPP Rahmens ist damit höher als bei Projekten, die in traditionellen Projektentwicklungsstrukturen durchgeführt werden. Bessere Ergebnisse werden durch effektivere Organisation, Überwachung und die Umsetzung innovativer Lösungen erreicht. Damit steigt auch die Motivation für geringere Kosten.

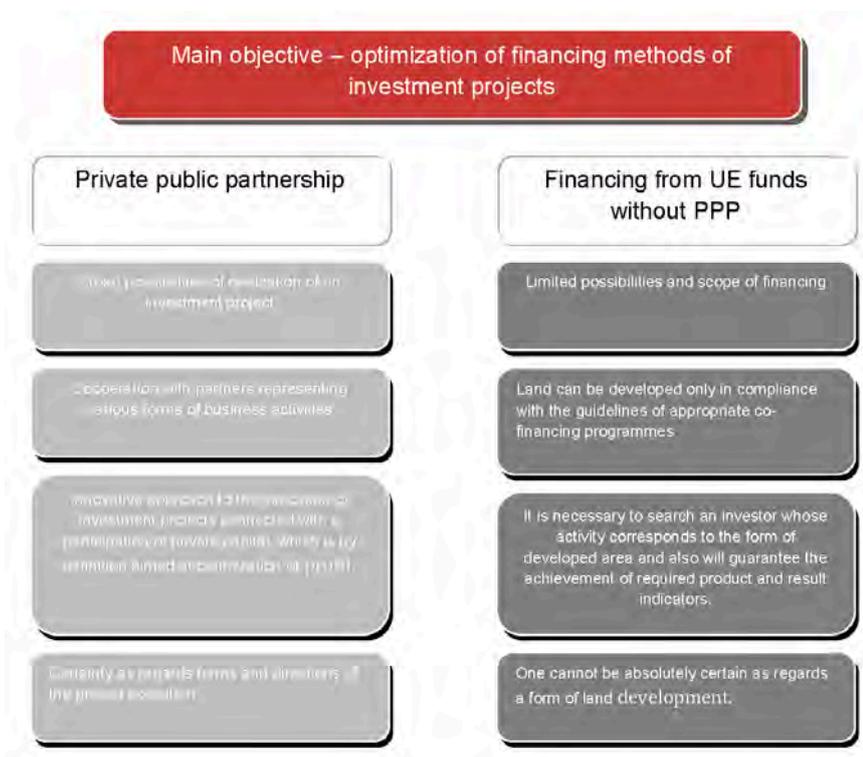


Abb. 5 Vergleichende Darstellung der finanziellen Investment Aktivitäten.<sup>49</sup>

Die Aufrechterhaltung der optimalen Verhältnisse zwischen den Zielen des öffentlichen und des privaten Sektors und der Umfang der Aufgaben definiert auf der Grundlage einer klar umrissenen Aufteilung von Risiken und Pflichten, führt zur Maximierung des Gewinns für beide Seiten, sowie zu gegenseitigem Nutzen und Wirksamkeit.

<sup>49</sup> URBACT (2010), S. 4.



Abb. 6 Schema Projektentwicklung linear.<sup>50</sup>

Auch die Identifikation, die sorgfältige Vorbereitung, die Ausschreibung und die Ausführung mit PPP führt dazu, dass Vorteile von PPP-Modellen im Idealfall als Zukunftsinvestitionen für die Regionen mit zusätzlichem Wertschöpfungspotential interpretiert werden können, die Arbeitsplätze absichern und die Möglichkeit bieten, wichtige Investitionen zu beschleunigen. Dies führt zur Hebung des Synergiepotentials in Zusammenarbeit mit der Öffentlichen Hand und privaten Investoren unter Wahrung von flexiblen Rückführungs-Möglichkeiten.

### 2.2.2. PPP Modelle

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit für das PPP Konzept in Hinblick auf nachhaltige Stadtentwicklung gewählt ist, wird der Überblick über unterschiedliche PPP-Modelle auf diejenigen eingegrenzt, die von diesem thematischen PPP-Ansatz betroffen sind. Diese Modelle haben gemeinsame Merkmale, wie langfristige vertragliche Bindungen, gemeinsame Verantwortung mit Risikotransfer, erneuerbare Ressourcen, sowie innerstädtische und regionale Entwicklung. In der Regel unterscheiden sich Regelungen für die Beteiligung privater Partner in PPPs je nach dem Grad der Verantwortung und der Risiken, die auf den privaten Partner übertragen werden.<sup>51</sup> Diese Aufgaben betreffen Aktivitäten wie Planung, Bau, Finanzierung, Wartung, Betrieb und Besitz der Einrichtungen. Die Risikoverteilung zwischen den Partnern wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch detaillierter erörtert werden.

Die häufigsten Typen von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP für Stadtentwicklung und Innenstadterneuerung sind die schlüsselfertige Übergabe (Turnkey Vergabe), auch als BOT (Build- Operate- Transfer), BBO (Buy- Build- Operate) Modelle bezeichnet. Ebenfalls sehr häufig zur Anwendung gelangt DBFO (Design- Build-

<sup>50</sup> Ebenda, S. 4.

<sup>51</sup> Morillos und Amekudzi The State of the Practice of Value for Money Analysis in Comparing Public Private Partnerships to Traditional Procurements (2008).

Finance- Operate), die DBOM (Design- Build- Operate- Maintain), BOOT (Build- Own- Operate- Transfer) und Konzessionen umfassen.<sup>52 53</sup>

Die schlüsselfertige Übergabe, auch als Turnkey-Vergabe bezeichnet, ist ein Schema<sup>54</sup>, bei dem der private Partner die Verantwortung für Planung, Bau und Betrieb des Vermögens übernimmt, während die öffentliche Hand die Verantwortung für die finanziellen Risiken übernimmt. Mit diesem Modell werden öffentliche Leistungen gut bedient und es werden hiermit vor allem Schulen, Kliniken und Gefängnisse errichtet. Bei der Verwendung von dieser Vergabemethode definiert der öffentliche Sektor als Auftraggeber die geforderten Qualitätsergebnisse und sichert damit, dass der private Sektor die erforderlichen Effizienzsteigerungen, sowie die erwartete Erhaltung der Vermögenswerte einbringen wird. Diese Art der Beschaffung kann für Projektbausteine oder Objekte verwendet werden, da sich daraus Anreize für Verwaltung und Pflege ergeben, wobei die Vermögenswerte durch die Bündelung von Funktionen für den privaten Partner gewährleistet bleiben.<sup>55</sup>

Das DBFO Schema<sup>56</sup> wird durch die Einbeziehung eines privaten Partners mit Verantwortung für die Finanzierung, die Planung, den Bau, die Errichtung und den Betrieb des Vermögenswertes/ Services verwendet. Die Rolle des öffentlichen Sektors besteht hierbei darin, die spezifischen Leistungsanforderungen für den privaten Partner festzulegen, während die Rolle des privaten Partners darin besteht, diese Anforderungen zu erfüllen. Die DBFO PPP- Vereinbarungen sind in der Regel langfristige vertragliche Bindungen und beinhalten die Bündelung von Funktionen, wie Finanzierung, Planung, Bau, Errichtung und Betrieb, die privaten Partnern die notwendigen Anreize bieten, um diese am effizientesten und am innovativsten auszuführen. Diese Regelungen beinhalten an die Leistung gekoppelte Zahlungsmechanismen mit dem Ziel, die Motivation für den privaten Partner zu erhöhen, um zu gewährleisten, dass er seine volle Kapazität bei der Ausführung einsetzt. Die Idee hinter dieser vertraglichen Vereinbarung ist, dass der private Partner plant, baut, betreibt und den Vermögenswert für die vereinbarte Laufzeit unterhält. Am Ende dieser Frist, wird der Vermögenswert entweder an die öffentliche Hand

---

<sup>52</sup> European Commission (2005).

<sup>53</sup> International Monetary Fund, (IMF) (2004).

<sup>54</sup> Siehe Anhang 3

<sup>55</sup> European Commission (2005).

<sup>56</sup> Siehe Anhang 3

zurück übergeben oder er geht in den Besitz des privaten Partners, in Abhängigkeit von der spezifischen Struktur des gewählten Schemas, über. Eine der häufigsten Modellformen im Rahmen von DBFO ist die Konzession. Diese wird als PPP- Schema beschrieben, in dem ein privates Unternehmen, in der Regel ein Special Purpose Vehicle (SPV)<sup>57</sup>, exklusive Rechte erhält, um einen Vermögenswert zu betreiben oder bestimmte Dienstleistungen auszuüben, wofür es als Gegenleistung den Vermögenswert und die Dienstleistung plant, baut, finanziert und betreibt. Diese exklusiven Rechte erlauben es dem privaten Partner, als der direkte Nutzer des Vermögenswertes, oder der Dienstleistung, die Einnahmen zu lukrieren. Konzessionäre besitzen in der Regel die Rechte an dem Vermögenswert, oder der Dienstleistung während der Zeit der Konzession. Am Ende dieser zeitlich begrenzten Konzession geht das Eigentum des Vermögenswertes wieder an den öffentlichen Auftraggeber zurück.<sup>58 59</sup> Der Literaturüberblick zeigt, dass die Konzession als eine Form von PPP aufgefasst wird<sup>60 61 62 63</sup>, wobei hier die OECD jedoch anders argumentiert.<sup>64</sup> Zunächst heißt es, dass der Gefahrübergang in ÖPP und Konzessionen unterschiedlich gewichtet ist. Konzessionen beinhalten höhere Risiken für den privaten Partner, im Vergleich zu anderen Formen der öffentlich-privaten Partnerschaften. Zweitens ist es üblich, dass Konzessionäre die Einnahmen aus der direkten Benutzung des Vermögenswertes, des Services sammeln. Laut OECD unterscheidet diese Funktion die Konzession von anderen PPP-Formen. Infolgedessen schließt die OECD, dass Konzessionen nicht als PPP zu behandeln sind. Nichtsdestotrotz werden Konzessionen in dieser Arbeit als eine Form von PPP betrachtet. Die internationale Erfahrung zeigt auch, dass DBFO Schemata meistens im Verkehrssektor für den Bau von Autobahnen, Brücken und Eisenbahnen verwendet werden. Die Ähnlichkeiten zu schlüsselfertiger Beschaffung besteht darin, dass die Aktivitäten ident sind und sich nur durch die Anzahl der Funktionen unterscheiden, die in die Regelung einbezogen werden. Bei der schlüsselfertigen Vergabe bleibt das Risiko beim öffentlichen Auftraggeber, während DBFO's die Risiken zwischen den Partnern aufteilen, so dass sich die

---

<sup>57</sup>SPV (Special Purpose Vehicle) - eine Organisation, die als eigenständige juristische Person auftritt, um das Projekt zu verwalten und sich die Risiken und Chancen zu teilen. (Grimsey & Lewis, 2004).

<sup>58</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004).

<sup>59</sup> International Monetary Fund, (IMF) (2004).

<sup>60</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004).

<sup>61</sup> International Monetary Fund, (IMF) (2004).

<sup>62</sup> Cheung u.a. (2009).

<sup>63</sup> PwC (2005).

<sup>64</sup> OECD (2008).

Möglichkeit ergibt, die optimale Menge von Risiken auf den privaten Partner zu übertragen.

### **2.2.2.1. Erwerbermodell (BROT, BOT)**

Bei einem BROT- (Build- Rent- Own- Transfer) oder BOT- (Build- Rent- Own- Transfer) Modell plant und baut der private Eigentümer ein bestimmtes Objekt, zum Beispiel eine Immobilie oder eine Straße auf einem in seinem Eigentum stehenden Grundstück, die vom öffentlichen Partner genutzt wird. Das Entgelt durch regelmäßige Zahlungen wird vertraglich festgelegt. Der private Partner betreibt das Gebäude für einen gewissen Zeitraum, bevor die Eigentumsverhältnisse zugunsten des öffentlichen Partners übertragen werden.<sup>65</sup> Ein wesentlicher Treiber für dieses Modell ist der Transfer des operativen Risikos, sowie der Planung und Ausführung auf den privaten Partner. Daher ist diese Form des PPP Typs vor allem für Projekte geeignet, die einen ausgeprägten Anspruch an Ausführungsqualitäten haben. Durch die Auslagerung der Planung, kann die Durchführung beschleunigt werden, der private Sektor kann innovative Maßnahmen einbringen und der öffentliche Sektor kann sich auf seine öffentlichen Kernaufgaben konzentrieren. Allerdings besteht die Gefahr eines potentiellen Konflikts zwischen Planung und Umweltaspekten, die meist hintan gestellt werden. Durch die Komplexität der Verträge besteht die Gefahr einer längeren Vergabe mit aufwändigerem Monitoring und Evaluierung

### **2.2.2.2. Inhabermodell (DBFOT)**

Bei einem DBFOT- (Design- Build- Finance- Operate- Transfer) Modell plant, baut und finanziert der private Auftragnehmer eine Immobilie oder Straße, die vom öffentlichen Partner genutzt wird und durch regelmäßige Zahlungen (Miete oder Mietkauf) in dessen Eigentum übergeht. Das Entgelt wird durch regelmäßige Zahlungen vertraglich festgelegt. Die Unterscheidung zum Erwerbermodell BROT besteht darin, dass der öffentliche Partner schon zu Beginn der Projektentwicklung als zukünftiger Besitzer vertraglich feststeht.<sup>66</sup> Haupttreiber dieser Form von PPP besteht in Form der Inanspruchnahme der Finanzierung, Planung, Durchführung und dem Betrieb durch den privaten Partner. Dieses PPP Modell eignet sich vor allem für Projekte, die einen hohen Anteil an betriebl-

---

<sup>65</sup> Ehrlich (2010).

<sup>66</sup> Ebenda.

chen Inhalten aufweisen, wie etwa Straßen, Wasser oder Müllentsorgungsprojekte. DBFOT bringt für den öffentlichen Auftraggeber eine striktere finanzielle Disziplin und besticht durch konsistentere Kostenwahrheit, sowie eine effizientere Durchführung. Die aufwändigeren VergabeprozEDUREN und Monitoringsysteme führen auch hier zu zeitlicher Verlangsamung der Abläufe. Durch das Risiko einer unbefriedigenden Qualität des Betriebes durch den Auftragnehmer, können außerdem weitere Kosten durch Betreiberwechsel entstehen.

### **2.2.2.3. Leasingmodell (BLOT, BLOM)**

Bei einem BLOT- (Build- Lease- Own- Transfer) oder BLOM- (Build- Lease- Own-Maintain) Modell baut der private Partner ein bestimmtes Immobilien Objekt oder eine Anlage, die er dem öffentlichen Partner auf längere Dauer verleast (vermietet). Während des gesamten Leasingzeitraumes ist der private Partner der Betreiber des Gebäudes/ der Anlage.<sup>67</sup> Der private Auftragnehmer übernimmt bei dem PPP-Leasingmodell die Planung, den Bau, die Errichtung, die Finanzierung und den Betrieb der Gebäude und überlässt diese über die gesamte Vertragslaufzeit dem öffentlichen Auftraggeber. Der öffentliche Auftraggeber behält sich ein Optionsrecht vor, um Grundstücke oder Gebäude nach Auslaufen des Vertrages zu einem fest kalkulierten Restwert zu erwerben. Wenn diese Kaufoption ausgeübt wird, geht das wirtschaftliche und zivilrechtliche Eigentum auf den öffentlichen Auftraggeber über. Die Entgeltzahlungen erfolgen in monatlichen Leasingraten an den privaten Partner, der damit sowohl die Investitionskosten, Betriebskosten, Risikoaufschläge, sowie seinen Gewinn verrechnet. Der Restwert, der am Ende der Vertragslaufzeit für das Eigentum zu zahlen ist, stellt die Differenz zur Vollamortisation der Investition dar.

### **2.2.2.4. Mietmodell**

Der private Partner führt für das Mietmodell Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und Verwertung eines Projektes, zum Beispiel einer Immobilie durch. Das Mietmodell ist dem Leasingmodell sehr ähnlich, beinhaltet jedoch im Unterschied dazu keine Kaufoption mit zuvor festgelegtem Kaufpreis. Bei Vertragsablauf kann das Objekt zu dem jeweiligen Verkehrswert zu dem im Kaufvertrag festgelegten Zeitpunkt erworben werden. Der öffentliche Auftraggeber zahlt regelmäßige Beträge an den privaten Auftragnehmer

---

<sup>67</sup> Ebenda.

in der Höhe, die im Vertrag festgelegt wurde. Diese Beträge sind einerseits die Miete für das Objekt, als auch für dessen Betrieb.<sup>68</sup> Bei Ausübung der Kaufoption bezahlt der öffentliche Partner den Verkehrswert der Immobilie an den privaten Auftragnehmer.

#### **2.2.2.5. Konzessionsmodell**

Das Konzessionsmodell bietet dem Auftragnehmer die Möglichkeit, bei den Nutzern Eintritte, Mauteinnahmen oder Parkgebühren als Entgelte für seine Leistung einzuhoben. Dafür plant, errichtet und betreibt er ein Gebäude oder eine Straße und verpflichtet sich auf eigenes wirtschaftliches Risiko, bestimmte Dienstleistungen den Nutzern gegenüber zu erbringen. Es können hier zusätzliche Investitionen von der öffentlichen Hand einfließen. Der private Partner erhält in dieser PPP Modellkonstellation das Recht, seine Investitions- und Betriebskosten, sowie das Risiko und den Gewinn über die Nutzer zu refinanzieren. Diese Refinanzierung kann entweder durch eine Gebühr oder mittels eines Entgelts erfolgen. Dieses Entgelt kann auch durch den öffentlichen Auftraggeber selber eingehoben und die Zahlungen an den Auftragnehmer weitergeleitet werden. Es können darüber hinaus Zahlungen durch den öffentlichen Auftragnehmer, wie Anschubfinanzierung oder Bezuschussung des laufenden Betriebes erfolgen.

#### **2.2.2.6. Gesellschaftsmodell**

Bei einer PPP Projektentwicklung ist der Planungsablauf ähnlich dem einer privaten Projektentwicklung, wobei die Errichtung einer gemeinsamen Projektgesellschaft hinzukommt, die fast ausschließlich in Form einer GmbH erfolgt.<sup>69</sup> Das Gesellschaftsmodell besteht in der Errichtung einer Gesellschaft, die ein Gebäude betreibt, in der private und öffentliche Partner Gesellschafter sind. Eine Besonderheit dieser vertraglichen Vereinbarung besteht darin, dass der öffentliche Auftraggeber die Rolle eines Mitgesellschafters einnimmt. Diese Form beinhaltet meistens auch andere vertragliche Kombinationen.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Ebenda.

<sup>69</sup> Muhm-Knabl (2005).

<sup>70</sup> Ehrlich (2010).

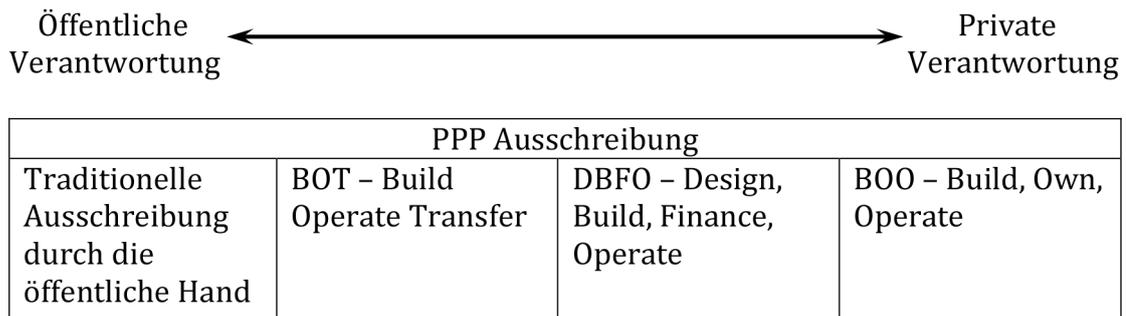


Abb. 7 PPP Modellverteilung in Funktion der Ausschreibungsarten.<sup>71</sup>

Die Richtlinien der Europäischen Kommission klassifizieren die PPP Modelle je nach dem Typ des Risikotransfers. Die Tabelle in Abbildung 7 zeigt diese Verteilung in Funktion der Arten der Ausschreibung der Leistung.

## 2.3. PPP Vereinbarungen und Verträge

### 2.3.1. Organisationsmodelle und Partnerschaftsübereinkommen

Als vertragliche Grundlagen für PPP Verträge sind die Absichtserklärung, der Kooperationsvertrag, der Akquisitionsvertrag, die Vereinbarung über die Refinanzierung von Projektvorlaufkosten, Investorenwettbewerbe, sowie PPP- Ausschreibungen am verbreitetsten.<sup>72</sup> Auf der Ebene der städtebaulichen Planung stellt der städtebauliche Vertrag als privatwirtschaftliches Instrument eine Möglichkeit dar, um den privaten Partner in die Erarbeitung des Bebauungsplanes einzubinden und die damit zusammenhängenden rechtlichen sowie wirtschaftlichen Fragen zwischen öffentlicher Hand und Investor zu regeln.<sup>73</sup>

Die Finanzierung durch private Beteiligung und Kommunalkredite führt, wie bereits zuvor erwähnt, zur Bildung einer Zweckgesellschaft SPV<sup>74</sup> (Special Purpose Vehicle) oder SIV (Special Investment Vehicle), wobei Cash-Flow als orientierte Kreditvergabe, oder nur eingeschränkte Haftung der privaten oder öffentlichen Partner, Darlehensrück-

<sup>71</sup> European Commission (2003).

<sup>72</sup> Fischer (2008).

<sup>73</sup> „Gegenstände eines städtebaulichen Vertrages können insbesondere sein: die Vorbereitung oder Durchführung städtebaulicher Maßnahmen durch den Vertragspartner auf eigene Kosten; dazu gehören auch die Neuordnung der Grundstücksverhältnisse, die Bodensanierung und sonstige vorbereitende Maßnahmen, die Ausarbeitung der städtebaulichen Planungen (...); die Verantwortung der Gemeinde für das gesetzlich vorgesehene Planaufstellungsverfahren bleibt unberührt“ (§11 Abs. 1 Satz 2 Nr.1 BauGB)

<sup>74</sup> Akintoye u.a.(hrsg) (2003).

zahlung oder Rückzahlung von dem Cash-Flow zum Tragen kommen.<sup>75</sup> In Bezug auf nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte sind umfangreiche Kenntnisse des lokalen Immobilienmarktes grundlegend für diese Implementierung von relevanten Projekten. Dies kann nur durch die Zusammenarbeit von öffentlichen Einrichtungen mit den örtlichen (lokalen) privaten Immobiliengesellschaften erfolgen.<sup>76</sup> Eine andere Möglichkeit, die Eigenkapitalrate eines Stadtentwicklungsprojekts zu erhöhen, besteht darin, Land und Vermögenswerte in Form von Eigenkapital in die Zweckgesellschaft (SPV) einzubringen. Diese Beteiligung könnte auch bewegliches und unbewegliches Vermögen umfassen.<sup>77</sup>

### **2.3.2. PPP Projektgesellschaften**

PPP Entwicklungsgesellschaften sind definitionsgemäß, Zusammenschlüsse von öffentlichen und privaten Partnern in einer gemischten Gesellschaft, gegründet auf meistens mehreren komplementären Verträgen.<sup>78</sup> Die für die Raumplanung relevanten Verträge für öffentlich-private Partnerschaften können in fünf Hauptkategorien eingeteilt werden, wie große Werkverträge (z.B. Generalunternehmer-Vertrag), Betriebsführungsverträge, Nutzungsüberlassung, Leasingmodell und Konzessionsmodell.<sup>79</sup> Bei der Errichtung eines Gesellschaftsvertrages auf Basis einer GmbH für ein städtebauliches Projekt werden die Beteiligungsanteile sowie die Gewinn-/ Verlustteilung entsprechend den Beteiligungsverhältnissen festgelegt, ein Geschäftsführer designiert, dessen Befugnisse festgeschrieben sowie der Gegenstand der Gesellschaft definiert. In diesen Gesellschaftsverträgen sind Koordinationsaufgaben, entweder durch einen Koordinator oder eine zentrale Schnittstelle, festzulegen, die genaue Beschreibung des Projektes, seines Leistungsumfanges und des Zeitplans sowie eindeutige wirtschafts-, arbeitsmarkt-, sozial- und technologiepolitische Zielformulierungen zu definieren. Grundlegend für diese Verträge ist auch die Festlegung von Konfliktlösungsmechanismen für die Zusammenarbeit, wie das Heranziehen einer Schlichtungsstelle oder Mediation. Es müssen auch die internen Verwaltungsaufgaben zwischen den Partnern aufgeteilt werden, Zahlungsbedingungen,

---

<sup>75</sup> Weber und Alfen (2010).

<sup>76</sup> Meyer-Hofmann (2007).

<sup>77</sup> Alfen (2008).

<sup>78</sup> Fischer (2008).

<sup>79</sup> Jilka (2005).

Kredit- und Finanzierungsarrangements, sowie Risikomanagementstrategien und die Risikoverteilung eingetragen werden. In diesem Zusammenhang müssen auch die Benutzungsgebühren für zukünftige Nutzer, Regelungen über das geistige Eigentum und die Zusammensetzung des Managementteams festgelegt werden. Die Sorgfalt der Partner bei der Projektdurchführung, die Regelung der Art und Weise der Öffentlichkeitsarbeit, Regelungen im Fall von Vertragsänderungen aufgrund von unvorhersehbaren Änderungen sowie das Risiko von politischen Machtwechseln finden Eingang in diese Verträge. Jeder Vertrag enthält weiters gesetzliche und regulative Vorgaben sowie die Bedingungen für einen Abbruch der Partnerschaft, die sich aus Marktversagen, Insolvenz, Konkurs, Vertragsbruch oder wesentlichen Änderungen der Ausgangsbedingungen ergeben können.<sup>80</sup> Die folgende Skizze, Abbildung 8, bildet die vertragliche Vereinbarung in Bezug auf Auftraggeber und –Nehmer ab und illustriert ebenfalls die Verhältnisse der öffentlichen Körperschaften und des privaten Sektors.

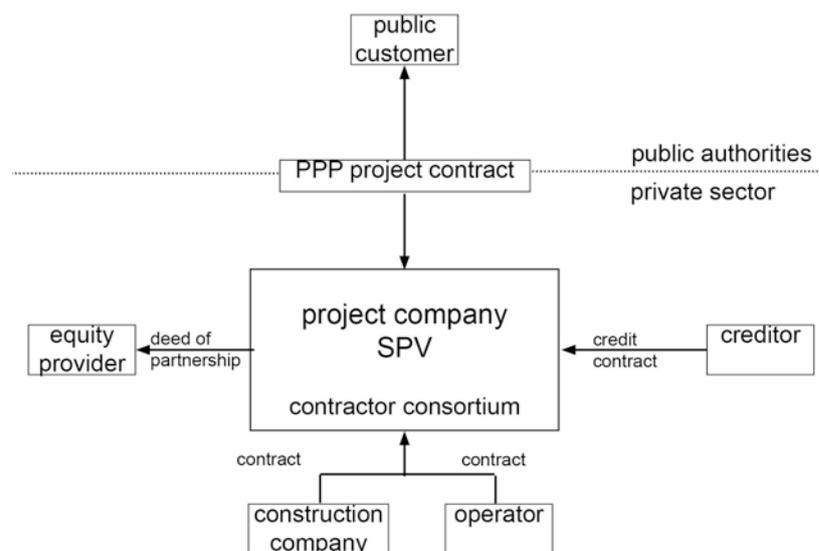


Abb. 8 Strukturelle Darstellung der öffentlichen und privaten Bereiche eines Projektschemas mit einem SPV.<sup>81</sup>

Der Spielraum zwischen Dienstleistungen, Kosten und Risiken kann nicht präzise definiert werden. Daher wird bereits bei Vertragsabschluss ein systematisches Vertragsmanagement entwickelt.<sup>82</sup> In sehr komplexen und undurchsichtigen Konstruktionen von Vertragsregelwerken werden die vertraglichen Beziehungen und die Kontrolle der Ein-

<sup>80</sup> Muhm-Knabl (2005).

<sup>81</sup> Fischer (2008).

<sup>82</sup> Ebenda.

haltung, speziell in wirtschaftlich gemischten halbstaatlichen Gesellschaften, möglichst einfach gehalten.

### **2.3.3. Vergaberichtlinien Österreich und öffentliche Ausschreibung**

Durch den Beitritt Österreichs zur Europäischen Union 1995 hat sich das Vergaberecht stark an europäische Gesetze angepasst, hat jedoch auch den europäischen Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, an öffentlichen Auftragsvergaben teilzuhaben. Diese Auftragsvergaben sind im Vergabegesetz geregelt, das vor allem die Vergabe von Aufträgen zur Besorgung der öffentlichen Aufgaben durch die Mithilfe von privaten Anbietern behandelt.<sup>83</sup> Das Vergaberecht regelt weiter die transparente und nachvollziehbare Gestaltung des Verfahrens zur öffentlichen Auftragsvergabe unter Wahrung der Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer, mit dem Ziel eines fairen Wettbewerbs. Seit dem Bundesvergabegesetz 2002, das unter anderem auch die Trennung in einen Unterschwellenbereich und einen Oberschwellenbereich definierte, wurde diese Gesetzgebung nicht nur für den Bund, sondern auch für die öffentlichen Auftraggeber Bund, Länder, Gemeindeverbände und Gemeinden verbindlich vorgeschrieben. Diese gesetzlich geregelten Vergabeverfahren werden auch verwendet, um Industriebranchen im Rahmen von PPP- Projekten zu revitalisieren. Der öffentliche Partner trägt dabei in den meisten Fällen die Kosten für die Wertsteigerung der Immobilie.

Das Bundesvergabegesetz regelt auch die Verfahrensart des wettbewerblichen Dialoges, die in der Praxis zunehmend Anwendung findet. Öffentliche Körperschaften können mit dem Public- Sector Comparator (PSC), einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung für das vollständig quantifizierte konventionelle Referenzprojekt, die als Maßstab für den Wirtschaftlichkeitsvergleich einer PPP-Maßnahme herangezogen wird, durchrechnen. In dieser Berechnung sind sowohl die direkten, als auch die indirekten Kosten und die Risiken enthalten. Der PSC bildet die Wirtschaftlichkeit eines Projektes in konventioneller Vergabe, verglichen mit der Vergabe mit PPP ab.

---

<sup>83</sup> Siehe Anhang I

### 2.3.4. Outputspezifikation in Ausschreibungen mit PPP

Ein wesentlicher Faktor bei PPP Ausschreibungen ist die Outputspezifikation.<sup>84</sup> Architekten können damit ein PPP Projekt, für die öffentliche Dienstleistung, positiv beeinflussen. Bei einem komplexen Stadtentwicklungsprojekt ist es schwierig die Experten der einzelnen Disziplinen, die gesetzlichen Vorschriften und die Bürgermitbestimmung derart zu formulieren, dass sie konkludent in die Planung umsetzbar und in Folge auch nachprüfbar gemacht werden können. Die Outputspezifikation verlangt gerade die umfassende Spezifikation sämtlicher Nutzungs- und Qualitätsanforderungen vor Beginn des Projekts zu beschreiben, um für den öffentlichen Auftraggeber das von ihm gewünschte Ergebnis zu sichern; daher ist die Definition der Aufgaben, die Entscheidung der Vergabe, sowie eine unabhängige und qualifizierte Beratung des Auftraggebers während der Projektdurchführung sehr wichtig. „Die öffentliche Hand profitiert zweifellos, wenn sie Private substantiell in Bauvorhaben einbindet. Sie erwirbt dadurch technisches Know-how, Markterfahrung und Managementfähigkeiten. Durch die Bündelung von Verantwortung und den Risikotransfer vom öffentlichen Auftraggeber zum Privaten, eigentlich ein Risikosplit, wird lebenszyklusorientiertes Denken gewissermaßen erzwungen. Denn wer langfristig auch die Verantwortung für den Betrieb übernimmt, achtet bereits bei der Planung auf die Reinvestitionskosten, die durch die Instandhaltung, Instandsetzung oder mögliche Nutzungsänderungen entstehen können. Doch genau hier liegen auch die Gefahren für den privaten Unternehmer. Leicht kann man sich bei der Fülle an Risiken (Planungs-, Bau-, Fertigstellungs- und Betriebsrisiko) verkalkulieren. Letztendlich entscheidet der Markt, was dem Privaten zumutbar ist und was nicht.“<sup>85</sup> Der Generalunternehmer, der Betreiber oder andere Dienstleister übernehmen ein sehr hohes Risiko durch die Übernahme eines Großteils der Verantwortung für das Projekt und spielen daher eine wichtige Rolle im PPP Projekt. Der Projektbetreiber will das Projekt erfolgreich ausführen. Daher benötigt er ausgedehnte und weitgehende Expertise aus ähnlichen Projekten. Anbieter oder Kunden der Projektgesell-

---

<sup>84</sup> Outputspezifikation bezeichnet den englischen Begriff „Output-Specification“, auch als „Ergebnisorientierte Ausschreibung“ umschrieben. Es wird im Gegensatz zur klassischen Leistungsbeschreibung hier die Outputspezifikation, was erreicht werden soll und nicht, wie es erreicht werden soll. Dem Bieter werden damit Freiheiten geboten, eigene Konzepte für die Bereitstellung des Outputs zu entwickeln und dabei bauliche und betriebliche Angelegenheiten gemeinsam zu betrachten. Der Private Partner in einem PPP Projekt soll damit angeregt werden, mit Hilfe seines eigenen Know-hows effiziente und wirtschaftliche Lösungen zu erarbeiten und ihm dabei zu übernehmende Risiken klar zuordnet.

<sup>85</sup> Heid Wie Unternehmen PPP-Modelle erfolgreich umsetzen können (2012).

schaft führen das Projekt mit der geplanten Nutzung aus, oder erbringen damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen.<sup>86</sup>

### 2.3.5. Managementorientierung in der Planung

Die Wiener Stadtentwicklungspolitik weist exemplarisch spezifische Entwicklungszonen mit hoher Priorität für den Ausbau von technischer Infrastruktur aus. Für diese Zonen werden städtebauliche Leitbilder und Strukturpläne erarbeitet, welche die künftige Entwicklung festlegen. Auf dieser Basis erfolgt nach Diskussionen und Beschlussfassungen der Stadtentwicklungskommission die sukzessive Erstellung von Bebauungsplänen. Gleichzeitig mit diesen Beschlüssen wird auch das weitere Projektmanagement bzw. die Umsetzung im Rahmen von PPP-Modellen festgelegt. „PPP-Modelle sollen auch Elemente der so genannten Vertragsraumordnung beinhalten, die zunehmend auf nationaler und internationaler Ebene fixer Bestandteil der Stadtentwicklung geworden sind. Rasante wirtschaftliche Umbrüche, neue Konkurrenzsituationen und die zunehmende Marktabhängigkeit von Entwicklungen haben die klassischen Instrumente der städtischen Raumplanung und ihre normierten Entscheidungsprozesse immer öfter an ihre Grenzen stoßen lassen.“<sup>87</sup>

## 2.4. PPP Risikoallokation

Die Zuordnung und Bewertung von Risiken des Projektes ist jene, die sich aus dem Geldwert-Konzept ergibt.<sup>88 89 90 91</sup> Das Ziel des Risikotransfers liegt darin, nur die Risiken, die der private Partner am effizientesten und kostengünstigsten bewältigen könnte, zu übertragen.<sup>92 93 94</sup>

---

<sup>86</sup> Weber und Alfen (2010).

<sup>87</sup> Frey (2004). S.121

<sup>88</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004).

<sup>89</sup> Grimsey und Lewis Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance (2004).

<sup>90</sup> Nisar (2007).

<sup>91</sup> Miranda Sarmiento (2010).

<sup>92</sup> Grimsey und Lewis Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance (2004).

<sup>93</sup> Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004).

<sup>94</sup> Nisar (2007).

### 2.4.1. Optimale Risikoallokation

Die optimale Risikoallokation stellt jenen Gegenwert für Geld dar, die bei Erreichen des optimalen Punktes um das Risiko bestmöglich zu übertragen und um gleichzeitig den höchsten geldwerten Vorteil daraus zu ziehen. Dies ist in Abbildung 9 dargestellt. Die Übertragung von zu viel oder zu wenigen Risiken führt in der Beschaffung entweder zu einem ineffizienten Projekt oder zur Beschaffung eines Projekts mit Mehrkosten für die Regierung, wenn zum Beispiel Risiken auf den privaten Partner übertragen werden.

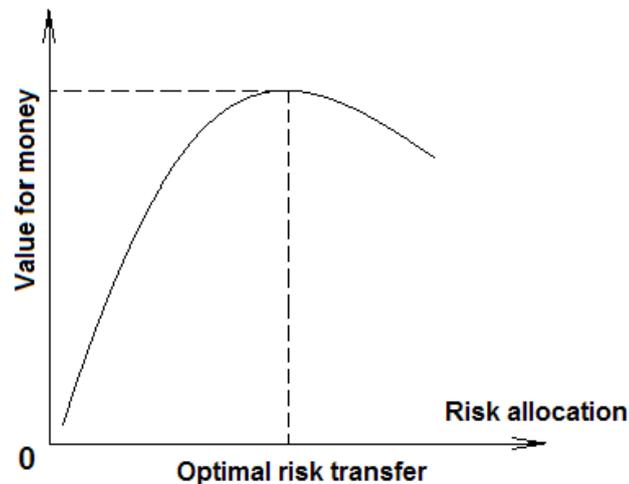


Abb. 9 Die optimale Risikoallokation Punkt.<sup>95</sup>

Leider gibt es keine universelle Lösung in Bezug auf die Zuweisung der Risiken für jedes einzelne Projekt, jedoch gibt es eine allgemeine Übereinstimmung, wie verschiedene Risiken zugewiesen werden können. Zu Beginn werden die Risiken in der Regel verschiedenen Kategorien zugeordnet, wie beispielsweise von der OECD vorgeschlagen.<sup>96</sup> Rechtliche und politische Risiken werden zusätzlich zu den kommerziellen Risiken betrachtet. Die Kategorien für private Partner oder die öffentliche Hand werden auf der Grundlage differenziert, auf der die Verteilung der Verantwortung für die betreffenden Risiken erfolgt. Beispielsweise liegen die Risiken für Bau, Angebots- und Nachfrageseite in der Handelsrisikokategorie (Marktrisiko, das Projektrisiko und das interne Risiko) wenn sie durch den privaten Partner getragen werden, wohingegen rechtliche und politische Risiken besser von der öffentlichen Hand getragen werden.<sup>97</sup> Die Verteilung dieser Risiken auf die Makro-, Meso- und Mikroebene wird von Li, Akintoye und

<sup>95</sup> Victoria und Department of the Treasury and Finance (2001). S.52

<sup>96</sup> OECD (2008).

<sup>97</sup> Akintoye u.a.(hrsg) (2003).

Hardcastle vorgeschlagen. Auf der Makroebene stellen kritische Faktoren von PPP Modellen für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte bereits einen ausreichend vorhandenen Wettbewerb zwischen privaten Gesellschaften, ein vollwertiges Rechtssystem und einen funktionierenden Finanzmarkt, dar. Die Makroebene deckt Risiken außerhalb des Projekts, wie ökologische, politische und rechtliche Risiken. Auf der Meso-Ebene, also der nationalen oder der Branchenebene, werden kritische Faktoren durch politische Stabilität, Glaubwürdigkeit und Entscheidungsfähigkeit der Regierung, öffentliche Unterstützung, sowie effiziente Zulassungssysteme dargestellt. Auf der Mikroebene spielt wieder vor allem die politische Unterstützung, sowie effiziente Zulassungssysteme und vor allem die Transparenz der Vergabeverfahren eine wichtige Rolle, sowie das direkte Interesse der Regierung und der nachgeordneten Stellen an dem Stadtteilentwicklungsprojekt. Auf der Projektebene sind kritische Faktoren im Bereich der Verlässlichkeit der vertraglichen Vereinbarungen, der entsprechenden Preisbildung für die angebotenen Dienstleistungen, das Engagement der öffentlichen Stellen, die technische Machbarkeit des Projekts, Risiko-Identifizierung und die angemessene Risikozuweisung und -verteilung zu suchen. Risiken ergeben sich auch in der Umsetzungsphase des Projekts aus dem Design, Bau und Betrieb. Schließlich können auf der Mikroebene Risiken entstehen, die zwischen den beteiligten Partnern aufbrechen, da die beiden Parteien unterschiedliche Anreize und Ziele haben, und deshalb Risiken aufgrund von Machtkämpfen, Unterschieden in der Arbeitsweise und verschiedenen Umständen zwischen den Partnern entstehen können.<sup>98</sup> Solche Risiken werden in neun Kategorien eingeteilt: technische, Bau-, Betriebs-, Einnahmen-, Finanz-, höhere Gewalt, behördliche / politische, ökologische und Projektstandard- Risiken. Diese Verteilung ist ähnlich dem Vorschlag des IWF<sup>99</sup> und demjenigen der Europäischen Kommission.<sup>100</sup>

Das Finden des optimalen Risikoallokationspunktes, also des Punktes mit dem höchsten Risiko, das übertragbar ist und dem gleichzeitig höchsten geldwerten Vorteil, führt zu der Verteilung, welche der Risiken durch welche Partei im Optimalfall übernommen werden können. Wie vorher erwähnt, gibt es keine optimale Risikoallokation, die für

---

<sup>98</sup> Grimsey und Lewis Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance (2004).

<sup>99</sup> Internationaler Währungsfonds, (IWF) (2004).

<sup>100</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004).

jedes Projekt anwendbar wäre.<sup>101</sup> Harris stellt sein Modell der Risikoallokation vor, wobei die Risiken wie in der Abbildung 10 dargestellt entsprechend zugeordnet werden.

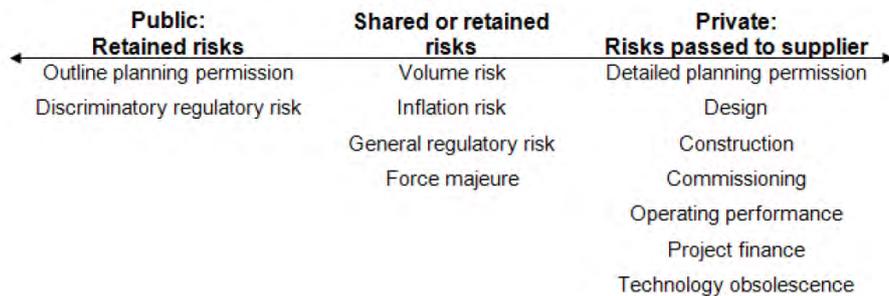


Abb. 10 Modell zur Risikoallokation.<sup>102</sup>

Das vorgeschlagene Modell identifiziert Risiken, die auf den privaten Partner zu übertragen sind, solche, die von der Regierung einbehalten werden, und solche, die auf keine der Parteien übergehen. Wie Abbildung 10 zeigt, sind Risiken wie Design, Konstruktion, Betriebsleistung, technische Überalterung, etc. in der Regel dem privaten Partner zugewiesen. Der Grund dafür ist, dass der private Partner die meisten dieser Risiken implizit mit den Aufgaben für den privaten Partner erhält.<sup>103</sup> Wenn beispielsweise ein DBFO-Modell vereinbart wird, gehören Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb der Vermögenswerte, in die Verantwortlichkeiten des privaten Partners, sowie die damit verbundenen Risiken. Durch diese vertragliche Vereinbarung und um diese Aufgaben zu bewältigen, gibt der private Partner sein Einverständnis, auch die betreffenden Risiken mitzutragen.<sup>104</sup> Die Risiken, die von der Regierungsbehörde übernommen werden, sind Risiken, auf die der private Partner keinen Einfluss hat.<sup>105</sup> Nach der Identifikation und der Zuordnung der Risiken, besteht der nächste Schritt darin, einen geldwerten Gegenwert dafür zu definieren. Es gibt hierfür drei Faktoren, die den Preis für das Risiko und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos bewerten. Der Wert des übertragbaren Risiko ist gleich dem bedingten Betrag, den die öffentliche Hand dem privaten Partner zahlt, wenn ein vergleichbares Risiko unter dem herkömmlichen Beschaffungsansatz aufgetreten wäre.<sup>106</sup> Vier Elemente erzeugen den Wert der PSC: raw PSC,

<sup>101</sup> Es gibt jedoch in der Literatur über PPPs (Bing, Akintoye, Edwards, & Hardcastle, 2005) einige allgemeine Hinweise dazu. (Europäische Kommission, 2003; Grimsey & Lewis, 2004; OECD, 2008; Quiggin, 2004).

<sup>102</sup> Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004).

<sup>103</sup> Ebenda.

<sup>104</sup> Akintoye u.a.(hrsg) (2003).

<sup>105</sup> Nisar (2007).

<sup>106</sup> Morallos und Amekudzi The State of the Practice of Value for Money Analysis in Comparing Public Private Partnerships to

Wettbewerbsneutralität, übertragbare Risiken sowie Beibehaltung der Risiken. Diese werden dann mit dem vom privaten Partner vorgeschlagenen Wert, der Schätzung des PPP-Werts verglichen. Raw PSC bezeichnet dabei den unberücksichtigt gelassenen Cash Flow an Gewinnen und Kosten, die dem Projekt ohne Einbeziehung des privaten Sektors angerechnet werden können

## 2.4.2. Das Preis-/ Leistungsverhältnis

Das Preis-Leistungsverhältnis ist der Nettogegenwartswert als Differenz zwischen den erwarteten Kosten der PSC und PPP, wie in der folgenden Abbildung 11 dargestellt.<sup>107</sup> Damit verfügen PPPs über den Vorteil eines besseren Preis-Leistungsverhältnisses im Vergleich zum traditionellen Beschaffungsansatz. Die Fertigstellung der Projekte verläuft in der Regel pünktlich und die Kosten bleiben innerhalb des Budgetrahmens.<sup>108</sup> Das sind zwei der wichtigsten Vorteile, die unter dem Begriff des Wertes für Geld verstanden werden. Das Ergebnis der Kombination der herausragenden Eigenschaften beider Partner erzeugt einen höheren Wert.<sup>109</sup>

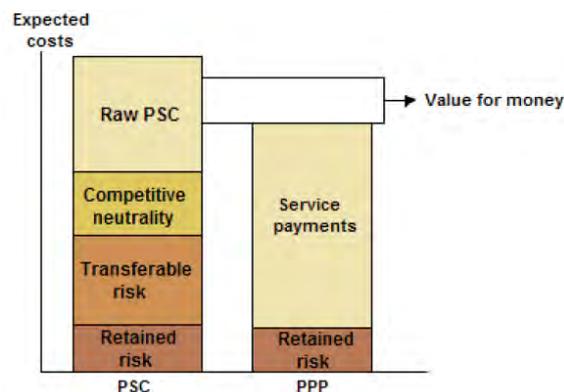


Abb. 11 Identifizieren der Risikobewertung (Value for money).<sup>110</sup>

PPP beinhaltet die Fähigkeit, die Kosten für große Investitionen über die gesamte Lebensdauer des Vermögenswertes zu verteilen und damit als attraktiven Vorteil für die öffentliche Hand darzustellen. Dies erleichtert die aktuelle Verschuldungssituation des öffentlichen Sektors. Daraus folgt, dass die öffentliche Hand Projekte finanzieren kann,

Traditional Procurements (2008).

<sup>107</sup> Ebenda.

<sup>108</sup> Meidutė und Paliulis (2011).

<sup>109</sup> Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004).

<sup>110</sup> Morillos und Amekudzi The State of the Practice of Value for Money Analysis in Comparing Public Private Partnerships to Traditional Procurements (2008). S.121

auch wenn keine öffentlichen Mittel zur Verfügung stehen. Private Mittel werden zu neuen Finanzierungsmöglichkeiten.<sup>111</sup>

## 2.5. PPP Akteure und Fondsfinanzierungen

Der private Partner und der Projektentwickler, erwartet sich durch ein PPP Projekt eine Kostensenkung durch die Beschleunigung der Projektdurchführung, eine Sicherung des Projekts durch politische Unterstützung, eine engagierte Mitarbeit der öffentlichen Verwaltung, die Dokumentation von Verantwortungsbewusstsein und Leistungsfähigkeit, Imageverbesserung für den öffentlichen Partner, mediengerechte Präsentation von Entscheidungen und Handlungen und Beziehungspflege zur öffentlichen Hand sowie zu sonstigen Kooperationen und Marktpartnern.<sup>112</sup> Gemeinsam gilt für beide Akteure „eine Vision der Umsetzung eines erfolgreichen Projektes, wobei hier erfolgreich im Sinne einer Verbesserung der städtebaulich/ regionalen Umweltbedingungen, einer Erhöhung der Lebensqualität, einer Förderung der Gesamtwirtschaft und einer angemessenen Verwendung von Grundstücken bei der Umsetzung eines städtebaulichen Projektes gemeint ist.“<sup>113</sup>

### 2.5.1. Maastricht Kriterien

Die bisher üblichen Modelle für die Finanzierung von Stadtentwicklungsprojekten sind durch Einsparungen im öffentlichen Bereich nicht mehr haltbar. Die öffentliche Hand kann ihre Kompetenzen zur Kontrolle der erforderlichen Maßnahmen durch zunehmende Komplexität der Aufgaben nicht mehr wahrnehmen, da Spezialisten für Stadterhaltungsmaßnahmen, Finanzierungsmechanismen und Rechtsexperten gefordert sind.<sup>114</sup> Die Maastricht Kriterien, die eine Schuldenobergrenze von 3% des BIP regeln, schreiben außerdem einen äußerst engen Spielraum vor, in dem sich der öffentliche Auftraggeber bewegt, der ihm gerade noch erhaltende Maßnahmen erlaubt, jedoch keine offensiven oder gestalterischen Eingriffe in stadtentwicklungstechnische Möglichkeiten. Einsparungspotenziale werden aus Unwissen oder Unsicherheit nicht wahrgenommen. Durch die Nichtbeachtung der Lebenszykluskosten, die integraler Bestandteil eines PPP

---

<sup>111</sup> Meidutė und Paliulis (2011).

<sup>112</sup> Muhm-Knabl (2005). S.39

<sup>113</sup> Ebenda. S.40

<sup>114</sup> Rosenkranz (2009).

Projektes sind, werden außerdem Kosten des Betriebes nicht beachtet und damit eine suboptimale Anreizstruktur durch die Trennung der Verantwortung für Planung, Finanzierung und Betrieb geschaffen. Der Anteil der Betriebskosten beträgt ein Vielfaches der Errichtungskosten, die üblicherweise angesetzt werden. Bei der Vergabe von Aufträgen, für welche die öffentliche Hand sich bisher freiberuflicher Fachleute bedient hat, fehlt durch mangelndes Fachwissen bereits jetzt jede Art der Kontrolle der Leistungen und im weiteren auch die Kontrolle der qualitätssichernden Maßnahmen.<sup>115</sup> Es gibt keine langfristige Kosten- und Planungssicherheit. Dadurch und durch den Mangel an Erfahrung und Überforderung in der Abwicklung der Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen wird wertvolle Zeit verloren und die städtischen Entscheidungen werden verschleppt, um keine Verantwortung übernehmen zu müssen. Diese Taktik ist nicht nur auf der operativen Ebene der Verwaltung zu beobachten, sondern ebenso auf der Ebene der Politiker. Die handelnden Personen sind durch die Fülle an Gesetzen und Anforderungen in ihren Aufgabenbereichen zusehends überfordert. Die übliche Vorgehensweise der Projektentwicklung, die durch traditionelle Projektfinanzierung als öffentliche Aufgabe wahrgenommen wurde, verliert durch die Abwicklung ohne Innovationsbereitschaft oder Verwaltungsreformmaßnahmen durch Know-how Transfer aus der Privatwirtschaft somit zusehends an Bedeutung.<sup>116</sup>

### **2.5.2. Stadtentwicklungsfonds: Rahmenbedingungen, Akteure**

Die Akteure, die an einem Stadtentwicklungsfonds mit JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) Finanzierung beteiligt sind, sind in der folgenden Grafik dargestellt. Stadtentwicklungsfonds wie zum Beispiel JESSICA können als Kreditgeber agieren, als unabhängige Finanzinstitution, in Form von Projektgesellschaften oder als langfristige Finanzinvestoren mit möglicher Beteiligung am Management der Stadtentwicklung.<sup>117</sup> Auf JESSICA Fonds wird im Kapitel 5 noch näher eingegangen werden.

---

<sup>115</sup> Bildung Den Stadtbau flankieren - Was leisten neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung? | bpb (2016).

<sup>116</sup> Wiegand (2013).

<sup>117</sup> Hofbauer und Hinterberger (2012).

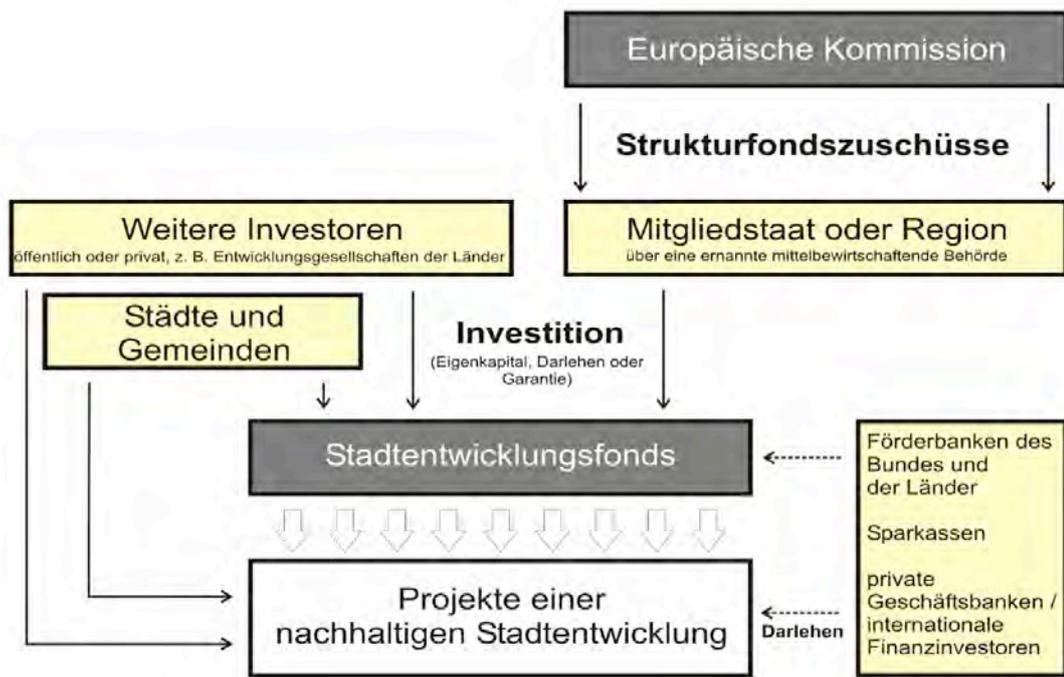


Abb. 12 Akteure Stadtentwicklungsfonds JESSICA.<sup>118</sup>

### 2.5.3. Revolvierende EU- Stadtentwicklungsfonds

Nachdem in der EU bis zur Förderperiode 2007-2013 alle Förderungen als „verlorene“ Förderungen vergeben wurden, sah die EU die Einrichtung eines Stadtentwicklungsfonds als „neues Instrument zur Förderung von Projekten der integrierten Stadtentwicklung (...) das rückzahlbare Darlehen, Eigenmittel oder Garantien ergänzend zu Zuschüssen bereitstellt. Die zurückfließenden Mittel könnten mehrmals und über die aktuelle Förderperiode hinaus für Projekte der Stadtentwicklung eingesetzt werden.“<sup>119</sup> Der Stadtentwicklungsfonds NRW<sup>120</sup> wurde dementsprechend in Deutschland eingerichtet, wobei Ministerien, die ehemalige LEG<sup>121</sup> Stadtentwicklung (heute NRW Urban), die NRW Bank und durch die Europäische Investmentbank<sup>122</sup> unterstützt. Der Fonds wurde landesweit als Darlehen der NRW Bank vergeben, für die konkreten Projekte in den Bereichen der Flächenentwicklung, der Finanzierung des Zwischenerwerbs von Flächen,

<sup>118</sup> Kreuz und Nadler (2010).

<sup>119</sup> Jacob u.a. Stadtentwicklungsfonds in Deutschland (2011).

<sup>120</sup> Nordrhein-Westfalen

<sup>121</sup> Landesentwicklungsgesellschaft

<sup>122</sup> EIB

des Zwischenerwerbs von Gebäuden, zur Sanierung und Neubau sowie impulsgebenden Einzelbaumaßnahmen im Hochbaubereich.<sup>123</sup>

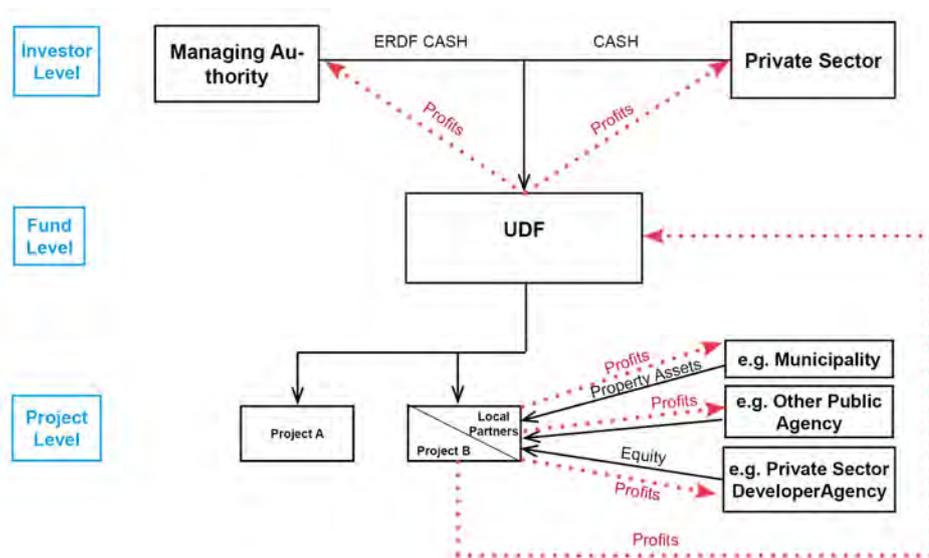


Abb. 13 Stadtentwicklungsfonds- Schema der Interaktionsebenen<sup>124</sup>

Revolvierende Fonds ermöglichen es, mehr und bessere Projekte auf lokaler Ebene zu initiieren und damit die Möglichkeit für die Entwicklung von Land und Gebäuden beizutragen und von deren Wertsteigerung nach Projektabschluss zu profitieren. Zusammenfassend bedeutet ein Stadtentwicklungsfonds eine Risikokapitalinvestition in lokale Projekte und die Reduzierung der Risiken für die eingebundenen Städte. Revolvierende Fonds ermöglichen es, durch die Beimengung von Privatkapital, Krediten, Garantien und anderem zu der Palette von finanziellen und Förderinstrumenten und durch vielfältige Kombinationen, flexible und effiziente fallspezifische Lösungen zu schaffen und erlauben es den Städten auf klar abgegrenzte und langfristige Investitionskanäle von regionalen und EU Investitionen zurückzugreifen. JESSICA Risikokapitalinvestitionen in lokale Projekte bedeuten eine beträchtliche Reduktion der Risiken für die beteiligten Städte. Die Verpflichtung der Rückzahlung von Krediten erhöht den Druck zur Einhaltung von Effizienz bei der Projektimplementierung.<sup>125</sup> JESSICA eröffnet also die Möglichkeit, eine langfristige Kapitalreserve für Stadtentwicklungsmaßnahmen zu schaffen. Durch den revolvierenden Charakter der Finanzinstrumente werden die investierten

<sup>123</sup> Jacob u.a. Stadtentwicklungsfonds in Deutschland (2011).

<sup>124</sup> Fischer (2008).

<sup>125</sup> Kreuz und Nadler (2010).

Ressourcen oder Teile davon in die Fonds zurückfließen und können wieder investiert werden, um weitere Stadtentwicklungsprojekte zu fördern.<sup>126</sup>

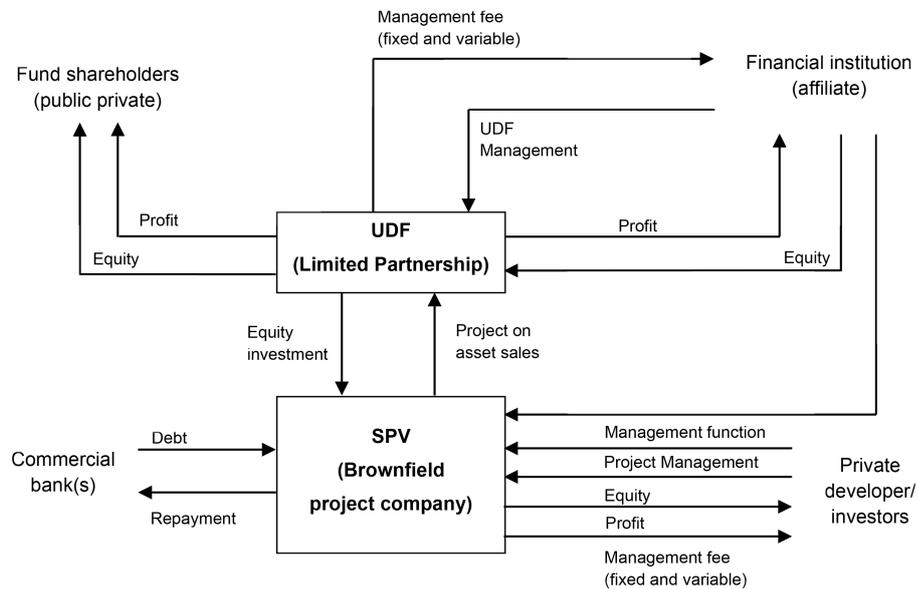


Abb. 14 Projektschema mit SPV.<sup>127</sup>

Stadtentwicklungsgebiete, genauer innerstädtische Brachflächen, sind eine sehr komplexe Materie. JESSICA, wenn auch oft unterdotiert, könnte deswegen nicht so effizient arbeiten, wie es möglich wäre, da die Strukturen für die Auflage eines solchen Fonds sehr komplex sind. Die Vorgangsweise ist sehr langfristig angelegt und benötigt sehr viele Informationen. Auf diesem Hintergrund gibt es nur eine begrenzte Summe von EFRE Mitteln, die verfügbar sind, um signifikante Auswirkungen auf nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte haben zu können. Die Verwaltungskosten und die Kosten zum Betrieb eines JESSICA Stadtentwicklungsfonds wären im Vergleich mit den begrenzten Gewinnen sehr hoch, die durch den geringen Anteil an EFRE Kapital im Fonds und der Notwendigkeit zusätzliche Finanzierungsquellen suchen zu müssen, um den Fonds weiterzuentwickeln.<sup>128</sup> Abhängig vom jeweiligen nationalen Kontext, könnten diese Fonds Finanzinstrumente einbringen, die in anderer Form auf den Märkten nicht verfügbar wären, wie zum Beispiel niedrig verzinsten Kredite mit langen Laufzeiten (ca. 20 Jahre), Garantien und nachrangige Darlehen zu günstigen Bedingungen. Die Fonds könnten darüberhinaus eine Form der Finanzierungsberatung für Gebäudeeigen-

<sup>126</sup> Ebenda.

<sup>127</sup> Fischer (2008).

<sup>128</sup> Nadler u.a. (2009).

tümer bieten.<sup>129</sup> Ein weiterer, erheblicher Vorteil von JESSICA ist die Möglichkeit, den privaten Sektor einzubeziehen und auf diese Weise weitere Investitionen zu mobilisieren. JESSICA erlaubt es, Zuschüsse in rückzahlbare Finanzierungen „umzuwandeln“. Diese müssen nicht an die Europäische Kommission zurückgezahlt werden und sind daher nicht als Schulden der öffentlichen Hand zu betrachten.<sup>130</sup> JESSICA bietet einen flexiblen Ansatz, der sowohl mit der breiteren Förderungswürdigkeit von Ausgaben zusammenhängt als auch mit der Tatsache, dass JESSICA-Mittel– je nach Bedarf - die Form von Eigenkapital, Darlehen oder Garantien annehmen können.

## 2.6. Conclusion

Die Literaturrecherche zu dem Bereich PPP in Verbindung mit Stadtentwicklung hat hinsichtlich Primärliteratur (Berichte, Dissertationen, Berichte der Unternehmen, akademische Publikationen, Fallstudien) und Sekundärliteratur (Quellen aus Fachzeitschriften, Bücher, Zeitungen) eine sehr umfangreiche Anzahl an Publikationen über PPP und nachhaltige Stadtentwicklung ergeben. Allerdings sind keine klaren Verbindungen zwischen diesen beiden thematischen Bereichen erkennbar. Die Schwierigkeit Verbindungen zu identifizieren und daraus Schlüsse für Vergleichsansätze zu ziehen, erforderte eine mehrdimensionale Literaturrecherche. Diese Recherche hat die Vielschichtigkeit der Konzepte bestätigt.

Ein sehr problematischer Aspekt der Projektsteuerung und des Vertrags-Controlling ist die demokratische Kontrolle und die Stabilität der Verträge über die gesamte Projektlaufzeit. Mehrdeutige Angelegenheit ist auch die demokratische Kontrolle durch die Geheimhaltung der PPP- Verträge. Um solchen Ereignissen zu begegnen, wird ein Vertrag flexibel gehalten, um auch unvorhersehbare Ereignisse zu berücksichtigen. Der Erhalt von sozialer Gerechtigkeit ist wichtig für eine nachhaltige Entwicklung von Stadt, wie der Erhalt der Umwelt und ebenso eine dauerhaft tragfähige Finanzpolitik, denn das geliehene Geld belastet zukünftige Generationen und schmälert zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten und –Chancen. Die Gestaltung öffentlicher Räume und der Erholungsflächen bis zur Erschließung mit stadtverträglichen Verkehrssystemen kann zu einem wesentlichen Teil aus der Verfolgung und Realisierung von privatwirtschaftlichen, wenn auch grundsätzlich im Einklang mit den Stadtentwicklungszielen liegenden

---

<sup>129</sup> Ebenda.

<sup>130</sup> URBACT (2010).

Interessen resultieren bzw. Ihre Voraussetzung darstellen und in PPP Kooperationen abgewickelt werden. Die Öffentlichkeit der Verträge und deren Offenlegung stellt durch die komplexen Vertragsgestaltungen für Laien und Verwaltungsbeamte, sowie Politiker eine ernst zu nehmende Herausforderung dar. Selbst wenn die Verträge öffentlich verfügbar wären, würden sich nur wenige damit befassen, oder sich in den verschachtelten Verträgen, die äußerst umfangreich sein können, auch zurecht finden. Eine differenzierte Betrachtung ist auch für EU- Stadtentwicklungsfonds angebracht, deren Rückflüsse reinvestiert werden. Investitionen mit dieser Art einer Fondsfinanzierung begünstigen zwar Risikokapitalinvestitionen und reduzieren die Risiken der beteiligten Städte. Die Städte haben aber hohe finanzielle Belastungen, und sind damit an einem Punkt angekommen, an dem die Handlungsfähigkeit und Lebensfähigkeit der Stadt existenziell in Frage gestellt wird. Investitionen sind daher auf ihre Folgekosten zu untersuchen und Effizienzsteigerungen in den Stadtverwaltungen anzustreben, damit Gestaltung vor Verwaltung Vorrang bekommt. Die Modernisierung der Verwaltungsabläufe und – Strukturen mit einer wissensbasierten Verwaltungsstruktur stellt eine wichtige Voraussetzung dazu dar. Eine dezentrale Finanz- und Ressourcenverantwortung trägt dazu bei, dass alle Verwaltungseinheiten Anreize für eigenständige intelligente Konzepte erhalten.

Durch das Bundesvergabegesetz in Österreich, ist die öffentliche Hand dazu verpflichtet, den Zuschlag an das wirtschaftlich günstigste Angebot zu vergeben. Durch den Wirtschaftlichkeitsvergleich des PSC, der ein PPP-Projekt vergleichend mit einem konventionellen Beschaffungsvorgang behandelt, werden darüberhinaus auch Kosten berücksichtigt, einschließlich Risikokosten, welche die wirtschaftlichste Umsetzungsmaßnahmen garantieren. Unter Berücksichtigung des Lebenszyklusansatzes trägt ein ganzheitlicher Projektentwicklungsansatz gerade im Zusammenhang mit PPP zur Bündelung der Verantwortung bei. PPP Projekte benötigen einen hohen Vorbereitungs- und Planungsaufwand, der sich aber in der Umsetzung und im Betrieb rentierlich erweist. Allerdings bestehen marktwirtschaftlich keine sozialen oder gesellschaftlichen Verpflichtungen, wie zu dem Leitbild der Nachhaltigkeit, die nur durch politische Richtungsentscheidungen gesteuert werden können. Ein weiteres entscheidendes Problem ist hier auch Lobbyismus und Korruption unter Politikern, die Firmen gewisse Vorteile auf anderen Wegen gewähren. Darüberhinaus bestehen bei PPP Projekten auch keine Prioritäten für den sozialen Bereich oder den Umweltschutz. Ein ebenso ernst zu nehmendes

Dilemma stellt auch die Möglichkeit zur Mitbestimmung der Bürger dar, die aus dem Beschaffungs- und Vergabeprozess de facto ausgeschlossen werden und in der Planung keine Mitgestaltungsmöglichkeiten mehr haben, sowie die Angst vor dem Wegfall von Arbeitsplätzen in der öffentlichen Verwaltung, dem Ausschluss des mittelständischen Gewerbes durch undurchsichtige Vergabeverfahren und dem vermeintlichen Wegfall von politischer Einflussnahme zur Wahrung der öffentlichen Aufgaben.

