

## Avalmanagement

# „Wir möchten Mittler zwischen Bauunternehmen und Banken sein“

Redaktionsgespräch mit Heinrich Weiler und Petra Heidenfelder

**Die Bürgschaften von Banken sind für die Bauindustrie lebensnotwendig. Umso mehr muss es einerseits wundern, dass Bauunternehmen häufig nicht die Transparenz gewähren wollen, wie sie sich die Kreditinstitute von ihnen wünschen. Andererseits schalten die Banken einen Avalmanager oftmals erst dann ein, wenn bei Insolvenz des Bauunternehmens auf einen Schlag sehr viele Avale in Anspruch genommen werden. Weiler und Heidenfelder erklären im Gespräch mit der Redaktion, wie sie das ändern und für weniger Risiko durch mehr und bessere Informationen sorgen wollen. (Red.)**

**I&F** Aus der Finanzmarktkrise ist eine veritable, globale Rezession geworden. Wie ist diese Entwicklung in der deutschen Bauwirtschaft spürbar?



Wir spüren im Dialog mit den Bauunternehmen, dass die Branche zunächst noch von der Langläufigkeit ihrer Aufträge lebt. Gleichwohl ist zu erwarten, dass im Zuge der Finanzkrise neue Projekte im Bereich der gewerblich genutzten Immobilien von den Investoren zunächst vorerst zurückgestellt werden, was dann die Zukunftserwartungen deutlich eintrübt. Zumindest stellen wir noch keinen signifikanten Anstieg von Unternehmensinsolvenzen in der Bauwirtschaft fest. Bei den Firmenpleiten, die wir sehen, können wir aber nicht sagen, ob sie eine Folge der Krise sind oder nicht ohnehin bevorzustanden hätten.

Festzuhalten ist, dass auch im Immobilien-Boom der vergangenen Jahre weniger spekulativ angeboten und gebaut wurde als in den vorherigen Aufschwungphasen, weil sich die Wettbewerbssituation verändert hat. Die begonnenen Projekte sind vermutlich durchfinanziert und werden dann wohl auch fertiggestellt. Ein Rückgang der Bauaktivitäten ist vor allem im Industriebau zu erwarten, weil sich Expansionspläne und Bedarfsprognosen für den Kapazitätsausbau in der nächsten Zeit nicht realisieren lassen oder auch Unternehmen insolvent werden. Auf der anderen Seite sind die Konjunkturprogramme ja sehr stark auf die Bauwirtschaft zugeschnitten. Sie können Teile dieses Rückganges kompensieren und damit positive Effekte für die Bauwirtschaft auslösen. Hier bleibt jedoch abzuwarten wie schnell die Investitionen tatsächlich realisiert werden.

**I&F** Kredite, speziell Immobilienfinanzierungen, werden derzeit nur noch sehr spärlich und zu deutlich höheren Margen gewährt. Aus der Finanzierung von Projektentwicklungen haben sich viele Institute ganz zurückgezogen. Wie bereitwillig geben die Banken noch Avalkredite?



Bauunternehmen treten meistens in Vorleistung, die dann fremdfinanziert werden muss. Zudem können Investoren zehn respektive fünf Prozent der Bausumme bis Schlüsselübergabe beziehungsweise für Gewährleistungsansprüche zurückhalten. Um diese Lücken in der Finanzierung zu überbrücken, sind die Bauunternehmen auf Kredite, insbesondere Avalkredite also Bürgschaften angewiesen. Wenn



**Dr.-Ing. Heinrich Weiler** ist geschäftsführender Gesellschafter der p.e.o.s. GmbH, Neu-Isenburg.

sich die Banken dabei strengere Restriktionen auferlegen, gefährden sie die Überlebensfähigkeit auch betriebswirtschaftlich gesunder Bauunternehmen.

