



Die Einbeziehung privater Investoren in kommunale Bauvorhaben ist sinnvoll. Sie muss aber wohl überlegt erfolgen.

Foto: BilderBox

Die Klippen umschiffen

Public Private Partnerships gelten als Erfolgsrezepte für die Realisierung öffentlicher Aufgaben mit Hilfe privater Mittel. Aber diese Konzepte haben auch Schwachstellen. Sie zu kennen, ist für Kommunen von größter Bedeutung.

O bwohl Public Private Partnerships (PPP) in der öffentlichen Diskussion als Erfolgsrezept angesehen werden, ist die Liste der tatsächlich realisierten Projekte erstaunlich kurz. Dies liegt weder am fehlenden Umsetzungs-

willen noch an oft vermuteten bürokratischen Hürden oder rechtlichen Schwierigkeiten. Aus Sicht der Kommunen führt nicht das grundsätzliche Konzept, wohl aber dessen konkrete Ausgestaltung zu Kritik und Zurückhaltung. Erfahrungen aus der

Beratung von Kommunen im Zusammenhang mit PPP-Projekten zeigen, dass sich die Bedenken beziehungsweise

Schwachstellen auf sieben Punkte zusammen fassen lassen. Diese Problempunkte zu kennen und die Klippen entsprechend

zu umschiffen, ist für den Erfolg von PPPs wichtig.

1. Fehlen eines Gesamtplans: Angesichts der Vielzahl möglicher PPP-Varianten muss die Frage „Warum sind privates Kapital und ein privater Betreiber sinnvoll“ im konkreten Einzelfall beantwortet werden. Wenn die Kommune nicht sicher weiß, worauf sie sich einlässt, sind die politischen Bedenken größer als das wirtschaftliche Vertrauen. Die öffentliche Hand kann ihre Defini-
tionskompetenz nur ausüben, wenn die Gestaltungsoptionen bekannt sind.

2. Verschweigen des Interessenwiderstreits: Die private Seite strebt mit PPP-Projekten eigene Profite an. Auf die in den Gremien vielfach beschworene „Win-win-Situation“ hinzuweisen verdeckt, dass es wie immer im Wirtschaftsleben um widerstreitende Interessen geht. Soweit kein effektiver Anreiz zur Effizienzsteigerung gegeben wird,

FAAG

führt die Verlagerung in den privaten Sektor zum „Elfmeter ohne Torwart“.

3. Unvorteilhafte Risikoverteilung: In manchen PPP-Konzepten steht eine Privatisierung der Gewinnchance bei gleichzeitiger Sozialisierung eines Misserfolgs. Die Bereitschaft der privaten Seite, mutige neue Wege zu gehen, ist häufig mit einer Finanzierungsstruktur verbunden, die bei einem Notleidenden des Projekts allein für die Kommune den Zwang zum Nachschießen von Finanzmitteln eröffnet.

4. Unangemessene Kostenverteilung: In den Verhandlungen steht einem leistungsstarken Generalunternehmen häufig eine unter Liquiditätsschwierigkeiten leidende Kommune gegenüber. Die Kommune ist nur dann ein gleichwertiger Verhandlungspartner, wenn sie auch wirtschaftlich in den Stand versetzt wird, unvorteilhaft verlaufende Verhandlungen abzubrechen.

5. Fehlende Transparenz: Bei den Kommunen besteht die Befürchtung, dass Transparenz nur derjenige scheut, der etwas zu verbergen hat. Die klare Trennung von Kapitalbereitstellung, Know-how-Beteiligung und Risikoübernahme der privaten Seite und eine ver-



Die „Win-win-Situation“ einer Public Private Partnership darf nicht zum „Elfmeter ohne Torwart“ werden.

Foto: EU-Kommission

bindliche Quantifizierung dieser drei Säulen der PPP muss mit einer Zeit- und Kostenplanung kombiniert werden, die während des gesamten Projektverlaufs nachvollzogen werden kann.

6. Mangelhafte Flexibilität: Elemente der Daseinsvorsorge bleiben auch nach

einer Übertragung auf private Dritte im Pflichtenbereich der Kommune. Der private Betreiber, der sich allein als Herr im Haus versteht, übersieht, dass es Kompetenzen gibt, die sich die Kommune zur Wahrung ihrer Pflichtaufgaben weiterhin vorbehalten muss.

7. Zweifelhafte Wirtschaftlichkeit: Die von privater Seite erwartete Anschubfinanzierung durch Sanierungskostenzuschüsse ist häufig so umfassend, dass die Kommune das Infrastrukturprojekt unter diesen Rahmenbedingungen selbst profitabel betreiben könnte. Eine Finanzierung, deren Vorteilhaftigkeit mit der Vermeidung von EU-Ausschreibungen und dem Erhalt staatlicher Förderungen begründet wird, beweist nicht deren langfristige Marktfähigkeit.

Eine juristisch zulässige Vertragsgestaltung muss nicht wirtschaftlich vorteilhaft und politisch akzeptabel sein. Für die Kommune ist es ratsam, ihre Anforderungen an das PPP-Projekt zu definieren und einen vorab erstellten Pflichtenkatalog in jeder Stufe der Realisierung als „Bis-hierher-und-nicht-weiter-Grenze“ durchzusetzen.

Ulrich Eder

Ulrich Eder ist Geschäftsführer der Duo Finance Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Dr. Ulrich Eder
Rechtsanwalt und Steuerberater
www.ulricheder.com

BERLIN LEUCHTET!

Strom & Gas | Industrieparkmanagement | Lichtmanagement

NUON Clevere Energie

Berlin hat einen neuen Partner für das Licht der Stadt

Bereits über 200 Städte und Kommunen in Europa haben für ihre öffentliche Beleuchtung einen erfahrenen Profi engagiert. Jemanden, der zuverlässig und kostengünstig ist – Nuon.

Auch Berlin hat diesen Partner. Die Stadtlicht GmbH, ein Unternehmen der Nuon Gruppe, übernimmt das Lichtmanagement der Hauptstadt.

Lernen Sie eines der führenden Energieunternehmen Europas kennen.

www.nuon.de