PPPs bieten trotzdem Vorteile, da sie eine erhebliche Menge an Risiken auf den privaten Partner übertragen. Dennoch ist zu beachten, dass die Verantwortung für die Bereitstellung von Dienstleistungen für die Öffentlichkeit, obwohl die meisten der Risiken auf den privaten Partner übertragen werden können, bei der öffentlichen Hand liegen. Wenn der private Partner in Konkurs geht, versucht die öffentliche Hand mit den Folgen umzugehen und andere Mittel zu finden, um die Bereitstellung der Dienstleistung für die Öffentlichkeit zu sichern. Dies bedeutet, dass auch wenn die Risiken vertraglich dem privaten Partner übertragen worden sind, in der Praxis ein großer Teil davon im Falle des Scheiterns des privaten Partners bei der öffentlichen Hand verbleibt. PPPs funktionieren nur für bestimmte Projekte gut, da sie komplex sind und spezifische private Partner mit Know-how, Fähigkeiten und Erfahrungen erfordern. Einer der größten Nachteile von PPP ist der Umfang der Ausschreibung und die Vertragserrichtungskosten, die einen hohen Aufwand, sowohl für die öffentliche Hand wie auch für den privaten Partner darstellen. Hohe Vorbereitungskosten entstehen auch für die öffentliche Hand aus Machbarkeitsstudien, Rechtsanwälten usw. Darüber hinaus sind PPP-Projekte sehr komplex. In der Regel bestehen sie aus mehr als zwei Parteien: öffentlich, privat und Banken, wobei alle diese Parteien ihre eigenen untereinander widersprüchlichen Ziele verfolgen. Um eine einheitliche Vereinbarung zu erreichen, braucht man viel Zeit und Kapital, die in komplexe Verhandlungen investiert werden.

Angesichts all der genannten Argumente, ist die Prüfung der Option PPP, trotz der Komplexität, der zusätzlichen Vorbereitung und höherer Verfahrenskosten, gerechtfertigt. Die Entwicklung eines Projekts durch PPP gewährleistet zusätzliche Vorteile, wie eine termingetreue Durchführung des Projekts und die Einhaltung des Budgets. Als gravierender Nachteil einer Projektrealisierung mit PPP sind die Risiken von langfristigen Vereinbarungen und finanziellen Verpflichtungen des öffentlichen Partners zu werten.

## **Kapitel drei**

### **3. Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung in der nachhaltigen Stadtentwicklung mit PPP- Theoretische Rahmenbedingungen**



### 3.1. Einleitung

Voraussetzung für die Finanzierung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP durch Stadtentwicklungsfonds sind ganzheitliche Konzepte, welche den Lebenszyklusansatz für eine nachhaltige Projektentwicklung voraus setzen. Die Betriebskosten stellen mit 76% den Hauptkostenfaktor im Lebenszyklus eines Bauprojektes dar. Eine nachhaltige Projektfinanzierung zieht dies in Betracht und kann mit verschiedenen PPP Modellen die Einkommensquellen eines Projektes optimieren. Die Kosten- Nutzen-Analyse, die Machbarkeitsstudie und der Wirtschaftlichkeitsvergleich können zur Entscheidung für oder gegen PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten beitragen. Die Risiken und Finanzierungsmöglichkeiten von PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten werden in diesem Kapitel erörtert, sowie finanzielle Strukturen und Organisationsmodelle der Partnerschaften dargestellt. Daraus ergeben sich Konfliktpotenziale in den Projektvereinbarungen, die hier kritisch hinterfragt werden. Stadtentwicklungsfonds als Teil eines Bündels an Finanzierungen geben den entscheidenden Anstoß zur Entscheidung für PPP. Grundlage für eine Eignung zur Förderung ist eine integrierte Stadtentwicklungsstrategie. Damit wird die Teilnahme an EU-Stadtentwicklungsfonds, die ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt werden, möglich. Diese revolvingierenden Fonds investieren die Rückflüsse wieder in weitere Projekte. Diese EU- Fonds und die Kriterien von JESSICA „Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas“ werden analysiert. Eine andere Fondsfinanzierung der EU Kommission stellt CONCERTO<sup>131</sup> dar, das, obwohl 2014 auslaufend, in die Smart Cities and Communities Initiative von Horizon 2020<sup>132</sup> übergeführt wurde.

---

<sup>131</sup> CONCERTO ist eine Initiative der Europäischen Kommission im Rahmen des Europäischen Forschungsrahmenprogramm (RP6 und RP7), die zeigen, dass die Optimierung des Gebäudesektors ganzer Gemeinden effizienter und billiger ist als die Optimierung der einzelnen Gebäude.

<sup>132</sup> Horizon 2020 ist das größte EU- Forschungs- und Innovationsprogramm , das mit fast 80 Mrd. € der Finanzierung mehr als 7 Jahre zur Verfügung steht(2014- 2020). Es verspricht weitere Durchbrüche, Entdeckungen und Weltneuheiten, indem große Ideen aus dem Labor auf den Markt gebracht werden. Horizon 2020 ist das Finanzinstrument der Umsetzung der Innovationsunion, eine Europa-2020-Leitinitiative auf die Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit Europas ausgerichtet. Als ein Mittel, um das Wirtschaftswachstum anzutreiben und Arbeitsplätze zu schaffen, ist Horizon 2020 die politische Unterstützung der europäischen Staats- und Regierungschefs und der Mitgliedern des Europäischen Parlaments. Sie waren sich einig, dass die Forschung eine Investition in unsere Zukunft ist. Das EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation wird durch weitere Maßnahmen ergänzt werden, um zur Weiterentwicklung des Europäischen Forschungsraums beizutragen.

## 3.2. Nachhaltigkeit und Lebenszyklus

### 3.2.1. Nachhaltigkeit

Die Europäische Kohäsionspolitik führt eine integrierte nachhaltige Stadtentwicklung als Motor der europäischen Wirtschaft an. „Die verschiedenen – ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen – Dimensionen des städtischen Lebens sind eng miteinander verknüpft und in der Stadtentwicklung können Erfolge nur mit einem integrierten Ansatz erzielt werden.“<sup>133</sup> Die EU ist dahingehend bestrebt, „integrierte Maßnahmen in der Städtepolitik zu fördern, um die Nachhaltigkeit der Stadtentwicklung zu verbessern und somit die Rolle der Städte im Rahmen der Kohäsionspolitik zu stärken.“<sup>134</sup> Stadtentwicklung entsteht durch die Verhältnisse von Form, Größe und Dichte einer Stadt. Nachhaltige Stadtentwicklung basiert auf der anerkannten Definition von Nachhaltigkeit, die 1987 von der Brundtland Kommission<sup>135</sup> beschrieben wurde, deren Begriffsbestimmung die Grundlage dieses immer wichtiger werdenden Konzepts wurde. Die am weitesten verbreitete Definition von Nachhaltigkeit lautet: „Eine Entwicklung nachhaltig zu gestalten, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung bedeutet Grenzen- keine absoluten Grenzen, sondern Beschränkungen und soziale Organisation der Umweltressourcen, bedingt durch den derzeitigen Stand der Technik, in Hinblick auf die Fähigkeit der Biosphäre die Auswirkungen der menschlichen Aktivitäten zu absorbieren. Technik und soziale Organisation kann jedoch, wenn sie gut verwaltet und verbessert wird, einen Weg für eine neue Ära des Wirtschaftswachstums bereiten.“<sup>136</sup> Die Debatte dreht sich bei Nachhaltigkeit um die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen auf Umwelteinflüsse, wobei der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ benutzt wurde, um einen Ausgleich zwischen Umwelt und Wachstum zu beschreiben.<sup>137</sup> Stadtentwicklung bezeichnet „die absichtlichen Eingriffe einer lokalen Behörde in den Stadtentwicklungsprozess, unter Benutzung einer Vielzahl von Mechanismen, wie Vor-

---

<sup>133</sup> Europäische Kommission (2011).

<sup>134</sup> Ebenda.

<sup>135</sup> Brundtland (1987).

<sup>136</sup> Ebenda.

<sup>137</sup> Yigitcanlar u.a. Sustainable Urban Development: An Integrated Framework for Urban Planning and Development (2010).

schriften, kollektiven Entscheidungen und Akteurs-Beteiligung.“<sup>138</sup> Die nachhaltige Stadtentwicklung ist ursprünglich aus den unhygienischen Lebensumständen des XIX Jahrhunderts entstanden.<sup>139</sup> Darauf aufbauend, wurden im XX. und XXI. Jahrhundert Planungen für das öffentlich-gesundheits-orientierte Wohl umgesetzt. Die Verbindung der Begriffe von „nachhaltiger Stadtentwicklung“ ist allerdings relativ neu und wurde erst in den 70<sup>er</sup> Jahren als neues Konzept verwendet.<sup>140</sup> Es gibt keine Standarddefinition von „nachhaltiger Stadtentwicklung“, jedoch kann im städtischen Konzept dafür die Grundlage von Planung, Entwicklung und Ökosystem gesehen werden.<sup>141</sup> Es geht damit also um die Einflüsse der Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Umwelt und um soziales Wohlergehen.<sup>142</sup> Nachhaltige Stadtentwicklung befürwortet Raumplanungsprozesse, die traditionellerweise auf wirtschaftlichen und sozialen Grundlagen entschieden wurden, die jedoch auch Umweltauswirkungen mit einbeziehen. Es wird keine nachhaltige Welt ohne nachhaltige Städte möglich sein.<sup>143</sup> Nachhaltige Stadtentwicklung bezieht langfristiges sozioökonomisches Wachstum ein, das auch den Erhalt oder die Verbesserung der Umwelt als Zielsetzung hat.

### **3.2.2. Innovative Projektfinanzierung**

Grundlegend für eine Projektfinanzierung mit PPP ist der Lebenszyklusansatz, denn darin spiegelt sich die Wirtschaftlichkeitsberechnung des Projekts und seine Effizienzbeurteilung wieder. Grund hierfür ist der verhältnismäßig geringe Anteil der Bau- und Planungskosten, der im Verhältnis zu den Betriebskosten höchstens ein Viertel der Lebenszykluskosten beträgt, wie in Abbildung 15 anschaulich dargestellt ist.

---

<sup>138</sup> Ebenda.

<sup>139</sup> Ebenda.

<sup>140</sup> Ebenda.

<sup>141</sup> Ebenda.

<sup>142</sup> Burton u.a. (2003).

<sup>143</sup> Girardet und Schumacher Society (Great Britain) (1999).

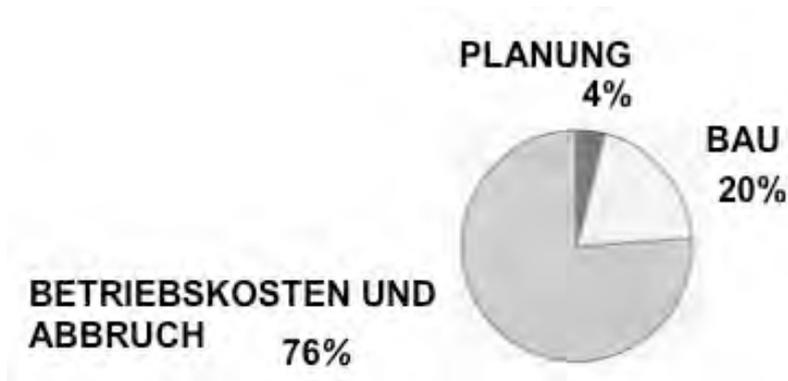


Abb. 15 Lebenszykluskosten Projekt<sup>144</sup>

Klassische PPP Vertragsmodelle sind in Hinsicht auf die Eigentümerstruktur, Risikoverteilung und Finanzierungsformen äußerst diversifiziert. Die verschiedenen Modelle sind oft unter Verwendung der verschiedenen Aufgabenbereiche beschrieben, die zur Implementierung des Projekts gehören.; diese sind (D) für Design, (B) für Building, (O) für Operation, Betrieb, (F) für Finance, Finanzierung. Die Eigentümerstrukturen können als Miete (R) Rent, Leasing (L), Transfer (T) und Maintain (M) erhalten, beschrieben werden.

### 3.2.3. Ganzheitliche Projektentwicklung

Die Einbeziehung des Lebenszyklus in nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte erhöht die Wirtschaftlichkeit eines Projektes, durch Bündelung der Schlüsselbereiche

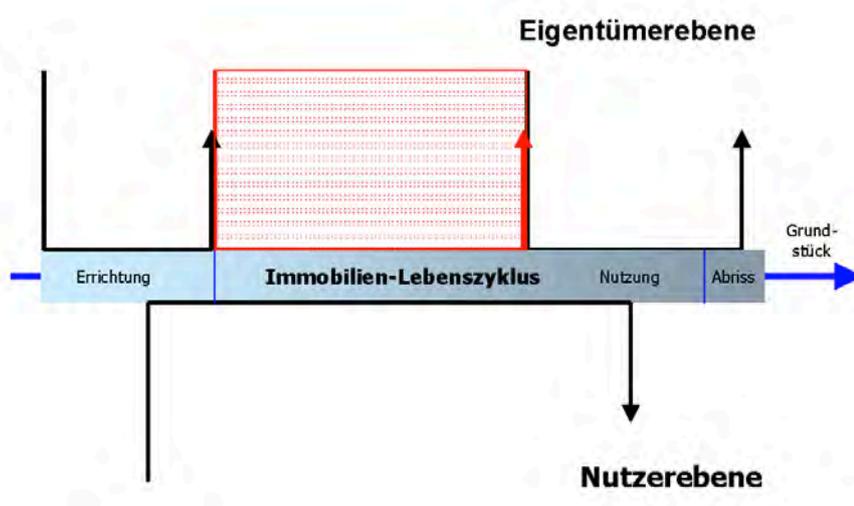


Abb. 16 Erweitertes Lebenszyklusmodell.<sup>145</sup>

<sup>144</sup> Groenendjik (2006).

Durch die Trennung der Verantwortung für die Bereiche der Planung, der Finanzierung und des Betriebes einer Immobilie oder eines Entwicklungsprojektes kommt es zu einer Erhöhung der Nutzungskosten, da die Betriebskosten, die einen wesentlichen Anteil der Gesamtkosten beinhalten, nicht eingerechnet werden. Dadurch werden Systeme und Betriebsanlagen geplant und realisiert, die sich nachteilig auf Kostenstruktur, also Finanzierung, Betrieb und Umwelt auswirken.<sup>146</sup> Eines der Hauptziele der Projektentwicklung ist es also, die Lebenszykluskosten zu optimieren. Eine etwas tiefergehende Betrachtung des Lebenszyklus einer Immobilie zeigt, dass auf die Projektentwicklungsphase, die hier als Planung und Bau, also Errichtung, dargestellt ist, die Betriebsphase, also die Nutzung, sowie eventuell die Leerstandsphase folgt. In Folge ist noch eine Wiederentwicklungsphase oder ein eventueller Abbruch zu berücksichtigen.

### **3.2.4. Finanzierung nachhaltiger Stadtentwicklungsprojekte**

Das CABERNET<sup>147</sup> Netzwerk bietet mit dem ABC Modell eine weitere Möglichkeit zur Einteilung und Einschätzung der Wirtschaftlichkeit von Immobilienprojekten.<sup>148</sup> Die zu untersuchenden Gebiete werden in dieser Systematik, wie in Abbildung 17 dargestellt, in drei Kategorien untergliedert; in selbst- entwickelnde Gebiete (A), deren Gewinne die Kosten der Entwicklung übersteigen, in potentielle Entwicklungsgebiete (B) und in Reservegebiete, ohne Entwicklungspotenzial in absehbarer Zukunft (C).

---

<sup>145</sup> Kaufmann und Jedelhauser Private-Public-Partnership (PPP) aus immobilienwirtschaftlicher Sicht (2007).

<sup>146</sup> PPP Projekte dienen nicht zur Verschleierung der Neuverschuldung von Kommunen, die den EU-Konvergenzkriterien einer jährlichen Neuverschuldung von unter drei Prozent des Bruttoinlandsproduktes unterliegen. Bedingt durch Basel II und Solvency II, wird die Eigenkapitalquote der Banken und Versicherungen in Zusammenhang mit den hohen Investitionskosten und den unsicheren Einnahmen erhöht, was zu einer Verteuerung der privaten Finanzierung führt. Basel II setzt internationale Standards, die mit strengen globalen Regeln für Eigenkapital und Liquidität die Widerstandsfähigkeit des Bankensektors stärken sollen. Die darauf basierende Richtlinie der EU wurde Mitte 2013 in österreichisches Recht umgesetzt. Solvency II ist ein EU-Projekt, das auf eine grundlegende Reform des Versicherungsaufsichtsrechtes abzielt. Die Solvabilitätsvorschriften (Eigenmittelanforderungen) sollen durch ein risikobasiertes System ersetzt werden. Darüber hinaus wird dadurch auch eine verbesserte Aufsicht des internen Risikomanagements erreicht. Um also Projektfinanzierungen für private Investitionen zu attraktivieren, müssen diese durch staatliche Absicherung in Bonitätskategorien befördert werden. Ein Instrument dafür wurde von der EU mit den „Europe 2020 Project Bond Initiative“ geschaffen. (Wiegand, 2013)

<sup>147</sup> CABERNET (Concerted Action on Brownfield and Economic Regeneration Network)

<sup>148</sup> Das CABERNET Netzwerk ist ein Europäisches Experten Netzwerk, das zur Lösung von komplexen Multi- Stakeholder Anforderungen im Kontext von nachhaltiger Entwicklung durch gemeinsame Erfahrungen aus ganz Europa herangezogen werden kann.

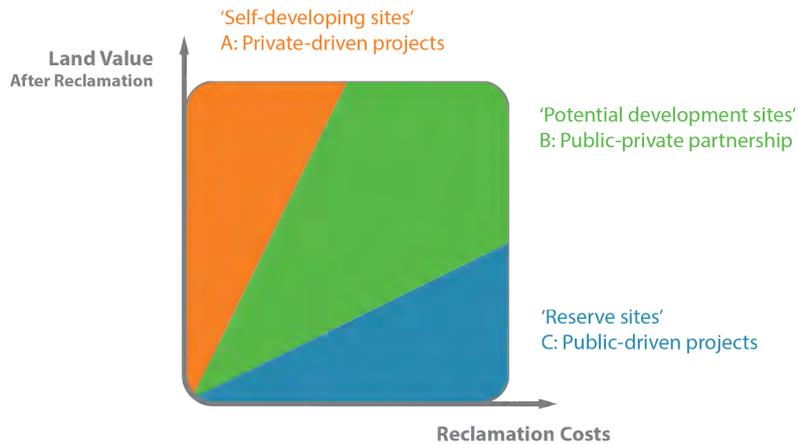


Abb. 17 ABC Modell Cabernet Netzwerk Entwicklungskosten zu Wertsteigerung.<sup>149</sup>

Die Projekte der Kategorie B sind beispielsweise Grundstücke, die Potenzial haben, sich aber von selbst nicht entwickeln, wenn sie dem privaten Sektor überlassen werden. Sie scheitern am Markt. Generell bestimmt der Wert der harten Endnutzung den Gewinn oder Verlust der Investition.

Bei einem Projekt mit weicher Endnutzung, wie zum Beispiel Sozialwohnungen, würde die rote Linie, wie sie in Abbildung 18 ersichtlich ist, tiefer angesetzt werden. Sanierungskosten und Wert der Endnutzung hängen also zusammen. Das folgende Schema zeigt die Anteile der Projektkosten im Rahmen der Lebenszykluskosten. Der größte Anteil der Kosten entsteht durch die Betriebskosten, die ca. 76% der Gesamtprojektkosten betragen.

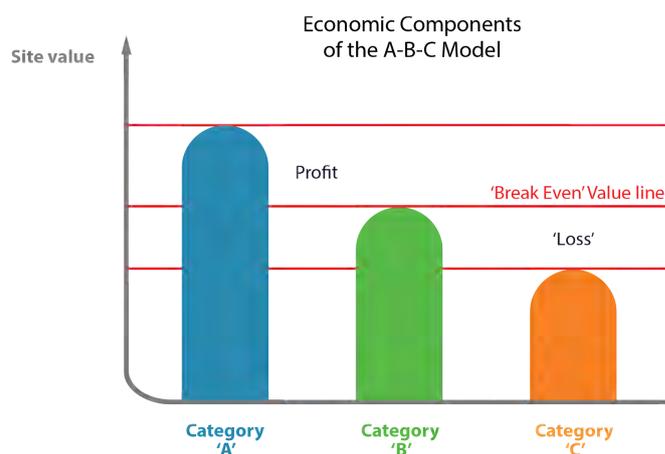


Abb. 18 ABC Modell Cabernet Netzwerk.<sup>150</sup>

<sup>149</sup> Groenendjik (2006).

Durch die Bündelung der Verantwortung, unter Berücksichtigung des Lebenszyklusan-satzes, wird, wie im zweiten Schema von Wiegand, in Abbildung 19 dargestellt, eine Optimierung von Kosten und Nutzen erreicht, da die Betriebskosten, die Finanzierung und Planungs- sowie Baukosten in einer Gesamtkostenstruktur langfristig miteinbezo-gen werden.

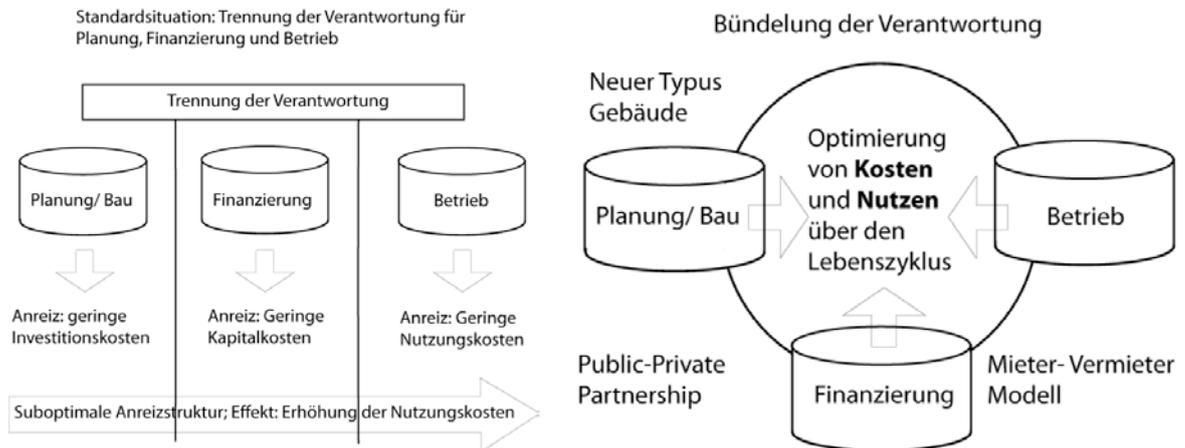


Abb. 19 PPP-Theorie und Praxis.<sup>151</sup>

In Anbetracht des endogenen Potenzials von Stadtquartieren ist es möglich, Hauptfokuspunkte zu identifizieren, diese zu vertiefen und Ideen für die Wiederentwicklung der Brachfläche zu entwickeln. Diese Hauptfokuspunkte wirken auf Makro, Meso und Mikroebene, wobei die Umsetzung auf der Meso und Mikroebene erfolgt, jedoch die Unterstützung der Mikroebene nötig dafür ist. Diese Feststellung kann als Schnittmengenmanagement statt Schnittstellenmanagement bezeichnet werden. In diesem Zusammenhang gibt es keine gültige Definition von „endogenem Potenzial“, das sich aus materiellen und immateriellen Ressourcen, einem Bündel aus unterschiedlichen Faktoren zusammensetzt.<sup>152</sup> Diese Ressourcen sind in der folgenden Abbildung 20 dargestellt.

<sup>150</sup> Ebenda.

<sup>151</sup> Wiegand 2008, Symposium PPP+Architecture, Wien, 07.11.2008

<sup>152</sup> Weyl (1976).

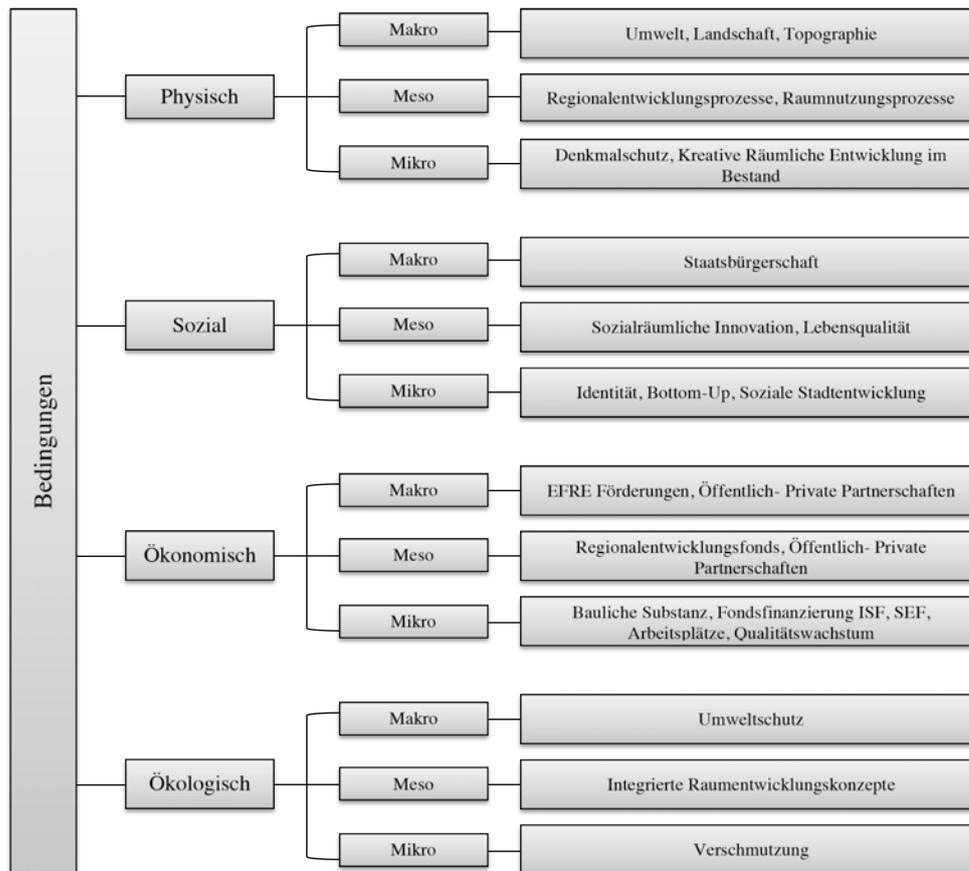


Abb. 20 Endogene Potenziale nach Ebenen.<sup>153</sup>

Ein ganz entscheidendes Thema in diesem Zusammenhang ist die Bewertung der urbanen Aspekte der Stadtentwicklungsfläche, sowie die Erstellung einer Machbarkeitsstudie. „Schlüsselaspekte in diesem Kontext sind der regionale und urbane Kontext mit der spezifischen regionalen und urbanen Situation, den nachbarschaftlichen Strukturen, der aktuellen Situation und Verwendung der Brachfläche und der physischen Bedingungen. Die physischen Bedingungen betreffen den Zustand der baulichen Substanz, die möglichen Denkmalschutzbestimmungen, Bodenbeschaffenheit und – Verschmutzung. Ein weiterer Schlüsselaspekt sind auch die sozio-ökonomischen Randbedingungen der bestehenden Potenziale und Herausforderungen, sowie die sozio-ökonomische Situation und die Strategien der Stadt/ Region, die Stadtentwicklung, urbane Strategien und den ökologischen Hintergrund des Projektgebietes betreffen. Diese Randbedingungen sind

<sup>153</sup> Manschwetus (2013).

Parameter, die für Behörden bindend sind“.<sup>154</sup> Im urbanen Kontext zusammengefasst sind die Potenzialfaktoren in der Übersichtstabelle in Abbildung 21 dargestellt.

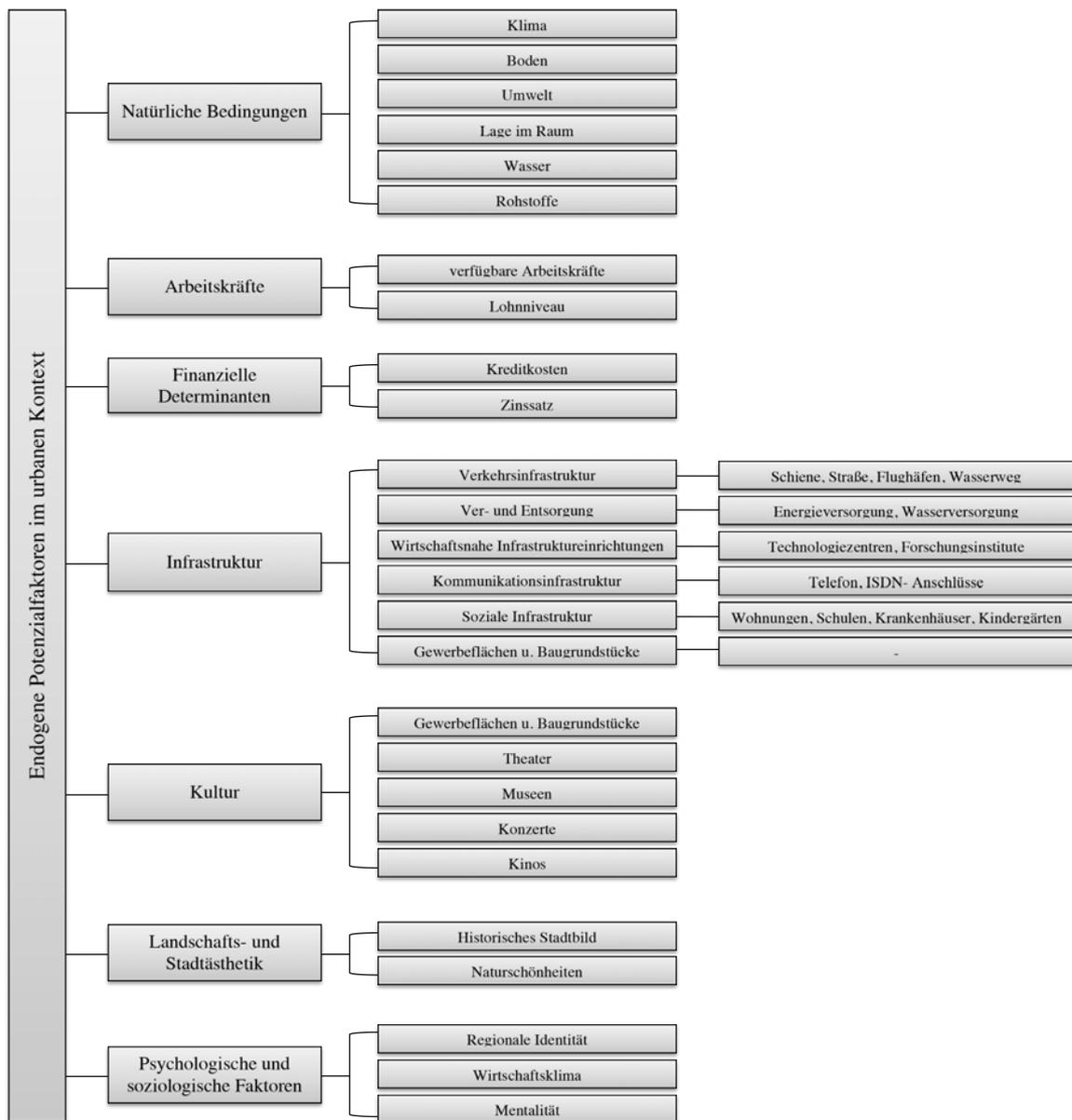


Abb. 21 Endogene Potenzialfaktoren im urbanen Kontext.<sup>155</sup>

Hauptinhalt einer Machbarkeitsstudie für ein nachhaltiges Stadtentwicklungsprojekt ist zunächst eine Bewertung der generellen Rahmenbedingungen, die alle Bedingungen betreffend Verkehrsanbindung, Entwicklungsmöglichkeiten des Grundstücks, vorhandene Infrastruktur, Bebauungspläne und alle anderen Bedingungen der lokalen Behörden berücksichtigt. Ein weiterer Schritt betrifft die Sammlung der Bauvorschriften, wo-

<sup>154</sup> Hofbauer (2009).

<sup>155</sup> Manschwetus (2013).

bei Flächenwidmungsplan, Bebauungspläne und mögliche andere Einschränkungen der lokalen Behörden aufzunehmen, zu dokumentieren und im weiteren zu berücksichtigen sind. Aufbauend darauf, kann eine grobe Projektkonzeption erstellt werden, welche die Verwertungsmöglichkeiten des Areals betrifft, sowie eine Konzeption der Nutzungsmöglichkeiten für das Projekt. Dieses Grobkonzept wird sodann mit einer Wirtschaftlichkeitsberechnung hinterlegt, zur Bestimmung der Projektkostenstruktur und der Projekt-Rendite-Struktur. Sobald diese Kosten vorliegen, oder besser schon parallel wird in der Regel eine Marktanalyse durchgeführt, die Angebot, Nachfrage und Preis, der erzielt werden kann, ermittelt. Im weiteren wird das Grundstück analysiert, dessen Lage in der Stadt und der Region (Makro- Analyse), das Grundstück selbst (Mikro- Analyse) und die Einschränkungen durch die behördlichen Auflagen für dessen Entwicklung. Aufbauend auf diesen Grundlagen und in Entsprechung der Vorgaben wird schließlich ein Nutzungskonzept erstellt, das im wesentlichen eine Spezialisten- Untersuchung (Architekten, Facility Management, und Immobilienmakler Team) darstellt, die Erarbeitung eines Raumnutzungskonzepts, einer Gebäudetypologie-Untersuchung und des Entwurfs einer primären Struktur (Gebäude), der sekundären (Oberflächen, Einrichtung), und der tertiären Struktur (Haustechnik). Je innovativer und flexibler diese Strukturen gestaltet werden, desto günstiger wird die Risikoanalyse ausfallen, die vor allem die finanziellen Risiken, sowie das Projektrisiko betrifft.

### **3.2.5. Stakeholder und staatliche Schlüsselrolle**

Auch die Akteurskonstellation beeinflusst den Projektablauf. Hauptgruppen von Stakeholdern in Stadtentwicklungsprojekten können in vier verschiedene Gruppierungen eingeteilt werden. Die erste Gruppe besteht aus Politikern und Interessensgruppen (Lobbyisten), wobei Politiker demokratisch legitimiert sind und den Bürgern gegenüber für ihre Entscheidungen verantwortlich sind. Politiker sind verantwortlich für Wachstum, Wettbewerb und Absicherung des öffentlichen Interesses. Des Weiteren gibt es die Gruppe der Eigentümer und Investoren, Entwickler und Financiers, die eine zentrale Rolle in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten spielen. Diese Gruppe wünscht sich die bestmöglichen, attraktivsten Rahmen- und Nutzungsbedingungen um ihren individuellen Gewinn zu maximieren. Diese Akteure können regional oder international verortet, einzelne Akteure oder anonyme Beteiligungsgesellschaften sein. Die dritte Gruppe der beteiligten Akteure sind die Bürger, die Öffentlichkeit, die Stadtentwicklungs-

maßnahmen nicht sofort erfassen, wobei sie jedoch indirekt Veränderungen in ihrer näheren Umgebung bemerken.<sup>156</sup> Bürger können direkt betroffen sein, oder Interessen für eine bestimmte Entwicklung haben. Die zentralen Rollen für diese Stakeholder sind die Massenmedien, woher sich auch die Beteiligung der Bürger rekrutiert. Die vierte Gruppe von Stakeholdern, entscheidende Akteure ist die Stadtbauabteilung der jeweiligen Stadt, die „Stadt-Gesellschaft“, die vielfältige Rollen innehat. Sie ist Berater für die Politik, die Wirtschaft und die Bevölkerung, Moderator und Agent, Versorgungsgesellschaft, Entwicklerin von strategischen Visionen und Koordinatorin von Verwaltungsaufgaben.<sup>157</sup>

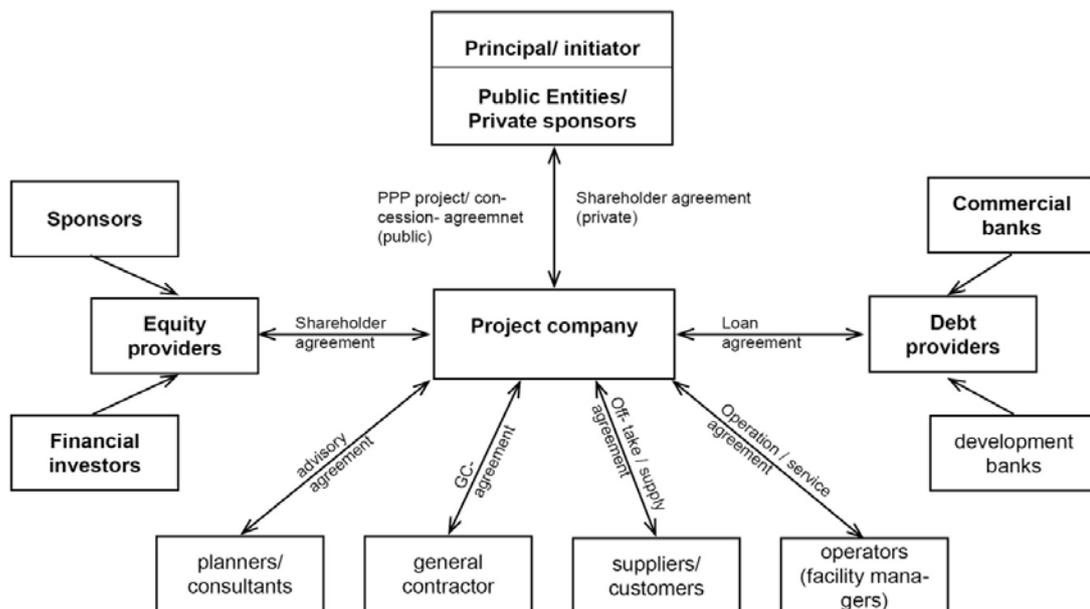


Abb. 22 Skizze Struktur einer PPP Projektgesellschaft.<sup>158</sup>

Hauptakteure und deren Perspektiven für Finanzierungsstrategien sind also öffentliche Einrichtungen als Auftraggeber, Eigenkapitalgeber (Sponsoren und Finanzinvestoren als Aktionäre), Kreditgeber (Banken und Entwicklungsbanken), sowie Auftragnehmer (verschiedene Dienstleister). Diese Partner haben alle unterschiedliche Erwartungen und Strategien und tragen damit auch verschiedene Projektrisiken. „Ziel und Herausforderung von Projektfinanzierung besteht darin, die Interessen aller Projektbeteiligten in einer vertraglichen Vereinbarung zusammenzuführen, das die Rückzahlung der Schulden

<sup>156</sup> Frey und Hewel (1995).

<sup>157</sup> Hofbauer (2011).

<sup>158</sup> Weber und Alfen (2010).

absichert, die nötig waren, um das Projekt mit vernünftiger Sicherheit zu finanzieren, wobei es den Sponsoren ermöglicht werden muss, den gewünschten Gewinn zu realisieren.“<sup>159</sup> Verglichen mit traditioneller Projektfinanzierung, liegt also der hauptsächliche Unterschied von PPP- Projektfinanzierung in der Beteiligung und in der Schlüsselrolle der staatlichen Einrichtungen.<sup>160</sup> Im Gegensatz zur traditionellen Rolle der öffentlichen Körperschaft hat die Behörde die Entsprechung hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen nicht nur abzuwickeln, sondern wird vielmehr dazu angehalten, das Projekt aktiv mit zu entwickeln. Die öffentliche Verwaltung benötigt dazu Finanzexperten, Projektentwickler, Projektberater, Rechtsexperten sowie technische Unterstützung für die Abwicklung und die Bildung von querschnittsübergreifenden, inter- und transdisziplinären Arbeitsgruppen aus verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltungen.<sup>161</sup>

### **3.2.6. Rahmenbedingungen und Management von PPP**

Ein sehr problematischer Aspekt der Projektsteuerung und des Vertrags- Controlling ist die demokratische Kontrolle und Stabilität der Verträge über die gesamte lange Laufzeit. Eine mehrdeutige Angelegenheit betreffend die demokratische Kontrolle liegt in der Geheimhaltung der Verträge. Um solchen Ereignissen zu begegnen, bleiben die Verträge flexibel, um unvorhersehbare Ereignisse zu berücksichtigen.<sup>162</sup> Die Vertragsparteien können hierfür eine Dienstgütevereinbarung abschließen, um die Qualität und die Erfüllung der Projektaufgabe zu kontrollieren. Diese Kontrollmöglichkeiten können durch ein effizientes Berichtswesen oder Veränderungsmanagement gegeben sein. Solche Kooperationen oder Konfliktlösungsmechanismen müssen bereits zu Beginn des Projekts festgelegt werden, um ein möglichst effizientes Vertragscontrolling (Steuerungs- und Koordinationskonzept) zu gewährleisten. Anreiz für effektives Projektcontrolling besteht hauptsächlich in der Regelung von Preis- und Auszahlungsmechanismen- sowie der Vergütung der ausgeführten Leistungen.<sup>163</sup> Das Änderungs- und Konfliktmanagement wird berücksichtigt und im Detail in den Verträgen niedergeschrieben. Sobald Änderungen im Projekt auftreten, verschiebt sich damit auch die Risikoverteilung, die betrachtet und entsprechend der Situation entweder an den Markt oder die

---

<sup>159</sup> Alfen (2008).

<sup>160</sup> Ebenda.

<sup>161</sup> Hofbauer (2011).

<sup>162</sup> Schäfer Anforderungen an das zukünftige Marktauftrittsprofil einer Regionalbank (2004).s

<sup>163</sup> Hofbauer (2011).

rechtlichen Bedingungen angepasst wird. Grundlegende Voraussetzung eines PPP Vertrages, ist das Vertrauen zwischen den Partnern. Für die Steuerung und Koordination des Vertrages ist ein Kontrollmechanismus mit Preis- und Auszahlungsmechanismen, Konsequenzen für mangelhafte Leistungen, als auch Streitbeilegung (Mediation) und Konfliktmanagement vorzusehen.<sup>164</sup>

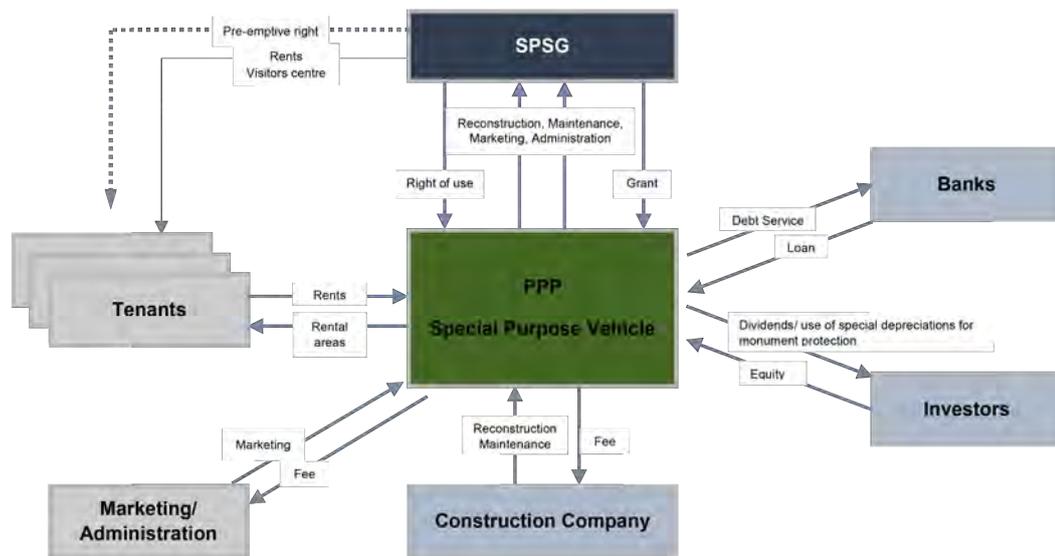


Abb. 23 Skizze Grundstruktur einer PPP Projektfinanzierung.<sup>165</sup>

Für die interne Kontrolle steht ein Aufsichtsrat zur Steuerung der Qualitäts- und Leistungsfaktoren und zur Leistungskontrolle (Arbeitsbeginn und–ende) zur Verfügung. Des Weiteren wird auch die Berichtlegung und die Konsequenzen im Falle einer verzögerten, nicht termingerechten oder mangelhaften Leistungserfüllung, sowie Unterbrechungen durch außergewöhnliche Ereignisse, wie auch durch höhere Gewalt in Betracht gezogen werden.<sup>166</sup>

### 3.2.7. Rahmenvertrag und Monitoring

PPP Verträge bestehen meistens aus einem Rahmenvertrag, mit einer Vielzahl von vertraglichen Vereinbarungen (Mietvertrag, Kaufvertrag, Dienstleistungsvertrag oder Kreditvertrag). Obwohl generelle Bedingungen, wie Präambel, Vertragsbeginn, Öffnungsklausel, Gerichtsstand und Leistungsumfang in einem Vertragstext zusammengefasst werden können, müssen Bedingungen mit generellem Charakter, wie Termine und

<sup>164</sup> Weber und Alfen (2010).

<sup>165</sup> Alfen (2008).

<sup>166</sup> Ehrlich (2010).

Pönanen in den einzelnen Verträgen unterschiedlich behandelt werden. Rahmenverträge bieten einen guten Überblick und gute Kontrolle, erfordern allerdings einen hohen Aufwand für die Überarbeitung im Fall von Vertragsänderungen.<sup>167</sup> Dadurch steigen auch die Kosten für die Projektvorbereitung und der PPP- Ansatz ist daher eher für Projekte mit größeren Investitionsvolumina geeignet. PPP Verträge bilden aber auch die bisher öffentlich erbrachten Dienstleistungen als private Realisierung, Finanzierung und Management ab. „Administrative Kompetenz- und Kapazitätsprobleme, vor allem aber auch wachsende Haushalts- und Liquiditätsengpässe lassen die Kooperation mit dem Privatsektor und dessen Akteuren oft als „Patentlösung“ erscheinen, die nicht allein Zugang zu privatem Kapital und damit eine Entlastung kommunaler Haushalte zu versprechen scheint, sondern auch eine professionelle und effiziente Aufgaben- und Leistungserfüllung.“<sup>168</sup> Daraus ergibt sich ein oft blindes Vertrauen in die Projektmanagement-Kompetenzen der privaten Partner und ein mangelhaftes Monitoring der öffentlichen Hand. „Lokale Politiker argumentieren oft mit dem Fehlen von Transparenz bei der Abwicklung und dem Verlust der demokratischen Kontrolle, da vertragliche und finanzielle Vereinbarungen geheime Vereinbarungen sind und den Informationsaustausch diesbezüglich ausschließen. Nach Malte Müller- Wrede, „ (...) ist offenbar Zweifel angebracht bezüglich des Widerspruchs von Interessen zwischen dem privaten Sektor, der Gewinn-orientierten Entwicklungsgesellschaft und den öffentlichen Aufgaben, mit einem möglichen Verlust von Einfluss und Kontrolle von Seiten des öffentlichen Sektors“<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Hofbauer und Hinterberger (2012).

<sup>168</sup> Heinz und Scholz (1996).

<sup>169</sup> Müller-Wrede (2007).

## 3.3. Nachhaltige Stadtentwicklung

### 3.3.1. Definition und Bestandteile von nachhaltiger Stadtentwicklung

Nachhaltigkeit nach Speer beschreibt die „Auswirkungen auf so wichtige Anliegen, wie den Klimawandel (zum Beispiel Senkung der CO<sub>2</sub>- Emissionen), die Verschwendung von Ressourcen (zum Beispiel Grund und Boden), die Bereitstellung von sauberem Wasser und so weiter.“<sup>170</sup> Insgesamt geht es um Nachhaltigkeit, wie sie in der Rio- Erklärung über Umwelt und Entwicklung des Erdgipfels, von 1992 angeführt ist. „Das Recht auf Entwicklung muss so ausgeübt werden, dass auch künftige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können.“<sup>171</sup> Daraus folgt für die Stadtplanung die Einsicht, bei den für Stadtentwicklung zuständigen EU- Ministern: „Auf Dauer können die Städte ihre Funktion als Träger gesellschaftlichen Fortschritts und wirtschaftlichen Wachstums (...) nur wahrnehmen, wenn es gelingt, die soziale Balance innerhalb und zwischen den Städten aufrecht zu erhalten, ihre kulturelle Vielfalt zu ermöglichen und eine hohe gestalterische, bauliche und Umweltqualität zu schaffen.“<sup>172</sup> Auf dieser Grundlage ist die Bandbreite dessen was als nachhaltige Stadtentwicklung bezeichnet werden kann sehr breit. Für diese Arbeit wird daher eine eingeschränkte Arbeitsannahme getroffen, die abgeschlossene Projektentwicklungsphasen mit einem langfristigen zeitlichen Rahmen, die auch Fertigstellungstermine umfassen, Änderungen in der städtischen Infrastruktur, wie öffentlicher Verkehr und Energienetze und unterschiedliches Engagement von verschiedenen Abteilungen, Gemeinschaften und Unternehmen, beinhalten. Insgesamt also Ergebnisse, deren Auswirkungen die wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Stadt beeinflussen. Diese Fakten tragen allerdings nicht ausschließlich zur Nachhaltigkeit bei. Hier wird dadurch eine Überleitung von den allgemeinen Charakteristika zu den kritischen Erfolgsfaktoren beschrieben.

---

<sup>170</sup> Speer Ein Manifest für nachhaltige Stadtplanung, Think Local, Act global (2009).

<sup>171</sup> Ebenda.

<sup>172</sup> Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt (2007).

### **3.3.2. Bewertung von nachhaltiger Stadtentwicklung**

Durch verschiedene Anreize kann immer ein Ausgleich zwischen den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Anliegen erreicht werden. Soziale Anreize sind die am schwächsten bewerteten, die allerdings den Grundkonsens für die nachhaltige Stadtentwicklung bilden. Diese Anreize haben auch Auswirkungen durch höhere Beschäftigungszahlen, Steuern, Einkommen und Stadtresilienz, für die Lebensqualität und für das soziale Kapital der Bürger. Wirtschaftliche Anreizmechanismen für nachhaltige Stadtentwicklung sind Voraussetzung für diese Entwicklungen, da sie die übergeordnete wirtschaftliche Kraft und die Resilienz der Stadt stärken. Die wirtschaftlichen Gewinne und Investitionen eines Return on Investment, durch die Einbeziehung von privatem Kapital und die wirtschaftlichen Gewinne durch den Erfolg und die Auswirkungen der nachhaltigen Stadtentwicklung, führen zu geringeren Energiekosten als unmittelbare Folge und spürbare Entlastung der Bürger. Umwelтанreize sind sowohl auf der Mikro-, als auch auf der Makro- Ebene spürbar. Diese Auswirkungen für die natürliche Umgebung zu verbessern oder zu verringern ist eine der Grundvoraussetzung für nachhaltige Stadtentwicklung. Das Erkennen der wichtigsten Elemente der städtischen Umgebung und deren Steuerung zur positiven und nachhaltigen Entwicklung liegt vor allem in der Verringerung von CO<sub>2</sub> Ausstoß und höheren Energieeffizienzmaßnahmen. Diese Maßnahmen für relativ schwer fassbare Konzepte, setzen eine starke Beteiligung über die sozialen Anreize voraus. Es ergeben sich aus dieser Bewertung bereits Hindernisse, die für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte zum Scheitern führen können. Diese Hindernisse bestehen vor allem aus dem Mangel an Bewusstsein und Verantwortung der Beteiligten, hervorgerufen durch gewiss nicht einfache und unübersichtliche Ansätze, sowie dem Mangel an Entscheidungsinstrumenten und Modellen für nachhaltige Stadtentwicklung. Hinderlich für diese Konzepte ist auch die Verbreitung und Annahme der innovativen Ansätze, sowie die Konflikte, die sich aus den „Grünen Technologien“ im Verhältnis zu den bestehenden Infrastrukturen ergeben. Die Entwicklung der Gesellschaft durch Trends, wie Globalisierung, höherer Wohnraumanspruch und verstärkter Konsum führen zu dem Anspruch von veränderten Planungsansätzen, die bisher bestehende Muster und Abläufe in Frage stellen und die Entwicklung von nachhaltiger Stadtplanung erschweren.

Durch die Erfassung und das Verständnis dieser Hindernisse können sie jedoch überwunden werden, um nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte umsetzen zu können. Hierfür kann PPP als Methode verwendet werden, die ähnliche Herausforderungen und Ansprüche wie nachhaltige Stadtentwicklung an die Verwaltung stellt.

### 3.3.3. Integrierte Stadtentwicklungskonzepte (INSEK)<sup>173</sup>

Bei Public- Private- Partnership Vereinbarungen, werden Vertragspartner aus dem privaten Sektor zu Langzeit-Anbietern von Dienstleistungen statt einer Vermögensaufbaustrategie zu dienen, indem sie die Verantwortung für Gestaltung, Bau, Betrieb, Wartung und möglicherweise auch Finanzierung anbieten, um die Leistungen zu erfüllen, die der öffentliche Sektor benötigt. Als Ergebnis werden lokale und zentrale staatliche Agenturen verstärkt als regulierende Instanzen eingebunden, die vor allem für die Planung von Leistungen, den Geschäftsverlauf und die Kontrolle der Vertragserfüllung eingesetzt werden, als im direkten Management und Dienstleistung. Die Leipzig Charta<sup>174</sup> schreibt für städtische Entwicklung integrierte Konzepte vor. Sie verbindet damit

---

<sup>173</sup> Was heute in Deutschland unter integrierter Stadtentwicklungsplanung verstanden wird, ermittelte jüngst eine vom Bundesinstitut für Stadt- und Raumentwicklung (BBSR) geförderte Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) unter dem Titel „Integrierte Stadtentwicklung in Stadtregionen“. Die Ergebnisse bestätigen den Trend zur Neudefinition von kommunaler integrierter Stadtentwicklung: Im Gegensatz zur Stadtentwicklungsplanung der 1960er und 1970er Jahre ist sie heute wesentlich projekt- und umsetzungsorientierter, gesamtstädtisch und/oder teilräumlich ausgerichtet, eher an der Verknüpfung sektoraler Ziele in einem integrativen Umfeld orientiert und von einer Vielzahl unterschiedlicher „Governance“-Formen geprägt. Die integrierte Stadtentwicklungsplanung ist somit einer Vielfalt neuer integrierter Ansätze gewichen. Es gibt vielfältige Aspekte, die in der Praxis in Konzepten der Stadtentwicklung integriert werden, z. B.:

- *Räumliche Ebenen* vom Quartier bis zur Region,
- *Vielfältige Handlungsfelder* und Ressorts,
- *Private und öffentliche Finanzierungs- und Förderinstrumente*,
- *Unterschiedliche Akteure und Organisationsstrukturen*.

Keine einheitlichen Standards, sondern lokale Herausforderungen und Planungskultur bestimmen die Inhalte und Methoden. Die aktuelle Difu-Studie bestätigt den Trend zu integrierten Konzepten und die Vielfalt der Ansätze. Integrierte Stadtentwicklungsplanung als informelles Instrument erweitert das System hoheitlicher Planung. Vor allem die Verknüpfung von Strategie und Umsetzung ist es, die eine neue Generation von Stadtentwicklungskonzepten auszeichnet.

<sup>174</sup> Mit der Leipzig-Charta werden Grundlagen für eine neue Stadtpolitik in Europa geschaffen. Um dies zu erreichen, musste unter den Mitgliedstaaten zunächst eine Verständigung über ein gemeinsames Stadtverständnis erreicht werden ("Europäische Stadt"). Die Leipzig-Charta will die Idee der Europäischen Stadt neu formulieren. Dazu wendet sich die Leipzig-Charta gegen: Einseitigkeit und Monotonie in der Stadtentwicklung. Die Zeit einzeln optimierter Wohn- und Geschäftsviertel, überdimensionierter Einkaufszentren und großer Verkehrsflächen ist vorbei. Stattdessen empfiehlt die Leipzig-Charta, Wohnen, Arbeiten und Freizeit in den Städten wieder stärker miteinander zu vermischen. Dadurch werden die Städte spannender, lebendiger und sozial stabiler. Außerdem sind Städte mit einer starken Mischung von Nutzungen ökonomisch weniger krisenanfällig.

- *Einseitige Besitzansprüche*: Die Städte gehören weder den Politikern und Verwaltungen noch den Investoren. Die Leipzig-Charta macht deutlich, dass alle für die Gegenwart und die Zukunft der Städte verantwortlich sind und sich engagieren müssen: Bürgerinnen und Bürger, Politiker und Verwaltungen, Wirtschaft und gesellschaftliche Organisationen. Demokratische Staaten brauchen Demokratie vor Ort.

integrierte städtische Entwicklungsplanung, sowie vielschichtige Tätigkeitsfelder und sektorale Planungen und koordiniert diese hinsichtlich ihres räumlichen und zeitlichen Inhalts. „Sie definiert Ziele und bestimmt Instrumente, um diese Ziele zu erreichen“<sup>175</sup>, schrieb Claudia Kreuz, in Co-Autorschaft mit Michael Nadler<sup>176</sup>, in ihrem Ressort über „Fondsprototypenentwicklung“<sup>177</sup>, dass „flächenbezogene Brachflächenentwicklungsfonds“<sup>178</sup> geeignet sind, um eine starke Hebelwirkung zur öffentlichen Fondsmittel-Aufbringung zu entwickeln. Eine Flächenverwertung von Brachflächen statt einer völligen Neuinvestition „auf der grünen Wiese“<sup>179</sup>, Schlüsselinvestitionen in benachteiligte Stadtviertel, Wertsteigerungseffekte für Land und Immobilien in den umliegenden Bezirken und Vierteln, zusätzliches Steuereinkommen für die zuständigen Gemeinden und neue Arbeitsplätze in der Stadt. Aufgrund der unabdingbaren Einbindung der lokalen Verwaltung stellen Brachflächen im Stadtumbau ein ideales Beispiel für integrierte Stadtentwicklung dar.

### 3.3.4. Strategien zur nachhaltigen Stadtentwicklung mit PPP

Die Revitalisierung von Flächen ist von zunehmendem Interesse für Stadterneuerung. Die defizitäre Situation der europäischen öffentlichen Finanzierungen benötigt PPP für urbane Finanzierungen. Stadtentwicklungsprojekte sind komplexe, langfristige und strategische Prozesse, die interdisziplinäre Teams und Lösungen erfordern, um eine lebendige und lebenswerte Stadtlandschaft, in Entsprechung der Charta von Leipzig, zu schaffen. Siedlungstrends bestimmen über sinkende oder steigende Gemeindeeinnahmen und stehen einem erhöhten Investitionsaufwand sowie steigenden Betriebs- und Erhaltungskosten gegenüber. Die Infrastruktureinrichtungen des Bundes in Österreich

- 
- Verabsolutierte Einzelinteressen: In der europäischen Stadt der Zukunft sollen nicht mehr isolierte Interessen wie etwa des Verkehrs, des Wohnens oder der Wirtschaft dominieren. Die Leipzig-Charta fordert, dass Stadtplanung ein Ergebnis eines öffentlichen Prozesses ist. In diesem Prozess müssen alle Ansprüche an die Stadtentwicklung gerecht untereinander abgewogen werden.
  - Ausgrenzung und Isolierung einzelner Stadtteile: Die Leipzig-Charta setzt auf die soziale und kulturelle Integration benachteiligter Stadtteile und begreift diese Integration als eine der Hauptstrategien der internationalen Angleichung auf europäischer Ebene. Langfristiges und stabiles Wirtschaftswachstum ist nur möglich, wenn Städte als Ganzes sozial ausgeglichen und stabil bleiben. Die Leipzig-Charta macht die Stadtentwicklung zu einem Thema mit europäischer Dimension. Sie konkretisiert das Modell der europäischen Stadt am Anfang des 21. Jahrhunderts, in dem sie die mit diesem Modell verbundenen Werte (Mit- und Selbstbestimmung der Bürger, Nutzungsmischung, Soziale Integration, öffentlicher Raum) anerkennt.

<sup>175</sup> Nadler u.a. (2009).

<sup>176</sup> Professor an der Hochschule Konstanz, Universität für angewandte Wissenschaften und TU Dortmund

<sup>177</sup> Nadler u.a. (2009).

<sup>178</sup> Ebenda.

<sup>179</sup> Ebenda.

sind einem erheblichen Investitionsstau unterworfen, die sowohl den Erhalt der Strukturen betrifft, als auch dessen Erweiterung. Dies hat gravierende Auswirkungen auf die Nutzer. Der Bund, die Länder, Gemeindeverbände und Gemeinden betreiben Ver- und Entsorgungsnetze, Straßen, Verwaltungsgebäude oder Bildungseinrichtungen. Gute qualitative Ausstattung dieser Infrastruktureinrichtungen sorgt für Lebensqualität, wirtschaftliches Wachstum und politische Stabilität. Die restriktive Kreditvergabe der Banken brachte Kommunen mit der Immobilienkrise und der darauf folgenden Wirtschaftskrise in einen bedenklichen konjunkturellen Abschwung. Auf diesem Hintergrund ist ein besonderer Rückgang der Investitionstätigkeit bei Bauaufgaben ersichtlich.

### **3.3.5. Industrie- und Stadt- Brachflächen und nachhaltige Projektfinanzierung**

Nötige urbane Entwicklungen, verursacht durch Strukturwechsel und dem Anspruch, wettbewerbsfähig zu bleiben, führen zu Sanierungsmaßnahmen großer Teile des Stadtgebietes. In diesem Kontext ist nicht nur die Brachflächenrevitalisierung von ehemaligen Industrie- bzw. Kasernenarealen oder Speditionsarealen zu sehen, sondern auch die Entwicklung von neuen Wohngebieten, sowie die Image-orientierte Modifikation von Stadtzentren im speziellen Fokus. Allen diesen Handlungsfeldern ist es gemeinsam, dass es sich dabei um großflächige Areale und komplexe Herausforderungen handelt. Verglichen mit PPP-Initiativen in den traditionellen Gebieten der öffentlichen Körperschaften, haben die PPP-Initiativen im Bereich der urbanen Entwicklung verschiedene Grundvoraussetzungen. In diesem Kontext ist es nicht zwingend erforderlich, dass die öffentlichen Akteure unbedingt Eigentümer des Grundstückes und damit auch Hauptpartner im Projektinitiationsprozess sind. Immerhin üben die öffentlichen Akteure die Planungshoheit aus, was ihnen ein starkes Werkzeug in die Hand gibt, um die allgemeine Entwicklung des Areals zu beeinflussen, öffentliches Interesse zu sichern und zum Erfolg der Gebietsentwicklung beizutragen. Der Hintergedanke, um PPP in Stadtentwicklungsprojekten speziell Quartiersentwicklungen zu involvieren, kommt daher, dass beide Partner eine Kombination von effizienter Verwendung des öffentlichen Landes/Gebäudes und des privaten Kapitals mit ihren Ideen erreichen möchte. Die öffentliche Hand erwartet dabei die soziale, wirtschaftliche und architektonische Entwicklung von urbanen Gebieten, während das Interesse der privaten Partner vor allem an Geschäftserfolgen gemessen wird. Wie können PPP Modelle also angepasst werden, um in

diesem thematischen Feld effizient gehandhabt werden zu können? Es gibt für Stadtentwicklungsprojekte drei Formen einer formellen Kooperation. Zum einen die Übernahme einer konkreten Aufgabe und finanzieller Verantwortung durch den privaten Partner. Dies ist grundsätzlich durch eigene Verträge geregelt, definiert durch die nationale Gesetzgebung („vorhabenbezogener Bebauungsplan“, Erschließungsvertrag“ und „Städtebaulicher Vertrag“). Zweitens kann eine formelle Kooperation durch die Implementierung eines gesamten Stadtquartiersentwicklungskonzepts begründet werden: der öffentliche und der private Partner definieren die Ergebnisse des Projekts in einem speziellen „Städtebaulichen Vertrag“. Die dritte Möglichkeit besteht in der Entwicklung eines gemeinsamen Joint Venture für die Implementierung eines Projekts.

### 3.4. Kooperative und kollaborative Zusammenarbeit; Good Governance

#### 3.4.1. Soziale Stadt

Eine Kooperation von Verwaltung, Bürgern und privaten Investoren ist in allen drei Formen wünschenswert, erfolgversprechend und möglich. Dies kann durch verschiedene Verfahren, die von Information, über Konsultation bis hin zur aktiven Teilnahme reichen, gewährleistet werden. Wesentliche Punkte sind dabei die Förderung des Erfahrungs- und Informationsaustausches mit dem Ziel einen Interessenausgleich und das Verständnis für andere Meinungen zu unterstützen. Durch Bürgermitbestimmung in Form privater Beteiligung an einem Stadtentwicklungsprojekt können Transparenz und Qualität der Entscheidungen verbessert und damit die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit dieser Entscheidungen erhöht, sowie die Identifikation der Bürgerinnen und Interessensgruppen erreicht werden. Vor allem aber kann durch eine breite Bürgerbeteiligung der Tendenz zu Verzögerungen und zusätzlichen Kosten bei der Umsetzung von Planungen entgegengewirkt und damit der Ressourceneinsatz optimiert werden. Grundsätze hierfür sind Einbeziehung der Bürger und der Öffentlichkeit in die Entwicklung von Plänen und Szenarien. Einbeziehung der Bürger erfolgt bestenfalls in einem frühestmöglichen Stadium von Stadtentwicklung und Stadtplanung und bezieht sich auf die drei wichtigsten Bereiche: konsultativ, informativ und partizipativ.

### 3.4.2. Partnerschaft zwischen Staat und Bürgern

Im Weltbericht für die Zukunft der Städte, URBAN 21, sind Regeln für gute städtische Selbstverwaltung angeführt, die als Grundlage Subsidiarität, Solidarität, Partnerschaft zwischen Staat und Privatwirtschaft, Partnerschaft zwischen Staat und Bürgern, gemeinschaftliches Handeln mehrerer staatlicher Ebenen, Trennung von Politik und wirtschaftlicher Tätigkeit, sowie das Lernen von bewährten Methoden beschreiben. In diesem Papier ist ein Aktionsplan mit Leitprinzipien definiert, der die Aufgaben und Führungsfragen als Angelegenheiten der kommunalen Selbstverwaltung folgendermaßen beschreibt: „Der Staat sollte Gesetze über die Übertragung geeigneter Befugnisse, unter anderem zur Erhebung von Steuern, für die Kommunen erlassen. Die Städte können ihre Verwaltungskapazitäten erweitern, damit sie mehr Verantwortung übernehmen können, sowie ihre internen Machtbefugnisse dezentralisieren und demokratisieren. Hierzu rechnet man auch die möglichst umfassende Vergabe von Aufträgen an Fremdfirmen unter Anwendung transparenter Ausschreibungsverfahren und Leistungsvorschriften.“<sup>180</sup> Die Städte werden somit stark in die Verantwortung genommen, um den Bürgern eine Stadt zu bieten, in der diese sich wohlfühlen, die Kultur und damit „Stimulanz für das geistige und kulturelle Leben eines Volkes“<sup>181</sup> bietet. Der unverwechselbare Charakter einer Stadt ist eine Corporate Identity, die gestärkt wird und auf die bei der Ausarbeitung von Flächenwidmungsplänen zur Schaffung einer städtischen Struktur Rücksicht genommen wird. Es gilt also, wie auch schon in der Raumordnungsgesetzgebung des Landes Steiermark festgeschrieben ein städtisches Gestaltungskonzept zu entwerfen, das einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz hat. Diese Leistungen den Kommunen aufzubürden hat auch eine negative Auswirkung, die vor allem die Finanzierung und die Verantwortung betrifft, sowie die Dezentralisierung von Aufgaben, denen die Kommunen durch das Know-how der Akteure nicht nachkommen können und daher durch PPP Konstellationen für Stadtentwicklungsprojekte ergänzt werden können.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Hall und Pfeiffer (2000).

<sup>181</sup> Ebenda.

<sup>182</sup> Hohn und Neuer New urban governance: Institutional change and consequences for urban development (2006).

### 3.4.3. New Urban Governance

Der Begriff Governance ist schwer zu übersetzen. Er bezeichnet eine Methode oder ein System mit dem eine Gemeinschaft verwaltet, gesteuert oder geleitet werden kann. Hierbei wird meist der Bezug zu einer Lenkungsform hergestellt, die von der Regierung oder einer Verwaltungseinheit ausgeübt wird. Diese Art der Verwaltung, die auch als New Urban Governance, oder New Public Management bezeichnet wird, kommt paradoxerweise ohne Verwaltung aus, oder wird auf Entscheidungsprozesse bezogen, die ohne Entscheidungen von statten gehen. Es handelt sich um Prozesse, die das Handeln vieler Beteiligter Akteure beinhalten, wobei dies ein komplexer Vorgang ist, an dem sowohl private, als auch öffentliche Akteure teilnehmen, ohne jedoch planend einzugreifen, zu steuern oder lenken zu können. Klaus Selle beschreibt dies auf Stadtentwicklung übertragen folgendermaßen: „Räumliche Entwicklung ist das Resultat des untereinander zunächst unverbundenen Planens, Entscheiden und Handelns vieler Akteure, ihrer Interessen, Konflikte und Kooperationen. Governance kann vor diesem Hintergrund als das Bemühen, die zahlreichen Einzelaktivitäten einer Vielzahl von Akteuren in Hinblick auf eine gesellschaftliche und räumliche Ordnung zu koordinieren“<sup>183</sup> verstanden werden. Governance kann beschrieben werden, als „geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik, die staatliche Akteure bzw. Akteure aus der Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft zusammenführt. Im Rahmen des Governance-Modells eröffnen sich je nach Akteurskonstellation verschiedene Beziehungsmuster der Zusammenarbeit (u.a. interkommunale Kooperation, PPP, Bürgerorientierung bzw. Partizipation, Bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship)“<sup>184</sup>. Governance „beruht auf Aushandlungsprozessen, der Ergänzung von finanzieller mit politischer Macht und einem damit verbundenen verstärkten Auftreten von informellen Regelungen und Praktiken. Entgegengesetzt zu diesen Praktiken steht eine an starren, hierarchisch strukturierten Planwerken und -Prozessen orientierte, formal legitimierte öffentliche Stadtplanung. Diese beiden gegensätzlichen Formen lokaler Steuerung werden in der wissenschaftlichen Debatte häufig mit den Begriffen Governance bzw. Government bezeichnet.“<sup>185</sup> Solche informellen Netzwerke können die Handlungsfähigkeit der Stadt steigern, gerade im Zusammenhang mit regionaler, nationaler und internationaler Wettbe-

---

<sup>183</sup> Selle (2005).

<sup>184</sup> Sinning u.a. (2010).

<sup>185</sup> Koch (2010).

werbsfähigkeit, jedoch sind damit auch Probleme bezüglich der Transparenz und der demokratischen Legitimation verbunden. Geht man im Begriff der Governance weiter, findet sich „Good Governance“, einem gewissermaßen systemischen Ansatz verpflichtet, der eine Selbstregulation der Systeme, ein sozio-kybernetisches System beschreibt.

