

2 Ausgestaltung, internationale Verbreitung und Entwicklung von PPP

2.1 Ausgestaltung von PPP

2.1.1 Begriffliche Abgrenzung

Public-Private Partnerships (PPP) wurden in Großbritannien als Beschaffungsalternative bei der öffentlichen Leistungserbringung erstmals unter der Thatcher-Regierung eingeführt und für den künftigen Verfahrensablauf standardisiert.¹ Von dort haben PPP sich zunächst in den angelsächsisch geprägten Ländern etabliert, bevor sie in den 90er Jahren von der Öffentlichen Hand vermehrt auch in Kontinental-Europa und in Entwicklungsländern eingesetzt wurden.

Bei einem PPP überträgt die Öffentliche Hand Aufgaben, die bis dato in Eigenherstellung durchgeführt wurden, an ein privates (Vertrags-PPP) oder ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen (institutionelles, Organisations-PPP). Dabei findet keine oder nur eine zeitlich begrenzte Übertragung des zur Leistungserfüllung notwendigen öffentlichen Eigentums statt.² Aber auch ohne diesen Eigentumsübergang ist die Übertragung aller Verantwortungsbereiche an den privaten Partner über den gesamten Lebenszyklus des Objektes/Projektes für die Erbringung der öffentlichen Leistung ein besonderes Charakteristikum von PPP.³ Das Hauptanwendungsgebiet sind (bislang) öffentliche Immobilien: Schulen, Krankenhäuser oder Verwaltungsgebäude.

Die Literatur zur Privatisierung unterscheidet dabei formale, materielle und funktionale Privatisierung.⁴

- Formale Privatisierung liegt vor, wenn die Verantwortung für die Leistungserbringung vollständig bei der Öffentlichen Hand verbleibt, diese sich dafür aber einer privatrechtlichen Gesellschaftsform bedient. Der Leistungsvollzug wird dann von dieser privaten Institution verwirklicht.

¹ Vgl. Sadka 2006: 3, Picot/Kamp. 2007: 3

² Vgl. Alfen/Fischer 2006: 2ff; Weber/Alfen/Maser 2006: 59ff

³ Vgl. Kendall PPP-Jahrbuch 2007: 186, Picot/Kamp 2007: 5

⁴ Vgl. Picot/Kamp 2007: 3

- Bei materieller Privatisierung überträgt die Öffentliche Hand öffentliche Aufgaben an private Akteure, die dann die entsprechenden Leistungen eigenverantwortlich erbringen.
- Im Rahmen funktionaler Privatisierung ist sowohl die vertragliche Ausgliederung der öffentlichen Leistungserbringung als auch deren verantwortliche Übertragung an ein eigens dafür gebildetes gemischtwirtschaftlichen Unternehmens vorgesehen.

PPP werden der „formalen Privatisierung“ zugeordnet, weil bei ihnen die Verantwortung für die Leistungserbringung gegenüber dem Bürger weiter allein bei der Öffentlichen Hand liegt.⁵

2.1.1.1 Akteure

Anders als bei einer Vollprivatisierung (vormals) öffentlicher Leistungen definiert die öffentliche Verwaltung als Initiator von PPP Umfang und Qualität der zu erbringenden Leistungen.⁶ Die wenig strukturierte Ausschreibung soll potenziellen privaten Auftragnehmern kreativen Raum für das Erarbeiten eigener Realisierungsansätze geben, nicht nur bei den meist dominierenden Immobilienprojekten. Diese Trennung zwischen Leistungs- und Qualitätsverantwortung auf der einen und Leistungserbringung auf der anderen Seite erzeugt einen hohen Abstimmungsbedarf der Beteiligten nach der PPP-Ausschreibung, sowohl vor Vertragsabschluss als auch noch danach.⁷

