

Sicherung der Liquidität im Unternehmen

Zahlungsrisiken im In- und Ausland - Absicherung der
Forderungen für erbrachte Leistungen

Sicherung der Liquidität im Unternehmen

Zahlungsrisiken im In- und Ausland - Absicherung der Forderungen für erbrachte Leistungen

Inhalt	Seite
1. Einleitung und Allgemeines	3
1.1 Die Sicherung der Finanzkraft (Liquidität) als Nebenziel vorrangiger Unternehmensziele	3
1.2 Zentrale Charakteristika bei der Finanzierung von Bauunternehmen im Überblick	3
1.2.1 Vorfinanzierungspflicht als Regelfall der Projektfinanzierung	3
1.2.2 Saisonale Besonderheiten der Projektrealisation	4
1.2.3 Konjunkturrell bedingte Nachfrageschwankungen	5
1.2.4 Eingeschränkte Fremdfinanzierungsformen	6
1.2.5 Auftraggeberseitige Einflüsse	7
1.2.6 Bürgschaftsbelastung von Bauunternehmen	7
1.2.7 Verstärkende Faktoren	8
2. Aktive Liquiditätssicherung im Projektgeschäft	9
2.1 Ermittlung und Bewertung des projektrelevanten Kapitalbedarfs	9
2.2 Ermittlung und Bewertung der projektrelevanten Kapitalkosten	10
2.3 Kapitalbedarf und Kapitalkosten bei unterschiedlichen Erlössituationen	11
2.4 Liquiditätssteuernde Aktivitäten zur Reduzierung der Vorfinanzierung	11
2.4.1 Abgestimmte Finanzierungspläne mit dem Auftraggeber	11
2.4.2 Beschleunigte und prüfbare Bauabrechnung durch „permanenten Abrechnungsprozess“	14
2.4.3 Aktives Debitorenmanagement (Zahlungskontrollblatt)	14
3. Liquiditätssicherung im Unternehmen	18
3.1 Aktives Cash-Management	18
3.2 Aktives Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement	19
3.3 Liquiditätsplanung	19
3.4 Working-Capital-Management	20
4. Forderungs- und Leistungsausfallrisiken und deren Absicherung	21
4.1 Risiko des Ausfalls der Forderungen gegen den Auftraggeber	21
4.1.1 Vorauszahlung	21
4.1.2 Bauhandwerkersicherungshypothek gemäß § 648 BGB	21
4.1.3 Bauhandwerkersicherung gemäß § 648a BGB	21
4.2 Leistungsausfallrisiken beim Einsatz von Nachunternehmern	22
4.2.1 Leistungsausfallrisiken während der Leistungsphase	22
4.2.2 Leistungsausfallrisiken während der Gewährleistungsphase	22

5. Forderungs- und Leistungsausfallrisiken: Besonderheiten im Auslandsgeschäft und deren Absicherung	23
5.1 Die Risiken und die dazu passenden Absicherungsstrategien	23
5.1.1 Politisches Risiko / Transferrisiko	23
5.1.2 Wirtschaftliches Risiko / Marktrisiko	23
5.1.3 Währungs-/Kursrisiko	23
5.1.4 Fabrikationsrisiko	24
5.1.5 Partnerlandrisiko	24
5.1.6 Transportrisiko	24
5.2 Sicherungsinstrumente	25
5.2.1 Bankgarantie	25
5.2.2 Akkreditiv	26
5.2.3 Forfaitierung	29
5.2.4 Währungssicherung	29
5.2.5 Hermesdeckung	30
5.2.6 Kreditversicherung und Credit Management im Ausland	32

Links

<https://www.vhv.de/vhv/privat/Unsere-Produkte-Bau.html>

<http://www.agaportal.de>
(Siehe Seite 31)

<https://www.kfw.de>
(Siehe Seite 32)

<http://www.icc-deutschland.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-incoterms>
(Siehe Seite 24)

(Hinweis: Bei diesen „Links“ handelt es sich um „lebende“ (dynamische) Verweisungen. Bei der erstmaligen Verknüpfung wurden zwar die Inhalte daraufhin überprüft, ob durch sie eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst werden kann. Für Veränderungen der Inhalte nach Erscheinungsdatum des Kaufmännischen Briefes jedoch kann keine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit übernommen werden.)

