

# Partnering und Finanzierung – Modelle für die Stadt der Zukunft

Burkhard Landré  
Direktor  
ÖPP Deutschland AG

Berlin, 8. Juli 2010



## Anforderungen an die Stadt der Zukunft

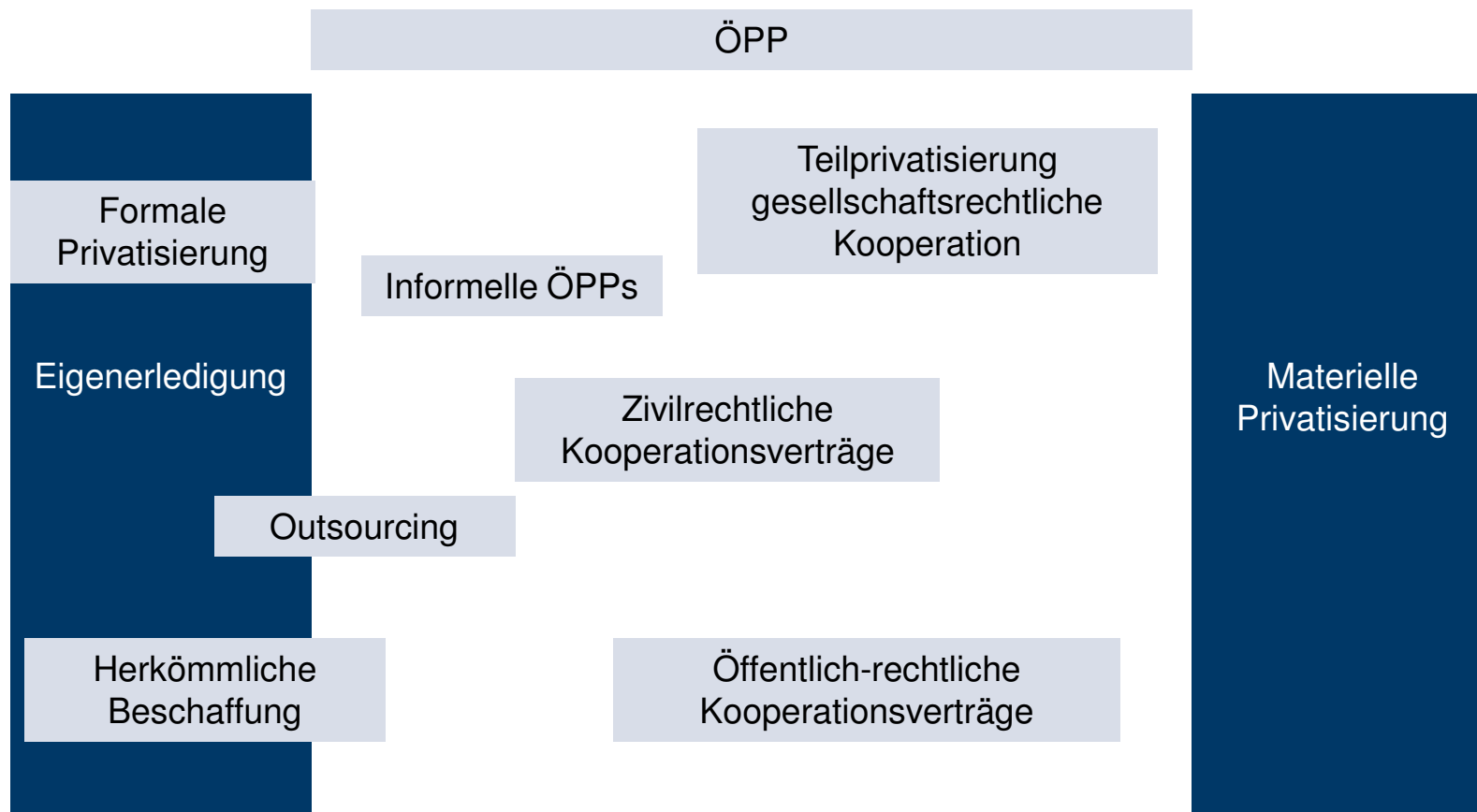
- Wandel und Zuwachs kommunaler Aufgaben bei steigendem interkommunalen Wettbewerb, schwankender haushalterischer Mittel und strukturell schwieriger demographischer Entwicklung im ländlichen Bereich
- Die Notwendigkeit innovativer Lösungen im kommunalen Raum erstreckt sich auf den gesamten Bereich öffentlicher Infrastruktur wie
  - > Immobilien,
  - > Öffentlicher Nahverkehr,
  - > Gesundheitswesen,
  - > Öffentliche Beleuchtung und Verkehrssteuerungstechnik,
  - > IT- und Dienstleistungsbereich.
- Im IT-Dienstleistungsbereich sind die Aufgaben durch Komplexität und eine hohe Dynamik hinsichtlich Bedarfen, (rechtlicher) Rahmenbedingungen geprägt.