In der Regel haben die Banken aber kein Interesse an der Kündigung dieser Avalkredite. Denn erstens liegen die Bürgschaftsurkunden nicht bei ihnen, sondern beim Bürgschaftsnehmer, der – je nachdem für was gebürgt wurde – seine Forderung in der Regel fünf Jahre, in Einzelfällen aber auch noch bis zu 15 Jahre später geltend machen kann.

Wenn ein Bauunternehmen insolvent wird, hat die Bank das Problem, dass auf einen Schlag sehr viele Bürgschaften in Anspruch genommen werden. Somit wird dann aus einem Eventualrisiko ein tatsächliches Risiko. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Avalkredits wird in der öffentlichen Wahrnehmung häufig unterschätzt.

**I&F** Projektentwickler und ihre Banken agieren seit Jahrzehnten mit Bürgschaften und Garantien. Warum ist das Avalmanagement, das sie anbieten, ein so junges Geschäftsfeld?



Avale sind für die Bauwirtschaft ein ganz entscheidendes Instrument der Liquiditätssicherung. Insofern haben wir für verschiedene Banken und Avalportfolios Risikobetrachtungen vorgenommen. Dabei clustern wir das Portfolio nach verschiedenen Bürgschaftsarten und Kriterien, um die Risiken ermessen zu können.



Die großen Bauunternehmen hatten schon immer eine Treasury-Abteilung, die der Buchhaltung beziehungsweise dem Rechnungswesen angegliedert war. Diese hatte jedoch überwiegend die Aufgabe, mit den Banken neue Kreditlinien für Bürgschaften und Garantien auszuhandeln und jeweils bei Bedarf zu prüfen, welche Bank die günstigsten Konditionen dafür anbot.

Hin und wieder wurden auch in der Vergangenheit Avale in Anspruch genommen, doch selten wurde eingehend geprüft. Meistens befragte das Bauunternehmen nur den zuständigen Niederlassungsleiter zum Sachverhalt und verließ sich auf seine Aussage. Avale wurden also allenfalls buchhalterisch erfasst. Die Banken haben mit der Insolvenz von Philipp Holzmann und später Walter Bau sicherlich neue Erfahrungen mit Aval-Inanspruchnahmen und dem Risiko von Avalkrediten gemacht.



In der Regel nimmt der Begünstigte beispielsweise der Bauherr die Bürgschaft in Anspruch, wenn die vertraglichen Leistungen nicht erbracht werden, beispielsweise Mängel am Bau aufgetreten sind. Dann muss das Bauunternehmen seiner Gewährleistungspflicht nachkommen und diese Mängel beheben. Für die Banken ist dieses Geschäft normalerweise risikoarm. Kompliziert wird es, wenn das Bauunternehmen, für das die Bank gebürgt hat, insolvent wird und keine Leistungen mehr erbringt. Das war bei Holzmann im Februar 2002 der Fall und quasi der Urknall des Avalmanagements in Deutschland. Denn plötzlich standen Avale in einem Gesamtvolumen von über einer Milliarde Euro im Feuer.

Zu Beginn des Insolvenzverfahrens sind von den bürgenden Banken in kurzer Zeit Zahlungen in zweistelliger Millionenhöhe geleistet worden – meist aus Angst vor gerichtlichen Verfahren. Erst als die Inanspruchnahmen die Erwartungen deutlich überstiegen, wurde über Abwehrmöglichkeiten nachgedacht. Doch weder die Banken noch der Insolvenzverwalter hatten die dafür nötige Expertise.

So entstand die Idee, aus der Philip Holzmann AG heraus eine Gesellschaft zu gründen, die diese Aufgabe technisch, kaufmännisch und juristisch betreuen kann. Dies war die Geburtsstunde der Peos. Der Erfolg stellte sich schnell ein. Die Auszahlungsquoten konnten wesentlich stärker als von den Banken erhofft gesenkt werden. Später waren wir auch bei anderen großen Insolvenzverfahren wie Walter Bau sowie Wiemer & Trachte aktiv.