Anlagen

1. § 648a BGB Bauhandwerkersicherung
2. Muster Anzahlungsgarantie (Deutsch und Englisch)
3. Muster Gewährleistungsgarantie (Deutsch und Englisch)
4. Muster Zahlungsplan

1. GRUNDSÄTZLICHE ANMERKUNGEN

1.1 Die Sicherung der Finanzkraft (Liquidität) als Nebenziel vorrangiger Unternehmensziele

Die Sicherung der Finanzkraft (Liquidität) ist i. d. R. eine Nebenbedingung der vorrangigen Unternehmensziele. In Krisenzeiten kann die Liquiditätssicherung in Bauunternehmen kurzfristig aber auch vorrangiges Unternehmensziel werden, da die (kurzfristige) Illiquidität als eines der entscheidenden Risiken der Bauunternehmen anzusehen ist.¹ So resultiert aus der hohen Abhängigkeit des Bauunternehmens von oft nur wenigen kostenintensiven und damit kapitalbindenden Bauprojekten eine hohe Bedeutung der auftragsgebundenen Liquiditätssteuerung im Rahmen der Unternehmensfinanzierung.

Dennoch werden die operative Vorplanung von Kapitalbedarf und Kapitalkosten und deren adäquate Berücksichtigung in der Angebots-/Auftragskalkulation sowie in der Arbeitskalkulation auf Seiten der Bauunternehmen oftmals vernachlässigt. Dabei existieren neben üblichen Ursachen eines finanziellen Ungleichgewichtes - wie schwache Konjunkturphasen, geringe Eigenkapitalquoten, hohe Steuer- und Abgabekosten, auftraggeberseitiges Zahlungsverhalten, unternehmerische Führungs- und Managementfehler - in der Bauwirtschaft branchentypische Probleme.

1.2 Zentrale Charakteristika bei der Finanzierung von Bauunternehmen im Überblick

Speziell in der Bauwirtschaft unterliegt die Auftragsfinanzierung einigen Besonderheiten. Aufzuführen sind:²

- Vorfinanzierungspflicht als Regelfall der Projektfinanzierung
- Saisonale Besonderheiten der Projektrealisation
- Konjunkturrell bedingte Nachfrageschwankungen
- Eingeschränkte Fremdfinanzierungsformen
- Auftraggeberseitige Einflüsse
- Bürgschaftsbelastung von Bauunternehmen
- Verstärkende Faktoren

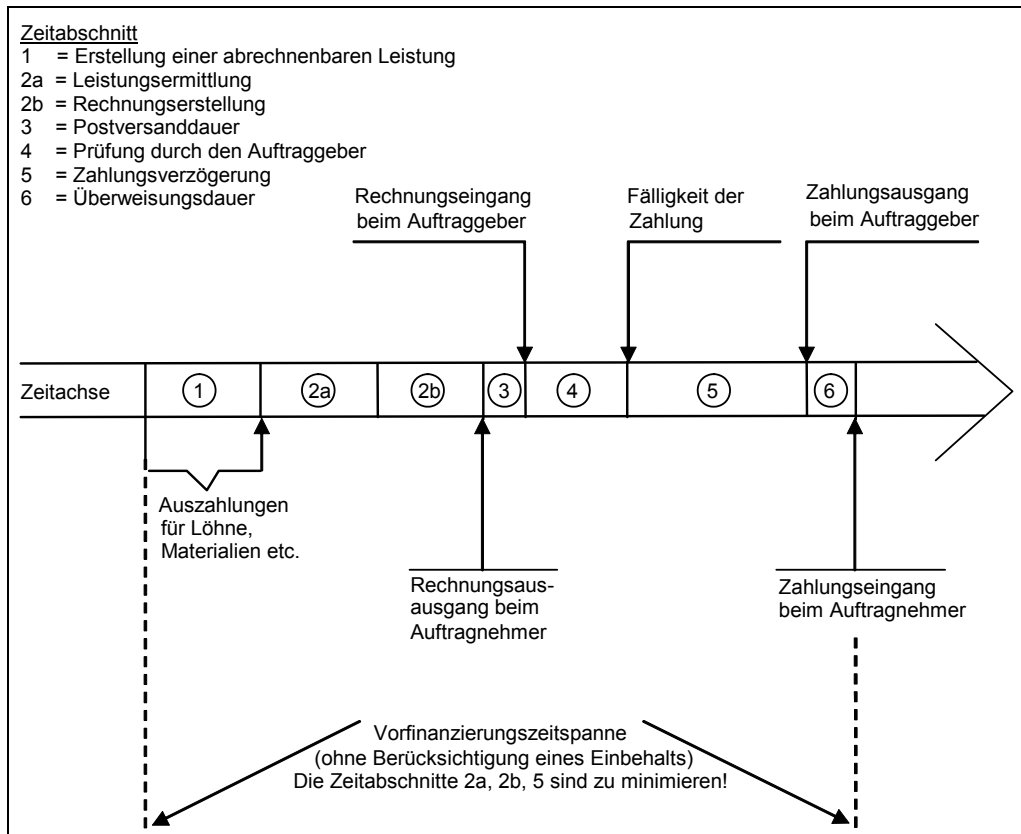
1.2.1 Vorfinanzierungspflicht als Regelfall der Projektfinanzierung