## Ausgangslage für Partneringmodelle

- Entwurf § 7 Abs. 2, Satz 4 BHO:
  - > ÖPP immer dann, wenn „...*Private ... staatliche Aufgaben ... ebenso gut oder besser erbringen können*“.  
(Beschluss von CDU/CSU und SPD vom 18. März 2009, BT-Drucksache 16/12283)
- **Effizienzvorteile** erreichbar durch:
  - > Lebenszyklusansatz
  - > optimale Aufgaben- und Risikoverteilung
- Das bedeutet für viele **Verwaltungen**:
  - > neues Denken – Output statt Input
  - > komplexere Aufgaben
  - > mehr Verantwortung

# Systematische Einordnung von ÖPP (vorläufige Darstellung)

ÖPP zwischen Eigenerledigung und materieller Privatisierung



# Öffentlich-Private Partnerschaften (ÖPP)

## Merkmale

- Lebenszyklusbetrachtung
- Funktionale Leistungsbeschreibung
- Projektspezifisch optimale Risikoallokation
- Anreizorientierte Vergütung
- Definitionskompetenz der öffentlichen Hand

## Anforderungen

- Klare Abgrenzung von Rechten und Pflichten
- Eindeutige Leistungsbeschreibung
- Tragfähiges Geschäftsmodell
- Marktinteresse
- Ausschreibung/Wettbewerb
- Ausschreibung Kontrollmöglichkeiten der öffentlichen Hand

ÖPP

## Ziele der öffentlichen Hand

- Konzentration auf Kernaufgaben
- Effizienzvorteile und Qualitätsverbesserung
- Schnellere Projektrealisierung

## Ziele des privaten Partners

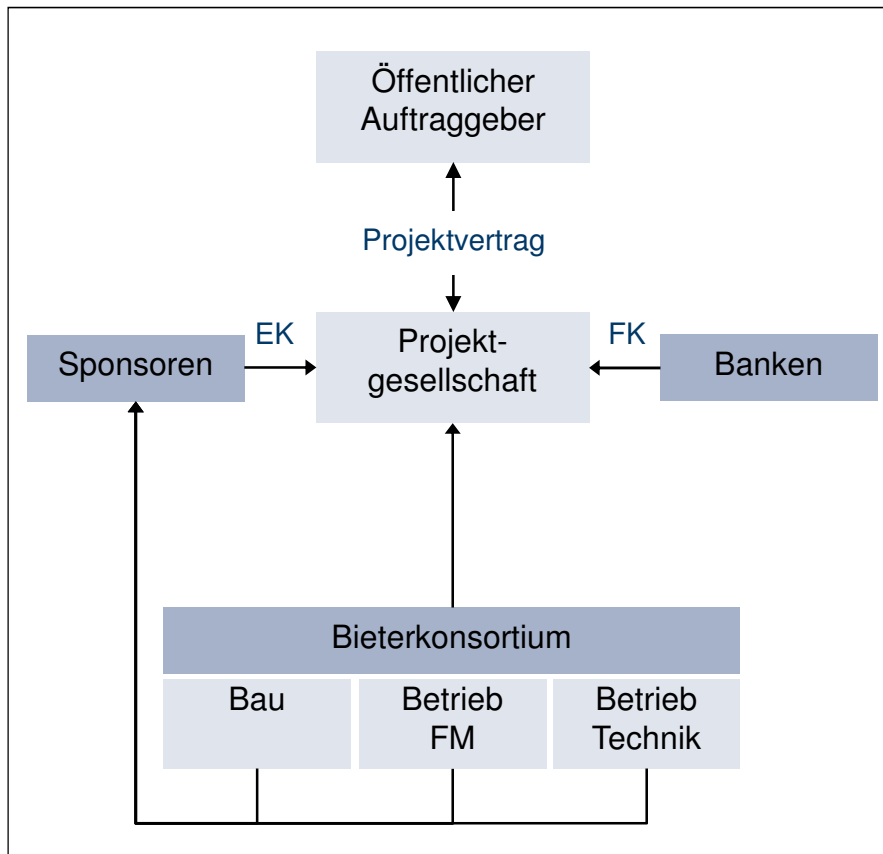
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Zugang zu neuen Geschäftsfeldern
- Verbesserung der Auslastung
- Diversifizierung von Projektrisiken