An der Projektgesellschaft einer PPP können strategische Investoren sowie externe Fremd- und Eigenkapitalgeber als Gesellschafter beteiligt sein. Für kleine PPP-Projekte ist es allerdings nicht nötig, eine rechtlich eigenständige Projektgesellschaft zu gründen. Diese Vorhaben können gewöhnlich im Rahmen einer reinen Vertrags-PPP weniger komplex finanziert und realisiert werden.⁸

Bei der Finanzierung von PPP-Projekten spielen Fremdkapitalgeber eine entscheidende Rolle. Banken stellen den größten Teil des Kapitals (sogar bis zu 90%). Hierbei kamen bislang vor allem regionale Banken oder Förderbanken in

⁵ Vgl. Reichard 1998: 138, Roentgen 2001: 105

⁶ Vgl. Höftmann 2001: 23

⁷ Vgl. Budäus 2006b: 9

⁸ Vgl. Cordes 2009: 40

Betracht.⁹ Zunehmend interessierten sich auch Hypothekenbanken und international agierende Kreditinstitute für deutsche PPP-Projekte.¹⁰ In PPP-Ländern wie Großbritannien, Australien oder auch Süd-Afrika war dies gängige Praxis. Die Finanzkrise hat die Lage doppelt erschwert. Manche Banken kommen für die Finanzierung nicht mehr in Frage und einige Staaten sind aufgrund ihres schlechten Ratings keine attraktiven Partner mehr für die privaten Unternehmungen.

Eigenkapital wird unter anderem eingebracht von Private Equity Fonds, aber auch von Fremdkapitalgebern. Die Fonds erwerben Anteile am PPP, bei Aktiengesellschaften etwa in Form von Aktien. Fremd- und Eigenkapitalgeber treten darüber hinaus bei einigen PPP-Projekten als Berater der Öffentlichen Hand und/oder der privaten Bieterkonsortien auf.¹¹

Insgesamt kommt den Finanziers bei den PPP-Vertragsverhandlungen eine Schlüsselrolle zu. Sie identifizieren vorhandene Risiken, verhandeln, wie diese Risiken zwischen den Partnern verteilt werden, und beeinflussen maßgeblich die „Bepreisung“ der Risiken.¹²

Externe Berater werden zudem zur Strukturierung von Angeboten, zur Erstellung von Angebotsunterlagen und zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen herangezogen. Auch PPP-erfahrene Unternehmen setzen für bestimmte Aufgaben bewusst auf externe Berater, die sich in diesem Bereich spezialisiert haben.¹³

2.1.1.2 Funktionen

Der *Lebenszyklusansatz* ist bislang ein Alleinstellungsmerkmal von PPP. Mit ihm soll es vor allem bei Immobilien gelingen, Effizienzpotenziale zu heben und zu realisieren, die bei der Eigenerstellung durch die Öffentliche Hand nicht realisierbar wären.¹⁴ Dazu übernimmt ein privater Partner die Planung, Erstellung, Finanzierung und den Betrieb des Objektes, gegebenenfalls sogar Verwertung und Entsorgung. Im Gegensatz zur herkömmlichen Beschaffung werden dann im

⁹ Hier kommen z.B. in Deutschland sowohl (meist größere) Geschäftsbanken (wie Deutsche Bank oder Commerzbank) als auch öffentlich-rechtliche Banken (insbesondere Landesbanken und die KfW) und Genossenschaftsbanken (vor allem deren Spitzeninstitute DZ und WGZ) in Frage.

¹⁰ Zum Beispiel beteiligen sich die britische Innisfree Limited und die australische Macquarie Bank Group als Finanzintermediäre über Fondskonzeptionen. Vgl. Fleischer, Effenberger 2006: 19

¹¹ Vgl. Asenova/Beck 2009: 61ff

¹² Vgl. Asenova/Beck 2009: 47ff

¹³ Vgl. Wanninger/Stolze 2008: 8

¹⁴ Vgl. Kendall 2007: 186

Rahmen eines PPP-Projektes von der Öffentlichen Hand keine weiteren Teilleistungen mehr ausgeschrieben.