Die Vorfinanzierungspflicht des Bauunternehmens führt - abgesehen von dem seltenen Fall der Vorauszahlung - zu einem zeitlichen Verzug zwischen Leistungserstellung und Zahlungseingang. Die hieraus resultierende Vorfinanzierungszeitspanne (vgl. Abb. 1) verursacht Kapitalkosten in Folge von Eigenkapitalbindung oder Fremdkapitalbedarf. Zwar mildert das Zahlungssystem der VOB (Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen) und teilweise auch des BGB (z. B. bei Abschlagszahlungen gem. § 632a für in sich abgeschlossene Teilleistungen) mit den Regelungen der Abschlagszahlungen diese dem Werkvertrag zu Grunde liegende Last, behält sie im Grundsatz aber bei.

¹ Vgl. Refisch, B.: Aktuelle Finanzierungsprobleme der Bauunternehmen. In: Bauwirtschaftliche Informationen, hrsg. vom BWI-Bau, Düsseldorf 1983, S. 19.

² Vgl. Refisch, B.; Paulsen, E.: Bauunternehmen in der Finanzklemme. In: Sonderdienst Bauindustrie, hrsg. von der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie NRW, Düsseldorf 1997, S. 7-11.

Abb. 1: Vorfinanzierungszeitspanne bei der Bauausführung³

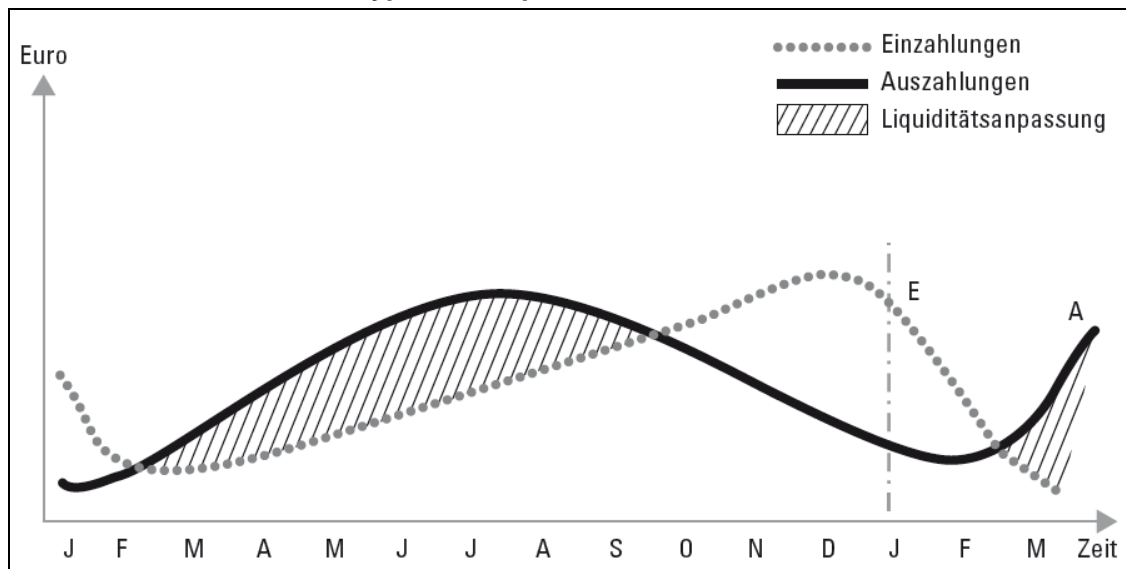


1.2.2 Saisonale Besonderheiten der Projektrealisation

Die saisonale Abhängigkeit der Bauprojektrealisation führt zu einem geringeren Kapitalbedarf in den Wintermonaten infolge verstärkter Abrechnungsmöglichkeiten und einem ansteigenden Kapitalbedarf mit beginnender Intensivierung der Bautätigkeiten