#### **3.4.4. Die unternehmerische Stadt**

Good Governance setzt aktive Beteiligung der städtischen Verwaltung an der Entwicklung der Stadt voraus, das Zulassen von Netzwerken, sowie Transparenz und Mitbestimmung. „Das Konzept der unternehmerischen Stadt favorisiert eine schlanke Verwaltung, die verstärkte Kooperation zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren sowie die Privatisierung öffentlicher Leistungen und städtischen Eigentums sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Städte verbessern.“<sup>186</sup> Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Gestaltung urbaner Räume im Rahmen der New Urban Governance erfordert eine multi-perspektivische, Multi-Level-Prozess-Analyse. Es ist über die Ausarbeitung auf die Interessen und Strategien der Akteure sowie ihre Beteiligung in Netzwerken mit spezifischen Machtstrukturen zu achten. Es ist wichtig, den Konsensbefund, Prozesse sowie Ursachen von Spannungen und Konflikten zu analysieren und auch, Fragen der Legitimation und die Zuweisung von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung innerhalb des Rahmens der Governance-Prozesse zu diskutieren. Private Finanzierungen in Verbindung mit öffentlichen Aufgaben treten somit als Ko-Produzenten auf und tragen so zum Produkt Stadt bei. Die soziale Funktion der öffentlichen Hand in ihrer Rolle als kommunale Wohlfahrtseinrichtung tritt damit in den Hintergrund. Die unternehmerische Stadt entsteht zwischen unternehmerischer Governance und Stadtentwicklungsmaßnahmen. Unternehmerische Städte haben oft die Tendenz „den Fokus von städtischer Governance nicht mehr auf die Bereitstellung von städtischen Dienstleistungen für ihre Bürger, sondern mit dem Augenmerk das Wachstum der Stadt zu steigern und ihre Fähigkeit Arbeitsplätze und Investments anzuziehen.“<sup>187</sup> Der Verlust der Leistungen für die Bürger ist eine Tatsache, die nicht mehr weg zu leugnen ist. Dieses harte Branding spitzt sich dahingehend zu, eine Kombination aus Leuchtturmprojekten mit PPP zu errichten, wie Stadien, Museen, Opernhäuser, öffentliche Räume zu entwickeln, Festivals und Events zu veranstalten, um eine Art von städtischer

---

<sup>186</sup> Unternehmerische Stadt | bpb (2015).

<sup>187</sup> Sinning u.a. (2010).

Homogenität zu schaffen.<sup>188</sup> Der englische PPP-Gestaltungsbeirat CABE<sup>189</sup> konzentriert sich auf die Sicherstellung der Qualität von Orten und Gemeinden, um diese nachhaltig, anpassungsfähig und widerstandsfähig zu entwickeln. CABE wurde auf der Grundlage eines nationalen Regierungsdokuments entwickelt, das eine Reihe von Gestaltungszielen vorstellt, die eindeutig der anglo-amerikanischen Agenda entsprechen und die Mundart in der Praxis festschreiben. Eine Tabelle listet die Aspekte der Entwicklung, die für das öffentliche Interesse zu berücksichtigen und zu beurteilen sind, auf. Diese Agenda beschreibt eine sehr pragmatische Reihe von Prinzipien und Zielen, zum Beispiel wie sich Menschen bewegen, wie sie helfen können Menschen ihren Weg zu finden, wo Leute sitzen, stehen oder verweilen können, wie sich Menschen gemeinsam verhalten, wie man Arten von Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Aktivität, wie man Vielfalt von Form erstellen und nutzen kann und dazu Zeichen oder natürliche Prozesse unterstützen kann. Diese Agenda ist normativ und kann keine Formen oder Vorgaben für öffentliche Bereiche oder Gebäudeformen vorgeben, weil Design eine Reihe von Kompromissen und Entscheidungen in irgendeiner Form der Regelung erfordert.

### **3.4.5. Governance und Planungskultur**

„Governance sowie die Planungskultur sind, im Rahmen eines umfassenden Verständnisses in das gesellschaftliche Leben“<sup>190</sup>, eingebettet in die Zusammenhänge der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Werte, Normen, Regeln und Gesetze. Dieses Netz von Abhängigkeiten regelt das Verhalten der Akteure, gibt Orientierung und wird gleichzeitig entweder bestätigt oder umgewandelt von den Akteuren (siehe Abbildung 24)

---

<sup>188</sup> Hubbard (1996).

<sup>189</sup> ist ein Gestaltungsbeirat, der Richtlinien für Stadtentwicklung und Gestaltung entwickelt hat. Die wichtigste Veröffentlichung dieser Kriterien ist „By Design“ (Cabe / Umweltabteilung, 2000)

<sup>190</sup> Healey (1997).

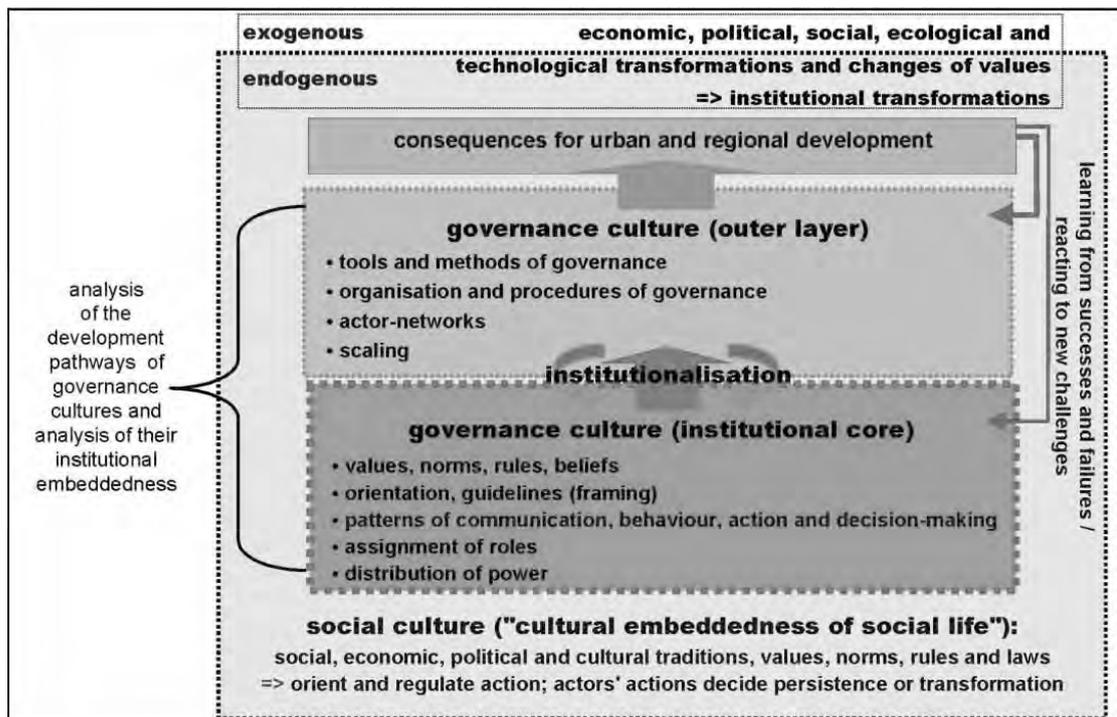


Abb. 24 Rahmen für die Analyse städtischer und regionaler Governance-Kulturen.<sup>191</sup>

Die folgenden zentralen Fragen in Bezug auf Governance stellen sich im Zusammenhang mit Planungsprozessen. Es ist wichtig zu wissen, welche Akteure handeln, welche Ziele, die sie verfolgen und welche Interessen und Strategien dahinter stecken. Es geht des weiteren um die Offenlegung der Zielkonflikte und Interessen sowie um den Zusammenhang zwischen Raum und Leistung sowie um das Dilemma der Legitimation des Regierens. Auch im Sinne von implizitem Wissen wird hinterfragt, in welchen Netzwerken, Machtverhältnissen und Informationsflüssen sich die beteiligten Akteure bewegen. Wie setzen sich soziale und wirtschaftliche Transformationsprozesse zusammen, wie kann eine komplexe Änderung der Institutionen und die Umwandlung der städtischen Verwaltung erfolgen.<sup>192</sup> Die Folgen der Transformation der Planung und Governance Kulturen für die Instrumente und Organisation der Bezirks-, Stadt- und Regionalentwicklung und letztlich für die Planung der Praxis sind relevant und aussagekräftig für Governance Prozesse. Weiter ist es wichtig, die Stärken und Schwächen, Potenziale und Risiken von New Urban Governance zu erforschen und zu untersuchen, welche Ergebnisse bisher als Auswertungen in Bezug auf Erfolg oder Misserfolg vorhanden sind. Die Situation der jeweiligen Planung in ihrer kulturellen und sozio-institutionellen Einbettung sowie die Situation der Entwicklungspfade von Urban

<sup>191</sup> Hohn und Neuer New urban governance: Institutional change and consequences for urban development (2006).

<sup>192</sup> Ebenda.

Governance bis jetzt ist relevant, denn das Ziel ist es, die Kontextualität und Pfadabhängigkeit der städtischen Verwaltung und die Erarbeitung ihrer Folgen für die räumliche Struktur darzulegen.<sup>193</sup>

### 3.5. Knowledge and capacity building- Lernende Strukturen

#### 3.5.1. Handlungsspielräume für PPP Konstellationen

PPP Projekte erfordern einen höheren Vorbereitungsaufwand von öffentlichen Stellen, die meist nicht die personellen Voraussetzungen dazu haben. Die Kosten für einen solchen Beschaffungsvorgang mit PPP sind meist höher und erfordern längere Verhandlungen und einen höheren Aufwand an Vereinbarungen. Impulse von öffentlichen Verwaltungen, um die Entwicklung der Stadt zu bestimmen, zeigen sich vor allem in der Gestaltung der regulativen Instrumente. Das sind die hoheitlich verordneten Pläne und Entwicklungsziele, die in den Regionalentwicklungsplänen, Flächennutzungsplänen, Stadtentwicklungskonzepten und Bebauungsplänen festgelegt sind, die einerseits Rahmenbedingungen definieren, andererseits aber auch einen Handlungsspielraum freihalten, um privates Handeln einzubeziehen..

Für Projekte und Experimente wird kein Druck für Konsens aufgebaut- Ideen und Ziele sind klar mit einem konkreten Beispiel verknüpft. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Entwicklung von Freiburg Rieselfeld. Dieses Stadtentwicklungsgebiet wurde in den neunziger Jahren initiiert, wobei die Stadtentwicklungsprozesse ohne genaue Abschätzung über deren Ausgang gestartet wurden, „lernen durch planen“ war die Devise.<sup>194</sup> „Es braucht aber einen Freiraum des Vertrauens, eine aktive Bereitschaft zu Fehlern: Da wir neue unbekannte Ansätze erproben wollen, werden nicht alle Überlegungen zutreffend gewesen sein, aber wenn wir bereit sind, differenziert die Ergebnisse zu bewerten und das jeweils Positive weitertreiben, können wirklich mutige Ansätze erprobt werden. Es kommt uns nicht darauf an, keine Fehler zu machen, sondern es ist uns wichtig, gemeinsam aus den Fehlern zu lernen und dadurch zu neuen Erkenntnissen und Modellen zu kommen.“<sup>195</sup> Diese Ansätze der Übernahme von Verantwortung können nicht nur die administrative Ebene der Entscheidungsträger betreffen, sondern spiegeln auch die poli-

---

<sup>193</sup> Ebenda.

<sup>194</sup> Frey (2010).

<sup>195</sup> Ebenda.

tische Beteiligung an den übergeordneten Zielen der Nachhaltigkeit auf Projektebene wider. Politiker sind in einer gewissen Art Weichensteller für oder gegen PPP-Projekte. „Die entscheidenden Auseinandersetzungen um gesellschaftliche Veränderungen beinhalten generell den Brückenschlag zwischen dem Feld des privaten Konsums, das heißt dem Nutzer oder Stadtbewohner und dem Feld der institutionalisierten Politik, zwischen Märkten und Modellen. Hieraus ergibt sich die Konsequenz, dass die Ergebnisse langfristig unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung realisierbar sein müssen. Ohne ausreichende finanzielle Mittel kann es keine Nachhaltigkeit geben.“<sup>196</sup> Die Mehrwertabgabe der Stadt München für sozialgerechte Bodennutzung (SOBON) ist hierfür eine klare gesetzliche Vorgabe, wobei in München der Gewinn aus der Bodenwertsteigerung der Entwicklungsmaßnahmen anteilig an die Stadt abzuführen ist, die ebenso in Zugzwang kommt, da sie nicht nur Infrastruktur und öffentlichen Verkehr, sondern auch identitätsstiftenden öffentlichen Raum und Bürgerbeteiligung damit entwickelt. Der Vertrag für Stadtentwicklung, der hierfür verwendet wird, ist eine Rechtsform, um die Kooperation zwischen öffentlichen Körperschaften und privaten Partnern zu regeln. Unter Zuhilfenahme dieser Vertragsform, kaufen öffentliche Körperschaften in der Regel die Liegenschaft ohne Zwischenhändler und verrechnen dem privaten Partner Kompensationszahlungen oder Gewinne aus den Flächenwertsteigerungen der Stadtentwicklung. Diese Abgabe wird als Wertsteigerungsabgabe bezeichnet.

### **3.5.2. Good Practice Beispiele**

Die Verwaltungen der Städte und Gemeinden passen ihre planungsrechtlichen Rahmenbedingungen, sowie die öffentlich-privaten Kooperationsformen und ihre Entwicklungsstrategien an die Europäischen Prozesse des Planungsrechts, an.<sup>197</sup> Durch Good Practice Beispiele kann die Planungspraxis grundlegend verbessert werden. Ein solcher Lernprozess ist somit sehr komplex und setzt auf verschiedenen Ebenen an. Zunächst ist nach Analyse der Trends und Bedingungen die konkrete Suchphase nach Best-Practice Beispielen anzustrengen. Die Ausgaben für diese Großvorhaben übersteigen zumeist die knappen Mittel der Städte und zwingen diese, sich nach Vorbildern und Lösungsansätzen in ähnlichen Städten mit vergleichbaren Projekten umzusehen. Aus diesen Referenzprojekten kann dann ein Set von Handlungsalternativen abgeleitet werden, die für

---

<sup>196</sup> Gaines und Jäger (2009).

<sup>197</sup> Nadler (2014).

das betreffende Projekt mit seinen spezifischen Bedingungen als Handlungsalternative identifiziert werden kann. Die Projekte können allerdings nicht als Standardlösungen ohne Adaptierungsmaßnahmen übernommen werden. Der Einsatz wird zunächst in kleineren Teilprojekten erprobt. In dieser Phase sind Beratungen mit externen Experten vorgesehen, wobei Änderungen oder Anregungen schon im Vorfeld der eigentlichen Umsetzung vorgenommen werden können.<sup>198</sup> Schließlich folgt nach der Umsetzung der Ergebnisse und der Optimierung der Randbedingungen, die Erprobung in der täglichen Praxis. „Bei erfolgreichem Verlauf-, das heißt, nach erfolgreich abgeschlossenem Erlernen des Verfahrens-, wird es in der Praxis vermutlich verstärkt Anwendung finden und kann dabei weiter optimiert werden. Darüber hinaus kann auch eine Optimierung der Rahmenbedingungen angestrebt werden, z.B. indem man das mit der Durchführung beauftragte städtische Amt restrukturiert und mit Mitarbeitern besetzt, die über ökonomisches Know-how verfügen.“<sup>199</sup> Dieser Lernprozess kann nicht als abgeschlossen angesehen werden, da sich ständig Anpassungsmöglichkeiten oder Verbesserungen ergeben können. Es ist vielmehr ein permanenter Lernprozess, auf dem aufgebaut werden kann, wenn sich ähnliche Themen oder Herausforderungen ergeben.

### **3.5.3. Offene Plattformen, Netzwerke**

Um derartige Lernprozesse zu vereinfachen, können verschiedene Möglichkeiten erwogen werden; um solchen Herausforderungen zu begegnen, können sich Netzwerke von Kommunen bilden, die sich in ähnlichen Entwicklungsstadien befinden, wobei sich hier auch auf der übergeordneten Ebene des Staates Netzwerke für Entwicklungsansätze bilden können, die meist in Unterstützungserklärungen und Informationsaustausch bestehen, wie etwa URBACT<sup>200</sup>, oder die United States Conference of Mayors<sup>201</sup>. Der Suche nach Best- Practice Beispielen widmen sich verstärkt die Institute, wie Universitäten oder Forschungseinrichtungen, die eine solche Recherche auf europäischer Ebene an-

---

<sup>198</sup> Hofbauer (2011).

<sup>199</sup> Marx (2008).

<sup>200</sup> URBACT ist ein Netzwerk, das Städten hilft pragmatische Lösungen zu entwickeln, die neu und nachhaltig sind und wirtschaftliche, soziale und städtische Umweltthemen integrieren.

<sup>201</sup> USCM Die United States Conference of Mayors ist die offizielle unabhängige Organisation von Städten mit mehr als 30.000 Einwohnern. Jede dieser Städte wird von seinem gewählten Bürgermeister vertreten. Die wichtigsten Ziele der US Bürgermeisterkonferenz sind die Förderung der Entwicklung von wirksamer nationaler städtischer Stadtentwicklungspolitik, die Stärkung der Beziehungen zwischen Stadt und Bund, Sicherstellung der Vereinbarkeit von Bundespolitik und Stadtentwicklung, Führungs- und Managementtools für Bürgermeister und ein Forum zu bieten, in dem Bürgermeister ihre Ideen und Informationen austauschen können.

setzen und wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von kommunalen Lernprozessen nehmen können. Diese offenen Plattformen können durch Vernetzungs- und Beteiligungsaktivitäten eine Öffnung der Prozesse und Aktivitäten erzielen und wesentliche Verbesserungen in den Ablauf des Projektes einbringen. Auf EU- Ebene können die Aktivitäten der Europäischen Investitionsbank (EIB) und der Strukturfonds als wesentliches Lernmaterial angeführt werden, die damit einen europäischen Lernprozess beeinflussen. Auch die privatwirtschaftlichen Akteure würden besser über die einzelnen europäischen „Best-Practices“ informiert, könnten sich auf länderspezifische Charakteristika besser einstellen und gleichzeitig durch die Zusammenarbeit mit professionellen kommunalen Kooperationspartnern Gemeinschaftsprojekte zielgerichtet durchführen.<sup>202</sup> „Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kommunen, die mehr als Rahmen setzen und Angebote formulieren wollen, nicht nur anders mit den Akteuren im Raum umgehen, sondern vor allem auch die eigenen Arbeitsweisen und Organisationsformen verändern müssen.“<sup>203</sup>

### 3.6. Kommunikation/ Moderation/ Marketing

Die Stadt als Unternehmen beeinflusst Entwicklungen und gestaltet ihre Entwicklung daher aktiv und vorausschauend. „Zunehmend scheint es sich für die öffentlichen Körperschaften weniger darum zu handeln, dem Markt über einen Rahmen hinaus Ziele zu setzen, als vielmehr diese selbst zu beeinflussen und durch geeignete Kanäle am Marktgeschehen teilzunehmen. So ist auch die seit den frühen achtziger Jahren anhaltende Diskussion um die Rolle der „PPP“ zu erklären - Niederschlag der Hoffnung, den privaten Investor für ein Denken und Handeln auch in den Kategorien des Allgemeinwohls zu gewinnen. Das wiederum hängt mit einer neuen, in vielen europäischen Ländern spürbaren Tendenz zusammen: der Interpretation der Städte als große Dienstleistungsunternehmen. Zwar ist diese Auffassung nicht vollständig neu; „Daseinsvorsorge“ betrieben die Städte schon im 19. Jhdt. Aber die heute propagierte Vorstellung der Stadt als Unternehmen, der Stadtverwaltung als Management reicht weiter; die Sorge muss sich aufdrängen, der „Bürger“ könnte zugunsten des „Kunden“ aus dem Blickfeld geraten.“<sup>204</sup> Steuerungsmöglichkeiten der Städte bieten sich durch Marktteilnahme, insbesondere durch den Erwerb von Grundstücken, die strategisch von Bedeutung für Quar-

---

<sup>202</sup> Marx (2008).

<sup>203</sup> Selle (2005).

<sup>204</sup> Albers (1997), S. 242.

tiere oder größere Entwicklungsvorhaben sind. „Einige Städte bemühen sich zudem, über eine gezielte Einflussnahme auf die Investoren den angestrebten Qualitäten der Freiraum- und Siedlungsentwicklung näher zu kommen. Insofern sie Eigentümerinnen der betreffenden Flächen sind, nutzen sie dafür die Grundstückskaufverträge mit den Investoren. So ließen sich beispielweise Regelungen zum ökologischen Bodenmanagement, zu Niedrigenergiebauweise und zu nachhaltigen Baumaterialien durchsetzen. Auch eine gezielte Suche und Einwerbung von „passenden“ Investoren ist an einigen Beispielen zu beobachten, so bei Bauträgerwettbewerben oder bei der gezielten Ansprache potenzieller Baugemeinschaften als neuer Träger des Wohnungsbaues.“<sup>205</sup>

### **3.6.1. City Branding**

Wenn eine Stadt als Marke konzipiert wird, steht sie in Auseinandersetzung mit den wichtigsten Marken und bietet daher gute Bedingungen für den Arbeitsmarkt, ein hohes Lohnniveau, gutes und bezahlbares Wohnen, gute öffentliche Verkehrsmittel, gute Schulen, sowie Erholungs- und Kulturaktivitäten und hat ein angenehmes Klima<sup>206</sup>. Solche Vorteile einer Stadt werden durch Mundpropaganda, PR-Maßnahmen und auch durch Werbung kommuniziert. Allerdings damit eine Stadt lebenswert wird, das heißt, dass sie eine Anziehung sowohl für Touristen, als auch für Investoren in einem PPP-Projekt ausübt, spielt City Branding eine große Rolle, da damit auch Kunden in die Stadt gelangen. Alles wofür ein geistiges Inventar geschaffen werden kann ist eine Marke.<sup>207</sup> Marktteilnahme durch City Branding führt zur Einbeziehung von privaten Investoren für Stadtentwicklungsprojekte der öffentlichen Hand. Es ist bezeichnend zu sehen, dass City Branding im Kulturmarketing inzwischen schon weit verbreitet ist. Städte und ihre Regionen treten mit gemeinsamen Marketingstrategien und Programmen zur Entwicklung der autochthonen Kultur auf. Branding in Zusammenhang mit Marketing und PPP-Projekten, bekommt zunehmend mehr Bedeutung. Städte im nationalen und internationalen Kontext stehen immer mehr in Konkurrenz zueinander, ausgelöst durch Bewertungssysteme auf Ebene der Lebensqualität, der Nachhaltigkeit oder gemessen an der Beliebtheit als Tourismusziele. Einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreiches „City Branding“ liegt in den gemeinsamen PPP-Anstrengungen von Bewohnern

---

<sup>205</sup> Selle (2005).

<sup>206</sup> Winfield-Pfefferkorn (2005).

<sup>207</sup> Ebenda.

und Gemeindeverwaltung.<sup>208</sup> Das aktive Entwickeln von Management, Finanzierung von Projekten durch PPP-Ansätze und Koordination der Ressourcen zur Erreichung des Zieles der jeweiligen Stadtentwicklungsansätze kann als Urban Management beschrieben werden. Dieses Management setzt praxisorientiert strategische Ziele durch Programme und Projekte um. „Wirtschaftliche Entwicklung soll mit sozialen Problemen verknüpft werden, woraus dann integrierte Ansätze zu entwickeln seien. Voraussetzung sei eine einheitliche und gemeinsame Strategie inklusive des strategischen Einsatzes von Ressourcen.“<sup>209</sup> Aus der klassischen Managementlehre ergibt sich hier die Möglichkeit das Konzept des Fünferkanons (Planning, Organisation, Staffing, Directing, Controlling) weiterzuentwickeln und ein Modell des POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting- auf deutsch: Planung, Organisation, Personalwesen, Leitung, Koordination, Berichtswesen und Budgetierung) Konzeptes<sup>210</sup> anzubringen.<sup>211</sup> Die Planung hat den stärksten Einfluss, doch ist diese von den übrigen Einflussfaktoren abhängig. Stadtmanagement kann als „ein ressourcenübergreifendes Management von städtischen Ressourcen unter Zuhilfenahme moderner Methoden, strategischer Steuerung und kommunikativer Verfahrensweisen“ beschrieben werden.<sup>212</sup>

### **3.6.2. PPP und City Marketing**

Die Nähe von City Branding und City Marketing spielt in wirtschaftliche Definitionen hinein, womit ein Produkt oder eine Dienstleistung gemeint ist, die Kunden oder Konsumenten angeboten wird. Eine Gemeinde ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, welche die kleinste räumlich-administrative Einheit, also politisch-geographische Verwaltungseinheit darstellt. Diese Gemeinden konkurrieren untereinander, um Geld von privaten Unternehmen zu erhalten, um PPP Stadtentwicklungsprojekte zu initiieren, oder Standorte zu halten und zu erweitern, um ihre Budgets zu stabilisieren. Durch die Ansiedlung von Unternehmen und gemeinsame Finanzierung von Stadtentwicklungsmaßnahmen, können die Leistungen der öffentlichen Hand weiterhin gewährleistet werden, ohne kommunale Abgaben zu erhöhen.<sup>213</sup> In der Planungstheorie

---

<sup>208</sup> Hurley (2010).

<sup>209</sup> Sinning u.a. (2010).

<sup>210</sup> Nach Urwick (1937)

<sup>211</sup> Rabin und Miller (2000).

<sup>212</sup> Sinning u.a. (2010).

<sup>213</sup> Thorns (2002).

bedeutet der Terminus „unternehmerische Stadt“, dass einschneidende Änderungen in der politischen Wirtschaft der Stadtentwicklung vorgenommen werden. Denn Globale Tendenzen, Globalisierung, Hypermobilität von Kapital und Flächenkonkurrenz haben eine starke Zunahme an City Marketing zur Folge. Ehemalige Industriestädte wurden zu aufregenden Orten für Kultur, Unterhaltung, Einzelhandel und Freizeit. City Marketing betrifft spezifische Planungsentscheidungen, um die relative Position der Städte zu verbessern. Die Qualität der gebauten Umgebung wird dabei zu einem bedeutenden Instrument für die Image- Neubildung der Stadt, welche die Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftliche Entwicklung stimuliert. Städte sind dabei wie Produkte konzipiert, die re-designed, angepasst und den Konsumenten, also den privaten Partnern, auf dem Markt für gemeinsame Entwicklungsmaßnahmen angeboten werden. Branding bezieht sich auf die materiellen Attribute einer Stadt und das Verhalten, sowie die emotionellen Reaktionen in dem Ausmaß, in dem Individuen Marken (Brands) Assoziationen mit Städten bilden, wie sie es mit Produkten oder Dienstleistungen tun würden. Prominente Beispiele hierfür sind die olympischen Spiele, die in London neue Infrastrukturen entstehen ließen und in Sotschi eine Kleinstadt neu definieren.<sup>214</sup> City Branding und City Marketing sind wesentliche Bestandteile der Stadtentwicklung mit PPP, da Projektfinanzierungen für Quartiersentwicklung oder Brachflächenrevitalisierung komplexe Herausforderungen sind und einen wirtschaftlichen Hintergrund, also „Bankfähigkeit“ benötigen. City Branding kann also einen Fokus auf die Stärken und Schwächen der Stadt legen, eine qualitative Untersuchung der Stadt einleiten oder vertiefen, eine fokussierte Strategie für den bestmöglichen Handlungsbedarf der Stadtmarke darstellen und die öffentliche Darstellung der Stadt kommunizieren. Durch Marketingmaßnahmen kann eine Stadt durch ihre Präsenz in den Köpfen der Menschen Investoren anziehen, Beziehungen zwischen Bewohnern und Standorten festigen und somit zur Ankurbelung von Sektor- übergreifenden Investitionen führen.

---

<sup>214</sup> Boland (2013).

### 3.7. Kritische Erfolgsfaktoren- konzeptuelles Modell für PPP

Sowohl nachhaltige Stadtentwicklung, wie auch PPP, setzen das Erstellen und das Verständnis der Bedingungen der kritischen Erfolgsfaktoren voraus, um komplexe nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte umsetzen zu können. Es gibt dafür keine allgemeingültigen und übertragbaren Lösungen, da mit unterschiedlichen Kombinationen von Faktoren, die einander beeinflussen, gearbeitet wird, um nachhaltige Stadtentwicklung mit PPP zu einer erfolgreichen Entwicklung zu führen. Die bedeutendsten kritischen Faktoren für erfolgreiche Umsetzung von Projekten sind Vertrauen, Governance und Strukturen, Klarheit der Strategien und die Bildung von Wettbewerbsvorteilen, sowie politischer Wille und Kontext und politisches Commitment.

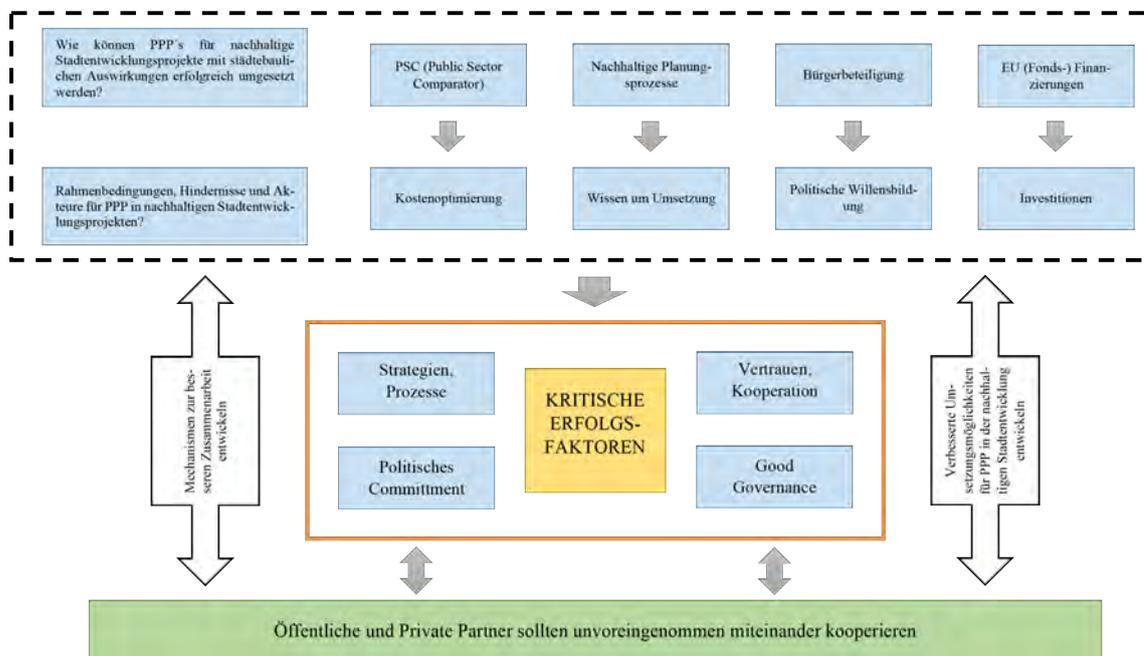


Abb. 25 Skizze Theoretische Rahmenbedingungen

Vertrauen, das mit Ehrlichkeit untereinander und mit Transparenz hinterlegt ist, stellt mit Kommunikation das wesentlichste Element eines kritischen Erfolgsfaktors dar. Kommunikation kann sich nicht darin erschöpfen die Ergebnisse schön zu reden. In einer Partnerschaft ist die Kommunikation klar und strukturiert, um bestimmte Ergebnisse unter bestimmten Voraussetzungen zu erreichen. Auch Schwächen oder Misserfolge, welche den Projekterfolg gefährdet haben werden ehrlich zugegeben. Dies erleichtert

die Koordination und ermöglicht eine effiziente Kooperation für einen gemeinsamen Erfolg.<sup>215</sup>

Die Forschungsfrage wie PPP's für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit städtebaulichen Auswirkungen erfolgreich umgesetzt werden können, wird durch die Rahmenbedingungen, Hindernisse und Akteure für PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten weitergeführt. Der PSC Rahmen führt dabei zur Projektkostenoptimierung. Nachhaltige Planungsprozesse können durch erweitertes Wissen die Umsetzung betreffend initiiert werden. Bürgerbeteiligung korreliert mit politischer Willensbildung. Die Finanzierung von PPP kann durch revolvingende EU- Stadtentwicklungsfonds finanziert werden. Diese Voraussetzungen führen unter Berücksichtigung und Einhaltung der kritischen Erfolgsfaktoren zu einer unvoreingenommenen Kooperation der öffentlichen und privaten Partner. Weiters sind die theoretischen Rahmenbedingungen von Mechanismen förderlich für die verbesserte Zusammenarbeit der Partner und für die Verbesserung von Umsetzungsmöglichkeiten für PPP in der nachhaltigen Stadtentwicklung. Offenheit, Vertrauen und Kooperation sind in städtebaulichen Prozessen grundlegende Eigenschaften für alle Beziehungen der Akteure untereinander, die aufgrund von klaren Strategien und Prozessen mit politischer Willensbildung und Good Governance zu einer erfolgreichen Projektabwicklung beitragen. Diese theoretischen Ansätze werden anhand der Fallstudien analysiert, um diese Vorgangsweise weiter zu hinterfragen.

Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile führen zu eindeutig strukturierten Projektablaufen mit sichtbaren Zielen und Strategien. Städte, die verstehen, welche Bedürfnisse der Planung mit dem Wollen der privaten Finanzierung übereinstimmen, oder anzunähern sind, finden die beste und effizienteste Umsetzung für nachhaltige Stadtentwicklungsstrategien mit PPP. Eine Stadt, die sich ihrer Eigenschaften bewusst ist, kann sich in die stärkste Position bringen, um erfolgreiche nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP umzusetzen. Eine gut erschlossene, finanzstarke und mit hohem sozialen Kapital ausgestattete Stadt kann mit weniger Aufwand Projektentwicklungen in Zusammenarbeit mit privaten Finanzmitteln konzipieren und diese auch effizient abwickeln. Es sind allerdings auch weitere Bedingungen, wie Forschungsnetzwerke, Innovationen, Unternehmen, geographische und Infrastrukturgegebenheiten für Alternativenenergievorhaben, Bevölkerungsdichten, Flächenverfügbarkeit, Brachflächen, Erwartungen der

---

<sup>215</sup> Leipe u.a. (2011).

Bürger und Entscheidungsstrukturen in das Projekt einzubinden. Wenn eine Stadt diese Anforderungen erkennt, diese Erkenntnis auch kommunizieren kann und sie in Projekte mit PPP umsetzen kann, so wird eine erfolgreiche nachhaltige Projektentwicklung mit PPP realisierbar sein. Grundlegend für den Erfolg eines nachhaltigen Stadtentwicklungsprojektes ist jedoch die politische Willensbildung und die weitere Projektbegleitung dieses politischen Willens, der ein Projekt für nachhaltige Stadtentwicklung zur erfolgreichen Umsetzung oder zum Scheitern bringen kann. Die Stadtverwaltung aktiviert alle Sektoren, um zu den ganzheitlichen Zielen des Projekts beizutragen. Das heißt weiter, dass dies einen durchschlagenden Erfolg auf die anderen kritischen Erfolgsfaktoren, wie Vertrauen und das Erstellen von realistischen Strategien und Zielen sehr stark von dem politischen Commitment abhängt. Daraus folgt die vermehrte Beteiligung von Firmen, deren weitere Beteiligung in der Partnerschaft vor allem durch Investitionen gesichert ist. Die Stadt bereitet die Grundlage vor, auf der ein erfolgreiches nachhaltiges Stadtentwicklungsprojekt mit PPP ermöglicht wird, eine Plattform auf der Private und Öffentliche Partner agieren können.

### 3.8. Conclusion

Bei Stadterweiterungsprojekten geht der Trend für neue saubere und energieeffiziente Stadtteile, zum Konzept für Nachhaltigkeit. Nachhaltige Stadtentwicklung und integrierte Stadtentwicklungskonzepte betreffen die Bereiche Energie, Wasser, Abfall, Transport und Stadtplanung und setzen eine Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure aus den verschiedenen Abteilungen voraus, die in der Lage sind mit den anderen Fachbereichen und anderen Partnern zusammen zu arbeiten. Derartige Partnerschaften zur Erreichung gemeinsamer Ziele sind eine der kritischsten Komponenten für eine erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten. Es gibt aufgrund der unterschiedlichen Projektanforderungen keine allgemeingültigen und universell anwendbaren Typen von Kooperationen, Vertragsmuster für spezifische Anwendungen oder idealtypische PPP Modelle, sondern lediglich Muster und Vorlagen, die von den Entscheidungsträgern und deren Anwälten für die jeweilige Anwendung erweitert und angepasst werden können. Leasing- und Vermietungsmodell sind sehr nahe nebeneinanderliegende Modellvarianten, ebenso Inhabermodell und Erwerbermodell, die sich lediglich in der Form der Übergabe des Eigentums unterscheiden. Auch ist es möglich zwischen den verschiedenen Modellen unterschiedliche Kombinationen herzustellen.

Das Konzessionsmodell kann beispielsweise mit allen in diesem Kapitel beschriebenen Vertragsmodellen kombiniert werden. Es ist im internationalen Kontext nicht leicht, Investoren für nachhaltige Investitionen zu finden, da integrierte Stadtentwicklungskonzepte hohe Voraussetzungen an Entwicklungsmaßnahmen stellen. Erwartungen können formuliert werden, sind jedoch in Hinsicht auf die bestehende Gemeinde und die Situation des Betriebsumfeldes, betreffend Lebensqualität, Zufriedenheit, Umwelt und Entwicklungsfähigkeit anzugleichen.

Es wurden in diesem Kapitel einige Möglichkeiten von kooperativer Stadtentwicklung und gemeinsamen Finanzierungsmöglichkeiten beschrieben, deren Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung ein integriertes Stadtentwicklungskonzept ist, das von allen Beteiligten entwickelt und angenommen wurde und das die Grundlage für die weitere Entwicklung darstellt. Nachhaltige Projektentwicklungsstrategien bestehen immer aus Kompromissen, die auf Machbarkeitsstudien beruhen, in denen Kosten und Rendite ausgedrückt werden. Die Lage in der Stadt und Region (Makroanalyse), sowie das Grundstück und dessen unmittelbare Umgebung wird selbst (Mikroanalyse) einbezogen und durch Trends, interne Treiber oder durch globale Tendenzen, also externe Treiber, beeinflusst. Aufbauend auf integrierten Stadtentwicklungskonzepten können Brachflächen in integrierte Stadtentwicklungskonzepte eingebunden werden und damit zu neuen strategischen Ansätzen mit PPP werden. Die Planungskultur verändert sich, wird kooperativer, kommunikativer, dialogischer und entwickelt sich zur Regulierung und Prozesskontrolle. Bürger werden aktiv in Entscheidungsprozesse der Stadt eingebunden, die damit auch durch Good Governance zu Partnern des Staates werden und finanzielle Aufgaben übernehmen können. Dies wird im Modell des Bürgerhaushalts beschrieben und im Ansatz der New Urban Governance zur Selbstregulierung von Systemen. Die Stadt wird als Produkt angesehen und die aktiven Bürger treten als Co-Produzenten auf. Diskussionen, Verhandlungen und Kooperationen führen zu PPP Strukturen, die Handlungsspielräume zulassen. Good Practice Beispiele führen zu Austausch und gegenseitigem Lernen, zu Plattformen und Netzwerken. Marketing, also Branding wird ein zentrales Thema bei der Einbeziehung von Investoren in einem Nachhaltigen PPP- Stadtentwicklungsprojekt. Die Konkurrenz von Standorten, die Qualität der gebauten Umgebung und die Wettbewerbsfähigkeit der Städte führen zu einer Herausforderung und Leistungssteigerung der Standortpolitik im nationalen und internationalen Kontext. Es wird damit eine Marke geschaffen, die Identifikation mit Stadt und Kultur bietet.

Die Finanzierung öffentlicher Leistungen wird immer öfter durch die Bürger selbst mitgetragen, die in Form von Bürgerfonds in Stadtentwicklungsfonds eingebunden sind und damit auch Mitsprache in Gemeindeangelegenheiten fordern. Damit steigen die Anforderungen an regionale Netzwerke und Kooperationen, die in der Raumplanung immer größeren Einfluss ausüben. Der in Städten entstehende Bürgerhaushalt kann damit auf Regionen und Verbände von Gemeinden als mitbestimmende Kraft ausgedehnt werden, der die Steuerung der Entscheidungen in einer Kommune beeinflussen kann. Daraus entstehende Governance, auch als New Urban oder Regional Governance bezeichnete „flexible Formen der Mitbeteiligung der Akteure im Stadtentwicklungsprozess führen weiter zu Beteiligung bei der Finanzierung, die mit PPP abgewickelt werden könnten. Derartig offene Prozesse fordern lernende Strukturen, die mit der unternehmerischen Stadt, im Kontext der Globalisierung einer starken Konkurrenz, durch Koordination, Vernetzung, Steuerung und Multi-Kriterien Regelungsfunktionen, entgegen treten können. Derartige Lernprozesse werden durch offene Plattformen und Netzwerke unterstützt, die Kommunikation fördern, aber auch Moderation im Rahmen von Abstimmungsprozessen benötigen. Um damit zu Entscheidungen auf dem Hintergrund einer starken Marke zu gelangen wird professionelle Moderation erfolgreich angewendet um Stadtentwicklungsprozesse mit Beteiligung und immer öfter auch mit finanzieller Beteiligung der Bürger abzuwickeln.



## **Kapitel vier**

### **4. Stadt weiter bauen: österreichische Fallstudien**



## 4.1. Einleitung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der PPP-Projekte für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte in Österreich. Die Auswahl der Fallstudien reicht von städtisch relevanten großflächigen Stadtteilrevitalisierungen bis zu bezirksübergreifenden stadträumlichen Sanierungsprojekten. Es werden Qualität und Leistung des privaten Partners bei den PPP-Projekten analysiert und die Rahmenbedingungen für PPP in Österreich untersucht.

Der Vergleich der Fallstudien und Interviews wird als qualitative Untersuchungsmethode angelegt, da in Österreich bisher nur wenige PPP-Projekte in nachhaltiger Stadtentwicklung durchgeführt wurden. Die Analyse ist empirisch angelegt, greift das Modell der PPP-Konstellation und der Risikoallokation aus Kapitel 2 auf und stellt den PPP-Ansatz, sowie Hintergrund und Kontext des Projekts dar. Der tabellarisch dargestellte Vergleich basiert auf der Darstellung der Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung der einzelnen Projekte unter Berücksichtigung der Gestaltung der Verträge, der Nachhaltigkeit der Projekte, der Einbeziehung des Lebenszyklusansatzes und der Gründung einer Projektgesellschaft. Anhand der in Kapitel 3 vorgestellten kritischen Erfolgsfaktoren für PPP-Projekte in der nachhaltigen Stadtentwicklung wird das Vertrauen der Projektpartner, die Bedeutung von Governance und Strukturen, ebenso wie die Klarheit der Strategien mit Wettbewerbsvorteilen und der Beschreibung des politischen Kontexts sowie des Commitments, tabellarisch erfasst. Die Lehren, die daraus gezogen werden können, werden für jedes Projekt beschrieben und stellen den Ausgangspunkt für die Analyse und Diskussion in Kapitel 5 dar.

## 4.2. Fallstudienanalyse

### 4.2.1. Auswahl der Fallstudien

In dieser Forschungsarbeit wurden sechs Fallstudien, in denen verschiedene PPP Modell- und Akteurs Konstellationen zum tragen gekommen sind, untersucht. Die Projekte reichen von größeren Flächenrevitalisierungsvorhaben über bezirksübergreifende Stadt-sanierungsprojekte bis zur Entwicklung von Stadtteilen. Damit wird einerseits das Spektrum der verschiedenen Akteure veranschaulicht, die in derartige Projekte eingebunden werden, als auch die Komplexität der Beziehungen untereinander dargestellt. Es wird damit ein relevanter Überblick über die Anwendungen von PPP in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten in Österreich gegeben. Alle Fallstudien haben stadträumliche Wirkung und sind maßgeblich für nachhaltige Stadtentwicklungsvorhaben. Auch das Geriatrie Zentrum im Kabelwerk, Meidling, ist durch seine Einbindung in die Kabelwerkgesellschaft und deren Verknüpfung mit dem nachhaltigen kooperativen Planungsprozess als wesentlicher Bestandteil der Entwicklung dieses Stadtteiles zu sehen. Die Akteurs-Konstellation und deren Verbindungen wurden schematisch analysiert und aufgrund der in Kapitel 2 definierten kritischen Erfolgsfaktoren, den theoretischen Rahmenbedingungen, untersucht. Die Untersuchungsergebnisse demonstrieren wie diese PPP-Projekte strukturiert, vorbereitet und durchgeführt wurden und wie sie funktionierten.

Diese hier untersuchten sechs Fallstudien sind repräsentativ für die Entwicklung von PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung und gewährleisten die Auswertbarkeit für verallgemeinernde Aussagen. Ausgewählt wurden die Fallstudien zunächst hinsichtlich ihrer Relevanz für die Fragestellungen. Die Beispiele wurden auf Österreich eingeschränkt und aus dem Bereich der nachhaltigen Stadtentwicklung der öffentlichen Hand ausgesucht, die mit PPP zumindest konzipiert oder bei denen Teile der Stadtentwicklungsprozesse mit PPP umgesetzt wurden. Diese Fallstudien sind jeweils in ihrem städtebaulichen Zusammenhang zu sehen und geben einen Überblick über die Projektumstände und das Umfeld von PPP-Projekten in Österreich. Einschränkendes Kriterium für die Auswahl der PPP-Projekte war deren bereits erfolgte Umsetzung und damit die Möglichkeit Rückschlüsse auf stadträumliche und prozesshafte Auswirkungen zu analysieren. Die Fallstudien werden anhand belastbarer Kriterien, wie dem PPP-Ansatz, der städtebaulichen Eingliederung des Projekts, dem Hintergrund, dem städtebaulichen und

dem PPP-Kontext beschrieben. Vertiefend werden Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung ausgewertet. Dies betrifft in erster Linie die vertragliche Gestaltung der Vereinbarungen, die Nachhaltigkeit der Projekte, das Marketing, die Einbeziehung des Lebenszyklusansatzes, die Gründung einer eigenen Projektgesellschaft zur Durchführung und die Konstellation der Hauptakteure des Projekts.

Weiterführend werden die Projekte anhand der kritischen Erfolgsfaktoren Vertrauen, Governance und Strukturen, Strategien und Wettbewerbsvorteile, sowie politischer Kontext und Commitment, die in Kapitel 3 festgelegt wurden, analysiert. Die Risiko- beurteilung gemessen an rechtlichen, politischen und kommerziellen Maßstäben wird durch Unterscheidung der bereits in Kapitel 2 erwähnten Beschreibung der optimalen Risikoverteilung auf Makro-, Meso- und Projektebene untersucht. Auf der Makroebene werden ökologische, politische und rechtliche Auswirkungen in die Beurteilung einbezogen. Die Mesoebene bildet die politische Stabilität, die Glaubwürdigkeit und Entscheidungsfähigkeit der öffentlichen Hand und die Unterstützung für das Projekt ab. Außerdem fließen hier die Effizienz der Zulassungssysteme, die Transparenz der Vergabeverfahren und der Grad des Interesses der Politiker dem Projekt gegenüber ein. Auf der Projektebene, der Mikroebene, wirkt sich die Verlässlichkeit der vertraglichen Vereinbarungen aus, die Entsprechung der Preisbildung für Dienstleistungen, sowie das Engagement des öffentlichen Sektors. Eine bedeutende Auswirkung hat die technische Machbarkeit des Projekts und die entsprechende korrekte Identifizierung des Risikos. Daraus folgt sowohl die Angemessenheit der Risikozuweisung, als auch jene der Risikoverteilung. Die Beurteilung des Projekts erfolgt anhand einer zusammenfassenden Bemerkung als „lessons learned“- erlernte Lektionen- die aus den Analyseergebnissen des Ansatzes, Kontexts, der Kriterien, der kritischen Erfolgsfaktoren und der Risikobeurteilung einen Ausblick formuliert.

## 4.2.2. Fallstudie: Graz Reininghaus

Die Entwicklung von Graz- Reininghaus hängt mit der Gesamtentwicklung des Grazer Westens zusammen.<sup>216</sup> Das Projektziel für den Grazer Westen bestand in der Festlegung von Entwicklungszonen und Pilotprojekten auf der Grundlage einer erfolgreichen Urban II Bewerbung der Stadt Graz.<sup>217</sup>

Diese Entwicklungsmaßnahmen sehen vor, den Grazer Westen<sup>218</sup> als zweites Zentrum zu etablieren, da er in nur 1,8 KM Luftlinie Entfernung zur Innenstadt liegt. Der Grundeigentümer Asset-One entwickelte für das brachliegende Brauereigelände, die „Reininghaus Methode“ um das Areal mit höchstmöglichem Gewinn zu bewerben. Diese Methode bestand darin, eine positive Marketingstrategie zu entwickeln, die in einem Entwicklungsschema mündete, um die verschiedenen Handlungsfelder koordiniert zu behandeln. Internationale Experten wurden in Interviews und Workshops mit den Handlungsfeldern Stadtplanung, Grün- und Freiraum und Infrastruktur befasst. Ein Symposium, der „Stadtentwicklungskongress“ wurde 2-tägig vorbereitet und Konsulenten, Vertreter der Stadt Graz und involvierte Experten aus den Fachgebieten Grün- und Freiraum, Mobilität und Nutzungsmischung zu kritischer Erkenntnis und Reflektion geladen.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Für die Entwicklung des Grazer Westens wurde die Projektleitung durch Hans - Jörg Luser, des Amtes für Stadtentwicklung und Harald Saiko wahrgenommen

<sup>217</sup> URBAN ist eine Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Kommission, 1994 konzipiert, die Aktionsbereiche ausschreibt und in ausgewählten Pilotprojekten behandelt. Schwerpunkte hierbei sind die Verbesserung der Standortattraktivität, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Stärkung des Unternehmertums, KMU-Förderung, Ausbau und Verbesserung öffentlicher Verkehrs- und Kommunikationssysteme, sowie Entwicklung der Potenziale im Technologie- und Informationsbereich. Die EU-Kommission trägt mit ihren Maßnahmen der URBAN Initiative „Urban\_Link Graz-West“ (2000-2006) zur Verbesserung des Stadtteilmanagements und zur Revitalisierung von Industriebrachen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltsituation unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, bei.

<sup>218</sup> Der erste Baustein in diesem Stadtentwicklungsgebiet ist die Gründung der FH Joanneum Graz in der Eggenbergerstraße, nahe der Eisenbahntrasse der Graz- Köflachbahn (GKB). Der Grazer Westen ist ein Teil der Entwicklung von mehreren EU Programmschwerpunkten. Zur Entwicklung der Potenziale der Informationsgesellschaft besorgte die Stadt Graz insbesondere die Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen durch die Errichtung der FH- Joanneum. Der Stadtteil wurde durch urbane Mobilität, wie der Unterführung der GKB- Bahnlinie und durch die Entlastung der Waagner-Biro Straße zukunftsfähig entwickelt. Der Gemeinderat beschloss die Errichtung der Helmut-List-Halle und förderte die Errichtung von deren Photovoltaik-Anlage. Die Bürger wurden durch kommunikationsorientierte Stadtteilentwicklung mit Stadtteilmonitoring und der Errichtung eines Urban-Info-Point Graz-West in die Projekte einbezogen. Die Stadtbauverwaltung Graz setzte für ihre Tätigkeiten ein leistungsfähiges Programmmanagement für Information und Erfahrungsaustausch ein.

<sup>219</sup> Eine kurzfristige Revitalisierungsperspektive konnte für das ehemalige brachliegende Brauereigelände Graz-Reininghaus ausgeschlossen werden, die infolge der Größe und Komplexität gestellten Anforderungen eine eher langfristige Perspektive erwarten lassen. Hierbei können Zwischennutzungen die negativen Effekte wie Stigmatisierung, Vandalismus und Verfall fördern un-

Die „Standpunkte für Graz-Reininghaus“ wurden auf diese Art erarbeitet,<sup>220</sup> damit ein neues Stadtzentrum entsteht, das den Grazer Westen aufwertet. „Mit großen Entwicklungschancen für vielfältige Nutzungen, wie Arbeiten, Bildung, Forschung & Entwicklung, aber auch Wohnen, Einkaufen und Freizeit in einem zentralen, gut erschlossenen, aber derzeit noch unterbewerteten Teil von Graz. Eine dichte, nutzungsgemischte Verbauung von Graz-Reininghaus entspricht zur Gänze den Idealen einer nachhaltigen Stadtentwicklung laut der Agenda von Rio 1992 und deren Forderung nach innerstädtischer Nachverdichtung und Neunutzung von Industriebrachen. Graz-Reininghaus muss, als eine wichtige Voraussetzung für ein städtisches Zentrum, verkehrstechnisch zum Stadtzentrum und nach außen mit allen Verkehrsmitteln gut erschlossen werden.“<sup>221</sup>

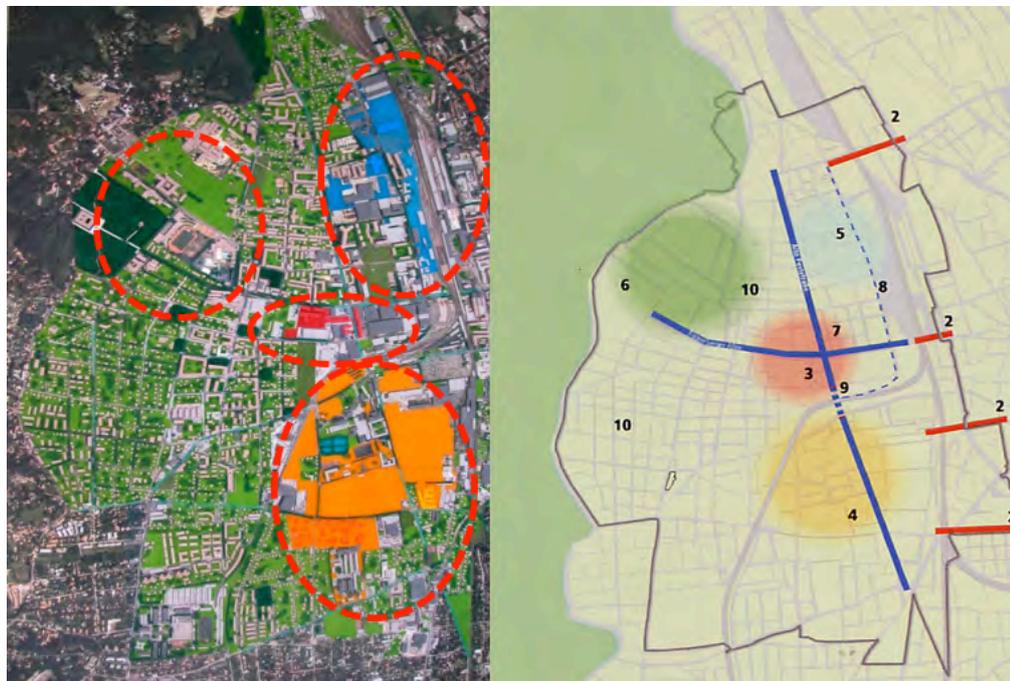


Abb. 26 Projektgebiet Graz- Reininghaus im Kontext der Stadtentwicklungszielgebiete.<sup>222</sup>

terlaufen werden. Temporäre kulturelle Nutzungen, wie ein Standort des steirischen Herbstes oder das ATP Tennisturnier 2007 stellen hier sehr gute Nutzungüberbrückungen dar. Beim Sponsoring ging es nicht alleine darum, kurzfristig die Attraktivität des Standortes zu fördern, sondern eine nachhaltige Strategie zur Entwicklung der 55 Hektar großen Fläche zu entwickeln. Auf diese Art sollte das Gelände zur Erkundung, zum Kennenlernen freigegeben werden. Es sollte durch das Turnier die Möglichkeit geschaffen werden eine große Zahl von Menschen, darunter auch potenzielle Investoren mit dem Areal in Verbindung zu bringen und die Potenziale damit offen zu legen. Die Plätze auf dem Areal waren derartig angelegt, dass das Publikum sich auf dem Gelände mehrfach bewegen musste, um die nacheinander stattfindenden Spiele auf den verschiedenen Plätzen ansehen zu können.

<sup>220</sup> Rieder (2008).

<sup>221</sup> Asset-One Stadtszenarien, 2008

<sup>222</sup> Stadtbaudirektion Graz, Zielgebietenentwicklung.

Durch die Größe des Areals von knapp 55 Ha und die Nähe zur Innenstadt wurde eine kooperative Entwicklung angedacht, die eine sehr lange Vorlaufzeit bis zur Umsetzung benötigte. Es war sowohl die Absicht, die Bürger zu beteiligen, als auch Finanzierungen der EU, sowie der Firmen, die in und um das Areal ansässig waren, einzubeziehen. Dies entspricht Überlegungen zu einer PPP-Projektstruktur, die allerdings nicht weiter geführt wurden, da die Stadt Graz einerseits nicht genügend Unterstützung für den Kauf des Areals von der Bevölkerung, durch eine Volksbefragung, erhalten hatte und andererseits nicht genügend Finanzmittel in ihrem Haushalt eingestellt hatte, um die Erschließungsmaßnahmen zu finanzieren. Im Rahmen der durch act4PPP geförderten Maßnahmen durch die Stadtbaudirektion Graz, wurde die Definition und Entwicklung von städtischen Rahmenbedingungen über die integrierte Entwicklung und räumliche Struktur des Planungsgebiets erarbeitet und ein Gesamtverkehrskonzept für den Bereich der Umgebung des Areals als integraler Bestandteil entwickelt. Diese Planung für Graz-Reininghaus beinhaltet die Entwicklung und Vernetzung der Bereiche öffentliche Verkehrsmittel, Fahrradwege und der Fußwege.



Abb. 27 Standpunkte für Graz- Reininghaus.<sup>223</sup>

Das städtebauliche Entwicklungskonzept legte auch verstärktes Augenmerk auf die Grünflächen in Graz-Reininghaus, um erlebbare grüne Routen und grüne Verbindungen durch Vernetzung bestehender und geplanter Grüner Zonen und Freiraum in der Umgebung des städtischen Raums zu schaffen. Ein wesentliches Element für integrierte Stadtentwicklung stellte die Bürgerbeteiligungen für die Gewährleistung der öffentlichen Interessen dar.<sup>224</sup>

<sup>223</sup> Rieder (2008).

<sup>224</sup> Als Folge der Finanzkrise war der ehemalige Besitzer der Fläche, die Asset One AG, nicht mehr in der Lage, das Gebiet zu entwickeln. Nun wurden n Abstimmung mit der Stadt Graz Architektenwettbewerbe ausgeschrieben und befinden sich in Ausführ-

PPP begann im Stadtentwicklungsgebiet Graz-Reininghaus als Maßnahme zur kooperativen Entwicklung. Die umfassende Marketing- und Branding-Strategie von Asset- One mit der Veröffentlichung der thematischen Schwerpunkte, der Stadtszenarien für Stadtplanung, Grün- und Freiraum, Infrastruktur und Verkehr. Der Rahmenplan war die Grundlage für die privatrechtlichen Verträge zwischen den privaten Partnern und der Stadt Graz, der zur abgestimmten Umsetzung und finanziellen Beteiligung für den öffentlichen Raum, den Grünraum mit Pflege und die Erschließungsmaßnahmen führte.



Abb. 28 Der Rahmenplan Graz- Reininghaus Planausschnitt.<sup>225</sup>

Das PPP-Projekt Rahmenplan, eine kooperative Planung zwischen Eigentümer und Stadt Graz, sah die Abschöpfung der Wertsteigerung der Grundstücke und eine gemeinsame Bewirtschaftung der öffentlichen Grünflächen vor. Eine durchgehende, vertragliche Einigung, die der Stadt langfristig Einsparungen gebracht hätte, wurde allerdings nicht getroffen. Dieses PPP-Projekt lässt sich auf dem Hintergrund der Typologien aus Kapitel 2 nicht abbilden, da der Rahmenplan im Projekt act4PPP<sup>226</sup> zwischen der Stadtplanungsabteilung Graz und einigen Investoren entwickelt wurde. Dieses PPP-Modell

---

rung.

<sup>225</sup> Quelle:<http://www.stadtentwicklung.graz.at/cms/beitrag/10136566/2858471/> Planverfasser ARGE Architekt Pucher und Architekt Bramberger

<sup>226</sup> Central Europe Projekt zur Förderung von PPP Maßnahmen für Brachflächenrevitalisierung. Leadpartner: BVLEG

wurde ursprünglich als DBFO-Modell konzipiert, dessen Ankauf die Stadt Graz jedoch aufgrund einer negativen Volksbefragung ablehnte.

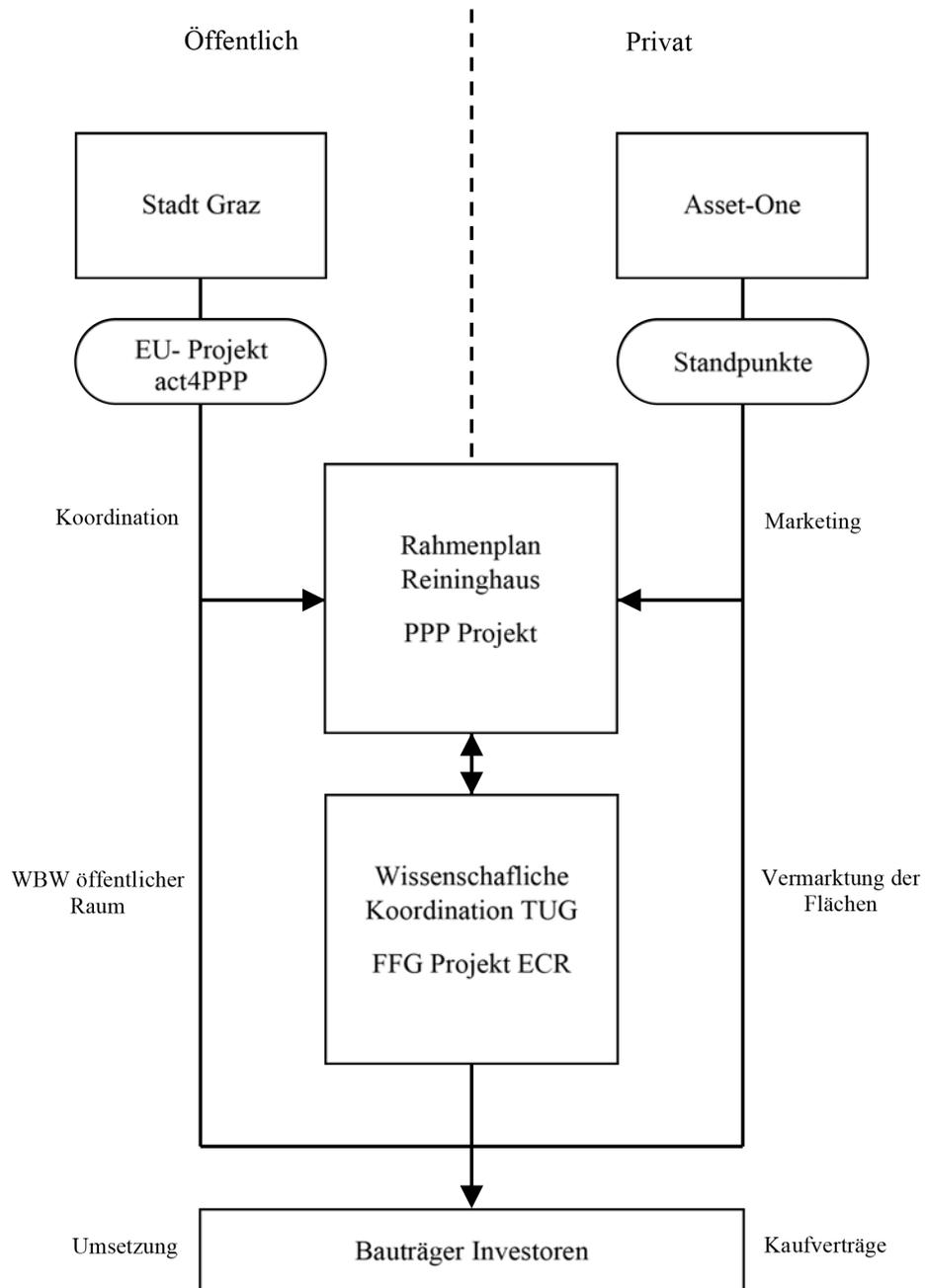


Abb. 29 Projektstruktur Graz- Reininghaus

<b>Analyse Reininghaus</b>		
PPP Ansatz		Kooperativer Ansatz- Kooperation der Stadt zur Brachflächensanierung eines ehemaligen Brauereiareals
Stadräumliche Eingliederung		55 Ha als Herausforderung für die Stadtplanung. Erschliessung und öffentliche Flächen mußten in einem Rahmenplan mit dem Eigentümer, Asset-One, zur Entwicklung des Areals einvernehmlich festgelegt werden.
Hintergrund und Kontext		Das Areal ist ca 1,8 Km Luftlinie von der Mitte der Altstadt entfernt und hat dadurch ein unvergleichlich großes Entwicklungspotenzial
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Für die Erschliessung und die Entwicklung des öffentlichen Raumes wurden Rahmenverträge abgeschlossen. Die rechtlich bindenden Kaufverträge wurden zwischen Bauträgern und Eigentümer abgeschlossen, da die Bevölkerung in der Volksbefragung, die von der Politik durchgeführt worden war, sich gegen einen Kauf ausgesprochen hatte.
	Nachhaltigkeit der Projekte	Durch die Einbindung des Forschungsprojektes ECR, Energy City Graz- Reininghaus, konnte ein Rahmenplan Energie zur Sicherung der Nachhaltigkeit erstellt werden.
	Branding/ Marketing	Asset-One hatte bereits ein internationales und sehr breit angelegtes Marketing- Konzept zu dem Areal entwickelt. Die Marke Reininghaus wurde mit dem Gelände der ehemaligen Brauerei und vier thematischen Entwicklungsschwerpunkten verbunden.
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	ECR Graz-Reininghaus hatte den Lebenszyklus als grundlegendes Konzept und bildete die Grundlage für die Entwicklung des Areals
	SPV	keine gemeinsame Gründung einer Gesellschaft
	Key Players	Rolle der öffentlichen Hand Stadtentwicklung, öffentlicher Raum, Infrastruktur
		Interessensgruppen (Lobbyisten) Investoren, Bauträger
		Eigentümer, Investoren, Entwickler, Financiers Immobilien- Entwickler, internationale Investoren als Interessenten
		Bürger (Öffentlichkeit) eingebunden durch eine Volksbefragung
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	Vertrauen der Bevölkerung in die Entwicklung durch Volksbefragung abgefragt
	Governance und Strukturen	keine gemeinsame Entwicklung von Strukturen, PPP wurde dementsprechend abgelehnt
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Strategien wurden entwickelt, Wettbewerbsvorteile wurden gemeinsam aktiviert, jedoch durch die Absage der Bevölkerung abgelehnt
	Politischer Kontext und Commitment	Anreize und Absichten vorhanden, jedoch durch den Bürgerentscheid zurückgehalten
Risikobeurteilung		alleiniges Risiko für den Eigentümer bei der Immobilienverwertung
Lessons learned		Kooperative Stadtentwicklung mit Beteiligung des Investors, der Bürger, der Politik und der Verwaltung führt zu einem für alle Seiten erfolgreichen Projekt

Tab. 1 Graz- Reininghaus Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

#### 4.2.1. Fallstudie Zielgebiet Gürtel.

Das Zielgebiet Gürtel in Wien umfasst 14 Stadtbezirke und zielt auf die Revitalisierung dieser Stadtviertel ab. Mit dieser PPP-Initiative der Stadt Wien, wobei hier wie in Graz ebenfalls URBAN-Finanzierungsmittel eingebunden waren, wurde die Lebensqualität entlang des durch Individualverkehr sehr stark frequentierten Gürtels in Wien durch soziale, kulturelle, arbeitsmarktpolitische, ökologische und wirtschaftliche Projekte positiv beeinflusst. Durch langfristige Vorbereitungen der Planung und Einbindung der relevanten Gremien und Interessen der beteiligten Akteure und Bürger konnte die Wiederbelebung der Gürtelzone mit den verschiedenen Magistratsabteilungen koordiniert und verwirklicht werden. Der Strategieplan der Stadt Wien sieht vor, dass bereits im Zuge der Beschlussfassung von städtebaulichen Leitbildern und Strukturplänen auch das weitere Projektmanagement, sowie die Umsetzung der nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekte im Rahmen von PPP-Modellen mit projiziert wird. „PPP-Modelle sollen

auch Elemente der so genannten Vertragsraumordnung beinhalten, die zunehmend auf nationaler und internationaler Ebene fixer Bestandteil der Stadtentwicklung geworden sind.“<sup>227</sup> Mit dieser innovativen Finanzierungsentscheidung im Vorfeld eines Projektes wird die Flexibilisierung der Instrumentarien ermöglicht, um die verschiedenen Interessen auszugleichen und die Verteilung der Planungsgewinne und Folgekosten zu gewährleisten. Die hoheitliche Ordnungsplanung gibt einen Rahmen für eine Entwicklung vor, um die Attraktivität eines Gebiets zu erhöhen und die Funktionen sicher zu stellen, die von der öffentlichen Hand her- und bereitgestellt werden müssen. Es handelt sich hier um technische Infrastruktur, Bildungs- und Sozialeinrichtungen, die Gestaltung öffentlicher Räume und Erholungsflächen, sowie die Erschließung mit stadtverträglichen Verkehrssystemen. Diese Aufgaben resultieren zu einem großen Teil aus der Verfolgung und Realisierung von privatwirtschaftlichen Interessen, die im Einklang mit den Stadtentwicklungszielen liegen. Mit der Erfüllung der öffentlichen Wohlfahrtsaufgaben stellt sich damit die Frage nach dem privatwirtschaftlichen Erfolg, der durch die Liegenschaftsverwertung realisiert werden kann und in diesem Zusammenhang auch die Frage nach der angemessenen Beteiligung von Grundeigentümern und Investoren an den Folgekosten, die der öffentlichen Hand daraus erwachsen. Aus den bisherigen Erfahrungen in Wien, aber auch in anderen Bundesländern, wurde ein Modell der „Vertragsraumordnung“ entwickelt, das im Hinblick auf eine tragfähige und transparente Anwendung durch gesetzliche Ermächtigung eine möglichst weitreichende formalrechtliche Absicherung erhält und den Zielsetzungen der partnerschaftlichen Sicherstellung von Qualitäten und Finanzierungsbeiträgen bei der Stadtentwicklung Rechnung trägt. „Dabei sind im besonderen Maße Flexibilitäten zu berücksichtigen, die ein Eingehen auf spezifische Standortbedingungen und Bereiche, die aus sozialen oder volkswirtschaftlichen Überlegungen bevorzugt werden sollen, wie etwa der soziale Wohnbau, ermöglichen. Derartige neue Modelle der Kooperation von privaten GrundeigentümerInnen bzw. InvestorInnen und öffentlicher Hand bieten sich vorzugsweise für die großen Stadtentwicklungsgebiete an. (...) Bei der Umsetzung ist vor allem den Prinzipien und Grundsätzen der Partnerschaft mit den privaten Investoren Rechnung zu tragen. Neben dem architektonischen Mehrwert für dieses Gebiet soll dadurch auch ein wirtschaftlicher und stadttökologischer „Mehrwert“ erzielt werden. Dieser soll sowohl der öffentlichen Hand als auch dem privaten Sektor und somit der Erhaltung der Quali-

---

<sup>227</sup> Frey (2004).

tät im Bezirk zugute kommen.“<sup>228</sup> Die Entwicklungsgrundsätze werden von der Stadt Wien definiert. Die Abschöpfung der Gewinne zur Stärkung der stadträumlichen Qualität ist in Grundsatz 3 festgehalten. Dieser Grundsatz lautet: „Der wirtschaftliche Mehrwert liegt in abschöpfbaren Planungsgewinnen im Sinne des Public Private Partnership Modells zum Nutzen der öffentlichen Hand und des privaten Sektors und in der Sicherung der stadträumlichen Qualität.“<sup>229</sup> Die Stadt Wien entwickelte in den vergangenen Jahren fast alle größeren Immobilienprojekte mit privaten Partnern. Dabei wurde stets die strategische Kontrolle behalten. Besonders beliebt sind dabei PPP-Modelle in deren Rahmen sich Investoren an gemeinsamen Gesellschaften beteiligen. Eine Nebenerscheinung solcher Gesellschaften ist, dass sie sich weitgehend der sonst üblichen Kontrolle durch Organe wie den Stadtrechnungshof entziehen. Die Regeln für die Vergabe größerer Aufträge oder das Prozedere zur Besetzung von Spitzenpositionen wird damit weniger streng gehandhabt. Nach dem Ende des von der EU geförderten URBAN-Projekts<sup>230</sup> am Wiener Gürtel sichert nunmehr eine Koordinierungsstelle, genannt „Zielgebiet Gürtel“, die Entwicklung und Umsetzung weiterer Verbesserungsmaßnahmen sowie die Initiierung und Abstimmung neuer Projekte. „Die weitere Aufwertung, Transformation und Ausgestaltung des Gürtelbereichs erhält entscheidende Impulse aus dem Erfolg der bisherigen Strategien und Maßnahmen, die Teile des Gürtels in eine belebte und beliebte Zone mit Lokalen und Jugendkultur von gesamtstädtischer Bedeutung verwandelt haben.“<sup>231</sup> In diesem Zusammenhang wurde auch ein Gürtelbeirat eingerichtet, in dem die lokale Bevölkerung ebenso wie Institutionen und andere Akteure eingebunden wird. „Zielgebiet Gürtel“ soll verstärkt private InvestorInnen für dieses Gebiet interessieren und zusätzliche Synergien initiieren. Mit der aktiven Beteiligung der 14 angrenzenden Bezirke, der Bevölkerung, wie aller relevanten Dienststellen und Institutionen, ist das „Zielgebiet Gürtel“ das bisher größte kooperative Verfahren, das bauliche und nicht-bauliche Projekte und Programme integriert. In Arbeitsgruppen zu den Themenbereichen Müll, Lärm, Licht, Radwege, Freiflächen, Gürtelmittelzone, Zo-

---

<sup>228</sup> Ebenda.