Bei einer PPP wird die Durchführung der von der Öffentlichen Hand weiter verantworteten Gesamtleistung folglich konsequent und über den gesamten Lebenszyklus langfristig an einen privaten Partner abgegeben.¹⁵ Alle kostenrelevanten Aspekte werden dauerhaft von diesem Auftragnehmer verwaltet und müssen daher, anders als bei der herkömmlichen Beschaffung, schon in der Planungsphase berücksichtigt werden. Hier werden also nicht nur die Baukosten, sondern auch die anschließenden Betriebskosten einbezogen. Diese können je nach Projekt etwa 60 – 80 Prozent der Gesamtkosten ausmachen.¹⁶ Daher fließen bei PPP effizienzbezogene Überlegungen über künftige Betriebskosten bereits in die heutige Bauplanung ein.

Eine *outputorientierte Ausschreibung* der Öffentlichen Hand soll weitere Effizienzpotentiale nutzen. Für die Öffentliche Hand steht dabei nicht der Prozess der Leistungserbringung im Vordergrund, sondern das operative Ergebnis.¹⁷ Im Gegensatz zur Inputorientierung bei der herkömmlichen Eigenerstellung ermittelt der öffentliche Auftraggeber bei einer solchen PPP-Ausschreibung die zu erbringenden Einzelleistungen und die dazu notwendigen Vorleistungen nicht selbst. Der private Auftragnehmer ist vielmehr aufgefordert, technische und gestalterische Lösungen für das Projekt in Eigenregie zu erarbeiten und sein Konzept im Rahmen der Ausschreibung vorzustellen.

Die Vertragsrisiken müssten dabei eigentlich *entsprechend der Kompetenzen, Befugnisse und Gestaltungsmöglichkeiten* zwischen den Partnern aufgeteilt werden.¹⁸ In der deutschen Vergabep Praxis neigen öffentliche Auftraggeber jedoch dazu, die gesamten Projektrisiken auf den privaten Partner übertragen zu wollen. Dies führt aber zu hohen Aufschlägen bei der Risikokalkulation durch den privaten Partner. Wenn selbst Risiken, welche die Öffentliche Hand besser steuern könnte, auf den privaten Partner verschoben werden, ist die Folge eine ineffiziente Ressourcenallokation.¹⁹ Bei den Finanzierungsrisiken ist es allerdings oft umgekehrt. Hier trägt die Öffentliche Hand (der Steuerzahler) wegen der rating-

¹⁵ Vgl. Budäus 2006b: 8

¹⁶ Vgl. Paulsen/Jonas 2007:19

¹⁷ ebenda

¹⁸ Weber/Moß/Parzych, 2005: 590ff

¹⁹ Vgl. Paulsen/Jonas 2007: 20

bedingt niedrigeren Risikozuschläge beim Zins meist das Risiko, das Risikomanagement liegt dennoch weitgehend beim privaten Partner.

2.1.2 Struktur

Nach dem Projektbezug kann man bei PPP Organisations-PPP und Vertrags-PPP unterscheiden:

Bei *Organisations-PPP* gründen Öffentliche Hand und (ein) private(r) Partner eine gemeinsame Kapitalgesellschaft, ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen. Es gibt ein gemeinsames Ressourcenmanagement und eine gemeinsame Leistungserbringung. Die Partner sind entsprechend ihrer Beteiligung an der Umsetzung sowie an Gewinnen und Verlusten beteiligt.

Bei *Vertrags-PPP* wird keine Gesellschaft gegründet. Vielmehr geht es um das rein vertragliche Festlegen und Zuordnen von projektbezogenen Kosten, Leistungen und Risiken. Die zu erbringenden Leistungen und die zu tragenden Kosten und Risiken lassen sich bei Vertragsabschluss jedoch meist noch nicht klar definieren. Daher entsteht im Laufe der Kooperation ein Abstimmungs- und Koordinationsbedarf.²⁰