in den Frühjahrsmonaten, da die abrechenbaren Bauleistungen in den Vormonaten auf Grund winterlicher Witterungseinflüsse rückläufig sind. Gleichzeitig verursachen aber witterungsbedingt ganz oder teilweise brachliegende Produktionskapazitäten beschäftigungsunabhängige Auszahlungen. In der Folge stellt sich ein branchentypischer, im Jahresverlauf schwankender Liquiditätsbedarf ein, wie in Abbildung 2 dargestellt.

³ BWI-Bau (Hrsg.): Baukaufmännisches Kompendium. Düsseldorf 2002, S. Fi/Re 4/2 1d.

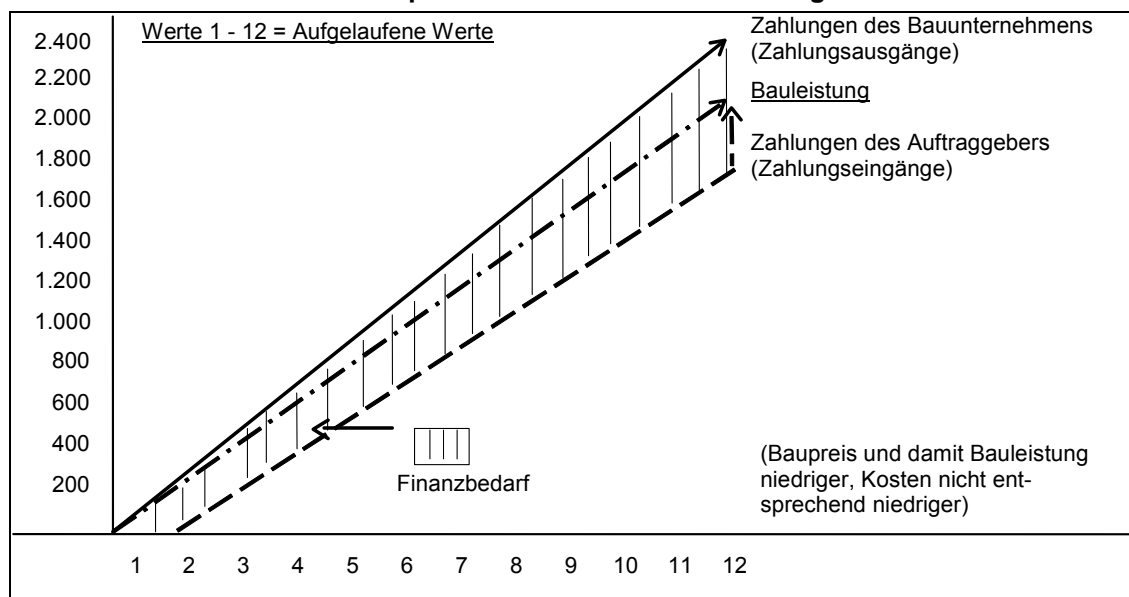
Abb. 2: Branchentypischer Liquiditätsbedarf von Bauunternehmen⁴



1.2.3 Konjunkturell bedingte Nachfrageschwankungen

Da die Bauwirtschaft weitestgehend als "Bereitstellungsgewerbe" agiert und ihre Ausführungskapazitäten nicht kurzfristig an konjunkturell bedingte Nachfrageschwankungen anpassen kann, führen Nachfragerückgänge oftmals zu Preiszugeständnissen, die unterhalb der Selbstkostendeckung liegen. Hierdurch verschärft sich die Gefahr auftretender Liquiditätsengpässe erheblich. Wie die Abbildung 3 zeigt, können nicht selbstkostendeckende Aufträge (Verlustaufträge) dazu führen, dass die Auszahlungen auf Auftragnehmerseite nicht nur oberhalb der auftraggeberseitigen Einzahlungen, sondern oberhalb der zahlungswirksamen Bauleistung liegen. In der Folge können Bauunternehmen die auftretenden Kapitallücken nur sehr problematisch durch Eigen- oder Fremdkapital decken.

