



PPP die Alternative

Sport- und Veranstaltungshallen



GOLDBECK ist für Sie da – in jeder Phase des Bauens, direkt vor Ort. Das Ergebnis ist Ihre betreiberorientierte Sport- und Veranstaltungshalle, in kurzer Zeit wirtschaftlich realisiert und multifunktional nutzbar.

- **GOBAPLAN**
Büro- | Geschäftshäuser
- **GOBAPLUS**
Betriebs- | Funktionshallen
- **GOBACAR**
Parkhäuser | Parkdecks
- **GOBASPORT**
Sport- | Veranstaltungshallen
- **GOBASOLAR**
Gewerbliche Solaranlagen

24 x in Deutschland.
Dazu in England, Österreich,
Polen, der Slowakei,
Tschechien und Ungarn.
www.goldbeck.de



Foto: BilderBox

Grenzhinweis: Komplexe grenzüberschreitende Vertragswerke vom Umfang eines Cross-Border-Leases erfordern während der gesamten Laufzeit besondere Aufmerksamkeit.

Risiken beachten

Cross-Border-Leasing-Transaktionen bergen komplexe Risiken. Sie sollten daher im Rahmen eines speziellen Vertragscontrollings sorgfältig überwacht werden.

Gemäß den aktienrechtlichen Regelungen hat der Vorstand einer Aktiengesellschaft ein Überwachungssystem einzurichten, damit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, frühzeitig erkannt werden. Diese Regelung findet auch auf kommunale Eigenbetriebe Anwendung. Durch das Haushaltsgrundsätzegesetz wird der Abschlussprüfer ausdrücklich aufgefordert zu prüfen, ob das Risikomanagementsystem in einer geeigneten Form eingerichtet wurde und das Überwachungssystem seine Aufgaben effektiv erfüllen kann.

Während das „Ob“ eines speziellen Vertragscontrollings insbesondere für Cross-Border-Leasing-Geschäfte auf kommunaler Ebene unstrittig sein dürfte, gibt es hinsichtlich Art und Umfang noch keine einheitliche Handhabung.

Cross-Border-Leasing Verträge managen

Deutsche Kommunen und kommunale Unternehmen haben zwischen 1996 und 2003 durch rund 180 U.S.-Cross-Border-Leasing-Transaktionen einen Gesamtertrag von mehr als einer Milliarde Euro erwirtschaften können. Das politische und steuerliche Umfeld hat sich zwischenzeitlich erheblich verändert. Deutsche Finanzministerien, aber auch kommunale Spitzenverbände warnen vor den bedrohlichen Folgen einer möglichen Schiefelage der Transaktionen. Für die kommunale Seite stellt sich somit die Frage nach einem effektiven Vertragscontrolling. Wie dieses aussehen muss, damit befasst sich dieser Fachbeitrag.

Die gesetzlichen Regelungen, aber auch die kaufmännische Vernunft verlangen die Festlegung eines den Verhältnissen des Einzelfalles angemessenen Risikomanagements unter Einhaltung der Kosten-Nutzen-Relation. Wesentliche Entscheidungsparameter sind hierbei die Höhe des Transaktionsvolumens, die lange Vertragslaufzeit, die Vielzahl der beteiligten Interessen, die Bedeutung der Leasinggegenstände für die kommunale Infrastruktur und die Einbeziehung ausländischen Rechts. Eine Cross-Border-Leasing Transaktion sollte mit derselben Sorgfalt fortgeführt werden, mit der sie damals verhandelt und abgeschlossen worden ist.

Die konkrete Risikopolitik lässt sich in einer Matrix veranschaulichen, die zwischen der Kontroll- und Risikohöhe unterscheidet. Ein Risiken möglichst ausschließendes Verhalten („Risiko-Maus“), bei dem Risiken und Kontrollen gering sind, wird sich bei einer bereits abgeschlossenen Transaktion nicht realisieren lassen. Angestrebt werden muss daher die Position des „Risiko-Kaufmanns“, dem die hohen Risiken bewusst sind und der diese durch eine hohe Kontrolldichte angemessen kompensiert.