2.1.2.1 Traditionelle staatliche Güterproduktion ohne PPP

Beim herkömmlichen Verfahren zur Produktion von Immobilien unterhält die Öffentliche Hand eine Baubehörde. Diese ist mit der Projektsteuerung betraut. Sie vergibt zunächst Aufträge zur Planung an Architektur- und Ingenieurbüros.²¹ Auf Basis dieser Pläne erstellt die Baubehörde ein Leistungsverzeichnis mit notwendigen Bauleistungen zur Realisierung der Immobilie. Die Bauleistungen werden zu unterschiedlichen Losen zusammengefasst und jedes Los wird von der Baubehörde ausgeschrieben. Die Lose müssen dabei *eigentlich* so gebildet werden, dass sie von einem mittelständischen Unternehmen noch bewältigt werden können. Nur *ausnahmsweise* können Teil- und Fachlose zusammengefasst werden. Dafür müssen allerdings wirtschaftliche oder technische Gründe vorlie-

²⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Band K-R: 2451, Budäus 2006b:9 ff

²¹ Die Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen (VOF) enthält Details zum Vergaberecht dieser Aufträge. Die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) regelt darüber hinaus die Vergütung der Architektur- und Baubüros. Die HOAI legt zur Entlohnung das Bauvolumen zugrunde. Mit steigendem Bauvolumen steigt auch die Entlohnung der Planer. Vgl. Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen (VOF); Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)

gen, die eine Zusammenfassung der Lose erfordern.²² Interessierte Auftragnehmer geben in einer öffentlichen Ausschreibung dann ein geheimes Angebot zur Leistungserstellung ab. Gewöhnlich bekommt der jeweils günstigste Anbieter den Zuschlag.

Beim in der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) als Standardvergütung vorgesehenen Einheitspreis-Verfahren wird der Input des Auftragnehmers vertraglich festgelegt und mit einem Einheitspreis entlohnt.²³ Der Anbieter kalkuliert seine Kosten zur Erstellung der Leistung plus eines prozentualen Deckungsbeitrags als Zuschlag auf diese Kosten. Folglich steigt die Deckungsbeitragssumme mit der im Projekt verarbeiteten Menge.

2.1.2.2 Traditionelle staatliche, private und PPP-Produktion

PPP bewegen sich zwischen einer rein privatwirtschaftlichen Lösung und einer Eigenerstellung durch die Öffentliche Hand. Das sei am Beispiel der Immobilienproduktion verdeutlicht (vgl. Abb. 2).

Bei einer rein privaten Bereitstellung würde die Öffentliche Hand als Abnehmer am Markt auftreten, der spezifische Leistungen einkauft. Die Öffentliche Hand würde keine eigenen Bürogebäude besitzen und betreiben, sondern Büro-Flächen anmieten. Für die Anmietung wird ein Mietvertrag mit einem privaten Betreiber geschlossen. Dieser liefert eine klar definierte Leistung zu einem fixen Preis.

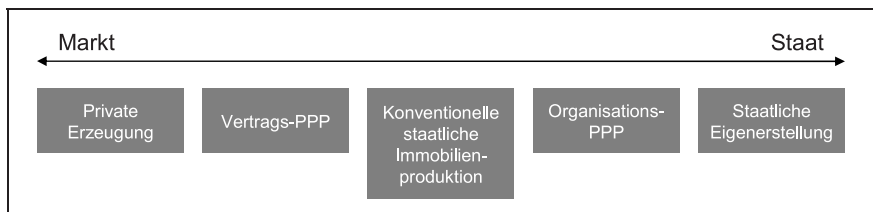


Abbildung 2: Abgrenzung der Produktionsalternativen zwischen Staat und Markt, eigene Darstellung

²² Diese Stufe der öffentlichen Produktion wird geregelt in den zwei Teilen der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB). Nach § 97 Abs. 3 GWB sind mittelständische Interessen vornehmlich durch Teilung der Aufträge in Teil- und Fachlose zu berücksichtigen. Diese Verpflichtung wird in § 5 Abs. 2 VOB/A umgesetzt. Gemäß § 5 Abs. 2 VOB/A sind Bauleistungen immer in der Menge aufgeteilt und getrennt nach Art oder Fachgebiet zu vergeben. Vgl. Baupreise Fachinformationen 2010