Abb. 3: Liquiditätsbedarf bei Verlustaufträgen⁵



⁴ Stöckli, P.: Die finanzielle Führung der Bauunternehmung. Winterthur 1973

⁵ Schönnenbeck, H.: Finanzierungspraxis der Bauunternehmen. Frankfurt/Main 1977, S. 25

Die Konjunkturabhängigkeit des Kapitalbedarfs für die Bauausführung wird dann besonders prekär, wenn das Bauunternehmen unter ungünstigen Marktbedingungen über längere Zeit nichtkostendeckende Preise hinnehmen muss. Unterkostenpreise beeinträchtigen Leistungsrendite und Kapitalrendite, führen zu Substanzverlust, zehren am Eigenkapital und vermindern die Selbstfinanzierungsmöglichkeiten.

1.2.4 Eingeschränkte Fremdfinanzierungsformen⁶

Für Bauunternehmen gebräuchliche Arten der Kreditfinanzierung (ohne Lieferantenkredit) sind in Abb. 4 dargestellt:

Abb. 4: Gebräuchliche Arten der Kreditfinanzierung für Bauunternehmen

Laufzeit	Finanzierungsart	Wesen / Zweck
Kurz- bis mittel- fristig (6 Monate bis 5 Jahre)	Kontokorrentkredit blanko (teilweise auch als Festkredit)	Für Betriebs-, Saison-, Überbrückungsbedürfnisse
	Kontokorrent- oder Festkredit mit Deckung	Gegen Verpfändung von Sicherheiten wie Obligationen, Aktien, Schuldbriefe, Lebensversicherungsansprüche, Spareinlagen usw.
	Baukredit	Gegen hypothekarische Deckung für Neubau- oder Umbaufinanzierung
	Leasing	Überlassung von Investitions- oder dauerhaften Konsumgütern zum Gebrauch während einer vereinbarten Zeitdauer gegen periodische Zahlungen
	Kautionskredit	Haftung gegenüber Dritten für richtige Leistungserfüllung (Bietungs-, Lieferungs- und Anzahlungsgarantie)
Langfristig (über 5 Jahre)	Hypothekendarlehen	Zur teilweisen Finanzierung des Anlagevermögens
	Obligationenanleihen	Öffentliche Platzierung von langfristigen Teilschuldverschreibungen durch Banken

⁶ Jacob, D.; Stuhr, Ch.: Finanzierung und Bilanzierung in der Bauwirtschaft. Wiesbaden 2006, S. 6, 7.

Kurzfristige Kredite dienen der Betriebsmittelfinanzierung. Im Wesentlichen werden die Rohstoffeinkäufe sowie der finanzielle Bedarf für die Produktion und Lagerhaltung finanziert. Die Rückzahlung kurzfristiger Kredite sollte nach dem Grundsatz der Fristenkongruenz aus dem Umlaufvermögen erfolgen. Wenn Kredite zur Finanzierung des Umlaufvermögens im Durchschnitt in Höhe von einem Fünftel des Jahresumsatzes des Bauunternehmens beansprucht werden, gilt das Kreditverhältnis als gesund. Wichtige Kreditarten bei der kurzfristigen Vergabe von Bankkrediten an Bauunternehmen sind Kontokorrent- und Festkredite, die i. d. R. gegen Deckung und nur selten als Blankokredite gewährt werden.

Im Bereich der kurz- bis mittelfristigen Kreditarten ist der branchentypische Kautions- oder Avalkredit hervorzuheben, bei dem die Bank keine finanziellen Mittel, sondern ihre eigene Kreditwürdigkeit gegen Provision zur Verfügung stellt. Avalkredite werden zum überwiegenden Teil in Form von Bürgschaften zur Absicherung des mit Risiken behafteten Bauprozesses und der Gewährleistungszeit gegenüber dem Bauherrn beansprucht. Der Baukredit kommt zum Tragen, wenn das Unternehmen Immobilien für den eigenen Bedarf wie beispielsweise Büro- und Werkstattgebäude erstellt.