<sup>229</sup> Ebenda.

<sup>230</sup> Das Projekt URBAN zur Revitalisierung des Gürtels ist eine Gemeinschaftsinitiative der EU, die sich die Wiederbelebung von Großstadtvierteln, die von der Verslumung bedroht sind, zum Ziel gesetzt hat. Insgesamt gibt es mehr als 120 URBAN-Städte. Soziale, kulturelle, arbeitsmarktpolitische, ökologische und wirtschaftliche Projekte soll(ten) die Lebensqualität entlang des Gürtels heben. Im Rahmen des Projekts URBAN-Wien Gürtel Plus wurden zwischen 1995 – 1999 mehr als 60 Projekte realisiert. In den Bögen unter der Stadtbahntrasse wurden Lokale für die Jugend errichtet (B 72, Chelsea, Rhiz, night, Cafe Karina etc.).

<sup>231</sup> Frey (2004).

ne vor den Häusern, Wirtschaft sowie Verkehr, erarbeiteten engagierte BürgerInnen betreut vom Team Gürtel und der Geschäftsstelle „Zielgebiet Gürtel“ Defizitpläne, Verbesserungsvorschläge und Konzepte zur Lösung von konkreten Problemstellungen. Diese Ideen und Vorstellungen werden seitens der Geschäftsstelle „Zielgebiet Gürtel“ auf ihre Realisierbarkeit überprüft und über den Gürtelbeiratsausschuss an den Gürtelbeirat zur Empfehlung weitergeleitet. Daraus wird ein kurz- und mittelfristig realisierbares Maßnahmenpaket entwickelt, das schrittweise unter Einbeziehung der relevanten Akteure der Stadtverwaltung (mit besonderer Berücksichtigung der Bezirke) und vor allem auch durch PPP-Modelle umgesetzt wird.<sup>232</sup>

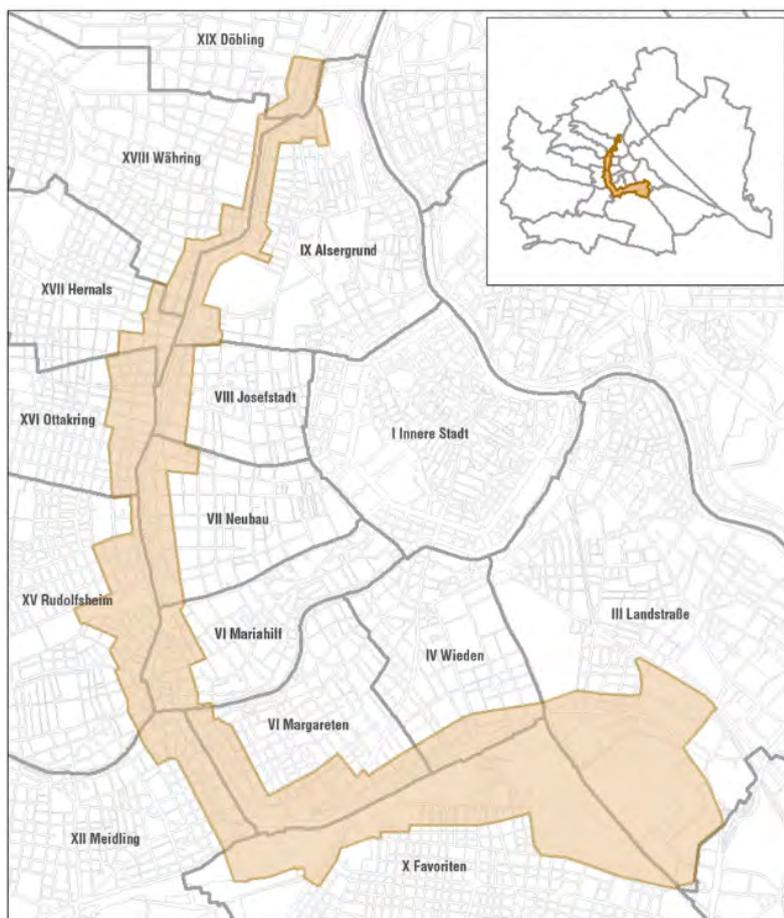


Abb. 30 Stadtraum MA21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung Innen-West, Revitalisierung des Gürtels

Zur Umsetzung der Revitalisierung von Brachflächen mit PPP wird die Entsprechung mit den geltenden Vorschriften geprüft. Wer (= welches Gemeindeorgan) für was (= Entscheidung und/oder Vollzug) in welchem Umfang und wie (= welche konkreten kommunalrechtlichen Verfahrensregeln) zuständig ist. Diese vorausschauende und

<sup>232</sup> Ebenda.

gründliche Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen führen zur Erhöhung der Effizienz der Maßnahmen und zur Bündelung der Finanzierungsmöglichkeiten für die öffentliche Hand. In der Phase der städtebaulichen Planung haben die öffentlichen und privaten Partner ihre Entwicklungsabsichten konkretisiert und abgestimmt. Besonders in diesem städtebaulichen Revitalisierungsprojekt stellt sich unter dem Gesichtspunkt von PPP die Frage, wie die Kompetenzen des öffentlichen und des privaten Partners in der Phase der städtebaulichen Planung optimal genutzt werden können. Hier wurde für die Nachnutzung von Leerstandsobjekten ein Planungs- und Nutzungskonzept erstellt, wobei der öffentliche Partner dafür Sorge zu tragen hatte, dass sich die Nachnutzung der Flächen in die Bebauungsplanung der Stadt einfügt. Der private Partner benötigte dabei möglichst zügig das Baurecht für ein wirtschaftlich realisierbares Vorhaben. Bei gestalterisch anspruchsvollen Aufgaben stellt sich darüber hinaus die Frage, mit welchem Verfahren eine städtebauliche Gestaltung gefunden werden kann, die öffentliche und private Partner gleichermaßen befriedigt.

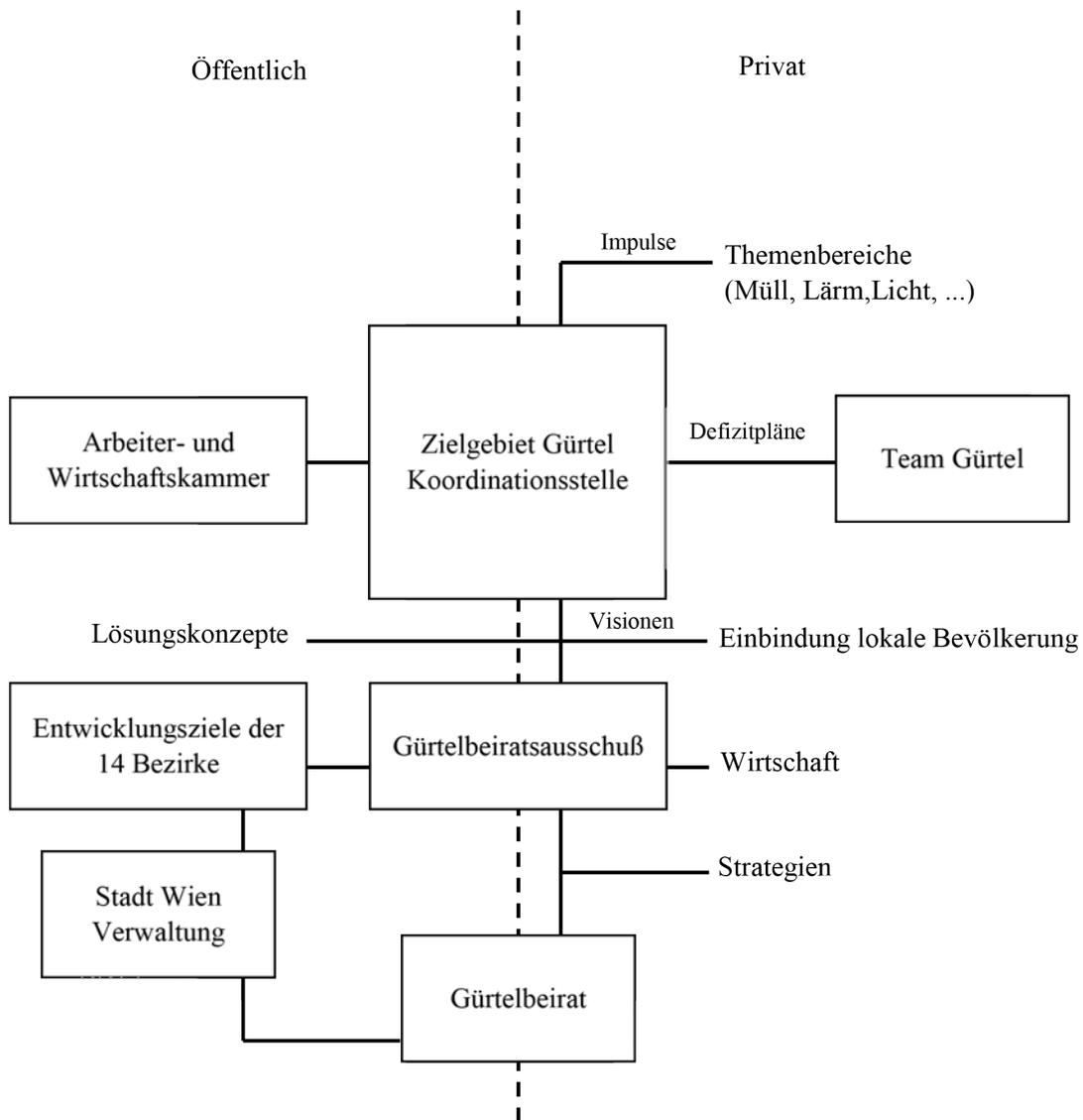


Abb. 31 Projektstruktur Gürtel.

Das Zielgebiet Gürtel wurde als DBFOT Modell in Verschränkung mit kooperativer Stadtentwicklung eingesetzt. Die einzelnen Projekte wurden thematisch in den Ausschüssen und dem Beirat mit den privaten Partnern abgestimmt. Die privaten Partner betreiben die Projekte und überantworten diese dann an den öffentlichen Partner zurück.

<b>Analyse Gürtel</b>		
PPP Ansatz		PPP zur Verteilung der Planungskosten und der Folgekosten
Stadträumliche Eingliederung		Erhaltung der Qualität der stadträumlichen Entwicklungsziele in den 14 Bezirken.
Hintergrund und Kontext		Bereitstellung von technischer Infrastruktur, Gestaltung öffentlichen Raumes und von Erholungsflächen sowie die Erschließung mit stadverträglichen Verkehrssystemen
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Einzelverträge vorbehaltlich der Genehmigung durch Gürtelbeiratsausschuss und Gürtelbeirat.
	Nachhaltigkeit der Projekte	Öffentliche Erholungsflächen bezeichnen soziale Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit wird durch das Ziel der nachhaltigen Mobilität unterstrichen und durch die Kontrolle der Verwaltung und der Bezirke wird auch die wirtschaftlich günstigste Lösung ausgeführt.
	Branding/ Marketing	Die Aufwertung des öffentlichen Raums entlang des Gürtels und die positiven Marketing-Aktivitäten verändern diese Zone von gesamtstädtischer Bedeutung zu einer belebten und beliebten Zone mit Einbeziehung der Jugendkultur
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	Themenbereiche, für die Maßnahmenpakete entwickelt werden
	SPV	Einzelprojekte
	Key Players	Rolle der öffentlichen Hand
		Politiker und Interessensgruppen (Lobbyisten)
		Eigentümer, Investoren, Entwickler, Financiers
		Bürger (Öffentlichkeit)
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	Vertrauen als Projektgrundlage. Vertrauensbildung mit Jugend und relevanten Akteuren der Stadtplanung
	Governance und Strukturen	Vereinbarung von Bürgerbeteiligung und PPP
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Private Partner in die Entwicklung einbinden, jedoch die strategische Kontrolle bewahren.
	Politischer Kontext und Commitment	Alle Entscheidungsebenen von der Makro- bis zur Projektebene sind mit breitem Konsens eingebunden
Risikobeurteilung		Wirtschaftliches Risiko des Projektbetreibers, der allerdings auf Konzepte und Strategien für Planung und Nutzung zurückgreifen kann.
Lessons learned		Komplexe Projektstruktur und Entscheidungsgremien führen aufgrund von aktiver Beteiligung der Akteure zur konkreten Lösung von Problemstellungen und Projekten auf Grundlage von Bürgerbeteiligung und PPP

Tab. 2 Zielgebiet Gürtel Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

#### 4.2.2. Fallstudie: Geriatrie- Zentrum im Kabelwerk

Nach der Schließung der Kabelfabrik ist die „Stadt als Prozess“ kontinuierlich weiterentwickelt worden und führt nunmehr- ohne Bruch- zu einem neuen Schritt der Schaffung von städtischen Räumen und Infrastrukturen für den umgebenden Stadtteil von 2.000 bis 3.000 Menschen.<sup>233</sup> Dieses „Modell für großflächige Entwicklungen und Maßstäbe“ hatte als drei Hauptschwerpunkte die Entwicklung der Nutzungsbausteine, städtebauliche Qualität und instrumentelle Voraussetzungen, die Entwicklung der spezifischen Formen von Freiräumen, Wegen, Infrastrukturen, sowie den kooperativen Planungsprozess, dessen Qualitäten und Auswirkungen. Die Kabelwerk Gesellschaft setzte nach dem städtebaulichen Wettbewerb 1998 innovative Zeichen in einem topographischen und historischen Umfeld, die vor allem von intensiver Bürgerbeteiligung und Einbindung der Anrainer in den Planungsprozess, sowie durch intensive kulturelle Nutzung geprägt war. „Bei der Transformation der alten Identität der Kabelfabrik und der umliegenden Siedlungen in einen neuen Stadtraum und für die Situierung innerhalb der Gesamtstadt spielte das kontinuierliche und dichte Kulturprogramm eine bedeutende

<sup>233</sup> Buchner u.a. (2004).

Rolle, dem es gelang, diesen Ort zu beleben und für sehr unterschiedliche Bevölkerungsgruppen und Kulturszenen neu zu definieren und zu öffnen.



Abb. 32 Vogelperspektive Kabelwerk, Wien.<sup>234</sup>

Der kooperative Planungsprozess für das Kabelwerk vereinte Architekten, Moderatoren der Magistratsabteilung 21, MA21 (Stadtplanung), sowie die acht Bauträger, welche die Gemeinschaft der Grundeigentümer vertreten, die im Juli 2002 die gemeinsame Kabelwerk-Bauträger GmbH gründeten. Die Zusammenarbeit von privat und öffentlich wurde moderiert und tagte sowohl in regelmäßigen Intervallen, als auch anlassbezogen. Durch die Schaffung der Möglichkeit von Bonuskubaturen wurden die Bauträger stimuliert qualitätsvolle öffentliche Räume zu schaffen. Außerdem wurden weitere qualitätsfördernde Maßnahmen zwischen den Bauträgern und der Stadt Wien vereinbart, wie „der qualitativ hochwertige Ausbau des Freiraums inklusive aller Wege, Squares, Parkanlagen, etc., der die Umwelt am wenigsten belastende Abtransport des Abbruchmaterials der Fabrik per Bahn, die zu erhaltenden Altbauten des Kabelwerks zu renovieren und umzunutzen, die Errichtung eines 4-gruppigen Kindertagesheimes, die Errichtung von 4

---

<sup>234</sup> Ebenda.

Klassen auf dem Gelände einer naheliegenden Schule, sowie die Errichtung der Zufahrtsbrücke zum Gelände (geht danach in den Besitz der Stadt Wien über).<sup>235</sup>

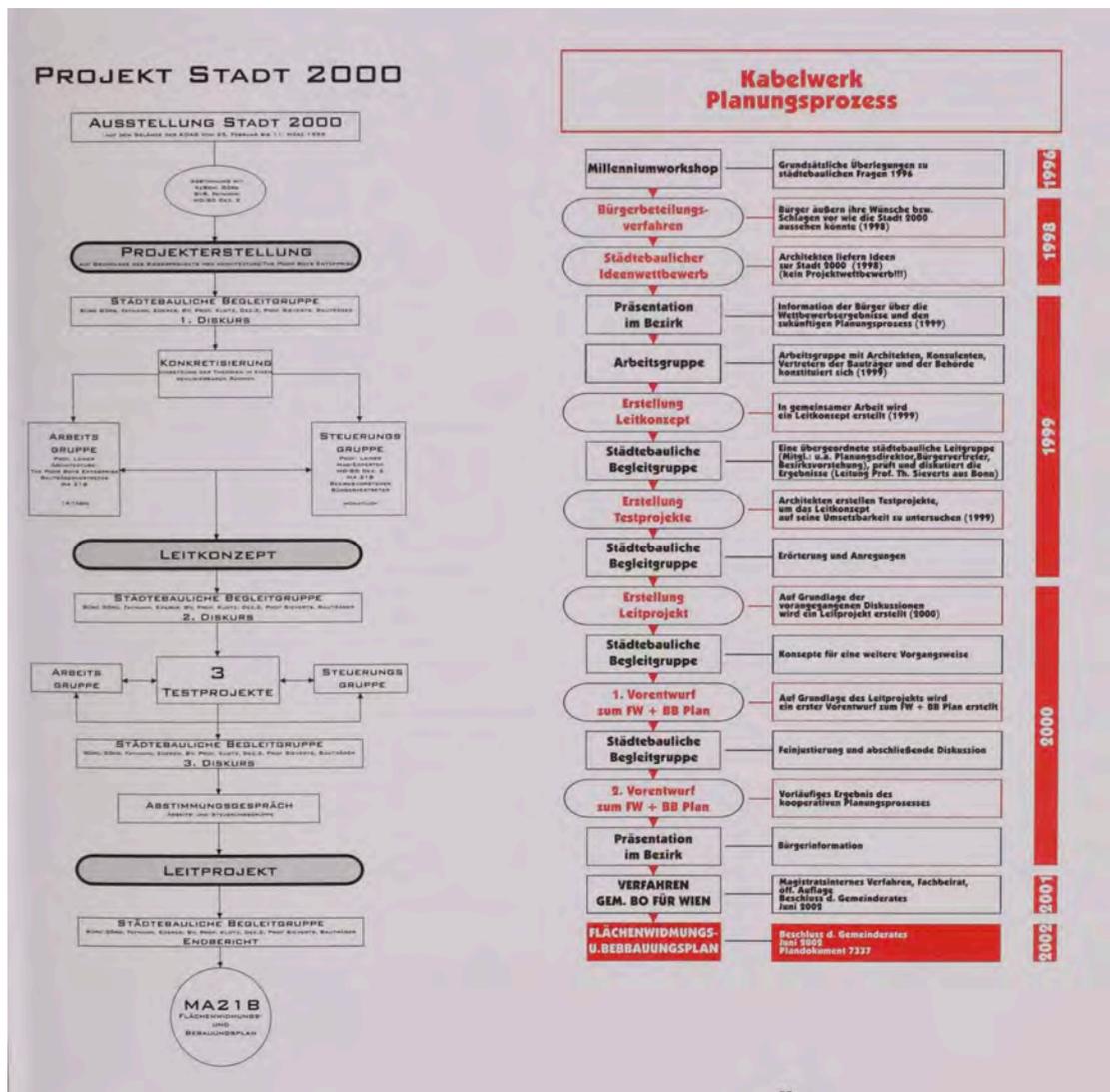


Abb.33 Schemaskizze Projektprozess Kabelwerk.<sup>236</sup>

Im Rahmen der Bebauungsplanung setzte das Gebietsmanagement die Tätigkeit des kooperativen Planungsverfahrens Kabelwerk fort, wobei Gebietsmanagement „die Organisation bzw. die Institutionalisierung von Kommunikation zwischen Bauträger und Stadt Wien über die in allen Projekten ohnedies vorgesehene und stattfindende Kommunikation“<sup>237</sup> bedeutete. Diese Art von Kooperation zwischen dem öffentlichem und den privaten Partnern für Stadtentwicklungsprojekte führt zu integrierter Stadtplanung und

<sup>235</sup> Ebenda.

<sup>236</sup> Ebenda.

<sup>237</sup> Ebenda.

Vernetzung mit den umliegenden Quartieren und deren Anwohnern und ist daher von besonders hohem Vorbildcharakter.

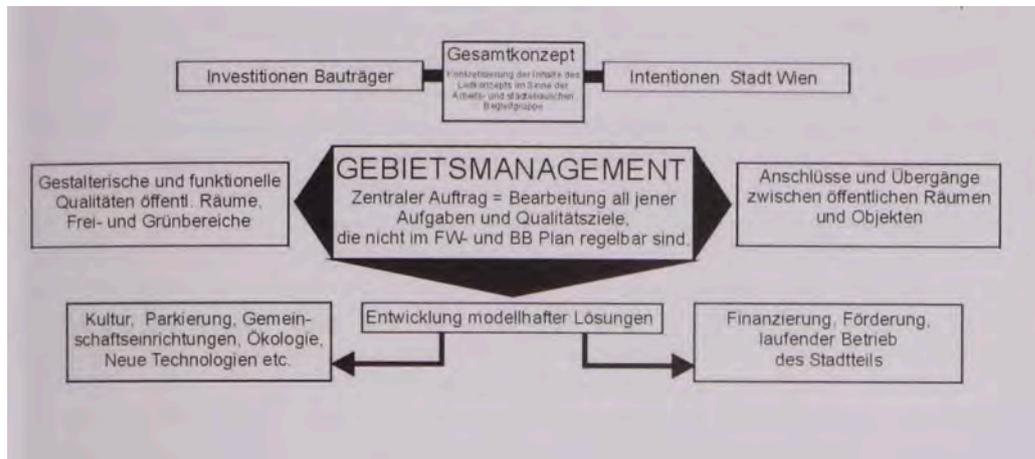


Abb. 34 Gebietsmanagement Kabelwerk.<sup>238</sup>

Während sich anderswo die Beteiligung von öffentlich und privat vor allem in gewinnorientiertem Streben nach bestmöglicher Erfüllung von ergebnisorientierter Ausschreibung (Output- Oriented) richtet, wurde hier die Bevölkerung in anderer Form eingebunden, hat Beachtung erfahren und wurde gehört.

Die Geriatrie- Einrichtung im Kabelwerk wurde als PPP Projekt angelegt und in Form eines Bauträgerprojekts durchgeführt. Es ist damit konform zu dem im Jahr 2004 beschlossenen Geriatrie Konzept der Stadt Wien, das vorsieht die neuen Wohn- und Pflegehäuser als Public Private Partnership (PPP) Projekte abzuwickeln. Die Stadt Wien gewährt Förderungen für die Errichtung und mietet die Objekte nach der Fertigstellung.

<sup>238</sup> Ebenda.S.111

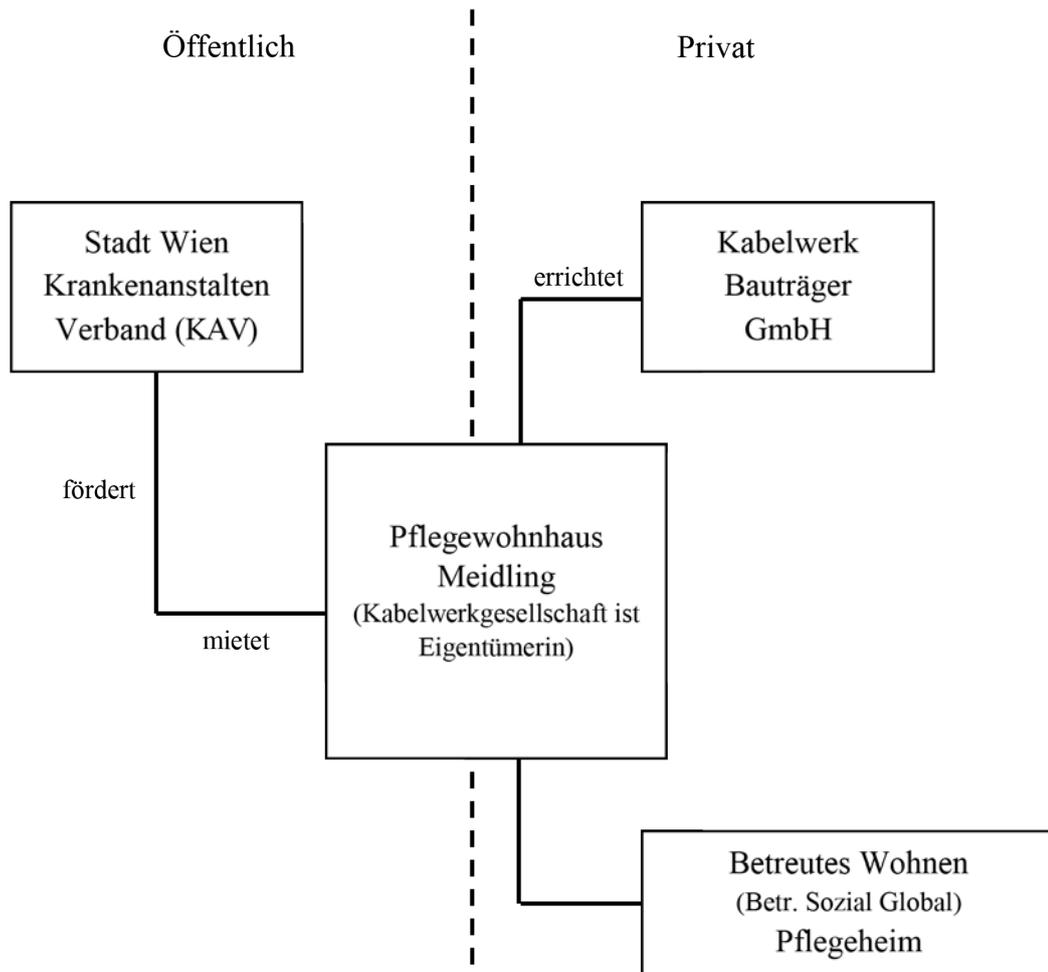


Abb.35 Projektstruktur Kabelwerk.

Die Kabelwerk Gesellschaft führt den Versorgungsauftrag des Krankenanstalten Verbandes (KAV) durch ein Mietmodell aus. Die KAV gibt damit die Errichtung und den Betrieb des Geriatrie Zentrums an den privaten Partner weiter, sichert sich jedoch eine Kontrollfunktion für die Erbringung der Leistung. Die Qualität der Betreuung ist bei diesem Mietmodell vertraglich festgehalten und entspricht dem Standard der KAV der Stadt Wien.

Analyse Kabelwerk Geriatrie		
PPP Ansatz		Mietmodell
Stadräumliche Eingliederung		Entwicklung einer Industriebrache mit anspruchsvoller Freiraumgestaltung und kooperativem Planungsprozess
Hintergrund und Kontext		Wohn- und Pflegeeinrichtungen in Wien als PPP Projekte
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Stadt Wien gewährt Förderungen für Errichtung und mietet die Objekte nach der Fertigstellung
	Nachhaltigkeit der Projekte	Sozialer hoher Anspruch, Energieeffizienz hoch und durch PPP Ansatz auch ein vergleichsweise hoher wirtschaftlicher Einsatz der öffentlichen Mittel
	Branding/ Marketing	Im Zuge der Kabelwerk Errichtung
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	Vereinbarung von qualitätsvollen Freiräumen und qualitätsfördernden Maßnahmen zwischen Bauträgern und Stadt Wien vereinbart
	SPV	Kabelwerksgesellschaft ist Eigentümerin (KabelwerkBauträger GmbH)
Key Players	Rolle der öffentlichen Hand Politiker und Interessensgruppen (Lobbyisten)	Moderation und Kooperation
		Stadtentwicklung, Krankenanstalten Verband (KAV)
		Durch Mietmodell im Besitz der Gesellschaft
	Bürger (Öffentlichkeit)	Breite Einbindung in frühestmöglichem Projektstadium
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	Moderierte Zusammenarbeit Öffentlich- Privat
	Governance und Strukturen	Moderation und Kooperation zur vorteilhaften Entwicklung der Partnerschaft Öffentlich- Privat
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Durch Auslagerung der Errichtungs- und Unterhaltungskosten klare Wettbewerbsvorteile
	Politischer Kontext und Commitment	Der städtische KAV hat Interesse an der Durchführung des PPP- Modells zur Kostenreduktion, was auch von der kommunalen Politik getragen wird.
Risikobeurteilung		Risiko niedrig, vor allem beim Eigentümer durch die Unterhaltskosten
Lessons learned		Einbindung von öffentlichen Pflegeeinrichtungen zur Belebung des Stadtteiles auf Basis von PPP als Vorteil für die Entwicklung

Tab. 3 Kabelwerk Geriatrie Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

### 4.2.3. Fallstudie: TownTown, Neuer Stadtteil mit komplexer PPP-Struktur

Der neue Stadtteil TownTown ist ein Business-Park in Wien mit insgesamt 21 Bürogebäuden, liegt in direkter Nähe zum Erholungsgebiet Prater, direkt an der Achse City-Flughafen und hat eine eigene U-Bahn- Station. Das Projekt entstand aus der Überbauung einer Wagenabstellhalle für die U- Bahn- Linie U2 auf dem Areal des U-Bahn Betriebsbahnhofs Erdberg für eine städtebauliche und stadtstrukturelle Lösung des Areals. Die Bürogebäude weisen ein Konzept für nachhaltiges Bauen im komplexen Zusammenspiel von Architekten und Fachplanern, Investoren und Gebäudebetreibern auf. Dabei werden die drei wesentlichen Komponenten der Nachhaltigkeit“ berücksichtigt. Die ökologische Nachhaltigkeit bedeutete in diesem Projekt die Minimierung des Energie- und Ressourcenverbrauches (kein Raubbau an der Natur), die Reduzierung des Flächenverbrauches und eine möglichst geringe Belastung des Naturhaushaltes im Lebenszyklus der Immobilie. Die ökonomische Nachhaltigkeit bezog die Optimierung der Gesamtkosten, die wirtschaftliche Optimierung der Zeitpunkte für Investitionen, Erneuerungs- und Wartungszyklen ein. Die dritte Säule der Nachhaltigkeit, die soziale Nach-

haltigkeit, berücksichtigte die städtebauliche und landschaftsräumliche Integration, sowie die Auseinandersetzung mit funktionalen und andere den Menschen berührenden Aspekten.



Abb. 36 TownTown: spekulative Stadtteilplanung in öffentlich-privater Partnerschaft- Foto Plakatwand.<sup>239</sup>

Die Wiener Stadtwerke und die Soravia Gruppe entschlossen sich, von der Kernkompetenz des jeweils anderen zu profitieren und gemeinsam eine Stadt in der Stadt zu entwickeln. TownTown ist mit 280-Millionen Euro eines der größten Private Public Partnership Projekte Österreichs, gebildet durch die Soravia Gruppe als privatem Partner und den Wiener Stadtwerken als öffentlichem Partner. Dritter Partner ist die Schweizer Swiss Town Consult, ein international erfolgreiches Ingenieur- und Planungsunternehmen. Insgesamt entstanden auf einer Gesamtfläche von 36.000 Quadratmetern –das entspricht rund 13 Fußballfeldern –21 Company Buildings. Ein neuer privater Partner stieg 2009 in das Projekt ein.

<sup>239</sup> Seiss u.a. (2013).



Abb. 37 TownTown Schaubilder Vermarktungsbroschüre.<sup>240</sup>

TownTown war 2015 zu 85 Prozent fertiggestellt und zur Nutzung übergeben worden. Das Projekt wurde 2016 fertig gestellt. Die Wiener Stadtwerke hielten 44 Prozent an der TownTown Entwicklungsgesellschaft, die Swiss Town Consult 30 Prozent und die Donau-Finanz 26 Prozent, die ursprünglichen Projektpartner –Konstellation hat sich durch Verkäufe zwischenzeitlich verändert (siehe Abb. 38). Vor allem für den öffentlichen Teilhaber entwickelt sich das Unterfangen als finanziell mäßig erfolgreich. Die Beteiligung der Wiener Stadtwerke wurde bereits im Stadtrechnungshofbericht untersucht. Es finden sich Firmenkonstruktionen in der Finanzgebarung, die zu Verlusten für die Stadtwerke Wien führten. „Zusammengefasst wundern sich die Kontrolleure darüber, dass eine Stadtwerke-Tochter der Firma E 9,23 Mio. Euro gibt, damit diese die Anteile, die Firma C an Firma B hält, übernehmen kann. Führt man diese Informationen mit Recherchen zusammen wird klar: Firma B ist die TownTown AG, Firma C die Soravia Gruppe. Geldgeber ist die Stadtwerke Vermögensverwaltung Alpha, die damals den Einstieg von Firma E, einer Zweckgesellschaft der Donau-Finanz-Gruppe, finanzierte. Das Problem ist nur: Die Sicherheiten, die die Donau-Finanz damals ausgab, sind fast nichts mehr wert. 5,47 Mio. Euro abgeschrieben. Wo keine Gewinne, da auch keine konsumierbaren Genussrechte. Zudem nutzte die Donau-Finanz die legalen Möglichkeiten der kreativen Buchführung. Zweimal, nämlich 2009 und 2002, schrieb ihre Zweckgesellschaft dann doch minimale Jahresgewinne. Um eine Auszahlung an die Stadtwerke zu verhindern, beließ man das Geld in der Firma, bildete Rücklagen oder glich alte Verluste aus. Die Stadtwerke wandelten einen Teil der Genussrechte (5,81 Mio. Euro) in ein Darlehen um. Die Zinsen sind bis 2016 gestundet, Zinseszinsen gar nicht vorgesehen“. Die TownTown Entwicklungsgesellschaft wird nicht in die Insolvenz geschickt, da den Wiener Stadtwerke damit hohe Verluste erwachsen würden. Die privaten Teilhaber, die von diesen Transaktionen profitierten sind die Familie von Michael Kraus

<sup>240</sup> Bürokomplex TownTown kostet Wien Millionen (2015).

und der Garagenkönig und Immobilienentwickler Hans Christoph List.<sup>241</sup> Die milliardenschwere List-Group profitierte in der Vergangenheit mehrfach von zinslosen Darlehen aus der Stadtkasse zur Errichtung von Garagen.

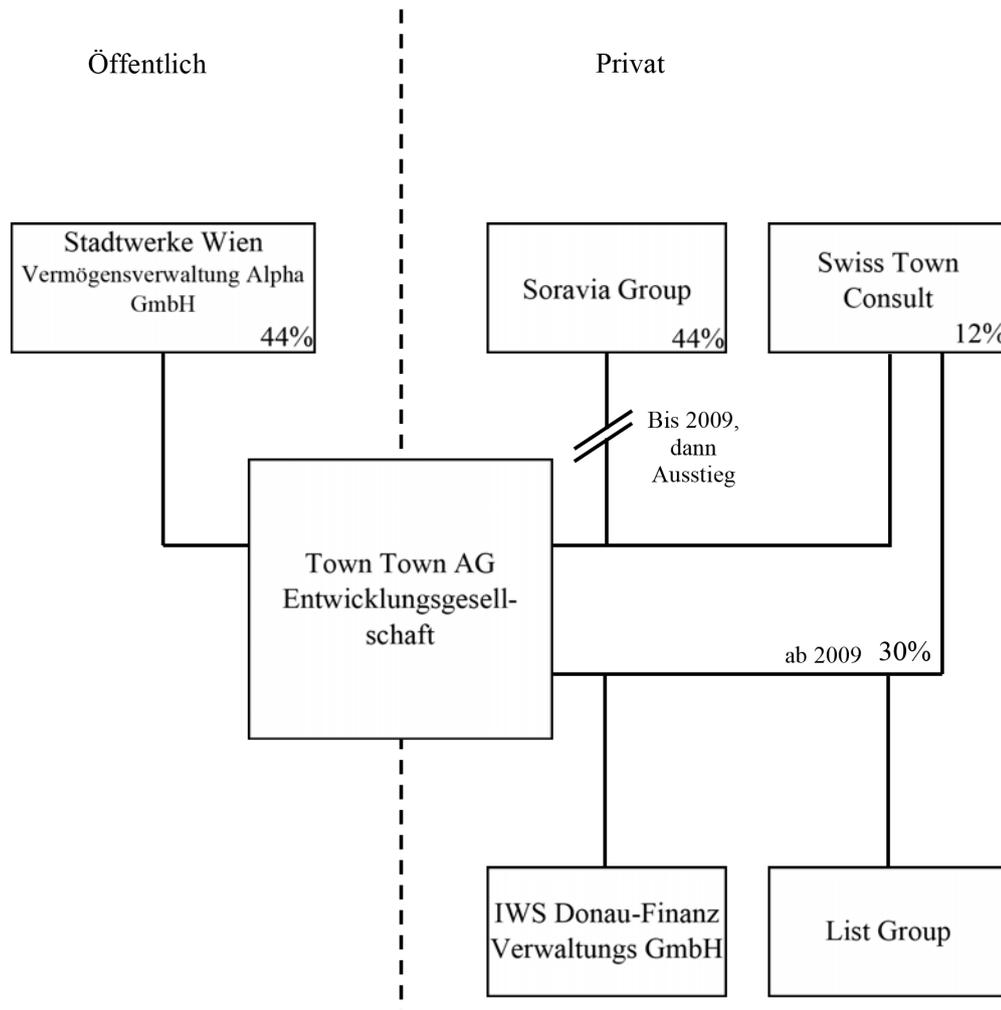


Abb. 38 Projektstruktur TownTown

PPP-Projekte wie die Entwicklung von TownTown nutzen in der Theorie die jeweiligen Stärken privater und öffentlicher Partner, doch in der Praxis sorgen sie vor allem für Intransparenz und Frustration auf Seiten der öffentlichen Teilhaber. Obwohl Wien über die Stadtwerke TownTown faktisch kontrolliert, wurden die lukrativen Serviceverträge für das Areal freihändig an eine Stadtwerke-Tochtergesellschaft vergeben. Inklusive der Verpflichtung für die Käufer der Bürogebäude, diese Verträge mindestens fünf Jahre lang nicht zu kündigen. Die Optik ist schief, das Handeln aber rechtens. Am Papier

<sup>241</sup> Ebenda.

nämlich hält der öffentliche Eigentümer ja keine 50 Prozent. Daraus resultierende Vorteile für die Stadtregierung sind zumindest beabsichtigt, doch die tatsächlichen Ergebnisse sind leider negativ. Die Stadt hat investiert, abgelöst und haftet nun für eine Entwicklungsgesellschaft, die Verluste schreibt.

TownTown wurde als DBFO Modell konzipiert, das sich aber durch Änderung der Besitzerstruktur 2009 mit dem Einstieg der IWS Donau- Finanz Verwaltungs GmbH zu einem DBOM Modell entwickelt hat. Die Investoren hatten das Projekt nach Realisierung der Gewinne kurzfristig veräußert. Die Änderung in der Eigentümerstruktur fügte dem öffentlichen Partner finanziellen Schaden zu und schadete ebenfalls dem Projekt. Durch Änderung der Partnerschaft ging das Vertrauen verloren und die Risikoverteilung der finanziellen Risiken wurde einseitig zu Lasten des öffentlichen Partners verschoben, der die Haftungen übernahm. Die vertragliche Gestaltung war in diesem Fall zum Nachteil der Wiener Stadtwerke entwickelt worden, die dadurch einerseits die Vertragsgestaltung besicherten, andererseits aber auch Verluste hinnehmen mussten.

Analyse Town Town		
PPP Ansatz		Öffentliche Hand und Private gründen eine Entwicklungsgesellschaft für gemeinsames Stadtentwicklungsprojekt als Geschäftspartner
Stadträumliche Eingliederung		36 Ha für 21 Bürogebäude, Lage an der Achse Innenstadt- Flughafen mit eigener U-Bahn Station. Polyzentrische Struktur. Überbauung einer Wagenabstellhalle für die Linie U2 auf dem Areal des U-Bahn Betriebsbahnhofs Erdberg für eine städtebauliche, stadtstrukturelle und nutzungsmäßige Lösung des Areals.
Hintergrund und Kontext		Ziel: Know-How des privaten Partners und die Stadtentwicklungsziele des öffentlichen Partners zu vereinen
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Verträge öffentlich nicht einschbar. Besitzerwechsel mit Hilfe öffentlicher Mittel.
	Nachhaltigkeit der Projekte	Minimierung Energieverbrauch Naturhaushalt, städtebauliche und landschaftsräumliche Integration. ÖGNI Gold für CB 09 (Company Building N°9)
	Branding/ Marketing	Town Town mit internationalen Architekten (coop Himmelblau, Zechner& Zechner) als Landmark der Orbi Tower.
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	Lebenszykluskonzept, Reduzierung Flächenversiegelung und Kosten
	SPV	Gründung einer SPV in Form einer Aktiengesellschaft (AG)
	Key Players	Rolle der öffentlichen Hand
		Politiker und Interessensgruppen (Lobbyisten)
		Eigentümer, Investoren, Entwickler, Financiers
	Bürger (Öffentlichkeit)	keine Beteiligung vorgesehen
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	keine Vertrauensbasis
	Governance und Strukturen	Governance nur für Ausfallszenarien
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Keine klare strategische Ausrichtung, Wettbewerbsverzerrung
	Politischer Kontext und Commitment	Stadt Wien hat das Projekt durch die Wiener Stadtwerke getragen und auch ein Commitment zur Nachhaltigkeit abgegeben.
Risikobeurteilung		Risiko zu Lasten und auf Kosten des öffentlichen Partners
Lessons learned		Ökonomische Partikularinteressen zerstören gemeinsame stadträumliche Zielsetzungen

Tab. 4 TownTown Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

#### 4.2.4. Fallstudie: Media Marx Quarter mit PPP

Der Mediacluster St. Marx, in Wien zwischen Telekom-Center und der Stadtautobahn Südost-Tangente gelegen, wird schrittweise ausgebaut. Dieses Areal vereinigt Industriedenkmäler und bietet Raum für neue Stadtentwicklungsprojekte, die zunächst auch über Beteiligungen verwaltet werden.<sup>242</sup> Im dritten Wiener Gemeindebezirk entstand mit dem Media Quarter Marx ein neuer Medien Cluster mit zahlreichen Unternehmen der Werbe- und Medien- Industrie. Ressourcen wurden gemeinsam genutzt und Synergien geschaffen. Die Sanierung der denkmalgeschützten Bereiche wurde schon 2003 begonnen. „Studios, Regieplätze und Büros wurden hier angesiedelt. Die technische Betreiberfirma, Marx Media Vienna vermietet die Studios für alle kommerziellen Sender in Österreich. Die Mass Response GesmbH, eine hundertprozentige Tochter der Telekom Austria, verfügt für die Produktion von Sendungen für die Schweiz und Kanada über eine Glasfaseranbindung nach Deutschland und in die Schweiz.“<sup>243</sup> Das ganze Areal wird in den nächsten Jahren erweitert werden -so hegt nicht zuletzt die Wiener Stadtpolitik ehrgeizige Ziele, wenn es um St. Marx geht. Der Ausbau des Media Quarter Marx ist "eine strategische, wirtschaftspolitische Maßnahme, um den Mediensektor gezielt als weiteres Stärkefeld der Wiener Wirtschaft zu positionieren".<sup>244</sup> Im Erweiterungsprojekt Henneberggasse 2-6, schräg gegenüber des bisherigen Studiogebäudes, werden 35.000 Quadratmeter Studio- und Bürofläche entstehen. Die Kosten für den Neubau belaufen sich auf rund 60 Millionen €. Realisiert wird das Projekt als PPP-Modell (PPP), die Technologieagentur der Stadt Wien GmbH (ZIT) ist mit 40 Prozent beteiligt. Privater Partner mit 60 Prozent ist die VBM Beteiligungsmanagement GmbH.

---

<sup>242</sup> Bösigler (2010).

<sup>243</sup> Ebenda.

<sup>244</sup> Archivmeldung: Brauner:Media Quarter Marx wird Österreichs größtes Medienzentrum.

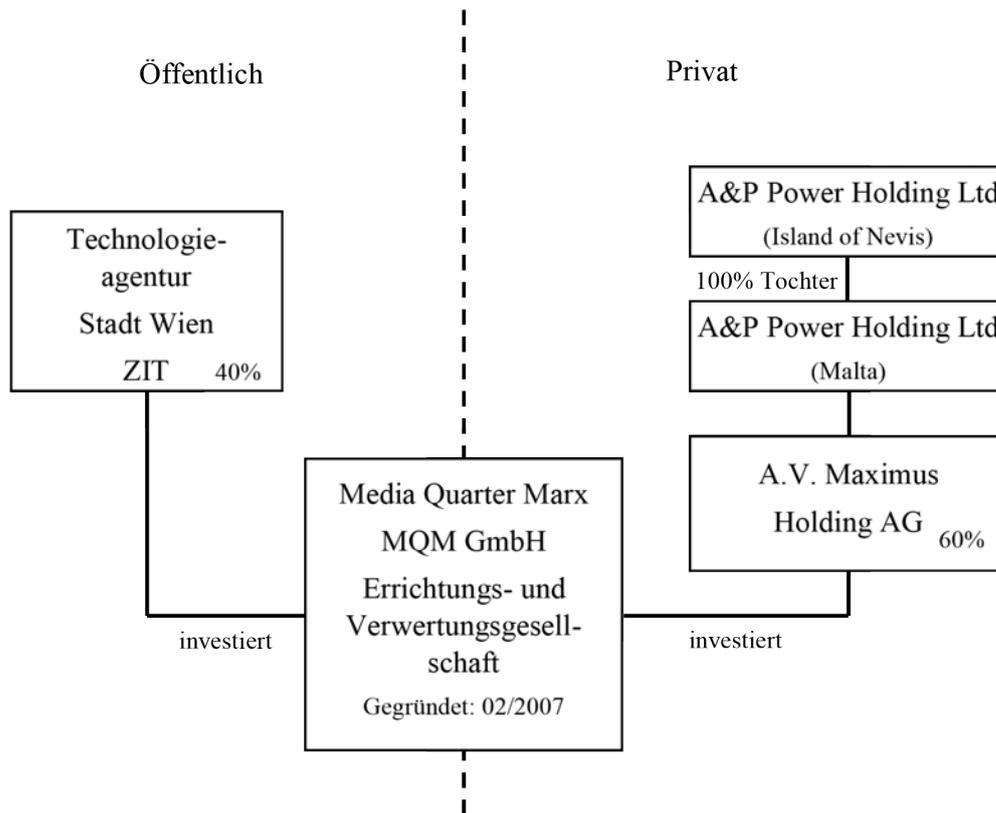


Abb. 39 Projektstruktur MQM.

Auch das MQM wurde als DBFO Modell konzipiert, also beinahe wie eine schlüsselfertige Beschaffungsmethode. Die Risiken werden hier zwischen den Partnern aufgeteilt und die optimale Risikoallokation damit angestrebt. Die Verbindungen von der Technologieagentur der Stadt Wien ZIT und den privaten Partnern sind hier durch langfristige vertragliche Bindungen festgelegt und reichen von der Finanzierung über die Planung, den Bau, die Errichtung und den Betrieb des MQM. Die nötige Infrastruktur zur Übertragung der Daten, die Glasfaserverbindungen, wurde ebenfalls vom öffentlichen Partner zur Verfügung gestellt. Ziel ist dabei die Motivation beim privaten Partner aufrecht zu halten, um zu gewährleisten, dass dieser seine volle Leistung in den Betrieb der Anlage und in die Gesellschaft einbringt. Der öffentliche Partner überlässt dem privaten Partner die Anlagen und gestattet ihnen Rechte zu, um den Betrieb der Gesellschaft durchzuführen und daraus Einnahmen zu erzielen. Diese Vorgangsweise ist bereits aus dem Namen der Gesellschaft, einer Errichtungs- und Verwertungsgesellschaft ersichtlich.

Analyse Media Quarter Marx		
PPP Ansatz		Öffentlich- Private Kooperation zur Entwicklung eines Medienclusters
Stadräumliche Eingliederung		Nahe der Wiener Stadtautobahn "Tangente" gelegen, denkmalgeschützte Industriegebäude
Hintergrund und Kontext		Entwicklung einer ehemaligen Stadtbrache, dem St. Marxer Schlaehthof
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Stadt Wien ist Minderheitsbeteiligte über die Technologieagentur der Stadt Wien, ZIT
	Nachhaltigkeit der Projekte	Nachnutzung bestehender Strukturen mit Aufwertung des Stadtraumes führt zu hoher Nachhaltigkeit des Projekts
	Branding/ Marketing	St. Marx ist eine Marke- für Creative Industries und Medientechnologie
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	Durch die nachhaltige Sanierung der bestehenden Bausubstanz ist der Lebenszyklusansatz ein grundlegender Ansatz des Projekts.
	SPV	ZIT und die A.V. Maximus AG haben gemeinsam eine Projektgesellschaft, die Media Quarter Marx GmbH, im Februar 2007 gegründet
	Key Players	Rolle der öffentlichen Hand Politiker und Interessensgruppen (Lobbyisten)
		Einbringen von Infrastruktur- und Grundbesitz Stadt Wien investiert in Medien und Technologie- Ansiedlungen, um Wiener Creative Industries zu positionieren
		Eigentümer, Investoren, Entwickler, Financiers Private verwalten und steuern die Entwicklung. Einige Investoren haben schwer nachprüfbar Verflechtungen zu autoritären Staaten. Keine Einbindung in das Projekt
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	Keine Vertrauensatmosphäre zwischen Stadt Wien, Investoren und den Nutzern
	Governance und Strukturen	Stadt Wien nimmt keinen Einfluß auf die Steuerung des Projekts, unterstützt lediglich die Zielsetzung und die Clusteraktivitäten
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Keine klare strategische Projektausrichtung, lediglich strategische Clusterpositionierung, dadurch schwierige Wettbewerbssituation.
	Politischer Kontext und Commitment	Stadt Wien möchte den Mediensektor als Stärkefeld der Wiener Wirtschaft positionieren
Risikobeurteilung		Ein Gebäude MQM 3 konnte mangels langfristiger Mietverträge 2015 nicht verkauft werden. Hohes Risiko aufgrund stark schwankender Medienbranche
Lessons learned		Ressourcen nutzen und Synergien langsam auf bestehenden gekräftigten Entwicklungen aufbauen ohne öffentliche Beiträge zur Unterstützung einbringen zu müssen.

Tab. 5 Media Quarter Marx, Wien. Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

#### 4.2.5. Fallstudie: Tech Gate Vienna – Holding mit PPP

Das Tech Gate Vienna ist Wiens erster Wissenschafts- und Technologiepark für High-Tech-Entwicklungen. Initiiert durch die Stadt Wien und das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) wurde das Tech Gate Vienna als PPP mit einem Versicherungsunternehmen, der Wiener Städtischen Versicherung AG zur Umsetzung technologiepolitischer Strategien mit höchster wirtschaftlicher Effizienz im Rahmen eines PPP-Modells, verwirklicht. Hauptgesellschafter ist die Wiener Städtische Versicherung. Ziel der Gründung des Tech Gates ist es, wissenschaftliche und forschungsorientierte Institutionen, innovative technologieorientierte Unternehmen sowie entsprechende Beratungseinrichtungen in unmittelbarer Nähe zueinander anzusiedeln, um dadurch Synergieeffekte zu generieren. „Die planerische und politische Zielsetzung des Projekts lag dabei nicht nur darin, eine auch räumliche Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft herzustellen, sondern einen Impuls zur Spezialisierung Wiens im Bereich Wissenstechnologie zu setzen. Die Stadtplanung und das ehemalige Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr verbanden mit dessen Einrichtung die

Intention der Schaffung eines „kreativen Milieus“.“<sup>245</sup> Dieses Konzept schafft die Möglichkeit für vielfältige interne und externe Kooperationen. Derzeit sind im Tech Gate Vienna 32 Unternehmen mit ca. 550 MitarbeiterInnen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) angesiedelt. Das Tech Gate wurde mit dem Tech Gate Tower, der von der Stadt Wien, dem Bund und der Wiener Städtischen Versicherung finanziert wird, bereits erweitert. Die Inbetriebnahme der 18.200 Quadratmeter des Tech Gate Tower erfolgte im Jahr 2006. Nach Fertigstellung des Tech Gate Towers, der zu einem Drittel an die Austrian Research Centers GmbH. vermietet ist, stehen in dem Wissenschafts- und Technologiepark insgesamt weitere 50.000 Quadratmeter an Büroflächen zur Verfügung.<sup>246</sup> Der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds WWFF hat die Verantwortung für das Tech Gate Vienna, das Wiens erster Wissenschafts- und Technologiepark ist und in der Donau City angelegt wurde. Das Tech Gate wurde in der Zwischenzeit durch weitere Technologiepark-Projekte ergänzt. Dazu zählt das Technologie- und Gründerzentrum Siemensstraße, wo durch Ansiedlung des Klima-Wind-Kanales ein Kern geschaffen wurde, um den herum ein Zentrum mit Fokus auf Verkehrstechnik- Verkehrstelematik- Logistik verwirklicht wird. Durch dieses PPP-Modell kann ein Anstieg von Know-how und Kompetenz bei gleichzeitiger Reduktion des Finanzierungsaufwandes erreicht werden.

Das Tech Gate Vienna wurde als DBFO PPP-Modell vertraglich zwischen BMVIT, Stadtplanung und Wiener Städtischer Versicherung festgelegt. Der private Partner plant, errichtet und finanziert das Tech Gate, das vom öffentlichen Partner genutzt wird.

---

<sup>245</sup> Fassmann u.a. (2009).

<sup>246</sup> Frey (2004).

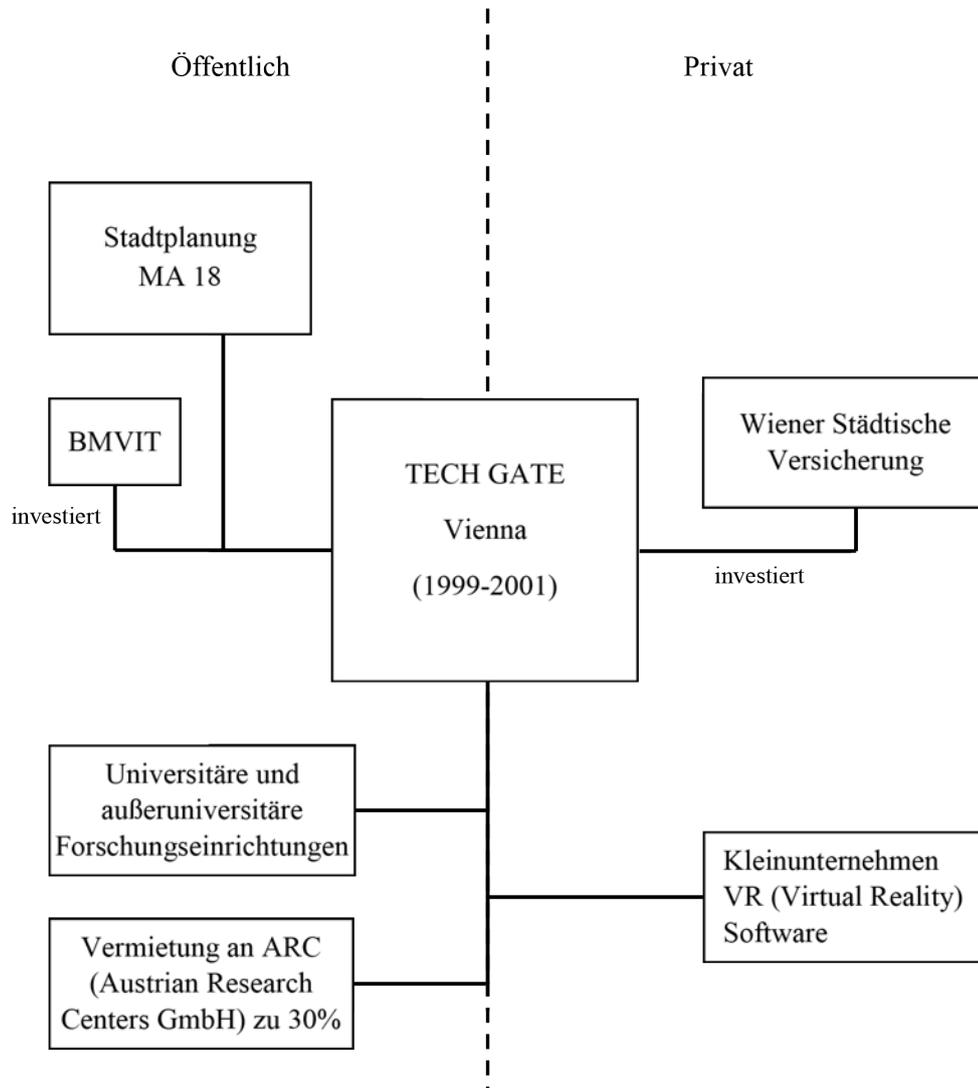


Abb. 40 Projektstruktur Tech Gate

Das Tech Gate wird zusätzlich noch durch Investitionen des öffentlichen Partners, des BMVIT, das auch als Nutzer auftritt, finanziert. Die Nutzung zur Verbreitung der Wissenstechnologie wird durch die Entwickler- und Betreibergesellschaft wahrgenommen, die das Tech Gate in einen Wissenschaftscluster eingebettet hat. Diese Art der Finanzierung der Wissensinfrastruktur ist mit anderen ähnlich gelagerten Wissensstandorten, wie dem Business- und Research Center Hochstädtplatz, bei dem der Forschungsschwerpunkt auf Informations- und Kommunikationstechnologie gelegt ist, als Gesamtkonzept zu verstehen. Die einzelnen Clusterstandorte, als PPP Projekte entwickelt, ergänzen einander dabei synergetisch.

Analyse Tech Gate Vienna		
PPP Ansatz		Gemeinsame Cluster-Entwicklung öffentlich-privat
Stadräumliche Eingliederung		Räumliche Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft herzustellen, um einen Impuls zur Spezialisierung Wiens im Bereich Wissenstechnologie zu setzen.
Hintergrund und Kontext		Wissenschaftliche und forschungsorientierte Institutionen, innovative technologieorientierte Unternehmen sowie entsprechende Beratungseinrichtungen in unmittelbarer Nähe zueinander anzusiedeln
Kriterien für Strategie- und Zielumsetzung	Verträge	Auf Betreiben der Wr. Städtischen stringentes Vertragswesen und konstante Evaluierung
	Nachhaltigkeit der Projekte	Aufgrund der Cluster-Einbindung wirtschaftlich, sozial abgesichert und ökologisch ausgerichtet.
	Branding/ Marketing	Konstante Erweiterung und Streuung der Aktivitäten. Öffnung zu interdisziplinärem Diskurs.
	Einbeziehung Lebenszyklusansatz	Energie- und Ressourceneffizient geplant und errichtet
	SPV	Gründung Tech Gate Vienna
	Key Players	Initiatorin des Clustering
	Rolle der öffentlichen Hand Politiker und Interessensgruppen (Lobbyisten)	WWFF (Wiener Wirtschaftsförderungsfonds) hat die Verantwortung für das Tech Gate.
	Eigentümer, Investoren, Entwickler, Financiers	WSV Immoholding GmbH (100% Tochter der Wiener Städtische Versicherung AG), FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH) und Wien Holding GmbH (100 % Tochter der Stadt Wien)
	Bürger (Öffentlichkeit)	Keine Einbindung in das Projekt
Kritische Erfolgsfaktoren	Vertrauen	unkritisch, da Wiener Städtische langfristig im Naheverhältnis zur Stadt Wien steht.
	Governance und Strukturen	BMVIT und Magistratsabteilungen setzen gemeinsame Ziele
	Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile	Klare Ausrichtung, Abstimmung und erfolgreiche Vernetzung mit weiteren Business und Research- Centers im Wissenschaftscluster Wien
	Politischer Kontext und Commitment	Politische Willensbildung und starkes Commitment
Risikobeurteilung		Risiko auf Seiten des privaten Partners Wiener Städtische, durch Governance und Commitment jedoch unkritisch
Lessons learned		Die Vertragspartner müssen miteinander lernen und das Projekt gemeinsam weiterentwickeln.

Tab. 6 Tech Gate Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells

### 4.3. Conclusion

Die Fallstudien die in diesem Kapitel dargestellt und analysiert wurden, zeigen durch den Vergleich und die Analyse der gesammelten Daten, dass die Untersuchung der Fallstudien unter Nutzung verschiedener Methoden zur Suche nach allgemeingültigen Aussagen herangezogen werden können. Sowohl die iterative Aufbereitung der teils spärlich vorhandenen Informationen und die Beweissuche für das „warum“ hinter den Beziehungen der Partner, als auch der Vergleich der Fallstudien untereinander anhand der kritischen Erfolgsfaktoren zeigt, dass vor allem Vertrauen und Governance zu erfolgreicher Projektabwicklung beitragen können.

Die Stadtentwicklungsprojekte Graz-Reininghaus, TownTown und das Zielgebiet Gürtel demonstrieren eine eindeutige Gewichtung der Prioritäten für Wettbewerbsvorteile durch klare Strategien sowie politisches Commitment, ohne die Projekte dieser Größenordnung mit PPP nicht durchführbar sind. Die Gründung einer Projektgesellschaft als SPV, üblicherweise eine GmbH, ist dabei ein Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche Abwicklung des Projekts, denn damit wird das Vertrauen der Partner gefördert.

Eine langfristige Vorbereitung des Projekts führt zur Bildung von Vertrauen zwischen den Projektpartnern und zu politischem Commitment. Daraus entstehen Wettbewerbsvorteile für die Projektbeteiligten und damit geht die Entwicklung von klaren Strategien einher. Eine solche gründliche Vorbereitung und kooperative Handlungsweise führt zur Bildung von gegenseitigem Vertrauen, das vor allem in Wien bei den Fallstudien Zielgebiet Gürtel und Tech Gate zur Umsetzung von erfolgreichen Stadtentwicklungsmaßnahmen mit PPP und deren Verankerung im Stadtgefüge geführt hat.

	Graz Reining- haus	Gürtel Wien	Kabel- werk	Town- Town	Media Quarter Marx	Tech Gate Vienna
DBFOT		<b>X</b>				
DBFO	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
BBO			<b>X</b>			
DBOM				<b>X</b>		

Tab. 7 Vergleich der Typen von PPP Modellen

Wie auch schon weiter oben erwähnt (2.3.1) sind die DBFOT und DBFO Modelle die am häufigsten verwendeten Typen von PPP Modellen für nachhaltige Stadtentwick-

lungsprojekte. Die Verteilung der Fallstudien auf diese Modelle wird in Tabelle 7 gezeigt. Die schematischen Darstellungen der Struktur der Fallstudien zeigen wie Strukturen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen werden können, die zu Wettbewerbsvorteilen und klaren Strategien führen.

Die Methode zur Untersuchung der Fallstudien hat sich für den Untersuchungszusammenhang als nützlich erwiesen. Es konnten allerdings nicht alle Untersuchungsbereiche in gleicher Tiefe betrachtet werden, da nicht für alle Projekte die entsprechenden Informationen verfügbar waren. Nichtsdestotrotz ließen sich aus dem Vergleich dieser unterschiedlichen Fallstudien aussagekräftige Schlüsse und Handlungsempfehlungen für PPP-Projekte in nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten in Österreich ableiten.

## **Kapitel fünf**

### **5. Analyse und Diskussion**



## 5.1. Ergebnisse aus den Fallstudien- gelernte Lektionen

### 5.1.1. Kombination aus großen und kleinen Projekten.

PPP Projekte benötigen eine kritische Größe, um rentabel zu sein. Der vergleichsweise höhere Aufwand eines PPP Projektes kann durch die Projektgröße oder durch eine höhere Anzahl der Standorte relativiert werden. Vergleiche mit europäischen Ländern zeigen, dass sich beispielsweise bei nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP, diese erst ab mehreren Objekten rechnen. Die Qualität von Planung und Durchführung wird damit zum kritischen Faktor. Große PPP- Projekte scheinen den Nimbus der erfolgreichen Abwicklung für sich zu vereinnahmen und führen zu hohem Wirtschaftswachstum mit hoher Beschäftigung. Dagegen können jedoch auch einige große gescheiterte Projekte angeführt werden, wie die Hamburger Elbphilharmonie, der Flughafen Berlin, oder das Projekt Stuttgart 21. Großprojekte sind generell auch größeren Risiken ausgesetzt, haben langfristige Verpflichtungen und benötigen hohe Investitionen. Vor allem die Planung spielt bei Großprojekten eine kritische Rolle, was sowohl in den Fallstudien Zielgebiet Gürtel und Kabelwerk anschaulich bewiesen wird, dessen Planungsvorbereitung mit Bürger und Anrainerbeteiligung einen sehr langen Vorlauf hatte. Andererseits können lange Planungs- und Vorbereitungszeiträume ein Projekt im Kontext von schwachen Märkten zum Versagen oder Verzögern bringen, wie im Projekt Graz-Reininghaus ersichtlich ist, dessen intensive Marketingaktivitäten das Projekt und den Eigentümer fast zum Scheitern brachten. Eine ausgewogene über mehrere Jahre betriebene Durchführung von Pilot- und Leuchtturmprojekten kann den Druck auf den Markt nehmen und die Gefahr der Übersättigung des Marktes reduzieren. Kleinere Projekte haben dagegen den Vorteil, zur Diversität der Revitalisierungsprojekte beizutragen und zu den daraus erwachsenden Beschäftigungsmöglichkeiten. Kleinere Projekte helfen auch den lokalen Wirtschaftstreibenden Fuß zu fassen, die lokale Wirtschaft zu stärken und neue Nutzungen in kleineren bestehenden Gebäuden zu etablieren. Beispielhaft hierfür steht das PPP-Projekt Zielgebiet Gürtel, das in den Stadtbahnbögen und in den Lokalen am Gürtel neue Nutzungen verankern konnte.

### **5.1.2. Langfristig geplante Vorgangsweise**

Die zeitliche Dauer der Projekte erweist sich im Vergleich als sehr unterschiedlich. Die Länge der Vorbereitungsphase eines Projekts bei der Beteiligung von vielen Akteuren, hat einen großen Einfluss auf dessen erfolgreiche Durchführung. Je höher auch der soziale Anspruch eines Projekts angesetzt ist, desto größer ist der Kreis der Beteiligten und desto höher und länger ist der Aufwand für die Projektvorbereitung. Das ist das Ergebnis von langfristigen, aufwändigen Beteiligungsverfahren und einem großen Kreis von Akteuren. Solche langfristigen Durchführungszeiträume von Projekten führen einerseits dazu, die Ziele bei Bedarf neu einzustellen und auch Möglichkeiten zur Durchführung von Monitoring und Evaluierung miteinzubeziehen. Außerdem verstärkt eine langfristige Verpflichtung zur Projektdurchführung das Vertrauen zwischen den Akteuren. Wichtige Elemente für eine lange Projektdauer zur Revitalisierung von Stadtentwicklungsbrachflächen sind die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und einer akkordierten Planung für das Stadtentwicklungsgebiet, um die Anstrengungen auf die Schlüsselemente und die wichtigsten Probleme des Areals zu fokussieren. Diese Vision ist mit den Erwartungen und Ansprüchen der potentiellen Endnutzer abzustimmen. Kleinere Unternehmen in das Entwicklungsgebiete einzubeziehen ist vorteilhaft, da diese gewachsenen Strukturen schwer wiederherstellbar sind. Die Schaffung eines Ausgleichs zwischen den umwelt- und sozialen Zielen und den wirtschaftlichen Zielen der Investoren führt zur Vermeidung von nachträglichen teuren Problemlösungen und der Bereinigung von Konfliktsituationen, wie sie im Zielgebiet Gürtel im Bereich der Stadtbahnbögen aufgetreten sind.