Hilfe für die Praxis

Werden die mit einem Cross-Border-Leasing verbundenen Risiken ignoriert und erfolgt nur ein unzureichendes Vertragscontrolling, wird im Schadensfall der Vorwurf, man habe sich wie ein „Risiko-Cowboy“ verhalten, unvermeidbar sein.

Beim Aufbau des Risikomanagementsystems sind die Grundelemente Risikoinventur, Risikobewertung, Risikosteuerung, Krisenbewältigung und Kommunikation/Kontrolle des Systems zu unterscheiden. Jeder Einzelpunkt ist hierbei in sachgerechte Prüfungsschritte und Unterpunkte zu untergliedern. Zur Dokumentation hat sich die Erstellung

eines Controlling-Handbuchs für die Cross-Border-Leasing-Transaktion bewährt, das die Verantwortlichen bei der Einhaltung der Vorgaben unterstützt.

Das Controlling-Handbuch ist kein Ersatz für die U.S.-rechtlichen und englischsprachigen Vertragswerke und stellt keine Kommentierung oder Überarbeitung des von den Anwaltskanzleien erstellten „Pflichtenhefts“ dar. Es soll vielmehr die praktische Handhabung des Risikomanagements institutionalisieren und damit die Einzelschritte in abgestimmte Form bringen.

Ulrich Eder
(Beitrag wird fortgesetzt)



Der Autor

Dr. Ulrich Eder, Rechtsanwalt und Steuer-

Dr. Ulrich Eder

Rechtsanwalt und Steuerberater
www.ulricheder.com



WestfalenGas



Zugelassen nach
Energiewirtschaftsgesetz

Zahlen-Dreher.

Rundum günstig: Gasversorgung mit Infraclogg®.

Bringen Sie Ihren Bürgern den günstigen Gasanschluss. Denn Infraclogg®, **Infrastruktur** und **Logistik** zur Gaswärmeversorgung, macht Sie unabhängig von großen Leitungsnetzen. Das heißt: Versorgung, wo Sie wollen – mit Flüssiggas der Marke Westfalengas. Für Straßenzüge, Ortsteile oder die ganze Gemeinde, für gewachsene Wohngebiete ebenso wie für erst zu erschließende Neubaugebiete. Kurzfristig realisiert, langfristig erweiterbar. Ein komplettes Konzept, das die Erfordernisse aller Beteiligten erfasst.

Und worum dreht sich's bei Ihnen? – Rufen Sie an, schreiben, faxen oder mailen Sie.

Westfalen AG · Westfalengas · 48136 Münster
Fon (kostenfrei) 0 800/Infraclogg · Fax 02 51/6 95-1 29
www.infraclogg.de · info@infraclogg.de

Energie mit der Sie rechnen können

Cockpit für die Steuerung

Das Vertragscontrolling für Cross-Border-Leasing-Transaktionen sollte der Kommune den zentralen Zugriff auf Risikominimierungs- und -abwehrmaßnahmen ermöglichen. Zweiter und letzter Teil unseres im März begonnenen Beitrags zum Thema.

Es bedarf einer besonderen Sachkenntnis und jahrelanger Erfahrung, um die Risiken aus einer hochkomplexen grenzüberschreitenden Leasing-Transaktion identifizieren zu können. Die erforderliche Risikoinventur muss die Vertragstexte, das steuerliche und rechtliche Umfeld in den USA, insbesondere aber die betrieblichen und organisatorischen Gegebenheiten beim Leasingnehmer berücksichtigen. Ein Risikomanagementsystem kann daher nicht von außen aufgesetzt werden, sondern bedarf der intensiven Diskussion und gemeinsamen Entwicklung durch die kommunale Seite und (externen) Cross-Border-Leasing-Spezialisten.

Sämtliche Maßnahmen im Rahmen eines Risikomanagements sind unter drei Gesichtspunkten zu würdigen:

■ Ist die geplante Maßnahme vertraglich zulässig oder führt sie zum Vertragsbruch?