²³ §2 VOB/B regelt die Vergütung von Bauleistungen, Vgl. darum Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen - Teil B (VOB/B)

Rein staatliche Produktion zeichnet sich dagegen dadurch aus, dass der Staat alle Bauleistungen in Eigenregie ausführt. Handwerker, Ingenieure und andere Mitarbeiter sind Beamte oder Angestellte der Öffentlichen Hand. Deren Leistung würde ein öffentliches Bauamt überwachen. Diese rein staatliche Art der Produktion wurde in der Bundesrepublik Deutschland zuletzt im „Dritten Reich“ realisiert. Danach ist sie als Produktionsverfahren nicht mehr eingesetzt worden.

Im konventionellen (Misch-)Verfahren werden sämtliche Produktionsleistungen und anschließend auch die Betriebsleistungen von privaten Anbietern erbracht. Die Öffentliche Hand schreibt hierfür jedoch Qualitätsstandards vor und überwacht die Einhaltung ihrer Vorschriften.

Beim Vertrags-PPP handelt es sich dagegen um ein mietvertragsähnliches Verhältnis, bei dem die Öffentliche Hand z.B. eine Immobilie über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes anmietet. Der private Vertragspartner übernimmt Planung, Bau, Betrieb und Verwertung.

Bei einem Organisations-PPP übernimmt die Öffentliche Hand darüber hinaus als Beteiligte an der PPP-Unternehmung gemeinsam mit dem privaten Partner die Verantwortung für Produktion und anschließenden Betrieb und Verwertung. Darum ist diese Form der Leistungserbringung näher an einer rein staatlichen Bereitstellung angesiedelt als die Vertrags-PPP.

2.1.3 *Vergabeverfahren*

2.1.3.1 Ausgestaltung

Bis ein PPP-Projekt ausgeschrieben wird, muss es verschiedene Kontrollinstanzen und Eignungstests durchlaufen. Dies sei hier standardmäßig an einem Immobilienprojekt aufgezeigt (vgl. Abb. 3).

Initialisiert wird ein potenzielles PPP-Projekt, indem eine Behörde einen Bedarf für öffentliche Leistungen feststellt. Nach der Konkretisierung des Bedarfs führt die Behörde einen PPP-Eignungstest durch. Fällt dieser negativ aus, wird das Projekt nicht über ein PPP, sondern in Eigenerstellung realisiert. Fällt der Eignungstest dagegen positiv aus, erstellen die Behörden den Public Sector Comparator (PSC). Hier wird das Projekt exemplarisch geplant, als würde es in Eigenerstellung durchgeführt werden.