### **5.1.3. Abstimmung nachhaltiger Stadtentwicklungsprozesse Flächenwidmungspläne und Bürgerinitiativen.**

Die Bezüge zu Flächenwidmung und die Übereinstimmung mit kommunaler Planung wurden in Wien sowohl beim Projekt Kabelwerk, als auch beim Zielgebiet Gürtel beachtet. Die Projektziele wurden mit den Planungen des Bezirks und der Stadtentwicklung abgeglichen, um nachhaltige Projekte zu generieren. Alle Bevölkerungsgruppen im Projektvorfeld partizipieren davon, wie es beispielhaft im Projekt Kabelwerk durchgeführt wurde. Ebenso wurden beim Zielgebiet Gürtel, alle Entscheidungsebenen durch die Einbeziehung der verschiedenen Gremien in die Entscheidungsabläufe involviert. Im Zielgebiet Gürtel wurden sowohl übergeordnete regionale Ziele, als auch gesamt-

städtische und bezirksbezogene Entwicklungszielsetzungen einbezogen. Planungssicherheit wird durch die Stadtentwicklung garantiert, die durch ihre Vorgaben Konsens und Sicherheit für Investitionen einräumt. In diesem Zusammenhang ist auch das Commitment zu sehen, das den Willen der lokalen Verwaltung voraussetzt, um die Entscheidungen zu treffen und um diese auch umzusetzen.

#### **5.1.4. Anforderungen einer PPP- Partnerschaft**

Um der Abwertung, dem Verfall, der sozialen Ausgrenzung, dem wirtschaftlichen Abschwung und der Abwanderung entgegenzusteuern bildet die PPP-Partnerschaft, für den städtebaulichen Erneuerungsprozess die nötige Unterstützung, um kooperative Entwicklungen zu fördern. PPPs können unterschiedliche Ausformungen annehmen, wie die Fallstudien gezeigt haben. Aus der Entwicklung der Partnerschaftsmodelle, die zunächst von der öffentlichen Hand initiiert wurden, ist ersichtlich, dass die Entwicklung und Fortführung der Projekte von den privaten Partnern ausgeht, wie es bei den Projekten TownTown und Media Quarter Marx der Fall ist. Bei erfolgreichen Projekten, wie der Gürtelzone und dem Kabelwerk, erweist sich die Partnerschaft von Verwaltung, Geschäftsleuten und Anrainern, die während der Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung zu gleichen Teilen in das Projekt eingebunden waren, als förderliche Konstellation. Langfristige Partnerschaften setzen Stabilität in der Akteurs-Konstellation voraus. Es ergeben sich aus dem Vergleich der Fallstudien einige Regeln für Partnerschaften, die sich bei Einhaltung als vorteilhaft und bei Nichtbeachtung als nachteilig für den Erfolg der Projekte erwiesen haben. Partnerschaftsabkommen für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP können sowohl Bottom-up, als auch Top-down Ansätze sein. Mehrere Aspekte können die erfolgreiche Abwicklung eines nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekts mit PPP fördern, wie aus den Fallstudien ersichtlich wird. Zunächst sind dies realistisch gesetzte, durchführbare Zielsetzungen. Zieldefinitionen und eine intensive Startdiskussion über die ersten Schritte führen zu gemeinsamem Handeln und konzertiertem Vorgehen. Ohne diese projektvorbereitenden Schritte, die für die Zielgebiete Gürtel und Kabelwerk durchgeführt wurden, fehlt eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung. Zur Steuerung der äußerst komplexen wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge kann die Kreativität der Verwaltung und die Erstellung und Einhaltung von Meilensteinen, als Einheiten eines Masterplans in Verbindung mit effizientem Projektmanagement zur Lösung von Konflikten in einem

langfristigen und groß angelegten Projekt beitragen. Wie im Zielgebiet Gürtel und dem Projekt Kabelwerk kann die frühestmögliche Einbeziehung der Verwaltung, der Gemeinschaft und der Bürger, sowie des privaten Sektors in die Entscheidungsfindungsprozesse, das Management und die Durchführung der Projekte von großer Bedeutung für einen reibungslosen Projektablauf sein. Erfolgversprechende nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP haben ein stringentes Vertragswesen, effizientes Monitoring und eine konstante Evaluierung. Bereits im Zuge der vertrauensbildenden Maßnahmen wurde festgestellt, dass die Entwicklung und das Teilen von Informationen zusätzlich zur langfristigen finanziellen Bindung aller Beteiligten ein wesentliches Kriterium für den Erfolg eines Projektes darstellt. Mit langfristiger Laufzeit erhalten Monitoring und Evaluierung als projektbegleitende Qualitätskontrollmechanismen große Bedeutung. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Führungsrolle der öffentlichen Hand für die Abwicklung der PPP Projekte von großem Vorteil ist, die umso mehr Einfluss ausüben kann, wenn sie Eigentümerin der Liegenschaften ist. Dies führt zu effizienter und verantwortungsbewusster Verwaltung der öffentlichen Interessen, wie bei den Projekten Tech Gate Vienna oder dem Zielgebiet Gürtel. Alle Akteure können entsprechend ihrer Stärken und der vorgesehenen Risikoverteilung zu dem Projekt beitragen.

## 5.2. Ergebnisse der Experten Interviews

### 5.2.1. Die Befragung

Die Umfrage, die in Form von Interviews angelegt war, betrifft ausschließlich PPP-Projekte für nachhaltige Stadtentwicklungsplanungen, also zielorientierte Umsetzungen den Leitbildern der räumlich kompakten, nutzungsgemischten, sozial und kulturell integrierenden Europäischen Stadt mit systematischem Stadtentwicklungsmanagement entsprechend. Die Interviews, die mit der Befragung einen repräsentativen Überblick politischer Entscheidungsträger, Baufachleuten und PPP-Experten geben, zeigen, dass PPP polarisiert. Die unterschiedlichen Befragungen wurden unter Wahrung der Anonymität durchgeführt. Die Zugehörigkeit und der jeweilige berufliche Hintergrund spiegelt sich auch in den Antworten der Befragung wider. Die Möglichkeit der Einbindung von EU Fonds zur Finanzierung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten wurde mehrheitlich positiv beurteilt und als zusätzliche Projektfinanzierungsoption befürwortet.

### **5.2.2. Kommunikation und Kooperation**

Die befragten Experten waren sich einig, dass nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP einen höheren Aufwand verursachen. Sie stimmten mehrheitlich der Ansicht zu, dass durch die Anwendung des PSC die Vergleichbarkeit für die Auftragsvergabe mit konventioneller Vergabe erleichtert wird. Als wichtiger Punkt wurde auch die gute Vorbereitung des PPP Projekts mit einem stringenten Konzept und einer umfassenden Machbarkeitsstudie bewertet. Wie schon in den kritischen Erfolgsfaktoren definiert, stellt Kommunikation einen entscheidenden Faktor zur erfolgreichen Abwicklung des PPP Projektes dar. Value for Money, der Wert des Projekts im Verhältnis zu den Kosten und zur Einhaltung des Zeitplans wurde sehr hoch bewertet. Ebenso verhielt sich die Mehrzahl der befragten Experten hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des Vergabeprozesses und dessen Entsprechung mit den gesetzlichen Bestimmungen, also der „Due Dilligence“ zustimmend. Die durch das Stadtentwicklungsprojekt betroffene Gemeinschaft zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt in das Projekt einzubinden und die Prioritäten der Stakeholder miteinander abzustimmen wurde mehrheitlich favorisiert. Unterschiedliche Gewinnerwartungen der Partner, die Möglichkeit des Eingreifens der öffentlichen Hand, das Risiko der Qualitätsmängel bei der Übergabe, die Output-Spezifikation und die Vertragserstellung sind bedeutende Elemente eines PPP-Projektes für nachhaltige Stadtentwicklung. Wünschenswert für die Experten war die Einrichtung einer PPP-Taskforce, um eine nationale Anlaufstelle, zur Abstimmung mit den Erfahrungen ähnlicher Projekte auf nationaler Ebene und zum Lernen von anderen erfolgreichen Projekten auch im internationalen Kontext zu bilden. Die Diskussion, die PPP für Infrastrukturprojekte in Bezug auf Versorgungssicherheit auslöste, zeigte, dass die grundlegende Versorgung mit Dienstleistungen wie Wasser, Kanal, Strom und ähnlichem durch die öffentliche Hand zu besorgen ist. Kostspielige Dienstleistungen im Kontext von vertraglichen PPP Vereinbarungen, wie ärztliche Einrichtungen und Abfallversorgung können im Verbund mit privaten Partnern kosteneffizienter ausgeführt werden. Die Mehrzahl der befragten Experten sprach sich für eine Erleichterung der Zugänglichkeit der Regelvertragswerke, für den Aufbau des Vertrauens der Projektpartner untereinander, für die Bedeutung der Identifikation mit dem Projekt und mit dessen Ergebnissen, sowie für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision aus. Weiters war eine ausgewogene Risikoverteilung und der Vorteil der Termintreue von PPP-Projekten von großer Bedeutung.

### 5.2.3. Die Risiken

Als Gefahr für öffentlich-private Projekte wurde ein möglicher Kontrollverlust der öffentlichen Hand angesehen, sowie unvorhergesehene Risiken und die Starrheit der langfristigen vertraglichen Vereinbarungen. Mehrheitlich zugestimmt wurde der Bündelung von Projekten zur Durchführung mit PPP, einerseits um die Vergabekosten zu optimieren und andererseits, um lebensfähiges privates Kapital anzuziehen. Die Risiken der langen Laufzeiten der Projekte und der unzugänglichen Verträge stellen laut der Mehrzahl der Befragten Interviewpartner die Angelpunkte und damit jene Aspekte dar, die als kritischer Weg bezeichnet wurden. Die Erwartungen der Experten waren bezüglich der Anwendung eines spezifischen PPP-Modells für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte reserviert. Insbesondere durch die lange Projektdauer mit der Verpflichtungen von 20-30 Jahren einhergehen und der Komplexität des rechtlichen Hintergrundes, fällt eine Bewertung von PPP-Modellen für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte eher ablehnend aus. Vertrauen, ein grundlegender Faktor für PPP-Projekte wurde hoch bewertet. Alleiniges Gewinnstreben durch die Privaten Partner auf Kosten der öffentlichen Hand wurde abschlägig beschieden. Weder Bürger, Unternehmen, oder Interessensvertretungen sehen langfristige Verantwortung für politische Entscheidungen als negativ an. Vertraglich festgelegte Vereinbarungen für PPP-Projekte werden als Ergebnisse politischer Gremien von Regierung zu Regierung weitergereicht und belasten die Budgets. Die strukturellen Veränderungen durch PPP-Projekte werden weniger als Lösungen für Bedarfe gesehen, denn als Lasten, die nach Ablauf der vertraglich vereinbarten Laufzeiten wieder Probleme bereiten können. Die Ergebnisse der Interviews sind tabellarisch in Anhang 7 dargestellt.

## 5.3. Vergleichende Analyse: Kritische Erfolgsfaktoren für PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung in Österreich

Zur Analyse der Beispiele und zur Diskussion der Ergebnisse wird eine Kombination der kritischen Erfolgsfaktoren für PPP-Projekte aus der städtebaulichen Praxis mit der theoretischen Information überlagert, um zu substanziell vergleichbaren Erfolgsfaktoren zu gelangen.

### 5.3.1. Vertrauen

Der abstrakte Begriff Vertrauen ist für die praktische Umsetzung schwer fassbar, aber explizit mit PPP verbunden. Dessen implizite Einbeziehung in die Fallstudien verweist auf die Bedeutung des Vertrauens für PPP in der nachhaltigen Stadtentwicklung. Hier ist es wichtig, die Rolle zu verstehen, die Vertrauen für nachhaltige Stadtentwicklung spielt, um in diesem Zusammenhang die Wirkung zu verstehen, mit der diese kritischen Erfolgsfaktoren Partnerships optimieren können. Die Fallstudien, in denen das Vertrauen, oder das Wissen um den Wert des Vertrauens erkannt wurde, haben die Chancen für ein erfolgreiches PPP für nachhaltige Stadtentwicklung erhöht. In Graz beispielsweise wurde vergeblich an das Vertrauen der Bevölkerung appelliert, als die Stadt die Reinighaus-Gründe kaufen wollte, um daraus eine langfristig nachhaltige Entwicklung zu erzielen und private Entwicklungen möglich zu machen. Im Zielgebiet Gürtel in Wien wurde das Vertrauen der Jugend gewonnen, die sich die Grünzonen zwischen den Fahrbahnen aneignen konnte und denen attraktive Freizeitgestaltung, unter Einbeziehung der relevanten Akteure der Stadtplanung geboten wurde. Der Bezirksvorstand und die Partner bauten im Projekt Zielgebiet Gürtel ein Vertrauensverhältnis zwischen Stadtverwaltung und Bevölkerung auf. Das Projekt Kabelwerk schaffte einen Stadtraum des Vertrauens, der durch die Einbeziehung der Bürger im kooperativen Planungsprozess zwischen Stadt und Bauträgern zu einem qualitativ hochwertigen Stadtraum geführt hat. Durch dieses Vertrauen konnte eine deutliche Verringerung der eingesetzten finanziellen Mittel der Stadt Wien erreicht werden, deren Investitionskraft damit mehr als verdoppelt werden konnte. Der TownTown Stadtteil hingegen, ebenso wie das Media Quartier Marx schaffte keine Atmosphäre des Vertrauens zwischen den Nutzern, den Bürgern, der Stadt und den Investoren. Es ging bei diesen beiden Projekten um Gewinnmaximierung zu Lasten der Stadtgesellschaften und zu Lasten des öffentlichen

Raumes. Die Untersuchung der Fallstudien und der Experten Interviews hat gezeigt, dass Ehrlichkeit und Transparenz die wichtigsten Faktoren waren, die Vertrauen fördern. Dies führt zu einer stärkeren Partnerschaft und verstärkt damit auch das Vertrauen innerhalb der PPP-Projekt-Gemeinschaft. Darüber hinaus kann Vertrauen zur Verwirklichung einer „gemeinsamen Vision“ beitragen, die auch langfristig von allen Partnern getragen und umgesetzt wird. Vertrauen baut nicht auf Rahmenbedingungen oder einer systematischen Anwendung auf. Es ist möglich, eine PPP-Partnerschaft, deren Vertrauen zwischen den Partnern nicht vorhanden ist, durch ein Zugpferd zu stimulieren. Diese Zugpferde durchkreuzen Partnerschaften und Stakeholder-Abgrenzungen, um Projektwerte, Visionen und Ziele der nachhaltigen Stadtentwicklung zu verbreiten. Dies kann auch zu einer Erweiterung der Partnerschaft führen, für Investitionen in das Projekt. Dies war im Projekt des Kabelwerks der Fall, wobei verschiedene Bauträger, die Qualitäten durch ihre Einheiten bieten wollten und damit einen gesunden Wettbewerb geschaffen haben. Der Gewinner des PPP-Projekts, das auf Vertrauen basiert, ist die Stadt, dessen nachhaltige Entwicklung davon profitiert, sowie die Bürger, deren Stadt damit an Qualität gewinnt.

### **5.3.2. Governance und Strukturen**

Die inhärente Komplexität der Verwaltungsstrukturen ist eine der treibenden Kräfte für die Projektabwicklung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP. In Zusammenhang mit langfristig angelegten Stadtentwicklungsprojekten wird diese Komplexität noch verschärft und profitiert von der Implementierung von PPP-Projekten mit weniger komplexen, ja sogar vergleichsweise einfachen Strukturen, die als Gegengewicht, ausgleichend, zu den komplexen Verwaltungssystemen der öffentlichen Partner agieren. Der private Partner einer PPP Partnerschaft ist flexibler, was ihm erlaubt Änderungen zu erkennen und schneller in den nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten zu implementieren. Darüberhinaus ist dieses flexible Governance-System umso wichtiger, wenn es sich um langfristige nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte handelt, die es erlauben sich besser an unvermeidbare unvorhergesehene Umstände anzupassen und auf Veränderungen zu reagieren, ohne negative Auswirkungen zu generieren. Sowohl der öffentliche, als auch der private Partner sind sich in ihrer vertraglichen Bindung einig, dass in dieser gemeinsam verwalteten Struktur der Erfolg oder der Misserfolg von PPP und nachhaltiger Stadtentwicklung darin liegt, dass was den einen betrifft, den andern

genauso berührt. In all den erfolgsversprechenden Projekten erleichterten diese Strukturen eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Governance orientierten multi-sektoriellem Engagement. Dies ist der Hintergrund des Ansatzes der verstärkten Bürgerbeteiligung für kooperative Stadtentwicklungsprojekte, da es die Forderung nach Commitment und Input aufzeigt, was rückwirkend das PPP-Projekt stärkt. Um die optimale Hebelwirkung von Bürgerbeteiligung in einem PPP-Projekt zu erzielen, ist es vorteilhaft, wenn Strukturen und Governance, die ein für alle Beteiligten vorteilhaftes System darstellen, gemeinsam erstellt werden. Diese Einflüsse werden in der Fallstudie Graz-Reininghaus sichtbar, worin die Bevölkerung dem Kauf des Areals und somit dem PPP-Projekt eine Absage erteilte, wie auch im Projekt Kabelwerk in Wien, in dem Bürgerbeteiligung durch Kooperationen für alle Seiten vorteilhafte Entwicklungen und Partnerschaft von öffentlich und privat begünstigt hat. Durch das Verständnis von wechselseitig vorteilhaften Systemen und Strukturen, sind PPP-Projekte in der Lage, Lücken in den vorgefundenen Strukturen aufzuzeigen und nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte zu identifizieren, die den Wert nachhaltiger Governance bekräftigt.

### **5.3.3. Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile**

Private und öffentliche Partner haben in der Tat unterschiedliche Zielvorstellungen, die jedoch einer gemeinsamen Vision folgen, die beide Vorstellungen in der Projektentwicklung vereint. Der private Partner ist am Erzielen von Gewinnen interessiert, wohingegen das Hauptaugenmerk des öffentlichen Partners vor allem auf der ganzheitlichen Veränderung liegt, die mit dem nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekt erreicht werden soll. Diese unterschiedlichen Erwartungen werden vereinbart, um eine effiziente und kontinuierliche Entwicklung zu garantieren. Der wichtigste Faktor hierfür liegt in der Implementierung von klaren Rahmenbedingungen, Strategien und Zielen. Deren Vereinbarung kann Fortschritte und Erfolge für die Stakeholder und andere interessierte Parteien in dem PPP-Projekt aufzeigen. Der private Partner kann seine erreichten Ziele als Fortschritt kommunizieren und Hinweise auf anhaltende Gewinnerwartung verdichten, was dazu führt, dass weitere Partner zu einer Investition ermutigt werden, wie es auch die Stellung der privaten Partner im PPP-Projekt stärkt und dem nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekt zu einem größeren Wettbewerbsvorteil verhilft. Der öffentliche Projektpartner kann diese kurzfristigen Zielerreichungen dazu nutzen, den laufenden Erfolg der Projektentwicklung zu verbreiten, was es den Stakeholdern erleichtert,

den Fortschritt, der im Projekt realisiert wurde, zu verstehen und die breite Masse zu einer weiteren Beteiligung zu ermutigen.

Die Stadt Graz hat mit der Entwicklung des Grazer Westens durch die Kommunikation von klaren Strategien versucht, Botschaften über eine Zielerreichung durch Marketingaktionen von Asset-One zu kommunizieren. Diese Strategie wurde leider durch den negativen Entscheid der Bürgerbefragung zunichte gemacht. Die Analyse zeigt jedoch, dass ein Bewusstsein für den Stadtraum in der politischen Agenda zu positiven Ergebnissen führt. Die Kooperation der Investoren untereinander, gefördert durch die öffentliche Hand und ein finanzieller Ausgleich für Bodenwertsteigerung, führen zur Aufwertung des öffentlichen Raumes und zur Erhöhung der Qualität der Erledigung der öffentlichen Aufgabenbereiche. Die Stadt Graz hat die Entwicklung von Graz- Reininghaus durch die Grundlage des Rahmenplanes, ein Produkt aus privater und öffentlicher Zusammenarbeit, den Bauträgern und Investoren überlassen. Der Wille der Bürger hat dazu den Ausschlag gegeben. Für großmaßstäbliche Entwicklungen wird die Steuerungsfunktion der öffentlichen Hand durch ihre Funktion als Eigentümer und Gestalter gestärkt. In Wien wurde die Strategie einer Projektentwicklung ebenfalls klar dargelegt, rief Widerstand hervor, bot aber in Verbindung mit Standortentwicklungsmaßnahmen eindeutige Wettbewerbsvorteile, die sowohl bei der Entwicklung des Zielgebiets Gürtel, als auch bei der Fallstudie Kabelwerk genutzt werden konnten, die heute beide von der klaren strategischen Ausrichtung der Projektziele profitierten. Die Projekte TownTown, Media Quartier Marx und Tech Gate entsprachen dieser Vorgabe nicht, was in der Endvermarktung und Positionierung zu schwierigen Situationen sowohl intern für die Betreiber, als auch für die Wettbewerbssituation am Markt konkrete Nachteile hatte. Eine solche innovative Projektfinanzierung, unter Einbeziehung der Lebenszykluskosten, wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, führt in der ganzheitlichen Projektentwicklung einerseits zu einer spürbaren Kostenreduktion, fördert andererseits Innovationen und führt zu einer höheren Projektqualität. Der Vergleich aus Kapitel 3 zeigt überdies, dass Flexibilität und Innovation zu Kostenbewusstsein und –Einsparungen führen, die durch den privaten Partner eingebracht werden. Die Beschleunigung der Umsetzung der Stadtentwicklungsvorhaben durch PPP ist aus mehreren Gründen vorteilhaft. Projekte wie TownTown oder Media Quarter Marx zeigen eine höhere Effizienz in der Projektabwicklung mit PPP, als mit einer traditionellen Durchführungsvariante. Auch das Tech Gate Wien-

na wurde in nur zwei Jahren von 1999-2001 umgesetzt, um möglichst rasch die Vermietung des Wissenschafts- und Technologieparks zu erreichen.

#### **5.3.4. Politischer Kontext und Commitment**

Ähnlich dem Vertrauen, das als grundlegender Faktor für die Effizienz eines PPP's bezeichnet werden kann, wird das Anerkennen von Regelungen und Richtlinien hier vorausgesetzt, was in der Praxis der nachhaltigen Stadtentwicklung meist nicht derart rigoros umgesetzt wird. Man könnte hier anführen, dass dieser Einflussfaktor von mangelnder Unterstützung eines nachhaltigen Stadtentwicklungsprojektes eine starke Beeinträchtigung darstellen würde. Durch das Verständnis, wie alle diese Aspekte in einem PPP zusammenspielen und einen einzigen Faktor bilden, kann PPP zu einer stärkeren Position, also umso mehr zum Erfolg einer Partnerschaft und zur nachhaltigen Stadtentwicklung in Österreich beizutragen. Anreize wie Einspeisevergütungen und Wärme aus regenerativer Energie können beispielsweise dazu beitragen, die Kosten für den privaten Partner in einem Stadtentwicklungsprojekt mit PPP zu senken und den öffentlichen Partner darin zu bestärken, Beteiligungen mit anderen Gemeinden und privaten Akteuren zu suchen. Daraus folgt, dass solche Anreize einem Stadtentwicklungsprojekt mit PPP zuträglich sind. Das war der Fall für das Projekt in Graz- Reininghaus, wo erneuerbare Energien und Förderungen dafür in die Kalkulationen Eingang gefunden haben. Ökologische Nachhaltigkeit wurde auch im Projekt TownTown durch Minimierung des Energie- und Ressourcenverbrauches, Reduzierung des Flächenverbrauches und dem Lebenszyklusansatz auf dem Hintergrund einer möglichst geringen Belastung des Naturhaushaltes, dargestellt.

Das Commitment der Gemeinden ist eine der Grundvoraussetzungen für nachhaltige Stadtentwicklung. Der Wille ein gemeinsames Ziel zu erreichen und dieses auch umzusetzen, hat große Auswirkungen auf die nachhaltige Stadtentwicklung. Die Anwendung von PPP für Projekte in der Stadt Wien hat als weiteren Vorteil die Reduktion der Komplexität der stark top-down orientierten Verwaltung zur Folge und erhöht auch die Geschwindigkeit der Abwicklung, die für Änderungen im Projekt, in der Partnerkonstellation oder in der Finanzierung für PPP und nachhaltiger Stadtentwicklung nötig ist. Die Success-Stories von PPP und nachhaltiger Stadtentwicklung sind auch in der Lage, die Entwicklung von neuen PPP Projekten in Österreich zu beschleunigen, oder bereits laufende zu unterstützen.

	<b>Vertrauen</b>	<b>Governance und Strukturen</b>	<b>Klare Strategien und Wettbewerbsvorteile</b>	<b>Politischer Kontext und Commitment</b>
<b>Graz Reininghaus</b>	Stadtplanung in Vorleistung, act4PPP zur Vertrauensbildung	Reininghaus-Koordinator	WBW für den öffentlichen Raum	Ablehnung durch Volksbefragung zur politischen Willensbildung
<b>Gürtelzone Wien</b>	Ausgleich der Verteilung der Planungsgewinne und Folgekosten	Vorbereitung schon im Projektvorfeld und Ausschuß	Modell der Vertragsraumordnung garantiert formalrechtliche Absicherung, Beibehaltung der strategischen Kontrolle, Optimale Nutzung der Kompetenzen der öffentlichen und privaten Partner, Gürtelbeirat zur Einbindung der lokalen Bevölkerung	Zielsetzung der partnerschaftlichen Sicherstellung von Qualitäten und Finanzierungsbeiträgen bei der Stadtentwicklung
<b>Kabelwerk Geriatrie</b>	Einbindung der Bevölkerung, Kooperativer Planungsprozess	Gründung einer Projektgesellschaft, SPV	Gründung einer gemeinsamen Projektgesellschaft Kabelbauträger GmbH	Einbindung der Stadtplanung in das Prozess- und Gebietsmanagement
<b>TownTown</b>	Anfängliches Vertrauen mißbraucht	3- Säulen Modell der Nachhaltigkeit als Projektgrundlage	Intransparenz und ungleiche Erwartungen ohne Regelungen	Kontrollverlust der öffentlichen Hand als Minderheitseigentümer
<b>Media Quarter Marx</b>	Gründung einer gemeinsamen Projektgesellschaft mit privatem Mehrheitseigentümer	Gründung einer Projektgesellschaft, SPV	unübersichtliche vertragliche Bindungen	Wirtschaftspolitische Maßnahme zu Positionen der Wiener Wirtschaft
<b>Tech Gate Vienna</b>	WWFF hat Verantwortung und Kontrolle	Gründung einer Projektgesellschaft, SPV	Klare strategische Ausrichtung und erfolgreiches Konzept	Stärkung eines Wissensstandortes, Klare Positionierung des BMVIT

Tab. 8 Österreichische Fallstudien, kritische Erfolgsfaktoren, horizontaler und vertikaler Vergleich

Die Tabelle fasst für alle Fallstudien die wesentlichen Elemente der kritischen Erfolgsfaktoren, die in 3.7 definiert wurden, zusammen. Damit werden diese Faktoren sowohl horizontal im Überblick für jede Fallstudie, als auch vertikal im Vergleich der Kriterien dargestellt.

## 5.4. Vorteile von PPP in nachhaltiger Stadtentwicklung

Für eine weitere erfolgreiche Entwicklung und Anwendung von PPP Projektkonstellationen für nachhaltige Stadtentwicklung ist es wichtig, die fehlenden Kriterien und Faktoren zu beleuchten und zu entscheiden, welche unter welchen Umständen anwendbar sind. Interessierte Projektteilnehmer und die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen sind Schlüsselthemen für Projektentwicklung. Je mehr diversifizierte finanzielle Ressourcen ein Projekt aufweisen kann, desto weniger ist es von Marktschwankungen und Finanzkrisen abhängig. Ein weiterer Faktor, der nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP sehr stark stimuliert, ist die Einbeziehung der Bürger in das Projekt. Starke Bürgerbeteiligung führt auch zu stärkerer Akzeptanz der geplanten Maßnahmen. Dies beginnt mit der Definition der Rahmenbedingungen, dem Setup, das weiter oben in Kapitel 3 beschrieben wurde und das mit der kooperativen und kollaborativen Zusammen-

arbeit, einer Partnerschaft zwischen Staat und Bürgern, fortgeführt wird. Dies führt zu signifikanten Einsparungen, da Projekte schon in der Entstehung mit allen Betroffenen in Form von kooperativer Politik abgestimmt werden. Die Stadt Wien hat hierzu Bürgerbeteiligung sowohl im Zuge der Beschlussfassung, als auch in der Abwicklung zur Flexibilisierung der Mittel in ihre Verwaltungsabläufe integriert, um die Planungsgewinne und die Folgekosten zwischen den Projektpartnern aufzuteilen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Kabelwerk. Bei dieser Fallstudie wurden die Bürger von Beginn an in die vorbereitenden Planungen und Entscheidungen, sowie auch in die Planungsentscheidungen eingebunden und haben den gesamten Planungsprozess mitbegleitet. Die Gesamtheit der planerischen Entscheidungen für das Projekt Kabelwerk wurde im Dialog mit den Bürgern entwickelt. Es war dem Projekt zuträglich und eine Herausforderung für die Projektentwicklung in den unzähligen Besprechungen mit den Bürgern viele Standpunkte zu diskutieren, in Erwägung zu ziehen und Ideen für die weitere Entwicklung abzustimmen. All dies führte zu einer besseren und stärkeren Annahme des Projektes durch die Anwohner und die Bürger der umliegenden Bezirke, sowie durch den Dialog mit den Vertretern der Kommune. Wirtschaftliche Gewinne sind gute stimulierende Werkzeuge und auch die PPP Projekte für nachhaltige Entwicklung stellen dabei keine Ausnahme dar. Dennoch ist es problematisch, wie im Projekt TownTown die Profite der privaten Partner, die sehr kurzfristig angelegt waren, auf Kosten der öffentlichen Hand realisiert wurden. Auch bei dem Projekt Media Quarter Marx wurden der öffentlichen Hand Finanzierungen mit Firmen suggeriert, deren Verträge nur durch Unterstützung der Behörden, somit durch Verluste weitergeführt werden konnten, um das Gesamtprojekt mittelfristig nicht in Frage zu stellen.

## 5.5. Nachteile von PPP in der nachhaltigen Stadtentwicklung

Projekte zur Durchführung von Stadtentwicklungsmaßnahmen entbinden die öffentliche Hand nicht von der Verpflichtung zur kommunalen Leistungserbringung. Es wird hierbei klar zu jeder Art der Privatisierung unterschieden. Die Projekte sind partnerschaftlich durchgeführte Vorhaben unter Anwendung der Stärken jedes Partners und zum bestmöglichen Gewinn jeder Seite. Der Verpflichtung der kommunalen Leistungserbringung kann durch PPP-Projekte und partnerschaftliche Vorhaben in größerem Ausmaß nachgekommen werden. Nachteile können der öffentlichen Hand jedoch durch die Abgabe der Steuerungsfunktion entstehen. Auch durch die schon erwähnten verschach-

telten und geheimen Verträge können unvorteilhafte Projektabwicklungen entstehen. Diese vertraglichen Vereinbarungen werden von Anwälten aufgesetzt und sind nur für diese Spezialisten zu durchschauen. Zumeist erwachsen der öffentlichen Hand Kosten aus diesen Umständen, die sich als Profite auf Seite der privaten Investoren niederschlagen. Diese Profite werden bis zum Eigentumsübergang realisiert, dem Zeitpunkt, an dem die öffentliche Hand dann die Projektrealisierung als Eigentümerin übernimmt. Die Verträge sehen hierfür Kontrollmöglichkeiten vor, um Nachteile oder Übervorteilung auszuschließen. Die laufende Kontrolle des Projektfortschrittes und des Zustandes wird mittels Monitoring und Controlling durchgeführt. Auch Verzögerungen können sich nachteilig auf die Projektabwicklung auswirken, die von den privaten Partnern als Behinderungen wahrgenommen werden. Dies kann durch verwaltungstechnische Abläufe oder politische Zwistigkeiten der zuständigen Verwaltungen verursacht werden.

Ein wesentlicher Nachteil von PPP-Projekten ist eine schleichende Verschuldung, zur kurzfristigen Sanierung des Budgets, die sich als Schuldenlast für zukünftige Generationen auswirken kann. Die Frage der sozialen Nachhaltigkeit stellt sich mit der Frage, ob diese Eventualverbindlichkeiten nur an den künftigen Steuerzahler übergeben werden. Durch korrekte und verantwortungsbewusste Abwicklung von PPP-Projekten kann diese Problematik jedoch widerlegt werden. Die Risikoverteilung kann asymmetrisch sein, sodass die öffentliche Hand Risiken überbunden bekommt, die sich für sie nachteilig auswirken. Damit ist auch die Tendenz des Rückzugs des öffentlichen Partners und des „laisser-faire“ verbunden. Dies entsteht durch die Vermeidung der Vermischung von hoheitlichen und privatwirtschaftlichen Aktivitäten und die Vermeidung der Einflussnahme und Entscheidungsfindung seitens der Projektsteuerung. Dieses Verhalten entsteht durch fehlende Marktkontakte und Kenntnisse des öffentlichen Partners.

## 5.6. Rahmenbedingungen für PPP in Österreich

PPP-Modelle sind in Österreich - noch - die Ausnahme, wenn es um große Bauvorhaben in der Verkehrsinfrastruktur, im Hochbau oder um Stadtentwicklungsprojekte geht. Solche Partnerschaften werden weder von der Verwaltung, noch von privaten Partnern forciert. „Abgesehen von dieser derzeitigen Ablehnung für PPP's in Österreich sind für private Unternehmer vor allem Großprojekte mit einem hohen Innovationsanteil und/oder mit einem hohen Komplexitätsgrad interessant, in Form einer öffentlich-privaten Zusammenarbeit umgesetzt zu werden. Gründe hierfür sind nicht nur gemeinsame Kapitalaufbringung und Risikoteilung, sondern auch die Notwendigkeit, dass Projektentwickler auf die sich verändernden Marktanforderungen wie die verstärkte Einbeziehung von Projekten in das städtische Umfeld und die Beteiligung der betroffenen Bürger reagieren.“<sup>247</sup> Sieht man sich die internationale Entwicklung an, könnte sich das aber bald ändern. Immerhin betrug das von öffentlicher Hand gemeinsam mit Privaten betreute PPP- Projektvolumen 2011 europaweit knapp 18 Milliarden €. Der durchschnittliche Auftragswert lag dabei bei 150 Millionen €.



Abb. 41 PPP-Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Wert und Anzahl der Projekte.<sup>248</sup>

<sup>247</sup> Muhm-Knabl, 2005

<sup>248</sup> epec European PPP Expertise Centre Market Update; Review of the European PPP Market in 2014 (2015).

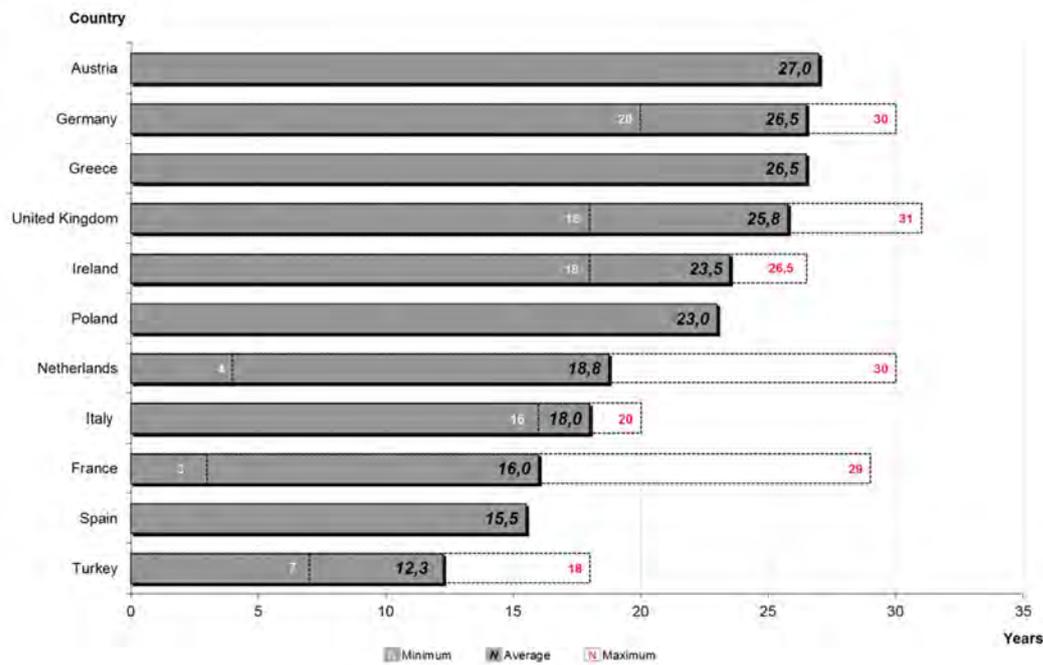


Abb. 42 PPP-Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Projektlaufzeit.<sup>249</sup>

Auch 2014 war der Sektor Verkehr für PPP Projekte europaweit am stärksten vertreten. Im epec Bericht 2014 liegt Österreichs Anteil an PPP-Projekten vor Polen an vorletzter Stelle (siehe Abb. 41). Die Rahmenbedingungen für PPP in Österreich gleichen denen in Europa, mit dem Unterschied, dass in Österreich keine rechtlichen Vorgaben oder Rahmenbedingungen für PPP Projekte vorhanden sind. “PPP ist in Österreich als Begriff positiv-rechtlich nicht verankert. Auch eine von rechtlichen Definitionen unabhängige Begriffsbestimmung durch die Lehre gestaltet sich schwierig, weil PPP einen – noch dazu aus dem angloamerikanischen Rechtskreis stammenden – Sammelbegriff für eine Vielzahl möglicher Kooperationsformen zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Sektor darstellt und sich nicht etwa in einer bestimmten Vertrags- oder Gesellschaftsform erschöpft. (...) Die Situation der öffentlichen Haushalte erschwert den Gebietskörperschaften oft die Erbringung qualitativ hochwertiger und preislich wettbewerbsgerechter Infrastruktur- Dienstleistungen. PPP- Projekte als neue, innovative Form der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen und Wirtschaft stellen eine Möglichkeit dar, die öffentlichen Verwaltungen bei der Lösung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die öffentliche Hand sucht vor allem Finanzierungspartner für Bauleistungen und Betreiber öffentlicher Einrichtungen. Public- Private-Partnerships ermöglichen jedoch neben der Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten auch den Zugang zu opera-

<sup>249</sup> Ebenda.

tivem und strategischem Know-how, Managementfähigkeiten und Erfahrungen der Privatwirtschaft für die öffentliche Hand, um die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen und somit die Leistungserbringung zu verbessern. Schließlich können PPP zur Verwirklichung eines konkreten Bürokratie- Abbaus und der Verwaltungsmodernisierung beitragen.<sup>250</sup> Der wichtigste Grundstein der Rahmenbedingungen für Investitionen mit PPP in Österreich ist der Stabilitätspakt, der aufgrund der neuen EU-Steuerungsarchitektur eine Anpassung erfordert, die rückwirkend bereits mit 01.01.2012 in Kraft getreten ist. Es werden damit EU-rechtliche Vorgaben auf die Gebietskörperschaften heruntergebrochen. „Damit wirken auch Länder und Gemeinden an der Erfüllung der Vorgaben des Rechtes der Europäischen Union mit. (...) Die Finanzschulden sind seit 2010 um 333 Mio. Euro gesunken, gleichzeitig sind die Haftungen um 1,6 Mrd. Euro gestiegen. Der Großteil dieses Anstiegs hat schuldähnlichen Charakter, da damit Investitionen in den Immobiliengesellschaften verbunden sind, die die Gemeinden zu tragen haben. Die Anforderungen aus dem Stabilitätspakt werden die Möglichkeiten zu Investitionen und Schuldaufnahmen einschränken und die Gemeinden nach Alternativen im Bereich der PPP suchen lassen.“<sup>251</sup> Der Stabilitätspakt ist eine wichtige Rahmenbedingung für Österreich, da einerseits die Gemeinden durch das Ansteigen der Haftungen direkter verantwortlich sind, andererseits weil er den Handlungsrahmen der Gemeinden stark einschränkt. „Der unbefristete Stabilitätspakt 2012 verpflichtet die Gemeinden für die nächsten Jahre weiterhin ein Maastricht-Defizit von Null auszuweisen. Dies gilt künftig auch für das strukturelle Defizit, in dem konjunkturelle Einmal-Effekte herausgerechnet werden. Die Gemeinden sind auch in den nächsten Jahren von einer weiteren Bremse betroffen. Die Ausgabenbremse schränkt den erlaubten Anstieg der Ausgaben ein – für 2015 und 2016 ist ein nomineller Ausgabenanstieg von 0,1 Prozent pro Jahr möglich.

In Österreich wurden einige PPP Projekte auf der Gemeinde-, Regional- und Bundesstaatlichen Ebene erfolgreich umgesetzt. Trotzdem wurden hier keine generellen institutionellen Rahmenbedingungen zur Implementierung von PPP entwickelt. Im Jahr 2007 bekräftigten sowohl das Ministerium für Transport, Innovation und Technologie, als auch das Finanzministerium die Absicht, ein nationales Kompetenzcenter (mit der Unterstützung von anderen Bundesministerien und staatseigenen Betrieben) als Plattform zu etablieren, um Wissen über PPP zu sammeln und zu verbreiten. Im Jahr 2008 wech-

---

<sup>250</sup> Höller (2004). S.2

<sup>251</sup> Biwald u.a. (2015).

selte die Regierung durch Neuwahlen und sowohl als Abkehr aus Gründen der Krisen sowie der politischen Prioritäten, wurden die Pläne zur Implementierung von PPP-Projekten aufgegeben. Dadurch und aus der daraus folgenden Kompetenzverteilung zwischen den verschiedenen öffentlichen Körperschaften führt diese Situation seither zu einem fragmentarischen Wissen über den österreichischen Markt von PPP-Projekten.

PPP's werden in Österreich unspektakulär an Bedeutung zunehmen, da Entwicklungen, wie Stadtquartiere, welche die Nachfrage nach Wohnraum, Kindergärten und Schulen befriedigen, nicht mehr ausschließlich von der öffentlichen Hand getätigt werden können. Durch steigende qualitative Normen, höhere Anforderungen der Nutzer, Verteuerung der Bodenpreise und ein generell steigendes Qualitätsbewusstsein, wird nachhaltige Stadtentwicklung nicht umhin können, sich mit der Finanzierung von Maßnahmen durch private Beteiligungen auseinander zu setzen. Des weiteren sind auch die Themen der Sanierung von Schulen, öffentlichen Einrichtungen und Anlagen Einsatzgebiete für PPP, die durch Rückflüsse finanzierbar sein können, einem höheren Qualitätsanspruch genügen und somit auch für private Investitionen rentierlich und bedeutsam werden können.

### **5.6.1. Anwendungsmöglichkeiten für PPP in Österreich**

Das Interesse an einer Leistungserbringung mit PPP in Österreich ist geweckt. Bereits 2004 kommentierte die österreichische Bundesregierung das Grünbuch der EU-Kommission zu öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPP) folgendermaßen: „Die Situation der öffentlichen Haushalte erschwert den Gebietskörperschaften oft die Erbringung qualitativ hochwertiger und preislich wettbewerbsgerechter Infrastruktur-Dienstleistungen. PPP's, als neue, innovative Form der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen und Wirtschaft, stellen eine Möglichkeit dar, die öffentlichen Verwaltungen bei der Lösung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die öffentliche Hand sucht vor allem Finanzierungspartner für Bauleistungen und Betreiber öffentlicher Einrichtungen. Public-Private-Partnerships ermöglichen jedoch neben der Erschließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten auch den Zugang zu operativem und strategischem Know-how, Managementfähigkeiten und Erfahrungen der Privatwirtschaft für die öffentliche Hand, um die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen und somit die Leistungserbringung zu verbessern. Schließlich können PPP zur Verwirklichung eines konkreten Bürokratieabbaus

und der Verwaltungsmodernisierung beitragen.<sup>252</sup> Die Steigerung der Effizienz durch die Leistungserbringung mit PPP ist nicht mit der Verschlechterung der Leistung oder mit schlechterer Entlohnung für den Dienstleister gleichzusetzen. Der Bürgermeister der niederösterreichischen Gemeinde Mödling bemerkt hierzu: „Jede Gemeinde muss ihre öffentlichen Leistungen im Dienste der Steuerzahler wirtschaftlich führen. Die öffentliche Hand neigt leider oft zur Bildung von Wasserköpfen. Holt man einen privaten Partner ins Boot, wirtschaftet man effizienter, kann Synergien nutzen und die Motivation bei den Beschäftigten ist auch weitaus positiver.“<sup>253</sup>

### **5.6.2. Stadtentwicklungsfonds in Österreich**

Aufgrund der Komplexität der Materie und der notwendigen Verträge mit der EU-Kommission bzw. der Europäischen Investitionsbank (EIB) ist für die Auflage eines Stadtentwicklungsfonds (SEF) mit Vorlaufzeiten von zumindest 2 Jahren zu rechnen. Neben reinen Urbanistik-Projekten können aber JESSICA-Mittel auch für den Ausbau oder die Erweiterung sonstiger Infrastrukturen, wie insbesondere auch Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, dezentraler Energieerzeugung, Smart Grids o.ä., verwendet werden. Entscheidend ist jedoch die Berücksichtigung bzw. Budgetierung im Rahmen der operationellen Programme, die für eine Budgetperiode von 7 Jahren von der Landesregierung erstellt und von der Europäischen Kommission zu genehmigen sind. Diese operationellen Programme sind detaillierte Strategien, durch welche die Mitgliedstaaten (bzw. die Landesregierung) mit der Europäischen Kommission die Verwendung der EU-Strukturfonds und der Co-Finanzierungsbeiträge für einen bestimmten Budgetzeitraum vereinbaren.<sup>254</sup> So standen in der Budgetperiode 2007-2013 entlang der drei Prioritätsachsen im Programm „Regionale Wettbewerbsfähigkeit Steiermark“ für die Steiermark, inklusive der nationalen Co-Finanzierung, insgesamt 310 Mio. Euro an Fördermitteln zur Verfügung. Neue innovative Finanzierungs- bzw. PPP-Modelle werden dabei im Querschnittsthema 3 adressiert, sowohl bei der Wirtschaftsförderung wie auch im Aktionsfeld Urban plus. Diesbezüglich war insbesondere geplant, die Inanspruchnahme von JESSICA in Erwägung zu ziehen und zu prüfen. Der Begriff „nachhaltige Stadtentwicklung“, wie er in den Richtlinien der JESSICA Initiative defi-

---

<sup>252</sup> Unterhuber PPP-Modelle haben Zukunft (2013).

<sup>253</sup> Ebenda.

<sup>254</sup> Aufgrund der langen Vorlaufzeiten und der Fokussierung des Aktionsfeldes 10 (Urban plus) auf die Region Graz-Süd (südliche Stadtbezirke und 16 Umlandgemeinden) erschien eine Umsetzung in der Budgetperiode 2007-2013 nicht realistisch.

niert wird ist dabei ein sehr weit gefasster, denn er umfasst alle Maßnahmen zur Stadterweiterung oder –sanierung. Das bedeutet, dass JESSICA Mittel zum Beispiel für Neuerschließungen oder die Sanierung von städtischen Entwicklungsgebieten verwendet werden können. Ein Großteil der nachhaltigen Stadtentwicklungsmaßnahmen könnte durch derartige Stadtentwicklungsfonds finanziert werden. Die Investitionen müssen allerdings Bestandteil eines integrierten Stadtentwicklungskonzeptes sein und durch ihre Implementierung zur Förderung von Bildung, wirtschaftlicher Entwicklung, sozialer Integration und Umweltschutz beitragen. Die Entwicklung enger Partnerschaften zwischen den betroffenen Bürgern, der Zivilgesellschaft, der lokalen Wirtschaft und den verschiedenen Regierungsstellen ist eine weitere Voraussetzung. Es ist speziell durch die Gründung von „Holdingfonds“ möglich, JESSICA-Mittel mit weiteren öffentlichen und privaten Ressourcen zu kombinieren. Die Komplexität der JESSICA-Implementierung setzt eine frühzeitige Vorbereitung voraus und eine gründliche Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen für die verantwortlichen politischen Stellen und Verwaltungsebenen. Wichtig dabei ist die Budgetierung im Rahmen des operationellen Programmes, das von Österreich im Fall einer Beteiligung erstellt wird und von der Europäischen Kommission genehmigt werden muss. Der dabei anfallende hohe administrative Aufwand würde eine Kooperation von mehreren Bundesländern oder Städten favorisieren.

## 5.7. Aktueller Handlungsbedarf, Erfahrungen, Verbreitung, Perspektiven

Integrierte Stadtentwicklungsplanung befasst sich mit vielfältigen Aspekten, wie der „Räumlichen Ebene vom Quartier bis zur Region, vielfältigen Handlungsfeldern und Ressorts, Private und öffentliche Finanzierungs- und Förderinstrumente“, sowie „Unterschiedliche Akteure und Organisationsstrukturen.“<sup>255</sup> Die Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt<sup>256</sup> und die Toledo Deklaration<sup>257</sup> schreiben integrierte Konzepte für städtische Entwicklung vor. Sie verbinden damit integrierte städtische Entwicklungsplanung, sowie vielschichtige Tätigkeitsfelder und sektorale Planungen und koordinieren diese hinsichtlich ihres räumlichen und zeitlichen Inhalts. Die Leipzig Charta

---

<sup>255</sup> Heinz u.a. (2013).

<sup>256</sup> Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt (2007).

<sup>257</sup> Toledo Informal Ministerial Meeting on Urban development Declaration (2010).

„definiert Ziele und bestimmt Instrumente, um diese Ziele zu erreichen.“ „Flächenbezogene Brachflächenentwicklungsfonds“<sup>258</sup> sind geeignet, um eine starke Hebelwirkung zur öffentlichen Fondsmittel- Aufbringung zu entwickeln. Eine Flächenverwertung von Brachflächen statt einer völligen Neuinvestition „auf der grünen Wiese“, Schlüsselinvestitionen in benachteiligte Stadtviertel, Wertsteigerungseffekte für Land und Immobilien in den umliegenden Bezirken und Vierteln, führen zu zusätzlichem Steuereinkommen für die zuständigen Gemeinden und schaffen neue Arbeitsplätze in der Stadt.

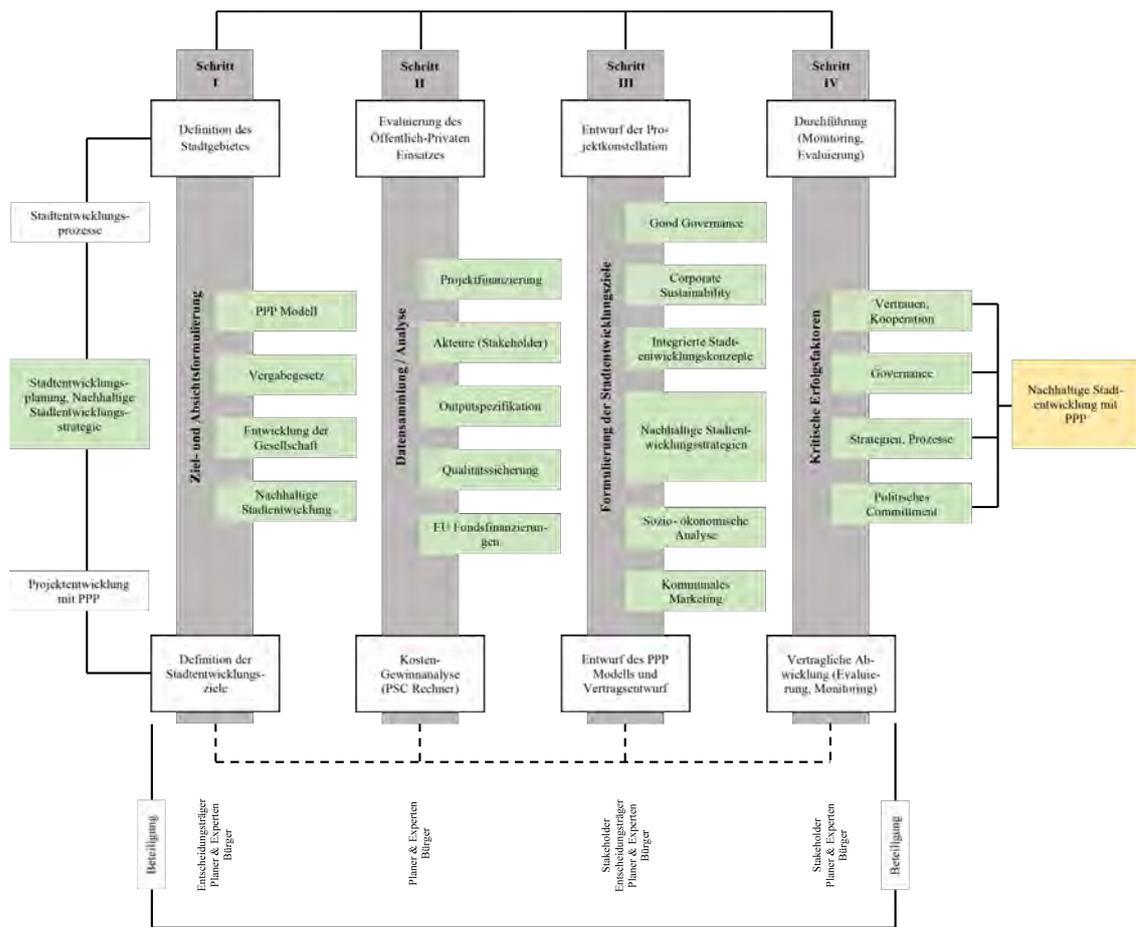


Abb. 43 Skizze Idealer PPP-Projektprozess Ablaufschema.

Die Schritte 1-4 der Skizze des Projektprozess-Schemas, Abb. 43, illustrieren die Abfolge eines PPP Projektablaufes für nachhaltige Stadtentwicklung von der Definition des Stadtgebietes und der Stadtentwicklungsziele bis zur Einbindung von EU- Fondsfinanzierungen. Hier sind die PPP-Modelle einzubeziehen, die Vergabegesetze und gesellschaftliche Gegebenheiten zu beachten. Die Kosten- Gewinn Analyse mit dem PSC

<sup>258</sup> Kreuz und Nadler (2010).

Rechner führt zur Evaluierung des Vergabevorganges und zur Entscheidung, ob das Projekt auf der Grundlage von PPP oder mit traditionellem Vergabevorgang durchgeführt wird. Die Akteure und die Projektfinanzierung werden in Schritt 2 definiert und in den Stadtentwicklungsprozess einbezogen. Sollte für die Projektabwicklung mit PPP entschieden werden, wird eine Outputspezifikation erstellt und in jedem Fall die Möglichkeit zur Einbeziehung von EU Fondsfinanzierungen in Betracht gezogen werden. Mit der Entscheidung für PPP und dem Entwurf der Projektkonstellation wird die vertragliche Grundlage und der Entwurf des PPP Modells umrissen. Hier sind die Stadtentwicklungsziele auf der Grundlage von nachhaltigen Stadtentwicklungsstrategien unter Beachtung von Good Governance, Corporate Sustainability, integrierter Stadtentwicklung, sozio-ökonomischer Analyse und kommunalem Marketing festzulegen.

Die Durchführung des Projekts mit Monitoring und Evaluierung wird durch die kritischen Erfolgsfaktoren unter Beteiligung der Bürger zu einer bestmöglichen Kombination der Faktoren geführt. Dieses Idealszenario für ein PPP Projektprozess- Schema, dargestellt in Abbildung 43, bezeichnet zunächst die Schritte der Ziel- und Absichtsformulierung, des PSC-Vergleiches und der Einbeziehung der kritischen Erfolgsfaktoren. Eine erweiterte Skizze dieses Prozesses mit vertraglicher Vorbereitung und Projektmonitoring, dargestellt in Abbildung 44, zeigt die praktische Anwendung eines Entscheidungsfindungsprozesses für ein nachhaltiges Stadtentwicklungsprojekt. Dieses Schema stellt sowohl die Entscheidungsfindungs- und Argumentationskette einer Stadtverwaltung dar, als auch die Überlegungen eines Projektentwicklers. Die Einbeziehung der Bürger, Planer und Experten für die Umsetzungsphase ist auch wieder in der Klammer Beteiligung eingearbeitet.

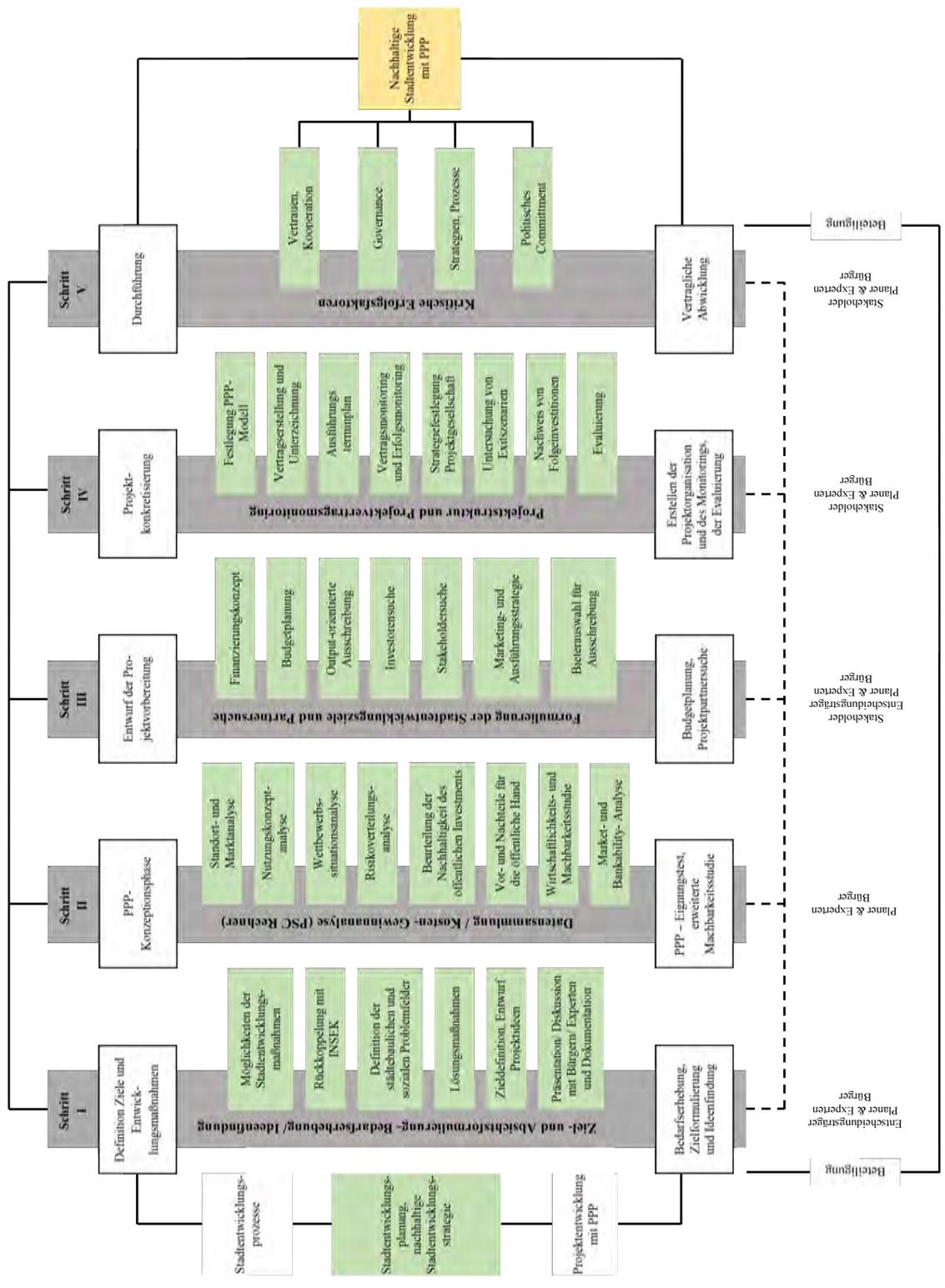


Abb. 44 Skizze PPP-Projektprozess.

### **5.7.1. Bürgerfonds**

Fondsfinanzierungen und Bürgerfonds stellen zur Finanzierung von öffentlichen Infrastrukturen ein nicht zu unterschätzendes Potenzial dar. Die Bürger zahlen hierbei in einen Fonds ein, der von einer Bank oder Finanzierungsgesellschaft aufgelegt wird. Bürgerfonds werden oft als Erfolgsmodelle bezeichnet, wobei damit durchaus vorteilhafte PPP's für Kommunen, Bürger, Privatwirtschaft und Stadtwerke entstehen können.<sup>259</sup> Neben einer stärkeren Ökologisierung der Gesellschaft und der Leistung eines aktiven Beitrags zu einer nachhaltigen Umwelt- und Klimaschutzpolitik gibt es großes Interesse an kommunalen Projekten, die Klimaschutz, Versorgungssicherheit und Preisstabilität abbilden können. Diese Bürgerfonds, von denen es schon Modelle in Wien und Graz zur alternativen Stromerzeugung mit Photovoltaik gibt, bieten attraktive Investitionsmöglichkeiten mit überschaubarem Risiko für kleinere Beträge und stellen somit eine Alternative zu unpersönlichen Fondsstrukturen dar. Dieses Bürgerfonds-Modell hätte auch in Graz zur Stadtteilentwicklung von Reininghaus angewendet werden können. Bürgermeister Nagl merkte dies vor der Bürgerbefragung in einem Interview mit der Kleinen Zeitung im Februar 2012 als eine von drei Möglichkeiten an, um den Ankauf des Areals durch die Stadt zu finanzieren: „Es wird ein Bürger-Fonds gegründet, bei dem die Grazer in ihre eigene Stadt investieren können. „So etwas Ähnliches gibt es bereits, wenn Bürger einer Gemeinde gemeinsam eine Fotovoltaik-Anlage kaufen.“<sup>260</sup>

### **5.7.2. Die Rolle der EIB als Knowledge-Hub und Kreditgeber**

EU- Fonds, Regionale Entwicklungshilfen und gesetzliche Regelungen bedingen den Nachweis der Nachhaltigkeit in den Themenfeldern Ökonomie, Ökologie und Soziales. Durch Einbeziehung der Europäischen Investitionsbank werden auch Maßnahmen finanziert, die wirtschaftlich nicht darstellbar sind. Obwohl nicht in der Rolle als direkte Investoren sind Kommunalverwaltungen für die EIB immer noch die wichtigsten Initiatoren von Stadtentwicklungsprojekten. Allerdings sind auch zunehmend private Bauträger in Gebieten städtischer Wiedererschließung aktiv, womit die EIB als Mitfinancier auftreten kann- quasi als Ergänzung zu anderen öffentlichen und kommerziellen Kreditgebern. Daher kann die EIB mit dem Modell der Finanzierung der Stadtentwicklung die Rollen als Leitfinancier, Mitfinancier, Großkundenbank und als Anbieter technischer

---

<sup>259</sup> Skubowius und Krawczyk (2009).

<sup>260</sup> Winter Nagl will Reininghausgründe kaufen (2012).

Hilfe, beruhend auf der Expertise der Bank auf dem Gebiet der Machbarkeitsbewertung und finanzierungstechnischen Lösungen, erfüllen. „Indem sie Kreditnehmern und Projektförderern technische Hilfe gewährt, oder Rat über die zur Verfügung stehenden Finanzierungstechniken erteilt, kann die Bank behilflich sein, Investitionsbedürfnisse in konkrete Finanzierungsbedürfnisse umzusetzen und damit bei der Finanzierung der nachhaltigen Stadtentwicklung, direkt, wie auch indirekt auf den Gebieten der Stadterneuerung und des städtischen Verkehrs eine unschätzbare Rolle zu spielen.“<sup>261</sup> EIB Kredite sind wichtige Werkzeuge für die Förderung der nachhaltigen Stadtentwicklung, die natürlich bei deren Aufnahme Einschränkungen unterworfen sind, die auch sozio-ökonomisch und umweltbedingt motiviert sind. Die EIB rät zum Beispiel ganz bewusst zur Entwicklung von Industriebrachen und kann daher nur in geringem Ausmaß Entwicklungsvorhaben auf neu ausgewiesenen Flächen finanzieren.

### **5.7.3. Kommunale Verantwortung**

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Steuerung des Staates in Wohnungsangelegenheiten, im Straßenbau und für die medizinische Versorgung. Eine Beteiligung der Arbeiter und Angestellten an den Unternehmen in denen sie arbeiten, unentgeltliche Hilfe für alle verpflichtend einzuführen, um die nächste Krise, diejenige der Überalterung und der daraus entstehenden Kosten einzudämmen (Medikamente, Wohnen, Transport, medizinische Leistungen). Möglichkeiten hierfür könnten Mittel aus der Kommunalsteuer sein. Es gibt dazu bereits Ansätze, wie zum Beispiel die Erträge aus der Bodenwertsteigerung an Infrastrukturmaßnahmen und die Finanzierung sozialer Maßnahmen koppelbar sind. Die Kommunen führen ihre Verwaltungstätigkeiten nach den wirtschaftlichsten und effizientesten Kriterien durch. Diese Verwaltungsstrukturen befinden sich in einem generellen Umorganisations-Prozeß.<sup>262</sup> Eine solche Strukturmodernisierung wird auch als „New Public Management“ (NPM) bezeichnet. In Österreich könnten neben allgemeinen Zielen, wie Gemeinwohlorientierung auch die Mobilisierung von Mitteln aus dem privaten Sektor lukriert werden, der Einfluss der öffentlichen Hand zur Wahrung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit, die „Vermeidung verwaltungsstruktureller Beschränkungen“ und ein beträchtlicher Imagegewinn erreicht

---

<sup>261</sup> Experten-Arbeitsgruppe für EIB Darlehensfinanzierung, „Investitionsfinanzierung Nachhaltiger Städte Und Gemeinden in Europa - Die Rolle Der EIB Abschlussbericht - Die Wichtigsten Ergebnisse.“

<sup>262</sup> Muhm-Knabl (2005).

werden.<sup>263</sup> „Unter österreichischen finanzstarken Unternehmen herrscht nach wie vor die Meinung, dass große städtebauliche Investitionsvorhaben möglichst ohne die Beteiligung der öffentlichen Hand zu finanzieren und umzusetzen sind. Die Gründe dafür sind fehlendes ökonomisches Verständnis, Streitigkeiten und Profilierungsgehebe von Politikern und die Befürchtung von finanziellen Problemen.“<sup>264</sup> Rechnungshofpräsident Josef Moser sah den Vorteil von PPP-Modellen darin, Projekte auch dann realisieren zu können, wenn dafür kurzfristig kein Geld vorhanden sei. Die private Vorfinanzierung sei, laut Moser, langfristig aber teuer, weil die Projektgesellschaften aufgrund der Bundeshaftung niedrigere Finanzierungskosten haben. Der Rechnungshofpräsident riet beim Einsatz von PPP-Modellen zu Vorsicht, da sich herausgestellt habe, dass Private trotz allem nicht billiger bauen können als die öffentliche Hand.<sup>265</sup>

#### **5.7.4. Klimawandel**

Der Klimawandel bietet mit all seinen Anforderungen zur Finanzierung von Abmilderungs-Maßnahmen, die von den Kommunen noch nicht in ihrem ganzen Ausmaß wahrgenommen werden, ein breites Betätigungsfeld für PPP-Finanzierungsmöglichkeiten von nachhaltigen Stadtentwicklungsmaßnahmen. Die Risiken, die aus Naturereignissen entstehen, haben einen direkten Einfluss auf die finanzielle Tragfähigkeit in PPP-Projekten. Finanzierbarkeit bedeutet den potenziellen Verlust von Einnahmen und höhere Kosten, die ein spezifisches Risiko für ein Projekt mit sich bringen. Die Nichtbeachtung der Auswirkungen der Gefahren des Klimawandels, wie der Anstieg des Meeresspiegels, Wirbelstürme, Starkregen, Überschwemmungen und Dürre wird zu Bauverzögerungen, Vermögensausfällen, schlechter Projektleistung, sowie erhöhten Kosten führen und reduziert damit die finanziellen Erträge. Finanzpartner sind speziell mit den Auswirkungen auf Einkommen, Kapitalkosten, Betriebskosten und Finanzierungskosten befasst, welche zu Rechtsstreitigkeiten und potenziellem Projektversagen führen, wenn keine tragfähigen Lösungen gefunden werden.

In PPP-Projektentwicklungskonstellationen können Klimaschutzstrategien durch Innovationen verbessert werden, durch die Annahme von langfristigen Best Practices, sowie Standards, und vertraglichen Anreizen. In der Dissertation „Lebenszyklusorientierte

---

<sup>263</sup> Ebenda.

<sup>264</sup> Muhm-Knabl, 2005

<sup>265</sup> Parlament Republik Österreich (2011).

Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP - ein Value-Management - Ansatz“, empfiehlt Kathrin Fischer hierfür die Senkung der Produktionskosten, sowie „Innovation durch Integration der Wertschöpfungskette, eine stärkere Einbeziehung der Nutzer durch Mitbestimmung, die Verwendung geeigneter Kommunikationsstrukturen, Vereinfachung des PPP-Beschaffungsvorganges, die Förderung von Wettbewerb, ein effektives Projekt Monitoring und Controlling durch die öffentliche Hand, sowie Risiko Monitoring, um eine effizientere und sozial nachhaltig verträgliche Kostenstruktur für Stadtentwicklungsprojekte zu gestalten.“<sup>266</sup>

### **5.7.5. Business Improvement Districts**

Lösungsmöglichkeiten von Sanierungsmaßnahmen für innerstädtische Geschäftsstraßen und öffentliche Plätze können als „Business Improvement Districts“, BIDs angelegt werden. Diese Form der Partnerschaften von privater Initiative und öffentlichem Interesse ist eine Möglichkeit, um die Interessen der Liegenschaftseigentümer und Mieter zur Sanierung von zusammenhängenden Geschäftsstraßen zu bündeln und Maßnahmen zu setzen, die der Öffentlichkeit dienen. Die Attraktivitätssteigerung der Innenstädte, von Geschäftsstraßen und öffentlichen Plätzen, sowie die Verbesserung der Infrastruktur in der Stadt kann der immer stärker wachsenden Konkurrenz der Einkaufszentren am Stadtrand entgegen und die Initiativen der Sanierung unterstützen. „Ein BID ist ein räumlich klar definierter, regelmäßig innerstädtischer Bereich, zum Beispiel eine Geschäftsstraße oder ein Häuserblock. Dort ansässige Geschäftsleute oder Grundstückseigentümer arbeiten auf eigene Initiative ein Sanierungskonzept nach ihren Entwicklungsvorstellungen, die zu treffenden Maßnahmen und die erforderliche Finanzierung aus. Denkbar sind zum Beispiel die Reinigung der Gebäude und Straßen, Graffiti-Entfernung, dekorative Maßnahmen wie Begrünung, Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung des öffentlichen Raums, die Errichtung von besonderen Anlagen mit Erlebniswert, ein eigenes Innenstadtmarketing, ein eigener Internetauftritt, die Unterstützung der Gewerbetreibenden bei der Werbung, die Anbringung von Schautafeln, die Schaffung eines Informationssystems mit Anlagen für Informationen über Stadt, Handel, Kultureinrichtungen und Gewerbe oder die Durchführung von Festveranstaltungen. Es können auch kostenintensivere Baumaßnahmen in Angriff genommen werden, wie z.B. ein

---

<sup>266</sup> Fischer (2008).

aufwändiger Straßenumbau oder die Sanierung von Immobilien.<sup>267</sup> Die Initiative wird von einer bestimmten Anzahl an Eigentümern mitgetragen und für fünf Jahre angesetzt. Finanziert wird ein BID durch verpflichtende Abgaben, die von allen zu entrichten sind, die von den Sanierungsmaßnahmen betroffen sind. Die BID Initiative bestimmt einen Geschäftsträger, der die Finanzgebarungen und die Abwicklung der Maßnahmen übernimmt. Diesem Geschäftsträger wird auch die Abgabe übergeben. Positiver Effekt ist dabei die Aufwertung der innerstädtisch gelegenen Grundstücke und die Sanierungsmaßnahmen des öffentlichen Raumes, die der Stadt zu gute kommen.

BID's sind in Deutschland durch Gesetze geregelt, „wobei die Landesgesetze die Gebiete im Sinne von §171t Satz1 BauGB als Innovationsbereiche (Bremen, Hamburg und Hessen) oder City-, Dienstleistungs- und Tourismusbereiche, CDT-Bereiche (Schleswig-Holstein) bezeichnen.“<sup>268</sup> Die Antragstellung eines BID's erfolgt sobald die Zustimmung der Eigentümer von 15% der in dem Bereich liegenden Grundstücke nachgewiesen werden kann. Wenn sich ein Drittel der Eigentümer dagegen ausspricht, ist der Antrag von der Aufsichtsbehörde abzulehnen. Ein solches Vorgehen ist in Österreich nicht bekannt und auch rechtlich nicht möglich, da in Österreich nur das Assanierungsgesetz verankert ist, das sich jedoch von demjenigen des BID unterscheidet und nur Gemeindebelange betrifft. Ein BID hingegen unterläge in Österreich der Bundeskompetenz, durch die breitangelegten Maßnahmen, die auch Bundesgesetze wie Straßenverwaltung, Denkmalschutz und Gewerberecht umfassen. Im Gegensatz zur Assanierung ist das BID Konzept ein echtes PPP. „BID ist nicht nur ein neues Konzept, es ist eine „neue Philosophie des Stadterneuerungsrechts“. Die private Initiative geht von Geschäftsleuten aus, die die Attraktivität eines bestimmten Raums steigern wollen. BID macht die jahrelangen Einforderungen der Zivilgesellschaft wahr und ist geradezu ein Paradebeispiel hierfür. Diese Einbeziehung lässt sich mit der Governance- Perspektive gut beschreiben. Governance ist weder eine Rechtsfigur noch ein aktiver Ansatz, sondern ein – rechtssoziologischer – Analyserahmen für eine besondere Form von Public-Private-Partnership. Im Vordergrund steht nicht die Steuerung durch einen Akteur, sondern die ganzheitliche Betrachtung einer Regelungsstruktur, wie auch immer sie zustande gekommen ist.“<sup>269</sup> Eine Möglichkeit BID in Österreich zu implementieren kann

---

<sup>267</sup> Storr (2011).

<sup>268</sup> Friesecke (2007).

<sup>269</sup> Storr (2011).

durch die Einbeziehung der gesetzlichen Tourismusabgabe, die in den Zuständigkeitsbereich der Bundesländer fällt, als gesetzliche Abgabe für Stadtmarketing und Standortmarketing erfolgen. Dadurch würden automatisch alle Betriebe und Institutionen eines Standortes in die Entwicklung einbezogen und eine mittel- und langfristige Planung der Aktivitäten für ein Standortmanagement wird finanzierbar. BID könnten, wie schon praktiziert für Stadtentwicklungsvorhaben in Deutschland durch privatrechtliche Verträge begründet werden. Die Verfügbarkeit des öffentlichen Raumes für alle wird dabei bewahrt.

### **5.7.6. Innenstadtentwicklungsfonds ISF**

Innenstadtentwicklungsfonds können Initiativen unterstützen, welche die Stadt zur Sanierung der Innenstadt unterstützen, da immer weniger Maßnahmen zur Stadterneuerung im Neubau, sondern immer mehr im Bestand getätigt werden. „Im Gegensatz zur Landentwicklung und zur Projektentwicklung wird in der Bestandsentwicklung (dem – „Redevelopment“) eine Sanierung oder gar Neuausrichtung der Nutzung den Lebenszyklus eines bestehenden Grundstücks beziehungsweise eines bestehenden Standorts zu erneuern versucht“<sup>270</sup> Die städtischen Kassen brauchen private Investoren für umfassendere Investitionen, um sie anhand eines PPP Projektes einzubinden. „Aus Sicht der Europäischen Kommission neuer Organisationsformen und Finanzierungsinstrumente in der Stadterneuerung. Aus ihrer Sicht können hierbei Stadtentwicklungsfonds eine einfachere partnerschaftliche Organisationsform, einen revolvingierenden Rückfluss investierter Mittel sowie eine größere Hebelwirkung durch Einbindung von privatem Finanzierungskapital (von Entwicklern, Investoren und/oder Geschäftsbanken) ermöglichen, weshalb ihr Aufbau und ihre Verbreitung im Rahmen der JESSICA Initiative gefördert werden soll.“<sup>271</sup>

---

<sup>270</sup>Nadler (2007).

<sup>271</sup> Ebenda.

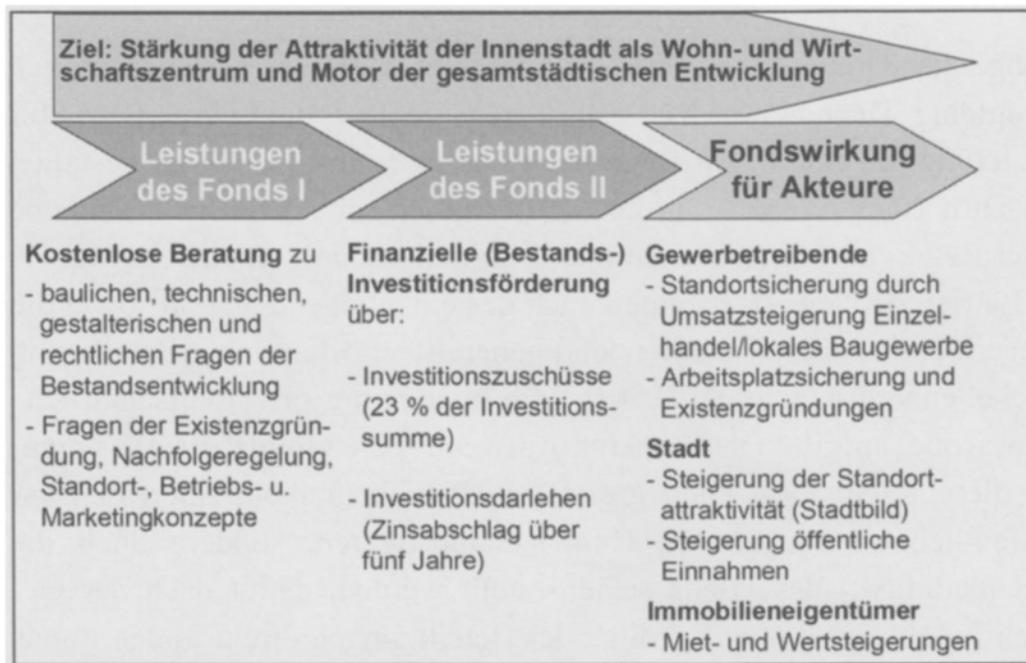


Abb. 45 Handlungsfelder Innenstadtentwicklungsfonds.<sup>272</sup>

Der Stadtentwicklungsfonds kann zur Sanierung von innerstädtischen Projekten eine kostenlose qualifizierte Beratung anbieten, die bauliche, technische, gestalterische und rechtliche Fragen betrifft, sowie als weiteren Schritt eine kleine finanzielle Förderung für ausschließlich innerstädtische gelegene Projekte vergeben. Diese Investitionszuschüsse, die auf ein vorher exakt festgelegtes Stadtzentrum beschränkt sind, können bis etwa € 10.000.- betragen. Außerhalb der Innenstadt können zinsgünstige Investitionsdarlehen, bis € 110.000.- gewährt werden.

Die Organisationsstruktur eines Innenstadtentwicklungsfonds ist ähnlich einer GmbH Struktur, also einer privatwirtschaftlichen Kapitalgesellschaft, aufgebaut. Diese Struktur gewährleistet, dass auch Privatkapital über Kredite oder Beteiligungen in den Fonds eingebracht werden kann. Eine Steuerungsgruppe unter Einbeziehung von externen Beratern, unter einem Geschäftsführer, entscheidet über die Förderungsvergabe. Bei höheren Förderungsvolumina wird der Aufsichtsrat des Fonds eingebunden.

<sup>272</sup> Ebenda.

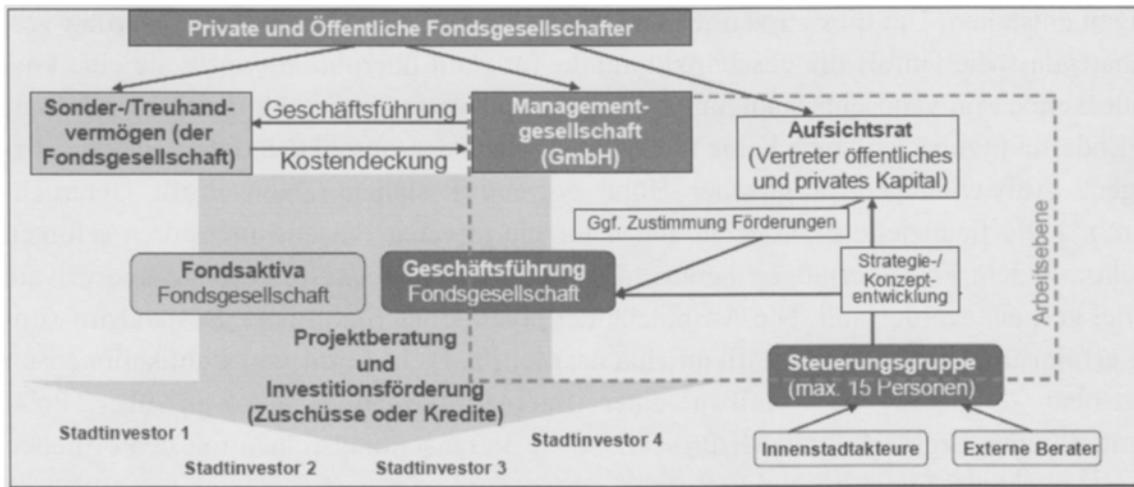


Abb. 46 Organisationsstruktur Innenstadtentwicklungsfonds.<sup>273</sup>

Die Finanzierungsstruktur eines Innenstadtentwicklungsfonds basiert auf einer einmaligen, nicht rückzahlbaren Kapitaleinlage der Stadtwerke, der lokalen Sparkasse, oder einer lokalen Bank. Ein nachträglicher Wertausgleich soll die innerstädtischen Grundstückseigentümer einbinden, „aufgrund der durch die Investition erhöhten Bodenwerte“<sup>274</sup>

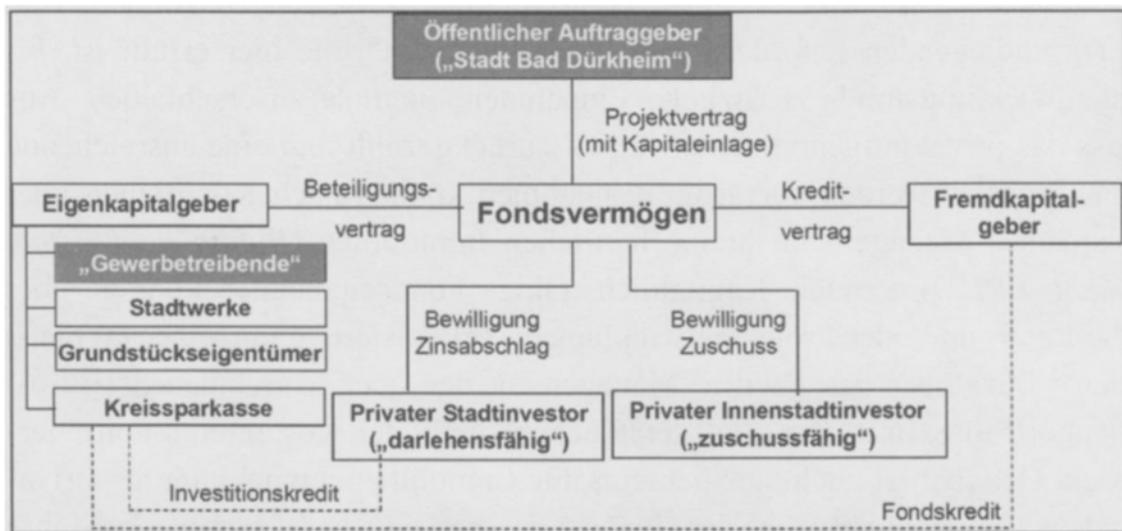


Abb. 47 Finanzierungsstruktur Innenstadtentwicklungsfonds.<sup>275</sup>

Als Ergebnis der Einrichtung eines solchen Fonds werden Stadterneuerungsprojekte nicht mehr über das Stadtbudget abgewickelt und private Grundbesitzer und Investoren

<sup>273</sup> Ebenda.

<sup>274</sup> Ebenda.

<sup>275</sup> Ebenda.

werden angeleitet, „richtig“ in ihren Gebäudebestand zu investieren. „Das entstehende Vertrauen schafft Investitionsbereitschaft auf Seiten der privaten Akteure. Dabei werden vielfältige Stadtinvestitionen im Gebäudebestand initiiert, deren Ausführung vor allem dem lokalen Baugewerbe zugute kommt, womit der Wirtschaftsaufschwung auch in dieser Branche nachhaltig stabilisiert werden konnte.“<sup>276</sup>

---

<sup>276</sup> Ebenda.

## **Kapitel sechs**

### **6. Schlussfolgerung**



## Perspektiven von PPP für Stadtentwicklungsprojekte

Nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte und Brachflächenrevitalisierung mit PPP sind nicht nur langfristige und komplexe Vorhaben, sehr schwierig zu koordinieren und vielschichtig was die Anzahl der Partner sowie deren Interessen betrifft. Die öffentliche Hand muß eine kompetente und klare Führungsrolle behalten, um die Aufgaben und Verantwortungen der Partner zu verteilen, zu kontrollieren und die zeitlichen Abläufe zu steuern. Herausforderungen der Prozesssteuerungen bestehen in der Abwicklung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP unter Wahrung der kommunalen Aufgaben durch den privaten Partner, wobei der öffentliche Auftraggeber umfangreiche Aufgaben zu erfüllen hat. Diese sind die Suche nach potenziellen Vertragspartnern, das Führen von Verhandlungen, die Ausarbeitung von Verträgen, den Vertragsabschluss, das Monitoring, die Evaluierung, sowie die Umsetzung der Vertragsinhalte und die Übernahme der Transaktionskosten. PPP Projekte zur Entwicklung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten in Österreich beruhen auf der Bereitschaft von öffentlichen und privaten Partnern eine gemeinsame Vereinbarung einzugehen. Um diese Hemmschwelle und die Risiken, die damit einhergehen, zu verringern, werden verschiedene Stufen der Beteiligung zwischen den Partnern vereinbart und damit Grundlagen geschaffen, auf der die geschäftlichen Beziehungen aufgebaut werden können. Die Notwendigkeit der Erstellung von Verträgen als Grundlage für das Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern wurde bereits in der Analyse der Fallstudien thematisiert. Diese vertraglichen Vereinbarungen führen zur koordinierten Durchführung der Maßnahmen auf Projektebene im Kontext der stadträumlichen Entwicklung. Die vertragliche Grundlage für PPP führt zu einer gewissen Flexibilität, die dem öffentlichen Auftraggeber auch die Möglichkeit einer Pönalisierung einräumt. Um PPP Projekte erfolgreich zu gestalten müssen mit dem Vertrauen zur Innovation die Vorteile der Partnerschaft für jedes einzelne Projekt nachvollziehbar dargestellt werden. Damit soll auch verhindert werden, dass öffentliche Initiativen für Partnerschaften mit dem privaten Sektor ausgenutzt werden, wobei die öffentliche Hand vor allem Termintreue, Festlegung der Standards und Erwartungen der Leistungserbringung zu prüfen hat. Durch Wahrnehmung der Kontrollfunktion der öffentlichen Hand und durch eine aktive Projektbegleitung können erfolgreiche PPP-Ergebnisse gewährleistet werden. Ein internationaler Ver-

gleich zeigt einen vollständigen Rückzug des öffentlichen Partners aus seinem Kontroll- und Aufgabenbereich als größtes Hindernis, mit dem negative Erfahrungen bei PPP gemacht wurden.

PPP-Projekte sind bei vielen öffentlichen Körperschaften und der Öffentlichkeit sehr beliebt, obwohl einige Probleme und Proteste dagegen bestehen. Bedenken der Öffentlichkeit bestehen gegenüber dem privaten Sektor mit der Befürchtung, dass dieser zu viel Profit aus PPP-Projekten lukrieren könnte. Öffentliche Perspektiven für PPP haben sich allerdings im Laufe der Zeit in dem Ausmaß verbessert, in dem die Regierung Maßnahmen verschärft und verbesserte Ansätze hervorgebracht hat. Dies war jedoch nicht ausreichend um den Widerstand gegen PPP auszuräumen. Die Grundsätze in PPP-Verträgen sowie die vertragliche Regelung der privaten Erträge oder Gewinne des öffentlichen Sektors haben dazu beigetragen, diese Bedenken zu zerstreuen. Die Auswirkungen und Ergebnisse der Stadterneuerungsschemata werden in der ständig steigenden Anzahl von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten sichtbar, die in PPP eine Finanzierungsoption finden. Diese setzen strikte Kontrollmechanismen und Transparenz für die Vorbereitung und Durchführung voraus, sowie Monitoring und eine konstante Evaluierung.

Da es in der Literatur keine bewährten Bezüge zwischen nachhaltiger Stadtentwicklung und PPP gibt, wurden vier kritische Erfolgsfaktoren aus empirischen Ergebnissen erarbeitet. Die Analyse der Fallstudien ergab, dass öffentliche Beratung und wettbewerbsfähige Vergabeprozesse geeignete Grundlagen für erfolgreiche PPP Projekte sind. Als Ergebnis wurden die Fallstudien anhand dieser vier kritischen Erfolgsfaktoren untersucht und eine Bewertung daraus abgeleitet, die mit den Experteninterviews und den Ergebnissen aus der Literaturanalyse verglichen wurde. Lösungsansätze konnten unabhängig von dem regionalen Kontext und Einflüssen aus der Überlagerung von Theorie und Praxis durch die kritischen Erfolgsfaktoren von Ehrlichkeit, Transparenz und Vertrauen, Kommunikation, politischem Commitment, strukturierter Governance, sowie klaren Rahmenbedingungen, Strategien und Ziele als entscheidende Eigenschaften für PPP's und übertragbare Messgrößen für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte mit PPP identifiziert und überprüft werden. Projekte können anhand der kritischen Erfolgsfaktoren kategorisiert und direkt miteinander verglichen werden. Auf die Bedeutung des Vertrauens zwischen den Partnern verweist die Tatsache, dass eine kontinuierliche Weiter-

entwicklung der Rollen in der Partnerschaft nötig ist, um für beide Seiten dauerhaft Vorteile zu erzielen. Eine Berechnung mit Hilfe des PSC Rechners wird als Entscheidungsgrundlage für die Einbindung von privatem Kapital zur städtebaulichen Sanierung von den Kommunen herangezogen. Dies kann mit einer Investitionskostenberechnung in der Projektvorbereitung die Entscheidung für oder gegen Projekte mit PPP bedeuten. Akteure in einem PPP Stadtentwicklungsprojekt sind neben Verwaltungs- und Planungsabteilungen, Beratungsfirmen, die PPP Projektabwicklungen anbieten, Stadtentwicklungsfonds, Generalunternehmer, Banken, Investorengruppen, Versicherungen und Bürger. Für die Unterstützung von PPP Projekten mit solch unterschiedlichen Akteuren ist es vorteilhaft eine PPP Task-Force als Anlaufstelle auf Bundesebene einzurichten, die alle Informationen bündelt und auch beratend bei der Vergabe von Großprojekten tätig werden kann. Diese Beratungsstelle könnte in der Architektenkammer oder im Bundeskanzler- oder Finanzamt angesiedelt werden, um eine effiziente Kontroll- und Beratungstätigkeit auszuüben.

Die Ergebnisse des Vergleichs der Literatur und des Vergleichs der Fallstudien aus dieser Untersuchung legen nahe, dass in Hinblick auf die finanziellen Möglichkeiten und den Handlungsbedarf der öffentlichen Hand als Träger der öffentlichen Belange, Projekte mit PPP immer zahlreicher werden. PPP kann jedoch nicht systematisch als Lösung für die Umsetzung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten eingesetzt werden. Der PPP-Ansatz ist vor allem für Projekte mit größerem Investitionsvolumen geeignet. Insbesondere für städtische Großprojekte und langfristig geplante Erweiterungsvorhaben wird PPP in Wien schon jetzt in der Planung als Möglichkeit zur Finanzierung mit einbezogen und damit als angemessene Beteiligung von Grundeigentümern und Investoren eingesetzt. Die öffentliche Hand kann bei dieser Zusammenarbeit die Rahmenbedingungen durch Steuerungsmechanismen positiv beeinflussen. PPP's stellen eine durchsichtige und verlässliche Quelle der Anwendung der Standards von sozialer Governance für nachhaltige Stadtentwicklung dar. Allerdings polarisiert die Diskussion um PPP, da bereits negative Erfahrungen im Bereich von Infrastrukturprojekten gesammelt werden konnten. Ein wichtiges Argument, das auf Probleme im Zusammenhang mit PPP verweist, sind Beschwerden der Verwaltung im Umgang mit PPP Projekten und die Tatsache, dass PPP vor allem für große Projekte anwendbar ist. Es besteht ein starker politischer Wille für PPP, denn es bietet Vorteile, schafft Arbeitsplätze, reduziert kurzfristig die finanzielle Belastung der Kommune und führt damit zu nachhal-

tigen Projektergebnissen. PPP ist nicht nur für Kommunen interessant, deren budgetäre Situation angespannt ist, sondern führt auch zur Einbindung des privaten Sektors mit den damit verfügbaren Ressourcen und Erfahrungen. Diese Zusammenarbeit der öffentlichen Hand und der privaten Unternehmen verdeutlicht auch die Bezüge zwischen nachhaltiger Stadtentwicklung und PPP, wodurch nachhaltige Projektziele förderbar werden. Die Verbindung von PPP und nachhaltiger Stadtentwicklung führt neben der Erfüllung von Förderkriterien für internationale Fonds und nachhaltigen Planungsansätzen zur Erfüllung von Umweltschutzziele. Die Möglichkeiten der Förderung von Projekten durch Stadtentwicklungsfonds, wurden einem theoretischen Rahmenwerk zur Stadtteilentwicklung mit PPP vorangestellt und haben diese Ansätze, sowie die Einflüsse von kooperativer und gemeinsamer Governance, bestätigt. Der Ansatz, ein Verständnis für Konzept und Anwendung der kritischen Erfolgsfaktoren zu entwickeln, wird damit ebenso bestätigt. Die Schnittstellen von nachhaltiger Stadtentwicklung und PPP wurden aufgezeigt und die Facetten und Aspekte der Anwendung von PPP anhand der Fallstudien demonstriert. Ebenso wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Zusammenarbeit der öffentlichen und privaten Partner aufgezeigt. Die Grenzen dieser Arbeit haben in erster Linie mit der Tatsache zu tun, dass die Analyse nur sechs Fallstudien umfasst und es in Österreich mit dem Thema der nachhaltigen Stadtentwicklung keine weiteren Projekte gibt, zu denen Informationen verfügbar sind. Weitere Forschungsansätze zur Effizienz der PPP-Methode für nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte bestehen in deren Übertragung auf andere Projektarten. In Zusammenhang mit Resilienzscenarien bietet die Finanzierung von Katastrophen-Vorbeugemaßnahmen einen zukunftsfähigen Hintergrund für PPP, der noch zu erforschen ist. Ebenso sind PPP (Public Private Participation Partnership) und Öffentlich Private Kooperationen zur Finanzierung von historischen Revitalisierungsmaßnahmen Anwendungsgebiete, für die PPP-Konzepte noch nicht in voller Bandbreite eingesetzt wurden. Weitere Forschungsthemen sind die Best Practices in öffentlich-privaten Partnerschaften, welche die Rolle von Machbarkeitsstudien und das Partner-Engagement untersuchen.

Zusammenfassend kann als Lehre aus den Analysen und Fallstudien als Schlussfolgerung dieser Forschungsarbeit festgehalten werden, dass die Erkenntnis der Risiken, sowie deren Zuweisung und Verteilung zwischen den Projektpartnern sehr wichtig ist, wie schon im Basiswissen über PPP beschrieben wurde und es auch in den Analyseergebnissen der Fallstudien ein entscheidendes Thema darstellt. Dies ist von überaus großer

Bedeutung, da jeder Akteur unterschiedliche Beweggründe und Ziele hat, um an einem PPP Projekt für nachhaltige Stadtentwicklung teilzunehmen. Der Erfolg eines PPP Projekts hängt davon ab, wie der private Partner mit den Risiken umgeht. Eine stärkere Kompetenzverteilung zur Durchführung von nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten mit PPP und klare gesetzliche Regelungen sind Bedingungen zur Durchführung von PPP's in Österreich. Verständliche, transparente vertragliche Regelungen, der Rentabilitätsvergleich und die Verstärkung der Kapazitäten der Verwaltung sowie die kritischen Erfolgsfaktoren bilden die Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines nachhaltigen Stadtentwicklungsprojektes mit PPP. Nachhaltige Stadtentwicklung ist durch großmaßstäbliche Projekte geprägt, die moderne und innovative Ansätze haben, wodurch die technischen Herausforderungen, die Kosten und damit auch die Risiken hoch sind. Ohne die Ressourcen, das Know-how und die Expertise der privaten Partner könnten solche Projekte nicht erfolgreich umgesetzt werden. Andererseits ist es für private Partner auch mit Vorteilen verbunden, an diesen Projekten teil zu haben, da sie dadurch Bekanntheit erlangen und ihr Ansehen verbessern.

Um nachhaltige Stadtentwicklung als PPP mit privaten Partnern zu realisieren und damit soziale Organisation mit Verantwortung in Bezug und Verbindung zu setzen, muss jedoch zuerst die Kommunikation zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen zustande kommen.



## Referenzen

- Abankina, Tatiana** Regional development models using cultural heritage resources *In: International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Band Vol. 7, Ausgabe N°1, 2013, S. 3–10.
- Adams, Thomas** Outline of Town and City Planning: A Review of Past Efforts and Modern Aims, Russell Sage Foundation, 1935.
- Adams, Thomas** Outline of Town and City Planning. A Review of Past efforts and Modern Aims.
- Akbiyikli, R u.a.** Project Finance and the Private Finance Initiative (PFI) *In: JOURNAL OF STRUCTURED FINANCE*, Band 12, Ausgabe 2, 2006, S. 67–75.
- Akintoye, Akintola u.a.(hrsg)** Public-Private Prtnerships, Managing Risks and Opportunities, Blackwell Science Ltd., 2003, ISBN: 0-632-06465-X.
- Albers, Gerd** Zur Entwicklung der Stadtplanung in Europa: Begegnungen, Einflüsse, Verflechtungen, Vieweg Friedr. + Sohn Ver, 1997a, ISBN: 978-3-528-06117-3.
- Albers, Gerd** Zur Entwicklung der Stadtplanung in Europa: Begegnungen, Einflüsse, Verflechtungen, Birkhäuser, 1997b, ISBN: 978-3-0356-0256-2.
- Albers, Gerd** Beobachtungen zur Situation der stadtplanung in Großbritannien *In: Nachrichten der Akademie für Raumforschung und Landesplanung*, Ausgabe 1, 2001.
- Albers, Gerd** Stadtplanung. Eine praxiorientierte Einführung, Darmstadt.
- Albers, Hans-Hermann** Corporate Urban Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung, Frankfurt am Main/New York, Campus Verlag, 2011, ISBN: 978-3-593-39506-7.
- Alexander, Christopher** Notes on the Systhesis of Form, London, 1964.
- Alexander, Christopher u.a.** A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, OUP USA, 1977, ISBN: 978-0-19-501919-3.
- Alfen, Hans W.** PPP Framework Paper Draft act4PPP, 2008.
- Allmendinger, Philip** Planning theory, Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, Palgrave, 2002, ISBN: 0-333-92551-3.
- Alterman, Rachelle** Planning in the face of crisis: land use, housing and mass immigration in Israel, London; New York, Routledge, 2002, ISBN: 0-415-27383-8.
- Altrock, Uwe** Perspektiven der Planungstheorie, Berlin, Leue, 2004, ISBN: 3-923421-15-X.
- Amann, Wolfgang** HFA Eine WohnbaufinanzierungsAgentur für Mittel-Ost- und Südost-Europa. Machbarkeitsstudie, Wien, Institut für Immobilien, Bauen und Wohnen, 2005.
- Andree, Ulrich** Public Private Partnership. Ergänzung oder Alternative zur Privatisierung kommunaler Dienstleistungen *In: Office Management*, Band 12, 1996, p.18-22.
- Asset One AG** Stadtszenarien für Graz-Reininghaus, 2008a.
- Asset One AG** Nutzungsvielfalt für Graz-Reininghaus, 2008b.
- Asset One AG** Mobilität für Graz-Reininghaus, 2009.
- Asset One, immobilienentwicklungs AG** Konzeptionen des Wünschenswerten. Was Städte über die Zukunft wissen sollten., Wien, Czernin Verlags GmbH, 2006, ISBN: 978-3-7076-0214-2.
- Baldauf, Gerd** Ortsplanung im ländlichen Raum: Aufgaben, Inhalte, Instrumente, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 1980, ISBN: 3-421-02545-2.

- Balderjahn, Ingo** Standortmarketing, 2., komplett überarb. und aktual. Aufl., Konstanz, UTB GmbH, Stuttgart, 2014, ISBN: 978-3-8252-4195-7.
- Barby, Joachim von** Städtebauliche Infrastruktur und Kommunalwirtschaft: Methoden zur Ermittlung des Investitionsaufwandes und der Folgekosten unter Einbeziehung einer Grundausstattung, Bonn, Dümmler, 1974.
- Baudrillard, Jean** Amerika, München, Matthes & Seitz, 1987, ISBN: 0-86091-978-1.
- Baudrillard, Jean und Bergfleth, Gerd** Der symbolische Tausch und der Tod, München, Matthes und Seitz, 1982, ISBN: 3-88221-215-2.
- Baumeister, R.** Stadt - Erweiterungen in Technischer Baupolizeilicher Und Wirtschaftlicher Beziehung, Nabu Press, 2012, ISBN: 978-1-286-05888-6.
- Bavaj, Giorgio und Schröder, Detlef** Wohnen und Arbeiten: Anwendungsbeispiele und Arbeitshilfen zum Planungserlass Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, Minister für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr, 1986, ISBN: 3-8176-9008-8.
- Beatley, Timothy** Ethical land use: principles of policy and planning, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1994, ISBN: 0-8018-4698-6.
- Beauregard, R A** Between modernity and postmodernity: the ambiguous position of US planning *In: Environ. Plann. D Environment and Planning D: Society and Space*, Band 7, Ausgabe 4, 1997, S. 381–395.
- Becker, Heidede u.a.** Ohne Leitbild? Städtebau in Deutschland und Europa, Stuttgart, Karl Krämer, 1998, ISBN: 3-7828-1510-6.
- Becker, Heidede u.a.** Stadtbaukultur - Modelle, Workshops, Wettbewerbe: Verfahren der Verständigung über die Gestaltung der Stadt. 1 1, Stuttgart [u.a.], Kohlhammer, 2002.
- Beck, Ulrich** Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1986, ISBN: 3-518-11365-8.
- Benjamin, Walter** Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit; drei Studien zur Kunstsoziologie., [Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1963.
- Beratergruppe „PPP im öffentlichen Hochbau“** PPP im Öffentlichen Hochbau, BD.III Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, Teilband 1: Arbeitspapiere Nr. 1-3, Berlin, 2003a.
- Beratergruppe „PPP im öffentlichen Hochbau“** PPP im Öffentlichen Hochbau, BD.II Rechtliche Rahmenbedingungen, Teilband 1: Zusammenfassung, Vertragsrechtliche Grundlagen, Bundes- und Landeshaushaltsrecht, Kommunalrecht, Berlin, 2003b.
- Beratergruppe „PPP im öffentlichen Hochbau“** PPP im Öffentlichen Hochbau, BD.IV Sammlung und systematische Auswertung der Informationen zu PPP-Beispielen, Berlin, 2003c.
- Beratergruppe „PPP im öffentlichen Hochbau“** PPP im Öffentlichen Hochbau, BD.V Strategie/ Taskforces. Strukturskizze für das föderale Kompetenzzentrum, Berlin, 2003d.
- Berger, Renée und Fosler, A.** Public-Private Partnership in American Cities, Lexington Toronto, 1982.
- Bergmann, Eckhard** Nachhaltige Stadtentwicklung, Bonn, Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, 1996.
- Beyer, Rolf** Die Institutionalisierung von Stadtmarketing: Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallstudie, Bonn, 1995.
- Biddulph, Mike** Urban design, regeneration and the entrepreneurial city *In: Progress in Planning*, Band Elsevier, Ausgabe 76, 2011, S. 63–103.
- Bieter, Willy** Zukunft der Arbeit- welcher Arbeit?, Berlin ; Basel; Boston, Birkhäuser, 1998, ISBN: 3-7643 5931-5.

- Bing, Li u.a.** The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK *In: JPMA International Journal of Project Management*, Band 23, Ausgabe 1, 2005, S. 25–35.
- Birmingham City Council** Birmingham Energy Action Plan- Birmingham 2026, 2008.
- Biwald, Peter u.a.** PPP in Zeiten der Schuldenbremse, Grundlagenstudie, Zenrale Ergebnisse, KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, 2015.
- Blum, Elisabeth(hrsg)** Wem gehört die Stadt? Armut und Obdachlosigkeit in den Metropolen, Basel, Lenos Verlag, 1996.
- Bodenschatz, H und Kegler, H** Städtebaureform auf Amerikanisch 13 Projekte von der Wustentadt Civano bis zur State Street Chicago *In: BAUWELT*, Band 91, 2000, S. 42–59.
- Bohr, Dieter** Modellrechnungen bei der städtischen Sanierungsplanung in Verbindung mit der Flächennutzungsplanung, Bonn, 1977.
- Boland, Philipp** Sexing up the city in the international beauty contest: the performative nature of spatial planning and the fictive spectacle of place branding *In: Town Planning Review*, Band 84, Ausgabe 2, 2013, S. 251–274.
- Bollerey, Franziska** Architekturkonzeption der utopischen Sozialisten: alternative Planung und Architektur für den gesellschaftlichen Prozess, München, H. Moos, 1977, ISBN: 3-7879-0095-0.
- Bölling, Lars und Sieverts, Thomas(hrsg)** Mitten am Rand: auf dem Weg von der Vorstadt über die Zwischenstadt zur regionalen Stadtlandschaft, Wuppertal, Müller + Busmann, 2004, ISBN: 3-928766-59-7.
- Bollnow, Otto Friedrich** Mensch und Raum., Stuttgart, W. Kohlhammer, 1963.
- Bösiger, Beatrice** Media Marx Mediacluster *In: Wirtschaftsblatt*, 2010.
- Böventer, Edwin von und Hampe, Johannes** Ökonomische Grundlagen der Stadtplanung: eine Einführung in die Stadtökonomie, Hannover, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1988, ISBN: 3-88838-205-X.
- Boyle, Robin** Partnership in Practice. An Assessment of Public-Private Collaboration in Urban Regeneration - A Case Study of Glasgow Action, 1989, s. 17-28.
- Braunfels, Wolfgang** Abendländische Stadtbaukunst: Herrschaftsform u. Baugestalt, Köln, DuMont Schauberg, 1976, ISBN: 3-7701-0882-5.
- Breitling, Peter und Deutsches Nationalkomitee für das Europäische Denkmalschutzjahr 1975** Historische Städte, Städte für morgen, Köln, Dt. Unesco-Komm., 1976.
- Bremer, Brigitte** Public-Private Partnership, Köln-Berlin-München, Carl Heymanns Verlag, 2005, ISBN: 3-452-26030-5.
- Bretschneider, Michael** Probleme der Städte *In: der städtetag*, 1996.
- Brundtland, Gro Harlem** „Our common future.“ World Commission on Environment and Development, Oxford ; New York, Oxford University Press, 1987, ISBN: 978-0-19-282080-8.
- Brüning, Christoph** Public-Private-Partnership in der Gebäudeverwaltung *In: Stadt und Gemeinde*, Ausgabe 2-3, 1997.
- Brunsing, Jürgen und Frehn, Michael** Stadt der kurzen Wege: zukunftsfähiges Leitbild oder planerische Utopie?, Dortmund, Institut für Raumplanung, Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung, IRPUD, 1999, ISBN: 3-88211-116-X.
- Buchner, Herbert u.a.** Kabelwerk Entwurfsprozess als Modell, Der Stand der Dinge, 1. Auflage, Wien, Stadtentwicklung Wien, 2004, ISBN: 3-902015-78-0.
- Budäus, Dietrich** Großstädtische Aufgabenerfüllung im Wandel, Baden-Baden, 1996.
- Budäus, Dietrich** Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung, Baden-Baden, 1997.

- Budäus, Dietrich** Kooperationsformen zwischen Staat und Markt: Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership, 1, Baden-Baden, Nomos, 2005, ISBN: 978-3-8329-1722-7.
- Budäus, Dietrich und Grüning, Gernod** Public Private Partnership. Konzeption und Probleme eines Instruments zur Verwaltungsreform aus Sicht der Public Choice-Theorie, Hamburg, 1996.
- Bult-Spiering, Mirjam und Dewulf, Geert** Strategic issues in Public-Private Partnerships. An international perspective, Oxford, Malden, Carlton, Blackwell Publishing Ltd., 2006, ISBN: 1-4051-3475-5.
- Bunzel, Arno u.a.** Städtebauliche Verträge- ein Handbuch. Dritte, aktualisierte und erweiterte Auflage, Edition DIFU, 2007, ISBN: 978-3-88118-428-1.
- Bunzel, Arno und Lunebach, Jochem** Städtebauliche Entwicklungsmassnahmen: ein Handbuch, Berlin, Deutsches Institut für Urbanistik, 1994, ISBN: 3-88118-176-8.
- Bunzel, Arno u.a.** Nutzungswandel und städtebauliche Steuerung, Opladen, Leske + Budrich, 2003, ISBN: 3-8100-3783-4.
- Burton, Elizabeth u.a.** The Compact City: A Sustainable Urban Form?, Routledge, 2003, ISBN: 978-1-135-81699-5.
- Calvino, Italo und Kroeber, Burkhardt** Die unsichtbaren Städte, München, Hanser, 2007, ISBN: 978-3-446-20828-5.
- Carrillo, Patricia u.a.** Governance and Knowledge Management for Public-Private Partnerships, 1 edition, Chichester, U.K. ; Malden, MA, Wiley-Blackwell, 2010, ISBN: 978-1-4051-8855-5.
- Cheung, Esther u.a.** Reasons for implementing public private partnership projects: Perspectives from Hong Kong, Australian and British practitioners *In: Journal of Property Investment & Finance*, Band 27, Ausgabe 1, 2009a, S. 81–95.
- Cheung, Esther u.a.** Reasons for implementing public private partnership projects: Perspectives from Hong Kong, Australian and British practitioners *In: Journal of Property Investment & Finance*, Band 27, Ausgabe 1, 2009b, S. 81–95.
- Clucas, Flo** Public Private Partnership in urban regeneration, A guide to opportunities and practice, Liverpool, 2006.
- Commission of the European Communities** Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, 2004.
- Corten, Jean-Paul u.a.(hrsg)** Heritage as an Asset for Inner-City Development. An Urban Manager's Guide Book, Amsterdam, nai10 publishers, 2014, ISBN: 978-94-6208-116-1.
- Dalla Longa, Remo(hrsg)** Urban models and public-private partnership, Berlin ; New York, Springer, 2011, ISBN: 978-3-540-70507-9.
- Dallhammer, Erich** PPP - Modelle in der Raumplanung *In: Österreichische Gesellschaft für Raumplanung, ÖGR*, Band 2/2005, 2005.
- Dangschat, Jens** Konzeption, Realität und Funktio „neuer Standortpolitik“ - am Beispiel des „Unternehmens Haburg“, in: Heinelt, Hubert und Mayer, Margit (Hrsg): *Politik in europäischen Städten. Fallstudien zur Bedeutung lokaler Politik*, Basel/Boston/Berlin, 1993.
- Davis, Mike** Dead cities, and other tales, New York, New Press : Distributed by W.W. Norton, 2002, ISBN: 1-56584-765-2.
- Davis, Mike** Planet of slums, London; New York, Verso, 2006, ISBN: 1-84467-022-8.
- Deruy, Laurent und Nouel, Gide Loyrette** How to improve the stability of PPP contracts. Introduction to th elegal framework for PPP, Lowy Institute, 23.11.2006.

- Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung** Symposium Public-Private-Partnership. Ausländische Erfahrungen und praktische Beispiele in Deutschland, Bonn-Bad Godesberg, 1992.
- Deutschmann, Christoph** Iden für eine bürgernahe Verwaltung. Bedarf für Public Private Partnership In: *Office Management*, Ausgabe 3, 1996.
- Diederichs, Claus Jürgen** Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, 2nd, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2006, ISBN: ISBN-10 3-540-25509-5 Springer Berlin Heidelberg New York ISBN-13 978-3-540-25509-3 Springer Berlin Heidelberg New York.
- Dieterich, Beate und Dieterich, Hartmut** Boden - Wem nutzt er? Wen stützt er?: neue Perspektiven des Bodenrechts, Braunschweig [u.a., Vieweg, 1997, ISBN: 3528061197.
- Dill, Günther** Kommunale Aufgaben im Wandel. Theoretische und empirische Grundlagen, Berlin, 1992.
- Dixon** Reclaiming Brownfields: From Corporate Liability to Community Asset, Political Economy Research Institute University of Massachusetts Amherst, 2000.
- Durkheim, Emile** Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt am Main, 1988, Erste Veröffentlichung 1893.
- Eaton, Ruth** Die ideale Stadt: von der Antike bis zur Gegenwart, Berlin, Nicolai, 2001, ISBN: 3-87584-097-6.
- Eco, Umberto** Einführung in die Semiotik., München, W. Fink, 1972.
- Ehrlich, Matthias** PPP in Urban Development, Graz, Austria, 12.02.2010.
- Einsele, Martin und Kilian, Andrea** Stadtbausteine Karlsruhe: Elemente der Stadtlandschaft, Karlsruhe, Lehrstuhl für Städte, 1997, ISBN: 3-930092-08-5.
- Ennen, Edith** Die europäische Stadt des Mittelalters., Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1972, ISBN: 3-525-01308-6.
- Europäische Kommission** Integrierte Nachhaltige Stadtentwicklung, Kohäsionspolitik 2014-2020, Europäische Kommission, 2011.
- European Commission und Directorate General for Mobility and Transport** White paper on transport: roadmap to a single European transport area : towards a competitive and resource-efficient transport system, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2011, ISBN: 978-92-79-18270-9.
- European International Contractors(hrsg)** EIC White Book on BOT/ PPP, Berlin, 2003, ISBN: 3-980825-4-4.
- European International Contractors(hrsg)** EIC Memorandum on Frequently Asked Questions on Public-Private Partnerships (PPP), Berlin, 2006, ISBN: 3-980825-7-9.
- Experten-Arbeitsgruppe für EIB Darlehensfinanzierung** Investitionsfinanzierung nachhaltiger Städte und Gemeinden in Europa - die Rolle der EIB Abschlussbericht - Die wichtigsten Ergebnisse, Leipzig, EIB, 2007.
- Fainstein, Norman** Öffentlich-private Partnerschaften bei der Stadterneuerung und Stadtentwicklung in den USA, in: Heinz, Werner (Hrsg): *Public Private Partnership - ein neuer Weg zur Stadt- entwicklung?*, Stuttgart/Berlin/Köln, 1993.
- Farquharson, Edward u.a.** How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets, Washington DC, The World Bank, 2011, ISBN: 978-0-8213-7863-2.
- Fassmann, Heinz u.a.** Wien: städtebauliche Strukturen und gesellschaftliche Entwicklungen, Böhlau Verlag Wien, 2009, ISBN: 978-3-205-78323-7.
- Fischer, E. u.a.** Public Private Partnerships, Grin, GRIN Verlag GmbH, 2008, ISBN: 978-3-638-92283-8.

- Fischer, Katrin** Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP- ein Value-Management-Ansatz, Weimar, Bauhaus Universität Weimar, 2008.
- Floeting, Holger** Medien, Kommunikation und Stadtentwicklung, 1996.
- Flohé, Alexander u.a.** Public Private Partnership als Instrument zur Standortprofilierung, SFZ, 2001.
- Florida, Richard** Reset. Wie wir anders leben, arbeiten und eine neue Ära des Wohlstands begründen werden., Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2010, ISBN: 978-3-593-39125-0.
- Florida, Richard L** The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life, New York, NY, Basic Books, 2002, ISBN: 0-465-02476-9.
- Florida, Richard L** The great reset: how new ways of living and working drive post-crash prosperity, New York, Harper, 2010, ISBN: 978-0-06-193719-4.
- Frey, Hans-Erich und Hewel, Brigitte** Öffentlich-private Partnerschaften und Verwaltungsreform *Verwaltung reformieren. Öffentlich-private Partnerschaften. Management Beispiele aus der Praxis*, Frankfurt am Main, 1995.
- Frey, Oliver und Koch, Florian (hrsg)** Die Zukunft der Europäischen Stadt: Stadtpolitik, Stadtplanung und Stadtgesellschaft im Wandel, Wiesbaden, 2011, ISBN: 978-3-531-17156-2.
- Frey, Otto** Strategieplan Wien, Magistratsabteilung 18- Stadtentwicklung und Stadtplanung, 2004, ISBN: 3-902015-75-6.
- Frey, Wolfgang** Das Fünf-Finger-Prinzip, Strategien für eine nachhaltige Architektur, Erste Auflage, Freiburg im Breisgau, Herder Verlag, 2010, ISBN: 978-3-451-30387-6.
- Frick, Dieter** Theorie des Städtebaus: zur baulich-räumlichen Organisation von Stadt, Tübingen, Wasmuth, 2006, ISBN: 978-3-8030-0654-7.
- Frick, Dieter** Theorie des Städtebaus, Zweite Auflage, Berlin, Ernst Wasmuth Verlag Tübingen, 2008, ISBN: 3 8030 0654 6.
- Friesecke, Frank** Housing Improvement Districts – ein Instrument auch für die Innenentwicklung *In: Flächenmanagement und Bodenordnung*, Band 69, Ausgabe Heft 6, 2007, S. 241–245.
- Fürst, Dietrich** Einführung: Stadt und Region, Berlin, Deutsches Institut für Urbanistik, 2001.
- Gatzke, Nicolas** Public Private Partnerships und öffentliche Verschuldung: PPP-Modelle im Licht deutscher und europäischer Verschuldungsregeln und ihre Transparenz in den öffentlichen Haushalten, Peter Lang, 2010, ISBN: 978-3-631-59878-8.
- Geddes, Patrick** Cities in evolution., New York, Oxford University Press, 1950.
- Geddes, Patrick und Carnegie Dunfermline Trust** City development; a report to the Carnegie Dunfermline Trust., New Brunswick, N.J., Rutgers University Press, 1973, ISBN: 0-8135-0748-0.
- Gehl, Jan** Cities for People, Island Press, 2013.
- Gehl, Jan u.a.** New City Spaces, Auflage: 0002, Copenhagen, Island Pr, 2008a, ISBN: 978-87-7407-293-5.
- Gehl, Jan u.a.** New City Spaces, Auflage: 0002, Copenhagen, Island Pr, 2008b, ISBN: 978-87-7407-293-5.
- Gerstlberger, Wolfgang** Public-Private-Partnerships und Stadtentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 1999, ISBN: 3-87988-348-3.
- Gibson, Katherine** Postmodern Cities and Spaces, Oxford, 1995.

- Giddens, Anthony** Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main/New York, 1992, erstmals: 1984.
- Giedion, S** Raum, Zeit, Architektur: Die Entstehung einer neuen Tradition, [s.n.], Verlag für Architektur Artemis Zürich und München, 1976, ISBN: 3-7608-8106-8.
- Girardet, Herbert und Schumacher Society (Great Britain)** Creating sustainable cities, Totnes, Devon, Published by Green Books for the Schumacher Society, 1999, ISBN: 1-870098-77-3.
- Glaser, M.B.** PPP and Brownfield Revitalisation Sites in North- West Europe, Orteliuslaan 1041 3528 BE Utrecht P.O. Box 85104 3508 AC Utrecht, 2005.
- GmbH, IBA Emscher Park u.a.** IBA Emscher Park Siedlungskultur: Neue und alte Gartenstädte im Ruhrgebiet, 1999, Braunschweig, Vieweg+Teubner Verlag, 1999, ISBN: 978-3-528-02425-3.
- Göb, Rüdiger** Die schrumpfende Stadt *In: Archiv für Kommunalwissenschaften*, 1977, S. 149–177.
- Gosztonyi, Alexander** Der Raum: Geschichte seiner Probleme in Philosophie u. Wiss., Freiburg [Breisgau]; München, Alber, 1976, ISBN: 3-495-47202-9.
- Grabow, Busso u.a.** Weich Standortfaktoren, Berlin, 1995.
- Grabow, Busso und Schneider, Stefan** PPP-Projekte in Deutschland 2009. Erfahrungen, Verbreitung, Perspektiven, Berlin, 2009.
- Graeber, David** Schulden. Die ersten 5000 Jahre, Stuttgart, Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, 2012, ISBN: 978-3-608-94767-0.
- Groenendijk, Nico** Financing Techniques for Brownfield Regeneration- A practical guide, Twente, Netherlands, 2006a.
- Groenendijk, Nico** New Financing Techniques; Public Private Partnership Models; and Marketing Concepts for Redeveloped Brownfield Sites, Twente, Netherlands, 2006b.
- Groenendijk, Nico** Financing Techniques for Brownfield Regeneration- A practical guide, Dept. of Legal & Economic Governance Studies Centre for European Studies University of Twente Netherlands, 2006.
- Habermas, Jürgen** Verwissenschaftlichte Politik und öffentliche Meinung *In: Humanität und politische Verantwortung : [Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Barth]*, 1964, S. 54–73.
- Habermas, Jürgen** Technik und Wissenschaft als „Ideologie.“, [Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1968, ISBN: 978-3-518-10287-9.
- Habermas, Jürgen** Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1981, ISBN: 3-518-07583-7.
- Habermas, Jürgen** Der philosophische Diskurs der Moderne: zwölf Vorlesungen, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1985a, ISBN: 3-518-57702-6.
- Habermas, Jürgen** Die Neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1985b, ISBN: 3-518-11321-6.
- Habermas, Jürgen** Kleine politische Schriften 5: Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1985c, ISBN: 3-518-11321-6.
- Habermas, Jürgen** Die Moderne, ein unvollendetes Projekt: philosophisch-politische Aufsätze, Leipzig, Reclam, 1994, ISBN: 3-379-00658-0.
- Habermas, Jürgen** Die postnationale Konstellation. Politische Essays, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1998, ISBN: 3-518-12095-6.
- Habermas, Jürgen und Luhmann, Niklas** Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet d. Systemforschung?, (Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1971, ISBN: 3-518-06358-8.
- Hall, Peter** The world cities, New York, McGraw-Hill, 1966.

- Hall, Peter** Cities in civilization, New York, Pantheon Books, 1998, ISBN: 0-394-58732-4.
- Hall, Peter** The end of the city? "The report of my death was an exaggeration"<sup>1</sup> *In: City*, Band 7, Ausgabe 2, 2003, S. 141–152.
- Hall, Peter** Cities of tomorrow: an intellectual history of urban planning and design since 1880, 2014, ISBN: 978-1-118-45647-7.
- Hall, Peter und Pfeiffer, Ulrich** Weltbericht für die Zukunft der Städte, Berlin, Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, 2000.
- Hamedinger, Alexander u.a.** Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat, 1st, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV Fachverlage GmbH, 2008, ISBN: 978-3-531-14587-7.
- Harald, Behrens** Privatisierung kommunaler Tourismuseinrichtungen im Rahmen der Tourismusentwicklung in Schleswig-Holstein, Auflage: eBook-Print, Diplomica Verlag, 2006, ISBN: 978-3-8324-9556-5.
- Hatzfeld, Ulrich** Öffentliche Stadtentwicklungspolitik und private Projektentwicklung Düsseldorf, 26. bis 28. Mai 1999, Berlin, Inst. für Städtebau, 1999.
- Häussermann, Hartmut** Stadtsoziologie: eine Einführung, Frankfurt am Main, Campus, 2004, ISBN: 3-593-37497-8.
- Häußermann, Hartmut und Birkhuber, Daniela** Festivalisierung der Stadtpolitik: Stadtentwicklung durch große Projekte, Opladen, Westdt. Verl., 1993, ISBN: 3-531-12507-9.
- Häussermann, Hartmut und Siebel, Walter** Neue Urbanität, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1987, ISBN: 3-518-11432-8.
- Haussermann, Hartmut und Siebel, Walter** Schrumpfende Städte -- schrumpfende Phantasie *In: Merkur.*, Band 58, Ausgabe 8, 2004, S. 632.
- Healey, Patsy** Managing cities: the new urban context, J. Wiley, 1995, ISBN: 978-0-471-94922-0.
- Healey, Patsy** Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies, UBC Press, 1997, ISBN: 978-0-7748-0598-8.
- Heimann, Hubert u.a.** City-Management Solingen Public Private Partnership für die Innenstadt *In: ExWoSt-Informationen Forschungsfeld „Städtebau und Wirtschaft“*, Band 10, 1993.
- Heinz, Werner** Stadtentwicklung und Strukturwandel. Einschätzungen kommunaler und außerkommunaler Entscheidungsträger, Stuttgart, 1990.
- Heinz, Werner** Public Private Partnership - ein neuer Weg zur stadtentwicklung?, Stuttgart/Berlin/Köln, 1993.
- Heinz, Werner u.a.** Integrierte Stadtentwicklungsplanung und Stadtentwicklungsmanagement – Strategien und Instrumente nachhaltiger Stadtentwicklung, Berlin, Köln, Deutscher Städtetag, 2013, ISBN: 978-3-88082-258-0.
- Heinz, Werner und Scholz, Carola** Public Private Partnership im Städtebau. Erfahrungen aus der kommunalen Praxis, 1996a.
- Heinz, Werner und Scholz, Carola** Public Private Partnership im Städtebau, Erfahrungen aus der kommunalen Praxis, acht Fallbeispiele aus nordrheinwestfälischen Städten, Berlin, 1996b, ISBN: 3-88118-218-7.
- Hemming, Richard** Public-Private Partnerships, Tunis, Tunisia, 28.02.2006, Fiscal Affairs Department International Monetary Fund, IMF.
- Herbert, David T und Thomas, Colin J** Cities in space: cities as place, London, David Fulton, 1997, ISBN: 1-85346-401-5.
- Hermanns, Klaus** Partnerschaftliche Stadtentwicklung. Privatisierung kommunaler Aufgaben, Köln, 1995.

- Hewel, Brigitte**(hrsg) Verwaltung reformieren. Öffentlich-private Partnerschaften. Management-Beispiele aus der Praxis, Frankfurt am Main, 1995.
- Hillebrecht, Rudolf** Städtebau und Stadtentwicklung, Stuttgart [u.a.], Kohlhammer [u.a.], 1962.
- Hodge, Graeme A u.a.** International handbook on public-private partnerships, Cheltenham, Edward Elgar, 2010, ISBN: 978-1-84844-356-3.
- Hofbauer, Christian Kersten** act4PPP Report 1 Analyze of Potentials and Challenges, Graz, 2009.
- Hofbauer, Christian Kersten** ACT4PPP WP4\_final document, BVLEG, 2011.
- Hofbauer, Christian Kersten und Hinterberger, Robert** Urban and Site Development with PPP, 2012.
- Hoffmann-Axthelm, Dieter** Anleitung zum Stadtumbau, Frankfurt am Main/New York, 1996a.
- Hoffmann-Axthelm, Dieter** Planung, Investment, Politik: Kassel*Stadt-Entwicklung*, Frankfurt am Main/New York, 1996b.
- Höller, Johanna** Grünbuch PPP; Stellungnahme der Republik Österreich, Wien, Bundeskanzleramt, 2004.
- Horst, Ahrens, Peter Paul & Zierold** Entwicklungsplanung in Kommune und Region theoretische Zusammenhänge praktische Erfahrung konzeptionelle Perspektiven, Dortmund, IRPUD, 1986.
- Horx, Matthias** Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung, Frankfurt am Main, Eichborn AG, 2001, ISBN: 3-8281-1664-3.
- Hubbard, Phil** Urban Design and City Regeneration: Social Representations of Entrepreneurial Landscapes, 1996.
- Humpert, Klaus** Einführung in den Städtebau, Stuttgart; Berlin; Köln, Kohlhammer, 1997, ISBN: 3-17-013060-9.
- Hurley, Andrew** Beyond Preservation. Using Public History to Revitalize Inner Cities, Philadelphia. Pennsylvania, Temple University Press, 2010.
- IUCN** Caring for the earth: a strategy for sustainable living, London [u.a., Earthscan, 2009, ISBN: 1-84407-936-8.
- Jacobs, Jane** The Death and Life of Great American Cities, 1961.
- Jacobs, Jane** The economy of cities, New York, Random House, 1969.
- Jacobs, Jane** The Death and Life of Great American Cities, New York, Vintage Books Random House, 1992, ISBN: 0-679-74195-X.
- Janning, Hermann** Voraussetzungen eines kommunalen PPP-Managements. Ansätze aus der Sicht eines Kreises, in: Hermanns, Klaus und Walcha, Henning (Hrsg): *Partnerschaftliche Stadtentwicklung. Privatisierung kommunaler Aufgaben und Leistungen*, Köln, 1995.
- Jencks, Charles** Die Sprache der postmodernen Architektur: die Entstehung einer alternativen Tradition, Stuttgart, DVA, 1980, ISBN: 3-421-02530-4.
- Jencks, Charles** Spätmoderne Architektur: Beiträge über die Transformation des internationalen Stils, Stuttgart, Deutsche Verl.-Anst., 1981, ISBN: 3-421-02562-2.
- Jencks, Charles** Post-modernism: the new classicism in art and architecture, New York, Rizzoli, 1987, ISBN: 0-8478-0835-1.
- Jilka, Brigitte** PPP Modelle (und Raumentwicklung) *In: ÖGR, Österreichische Gesellschaft für Raumplanung, Zeitschrift des Departement für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung der TU Wien, Band 1686/2005,2, 2005.*
- Joks, Gerhard** Architekten und Ingenieure als Partner der öffentlichen Bauherren *In: DIB Deutsches Ingenieur Blatt, Ausgabe 11, 2005.*
- Joks, Gerhard** Lernen von Deutschland. Plädoyer gegen PPP, 2015.

- Jonas, Hans** Das Prinzip Verantwortung: Versuch e. Ethik für d. technolog. Zivilisation, Frankfurt am Main, Insel-Verlag, 1979, ISBN: 3-458-04907-X.
- Kahn, Matthew E** Climatedopolis: how our cities will thrive in the hotter future, New York, Basic Books, 2010, ISBN: 978-0-465-01926-7.
- Kainrath, Wilhelm u.a.** Die Bandstadt: städtebauliche Vision oder reales Modell der Stadtentwicklung?, Wien, Picus, 1997, ISBN: 3-85452-126-X.
- Kaiser, Edward John u.a.** Urban land use planning, Urbana, University of Illinois Press, 1995, ISBN: 0-252-02101-0.
- Kappeler, Andreas und Nemoz, Mathieu** Public-Private Partnerships in Europe - Before and During the Recent Financial Crisis, European Investment Bank, 2010.
- Katz, Peter u.a.** The new urbanism: toward an architecture of community, New York, McGraw-Hill, 1994a, ISBN: 0-07-033889-2.
- Katz, Peter u.a.** The new urbanism: toward an architecture of community, New York, McGraw-Hill, 1994b, ISBN: 0-07-033889-2.
- Kaufmann, Josef** Smart Cities, Arbeiterkammer Steiermark, 2013.
- Keim, Karl-Dieter(hrsg)** Aufbruch der Städte. Räumliche Ordnung und kommunale Entwicklung in den ostdeutschen Bundesländern, Berlin, 1995.
- van Kempen, Ronald u.a.** Regenerating large housing estates in Europe, a guide to better practice, 2006, ISBN: 90 6266 259 5.
- Kiepe, Folkert** Die Städte und ihre Regionen. Zur Notwendigkeit einer verbesserten kommunalen Zusammenarbeit auf regionaler Ebene *In: der städtetag*, 1996.
- Kissel, Harald A und Institut für Städtebau, Wohnungswesen und Landesplanung** Städtebauliche Rahmenplanung: inhaltliche und methodische Hinweise zum Verfahren einer neuen Planart, schwerpunktmäßig dargestellt an Beispielen aus Klein- und Mittelstädten, Hannover, 1982.
- Kleboth, Andreas** Graz Reininghaus: Vielfalt ermöglichen – für die Wiedergeburt des Urbanen, in: Schrenk, Manfred, Popovich, Vasily V. und Zeile, Peter (Hrsg): *REAL CORP 2010 Proceedings/ Tagungsband*, Vienna, 2010.
- Kleboth Lindinger** Rahmenplan Reinighaus, 2010.
- Klotz, Heinrich** Moderne und Postmoderne: Architektur der Gegenwart 1960-1980, Braunschweig, Vieweg, 1984, ISBN: 3-528-08711-0.
- Klotz, Heinrich und Deutsches Architekturmuseum** Vision der Moderne: das Prinzip Konstruktion, München, Prestel, 1986, ISBN: 3-7913-0755-X.
- Knäpper, Peter** Chancen und Risiken von PPP-Modellen im Städtebau, 25.03.2004.
- Kneer, Georg und Nassehi, Armin** Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: eine Einführung, München, W. Fink, 1993, ISBN: 3-7705-2865-4.
- Knop, Detlef** My school is my castle - Erfahrungen mit der privatwirtschaftlichen Realisierung von Schulbauten in Großbritannien *Public Private Partnership Mehr Qualität und Effizienz im öffentlichen Güter- und Dienstleistungsangebot*, Bonn-Bad Godesberg, 2002, ISBN: 3-89892-052-6.
- Koch, Florian** Stadtplanung, Governance und Informalität: Vorschlag einer Typologie *Die Zukunft Der Europäischen Stadt: Stadtpolitik, Stadtplanung und Stadtgesellschaft Im Wandel*, 2010, S. 191–207, ISBN: 978-3-531-17156-2.
- Koch, Michael** Ökologische Stadtentwicklung: innovative Konzepte für Städtebau, Verkehr und Infrastruktur, Stuttgart; Berlin; Köln, Kohlhammer, 2001, ISBN: 3-17-014908-3.
- Köhler, Cordelia** Stadterleben: kritische Bemerkungen zu wahrnehmungs- und verhaltenstheoretischen Ansätzen und zur Praxis der gegenwärtigen Stadtgestaltung, Frankfurt/Main, R.G. Fischer, 1981, ISBN: 3-88323-238-6.

- Kommission der Europäischen Gemeinschaften** Grünbuch zu Öffentlich-Privaten Partnerschaften und den Gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für Öffentliche Aufträge und Konzessionen, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2004, KOM(2004) 327 endgültig.
- Kouwenhoven, Vincent** Public-Private Partnership: A Model for the management of Public-Private Cooperation. *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London/Newbury Park/New Dehli, 1993.
- Krause, Karl-Jürgen** Stadtgestalt und Stadterneuerung: Hinweise für die Praxis, Bonn, Bundesvereinigung Dt. Heimstätten e.V., 1974.
- Kreuz, Claudia und Nadler, Michael** JESSICA - UDF Typologies and Governance Structures in the context of JESSICA implementation, EIB, 2010.
- Kruft, Hanno-Walter** Geschichte der Architekturtheorie: von der Antike bis zur Gegenwart, München, C.H. Beck, 1985, ISBN: 3-406-30767-1.
- Kubanek, Martina** Untersuchung zur Anwendung von Public-Private Partnership im polnischen Gesundheitssektor, Univerlag tuberlin, 2008, ISBN: 978-3-7983-2076-5.
- Kühne, Armin** Regimewandel durch Großprojekte. Auf der Suche nach lokaler Handlungsfähigkeit in Zürich und Wien, Amsterdam, 1997.
- Kyvelou, Stella und Karaiskou, Elisavet** Urban development through PPPs in the Euro-Mediterranean region *In: Management of Environmental Quality: An international Journal*, Band 17 No 5, 2006, DOI: 10.1108/14777830610684567.
- Leanza, Eugenio** JESSICA Implementation Approaches in the EU, Brussels, 10.06.2009, abgerufen am 14.11.2011.
- Leipe, Frank u.a.** Revitalisierung von Brachflächen durch PPP. Vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren, Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH, 2011.
- Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt** LEIPZIG CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt, Ministertreffen zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenarbeit, 2007.
- Leitner, Tarek** Mut zur Schönheit: Streitschrift gegen die Verschandelung Österreichs, Christian Brandstätter Verlag, 2013.
- Lichtenberger, Elisabeth** Stadtgeographie 1. 1., Stuttgart [u.a.], Teubner, 1991, ISBN: 3-519-13424-1.
- Lipietz, Alain** Cultural geography, political economy and ecology *In: European Planning Studies*, Band Volume 7, Ausgabe Issue 1, 1999, S. 41–50.
- Littwin, Frank** Public private partnership im öffentlichen Hochbau: Handbuch, W. Kohlhammer Verlag, 2006, ISBN: 978-3-17-018970-6.
- Lübke, Ingrid** Kooperative Stadtentwicklung durch kooperative Planung: Erfahrungen aus europäischen Stadt-Regionen, Auflage: 1, Berlin, Reimer, Dietrich, 2010, ISBN: 978-3-496-01428-7.
- Ludwig Boltzmann Institut für Interdisziplinäre Stadtforschung(hrsg)** Stadtplanung und Stakeholder, Managing the Flow, Wien, Springer Verlag/ Wien, 2006, ISBN: 987-3-211-31076-2.
- Luhmann, Niklas** Ökologische Kommunikation: kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1986, ISBN: 3-531-11775-0.
- Luhmann, Niklas** Die Wirtschaft der Gesellschaft, Erste Auflage, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1988, ISBN: 978 3 518 28752 1.
- Luhmann, Niklas** Die Wirtschaft der Gesellschaft, Erste Auflage, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1994, ISBN: 978-3-518-28752-1.

- Luhmann, Niklas und Baecker, Dirk** Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2002, ISBN: 3-89670-292-0.
- Luhmann, Niklas und Habermas, Jürgen** Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - was leistet die Systemforschung?, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1971, ISBN: 3-518-06358-8.
- Lynch, Kevin** Site planning., Cambridge, M.I.T. Press, 1971, ISBN: 0-262-12050-X.
- Lynch, Kevin und Lynch, Kevin** Das Bild der Stadt, Berlin, Ullstein, 1965.
- Lyotard, Jean-François und Pfersmann, Otto** Das postmoderne Wissen: ein Bericht, Graz, Böhlau, 1986, ISBN: 3-205-01307-7.
- Majer, Helge** Regionale Innovationsprozesse und die Zukunft der Industriegesellschaft *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Bonn, 1996.
- Manschwetus, Uwe** Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung, Softcover reprint of the original 1st ed. 1995, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 1995, ISBN: 978-3-8244-0260-1.
- Marx, Sven-Patrick** Europäisches Planungsrecht und Public Private Partnerships im Städtebau, Kassel, 2003, ISBN: 3-89117-130-7.
- Marx, Sven-Patrick** Stadtplanung zwischen Umbruch und Kontinuität *Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat*, Wiesbaden, 1. Auflage, 2008, S. 87–101, ISBN: 978-3-531-14587-7.
- Maslow, Abraham** A Theory of Human Motivation *In: Psychological Review*, Band 50, 1943.
- Mayer, Heinz** Geschäfte ohne Genehmigung *In: Der Standard, Wirtschaft und Recht*, 03.12.2015.
- Mayrhofer, Christoph** Der Verkauf der Zukunft im Schulbau von morgen *In: derPlan*, Band 31, Ausgabe September 2014, 09.2014.
- McCleary, Boyd** Private Finanzierung öffentlicher Projekte: Großbritanniens Erfahrungen *Public Private Partnership Mehr Qualität und Effizienz im öffentlichen Güter- und Dienstleistungsangebot*, 2002, ISBN: 3-89892-052-6.
- McCleary, William Boyd** Public Private Partnership Mehr Qualität und Effizienz im öffentlichen Güter- und Dienstleistungsangebot, Bonn, Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Wirtschaftspolitik, 2002, ISBN: 3-89892-052-6.
- Meadows, Donella u.a.** Limits to Growth. The 30-year Update, White River Junction, USA, Chelsea Green Publishing, 2004.
- Meidutė, Ieva und Paliulis, Narimantas Kazimieras** Feasibility study of public-private partnership *In: International Journal of Strategic Property Management*, Band 15, Ausgabe 3, 2011, S. 257–274.
- Merleau-Ponty, Maurice und Boehm, Rudolf** Phänomenologie der Wahrnehmung., Berlin, W. de Gruyter, 1966.
- Meyer-Hofmann, Frank Riemenschneider, Oliver Weihrauch Bettina** Public Private Partnership, 2., aktualisierte Auflage. edition, Köln, Heymanns Verlag GmbH, 2007, ISBN: 978-3-452-26240-0.
- Miranda Sarmiento, Joaquim** Do Public-Private Partnerships Create Value for Money for the Public Sector? The Portuguese Experience *In: OECD Journal on Budgeting*, Band 10, Ausgabe 1, 2010, S. 1–27.
- Mirow, Thomas** Public Private Partnership - Eine notwendige Strategie zur Entlastung des Staates, Beispiele aus der Freien und Hansestadt Hamburg *Public Private Partnership - Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung*, Hamburg, 1997, ISBN: 3-7890-4612-4.