## Finanzierung als Teil des Geschäftsmodells von Partneringmodellen

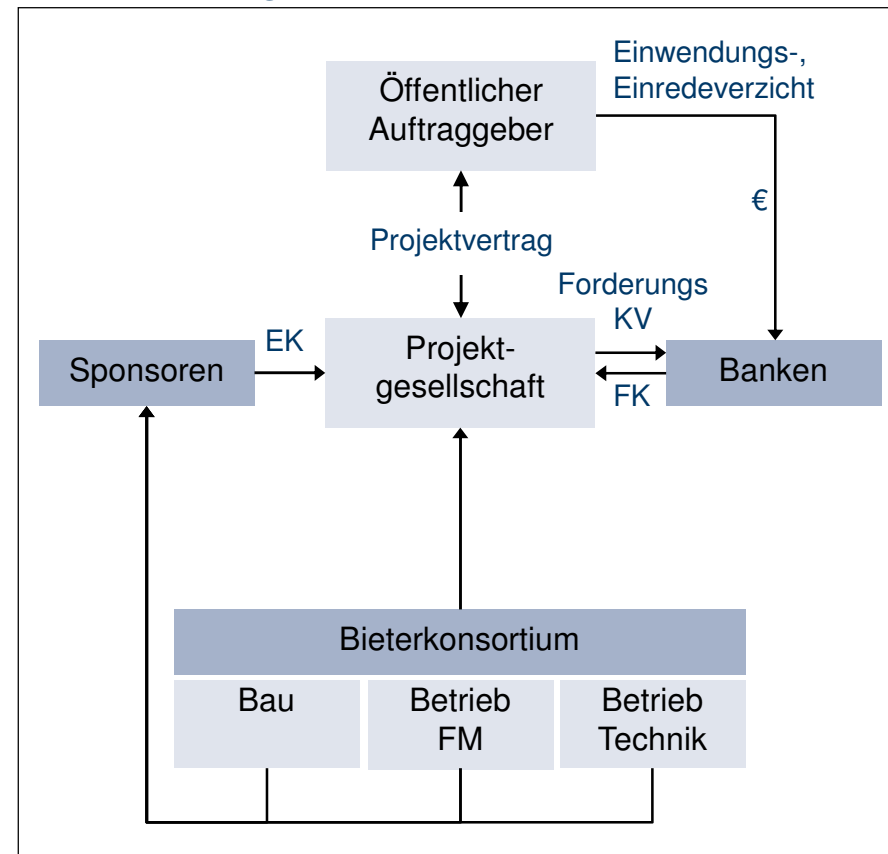
- Partnerschaftsmodelle basieren auf einer langfristigen vertraglichen Bindung, die durch Anreizmechanismen eine Pflichtenanspannung des privaten Partners über Gewährleistungsfristen hinaus vorsieht.
- Mit der Einbringung von Eigenkapital hat der private Partner ein substantielles Interesse an dem wirtschaftlichen Erfolg des Projektes.
- Durch die Einbeziehung einer Bankenfinanzierung wird die Stabilität durch die anfängliche Due Diligence und die Controllingmechanismen während der Betriebsphase erhöht.
- Durch diese Geschäftsstruktur können aufgrund der übertragenen unternehmerischen Verantwortung die entsprechenden Risiken transferiert werden.