■ Beeinträchtigt die Maßnahme die U.S.-Steuerposition der U.S.-Seite und ist die kommunale Seite hierfür verantwortlich?

■ Führt die Maßnahme zu Mehrkosten auf kommunaler Seite, auf U.S.-Seite, bei den Finanzinstituten oder sonstigen Dritten?

Operative Risiken aus Cross-Border-Leasing-Transaktionen realisieren sich typischerweise nicht auf dem Schreibtisch des kommunalen Leasingbeauftragten, sondern in der betrieblichen Sphäre. Hier hat sich die Unterscheidung

zwischen „Risk-Owner“ und „Risk-Manager“ gebildet. Während der Risk-Manager die Risiken bewerten und steuern kann, hat er keine Information hinsichtlich des Risikoeintritts. Der Risk-Owner hat zwar Zugriff auf die Leasinggegenstände und Kenntnis über risikoe erhöhende Umstände, ihm fehlen jedoch das Wissen über die rechtlichen Anforderungen und die Beurteilungsmöglichkeit, was sinnvolle Gegenmaßnahmen sein könnten.

Klare Anweisungen

Um diese Lücke zu schließen, bedarf es der Einführung von Dienst- oder Verfahrensanweisungen, die die komplexen Anforderungen in klare und eindeutige Handlungsanweisungen übersetzen.



Foto: BilderBox

Flugzeug: Für die sichere Steuerung von Cross-Border-Leasing-Transaktionen wird in den Kommunen ein „Risiko-Management-Cockpit“ benötigt.

Dies ist ebenfalls ein Teil des Risikomanagements und sollte Bestandteil des Controllinghandbuchs sein.

Auch komplexe vertragliche Anforderungen unter Berücksichtigung ausländischen Rechts lassen sich in ein effektives Vertragscontrolling integrieren, sodass Risiken verantwortungsbewusst gesteuert werden können. Das Ergebnis der Einführung eines Risikomanage-

ment-Systems für die kommunale Cross-Border-Leasing-Transaktion sollte eine Struktur sein, die dem kommunalen Risikomanager zum einen den Blick auf die gesamte Palette der denkbaren Risiken ermöglicht und zum anderen den zentralen Zugriff auf Maßnahmen zur Risikominimierung und -abwehr erlaubt.

Das Bild des Flugzeugcockpits veranschaulicht diese Zielrichtung. Auf der Basis eines Risiko-Management-Cockpits kann die Kommune der zukünftigen Entwicklung mit einem Stück mehr Gelassenheit entgegensehen. Ulrich Eder

Der Autor



Der Autor

Dr. Ulrich Eder, Rechtsanwalt und Steuerberater, ist Geschäftsführer der Due Finance Wirtschaftsberatung, Düsseldorf

Berliner Wasserbetriebe

Migration zu einem modernen Leitsystem

für fünf Berliner Klärwerke und die Oberflächenwasser-Aufbereitung Tegel

Und das kommt unterm Strich dabei raus:

Gewinn an Effizienz und Entsorgungssicherheit bei der Behandlung von

232 Mio. m³ Wasser im Jahr

Die Realisierung einer einheitlichen und durchgängigen Bedienoberfläche für alle sechs Anlagen verbesserte die Betriebsführung erheblich. Unsere Lösung, basierend auf dem modernen, zukunftsorientierten Leitsystem SIMATIC PCS 7, gewährleistet den Werterhalt und sorgt für höchste Betriebssicherheit sowie Verfügbarkeit. Die stufenweise Migration zur neuen Leittechnik erfolgte reibungslos im laufenden Betrieb. Berlins Abwasserkonzept ist damit hinsichtlich Leistung und Qualität wieder state-of-the-art und für die Zukunft gerüstet.

Dies ist nur ein Beispiel unter vielen, wie wir auf der Basis unserer Best-in-class-Produkte und unter Einsatz unserer verfahrenstechnischen Kompetenz integrierte Gesamtlösungen realisieren. Für eine sichere und effiziente Wasserbehandlung.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.siemens.de/water

SIEMENS