**I&F** Woher nehmen sie das nötige Know-how?



Unsere Mitarbeiter stammen im Wesentlichen aus dem Holzmann-Konzern und verfügen über langjährige Erfahrungen als Bauleiter, Oberbauleiter, Controller oder Kaufmännischer Leiter einer Niederlassung. Das Durchschnittsalter liegt bei etwa 50 Jahren.

**I&F** Welche Avale können Sie managen?



Alle, die in der Bauwirtschaft üblich sind. Das fängt bei Mängelbürgschaften an, geht über Vorauszahlungsbürgschaften, Vertragserfüllungsbürgschaften, Absicherung in

Arbeitsgemeinschaften bis hin zu Handwerkerversicherungen. In den zurückliegenden sieben Jahren haben wir über drei Milliarden Euro Bürgschaftsvolumen betreut. Der verfügbare Datenbestand im Haus erlaubt es uns, sehr präzise zu be-



Wir haben aufgrund unserer Daten und einer selbst entwickelten Software die Möglichkeit, Risiken zu gewichten. So ist auch bei einer Gewährleistungsbürgschaft zu unterscheiden, ob sich diese auf eine

## „Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Avalkredits wird häufig unterschätzt.“

stimmen, welches Risiko mit einem Aval statistisch verbunden ist. Das Risiko wird dadurch für die Banken bestimmbar.

**I&F** Wie gehen sie dabei vor?



Zunächst erfassen und strukturieren wir den Avalbestand, sodass wir den betroffenen Banken darstellen können, wie hoch das Volumen ist und welche Arten von Bürgschaften gestellt wurden. Im Laufe der Jahre haben wir dann gesehen, dass für die verschiedenen Bürgschaften unterschiedliche Risiken bestehen.

So sind Vorauszahlungs-, Vertragserfüllungs- und Partnerausschüttungsbürgschaften mit einem wesentlich höheren Risiko belegt als beispielsweise Gewährleistungsbürgschaften. Das hat man zwar aus dem Bauch heraus schon gewusst, aber keine Bank und kein Bauunternehmen konnte es konkret mit Zahlen belegen.



**Petra Heidenfelder** ist Geschäftsführerin der p.e.o.s. GmbH, Neu-Isenburg.

Rohbauleistung bezieht, die weniger Risiko beinhaltet, oder beispielsweise auf die schlüsselfertige Übergabe eines Krankenhauses, die häufiger deutlich mangelbehaftet ist. In der Regel haben die Banken aus den ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen selbst keine Möglichkeit, die Risiken ihrer Bürgschaften genau abzuschätzen und zu quantifizieren.

**I&F** Wie „schrankfertig“ müssen Sie die Daten an die Banken liefern?



Die Banken brauchen unsere Daten vor allem für das interne Reporting, die Bewertung und die Risikovorsorge. Grundsätzlich stellen wir die Daten nach eigenen Standards auf einem SAP-basierten Programm zusammen und liefern die Ergebnisse an die Kreditinstitute. In der Regel hat jede Bank ihre eigene Risikopolitik und passt die Daten selbst in ihr Reporting ein. Einige Banken haben spezielle Wünsche und möchten zum Beispiel, dass die größten Bürgschaften oder die mit dem größten Risiko separat ausgewiesen und quartalsweise beobachtet werden. Zudem erstellen wir für die Avalportfolios verschiedene Szenarien, in denen die Inanspruchnahmen simuliert werden. Dieses wird von den Banken genutzt, um eigene Risikoprojektionen zu erstellen.