# Vertrags- und Finanzierungsstruktur von ÖPP-Projekten

## Projektfinanzierung



## Forfaitierung



## Pro & Contra der Finanzierungsstrukturen von ÖPP-Projekten

	Projektfinanzierung	Forfaitierung
<b>Pro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cash-Flow entscheidend, i.d.R. non recourse</li> <li>▪ Prüfung der projektspezifischen Risiken durch die Bank vor Vorhabensbeginn = zusätzliche Sicherheit für AG</li> <li>▪ Einzahlung von EK und Einhaltung von Finanzierungskennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niedrige Finanzierungskosten</li> <li>▪ Niedrige Transaktionskosten</li> </ul>
<b>Contra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besicherung des Projektkredits erforderlich (Konditionen der Banken bei PF)</li> <li>▪ Höhere Transaktionskosten</li> <li>▪ Höhere Finanzierungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übernahme des Kreditrisikos durch AG</li> <li>▪ Keine Due Diligence vor Vorhabensbeginn</li> <li>▪ Schwächung der Stellung des AG bei nachhaltiger Schlechtleistung oder gravierender baulicher Mängel</li> </ul>



## Konsequenzen der globalen Finanzmarktkrise

- Zusammenbruch des Syndizierungsmarktes
- Einbruch des Interbanken- und Pfandbriefmarktes
- Hoher Abschreibungsbedarf bei Banken
- Geringe Liquidität für langfristige Mittel am Markt u.a. aufgrund gesunkener Eigenkapitalquoten der Banken
- Hohe und stark volatile Liquiditätsbeschaffungskosten
- Höhere Risikoaversität der Banken