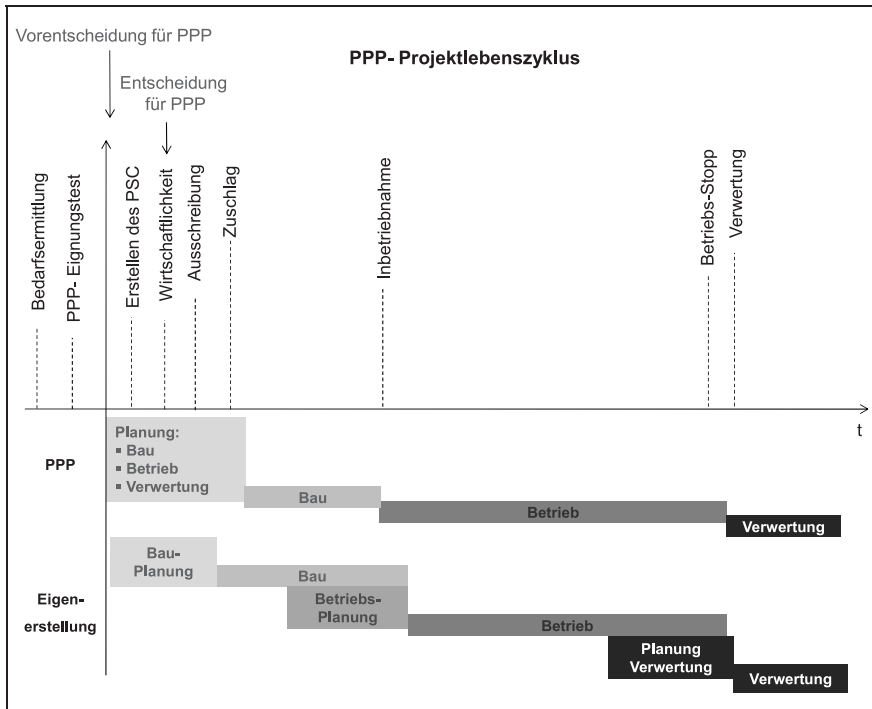


Abbildung 3: PPP-Projektlebenszyklus (Immobilie), eigene Darstellung

Diese Planung erlaubt einen ersten groben Vergleich zwischen Eigenerstellung und PPP. Im Rahmen der Vertragsverhandlungen mit potenziellen Partnern wird dann eine konkrete PPP-Planung erstellt. Die abschließende Wirtschaftlichkeitsuntersuchung fällt positiv aus, wenn die PPP-Planung entweder die gleiche Leistung für weniger Geld oder mehr Leistung für das gleiche Geld liefert. Dann wird das PPP-Projekt durchgeführt.²⁴

Im Gegensatz zu konventionellen Ausschreibungen wird bei PPP-Ausschreibungen ein Großteil der Planungsleistungen von den Bietern übernommen.²⁵ Auf Seiten der Bieter werden Kenntnisse über Errichtung, Finanzierung, Betrieb und gegebenenfalls die Verwertung der Anlage erwartet. Ist dieses Know-How nicht innerhalb einer Unternehmung zu finden, besteht die Möglichkeit, dass sich

²⁴ Vgl. Littwin 2008: 9

²⁵ Vgl. Wanninger/Stolze 2008: 4

mehrere Unternehmungen zu einer Bietergemeinschaft (PPP-Konsortium) zusammenschließen. Üblicherweise geben diese dann gemeinsam ein Gebot ab unter einer eigens für die Angebotserstellung gegründeten Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Diese GbR endet, sobald ihr Zweck erfüllt ist: die Abgabe eines gemeinsamen Angebots.²⁶

Beim weiteren Vorgehen fällt in Deutschland die Wahl bei der Vergabe von PPP-Projekten in der Regel auf das sog. strukturierte Verhandlungsverfahren. Dieses wird in verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen abgewickelt, „um so die Zahl der Angebote, über die verhandelt wird, anhand der in der Bekanntmachung oder in den Verdingungsunterlagen angegebenen Zuschlagskriterien zu verringern“.²⁷

Die aufeinanderfolgenden Phasen werden häufig auch als „Stufen“ bezeichnet. Diese Arbeit geht von einem vier-stufigen Verfahren aus, welches Wanninger und Stolze für typische PPP-Vergabeverfahren identifiziert haben:²⁸

- Angebotsstufe 0: Teilnahmewettbewerb
- Angebotsstufe 1: Angebotserstellung und -abgabe
- Angebotsstufe 2: Angebotskonkretisierung
- Angebotsstufe 3: Abschlussverhandlung und Zuschlagserteilung.

Nach der öffentlichen Bekanntmachung eines Vergabeverfahrens beantragen interessierte Bieter ihre Teilnahme. Die Ausschreiber führen unter allen Anträgen eine Eignungsprüfung durch und bestimmen die endgültigen Bieter. In dieser Stufe 0 wird noch kein Angebot erstellt. Erst nachdem die zum Verfahren zugelassenen Bieter feststehen, werden diese in Stufe 1 aufgefordert, ein Angebot auszuarbeiten. Alle fristgerecht eingereichten Angebote werden vom öffentlichen Auftraggeber anhand der Kriterien bewertet, die mit der Ausschreibung bekannt gemacht wurden.