**I&F** Wer sind Ihre Kunden?



Vor allem die Großbanken, die Landesbanken und die genossenschaftlichen Zentralbanken sind unsere wichtigsten Kunden. Hin und wieder nutzen Sparkassen und Genossenschaftsbanken unsere Dienstleistungen. Auch Kreditversicherer nehmen uns öfter in Anspruch. Hinzu kommen die Insolvenzverwalter, aber auch Investoren beauftragen uns mit der Projektsteuerung oder Bauüberwachung. Wir hätten gerne mehr Bauunternehmen als Kunden. Denn auch in deren Interesse

sollte es sein, von sich aus mehr Transparenz gegenüber den Banken zu schaffen. Denn je präzisere Informationen die Bürgschaftsgeber bekommen, desto besser können sie die damit verbundenen Risiken einschätzen und bepreisen. In der Bauwirtschaft gibt es ein großes Interesse nach besseren Ratingeinstufungen und günstigeren Konditionen. Aber häufig sind die Unternehmen von sich aus nicht bereit, dafür mehr Informationen herauszugeben. Sehr oft werden wir erst auf Initiative der Banken aktiv.

**I&F** Was können Sie besser als die Banken, Wirtschaftsprüfer und Bausachverständigen?



Aus unserer Erfahrung heraus, speziell im Fall Holzmann, wissen wir, wie ein Unternehmen die Informationen an die Banken, Unternehmensberater und Prüfer steuern und selektieren kann, um ein bestimmtes Ergebnis zu erhalten, beziehungsweise

„Kaum ein Bankmitarbeiter oder Wirtschaftsprüfer begibt sich auf die Baustellen.“

das gewünschte Bild nach außen zu geben. Wir kennen uns mit dem Bauen aus und wissen, wie einem Nicht-Baufachmann zum Beispiel aus dem Kreditgewerbe oder einem Wirtschaftsprüfer „Sand in die Augen“ gestreut werden kann.

Die Bilanztestierung der Wirtschaftsprüfer greift daher möglicherweise zu kurz, denn sie basiert auf der Selbstauskunft der Unternehmen. Hier gibt es zahlreiche Möglichkeiten, das Ergebnis der Prüfung zu beeinflussen. Kaum ein Bankmitarbeiter oder Wirtschaftsprüfer begibt sich auf die Baustellen. Wir sehen uns dagegen die Projekte an und stellen oft genug fest, dass das Reporting nicht dem Bautenstand vor Ort entspricht. Unsere Kompetenz beschränkt sich aber nicht auf das technische Baucontrolling, sondern beinhaltet auch den kaufmännischen Bereich des Unternehmens sowie die juristischen Aspekte. Wir haben einen interdisziplinären Ansatz.

Zunächst waren wir ausschließlich für das Avalmanagement von Holzmann zuständig, heute haben wir uns freigeschwommen und weitere Geschäftsfelder

erschlossen. Wir sind in zwei weiteren Bereichen tätig. So nutzen wir unsere Erfahrung, um Banken und Unternehmen bei ihrem Kreditexposure in Projektent-

„Jetzt wäre zu prüfen, welche Belastungen aus Projektfinanzierungen auf die Banken zukommen.“

wicklungen und beim laufenden Baubetrieb zu beraten und zu betreuen. Und schließlich können wir aufgrund unserer Bauexpertise auch bei der Bauüberwachung, beim Mängelmanagement und der Baukoordination helfen.

**I&F** Wann werden Sie gerufen?



Manchmal werden wir gerufen, wenn die Hütte schon lichterloh „brennt“. In der Regel ist aber

Produktion ist immer dezentral. Das heißt hier kommen Informationen vom zuständigen Bauleiter vor Ort, auf dessen Aussagen sich das Unterneh-

men verlassen muss. Dabei kann es vorkommen, dass Leistungen zwar als erbracht gemeldet werden, diese aber tatsächlich nur mangelhaft oder unvollständig sind.

Bauunternehmen haben immer wieder mit Nachträgen, deren Bewertung und letztendlich Beauftragung zu kämpfen. Das schlägt sich in der Bilanz ebenso nieder wie offene Forderungen.

