

Rolf-Roger Hoepfner

Projektentwicklung, Finanzierungsinstrumente und Risikomanagement im Umfeld von Public Private Partnership (II)

Erfolgreiche PPPs erfordern die Bereitschaft der beiden Hauptakteure, das gemeinsame Ziel „Partnership“ auch partnerschaftlich zu erreichen. Eine Binsenweisheit, zugegeben. Doch auch in der Privatwirtschaft können Partnerschaften bereits scheitern, bevor sie begonnen haben, weil die „Chemie“ nicht stimmt (Stichwort: „*cultural due diligence*“). Bei öffentlich-privaten Partnerschaften treffen darüber hinaus auch unterschiedliche Mentalitäten, Strukturen, Denkansätze aufeinander (z. B. „Kameralistik/Doppik“).

Ein Grundprinzip bei PPPs ist:

Risiken sollen stets von dem Partner übernommen werden, der sie nach Sachlage am besten einschätzen und tragen kann. Leichter gesagt als getan: Im unternehmerischen Alltag zeigt sich oft genug, dass Mittelständler, aber auch Großunternehmen sich mit Fragen der Risikoerkennung, -einschätzung und -bewältigung immer noch zu wenig systematisch befassen. Risikomanagement benötigt jedoch nicht unbedingt aufwendige organisatorische bzw. personelle Ressourcen. Es ist auch nicht abhängig von der Unternehmensgröße (vgl. „Unternehmensrisiken erkennen, bewältigen, bewerten“ AWV Schrift 01590).

Ein aktives PPP-Risikomanagement zu praktizieren, gilt sowohl für ein kleines kommunales Abwasserprojekt einer Kommune einer strukturschwachen Region in Deutschland, wie für großvolumige Infrastrukturvorhaben – unab-

hängig ob in der Europäischen Gemeinschaft oder in einem Entwicklungsland. Die Größe eines PPP-Projekts stellt auch unterschiedliche Anforderungen an die Bewältigung der jeweiligen Risiken und damit an die Finanzierung insgesamt. Das Instrument „Projektfinanzierung“ ist eine wesentliche Säule der Finanzierung von PPPs.

Das Finanzierungsinstrument „Projektfinanzierung“ (*project finance*) ist nicht gleichzusetzen mit der



„Finanzierung eines Vorhabens“. Es handelt sich vielmehr um einen *terminus technicus* aus der Kreditfinanzierung: Vereinfacht ausgedrückt, unterscheidet sich „Projektfinanzierung“ von konventioneller Unternehmensfinanzierung/Fremdmittelaufnahme dadurch, dass sie primär nicht auf die Bonität des Unternehmens (i. S. eines *Sponsors, Investors*) ausgerichtet ist, sondern auf die Ertragskraft des Projektes.

Mit anderen Worten: Aus Sicht des Darlehensgebers erfolgt die Besicherung im Vermögen einer speziell zu diesem Zweck gegründeten Projektträgergesellschaft (*special purpose vehicle*) und die Darlehensrückführung aus dem erwirtschafteten Jahresüberschuss (*cash flow*) des Projekts ohne Rückgriff (*non recourse*), respektive Absicherung aus Vermögen des Investors. Aus der Sicht des Investors ermöglicht diese Finanzierungsform u. a. Investitionen und Risikovorsorge bei PPPs durchzuführen, ohne die eigene Bilanz zu belasten bzw. bei einem Fehlschlag zu gefährden. Insofern wird „*project finance*“ im internationalen Kontext auch als „*off balance sheet finance*“ bezeichnet.

Projektfinanzierung und Risikoverteilung

Eine solche „reine“ Form der Projektfinanzierung ist bei zunehmendem Finanzierungsvolumen eines PPPs und damit auch steigenden Risiken oft nicht mehr darstellbar. Projektfinanzierungen stellen hohe Anforderungen an Vorbereitung und Durchführung:

- Für eine Geschäftsbank allein kann das Finanzierungsvolumen des PPPs, aber auch das Projektrisiko, zu groß sein (Stichwort: BASEL II).
- Auf der Seite der Darlehensgeber sind neben den Geschäftsbanken auch Förderbanken (z. B. KfW, Europäische Investitionsbank) involviert, um in Verbindung mit Versicherern das Risiko zu streuen.

• Auch die an einem PPP-Projekt beteiligten Unternehmen haben unterschiedliche Interessen und Möglichkeiten, bestimmte Risiken (allein) zu übernehmen.

• Wird das Projekt außerhalb der EU durchgeführt, d. h. liegt die Projektgesellschaft z. B. in einem Entwicklungs-, Schwellenland, oder „*emerging market*“, können zusätzliche Risiken hinzukommen (z. B. politische Risiken, Rechts-, Währungsrisiken).

Risikoabsicherungen erhöhen die Finanzierungskosten des PPPs, auch die Transaktionskosten. Hinzu kommt die im Allgemeinen lange Laufzeit von PPP-Projekten: Diese macht es über die gesamte Lebensdauer des Projekts erforderlich, adäquate Sicherheitsmechanismen einzubauen, um auf Veränderungen reagieren zu können. Veränderungen sind oft in ein Geflecht komplexer Vertragsstrukturen eingebettet nach dem Motto: „Vertrauen ist gut, Verträge sind besser“.