- Mitscherlich, Alexander** Die Unwirtlichkeit unserer Städte., (Frankfurt a.M., Suhrkamp, 1965, ISBN: 3-518-10123-4.
- Muhm-Knabl** Öffentliche-private Partnerschaft bei der Projektentwicklung von städtebaulichen Projekten, Wien, Institut für Finanzwissenschaften und Infrastrukturökonomie, TU Wien, 2000.
- Muhm-Knabl, Claudia** Öffentlich-private Partnerschaft bei der Projektentwicklung von städtebaulichen Projekten *PPP Modelle in der Raumplanung*, 2005.
- Müller-Wrede, Malte** Verdingungsordnung für Leistungen VOL/A. Kommentar, Auflage: 2. Aufl., Köln, Bundesanzeiger, 2007, ISBN: 978-3-89817-769-6.
- Mumford, Lewis** The culture of cities, New York, Harcourt, Brace and Co., 1938.
- Mumford, Lewis** The Culture of Cities, San Diego, Calif., Harvest Books, 1970, ISBN: 978-0-15-623301-9.
- Nadler (Innen-)** Stadtentwicklungsfonds- PublicPrivate Partnerships im Spannungsfeld zwischen Immobilienbestandsentwicklung und Stadterneuerung *In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services*, Band 30, Ausgabe 4, 2007, S. 414–435.
- Nadler, Michael** Integrated Plans for Sustainable Urban development (IPSUD) in Europe, Dortmund, TU Dortmund, 2014.
- Nadler, Michael u.a.** Stadtentwicklungsfonds in Europa. Ideen zur Umsetzung der JESSICA-Initiative, BMVBS/ BBSR, 2009.
- Naschold, Frieder** Neue Städte braucht das Land. Public Governance: Strukturen, Prozesse und Wirkungen kommunaler Innovationsstrategien in Europa, 1996.
- Neufert, Ernst und Kister, Johannes** Bauentwurfslehre: Grundlagen, Normen, Vorschriften über Anlage, Bau, Gestaltung, Raumbedarf, Raumbeziehungen, Maße für Gebäude, Räume, Einrichtungen, Geräte mit dem Menschen als Maß und Ziel; Handbuch für den Baufachmann, Bauherrn, Lehrenden und Lernenden, Wiesbaden, Springer Vieweg, 2012, ISBN: 978-3-8348-1825-6.
- New South Wales** Working with government guidelines for privately financed projects, Sydney, NSW Govt., 2001, ISBN: 0-7313-3135-4.
- Nisar, Tahir** Risk Management in Public-Private Partnership Contracts *In: Public Organization Review*, Band 7, Ausgabe 1, 2007, S. 1–19.
- Noller, Peter und Prigge, Walter** Stadt-Welt, Frankfurt am Main/New York, 1994.
- Offergeld, Torsten** Wirtschaftlichkeit von Immobilien im Lebenszyklus: Eine programmierte Entscheidungshilfe mit dem Fokus auf konventionelle und PPP-Projekte, Auflage: 2011, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2010, ISBN: 978-3-8349-2609-8.
- Öjendal, Joakim und Dellnas, Anki** Governance Dilemmas of Sustainable Cities, ILCD Swedish International Centre for Local Democracy, 2010, ISBN: 978-91-86725-00-6.
- Organisation for Economic Co-operation and Development** Public-private partnerships: in pursuit of risk sharing and value for money., Paris, OECD, 2008, ISBN: 978-92-64-04279-7.
- Palmer, Boris** Eine Stadt macht blau. Politik im Klimawandel-das Tübinger Modell, Köln, Kiepenheuer & Witsch, 2009, ISBN: 978-3-462-04113-2.
- Parlament Republik Österreich** Verkehrsprojekte auf dem Prüfstand des Rechnungshofes. PPP-Modell Ostregion, Hauptbahnhof Wien, Unterinntaltrasse, Parlamentskorrespondenz Nr- 568, 2011.
- Pauli, Christian** Entwicklung einer entscheidungshilfe zur Beurteilung der PPP- Eignung kommunaler Bauvorhaben, Kassel, Kassel, 2008.
- Pichler, Gerd und Blaas** Wiener Betriebszonenanalyse 2008, Stadtentwicklung Wien, MA 18, ISBN: 978-3-902576-20-0.

- Pike, Andy u.a.(hrsg)** Handbook of Local and Regional Development, New York, 2011, ISBN: 978-0-415-54831-1.
- Pollak, Peter** WWFF Holding GmbH. Prüfung der Beteiligungen Tätigkeitsbericht 2010, Kontrollamt der Stadt Wien, 2011.
- Posner, Paul u.a.** Public-Private Partnerships: The Relevance of Budgeting *In: OECD 2009*, Band 2009/1, 2009.
- Priebs, Axel** Städtenetze als raumordnungspolitischer Ansatz *In: Erdkunde*, Band 50, 1996, S. 35–45.
- Prinz, Dieter** Städtebau, Stuttgart, Kohlhammer, 1980, ISBN: 3-17-005404-X.
- Prinz, Tillmann** PPP besser planen: Qualitätssicherung im Lebenszyklus von Bauwerken, Bundesanzeiger, 2009.
- Proffen, Volker** Corporate Social Responsibility und Global Governance: Entwicklungs-PPP als Unternehmensbeitrag zum Erreichen der Millennium Goals, Berlin, Weißensee Verlag, 2009, ISBN: 978-3-89998-147-6.
- Proll, Uwe und Drey, Franz** Die 20 Besten: PPP - Beispiele aus Deutschland: Konzeption und Umsetzung von Public Private Partnership-Projekten anhand praktischer Beispiele, Auflage: 1., Aufl., Köln, Bundesanzeiger, 2005, ISBN: 978-3-89817-511-1.
- PwC** Delivering the PPP promise: a review of PPP issues and activity: PricewaterhouseCoopers., 2005.
- Quiggin, John** Risk, PPPs AND THE Public Sector Comparator *In: AUAR Australian Accounting Review*, Band 14, Ausgabe 33, 2004, S. 51–61.
- Rabin, Jack und Miller, Gerald J.** Handbook of Strategic Management, Second Edition, CRC Press, 2000, ISBN: 978-0-8247-0339-4.
- Randers, Jorgen** 2052, A Global Forecast for the Next Forty Years, White River Junction, USA, Chelsea Green Publishing, 2012, ISBN: 978-1-60358-467-8.
- Reichow, Hans Bernhard** Organische Stadtbaukunst, organische Baukunst, organische Kultur, Braunschweig, Westermann, 1949.
- Reinborn, Dietmar** Städtebau im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart, Kohlhammer, 1996, ISBN: 3-17-012547-8.
- Reinborn, Dietmar u.a.** Entwurfstraining im Städtebau, Stuttgart, W. Kohlhammer, 1992, ISBN: 3-17-011197-3.
- Ridley, Matt** The rational optimist: how prosperity evolves, New York, Harper, 2010, ISBN: 978-0-06-145205-5.
- Rieder, Max** Stadtszenarien Briefungunterlagen, 2008.
- Rifkin, Jeremy** The age of access: the new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience, New York, J.P. Tarcher/Putnam, 2000, ISBN: 1-58542-018-2.
- Rifkin, Jeremy** Der Europäische Traum. Die Vision einer leisen Supermacht, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH, 2004, ISBN: 3-593-37431-5.
- Ritter, Ernst-Hasso und Fürst, Dietrich** Europäische Raumentwicklungspolitik: Inhalte, Akteure, Verfahren, Organisation, Detmold, Rhon, 2009, ISBN: 978-3-939486-41-1.
- Röber, Manfred** Institutionelle Vielfalt und neue Übersichtlichkeit: Zukunftsperspektiven effizienter Steuerung öffentlicher Aufgaben zwischen Public Management und Public Governance, BWV Verlag, 2012, ISBN: 978-3-8305-2754-1.
- Rojahn, Bernd** Aufbruch! - Wohin? ... für eine auf Leistung, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit basierende Gesellschaftsentwicklung; 12 Zukunftsbausteine; [der Gegen-Entwurf], Pohlheim, Büchnerstr. 11, B. Rojahn, 2005, ISBN: 3-936705-75-5.

- Rosenkranz, Micha** Public Private Partnership in der Informationstechnologie, diplom.de, 2009, ISBN: 978-3-8366-2756-6.
- Roth, Roland** Auf dem Weg zur Bürgerkommune?: Bürgerschaftliches Engagement und Kommunalpolitik in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Berlin, Deutscher Bundestag <14. Legislaturperiode>, 2000.
- Rüdiger, Karlheinz u.a.** Ergebnisse Fachteam Wirtschaftsstandort Vision Rheintal, 2006.
- Rügemeier, Werner** Die Kosten der Privatisierung. Beispiel Köln: Müllentsorgung nach den Vorgaben der RWE *In: AKP 2*, 1996.
- Rügemeier, Werner** »Heuschrecken« im öffentlichen Raum: Public Private Partnership - Anatomie eines globalen Finanzinstruments, Bielefeld, transcript, 2008a, ISBN: 978-3-89942-851-3.
- Rügemeier, Werner** »Heuschrecken« im öffentlichen Raum: Public Private Partnership - Anatomie eines globalen Finanzinstruments, Bielefeld, transcript, 2008b, ISBN: 978-3-89942-851-3.
- Rügemeier, Werner** Heuschrecken im öffentlichen Raum. Public Private Partnership. Anatomie eines globalen Finanzinstruments, 2. Auflage, Bielefeld, transcript Verlag, 2011, ISBN: 978-3-8376-1741-2.
- Sassen, Saskia** The Global City, New York, London, Tokyo, Princeton, 1991.
- Sassen, Saskia** Cities in a World Economy, Thousand Oaks/London/New Dehli, 1994.
- Sassen, Saskia** Cities in a world economy, Thousand Oaks, Calif., Pine Forge Press, 2000, ISBN: 0-7619-8666-9.
- Scharping, Rudolf u.a.** Public Private Partnerships in Deutschland: Das Handbuch. Mit einem Register aller relevanten PPP-Projekte, Auflage: 1, Frankfurt, M., Frankfurter Allgemeine Buch, 2009, ISBN: 978-3-89981-183-4.
- Schlink, B** Der Preis der Gerechtigkeit *In: MERKUR -STUTTGART-*, Ausgabe 667, 2004, S. 983–997.
- Schmidt, Alexander und Hellmann, Hans** Integriertes Stadtentwicklungskonzept der Stadt Weimar, Stadtverwaltung Weimar, Stadtentwicklungsamt, 2011.
- Schmidt, Gabriele u.a.** Urban Governance im Spannungsfeld zwischen Partizipation und Effektivität: Erfahrungen mit dem New Deal for Communities-Programm in Bristol *Die Zukunft Der Europäischen Stadt: Stadtpolitik, Stadtplanung und Stadtgesellschaft Im Wandel*, 2010, S. 229–245, ISBN: 978-3-531-17156-2.
- Schneider, Nicole und Spellerberg, Annette** Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität, Opladen, Leske + Budrich, 1999, ISBN: 3-8100-2212-8.
- Schramm, Johannes und Aicher, Josef** Vergaberecht und PPP IV: Tagungsband zum 4. Jahresforum 2006, Wien, MANZ'sche Wien, 2007, ISBN: 978-3-214-00383-8.
- Schüller, Nicola u.a.(hrsg)** Urban Reports. Urban strategies and visions in mid-sized cities in a local and global context, Zürich, gta Verlag, ETH Zürich, 2009, ISBN: 978-3-85676-228-5.
- Schulze, Gerhard** Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt [Main]; New York, Campus, 1992, ISBN: 3-593-34615-X.
- Schumacher, E. F** Small is beautiful; economics as if people mattered, New York, Harper & Row, 1973, ISBN: 0-06-136122-4.
- Schwalb, Lilian** Kreative Governance? Public Private Partnerships in der lokalpolitischen Steuerung, 1st, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, 2011, ISBN: 978-5-531-18151-6.
- Seiss, Reinhard u.a.** Wer baut Wien? Hintergründe und Motive der Stadtentwicklung Wiens seit 1989, Auflage: 4., Auflage mit aktuellem Kommentar des Autors, Salzburg, Verlag Anton Pustet Salzburg, 2013, ISBN: 978-3-7025-0538-7.



- Squires, Gregory (hrsg)** Public-Private Partnership: Who gets What and Why *Unequal Partnerships. The Political Economy of Urban Redevelopment in Postwar America*, New Brunswick/New York, 1989.
- Stadler, Lea** Managing Across Corporate Boundaries: Public- Private Partnerships, in: Akhavan, Maria (Hrsg): *More than Bricks in the Wall*, 2010, ISBN: 978-3-8349-2580-0.
- Stadtbaudirektion Graz** Graz-Reininghaus, Bericht an den Stadtrat, 2009.
- Stadler, Lea u.a.** More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success, 1st, Wiesbaden, Gabler Verlag Springer Fachmedien GmbH, 2010, ISBN: 978-3-8349-2580-0.
- Steger, Gerhard** Öffentliches Haushaltswesen/ Budgetpolitik, Universität Wien, 06.2007.
- Stiglitz, Joseph** Die Chancen der Globalisierung, München, Siedler Verlag, 2006, ISBN: 3-88680-841-6.
- Stöglehner, Gernot u.a.** Energieraumplanung, Wien, ÖROK, 2014.
- Storr, Stefan** Business-Improvement-Districts: Sanierung durch Private im öffentlichen Raum. Ein Konzept für Österreich? In: *Zeitschrift für öffentliches Recht*, Ausgabe 66, 2011, S. 167–189.
- Streich, Bernd** Stadtplanung in der Wissensgesellschaft: ein Handbuch, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005, ISBN: 978-3-531-14569-3.
- Tank, Hannes** Stadtentwicklung, Raumnutzung, Stadterneuerung: theoretische Grundlagen, städtisches Entwicklungspotential und die Orientierung der Stadtentwicklungspolitik, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1987, ISBN: 3-525-10559-2.
- Thorns, David** The transformation of Cities. Urban Theory and Urban Life, New York, Palgrave Macmillan, 2002, ISBN: 0-333-74596-5.
- Toledo Informal Ministerial Meeting on Urban development Declaration** Toledo Informal Ministerial Meeting on Urban development Declaration, 2010.
- Tosics, Ivan** National spatial planning policies and governance typology, 2010.
- Trieb, Gerald** Wettbewerblicher Dialog und Verhandlungsverfahren, Wien, Universität Wien, 2009.
- Trieb, Michael** Stadtgestaltung Theorie und Praxis, Berlin, DE GRUYTER, 1974, ISBN: 978-3-0356-0046-9.
- Twickel, Christoph** GentrifiDingsbums oder eine Stadt für alle, Hamburg, Verlag Lutz Schulenburg, 2010, ISBN: 978-3-89401-726-2.
- United Nations Economic Commission for Europe (hrsg)** Guidebook on promoting Good Governance in Public-Private Partnerships, New York, Geneva, 2007, ISBN: 978-92-1-116979-9.
- URBACT JESSICA 4 Cities**, How cities can make the most from Urban Development Funds, Final Report, URBACT, 2010.
- Verkehr, Bundesministerium für u.a.** PPP Handbuch: Leitfaden für öffentlich-private Partnerschaften, Auflage: 2., vollst. überarbeitet und erweitert, Bad Homburg, VVB - Vereinigte Verlagsbetriebe Bad Homburg, 2009, ISBN: 978-3-938790-22-9.
- Vester, Frederic** Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 1999, ISBN: 3-421-05308-1.
- Vester, Frederic** Die Kunst vernetzt zu denken Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart, Dt. Verl.-Anst., 2000, ISBN: 3-421-05308-1.

- Vester, Frederic und Vester, Frederic** Neuland des Denkens: vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 1980, ISBN: 3-421-02703-X.
- Victoria und Department of the Treasury and Finance** Partnerships Victoria: guidance material., Melbourne, Dept. of Treasury and Finance, 2001.
- Virilio, Paul** Ereignislandschaft, Carl Hanser Verlag München Wien, 1998, ISBN: 3-446-19300-6.
- Waldron, John** PPP im englischen Schulbau: ein Bericht aus der Praxis, TU Wien, 11.07.2008.
- Weber, Barbara und Alfen, Hans Wilhelm** Infrastructure as an Asset Class: Investment Strategies, Project Finance and PPP, John Wiley & Sons, 2010, ISBN: 978-0-470-66175-8.
- Weber, Barbara u.a.** Infrastrukturinvestitionen-Projektfinanzierung und PPP: Praktische Anleitung für PPP und andere Projektfinanzierungen, 1. Auflage, Köln, Bank-Verlag, 2010, ISBN: 978-3-86556-189-3.
- Weber, Martin u.a.** Public Private Partnership, Auflage: 1, München, C.H.Beck, 2005, ISBN: 978-3-406-53258-0.
- Welsch, Wolfgang** Unsere postmoderne Moderne, Weinheim, VCH, 1987, ISBN: 3-527-17584-9.
- Wesselmann, Stefanie** Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Aufl. 2012, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2012, ISBN: 978-3-8349-3551-9.
- Weyl, Heinz** Räumliches Entwicklungspotenzial. Eine Grobübersicht *In: Raumforschung und Raumordnung*, 1976, S. 238–245.
- Wiegand, Dietmar** public-private-partnership als Instrument zur Standortprofilierung, München, 14.11.2013.
- Winfield-Pfefferkorn, Julia** The Branding of Cities. Exploring City Branding and the Importance of Brand Image, Syracuse University, 2005.
- Winkler-Hermaden, Rosa** Gemietete Klassenzimmer für steigende Schülerzahl *In: der standard*, 20.08.2014.
- Wissing, Rainer** Stadtmarketing. Ziele, Instrumente und Problemfelder, München, GRIN Verlag, 2007, ISBN: 978-3-638-70164-8.
- Wright, Frank Lloyd** The disappearing city, New York, W.F. Payson, 1932.
- Ziegler, Jean** Die Lebenden und der Tod, Salzburg, Ecwin Verlag, 2011, ISBN: 978-3-7110-0018-7.
- Zill, Thomas** Revitalisierung des Stadtteils Erfurt-Brühl, Graz, 13.01.2010.
- Verwaltung und kooperative Planungsprozesse. Die Interessen der Verwaltung *In: RaumPlanung*, 1995.
- Standorttendenzen und kommunale Standortpolitik im Dienstleistungssektor *In: Archiv für Kommunalwissenschaften*, 1996a.
- Steuerungs- und Organisationsprobleme am Beispiel des aufgabenfeldes Umweltschutz und Abfallwirtschaft in Hamburg. *Großstädtische Aufgabenerfüllung im Wandel*, Baden-Baden, 1996b.
- Städtebaulicher Entwurf als informelle Planung nach § 42 HOAI, Merkblatt Nr. 51 AKBW Städtebaulicher entwurf, Architektenkammer Baden-Württemberg, 2006.
- Basics Stadtbausteine, [s.l.], Birkhauser Verlag AG, 2007a, ISBN: 978-3-7643-8459-3.
- Chancen und Risiken von Public Private Partnership in den Neuen Bundesländern, 2007b.
- Öffentlich-Private-Partnerschaften in Deutschland, 2007c.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the Regions. Mobiliz-

- ing private and public investment for recovery and long term structural change: developing Public Private Partnerships, Commission of the European Communities, 2009.
- Der Energetische Imperativ. 100% jetzt: Wie der vollständige Wechsel zu erneuerbaren Energien zu realisieren ist., München, Verlag Antje Kunstmann GmbH, 2010a, ISBN: 978-3-88897-683-4.
- Combining EU Grant Funding with PPP for Infrastructure: Conceptual Models and Case Examples. Report prepared on the basis of a Consultancy Contract with PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers EEIG, 2010b.
- Draft Guidance Note on Financial Engineering Instruments under Article 44 of Council Regulation (EC) No 1083/2006, European Commission Directorate-General Regional Policy, 2011a.
- Verkehrsprojekte auf dem Prüfstand des Rechnungshofes- PPP-Modell Ostregion, Hauptbahnhof Wien, Unterinntaltrasse, Republik Österreich Parlament, 2011b.
- PPP- Kompass. Orientierungshilfe für öffentliche Auftraggeber, epec European PPP Expertise Centre, 2013.
- [CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.] [CSL STYLE ERROR: reference with no printed form.]
- Der Städtebau nach seinen künstlerischen Grundsätzen.  
European PPP Report 2009.
- AK Wien** Öffentlich-Private Partnerschaft, abgerufen am 22.10.2015, [http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/umweltundverkehr/verkehr/infrastuktur/Oeffentlich\\_private\\_Partnerschaften.html](http://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/umweltundverkehr/verkehr/infrastuktur/Oeffentlich_private_Partnerschaften.html).
- Bildung, Bundeszentrale für politische** Den Stadtumbau flankieren - Was leisten neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung? | bpb, abgerufen am 17.04.2016, <http://www.bpb.de/apuz/29286/den-stadtumbau-flankieren-was-leisten-neue-kooperationsformen-in-der-stadtentwicklung?p=all>.
- BMVBS** Erfahrungsbericht Öffentlich-Private-Partnerschaften in Deutschland, 2008, abgerufen am 15.06.2010, <http://www.bmvbs.de>.
- Center for History and New Media** Zotero Quick Start Guide, [http://zotero.org/support/quick\\_start\\_guide](http://zotero.org/support/quick_start_guide).
- EIB** The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs), European Investment Bank, 2004, [http://www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf).
- epec European PPP Expertise Centre** Market Update; Review of the European PPP Market in 2014, epec European PPP Expertise Centre, 2015, abgerufen am 18.04.2015, [http://www.eib.org/epec/resources/epec\\_market\\_update\\_2014\\_h1\\_en.pdf](http://www.eib.org/epec/resources/epec_market_update_2014_h1_en.pdf).
- Europäische Kommission** Handbuch für Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung Version 2014.0, 2014, abgerufen am 25.06.2015, <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?keyword=Wettbewerbliches+Verhandlungsverfahren+-+Bauleistungen&locale=de>.
- GmbH, Vertical Media** Gründerszene Lexikon, abgerufen am 09.06.2015a, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/joint-venture>.
- GmbH, Vertical Media** Gründerszene Lexikon, abgerufen am 09.06.2015b, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/joint-venture>.
- Greife, Wolfgang und Simons, Lothar H.** Wertorientiertes Personalmanagement, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 219–255, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_9](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_9), ISBN: 978-3-663-01447-8.

- Grimsey, Darrin** Are public private partnerships value for money?: evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views, Elsevier Ltd, 2005, abgerufen am 08.07.2015, [http://itupl-ura1.ml.unisa.edu.au:80/R/?func=dbin-jump-full&object\\_id=unisa27599](http://itupl-ura1.ml.unisa.edu.au:80/R/?func=dbin-jump-full&object_id=unisa27599).
- Grimsey, Darrin und Lewis, Mervyn** Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance, Cheltenham; Northampton, MA, Edward Elgar, 2004, abgerufen am 08.07.2015, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=128391>, ISBN: 1-84542-343-7.
- Güttler, Helmut u.a.** Planspiel Innenstadt in Celle und Halle (Saale) Endbericht, Bonn, 2001, abgerufen am 11.02.2010, [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2004undFrueher/PlanspielInnenstadt/DL\\_Endbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2004undFrueher/PlanspielInnenstadt/DL_Endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3).
- Harris, Stephen** Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services, Inter-American Development Bank, 2004, [http://www.alide.org/DataBank2007/RecInformation/2APP\\_Infraestructure/41PublicPPharrisBID.pdf](http://www.alide.org/DataBank2007/RecInformation/2APP_Infraestructure/41PublicPPharrisBID.pdf).
- Heid, Stephan** Wie Unternehmen PPP-Modelle erfolgreich umsetzen können *In: Wirtschaftsblatt*, 07.12.2012, abgerufen am 12.05.2013, [http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/recht\\_steuern/1266821/Wie-Unternehmen-PPPModelle-erfolgreich-umsetzen-konnen](http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/recht_steuern/1266821/Wie-Unternehmen-PPPModelle-erfolgreich-umsetzen-konnen).
- Hohn, Uta und Neuer, Birgit** New urban governance: Institutional change and consequences for urban development *In: European Planning Studies*, Band 14, Ausgabe 3, 20.08.2006, S. 291–298, abgerufen am 09.03.2012, <http://dx.doi.org/10.1080/09654310500420750>.
- Hoppenstedt, Dietrich H.** Die Zukunft der Sparkassen im Verbund, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 51–76, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_3](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_3), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Hoppenstedt, Karsten** Europäische Perspektiven und Herausforderungen öffentlichrechtlicher Regionalbanken, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 21–49, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_2), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Jacob, Andreas u.a.** Stadtentwicklungsfonds in Deutschland *In: ExWoSt-Information*, Ausgabe 35/3, 05.2011, abgerufen am 19.05.2011, [www.bbrs.bund.de](http://www.bbrs.bund.de).
- Jeck, Mirko Stefan und Bufka, Jürgen** Erfolgsfaktoren der Kundenbindung — Ganzheitliches Customer Relationship Management und ertragsorientierte Kundensegmentierung, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 329–353, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_12](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_12), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Kaufmann, Philipp und Jedelhauser, Julia** Private-Public-Partnership (PPP) aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, Wien, FGW- Forschungsgesellschaft für Wohnen, Planen und Bauen, 2007, abgerufen am 02.10.2012, <http://www.fgw.at/publikationen/07.htm>.
- Kipker, Ingo und Knopf, Andreas** Strategisches und wertorientiertes Management in Sparkassen, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 195–218, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_8](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_8), ISBN: 978-3-663-01447-8.

- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN** Die 20 Besten: PPP-Beispiele aus Deutschland von Proll, R. U., Drey, Franz: 9783898175111 - AbeBooks.de, 28.09.2014, abgerufen am 28.09.2014, <http://www.abebooks.de/20-Besten-PPP-Beispiele-Deutschland-Proll-Drey/11335412651/bd>.
- Langemeyer, Wigand und Danisch, Michael** Flexibilisierung und Effektivierung der Organisation, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 149–193, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_7](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_7), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Lansky** Definition PPP, abgerufen am 23.08.2012, [http://www.lansky.at/3p-publicprivatepartnership.html?&no\\_cache=1&sword\\_list\[\]=ppp](http://www.lansky.at/3p-publicprivatepartnership.html?&no_cache=1&sword_list[]=ppp).
- Leichtfuß, Reinhold** Potenziale von Regionalbanken heute und in der Zukunft, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 3–19, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_1](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_1), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- m18mac** Strukturplan Mehrwert Simmering - Südliches Gasometervorfeld im Zielgebiet Hauptbahnhof Wien – Erdberger Mais, abgerufen am 01.05.2016, <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/zielgebiete/erdbergermais/teilgebiete/gasometervorfeld/strukturplan.html>.
- Magistrat Hanau** Hanau Wettbewerblicher Dialog, abgerufen am 13.08.1012, <http://www.wettbewerblicher-dialog.de/projektbeschreibung/praeambel2011.html>.
- Mai, Karl** Vom Ursprung, Wesen und Untergang der Spekulationsgewinne - ein politökonomischer Diskussionsbeitrag, Bremen, 2008, abgerufen am 23.01.2013, <http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m5008.pdf>.
- Minton, Anna** The privatisation of public space. What kind of World are we building?, London, 2007, [www.rics.org](http://www.rics.org).
- Mrak, Thomas** Wissensstadt Graz- West, abgerufen am 12.10.2013, abgerufen am 12.10.2013, [http://www.urban-link.at/bilder/urban\\_wissensstadt.pdf](http://www.urban-link.at/bilder/urban_wissensstadt.pdf).
- OECD** Dedicated Public-Private Partnership Units: A Survey of Institutional and Governance Structures, 2010, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/dedicatedpublic-privatepartnershipunitsasurveyofinstitutionalandgovernancestructures.htm>, ISBN: 978-92-64-00651-5.
- Paul, Stephan** Finanzierungsbedarf im Mittelstand — Zwang zur Neupositionierung von Sparkassen?, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 279–327, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_11](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_11), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Quensen, Harald** Effektivität steigern — Regionalität bewahren — Kundenorientierung stärken. Erfolgsfaktoren für Sparkassen als regionale Vertriebsbanken, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 257–277, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_10](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_10), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Roth, Hans und Kogler, Werner** PPP-Streitgespräch: „Magistratsbeamte sind nie innovativ“ In: *Industriemagazin*, abgerufen am 09.01.2014, <http://www.industriemagazin.at/a/public-private-partnership-ppp-streitgesprach-magistratsbeamte-sind-nie-innovativ>.
- Schäfer, Bernhard** Anforderungen an das zukünftige Marktauftrittsprofil einer Regionalbank, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 93–117, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_5](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_5), ISBN: 978-3-663-01447-8.

- Schäfer, Bernhard** Epilog: Quo vadis?, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 385–388, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_14](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_14), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Schierenbeck, Henner und Tegeder, Patrick** Fusionen als Instrument zur Erreichung optimaler Betriebsgrößen in einer europäischen Regionssparkasse, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 121–147, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_6](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_6), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Schwanitz, Johannes** Multi Channel Bankbetrieb: veränderte Anforderung an IT-Infrastruktur und Konzepte, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 355–384, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_13](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_13), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Schweiger, Georg Christopher** Strategische Optionen im gegenwärtigen Konzentrationsprozess, in: Schäfer, Herr Bernhard (Hrsg): *Handbuch Regionalbanken*, 2004, S. 77–92, abgerufen am 25.06.2015, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1\\_4](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-01446-1_4), ISBN: 978-3-663-01447-8.
- Stewart, Dorothy** Smart Development for Brownfields: a Futures Approach using the Prospective through Scenarios Method In: *Future Academy, Dublin Institute of Technology*, 01.01.2004, <http://arrow.dit.ie/futuresacart>.
- Twickel, Christoph** Stadtentwicklung: „Selbsthilfe der Anlieger“ In: *Die Zeit*, 30.04.2015, abgerufen am 17.04.2016, <http://www.zeit.de/2015/16/stadtentwicklung-selbsthilfe-thomas-krueger-interview?print>.
- Unterhuber, Wolfgang** PPP-Modelle haben Zukunft, 24.07.2013, abgerufen am 12.05.2013, <http://www.daseinsvorsorge.at/index.php/ppp-modelle-haben-zukunft/>.
- Wien Holding**, abgerufen am 09.01.2014, <https://www.wienholding.at/Arbeiten-fuer-Wien/276>.
- Winter, Gerald** Nagl will Reininghausgründe kaufen In: *Kleine Zeitung*, 23.02.2012, abgerufen am 23.08.2012, <http://www.kleinezeitung.at/steiermark/graz/graz/2954240/nagl-will-reininghaus.story>.
- World Bank** Natural hazards, unnatural disasters the economics of effective prevention, Washington, D.C., World Bank, 2010, abgerufen am 07.07.2015, <http://site.ebrary.com/id/10430845>, ISBN: 9780821381410.
- Yigitcanlar, Tan u.a.** Sustainable Urban Development: An Integrated Framework for Urban Planning and Development *Rethinking Sustainable Development: Urban Management, Engineering, and Design*, 2010, S. 1–14, abgerufen am 29.03.2016, <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-61692-022-7>, ISBN: 978-1-61692-022-7, DOI: 10.4018/978-1-61692-022-7.ch001.
- Public-private partnerships: an international performance review, Blackwell Publishing Inc., abgerufen am 09.07.2015, <http://arrow.monash.edu.au/hdl/1959.1/187788>.
- The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs), 2004, [http://www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf).
- Waterfront Development, Wien, 2007, abgerufen am 06.01.2012, <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008007.pdf>.
- Public-Private Partnerships, OECD Publishing, 2008a, abgerufen am 14.06.2015, [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-private-partnerships\\_9789264046733-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-private-partnerships_9789264046733-en), ISBN: 978-92-64-04279-7.

Public-Private Partnerships, OECD Publishing, 2008b, abgerufen am 12.07.2015, [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-private-partnerships\\_9789264046733-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-private-partnerships_9789264046733-en), ISBN: 978-92-64-04279-7.

Moderne Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse, Ferdinand Enke Deutschland Germany Stuttgart, 2010, abgerufen am 07.07.2015, <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/18729>.

Public Private Partnership in Hanau? « Stoppt den „Wettbewerblichen Dialog“ – Hanau für alle!, 2010, abgerufen am 12.08.2012, <http://innenstadthanau.blogspot.de/2010/05/12/public-private-partnership-in-hanau/>.

BVergGVS 2012, 2012, abgerufen am 07.05.2013, <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40136375>.

Empfehlung des Staatsschuldenausschusses zur Budgetpolitik und deren Finanzierung 2013, Fiskalrat Österreich, 2012, abgerufen am 10.10.2014, [www.fiskalrat.at/.../empfehlungen/empfehlung-2013.../Empfehlung%20...](http://www.fiskalrat.at/.../empfehlungen/empfehlung-2013.../Empfehlung%20...)

Zeitkritik: Die Moderne ist vorbei In: *Die Zeit*, 26.07.2012, abgerufen am 29.09.2014, <http://www.zeit.de/2012/31/Zeitkritik-Postdemokratie-Spaetkapitalismus>.

STOP PPP | [www.gat.st](http://www.gat.st), 14.08.2012, abgerufen am 12.07.2015, <http://www.gat.st/news/stop-ppp>.

Wettbewerblicher Dialog, 2013, abgerufen am 02.05.2013, [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Wettbewerblicher\\_Dialog&oldid=130526570](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Wettbewerblicher_Dialog&oldid=130526570), Page Version ID: 130526570.

Finanzkrise ab 2007, 2014, abgerufen am 28.09.2014, [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Finanzkrise\\_ab\\_2007&oldid=134026228](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Finanzkrise_ab_2007&oldid=134026228), Page Version ID: 134026228.

Public-private partnership, 2014, abgerufen am 28.09.2014, [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Public%E2%80%93private\\_partnership&oldid=624327392](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Public%E2%80%93private_partnership&oldid=624327392), Page Version ID: 624327392.

Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität Ein Bericht an den Club of Rome von Frederic Vester, 28.09.2014, abgerufen am 28.09.2014, [http://www.dtv.de/buecher/die\\_kunst\\_vernetzt\\_zu\\_denken\\_33077.html](http://www.dtv.de/buecher/die_kunst_vernetzt_zu_denken_33077.html).

EasyBib: The Free Automatic Bibliography Composer, 28.09.2014, abgerufen am 28.09.2014, <http://www.easybib.com>.

Infrastructure as an Asset Class von Barbara Weber, Hans Wilhelm Alfen: John Wiley and Sons Ltd John Wiley & Sons Ltd 9780470685709 hardback - Blackwell Online, 28.09.2014, abgerufen am 28.09.2014, <http://www.abebooks.de/Infrastructure-Asset-Class-Barbara-Weber-Hans/12516086635/bd>.

Planung neu denken Band 2 [Dorothea Rohn-Klewe], 2014, abgerufen am 28.09.2014, <http://buch.archinform.net/isbn/3-939486-02-7.htm>.

10 Jahre PPP Praxis – was wäre heute anders? | Immobilien Magazin, abgerufen am 09.07.2015, [http://www.immobilienmagazin.at/artikel/10\\_jahre\\_ppp\\_praxis\\_was\\_waere\\_heute\\_anders/2014.1193/](http://www.immobilienmagazin.at/artikel/10_jahre_ppp_praxis_was_waere_heute_anders/2014.1193/).

Archivmeldung: Brauner:Media Quarter Marx wird Österreichs größtes Medienzentrum, <https://www.wien.gv.at/rk/msg/2008/0922/020.html>.

Bürokomplex TownTown kostet Wien Millionen, abgerufen am 13.06.2015a, <http://diepresse.com/home/panorama/wien/1569000/Burokomplex-TownTown-kostet-Wien-Millionen>.

Bürokomplex TownTown kostet Wien Millionen, abgerufen am 09.07.2015b, <http://diepresse.com/home/panorama/wien/1569000/Burokomplex-TownTown-kostet-Wien-Millionen>.

Der letzte TurmTurm für TownTown, abgerufen am 13.06.2015, <http://derstandard.at/1369363179381/Der-letzte-TurmTurm-fuer-TownTown>.

Die unternehmerische Stadt | bpb, abgerufen am 22.11.2015, <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/stadt-und-gesellschaft/64417/einfuehrung>.

Gabler Wirtschaftslexikon | Springer, abgerufen am 09.06.2015, <http://www.springer.com/de/book/9783834934642>.

Hanau Wettbewerblicher Dialog, abgerufen am 19.08.2013, <http://www.wettbewerblicher-dialog.de>.

IHK Nürnberg für Mittelfranken, abgerufen am 09.06.2015a, <http://www.ihk-nuernberg.de/de/IHK-Magazin-WiM/WiM-Archiv/WIM-Daten/2009-09/FAQ/Was-ist-ein-staedtebaulicher-Vertrag-.jsp>.

IHK Nürnberg für Mittelfranken, abgerufen am 09.06.2015b, <http://www.ihk-nuernberg.de/de/IHK-Magazin-WiM/WiM-Archiv/WIM-Daten/2009-09/FAQ/Was-ist-ein-staedtebaulicher-Vertrag-.jsp>.

Impulse statt Katzenjammer, abgerufen am 12.07.2015, <http://derstandard.at/2836867/Impulse-statt-Katzenjammer>.

Institute for Public-Private Partnerships - IP3 News, abgerufen am 07.06.2015, [http://www.ip3.org/ip3\\_site/index.php/news/itemlist/category/33-media](http://www.ip3.org/ip3_site/index.php/news/itemlist/category/33-media).

Public-Private Partnerships in Europe – before and during the recent financial crisis, abgerufen am 08.07.2015, <http://www.eib.org/infocentre/publications/all/efr-2010-v04.htm>.

Städtische Geschäfte: Wiens Problem mit der Intransparenz, abgerufen am 13.06.2015a, [http://diepresse.com/home/panorama/wien/3825972/Staedtische-Geschaeft\\_Wiens-Problem-mit-der-Intransparenz](http://diepresse.com/home/panorama/wien/3825972/Staedtische-Geschaeft_Wiens-Problem-mit-der-Intransparenz).

Städtische Geschäfte: Wiens Problem mit der Intransparenz, abgerufen am 09.07.2015b, [http://diepresse.com/home/panorama/wien/3825972/Staedtische-Geschaeft\\_Wiens-Problem-mit-der-Intransparenz](http://diepresse.com/home/panorama/wien/3825972/Staedtische-Geschaeft_Wiens-Problem-mit-der-Intransparenz).

Stadtplaner Gerhard Joksch: „PPP ist eine Kampfansage an die KMU-Struktur“, abgerufen am 08.12.2014a, <http://derstandard.at/2000009056980/Stadtplaner-Gerhard-Joksch-PPP-ist-eine-Kampfansage-an-die-KMU>.

Stadtplaner Gerhard Joksch: „PPP ist eine Kampfansage an die KMU-Struktur“, abgerufen am 08.12.2014b, <http://derstandard.at/2000009056980/Stadtplaner-Gerhard-Joksch-PPP-ist-eine-Kampfansage-an-die-KMU>.

Stadtplaner: „PPP ist eine Kampfansage an die KMU-Struktur“, abgerufen am 24.05.2015, <http://derstandard.at/2000009056980/Stadtplaner-Gerhard-Joksch-PPP-ist-eine-Kampfansage-an-die-KMU>.

St. Marx: Geschwärzte Akten und Firmengeflechte, abgerufen am 13.06.2015, <http://derstandard.at/1385169097926/St-Marx-Geschwaerzte-Akten-und-Firmengeflechte>.

Strukturpläne: Instrument für noch mehr BürgerInnenbeteiligung, abgerufen am 12.07.2015, [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20030114\\_OT0107/strukturplaene-instrument-fuer-noch-mehr-buergerinnenbeteiligung](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20030114_OT0107/strukturplaene-instrument-fuer-noch-mehr-buergerinnenbeteiligung).

Verkauf des Media Quarter Marx wurde abgeblasen, abgerufen am 17.07.2015, <http://derstandard.at/2000019298517/Verkauf-des-Media-Quarter-Marx-wurde-abgeblasen>.

Wie Unternehmen PPP-Modelle erfolgreich umsetzen können, abgerufen am 29.11.2015, [http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/recht\\_steuern/1266821/Wie-Unternehmen-PPPModelle-erfolgreich-umsetzen-können](http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/recht_steuern/1266821/Wie-Unternehmen-PPPModelle-erfolgreich-umsetzen-können).

Wissen: PPP-/ÖPP-Projekte - Wiener Zeitung Online, abgerufen am 28.09.2014, [http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/archiv/98730\\_Wissen-PPP-OePP-Projekte.html](http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/archiv/98730_Wissen-PPP-OePP-Projekte.html).



# Abbildungsverzeichnis

Abb.1 PPP Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Wert und Anzahl der Projekte .....	10
Abb.2 PPP Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Sektoren gegliedert .....	11
Abb. 3 Skizze Konzeptuelles Modell. ....	25
Abb. 4 Schema Struktur der Dissertation .....	27
Abb. 5 Vergleichende Darstellung der finanziellen Investment Aktivitäten.....	32
Abb. 6 Schema Projektentwicklung linear. ....	33
Abb. 7 PPP Modellverteilung in Funktion der Ausschreibungsarten.....	39
Abb. 8 Strukturelle Darstellung der öffentlichen und privaten Bereiche eines Projektschemas mit einem SPV. ....	41
Abb. 9 Die optimale Risikoallokation Punkt.....	45
Abb. 10 Modell zur Risikoallokation. ....	47
Abb. 11 Identifizieren der Risikobewertung (Value for money). ....	48
Abb. 12 Akteure Stadtentwicklungsfonds JESSICA. ....	51
Abb. 13 Stadtentwicklungsfonds- Schema der Interaktionsebenen.....	52
Abb. 14 Projektschema mit SPV .....	53
Abb. 15 Lebenszykluskosten Projekt .....	62
Abb. 16 Erweitertes Lebenszyklusmodell. ....	62
Abb. 17 ABC Modell Cabernet Netzwerk Entwicklungskosten zu Wertsteigerung.....	64
Abb. 18 ABC Modell Cabernet Netzwerk. ....	64
Abb. 19 PPP-Theorie und Praxis.....	65
Abb. 20 Endogene Potenziale nach Ebenen.....	66
Abb. 21 Endogene Potenzialfaktoren im urbanen Kontext. ....	67
Abb. 22 Skizze Struktur einer PPP Projektgesellschaft. ....	69
Abb. 23 Skizze Grundstruktur einer PPP Projektfinanzierung.....	71
Abb. 24 Rahmen für die Analyse städtischer und regionaler Governance-Kulturen. ....	83
Abb. 25 Skizze Theoretische Rahmenbedingungen .....	91
Abb. 26 Projektgebiet Graz- Reininghaus im Kontext der Stadtentwicklungszielgebiete....	103
Abb. 27 Standpunkte für Graz- Reininghaus. ....	104
Abb. 28 Der Rahmenplan Graz- Reininghaus Planausschnitt. ....	105
Abb. 29 Projektstruktur Graz- Reininghaus .....	106
Abb. 30 Stadtraum MA21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung Innen-West, Revitalisierung des Gürtels .....	110
Abb. 31 Projektstruktur Gürtel. ....	112
Abb. 32 Vogelperspektive Kabelwerk, Wien. ....	114
Abb.33 Schemaskizze Projektprozess Kabelwerk.....	115
Abb.35 Projektstruktur Kabelwerk.....	117

<b>Abb. 36 TownTown: spekulative Stadtteilplanung in öffentlich- privater Partnerschaft- Foto Plakatwand. ....</b>	<b>119</b>
<b>Abb. 37 TownTown Schaubilder Vermarktungsbroschüre. ....</b>	<b>120</b>
<b>Abb. 38 Projektstruktur TownTown .....</b>	<b>121</b>
<b>Abb. 39 Projektstruktur MQM.....</b>	<b>124</b>
<b>Abb. 40 Projektstruktur Tech Gate .....</b>	<b>127</b>
<b>Abb. 41 PPP-Projekte 2014, Europäischer PPP- Markt nach Wert und Anzahl der Projekte. ....</b>	<b>147</b>
<b>Abb. 43 Skizze Idealer PPP-Projektprozess Ablaufschema. ....</b>	<b>153</b>
<b>Abb. 44 Skizze PPP-Projektprozess. ....</b>	<b>155</b>
<b>Abb. 45 Handlungsfelder Innenstadtentwicklungsfonds.....</b>	<b>162</b>
<b>Abb. 46 Organisationsstruktur Innenstadtentwicklungsfonds.....</b>	<b>163</b>
<b>Abb. 47 Finanzierungsstruktur Innenstadtentwicklungsfonds.....</b>	<b>163</b>
<b>Abb. 48 Schema einer traditionellen Beschaffung.....</b>	<b>213</b>
<b>Abb. 49 Schema einer Beschaffung mit einem SPV.....</b>	<b>214</b>
<b>Abb. 50 Schema Gegenüberstellung PPP Vertragsstrukturen im Verhältnis zu Privatisierung und Vergabe.....</b>	<b>217</b>

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 1 Graz- Reininghaus Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>107</b>
<b>Tab. 2 Zielgebiet Gürtel Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>113</b>
<b>Tab. 3 Kabelwerk Geriatrie Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>118</b>
<b>Tab. 4 TownTown Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>122</b>
<b>Tab. 5 Media Quarter Marx, Wien. Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>125</b>
<b>Tab. 6 Tech Gate Darstellung der Eckpunkte des PPP-Modells.....</b>	<b>128</b>
<b>Tab. 7 Vergleich der Typen von PPP Modellen .....</b>	<b>129</b>
<b>Tab. 8 Österreichische Fallstudien, kritische Erfolgsfaktoren, horizontaler und vertikaler Vergleich.....</b>	<b>144</b>



## Anhang

### Anhang 1: Österreichisches Bundesvergabe- Gesetz (BVerG)

„Der Wettbewerbliche Dialog ist in Österreich im Bundesvergabegesetz n Österreich erfolgte die Umsetzung im Bundesvergabegesetz (BVerG). Dort ist er gemäß den Vorgaben des Europarechts in Österreich in § 25 Abs. 9 BVerG wie folgt definiert:

„Beim wettbewerblichen Dialog führt der Auftraggeber, nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufgefordert wurde, mit ausgewählten Bewerbern einen Dialog über alle Aspekte des Auftrags. Ziel des Dialogs ist es, eine oder mehrere den Bedürfnissen und Anforderungen des Auftraggebers entsprechende Lösung oder Lösungen zu ermitteln, auf deren Grundlage oder Grundlagen die jeweiligen Bewerber zur Angebotsabgabe aufgefordert werden.“<sup>277</sup>

Der wettbewerbliche Dialog ist unter §112 BVerGGVS 2012 geregelt und unterscheidet sich im Verhältnis zur PPP-ausschreibung durch sein Offenlassen der genauen Definition der Aufgabebeschreibung. Die Behörde weiss zum Zeitpunkt der Eröffnung des Wettbewerblichen Dialogs noch nicht genau wie die Planung konkret aussehen soll, was genau in der Ausschreibung zu definieren wäre. Sie legt daher im wettbewerblichen Dialog die Eckpunkte fest und erwartet sich Lösungsvorschläge, die mit den Bietern im einzelnen ausverhandelt (Dialog) werden. Die Bekanntmachung hat laut §132 BVerGGVS zumindest die folgenden Angaben zu enthalten:

1. die vorgesehene Mindestzahl und gegebenenfalls auch die Höchstzahl
2. der Teilnehmer;
3. die Eignungs- und Auswahlkriterien;
4. die Festlegung, ob der Dialog in mehreren Phasen abgewickelt wird und ob die Zahl der zu erörternden Lösungen in den einzelnen Phasen reduziert wird;
5. eine nähere Erläuterung der Bedürfnisse und Anforderungen des Auftraggebers;
6. die Zuschlagskriterien;
7. ob Prämien oder Zahlungen für die Teilnehmer am Dialog erfolgen sollen.

---

<sup>277</sup> BVerGGVS 2012 (2012).

Der wettbewerbliche Dialog ist also eine Form der Ausschreibung, in der nach europaweiter Bekanntmachung geeignete Wirtschaftsteilnehmer eingeladen werden, an einem Dialogverfahren teilzunehmen, wobei bestmögliche Lösungen für die Anforderungen und Bedürfnisse erzielt werden sollen und die Grundsätze der Transparenz, Gleichbehandlung und Vertraulichkeit zugrunde liegen. Sobald eine oder zwei Lösungen erzielt wurden, wird die Dialogphase beendet und die Teilnehmer werden aufgefordert ihre Angebote abzugeben. Es können hierbei Präzisierungen eingefordert werden, bevor der Zuschlag für das wirtschaftlich beste Angebot erteilt wird.

Für diese Art der Ausschreibung ist es kennzeichnend, dass der Auftraggeber die Bedürfnisse und Ziele definiert, jedoch nicht weiß, wie diese umgesetzt werden können, welche Mittel auf dem Markt dafür vorhanden sind. Man könnte also versucht sein, diese Art der Vergabe als eine Unterform des Verhandlungsverfahrens zu sehen, obwohl der wettbewerbliche Dialog als gleichwertiges Vergabeverfahren neben jenen, die übrigen Verfahren definierenden Bestimmungen und damit auf gleicher Ebene mit diesen. Der wettbewerbliche Dialog ist im BVergG 2012 als dreistufiges Verfahren geregelt; die erste Stufe ist der Teilnahmewettbewerb. Die nächste Stufe ist der Dialog, der mit den ausgewählten Bewerbern aus der ersten Stufe erfolgt und zuletzt sind die Angebote für die auf Basis der mit dem jeweiligen Bewerber ermittelten Lösungen einzufordern. Das Gesetz schreibt vor, dass mit dem wettbewerblichen Dialog nur komplexe Vorhaben ausgeschrieben werden. Primär ist zunächst also die Komplexität der Aufgabe zu prüfen. Es gibt allerdings noch eine zweite Voraussetzung für die Anwendung des wettbewerblichen Dialogs: die Aufgabe darf aus der Sicht des Auftraggebers nicht auf dem Weg eines offenen oder nicht offenen Verfahrens möglich sein. Daher wird dies in der Literatur von der „Subsidiarität“ des wettbewerblichen Dialog gegenüber dem offenen und nicht offenen Verfahren definiert. Die Anwendung des wettbewerblichen Dialogs wird also auf Europäischer Ebene durch eine objektive und eine subjektive Komponente bestimmt. es muss einerseits die Komplexität der Aufgabe nachgewiesen werden und andererseits muss der Auftraggeber subjektiv die Vergabe des Auftrages als nicht durch ein offenes oder nicht-offenes Verfahren beurteilen. Darüber hinaus findet dieses Verfahren sich sowohl im Unterschwellen- als auch im Oberschwellenbereich. Die besondere Komplexität des Auftrages ist dann gegeben, wenn „der Auftraggeber objektiv nicht in der Lage ist, die technischen Spezifikationen gemäß BVergGVS 2012§98, Abs. 2, mit denen seine Bedürfnisse und Anforderungen erfüllt werden können, oder die

rechtlichen oder finanziellen Konditionen des Vorhabens anzugeben.“ Komplexe Aufträge sind also solche, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzen, wobei deren Verflechtungen schwierig darstellbar sind. Der Gesetzgeber hat hierfür die folgenden Anwendungsbeispiele im 31. Erwägungsgrund der europäischen Vergabekoordinierungsrichtlinie definiert: „bedeutende, integrierte Verkehrsinfrastrukturprojekte, große Computernetzwerke und Vorhaben mit einer komplexen und strukturierten Finanzierung.“ Damit sind also vor allem Großprojekte gemeint, die mit hohen Kosten verbunden sind unter dem Begriff des besonders komplexen Auftrages zu verstehen. Geht man näher auf die „objektive Unmöglichkeit“ ein, dann ist davon auszugehen, dass der Auftraggeber die erforderlichen Angaben also nur mit einem unverhältnismäßigen Aufwand tätigen kann, das nicht aus dem Unvermögen die Angaben zu tätigen entstehen darf, oder aus fehlendem Willen. Es bedarf hier allerdings einer Kontrolle durch einen dritten, um eine vergleichende Betrachtung der Möglichkeiten der Vergabestelle zu ermöglichen. Bei der Ausschreibung der Leistungen muss sich der Auftraggeber also nicht eines Sachverständigen bedienen, um die technischen, finanziellen bzw. rechtlichen Aspekte eines Vorhabens zu definieren. Diese Aufwendungen lassen sich allerdings begrenzen: „Dabei kann zunächst das Verhältnis der vom Auftraggeber aufzuwendenden Kosten der Auftragskonzeptionierung zum Auftragsvolumen herangezogen werde. Je größer das Volumen, desto mehr Investitionen können dem Auftraggeber zugemutet werden. So sind in der Regel Aufwendungen zur Konzeptionierung, welche 3% des gesamten Auftragsvolumen überschreiten, dem Auftragnehmer nicht mehr zuzumuten. Auch eine Gegenüberstellung der aufzuwendenden Kosten für die Auftragskonzeptionierung mit den voraussichtlichen Gesamtkosten des Vergabeverfahrens für den Auftraggeber ist hier von Interesse. In diesem Zusammenhang kann von einer 10% Grenze ausgegangen werden.“<sup>278</sup> Einen erhöhten Aufwand hat der Auftraggeber auch betreffend der Dokumentationspflicht, die in Form einer nachvollziehbaren schriftlichen Begründung für die Komplexität der Aufgabe nach §34 BVergG 2006 nachzuweisen ist. Nachdem dem Auftraggeber die subjektive Einschätzung eingeräumt wird, ob ein offenes oder nicht-offenes Verfahren zum Ziel führen könnte, ist die schriftliche Nachvollziehbarkeit der Entscheidung verständlich, denn der Auftraggeber trägt mit der Entscheidung auch das Risiko der Anfechtung oder des Misserfolges der Ausschreibung.

---

<sup>278</sup> Trieb (2009).

Die Europäische Union unterscheidet bei den Regelbeispielen die technische Komplexität und die finanzielle bzw. rechtliche Komplexität einer Aufgabe. Bei ersterer ist der Auftraggeber nicht in der Lage die technischen Mittel zur Ausführung des Auftrages zu spezifizieren, oder es „ihm objektiv unmöglich ist, unter mehreren Lösungsmöglichkeiten die für seine Bedürfnisse und Zielvorstellungen beste herauszufiltern.“<sup>279</sup> Für städtebauliche Entwicklungen, die ein sehr hohes Potenzial an Innovationen und Entwicklungen mit einer ungemein hohen Anzahl an Unvorhersehbarkeiten bieten, ist die Beschaffung vor eine gänzlich neue Aufgabe gestellt und kann daher die technischen Mittel nicht im vollen Umfang beschreiben. Darüber hinaus spielt bei städtebaulichen Lösungsstrategien noch eine finanzielle beziehungsweise rechtliche Komplexität in die Aufgabenstellung, da die gesamte rechtliche Struktur und finanzielle Ausgestaltung erst im konkreten Anlassfall mit sehr hohem Aufwand, vor allem die Risikoverteilung betreffend, entwickelt und geprüft werden kann.

Der Auftraggeber führt, nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufgefordert wurde, mit ausgewählten Bewerbern einen Dialog über alle Aspekte des Auftrags. Ziel des Dialogs ist es, eine oder mehrere den Bedürfnissen und Anforderungen des Auftraggebers entsprechende Lösung oder Lösungen zu ermitteln, auf deren Grundlage oder Grundlagen die jeweiligen Bewerber zur Angebotsabgabe aufgefordert werden“. Die Dialogphase ist das Herz des Verfahrens, da sie umfassende Verhandlungen zwischen dem Bieter und dem Auftraggeber innerhalb des Angebotsverfahrens ermöglicht. Diese Verhandlungen mit Projektanten, die sich im Vorfeld der Vergabe schon mit dem zu vergebenden Auftrag befasst haben, stellen einen der umstrittensten Punkte dieses Verfahrens dar. Es ist gerade beim wettbewerblichen Dialog ein Wesensmerkmal, dass privates unternehmerisches Wissen in ein Angebot einfließt. Diese Dialogphase ist im §133 BVergG 2012 wie folgt geregelt:

- (1) “Der Auftraggeber führt mit den Teilnehmern einen Dialog mit dem Ziel, die Lösung oder die Lösungen zu ermitteln, mit der oder mit denen seine Bedürfnisse und Anforderungen am besten erfüllt werden können. Bei diesem Dialog kann der Auftraggeber mit den Teilnehmern alle Aspekte des Auftrags erörtern und gegebenenfalls auf Grund der Erörterungen die Beschreibung seiner Be-

---

<sup>279</sup> Ebenda.

dürfnisse und Anforderungen anpassen. Sofern die Beschreibung der Bedürfnisse und Anforderungen des Auftraggebers angepasst wird, ist dies allen Teilnehmern am Dialog bekannt zu geben.

- (2) Der Auftraggeber hat sich jeder diskriminierenden Weitergabe von Informationen zu enthalten, durch die bestimmte Teilnehmer gegenüber anderen begünstigt werden könnten.
- (3) Im Zuge dieses Dialogs erörtert der Auftraggeber mit jedem Teilnehmer nur die von diesem vorgelegte Lösung oder die von diesem vorgelegten Lösungen. Lösungen anderer Teilnehmer dürfen nur unter der Voraussetzung des Abs. 4 in die Erörterung einbezogen werden.
- (4) Der Auftraggeber darf Lösungen, Teile von Lösungen oder vertrauliche Informationen eines Teilnehmers nur mit dessen Zustimmung an die anderen Teilnehmer weitergeben.
- (5) Wenn der Auftraggeber von der Möglichkeit Gebrauch macht, das Verfahren in mehreren aufeinander folgenden Phasen abzuwickeln, dann kann er die Zahl der zu erörternden Lösungen anhand der in der Bekanntmachung oder der Beschreibung angegebenen Zuschlagskriterien während der Dialogphase verringern. Der Auftraggeber hat die Teilnehmer, deren Lösung nicht weiter berücksichtigt wird, von dieser Entscheidung unverzüglich, jedenfalls aber eine Woche nach Abschluss der jeweiligen Phase unter Bekanntgabe der Gründe für die Nichtberücksichtigung zu verständigen. Die Gründe der Nichtberücksichtigung sind nicht bekannt zu geben, sofern die Bekanntgabe dieser Informationen öffentlichen Interessen oder den berechtigten Geschäftsinteressen von Unternehmern widersprechen oder dem freien und lauterem Wettbewerb schaden würde.
- (6) Der Auftraggeber setzt den Dialog so lange fort, bis er die Lösung oder die Lösungen ermittelt hat, die zur Erfüllung seiner Bedürfnisse und Anforderungen am besten geeignet ist oder sind. Sofern eine ausreichende Anzahl von Lösungen gemäß dem ersten Satz vorliegt, müssen zum Abschluss der Dialogphase noch so viele Lösungen vorliegen, dass ein echter Wettbewerb gewährleistet ist.
- (7) Der Auftraggeber hat den Abschluss der Dialogphase und die Grundzüge der ausgewählten Lösung oder Lösungen allen Teilnehmern am Dialog unverzüglich bekannt zu geben.<sup>280</sup>

---

<sup>280</sup> *BVergGVS 2012 (2012).*

Daraus folgt, dass der wettbewerbliche Dialog durch die Eröffnung des Verfahrens, an dem mindestens drei Teilnehmer beteiligt sein müssen, die Verhandlungen über dessen Gegenstand und die Beendigung des Dialogs definiert ist, wobei auch Verschwiegenheitspflichten festgelegt sind. Für die Zuschlagskriterien können außerdem lediglich eine Reihung der Kriterien durch den Auftragnehmer erfolgen, was außerdem zur Flexibilität des Verfahrens des wettbewerblichen Dialogs beiträgt. Dies ist insofern eine zweiseitige Thematik, als sich die als relevant festgelegten Punkte zumeist als erfüllt herausstellen, wobei in der Phase des Dialogs auch neue Aspekte auftreten können, die den Kriterien der Vergabe nicht entsprechen. Die Fristen zur Abgabe der ersten konzeptionellen Vorschläge müssen in der Form definiert sein und einen einheitlichen Abgabetermin haben

Die Verhandlungen mit den Bietern können darauffolgend angesetzt werden und sollen alle Aspekte des Auftrages umfassen. Die Verhandlungen sind ausschließlich separat und nach Möglichkeit mündlich mit den Bietern zu führen, um die Grundsätze der Vertraulichkeit und Gleichbehandlung zu erfüllen. Es sollen jedoch in dieser Phase keine fertigen Angebote vorgelegt und diskutiert werden, da dies erst nach Beendigung der Dialogphase erfolgen soll. Zeitlich gibt es für diese Phase der Vergabe keine Einschränkungen.

Das zu legendende Angebot der Teilnehmer hat vertraulich zu erfolgen, das heißt dass nicht jede Information der einzelnen Verhandlungen den anderen Bietern zur Verfügung gestellt werden darf, was speziell im §23 BVergG 2006 geregelt wird, um das Know-how der Teilnehmer zu schützen und dafür zu sorgen, dass Lösungsvorschläge nicht allgemein zugänglich werden. Eine Strategie des „Rosinenpickens“ ist aber nicht ziel führend. Der Auftraggeber darf sich eine eigene Lösung, die aus den verschiedenen Vorschlagselementen der Teilnehmer besteht, nicht zusammenfügen. Bieter deren Vorschläge als nicht ziel führend ausgeschieden werden, müssen frühestmöglich darüber informiert werden. Diese Reduktion von Lösungsvorschlägen ist auch im Interesse der Bieter, denn wenn sich ihr Vorschlag frühzeitig als ungeeignet herausstellt, fällt deren Aufwand für eine weitere Bearbeitung weg und das Argument dass diese Art des Verfahrens für die beteiligten Unternehmen einen zu großen Aufwand darstellen würde, kann zumindest für Teilnehmer mit weniger aussichtsreichen Lösungskonzepten, wegfallen.

Das Angebot das die Teilnehmer des wettbewerblichen Dialogs, nach der Dialogphase legen sollen kann entweder in Vorschlägen münden, welche den Bedürfnissen des Auftraggebers entsprechen, oder es kann sich abzeichnen, das kein Angebot dem Lösungskonzept entspricht. In diesem Fall ist der wettbewerbliche Dialog gescheitert. Nun könnte ein Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung durchgeführt werden, wobei jedoch die Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse verwertet werden können, jedoch keine im Dialog als vertraulich zu behandelnde Informationen weitergegeben werden dürfen. Die Ergebnisse der Teilnehmer müssen in beiden Fällen in ihren Grundzügen allen Teilnehmern bekannt gegeben werden. Der Auftraggeber fordert nun alle verbliebenen Teilnehmer auf, ein Angebot zu legen, dem eine gemeinsame Lösung zugrunde liegt, um die Vergleichbarkeit der Angebote sicherzustellen. Es ist hierbei auch möglich die Zuschlagskriterien an die Ergebnisse der Dialogphase anzupassen, oder dementsprechend die Kriterien neu zu gewichten. Es ist allerdings oft nicht die optimale Lösung, die am Ende der Dialogphase herauskommt, denn „Festzuhalten ist weiteres, dass am Ende der Dialogphase mehrere Lösungen und Konzepte zur Durchführung des Projektes nebeneinander existieren können. Das Ergebnis am Ende der Dialogphase besteht also nicht zwingend in der Ausarbeitung der ultimativ besten Lösung.“<sup>281</sup>

Nach der Angebotslegung ist es weiterhin möglich Verhandlungen über die Angebote aufzunehmen, was in Form von Aufklärungsgesprächen und Erörterungen im Rahmen der Gesetzgebung, im Gegensatz zu anderen Verfahren zulässig ist. Es darf jedoch nicht zu einer Veränderung in den Hauptpunkten, oder zu einer Nachbesserung der Angebote kommen. „Durch Klarstellungen sollen wiederum mehrdeutige Verständigungsmöglichkeiten vermieden werden und das Ergänzen soll lediglich Feinjustierungen zulassen“<sup>282</sup>.

Der Zuschlag beim wettbewerblichen Dialog darf nicht dem Billigstbieter zugeschlagen werden, sondern muss dem wirtschaftlich günstigsten Angebot erteilt werden. Es ist gesetzlich möglich und äußerst wünschenswert den Teilnehmern einen Kostenersatz für die Leistungen, die in einem solchen Verfahren erwachsen können zu refundieren. In Österreich ist eine solche Entscheidung der ausschreibenden Stelle vorbehalten. Die Be-

---

<sup>281</sup> Trieb (2009).

<sup>282</sup> Ebenda.

teiligung mit Kostenersatz macht die Entscheidung an einem solchen Verfahren teilzunehmen für Unternehmen attraktiver, denn es ist erfahrungsgemäß schwierig eine größere Anzahl an Projekten zur Teilnahme an einem PPP- Projekt zu motivieren. Die Vergabe anhand eines Verfahrens mit wettbewerblichen Dialog verlangt mehrere, oder mindestens drei Teilnehmer.

Der wettbewerbliche Dialog ist für besonders komplexe Materien vorgesehen und enthält Elemente des „nichtoffenen Verfahrens“ und des „Verhandlungsverfahrens“. Er kommt bei der Vergabe besonders komplexer Aufträge zur Anwendung. Bei einem Verfahren mit wettbewerblichen Dialog werden Verhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer geführt. Hierbei werden adäquate Lösungen, die auf die Bedürfnisse des Auftraggebers abgestimmt sind, ermittelt und bieten die Grundlage für eine Aufforderung zur Angebotsabgabe. Grundgedanke bei der Ausarbeitung dieses Vorschlages war es, dass der Dialog zwischen Auftraggeber und Bieter nicht eine Ausnahme darstellen sollte. Kennt der Auftraggeber den Bedarf, kann jedoch im vorhinein nicht die technisch und wirtschaftlich beste Lösung ermitteln, um diesen zu decken, ermitteln, so bietet der wettbewerbliche Dialog die Möglichkeit mit einem Bieter diesen Bedarf zu ermitteln. Dies ermöglicht eine bestmögliche Flexibilität für besonders komplexe Vorhaben. Beispiele hierfür können sein: Public Private Partnership, große Infrastrukturprojekte, spezifische Softwarekonzepte und für Werbe- und Marketingkonzepte.<sup>283</sup>

Die Voraussetzungen für die Wahl des wettbewerblichen Dialogs sind in Österreich in § 34 BVergGVS 2012 geregelt: besonders komplexe Aufträge:

„Vergabe im Wege eines offenen oder nicht offenen Verfahrens darf nicht möglich sein. Ein Auftrag gilt als besonders komplex wenn der Auftraggeber objektiv nicht in der Lage ist, die technischen Spezifikationen gemäß § 98 Abs. 2, mit denen seine Bedürfnisse und Anforderungen erfüllt werden können, oder die rechtlichen oder finanziellen Konditionen des Vorhabens anzugeben.“<sup>284</sup>

Der wettbewerbliche Dialog ist ein dreistufiges Verfahren. In einer ersten Phase wird eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich dazu aufgefordert Teilnahmeanträge zu stellen. Nach der Auswahl geeigneter Bewerber beginnt die zweite Stufe –

---

<sup>283</sup> Wettbewerblicher Dialog (2013).

<sup>284</sup> BVergGVS 2012 (2012).

der Dialog. Ziel dieses Dialogs ist es nun Lösungen zu suchen, die das Problem des Auftraggebers beseitigen, bzw seinen Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen. Nach Erarbeitung einer oder mehrerer Lösungen werden dann in der dritten Stufe die Bewerber zur Angebotsabgabe aufgefordert. Das Besondere bei diesem Verfahren ist, dass Auftraggeber und Bewerber bereits vor der Abgabe von Angeboten über die Leistung sprechen bzw Lösungen erarbeiten, was bei anderen Verfahren zum Ausschluss des Bewerbers aus dem Vergabeverfahren führen kann. So regeln die Allgemeinen Bestimmungen über Bewerber und Bieter, dass Unternehmer, die an den Vorarbeiten zu einer Ausschreibung mitarbeiten, von der Teilnahme am Vergabeverfahren ausgeschlossen sind, sofern durch deren Teilnahme am Verfahren ein fairer und lauterer Wettbewerb ausgeschlossen wäre. Nimmt der Unternehmer trotzdem am Vergabeverfahren teil, so ist sein Angebot zwingend auszuschneiden. Ziel dieser Regelung ist es, dass Unternehmer, die sich an Vorarbeiten beteiligen, keinen Wettbewerbsvorteil durch ihren Informationsvorsprung gegenüber anderen Bewerbern genießen, da dies den fairen und lauterer Wettbewerb unter den Wirtschaftsteilnehmern nicht gewährleisten könnte.



## Anhang 2: PPP Vergabeprozessstruktur

In der traditionellen Beschaffung, um die Dienstleistungen und erforderliche Infrastruktur zu liefern, agiert die Regierung als intermediary - auf der einen Seite sie sich mit direkten Nutzer der Dienstleistungen, die Steuerzahler, und der Finanzmärkte, und auf der anderen Seite - mit anderen privaten Unternehmen (das Schema dargestellt unten). Die Idee hinter solchen Beziehungen ist, dass die Regierung sammelt Finanzierung von Seite A und verwendet sie, um die Seite B, die Investitionsgüter für die öffentlichen Dienstleistungen und die Entwicklung der Infrastruktur notwendig bietet vergüten.