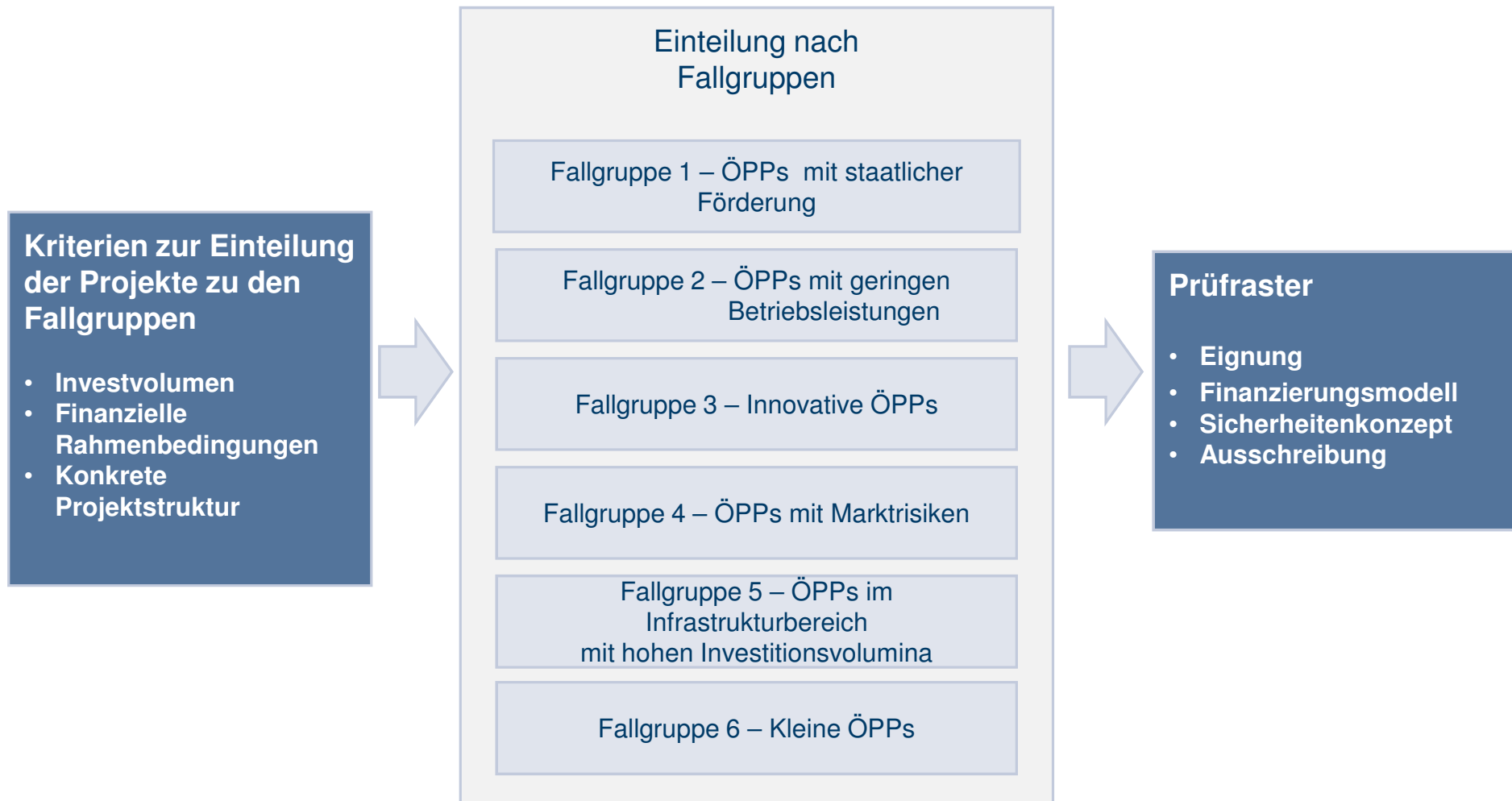


Die globale Finanzmarktkrise hat zu eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen am ÖPP-Markt geführt

## Konsequenzen der Finanzmarktkrise auf ÖPP-Finanzierungen

- Deutlich **gestiegene Finanzierungsmargen** (Liquiditätskosten, Risikokosten) und Finanzierungsnebenkosten (Bearbeitungs- und Bereitstellungsgebühren)
- **Rückgang verbindlicher Finanzierungszusagen** bzw. deutliche Verkürzung der Bindefristen (max. 2-6 Wochen)
- Konzentration der Banken auf **risikoarme Projekte**
- **Verringerte Anzahl an Banken**, die ÖPP-Projektfinanzierungen anbieten
- Höhere Eigenkapitalanforderungen an die Sponsoren
- **Erhebliche Reduzierung der Finanzierungslaufzeiten** bei Projektfinanzierungen (langfristige Finanzierungen grundsätzlich möglich, aber teuer und nicht für jeden Sponsor und jedes Projekt)
- **Gesunkene Finanzierungsvolumina** (Ticketgrößen < 50 Mio.)
- Trend zur Bildung von Bankenkonsortien (Club-Deals statt Syndizierung)

## Die Einteilung der ÖPP-Projekte zu Fallgruppen, kann bei der Auswahl und Ausgestaltung der Finanzierungsvariante helfen.



## Prüfraster für die Fallgruppen (2)

Fallgruppe 1 - ÖPPs mit staatl. Förderung	Eignung	Finanzierungsmodell	Sicherheitenkonzept	Ausschreibung
Fallgruppe 2 - ÖPPs mit geringen Betriebsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übertragung aller Betriebsleistungen</li> <li>▪ Beachtung des LSZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nachschüssige Zahlungen</li> <li>▪ Zahlungen gemäß Baufortschritt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung des Risikotransfers</li> <li>▪ Instandhaltungs-/ Rücklagenkonto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlungsverfahren</li> <li>▪ ggf. ein offenes Verfahren</li> </ul>
Fallgruppe 3 - Innovative ÖPPs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zumindest Übertragung der Instandhaltung</li> <li>▪ Planung, Bau und Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forfaitierung/ Mischmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ abhängig vom Finanzierungsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlungsverfahren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktkonforme Projektstruktur</li> <li>▪ gegebenenfalls Markterkundung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektfinanzierung</li> <li>▪ ausreichenden EK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimales Sicherheitenkonzept</li> <li>▪ Flankierung der Projektfinanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlungsverfahren/ Wettbewerblicher Dialog</li> </ul>