PPPs sind u. a. auch dadurch gekennzeichnet, dass die ergebnisorientierte Erbringung einer definierten Leistung (*output-Orientierung*) durch den öffentlichen Partner ausgeschrieben wird und nicht die reine Vergabe eines Bauprojekts. Beispiel: Bei einem „konventionellen“ Ansatz plant, vergibt, finanziert und betreibt der öffentliche Partner, nimmt das Projekt nach Fertigstellung ab und regelt die Gewährleistung z. B. nach VOB. Bei einem „PPP-Ansatz“ verlagert sich die Aufgabe der öffentlichen Hand zunehmend auf ein effizientes monitoring und controlling während der gesamten Projektlaufzeit (sog. *life cycle-Ansatz*):

Als eine Art „Faustregel“ legt die Kreditwirtschaft einen Schwellenwert zugrunde, von welchem an im allgemeinen Projektfinanzierungsinstrumente eingesetzt werden. Höhere Risiken verursachen

höhere Kosten. Diese betriebswirtschaftliche Realität, für den privaten Partner schon unter „BASEL II“-Rahmenbedingungen von aktueller Realität, ist in der Praxis beim öffentlichen Partner im PPP-Kontext oft noch nicht nachvollziehbar (siehe Teil I dieses Beitrags in AWV-Informationen Nr. 4/2003).

Handelt es sich bei der einem PPP-Projekt zugrunde liegenden Leistung um die Bereitstellung eines sog. „Öffentlichen Guts“ (zum Beispiel: Wasser, Strom, Infrastruktur), müssen zudem auch politische und gesellschaftliche Auswirkungen berücksichtigt werden.

In diesem Zusammenhang sind PPPs immer wieder Gegenstand teils kontroverser Diskussionen in der Öffentlichkeit (Stichworte: „*Privatisierung*“, „*Maut-Autobahnen*“, oder „*Cross Border Lease*“). Bei einer Risikoverteilung (*risk allocation*) zwischen öffentlichem und privaten PPP-Partner können je nach Art und Risiko eine Reihe von Absicherungsmöglichkeiten (*risk mitigation*) unterschiedlicher Darlehensgeber, Finanzierungsinstitute und Versicherungsgesellschaften eingesetzt werden. Für PPPs ausserhalb Deutschlands bestehen zusätzliche Absicherungsmöglichkeiten seitens des Bundes. Diese können z. T. kombiniert mit multilateralen Instrumenten eingesetzt werden. Beispiele sind:

- Anschubfinanzierungen in Form von Subventionen,
- Zuschüsse (*grants*),
- Forderungsabtretung (z. B. *Forfaitierung*),
- Haftungsfreistellungen.

Dipl. Vw. Rolf-Hoger Hoepfner, Berlin. Tel.: 030/36801043, E-Mail: RH_management@inline.de

(wird fortgesetzt)

Projekt SigBus

Das Netzwerk der Kompetenzzentren Elektronischer Geschäftsverkehr (www.ec-net.de) wirbt für den SigBus, eine Roadshow-Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Der SigBus, ein mobiler Showroom, dient als Plattform zum Austausch verschiedener Interessengebiete im Themenfeld „Netz- und Informationssicherheit“.

Er informiert zu den verschiedenen Aktivitäten des Netzwerkes der Kompetenzzentren Elektronischer Geschäftsverkehr und dessen Partner. Das Netzwerk ist eine vom BMWA seit 1998 geförderte Initiative und soll kleine und mittlere Unternehmen sowie Handwerksbetriebe beim Einstieg in die Nutzung des elektronischen Geschäftsverkehrs unterstützen. Das Angebot der im Netzwerk integrierten regionalen und branchenbezogenen Zentren reicht von neutralen Beratungs- und Informationsangeboten, über vielfältige Seminar- und Veranstaltungsreihen und regelmäßige Marktbeobachtungen bis hin zu themenspezifischen Veranstaltungen. Die Konzeption des SigBus erlaubt die Präsentation als bundesweit einsetzbaren, inhaltlich sowie technisch flexiblen und praxisnahen Erlebnis- und Informationsraum.

Ab Frühjahr 2004 ist der Start einer Roadshow mit 20 bundesweiten Veranstaltungen in enger Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Verbänden zum Thema „Netz- und Informationssicherheit“ geplant. Die Roadshow „IT-Sicherheit für Mittelstand und Handwerk“ wird kombiniert mit dem Einsatz eines Schulungslabors, in dem Interessierte den praktischen Umgang mit IT-Sicherheitsprodukten erproben können.

Weitere Informationen zur Roadshow: Kompetenzzentrum Sachsen (SAGEG), Tel.: 0371-6900 622, Fax: 0371-6900 203, E-Mail: langed@chemnitz.ihk.de, Internet: www.sageg.de