Zudem sind Bauunternehmen in hohem Maße fremdfinanziert, denn sie müssen immer in Vorleistung treten. Mitunter sind sich die Unternehmen auch unsicher, welche Informationen sie herausgeben dürfen. Aufgrund dessen fürchten sie, dass ihnen ein genauerer Einblick in ihre Geschäftstätigkeit zum Nachteil gereicht.

Doch das ist ein Trugschluss. Denn je weniger die Banken an Informationen bekommen, desto größer sind die Unsicherheiten, desto vorsichtiger werden sie und umso schlechter sind die Konditionen für Kredite und Avale.

Wir möchten gerne ein unabhängiger Mittler zwischen Bauunternehmen und Banken sein. Die einen wollen bessere Konditionen, die anderen sehen die Finanzierung von Bauunternehmen und

„Die Zahlungsmoral im hiesigen Baugewerbe ist deutlich schlechter als anderswo.“

**I&F** Warum mauern die Bauunternehmen beim Thema Transparenz gegenüber den Banken?



Das Bauen ist mit besonderen Risiken verbunden, die es so in anderen Branchen nicht gibt. Das fängt bei der Koordinierung und Beauftragung vieler Gewerke an. Zudem gibt es keine zentrale Fertigungsstätte, die

Projektentwicklungen als sehr risikobehaftet an. Wir meinen, für ein besseres Verständnis der jeweils anderen Seite sorgen zu können. Unser Slogan heißt: Weniger Risiko durch mehr Transparenz. Diese Aussage ist durchaus in beide Richtungen zu verstehen – aus Sicht der Bank und aus Sicht des Bauunternehmens. Hier bedarf es noch eines gewissen Lernprozesses.

**I&F** Aber begeben Sie sich damit nicht in einen Interessenkonflikt? Denn Sie beraten dann einerseits die Bank und andererseits das Bauunternehmen.

 Die Bank hat ein Interesse daran, dem Kunden individuell angemessene Konditionen zu geben, denn sonst wechselt er den Finanzierer. Andererseits muss das Bauunternehmen ein vitales Interesse daran haben, sich gegenüber der Bank so darzustellen, dass es günstigere Konditionen bekommt. Wenn wir uns als Vermittler anbieten, bringen wir die Interessen beider Seiten zusammen. Wichtig ist uns dabei die eigene Neutralität, sonst funktioniert es nicht.

 Wir haben immer den Anspruch, sachgerecht zu informieren. Das schafft mitunter ein Spannungsfeld. So haben wir erlebt, dass ein von uns untersuchtes Bauunternehmen einen Sachverhalt anders bewertet wissen wollte, als wir es getan haben. Gegen solche Bitten müssen wir uns wehren. Unser Auftraggeber war zwar das Bauunternehmen, allerdings hatte die Bank die Prüfung verlangt.

**I&F** Ist das Transparenzproblem in der Bauwirtschaft ein deutsches oder ein internationales?

 Das Problem der Vertragsgestaltung und Risikoverlagerung, wie wir es in den letzten Jahrzehnten in Deutschland erlebt haben, gibt es im Ausland so eigentlich nicht. Infolge der deutschen Einheit sind enorme Überkapazitäten im Baugewerbe entstanden, weil die Erwartungen größer waren als der tatsächliche Bedarf. Dies führte zu einem rigorosen Preiskampf, bei dem Risiken nicht mehr angemessen bezahlt werden mussten. Das wiederum hatte enorme Verluste und auch Zahlungsausfälle zur Folge, sodass die Zahlungsmoral im hiesigen Baugewerbe doch deutlich schlechter ist als anderswo.

 International sind Bürgschaften, wie wir sie in Deutschland kennen, kaum gebräuchlich. Häufig werden Garantien genutzt, die allerdings aus Sicht der Banken risikobehafteter sind als eine Bürgschaft. Die Bürgschaft enthält klare Festlegungen, wann sie gezogen werden kann. Garantien müssen dagegen auf erste Anforderung gezahlt werden, wobei die Bank kaum eine Möglichkeit hat, den Sachverhalt zu klären und festzustellen, ob die Inanspruchnahme

der Garantieleistung überhaupt gerechtfertigt ist.