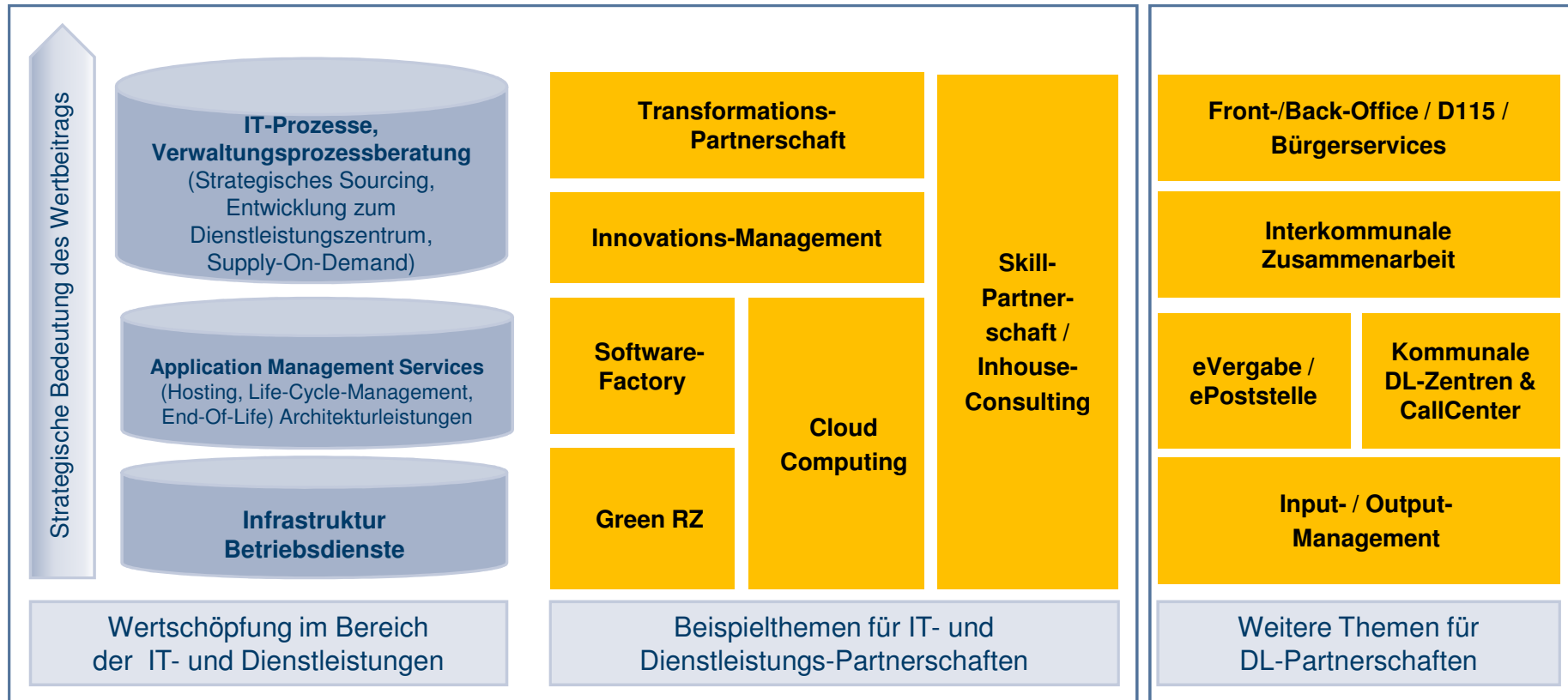
## Prüfraster für die Fallgruppen (3)

Fallgruppe 4 - ÖPPs mit Marktrisiken	Eignung	Finanzierungsmodell	Sicherheitenkonzept	Ausschreibung
<b>Fallgruppe 5 -</b> ÖPPs im Infrastrukturbereich mit hohen Investvolumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktkonformes Projekt</li> <li>▪ Business Case</li> <li>▪ Markterkundung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mischmodell</li> <li>▪ Forfaitierung des Nutzungsentgelts</li> <li>▪ EK+FK im Rahmen der Projektfinanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigenkapital des privaten Partners</li> <li>▪ Sicherheiten einer Forfaitierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlungsverfahren/ Wettbewerblicher Dialog</li> </ul>
<b>Fallgruppe 6 –</b> Kleine ÖPPs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ besondere Prüfung Wirtschaftlichkeit</li> <li>▪ besondere Prüfung Betriebsleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forfaitierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absicherung des Risikotransfer</li> <li>▪ Bürgschaften, Garantien und gemeinschaftliche Konten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlungsverfahren/ offenes Verfahren</li> </ul>

# Strategische IT- und Dienstleistungs-ÖPPs folgen grundsätzlich einer der folgenden strategischen Stoßrichtungen:



# Partnerschaften Deutschland berät die öffentliche Hand in vielen Teilbereichen der IT- und Dienstleistungserbringung für die Verwaltung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Burkhard Landré

ÖPP Deutschland AG

Mauerstraße 79 · 10117 Berlin

Telefon: +49 30 / 25 76 79-300 · Telefax: +49 30 / 25 76 79-4300

E-Mail: [burkhard.landre@partnerschaften-deutschland.de](mailto:burkhard.landre@partnerschaften-deutschland.de)