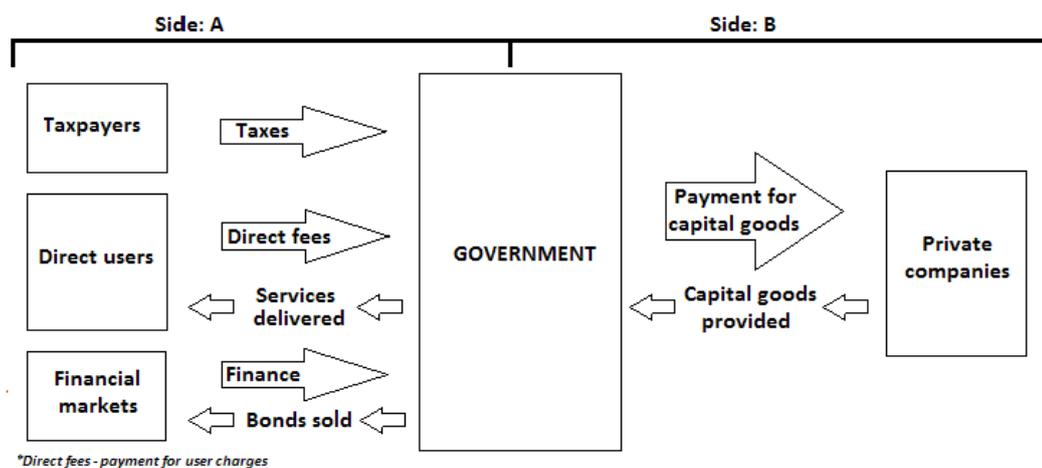


Abb. 48 Schema einer traditionellen Beschaffung.<sup>285</sup>

Wird das Projekt durch eine öffentlich-private Partnerschaft behandelt wird die Vermittlerrolle der Regierung verringert - Behörde beschäftigt sich mit den Steuerzahlern und nur die einzelnen privaten Betreiber. Die Rolle der privaten Betreiber, auf der anderen Seite, wird verbessert: privater Betreiber wird für den Umgang mit Beziehungen zwischen Seite A und B. Hier privaten Betreiber übernimmt die Hauptrolle des Vermittlers verantwortlich - es sammelt Finanzierung von Seite A (direkte Nutzer der Service und die Finanzmarkt) und vergütet Seite B (andere Privatunternehmen) für die vorgesehenen Investitionsgütern (die Schema wiedergegeben). Wenn der private Betreiber in wirkt gemäß der festgelegten Leistungsstandard, in einigen der cases<sup>21</sup>, erhält er zusätzliche Zahlung von der Regierung (Maski & Tirole, 2008).

<sup>285</sup> OECD (2008).

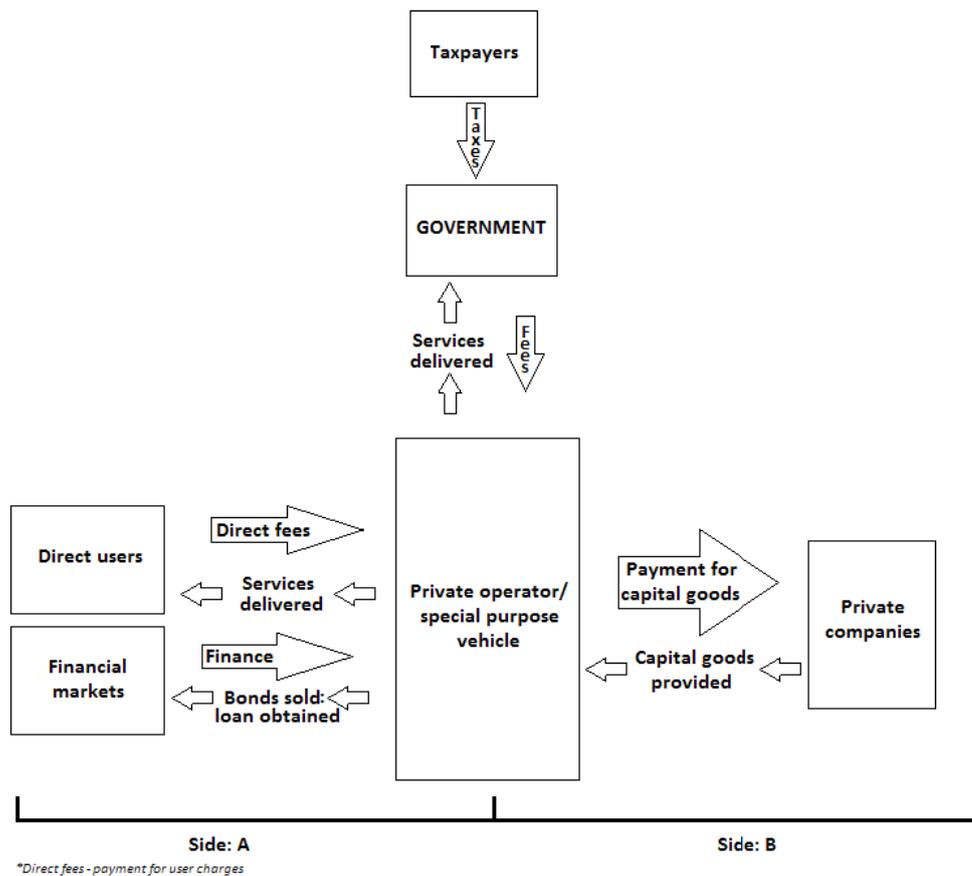


Abb. 49 Schema einer Beschaffung mit einem SPV.<sup>286</sup>

Das Hauptziel des Beschaffungsvorgangs eines öffentlichen Projektes mit einem PPP-Mechanismus besteht darin, Wertigkeit für Geld zu erreichen, wie Grimsey und Lewis argumentieren, "die optimale Kombination der gesamten Lebenszykluskosten, Risiken, Zeit bis zur Fertigstellung und die Qualität, um die öffentlichen Anforderungen erfüllen."<sup>287</sup> Diese Definition stimmt mit jener der Europäischen Kommission<sup>288</sup> überein, die eine Reihe von Faktoren identifiziert, die Wert für Geld bestimmen: Lebenszykluskosten, Risikoverteilung, Zeit, die benötigt wird, um ein Projekt zu realisieren, Qualität einer Dienstleistung, sowie die Fähigkeit, zusätzliche Einnahmen zu generieren. Darauf aufbauend können generelle Prinzipien abgeleitet werden, um festzustellen, ob ein Projekt mit PPP durchgeführt werden kann, oder eine traditionelle Beschaffung vorzunehmen ist, welcher Vergabemodus niedrigere Lebenszykluskosten, eine bessere Vertei-

<sup>286</sup> Ebenda.

<sup>287</sup> Grimsey und Lewis Are Public Private Partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views (2005). S.347, (Grimsey & Lewis, 2004; Harris, 2004; New South Wales Regierung; Quiggin, 2004; Shaoul 2005)

<sup>288</sup> European Commission (2005). S.55

lung der Risiken, schnellere Implementierung, höhere Qualität und zusätzliche Gewinne gewährleistet. Mit anderen Worten, einen zusätzlichen Wert für Geld darstellt, zusätzliche Effizienzgewinne - die Bereitstellung oder die gleiche Dienstleistung oder Vermögenswert in einer kostengünstigeren Weise, als wenn die Regierung die volle Verantwortung für die Bereitstellung, die Pflege, die Dienstleistung oder Liegenschaft besorgt hätte.<sup>289</sup> Die EIB argumentiert ebenda, dass der wichtigste Aspekt, zum Erreichen eines Preis-Leistungsverhältnis in der Fähigkeit besteht, Chancen und Risiken angemessen zu verteilen. Die OECD<sup>290</sup> bestätigt diese Ansicht, dass die Hauptgründe für eine PPP Projekteinrichtung die entsprechende Risikoallokation, sowie Preiswürdigkeit für Gewinne sind. Grimsey und Lewis<sup>291</sup> argumentieren jedoch, dass Gewinne aus dem Preis-Leistungsverhältnis nur erzielt werden können, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen: ein wettbewerbsfähiges Umfeld, optimale Risikoallokation und wenn der Vergleich zwischen den Finanzierungsoptionen in einer Hand liegt, also "fair, realistisch und umfassend"<sup>292</sup>. Wenn darüber hinaus PPP zusätzliche Vorteile bieten könnte, sollte man die qualitativen Vorteile von PPPs betrachten - ob diese realisierbar sind und ob sie wirklich alle erwarteten Vorteile bieten. Es ist daher wichtig, zu prüfen, ob der private Partner über die Kompetenz und das erforderliche Know-how verfügt, das der Regierung fehlt, um das Projekt effizienter als die öffentliche Hand zu betreiben.<sup>293</sup>

Weitere Gründe für die Anwendung von PPP als Beschaffungsmodus unterscheiden sich von Land zu Land, je nach Rahmenbedingungen. Das Hauptziel eines PPP zum Beispiel in Großbritannien war es, die öffentlichen Infrastrukturprojekte in einem frühen Stadium ihrer Entwicklung zu finanzieren.<sup>294 295 296</sup> Die Frage stellte sich aus einem wachsenden Bedürfnis für die Entwicklung der öffentlichen Infrastruktur wie es beispielweise auch in Hong Kong<sup>297</sup> der Fall ist und aus dem Mangel an öffentlichen Mitteln, die zur Verfügung standen, um diesen Bedarf zu finanzieren. Die mit der Einbeziehung des privaten Partners verbundenen Gewinne basieren auf der Annahme, dass

---

<sup>289</sup> EIB The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs) (2004). S.4, Meidute & Paliulis 2011; Nisar, 2006

<sup>290</sup> OECD (2008).

<sup>291</sup> Grimsey und Lewis Are Public Private Partnerships value for money?: Evaluating alternative approaches and comparing academic and practitioner views (2005). S.347

<sup>292</sup> Ebenda. S.347

<sup>293</sup> PwC (2005).

<sup>294</sup> Grimsey und Lewis Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance (2004).

<sup>295</sup> International Monetary Fund, (IMF) (2004).

<sup>296</sup> Meidutė und Paliulis (2011).

<sup>297</sup> Cheung u.a. (2009).

der private Partner mehr, als die öffentliche Einrichtung bieten konnte. Es wird angenommen, dass der private Partner mehr innovative und kosteneffiziente Lösungen, zusätzlich zu einem besseren Management, bringen kann. Dennoch ist Vorsicht geboten, da die bloße Einbeziehung des privaten Partners nicht ausreicht, um Wert für Geld zu generieren.<sup>298</sup> Gründe für die Implementierung von PPP hängen von den Umständen, sowie dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld der Länder ab. In vielen Ländern erfolgt die Entscheidung für PPPs jedoch aus finanziellen Gründen, wie aus dem Mangel an öffentlichen Mitteln und eingeschränkten öffentlichen Investitionen. Alles in allem, verbirgt sich der Hauptgrund für die Entwicklung von PPP's in der Theorie hinter dem Begriff des Wertes für Geld und schafft zusätzliche Vorteile durch die Expertise des privaten Partners, das Know-how, die Fähigkeit, effizient zu arbeiten und zusätzliche Einnahmen zu generieren. Trotz der theoretischen Grundlagen, ist es offensichtlich, dass PPPs oft auch in solchen Fällen zur Anwendung kommen, wenn es einen Mangel an öffentlichen Mitteln für den wachsenden Bedarf an öffentlicher Infrastruktur gibt.

---

<sup>298</sup> OECD (2008). S.18

## Anhang 3: Die Struktur von PPP Verträgen

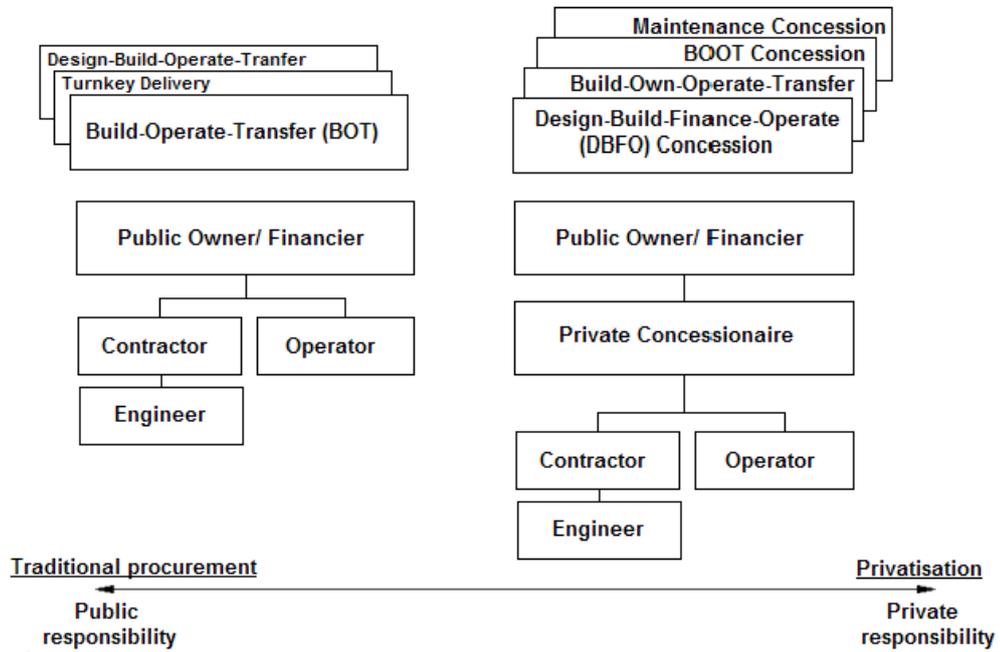


Abb. 50 Schema Gegenüberstellung PPP Vertragsstrukturen im Verhältnis zu Privatisierung und Vergabe.<sup>299</sup>

<sup>299</sup> Ebenda.



## Anhang 4: PPP-Konstellationen im internationalen Kontext

Auch wenn die Mehrheit der internationalen Institutionen<sup>300</sup> die Option von PPP-Konstellationen zu begünstigen scheinen, sehen einige der Forscher PPPs als ein Sprachspiel in der Politik. PPP kann als eine weitere Möglichkeit der Privatisierung für einen Vermögenswert betrachtet werden, ist es aber nicht.<sup>301</sup> Diese Sichtweise wird von vielen anderen Forschern geteilt, da sich PPPs wesentlich von einer einfachen Privatisierung unterscheiden. Einer der ersten Unterschiede ist die Art des Transfers, da PPP die öffentliche Hand mit einbezieht, die Rechte für einen Zeitraum für bestimmte Dienste/Vermögenswerte vergibt, während bei der Privatisierung, der Verkauf des Vermögenswertes angestrebt wird. Wenn PPP angewandt wird, können unterschiedliche Arten von PPP-Konstellationen gewählt werden. Bei einer PPP-Konstellation behält die öffentliche Hand, die anfängliche Kontrolle und Verantwortung für den Service/Vermögenswert.<sup>302</sup> Wenn der private Partner in Konkurs geht, wird der Dienst/das Vermögen wieder an die Regierung zurück übergeben. Wenn der private Partner den Betrieb nicht dem geforderten Standard entsprechend betreibt, hat die öffentliche Hand das Recht zu intervenieren und die privaten Partner zu bestrafen. Dafür sind vertragliche Pönalen vorgesehen. Privatisierung und PPP haben einige Gemeinsamkeiten, aber die Idee eines PPP ist, dass es einige der vorteilhaften Eigenschaften der Privatisierung sowie jenen der herkömmlichen Beschaffung vereint- wie Grimsey und Lewis (2004) argumentieren: PPP füllt die fehlende Lücke zwischen Privatisierung und dem traditionellen Beschaffungsansatz. Andere Kritiken fokussieren den Aspekt, dass die öffentliche Hand für die erbrachten Leistungen alleine verantwortlich sei, da dies die Rolle der öffentlichen Hand und nicht des Privaten Sektors ist.<sup>303</sup> Die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen, wie kostenlose Bildung, Transport oder Gesundheit ist eine "vergleichsweise neue Entwicklung".<sup>304</sup> So stellt sich die Frage, ob die Rolle der öffentlichen Hand die tatsächliche Erbringung der Dienstleistungen oder die Regulierung und Kontrolle der Leistungserbringung ist? (welche Art von Dienstleistungen zu liefern,

---

<sup>300</sup> EG, UK Treasury, OECD, IWF

<sup>301</sup> Hodge und Greve Public-Private Partnerships: An International Performance Review (2007). Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004). Hong Kong efficiency Unit (2008). honOECD (2008). oeGrimsey und Lewis Public private partnerships the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance (2004).

<sup>302</sup> Harris Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services (2004).

<sup>303</sup> Ebenda. S.3.

<sup>304</sup> Ebenda. S.3.

welche Arten von Standards eingehalten werden, welche Politik zu verfolgen ist, usw.) Wenn die Bereitstellung der Leistungen der Politik durch die Parteien, in der bestmöglichen Weise und noch zusätzlich Wert für Geld für die Öffentlichkeit erreichbar ist, bedeutet dies, dass private Partner daran beteiligt sind, um die Vorteile der Effizienz privater Partner und dessen innovative Fähigkeiten zu nutzen. Die Gemeinden schließen in der Regel einen Projektvertrag mit einem Investor ab, der jedoch in den meisten Fällen eine Projektgesellschaft dazwischenschaltet, die meist mit der Minimeinlage für das Projekt, also € 35.000.- Eigenkapital für ein Millionenprojekt haftet. Bei einer Forfaitierung mit Einredeverzicht kann der Investor dieses Projekt einer Bank verkaufen, wobei die Gemeinde bei Einredeverzicht auch keine Handhabe hat, um Unzulänglichkeiten zu bemängeln, da sie keine Einredemöglichkeit hat. Die Bank entscheidet dann, ob die Heizung oder mangelhafte Ausstattung erneuert oder repariert wird. Die Miete wird unabhängig davon, von der Gemeinde, ohne Möglichkeit einer Mietminderung, bezahlt. Postdemokratisch also ohne Möglichkeit der Wahrung des öffentlichen Rechts.<sup>305</sup> Die Geheimhaltung der Verträge ist äußerst umstritten, da die rechtswirksamen Verträge meist geheim gehalten werden, weil es sich um Geschäftsgeheimnisse handelt. Es können nur sehr wenige Personen in der Stadtverwaltung, wie Kämmerer oder Mitglieder der Finanzabteilung auf die Inhalte der Verträge zugreifen.<sup>306</sup> Eine Vielzahl von Beratern ist bei PPP Projekten involviert, die alle für ihre Leistungen honoriert werden müssen, angefangen von Anwälten, Wirtschaftsprüfern, Planern oder sonstigen Beteiligten im Vorprojektstadium. Die Vertragswerke sind daher sehr umfangreiche Werke, die durchaus 1000 Seiten und mehr umfassen können und Laufzeiten um die 30 Jahre aufweisen können.<sup>307</sup> In solchen Verträgen ist es zudem üblich nicht vor Gerichten über die Unstimmigkeiten zwischen den Vertragsparteien zu befinden, sondern sich mit Schiedsgerichten zu behelfen, was zu einer Privatisierung der Justiz führen kann. Oft steht die Kommune tatsächlich unter einem hohen Erfolgsdruck und die PPP Projekte scheinen zum Erfolg verdammt zu sein. Die Verfahren sind oft undurchsichtig und kaum nachvollziehbar, wobei einerseits die Risiken einbezogen werden, die Folgekosten andererseits allerdings ausgeblendet werden.

## Qualitätssicherung

---

<sup>305</sup> Rügemeier (2008).rüge

<sup>306</sup> Ebenda.

<sup>307</sup> Ebenda.

PPP Projekte für Nachhaltige Stadtentwicklung sind Chancen für Architekten in zweierlei Hinsicht, denn sie bieten den Einsatz des Architekten auf Bieterseite und auf der Seite der öffentlichen Hand, wo Architekten noch deutlich unterrepräsentiert sind. Im Regelfall haben PPP Projekte Schwächen in Hinblick auf Qualität bezüglich Prozess und Produkt. Die Aufgabe des Architekten ist es auch, für den öffentlichen Auftraggeber den Bewerbungsaufwand zu verringern, der regelmäßig bei Bewerbungen für PPP Verfahren anfällt, da die Bewerbungsunterlagen äußerst umfangreich sind und die öffentlichen Auftraggeber bei der Bewertung überfordern. Es ist daher sicherzustellen, dass die an eine Bewerbung gestellten Anforderungen der jeweiligen Aufgabe angemessen sind, um die Bieter im Rahmen ihrer zeitlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit nicht zu überfordern, sowie andererseits den öffentlichen Auftraggeber zu schützen, der aufgrund der Bewerbungsunterlagen eine qualifizierte Vergabe-Entscheidung trifft, die auch den gesetzlichen Vergabekriterien entspricht.

Der Aufwand der Vergabe, auch für die erfolglosen Bieter verhindert auf längere Sicht gesehen, die Abgabe der besten Angebote für den Auftraggeber. Die Auswahl des privaten Partners stimmt idealerweise mit den Anforderungen des Projektes überein und Architekten können sich, wie schon bei der traditionellen Beratung für öffentliche Planungsvorhaben als Berater einbringen, um die anfänglich definierten Qualitätskriterien und die qualifizierte Beurteilung des Bieterkonsortiums zu beurteilen. Diese Beratung ist bei Vorhaben mit PPP Finanzierung umso wichtiger, als die späteren Einflussmöglichkeiten auf den Planungsprozess sehr gering sind, um die Verwaltung in der Umsetzung zu entlasten. In diesem Zusammenhang bleibt auch das Qualitätsrisiko und damit das finanzielle Risiko beim öffentlichen Auftraggeber als Nutzer und in Folge dem späteren Eigentümer des Projektes. Eine erfolgreiche und für beide Seiten gewinnbringende Consulting-Tätigkeit setzt voraus, dass beide Partner die fachliche Kompetenz besitzen, um in allen Projektphasen die zahlreichen Entscheidungen bewusst und in Kenntnis aller Konsequenzen vornehmen zu können. Von ganz besonderer Bedeutung ist dies für die Planung des Projektes, denn diese relativ kurze Zeitspanne steht im umgekehrt proportionalen Verhältnis zu ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts. Beispiele aus Großbritannien zeigen, dass die Planung der Projekte weniger als 10% der Gesamtlaufzeit betragen, aber in der Planungsphase Entscheidungen über mehr als 90% der nachfolgenden anfallenden Kosten getroffen werden. Bei der Planung zu sparen, bedeutet auch beim Bauen draufzuzahlen. Gerade für PPP Projekte ist das relevant, da

auch während der gesamten Nutzungsdauer erhebliche Kosten für den öffentlichen Auftraggeber anfallen, die jedoch abgedeckt werden können, wenn die Qualität von Anfang an gesichert werden kann.<sup>308</sup>

## **Value for Money**

Die Vergabe eines PPP Projektes ist also eine Schlüsselfrage die den Erfolg des Projektes entscheidend mitbestimmt. Die öffentliche Hand nutzt die Marktpreise, also die Angebote der Bieter, um sich für das beste, nicht das billigste, Angebot zu entscheiden. Diese Spanne, die damit eingespart werden kann wird als „value for money“ bezeichnet und ist häufig die Begründung für die Option ein PPP Projekt durchzuführen. Oft ist allerdings das Versagen eines PPP-Projekts auf das Vergabeverfahren zurückzuführen, das in der Regel transparent und fair abzuwickeln ist. Die bestmögliche Durchführung von Vergabeverfahren führt zu einer Verringerung von Problemen die aus dem Verfahren abgeleitet werden können. Das kann die Unterzeichnung von unvollständigen Verträgen, die keine klaren Verantwortlichkeiten festlegen, oder unterbieten, mit der Hoffnung auf Nachverhandlungen nach Auftragsvergabe, oder falsche und fehlende Risikokalkulation, oder eine unzureichende Dotierung für Vertragsmanagement, Monitoring und Controlling sein. In der Regel sind diese Probleme eine Folge von unzureichenden Ausschreibungsunterlagen, ohne die Einbeziehung von langfristigen Zielen. Bestmögliche Vorbereitung und eine umfassende Datenaufbereitung vor der Ausschreibung kann hier helfen und allen Bietern zu Gute kommen. Es ist hilfreich ausreichende Unterlagen zur Beurteilung der Aufgabe zur Verfügung zu stellen, Unterstützung durch Beratung zu bieten und allen Bietern durch die zielorientierte Verbreitung der Informationen und Vorstellungen auf Augenhöhe zu begegnen. Unzureichende Vorbereitung einschließlich des Fehlens der notwendigen Studien, führt zu einem Mangel an Informationen der öffentlichen Hand und erhöht das Projektrisiko mit erheblichen Umsetzungs- und Betriebsrisiken für den Auftraggeber.

## **Zweistufige Bieterverfahren**

Bei PPP Projekten ist eine öffentliche Ausschreibung verpflichtend und der Best- nicht der Billigstbieter zu wählen. Diese Auswahl ist umso komplexer je mehr Kriterien der Auftraggeber für die Angebotsauswertung ansetzt. Grundsätzlich ist die Vergleichbar-

---

<sup>308</sup> Prinz (2009).

keit unter den Bietern eine unabdingbare Voraussetzung mit Vorbereitung von Mindeststandards und eine einheitliche Vorlage zur Angebotsabgabe. Es ist zielführend nur die wesentlichen Faktoren mit Abgrenzung der Risikoverteilung zu gewichten, sowie das Festhalten an Regeln, die ursprünglich aufgestellt wurden und den Konkurrenten vor der Vorlage ihrer Angebote zur Verfügung gestellt wurden. Ein zweistufiges Angebotsystem führt zu geringerem Aufwand der beteiligten Bieter, da nur diejenigen in die zweite Stufe kommen, die schon in einer Vorauswahl den Ausschreibungskriterien entsprechen haben und entsprechende Angebote abgegeben haben. Diese Bieter können in einer zweiten Stufe ihre Angebote nachbessern und eventuell sogar Änderungen aus der ersten Stufe anerkannt bekommen. Eine Auswertung der Erfahrungen über die finanzielle und technische Leistungsfähigkeit der Bieter wird in die Qualifikationskriterien aufgenommen. Schwierig messbare Kriterien, wie Servicequalität oder Sicherheitsanforderungen, die Teil des Angebotes sind aber nicht in den Evaluierungsprozess aufgenommen wurden, werden besser vermieden. Im Gegenteil können Ziele, Kriterien, Benchmarks und Daten als Anforderungen im Vorfeld angegeben werden. Bei Angeboten, in denen sich Qualitätsziele unterscheiden, ist deren Bewertung schwer. Es ist dabei von Vorteil, Mindestqualitätskriterien festzulegen, die nach Abgabe der Angebote aller Bieter geprüft werden können. Für den Zweck der Angebotslegung werden alle Projektvariablen standardisiert, da PPP Vergabeverfahren üblicherweise sehr viele Unterkriterien und tiefe Detailschärfe aufweisen, um die Vergleichbarkeit der Angebote zu gewährleisten und die Komplexität der Auswertung, sowie die Kosten der Angebotserstellung gering zu halten. Nachverhandlungen werden besser vermieden und Bewertungsdifferenzen in die Angebotslegung eingebunden werden.

## Finanzierung durch Europäische Fonds

### **Modelle von Stadtentwicklungsfonds und Brachflächenfonds.**

Ausgangssituation ist der Finanzierungsbedarf für Nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte. Die Förderung von Nachhaltigen Stadtentwicklungsprojekten durch die Europäische Gemeinschaft erfolgt durch den Einsatz von Eigenkapital, Darlehen und Garantien und nicht in Form von verlorenen Zuschüssen. Die Förderungsaktivitäten konzentrieren sich auf B-Projekte<sup>309</sup> nach der Cabernet-Methode, in Form von kombinierten Zuschüssen mit anderen Förderungsmöglichkeiten auf nationaler und internationaler Ebene. Als Organisationsformen für Finanzierungsinstrumente mit PPP können Finanzierungsgesellschaften gegründet werden, gemischtwirtschaftliche Gesellschaften, Kooperationen, Sponsoring, sowie Fondsfinanzierungen mit nationaler, sowie Europäischer Beteiligung einbezogen werden. JESSICA<sup>310</sup> Finanzierungen (revolvierende Stadtentwicklungsfonds) können nur in Anspruch genommen werden, wenn das PPP Projekt Teil einer integrierten urbanen Entwicklungsstrategie ist. Der EU Stadtentwicklungsfonds JESSICA ist hier beispielhaft angeführt. Die jeweiligen Akteure werden so früh als möglich in den Umsetzungsprozess eingebunden. In diesen Fonds fließen Gelder aus operationellen Programmen zur Vergabe an einzelne Stadtentwicklungsfonds oder Holdingfonds. Die Gelder werden als Kredite, Beteiligungskapital oder Garantien verwendet, ausdrücklich nicht als Zuschüsse und es wird damit die Mehrfachverwendung der bereitgestellten Mittel gesichert. Bei dem JESSICA Stadtentwicklungsfonds handelt es sich um ein relativ neues Instrument für Darlehen, Garantien, Eigenkapital und Rückflüsse aus Projekten. Dieses Instrument ist grundlegend für PPP und unabhängig von Strukturfonds umsetzbar. Die Umsetzung von Stadtentwicklungsfonds steckt auch EU-weit noch in den Kinderschuhen und die ersten Pilot-Fonds werden derzeit aufgelegt. Die Klärung von Rechtsfragen im Bezug zur Implementierung von Stadtentwicklungsfonds wird in der Folge eines der Kernthemen sein.<sup>311</sup>

---

<sup>309</sup> Groenendjik (2006).

<sup>310</sup> „Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas“

<sup>311</sup> Hofbauer und Hinterberger (2012).hof

## Anhang 5: Begriffsbestimmungen

### Vorhabenbezogene Bebauungspläne

Vorhabenbezogene Bebauungspläne werden für Bauvorhaben verwendet, welche die Erschließung des Projektgebietes oder dessen infrastrukturelle Einbindung in die umgebenden Viertel in enger Kooperation mit der Gemeinde regeln. Diese Art der Bebauungspläne sind in Deutschland im §12 Baugesetzbuch (BauGB), mit der Überschrift „Vorhaben- und Erschließungsplan“<sup>312</sup> geregelt. Diese Pläne sind in Deutschland formal dem Bebauungsplan gleichwertig, außer dass er den Vorhabensträger innerhalb einer gewissen Frist zur Begleichung der Planungs- und Erschließungskosten ganz oder teilweise verpflichtet. Der vorhabenbezogene Bebauungsplan setzt sich aus drei Teilen zusammen: dem Vorhaben- und Erschließungsplan, der durch weitere Pläne für Grünanlagen, Wasser Ver- und Entsorgung oder generell als Außenanlagen Planung ergänzt werden kann, die Satzung, die den Vorhaben- und Erschließungsplan umfasst und den Durchführungsvertrag. Der Durchführungsvertrag regelt den Inhalt und die zeitliche Abfolge des Vorhabenbezogenen Erschließungsplanes, sowie mögliche Änderungen in der Vorhabens-Trägerschaft des Projektes, sowie die Kosten für Ausgleichsmaßnahmen.<sup>313</sup>

### Der städtebauliche Vertrag

Der Städtebauliche Vertrag<sup>314</sup> regelt vereinfacht dargestellt, die Rechte und Pflichten des Investors einerseits und diejenigen der Kommune andererseits, wenn es um städte-

---

<sup>312</sup> IHK Nürnberg für Mittelfranken (2015).

<sup>313</sup> Ebenda.

<sup>314</sup> Der öffentliche Auftraggeber kann Aufträge mit einem Wert von weniger als 300.000 EUR im wettbewerblichen Verhandlungsverfahren vergeben, ohne die Auftragsbekanntmachung zu veröffentlichen. Der öffentliche Auftraggeber stellt eine Liste von mindestens drei Auftragnehmern mit Begründung seiner Wahl auf. Den Bewerbern werden eine Aufforderung zur Angebotsabgabe und die Ausschreibungsunterlagen übersandt. Die Auftragsbekanntmachung wird nicht veröffentlicht, ist jedoch Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen, da sie wichtige Informationen für die zur Angebotsabgabe aufgeforderten Unternehmen enthält. Die Angebote müssen beim öffentlichen Auftraggeber unter der Anschrift und spätestens an dem Tag und zu der Uhrzeit eingehen, die in der Aufforderung zur Angebotsabgabe angegeben sind. Den ausgewählten Bewerbern ist für die Einreichung ihrer Angebote eine Frist von mindestens 30 Tagen nach Absendung der Aufforderungsschreiben einzuräumen. Die Angebote werden von einem vom Auftraggeber eingesetzten Bewertungsausschuss eröffnet und bewertet, der über die erforderliche fachliche und administrative Kompetenz verfügt. Erhält der öffentliche Auftraggeber nach Konsultation der Bieter lediglich ein Angebot, das in technischer und administrativer Hinsicht gültig ist, kann der Auftrag erteilt werden, sofern die Vergabekriterien erfüllt sind. Ist das wettbewerbliche Verhandlungsverfahren nach einem Versuch ergebnislos geblieben, so kann der Auftrag nach vorheriger Genehmigung durch die zuständigen Dienststellen der Europäischen Kommission im Wege des Verhandlungsverfahrens vergeben werden. Ansonsten gilt dasselbe Verfahren (u. a. für die Ausarbeitung der Ausschreibungsunterlagen, die Bewertung der Angebo-

bauliche Projekte geht. Es gibt keine Definition im Deutschen Baugesetzbuch. Es ist möglich städtebauliche Vereinbarungen mit privatrechtlichen Regelungen, wie Grunderwerb der Gemeinde zu verbinden. In der Regel tritt bei einem städtebaulichen Vertrag ein privater Investor als Projektträger auf, der die Kosten für bestimmte städtebauliche Projekte übernimmt. Im Gegenzug für die Schaffung von Baurecht durch die Gemeinde übernimmt ein privater Investor die Kosten für bestimmte städtebauliche Projekte zum Beispiel die Kosten für die Aufstellung eines Bebauungsplanes, oder Folgekosten für Erschließungsmaßnahmen. Allerdings wird der Investor die von ihm eingegangenen Verpflichtungen nur dann durchführen, wenn der Bebauungsplan tatsächlich in Kraft tritt. Im wettbewerblichen Verhandlungsverfahren fordert der öffentliche Auftraggeber Bewerber seiner Wahl zur Abgabe eines Angebots auf. Er wählt von den Angeboten, die die technischen Voraussetzungen erfüllen, im Fall von Dienstleistungsaufträgen das wirtschaftlich günstigste bzw. im Fall von Liefer- oder Bauaufträgen das preisgünstigste Angebot aus. Für die Bewertung der eingereichten Angebote (einschließlich der Einbeziehung eines Bewertungsausschusses) und die Zuschlagserteilung wird dasselbe Verfahren wie für nichtoffene Ausschreibungen angewandt.<sup>315</sup>

Mit der Verwendung der Vertragsform „Städtebaulicher Vertrag“, kaufen öffentliche Körperschaften die Liegenschaft und verrechnen dem privaten Partner Kompensationszahlungen oder Gewinne aus dem Mehrwert der Stadtentwicklung (Wertsteigerungsabgabe). Rechtlich fundiert ist diese vertragliche Vorgangsweise im §11 des Deutschen BauGB, in welchem auch die Definition der vertraglichen Gewinne geregelt ist.<sup>316</sup> Städtebauliche Verträge können geschlossen werden, um Ziele der Flächenwidmungsplanung und der Stadtentwicklung zu unterstützen, oder soziale Wohnbauvorhaben zu realisieren und mit öffentlichem Verkehr zu erschließen, sowie um grüne und blaue Infrastruktur zu entwickeln und zu pflegen. Hier können auch Folgekosten überbunden werden, die sich auf die Schaffung von sozialer Infrastruktur beziehen, wie zum Beispiel Schulen, Kindergärten, Seniorenheime, Quartierszentren, oder Sport und Kinderspielplätze. Es besteht auch die Möglichkeit die Nutzung von elektrischen und Wärmenetzen durch KWK und Solarenergie in solchen Verträgen zu regeln, um die Anpassung an

---

te und die Vergabe des Auftrags) wie bei der international bekanntgemachten offenen Ausschreibung.<sup>314</sup>

<sup>315</sup> Europäische Kommission Handbuch für Internationale Zusammenarbeit und Entwicklung Version 2014.0 (2014).

<sup>316</sup> Hofbauer und Hinterberger (2012).

Szenarien des Klimawandels zu unterstützen. Städtebauliche Verträge haben in Österreich kein gesetzliches Pendant. Sie sind privatrechtliche Verträge, abgeschlossen zwischen verschiedenen Rechtspersonen. Gemeinden sind, auch in Österreich, frei Verträge abzuschließen, denn sie sind nach Verfassung<sup>317</sup> Privatrechtssubjekte<sup>318</sup>, wobei „... die Willensbildung der Organe der Gemeinde zwar durch öffentlich-rechtliche Vorschriften determiniert sein kann, dessen ungeachtet aber privatrechtliches Handeln darstellt. Die gesamte Willensbildung der Gemeinde ist also nach Privatrecht zu beurteilen.“<sup>319</sup> Einschränkungen solcher städtebaulicher Verträge besteht in der Erfordernis der Schriftform, bedarf bei Übertragen von Eigentum einer notariellen Beglaubigung, sowie bei Überschreiten der Schwellenwerte der Einhaltung des Bundesvergabegesetzes (BVG). Es ist vergleichsweise in Deutschland laut BauGB nicht zulässig, sich eine Baugenehmigung zu kaufen, das heißt dass hoheitliche Bescheide der Behörde nicht mit wirtschaftlichen Gegenleistungen verbunden sein dürfen. Es ist allerdings möglich die Kosten für öffentliche Erschließung als Privater zu übernehmen, um damit die Erteilung der Baugenehmigung zu erwirken. Die Kosten für die vereinbarten Leistungen sind stets im Verhältnismäßig zu sehen. Es muss die Schaffung eines Kindergartens durch den Bedarf der durch die Schaffung von Wohnungen ausgelöst wird entsprechen.<sup>320</sup> Solche Vereinbarungen sind nicht frei von Risiken, deren Übernahme in öffentlich-privaten Projekten ist bei Teilnahme von vielen verschiedenen Partnern mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen sehr sensibel zu gestalten. Die Risikoverteilung kann am besten durch ein gemeinsames Risikomanagement übernommen werden. Oft ist Mangel an Wissen über mögliche Risiken in den öffentlichen Körperschaften ausschlaggebend für die Ablehnung von PPP Projekten. Die verschiedenen Akteure, die in dem Stadtentwicklungsprozess eingebunden sind, haben verschiedene Interessen, unterschiedliche Motivationen, Erwartungen, Anforderungen, Anfragen und Einflüsse und sie operieren in sehr kurzen wirtschaftlichen Zyklen. Eine andere Möglichkeit, um PPP Projekte risikofreier zu gestalten und die Eigenkapitalrate zu erhöhen, besteht darin, Land und Vermögenswerte in Form von Eigenkapital in die Zweckgesellschaft (SPV) einzubringen. Diese Beteiligung könnte auch bewegliches und unbewegliches Vermögen umfassen. Eine Lösung für vertragliche Vereinbarungen mit Risiken, könnte ein Risiko-Manager

---

<sup>317</sup> Art. 116 Abs. 2 BVG

<sup>318</sup> *BVergGVS 2012 (2012)*.

<sup>319</sup> Mayer (2015).

<sup>320</sup> Ebenda.

sein, der über sehr große Verantwortung verfügt und seine Stellung innerhalb der organisatorischen Struktur des Projektes hat.<sup>321</sup> Es ist eine Herausforderung diese Multi-Stakeholder Konfiguration und Nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte zu kombinieren. Materielle Risiken sind vor allem auf die Projektfinanzierung und deren Abdeckung, sowie die systemische Verteilung zwischen den Projektbeteiligten bezogen. Im gesamten zyklisch rotierenden Prozess beinhaltet das Risikomanagement die Identifikation, Analyse und Evaluierung, Verteilung und Verfolgung, sowie die Projektkontrolle. Im Fall von PPP ist die übliche Risikoverteilung wie folgt: der öffentliche Sektor trägt das rechtliche Risiko der Planänderungen und das politische Risiko, während der private Sektor üblicherweise die restlichen Risiken bezüglich Planung, Technologie, Konstruktion, Betrieb und Finanzierung des Projektes trägt.<sup>322</sup> Generelle Risiken, wie Marktrisiko, oder Zinsrisiko, Wechselkursrisiko, Umweltrisiken, allgemeine politisches oder gesetzliche Risiken, rechtliches und vertragliches Risiko und das Risiko von höherer Gewalt, können nicht direkt durch die Projektbeteiligten beeinflusst werden. Jedoch können projektspezifische Risiken, wie Planung, Konstruktion und Fertigstellung, technisches Risiko, finanzielles Risiko, Syndizierungsrisiko, betriebswirtschaftliches Risiko und Verwertungsrisiko direkt von den Projektbeteiligten beeinflusst werden.<sup>323</sup>

Ein Joint Venture ist eine Kooperationsform von verschiedenen Partnerunternehmen, die sich mit Kapital (Grundeigentum) am Joint Venture beteiligen und das gemeinsame Risiko für finanzielle Belange der Investition tragen. Die Beteiligungen können unterschiedlich hoch sein, was sich auf die Entscheidungsbefugnis der Partner auswirkt. Wesentliches Merkmal ist die Verteilung des unternehmerischen Risikos auf unterschiedliche Projektpartner und durch die Vorteile der Stärken der einzelnen Partner, um eine win-win Situation durch die Kombination der Stärken der einzelnen Partner zu erreichen. Außerdem kommt es im Konsortium zu Synergien und Wettbewerbsvorteilen, was gleichzeitig zu Widersprüchen mit den gültigen Wettbewerbsbestimmungen, sowie einer instabilen Kooperation führen kann.<sup>324</sup>

Für Benachteiligte Stadtquartiere können Handlungsstrategien wie das Einleiten von Städtebaulichen Aufwertungsstrategien, die Stärkung der lokalen Wirtschaft und loka-

---

<sup>321</sup> Hofbauer (2011).

<sup>322</sup> Joks (2005).

<sup>323</sup> Hofbauer (2011).

<sup>324</sup> *Gabler Wirtschaftslexikon* | Springer.

len Arbeitsmarktpolitik, eine aktive Bildungs- und Ausbildungspolitik für Kinder und Jugendliche, sowie die Förderung eines leistungsstarken und preisgünstigen öffentlichen Nahverkehrs mit Erfolg gekrönt sein. Die Hauptaspekte zur Entscheidung für eine Immobilieninvestition, aus der Sicht eines Investors, sind der Ertrag aus dem investierten Kapital, die Wertsteigerung der Immobilie und ein Nutzungsvorschlag, der durch vorherrschende Nachfrage bestimmt wird. Auf dem Hintergrund der internationalen Immobilienentwicklung und des zu erwartenden Ressourcenmangels ist für internationale Investoren eine nachhaltige Projektentwicklung für Stadtquartiere einer der Hauptschwerpunkte für ein Projekt

## **Eigenkapital**

Ein kleiner Teil fast jedes Projekts kann durch Sponsoring als Eigenkapitalanteil finanziert werden. Das sind in der Regel karitative Stiftungen, Gesellschaften, Versicherungsgesellschaften, staatlicher oder privatwirtschaftlicher Rentenfonds oder ein Investitionsfonds. Diese Fonds sind meistens auf operativer Ebene nicht ins Projekt eingebunden. Deren Ziel besteht darin die Kapitalrendite zu realisieren. Finanzielle Investitionen nach der schwierigen Phase des Projektbeginns werden von Investoren getätigt, die erst später zum Projekt dazu stoßen. Diese Investorenbeteiligung unterliegt strikten Kriterien und stringenten Anforderungen, die zu einer Art Funktion als Qualitätsprüfung führen und die Qualität des Projekts in hohem Maß verbessert.

## **Bankkredite**

Banken und Entwicklungsbanken für Kreditvergaben spielen üblicherweise die größte Rolle in der Projektfinanzierung. Diese Kreditvergaben können bis zu 90% der Projektfinanzierung betragen. Diese wichtige Rolle der Banken wird umso bedeutender, wenn man auch noch ihre Rolle als Konsulenten, Förderer des Projekts, oder deren Rolle bei der Risiko- und Marktanalyse berücksichtigt. Banken müssen für ihre Dienstleistungen akkreditiert werden und können aufgrund ihrer Verluste in mehr als einem Projekt oder durch verantwortungslose Investitionspraxis auch einen finanziellen Kollaps haben. Sponsoren erwarten sich von dem eingesetzten Kapital, das sie in das Projekt investieren, eine Rendite. Der öffentliche Auftraggeber hat sehr ambitionierte Ziele in einem PPP Projekt, da er das Projekt definiert, die Informationen sammelt, die Projektfinanzierung strukturiert, das Bieterverfahren ausschreibt, den Prozess verhandelt, das Vergabe-

verfahren abwickelt und schließlich noch die Leistungen zur Projektimplementierung zu überwachen hat.

## **Generalunternehmer**

Der Generalunternehmer, der Betreiber oder andere Dienstleister übernehmen ein sehr hohes Risiko durch die Übernahme eines Großteils der Verantwortung für das Projekt und spielen daher eine wichtige Rolle im PPP Projekt. Der Projektbetreiber führt das Projekt erfolgreich aus, wofür er ausgedehnte und weitgehende Expertise aus ähnlichen Projekten benötigt. Anbieter oder Kunden der Projektgesellschaft führen die benötigte Nutzung des Projektes aus oder erbringen damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Eine tiefgehende Kosten Nutzen Analyse/ Machbarkeitsstudie und der (PSC) Wirtschaftlichkeitsvergleich beweist dass eine Finanzierung durch private Beteiligung und Kommunalkredite zur Bildung einer Zweckgesellschaft (Special Purpose Vehicle-SPV) oder Investmentvehikel (Special Investment Vehicle—SIV) führt, wobei Cash-Flow orientierte Kreditvergabe, oder nur eingeschränkte Haftung der privaten oder öffentlichen Partner, Darlehensrückzahlung oder Rückzahlung von dem Cash-Flow zum Tragen kommen. In Bezug auf Stadtplanung sind umfangreiche Kenntnisse des lokalen Immobilienmarktes grundlegend für die Implementierung von relevanten Projekten. Dies kann nur durch die Zusammenarbeit von öffentlichen Einrichtungen mit den örtlichen (lokalen) privaten Immobiliengesellschaften erfolgen.

Die Abhängigkeit der Gemeinde von dem privaten Partner kann zu einer Gefahr werden, da sie in Wahrnehmung ihres öffentlichen Versorgungsauftrages, einerseits die Effizienz steigert und andererseits weitere Investitionen tätigt, ohne neue Schulden zu machen. Die Gefahr besteht in unzulänglichen Leistungen der Projektpartner für die Gemeinde, die dadurch die Kontrolle über die Leistungserfüllung verlieren könnte. Im Ernstfall ist es für Mitglieder des kontrollierenden Gemeinderates fast sogar unmöglich, die Verträge einzusehen, da diese meist als Geheimsache eingestuft sind. Da in Deutschland das Recht vom Volk ausgeht, müsste jede Entscheidung einer Verwaltungsbehörde nachvollziehbar sein. Sobald jedoch öffentliche Gelder im Rahmen einer halböffentlichen Gesellschaft involviert sind, hat die Verwaltung keinen oder einen nur sehr begrenzten Einfluss auf Entscheidungsfindung und Verwendung dieser öffentlichen Gelder. Die sehr komplexen vertraglichen PPP- Konstruktionen erleichtern es, Klauseln oder rechtliche Grauzonen entstehen zu lassen, die zumeist zu Lasten der Ge-

meinde fallen. Auch das Risiko einer Insolvenz des privaten Partners wird selten in die Entscheidungen einbezogen.

## **Geld**

Geld als Grundlage der Marktökonomie wird immer zu einer Rentabilitätsrechnung der Projektentwicklung führen. Projekte müssen sich unabhängig von ihrem Sinn, ihrem städtebaulichen und raumplanerischen Gehalt und Mehrwert in Geldeinheiten rechnen, weil der Produktionsprozess stets Auftragnehmer und Auftraggeber voraussetzt, sowie Entscheidungen zwischen „Zahlung und Nichtzahlung“, die das Wirtschaftssystem prägen.<sup>325</sup> „Geld ist ein „Revolving Fund“, der stets temporär im Kreditkontrakt gegen Zins zur Verfügung gestellt wird. Im Unterschied zu anderen gemeinsamen „Standards“ oder öffentlichen Gütern weist die Institution Geld den Aspekt eines strikten Ausschlussprinzips und einer Konsumentenrivalität auf: nämlich bei der Funktion des Zahlungsmittels. Zahlungsfähigkeit wird zum entscheidenden „Überlebenskriterium“ in der Marktgesellschaft. Der Preis für Zahlungsfähigkeit ist der Zins: ein Preis für die Teilnahme am Allokationsprozess der Märkte.“<sup>326</sup> Dieses Zitat von Peter Spahn, in „Geld als Institution einer Marktökonomie“, zeigt die Finanzierungsmechanismen auf, die in einer Marktwirtschaft auf den Bedarf der öffentlichen Hand einwirken und die deren finanziellen Handlungsraum bestimmen. Finanzierungsmaßnahmen der öffentlichen Hand sind in Zeiten der Finanzkrise und einer generellen Rezession, sowie Geldentwertung auf dem Hintergrund der Maastricht Kriterien kritisch zu betrachten, vor allem wenn diese die Handlungsfähigkeit zukünftiger Generationen behindern und einschränken.

## **Langfristige Verschuldung**

In einem Memo der Uni Bremen schreibt Karl Mai 2008, Vom Ursprung, Wesen und Untergang der Spekulationsgewinne- ein politökonomischer Diskussionsbeitrag, bezüglich Projektfinanzierung durch Private Equity Unternehmen, dass die „Frage nach den Folgen der Wertverluste in der Finanzkrise (durch die derzeitigen Wertpapierverluste als Vernichtung von persönlichem und gesellschaftlichem Reichtum) – ist es ein „Nullsummenspiel“ im Casinokapitalismus, oder auch ein absoluter Vermögensverlust des

---

<sup>325</sup> Luhmann (1988).

<sup>326</sup> Spahn (2003).

Volkes<sup>327</sup>. Damit schlägt Karl Mai in eine Bresche, die vor allem Private Equity Unternehmen betreffen, die hauptsächlich dazu bestimmt sind „durch Kredit- und Verkaufsmethoden im Bereich kommunaler Eigentümer in Verbindung mit steuerlichen Vorteilen zu eigenen Profitsteigerungen zu gelangen. Hierbei werden die Finanzierungsnotwendigkeiten der Kommunen ausgenutzt, die in Verbindung mit Leihgeschäften oder vertraglichen Rückkaufgeschäften vorübergehend private Finanzmittel für die Kommunen zugeführt erhalten, die aber mit negativen Belastungen und der Zukunft verknüpft sind. Sobald in der Kreditkrise die vorher zugesagten Rückzahlungsbedingungen seitens der Kommune erschwert sind, geraten diese PPP- Geschäfte in rote Zahlen für die Unternehmen<sup>328</sup>“.

Karl Mai zeigt hier in einem anderen Kontext, wie der Ausverkauf von öffentlichem Eigentum zu Lasten einer langfristigen Verschuldung der öffentlichen Haushalte von leichtfertig agierenden Kommunalpolitikern von statten geht.

## **Finanzielle Strukturen- Fonds**

Für die Struktur der Arten von Kapital sind grundsätzlich Eigenkapital und Kredite zu erwähnen. Mezzanine Kapital ist eine Hybridform von Finanzierung durch Eigenkapital und Krediten. Eigenkapital- und Kreditfinanzierung können nationale/ regionale Banken des öffentlichen Sektors involvieren oder multilaterale Institutionen, wie zum Beispiel die Weltbank. Ein gut strukturiertes Projekt mit geeigneter Balance zwischen Schuld und Eigenkapitalfinanzierung ist grundlegend geeignet, um Investoren anzuziehen. „Generell gesprochen, korreliert das Ausmaß an übernommenem Risiko mit dem Ausmaß des zu erwartenden Gewinns. Eigenkapital ist eine Finanzierungsform mit dem höchsten Risiko, weil es allen anderen Finanzierungsinstrumenten untergeordnet ist, wie Mezzanine Kapital und Krediten. Jedenfalls werden die Ansprüche von gesicherten Darlehen mit vorrangigen Rechten, im Fall einer Insolvenz zuerst zufrieden gestellt werden, während die Eigenkapitalgeber ihren Einsatz erst dann zurückbekommen, sobald alle Kreditgeber befriedigt wurden<sup>329</sup>“.

---

<sup>327</sup> Mai Vom Ursprung, Wesen und Untergang der Spekulationsgewinne - ein politökonomischer Diskussionsbeitrag (2008).

<sup>328</sup> Ebenda.

<sup>329</sup> Weber und Alfén (2010).

Das sogenannte Equity Model beschreibt Eigenkapital als Teil der Projektfinanzierung. Dies können Kapitalbeteiligungen in Form von eingetragenen Grundkapital, Kapitalreserven oder Aktionärsvorschüssen, oder in Form von Eigenleistungsinvestitionen, Land, oder Vermögen sein. Der Eigenkapitalanteil beträgt generell zwischen 10 und 30% des gesamten Finanzierungsvolumens. Abhängig von dem Risiko, kann der Anteil auf Wunsch der Kreditgeber auch höher sein.

Mezzanine Kapital ist eine hybride Form von Finanzierung. Es beinhaltet beides, Eigenkapital und Kredite. Mezzanine Kapital kann eine geeignete Lösung sein, wenn haftendes Kapital nicht in ausreichender Menge verfügbar ist, oder zu teuer wäre und konventionelle vergleichbare Darlehen nur in einem begrenzten Ausmaß verfügbar sind. Für Stadtentwicklungsprojekte kann Mezzanine Kapital einen Teil des Risikos übernehmen und damit eine gewisse Haftungsfunktion übernehmen. Mezzanine Kapital kann die Eigenschaft von Eigenkapital haben, als verzinsliche Finanzverbindlichkeit, oder als Schuldkapital für Zinsen alleine. Einige neue Entwicklungen entstehen, wobei Eigenleistungs-Mezzanine Strukturen mit beweglichem und unbeweglichem Vermögen eingebracht werden. „Kapital, ihre Entscheidungen auf den erwarteten Projekt Cash-Flow gründen und die Konventionen herausgegeben durch den Kreditgeber, der Rechte auf Informationen, Beteiligung oder Kontrolle gewährt.“<sup>330</sup> Laut Prof. Alfen und Barbara Weber, ist „Kredit die wichtigste Finanzierungsquelle für Infrastrukturprojekte, denn es ist die ausgedehnteste Form von verfügbarer Finanzierung. Kredite betragen generell 70-90% der Projektfinanzierung. Die Bankgruppen werden in kommerzielle und Entwicklungsbanken unterschieden, sowie Finanzinvestoren. Der Grund der verschiedenen Interessen liegt darin begründet, dass traditionelle Finanzinvestoren es vorziehen, in stabiles, langfristiges Einkommen zu investieren. Typische Lösungen beinhalten Investitionen in langfristige Staatsanleihen mit einem Zeithorizont von 10, 20 oder sogar 50 Jahren, sowie Immobilien“.<sup>331</sup>

Fremdkapital ist die Einkommensmöglichkeit mit dem höchsten Risiko. Banken gewähren mittelfristige Darlehen nur zwischen sieben und 12 Jahren und Kreditgeber bestehen auf Rückzahlungen ungefähr bis fünf Jahre vor Projektende, aber höchstens mit einer Laufzeit von 12 Jahren. Wenn die Transaktionen großvolumiger werden, wird zwischen

---

<sup>330</sup> Alfen (2008).

<sup>331</sup> Weber und Alfen (2010).

vorrangigen und nachrangigen Forderungen unterschieden, was die Prioritäten der Kapitalrückzahlung betrifft. Nachrangige Forderungen haben größere Ausfallrisiken und erfordern höhere Zinsraten, um das höhere Risiko abzubilden. Ein kleinerer Teil der Projektfinanzierung wird durch Eigenkapital abgedeckt, weil dieses kaum verfügbar ist. Es ist dabei zu bedenken, dass privates Kapital Zinssätze erfordert, womit die Förderungsmöglichkeiten des Fonds stärker eingeschränkt werden, je größer die Anteile von Eigenkapital und Fremdkapital werden.

## **Ausblick auf Stadtentwicklungsfonds**

CONCERTO ist ebenfalls eine Initiative der Europäischen Kommission der DG<sup>332</sup> Energie und Verkehr im Rahmen des Europäischen Forschungsrahmenprogramms (RP6 und RP7<sup>333</sup>), die als Reaktion auf den Energieverbrauch entstanden ist, der zu einem erheblichen Großteil in den Städten verursacht wird. Diese Emissionen sind ein Potenzial für kostenwirksame Einsparungsmaßnahmen auf Gemeinde- und Bezirksebene, da gemeinsame Maßnahmen kostengünstiger sind, als jedes Gebäude einzeln zu optimieren und es effizienter ist, wenn alle relevanten Akteure zusammenarbeiten und verschiedene Energietechnologien integrieren. „Raumplanerische Entscheidungen haben wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung der Energiewende und den Klimaschutz. Kompakte, funktionsgemischte und maßvoll verdichtete räumliche Strukturen sind für die Energiewende notwendig, bieten hohe Lebensqualität und erhöhen die Chancengleichheit von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, u.a. durch den verminderten Bedarf an motorisiertem Individualverkehr. Damit sind energetisch optimierte Raumstrukturen auch aus einer umfassenden Nachhaltigkeitsperspektive anzustreben. Raumplanung hat die Aufgabe, die räumlichen Voraussetzungen für die Energiewende und für den damit verbundenen Klimaschutz zu sichern, bzw. zu schaffen.“<sup>334</sup>

Die CONCERTO-Initiative unterstützt Mittel und Wege für eine nachhaltigere Energieversorgung Europas und fördert dabei lokale Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung konkreter, sowohl nachhaltiger als auch hoch energieeffizienter Strategien und Aktionen. Das Augenmerk liegt dabei auf ökologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vorteilen nachhaltiger Energiemanagementsysteme auf Kommunalebene

---

<sup>332</sup> Direction Générale

<sup>333</sup> Rahmenprogramm

<sup>334</sup> Stöglehner u.a. (2014).

unter Verwendung von erneuerbaren Energieressourcen und Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, um den EU- Bürgern auch in Zukunft eine hohe Lebensqualität und ein gesundes Leben bieten zu können. Förderungen der CONCERTO Initiative finanzieren Demonstrationsbauvorhaben für Energie, Transport, Information und Kommunikationstechnologien in städtischen Gebieten, um integrierte und effiziente Technologien zu ermöglichen. Dazu zählt die Nutzung erneuerbarer Energiequellen für Städte, Energieeffizienzmaßnahmen, nachhaltiges Bauen und Stadtteilentwicklung, wirtschaftliche Bewertungen, bezahlbare Energie, sowie Energietransparenz für die Bürger.<sup>335</sup> In diesem Zusammenhang ist die KfW, Kreditanstalt für Wiederaufbau mit ihrer Tochtergesellschaft DEG<sup>336</sup>, besonders hervorzuheben, die weltweit in Infrastruktur- und Stadtentwicklungsprojekte bei Beteiligungen von öffentlichen und privaten Partnern investiert. Die KfW Entwicklungsbank fördert Projekte, die dazu beitragen Stadtbewohner mit sauberem und bezahlbarem Wasser zu versorgen, Energieversorgung bereitzustellen und das öffentliche Verkehrssystem klimaschonend auszubauen. Außerdem unterstützt die KfW Stadtverwaltungen bei ihren Managementaufgaben, bei der Wohnungsversorgung, bei der Sanierung ganzer Stadtviertel und der Erschließung neuer Stadtteile. Aus den Berichten der KfW Entwicklungsbank geht hervor, dass diese für 2014 ein Neuzusage Volumen von ca. 16,6 Milliarden Euro für städtische Vorhaben getätigt hat.<sup>337</sup>

---

<sup>335</sup> Ebenda.

<sup>336</sup> Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

<sup>337</sup> Hofbauer (2011).



## **Anhang 6: Experten- Interviews**

### **PPP (Public-Private Partnership) in der Stadtentwicklungsplanung**

Strategien im Zeichen der Finanzkrise- Wie können Stadtentwicklungsprojekte (IN-SEK, Smart Cities Konzepte oder die Umsetzung von Urban Technologies) finanziert werden?

Die Kriterien für die Bewertung der Fragen waren mit „sehr wichtig, eher wichtig, eher unwichtig und kann ich nicht beurteilen“ vorgegeben.

1. Welche österreichischen Projekte wurden mit Hilfe von PPP (Stadtentwicklung/ Planung/ Wohnen) durchgeführt

Nennung der Projekte

#### **Themenfeld 1**

PPP Allgemeine Aussage

Verwaltungs- Verwaltungsbeamte wissen, daß:

2. PPP Projekte eine Alternative zu konventioneller Vergabe darstellen
3. Die Anwendung von PPP ein zukunftsweisendes Kooperationsmodell zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor darstellt
4. PPP einen höheren Verwaltungsaufwand verursacht
5. Alle Partner sich bei der Durchführung von PPP Projekten auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren
6. Rechtliche Rahmenbedingungen zuweilen Hindernisse darstellen können
7. PPP Projekte einen bedeutenden Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung darstellen können
8. PPP Projekte die kommunalen Ausgaben senken können.
9. PPP Projekte Effizienzvorteile bieten
10. PPP Projekte fehlende Haushaltsmittel ersetzen können
11. PPP Projekte zur Erreichung einer schnelleren Projektrealisierung beitragen können
12. Mit PPP externes Expertenwissen genutzt werden kann
13. Die Verwendung des PSC (Public Sector Comparator) die Vergleichbarkeit für die Auftragsvergabe mit konventioneller Vergabe erleichtert

14. Ein höheres Fachwissen für die Abwicklung solcher Projekte in der Kommune notwendig ist
15. Sorgfältige Bedarfsplanung und Beurteilung des Bestandes nötig ist
16. Die Konzeption/ Machbarkeitsstudie gut vorbereitet sein muss
17. Finanzierungsmodelle von kompetenten Experten vorbereitet werden müssen
18. Ein interdisziplinäres Beraterteam unterstützend tätig sein muss
19. Kommunikation ein entscheidender Faktor zur erfolgreichen Abwicklung eines PPP Projektes darstellt
20. Ein fähiges und aktives Projektmanagement zum Erfolg eines PPP Projektes entscheidend beiträgt

### **Grundprinzipien für PPP**

21. Das öffentliche Interesse steht an vorderster Stelle
22. Good Practice in Buchführung
23. PPP muss genau geplant und zielgerichtet sein, klar in seinen Zielen formuliert sein
24. Lebensfähigkeit des Projekts
25. Projekt muss sein Geld wert bezüglich Kosten und Zeiteinhaltung sein (value for money)
26. PPP Vergabeprozess muss kompetitiv sein, fair und den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen (due dilligence)
27. Stadtentwicklungs-PPP muß den Ansprüchen der betroffenen community entsprechen und die Prioritäten der Key-Stakeholder in das Projekt integrieren.

Herausforderung von PPP's in Stadtentwicklungsprojekten sind:

28. Unterschiedliche Zielvorgaben
29. Unterschiedliche Gewinnerwartungen
30. Öffentliche Akzeptanz
31. Governance für nachhaltige Entwicklung
32. Finanzierung

## **Themenfeld 2**

PPP Projektentwicklung

Risikoeinschätzung

33. Die Risiken und Chancen müssen für alle Projektbeteiligten transparent als Grundlage für ihre Angebote dargestellt werden.
34. Vollständigkeit der Verträge
35. Bei Nachjustierungen, wie wichtig ist Flexibilität
36. Eingreifmöglichkeiten der öffentlichen Hand- Einsicht in vertragliche Vereinbarungen
37. Vermeidung der Bildung von Schattenhaushalten seitens der öffentlichen Hand
38. Öffentliche Fördermittel- Rückforderung
39. Risiko der Qualitätsmängel bei Übergabe
40. Leistungserbringung aufgrund fehlerhafter Kalkulationen
41. Ausgewogene Risikoverteilung
42. Vollständigkeit der technischen Ausschreibungsunterlagen- (Outputspezifikationen)
43. Angebotsbewertung
44. Vertragserstellung
45. Einbindung von Fördermitteln bei der Projektentwicklung mit PPP
46. Projektmonitoring und Controlling

### **Leistungsphasen für eine vertragsgemäße Erbringung**

47. Entwurfsplanung
48. Ausführungsplanung
49. Betrieb (Hausmeister, Reinigung, Instandhaltung, ...)
50. Instandhaltung, Instandsetzung
51. Energieversorgung, Energieeinsparungspotenziale
52. Herstellung, Errichtung/ Installationen
53. Einrichtung,
54. Finanzierung bis Baufertigstellung
55. Endfinanzierung
56. Verwertung
57. Evaluation, Monitoring

### **Finanzierung, Methoden/ Investment**

58. Vertragstypen für eine PPP-Erfüllung (Contracting, Erwerbermodell, Inhabermodell, Leasing-, Mietmodell, Konzessionsmodell, ...)
59. Finanzierungsformen für die Erfüllung
60. Einwerbung von Fördermitteln
61. Einbindung von externen Beratern
62. Bewertung der Angebote
63. Konfliktmanagement
64. Steuerliche Anreize zur Projektabwicklung mit PPP
65. Einbindung einer PPP task-force
66. Hilfestellung durch Bundeseinrichtungen
67. Anwendbarkeit von PPP muss geprüft werden
68. PSC bietet bessere Vorteile als bei anderen Vergabemodalitäten  
PSC (Public Sector Comparator)
69. Lernen von anderen erfolgreichen PPP Projekten anderer Länder
70. Disziplinierte Planung: Roadmap und deren Einhaltung kontrollieren
71. PPP einleiten/ Task Force: Unterstützung für die öffentliche Hand

### **Themenfeld 3**

PPP in der integrierten Stadtentwicklung, ganzheitlicher Ansatz für städtebaulichen Ansatz notwendig: langfristige Planung in Konnex zu anderen Bereichen, wie Verkehr, Gesundheit, andere Agenden und Institutionen um das Projekt eingebunden werden

Strategie der integrierten Stadtentwicklung

72. Ganzheitlicher Ansatz

73. Öffentliche Aufgaben bei einem PPP in Stadtentwicklung

74. Leistbares Wohnen

75. Wasser

76. Ärztliche Versorgung

77. Abfallentsorgung

78. PPP Anwendung für öffentlichen Wohnbau und Stadtentwicklung

79. PPP führt zu leistbarem Wohnen

80. Anzahl der PPP Projekte wird in industrialisierten Ländern steigen. Diese Wahrscheinlichkeit ist

81. PPP zu Revitalisierung von verwaorsten Quartieren, Bezirken.

82. Ist PPP für Finanzierungsmassnahmen des öffentlichen Raumes geeignet?

83. Der private Einfluss auf die Stadtentwicklung als Hindernis für funktionierende öffentliche Räume ist

84. Kann die Stadtverwaltung diese Aufgaben koordinieren und den Entwicklungsprozess über Jahre hinweg begleiten?

85. Kontrollmechanismen zwischen öffentlichem und privatem Investor sind  
(Vertrauen)

86. Abwicklung und Kontrolle: Zug um Zug

87. Entwicklung und Imagebildung für ein sozial durchmischtes Wohnviertel

### **Rechtliche Strukturen**

88. Weniger, bessere und einfachere Gesetze zur Durchführung von PPP

89. Transparenz und Fairness für eine langfristige Nachhaltigkeit des Projekts

90. Transparenz der rechtlichen Vereinbarungen:

91. Zugänglichkeit der Regelvertragswerke

92. Change Management

(Vertragsänderungen durch falsche Bedarfseinschätzungen)

93. Subsidies für den privaten Partner.

(Förderungen)

### **Wer sollte in Stadtentwicklungsprojekte mit PPP involviert sein?**

94. Vertreter öffentlicher Verwaltungen

95. Technische Experten

(Stadtplaner, Architekten)

96. Private Unternehmen

97. Anrainerorganisationen

98. Vereine

99. NGO's

### **Gründe für eine Beteiligung an einem PPP Projekt**

100. Prozesskontrolle

101. Beteiligung im Prozessmanagement

102. Identifikation mit den Projektergebnissen

103. Identifikation der Begünstigten

104. Private Gewinne

### **Faktoren um ein erfolgreiches PPP zu garantieren, sichern und zu promoten**

105. Politische Unterstützung

106. Entwicklung einer gemeinsamen Vision

107. Entwicklung von Vertrauen

108. Partnership zu promoten

### **Was kann/ muss der öffentliche Partner in Stadtentwicklungsprojekten tun**

109. Bereitstellung Infrastruktur

110. Schaffung öffentlicher Raum

111. Stimulierung Nutzungsvielfalt

112. Bereitstellung von sozialer Infrastruktur

113. Einbeziehung von moderierten Prozessen

114. Etablieren von neuen Wegen zur rechtlichen Umsetzung des Planungszieles

115. Aktivieren der Interaktion zwischen Partnern

116. Führen des Dialogs mit Stakeholdern

## **Themenfeld 4**

PPP Projektspezifisch

PPP für öffentlichen Verkehr

117. Konzessionsmodelle m. Eigentum der öffentlichen Hand

118. Modelle die Benützungsgebühren für Straßen oder Brücken vorsehen, in Europa akzeptiert

119. Skalierung und langfristiger Planungsbedarf, zur Vorbestimmung und Verminderung des finanziellen Risikos

### **PPP für städtische Ver- /Entsorgungssysteme**

In den Bereichen

120. Wasser

121. Kanalisation

122. Strom

123. Müll

124. Risiken: Erhöhung der Kosten für Endabnehmer

125. Erhöhung des Risikos für Endkunden

### **Vor-/ Nachteile von PPP**

126. Kosteneinsparung

127. Lebenszyklusbetrachtung

128. Output-basierte Verträge

129. Risikoverteilung

(ausgewogen)

130. Termintreue von PPP- Vorhaben

131. Verbesserung des öffentlichen Managements

132. Verbesserung der Service Bereiche

133. Erhöhte Verfügbarkeit von Infrastrukturfonds

134. Kontrollverlust der öffentlichen Hand

135. Unvorhergesehene Risiken

(Risikoverteilung)

136. Starre, langfristige Verträge

137. PPP für Schulen und Spitäler durch steigende Kosten für Gesundheitsvorsorge

und Ausbildung

- 138. PPP als Norm für Ausbildungsvorhaben
- 139. Öffentliche Hand für die Kernkompetenzen
- 140. Privater Sektor für Versorgung, Reinigung, Transport
- 141. Erfolgsfaktor von Kooperationen: Bündelung von mehreren Projekten in einem PPP-Projekt, um Vergabekosten zu senken und um lebensfähiges privates Kapital anzuziehen.

Powered by  Google Forms

## **Anhang 7: Auswertung der Experten- Interviews**