**I&F** Wie gut ist die Zahlungsmoral aktuell?

 Durch das kürzlich in Kraft getretene Forderungssicherungsgesetz ist die Position der Bauunternehmen deutlich gestärkt worden. Hinzu kommt eine Marktberreinigung seitens der Anbieter von Bauleistungen.

Während vor zehn Jahren noch ein knappes Dutzend Bauunternehmen an einer Ausschreibung teilgenommen haben, sind es heute nur noch zwei oder drei. Gleichwohl haben sich in der Vergangenheit zwischen Investoren und Bauunternehmen Verhaltensweisen und Spielregeln eingeschlichen, die nicht so schnell überwunden werden.

**I&F** Wie werden Sie vergütet?

 Es gibt zwei Modelle. Das erste beinhaltet eine erfolgsabhängige Vergütung. Diese richtet sich danach, welches Volumen aus einer Bürgschaft die Bank nicht bezahlen musste. Hier einigen wir uns mit dem Auftraggeber auf einen bestimmten Prozentsatz. Bei großvolumigen Aufträgen, sind auch monatliche Fixbeträge, entweder pauschal oder nach geleisteten Arbeitsstunden, möglich.

**I&F** Wem gehört Peos?

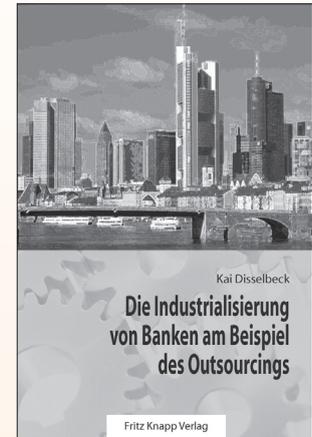
 Wir sind 100 Prozent unabhängig. 50 Prozent gehören mir und 50 Prozent einem weiteren privaten Partner.

**I&F** Wer sind ihre Wettbewerber?

 Das Avalmanagement ist eine Nische mit nur sehr wenigen Anbietern. Die Peos besitzt durch die Größe des Unternehmens und die Möglichkeit zur fachübergreifenden, ganzheitlichen Betreuung ihrer Kunden hier sicher Vorteile.

Wettbewerber gibt es eigentlich nur für Teilaspekte unserer Leistung. Im Bereich Projektsteuerung, Baucontrolling, Projektüberwachung oder Bauleitung ist die Konkurrenz unter einer Vielzahl qualifizierter Ingenieure und Architekten beispielsweise relativ groß. Die interdisziplinäre Breite, die wir anbieten, besitzt jedoch auch dort kaum ein Anbieter. ■

## Industrialisierung als erfolgreiche Zukunftsstrategie?



Kai Disselbeck  
**Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings**  
 2007. 498 Seiten, gebunden, € 74,00.  
 ISBN 978-3-8314-0809-2.

Kann die Kreditwirtschaft ihren Problemen durch Industrialisierung erfolgreich begegnen? Die Fülle unterschiedlicher industrieller Methoden zur Optimierung bankbetrieblicher Geschäftsprozesse ist verwirrend.

Kai Disselbeck schafft hier Transparenz und analysiert die wesentlichen, Erfolg versprechenden Charakteristika der Industrialisierung von Banken. Insbesondere nimmt er dabei Chancen und Risiken des Outsourcing einzelner Geschäftsfelder unter die Lupe und gibt einen Ausblick auf künftige Geschäftsmodelle von Banken und Sparkassen.

### Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51  
 60046 Frankfurt am Main  
 Telefon (069) 97 08 33-21  
 Telefax (069) 707 84 00  
 E-Mail: [vertrieb@kreditwesens.de](mailto:vertrieb@kreditwesens.de)  
[www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de)