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) rät in seinem Leitfaden zum strukturierten Verhandlungsverfahren dazu, maximal fünf Bewerber zur Erstellung eines Angebotes aufzufordern; das Fraunhofer Institut empfiehlt, nicht über sechs Angebote erstellen zu lassen. Begründet werden

²⁶ Vgl. Grothaus 2005: 251

²⁷ Art. 30 Abs. 4 S. 1 RL2004/18/EG

²⁸ Vgl. Wanninger/Stolze 2008: 5

diese Grenzen mit dem Risiko, dass sich bei Teilnahme vieler Bewerber bei den Bietern hohe Kosten für die Angebotserstellung mit niedrigeren Chancen für den Auftragserhalt verknüpfen. Darunter könnte auch die Qualität des Angebots leiden, und bei der Öffentlichen Hand könnten höhere Aufwendungen für die Angebotsprüfung entstehen. Aufgrund von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nehmen daher laut Wanninger und Stolze vor allem große Unternehmungen nicht mehr an Ausschreibungen teil, wenn sie ihre Aussicht auf Erfolg als zu gering einschätzen. Dies ist aus der Sicht des BMVBS eben dann der Fall, wenn mehr als fünf Bieter zugelassen werden.²⁹ Der Kreis der zugelassenen Wettbewerber um ein PPP bleibt dadurch in jedem Fall überschaubar.

In Stufe 1 ist eine Generalplanung mit einer Kostenkalkulation einzureichen. Dazu gehören in der Regel eine Bauplanung, eine Bewirtschaftungsplanung und eine Finanzplanung. Bei der Bewertung dieser Planungen geht es den Auftraggebern hauptsächlich um die Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses.³⁰ Basierend auf diesem Kriterium erstellt der Auftraggeber eine Rangfolge der eingereichten Angebote.

In Stufe 2 werden Verhandlungen mit den Bietern der vorderen Listen-Plätze eins bis zwei oder drei aufgenommen. Dabei geht es um die Konkretisierung von Leistungen und Konditionen. Die Auftraggeber erwarten nun eine detailliertere Planung als in Stufe 1. Dazu werden meist mehrere Verhandlungsrunden geführt bis so genannte qualifizierte Angebote vorliegen.³¹ Alle Bieter sind im Vorfeld über die Vorgehensweise bei den Verhandlungsrunden zu informieren. Ziel dieser Stufe ist es, die in Stufe 1 erstellte Generalplanung weiter zu vertiefen.

Die in Stufe 2 erstellten qualifizierten Angebote werden ebenfalls in eine Reihenfolge gebracht, um dann in Stufe 3 mit dem präferierten Bieter oder den präferierten Bietern konkrete Vertrags-Verhandlungen aufzunehmen.³² Dabei werden unter anderem Vergütung und Risikoverteilung ausgehandelt. Einigen sich Bieter und Auftraggeber im Laufe der Verhandlungen, informiert der Auftraggeber die nicht erfolgreichen Bieter darüber und begründet seine Entscheidung. Die unterlegenen Bieter haben laut VOB/A die Möglichkeit, innerhalb von 14 Tagen nach Bekanntgabe eine Nachprüfung zu beantragen.³³ Sollten sie darauf verzich-

²⁹ Vgl. BMVBS 2005: 77, Vgl. Wanninger/Stolze 2008: 6

³⁰ Vgl. § 25 Nr. 3 Abs. 1, 2, 3 S. 1 VOB/A

³¹ Vgl. BMVBS/FM NRW 2007: 44

³² Vgl. Wanninger/Stolze 2008: 6

³³ Vgl. Wanninger/Stolze/Kratzenberg 2006: 481 ff

Disaggregierte öffentliche Leistungserbringung
zwischen Eigenerstellung und Wettbewerb

Public-Private Partnership im Bildungsbereich

Wolff, S.

2013, XXIV, 285 S. 64 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03655-3