Langfristige Bankkredite dienen der Finanzierung von Investitionen beispielsweise zur Unternehmensexpansion oder -modernisierung. Sie können als Hypothekendarlehen ausgereicht werden. Obligationenanleihen beanspruchen den Kapitalmarkt, sie sind eher selten anzutreffen.

1.2.5 Auftraggeberseitige Einflüsse

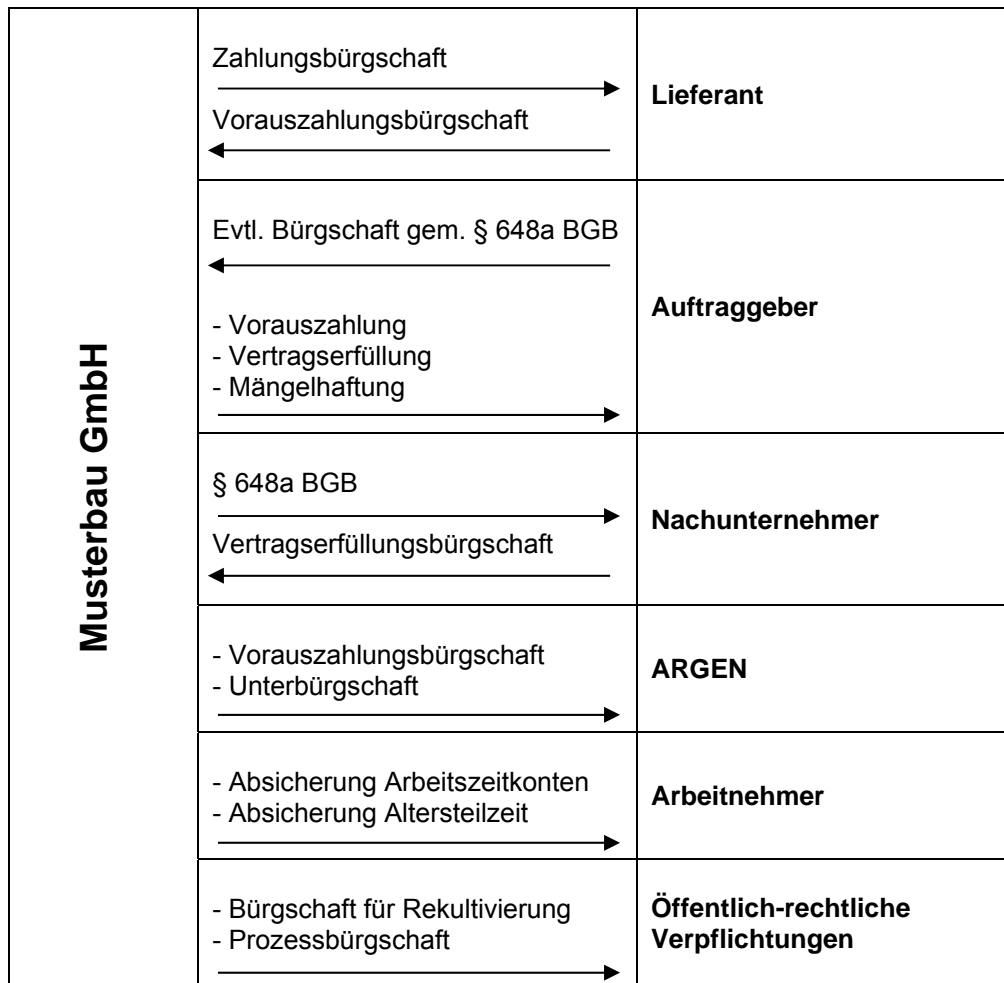
Bauunternehmen sind hinsichtlich der Zahlungseingänge von einer relativ kleinen Zahl von Auftraggebern und deren Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit abhängig. Die Zahlungsmoral - also das Verhalten des Auftraggebers bei der Prüfung und Freigabe von Zahlungsansprüchen des Auftragnehmers, insbesondere auch im Hinblick auf Nachtragsforderungen - verstärkt die Vorfinanzierungszeitspanne des Auftragnehmers gewaltig. Es gibt davon unabhängig jedoch auch verschiedene Zahlungsverfahren auf Seiten des Auftraggebers, die sich zahlungsverzögernd auswirken können und damit wie zusätzliche Hürden wirken. Bereits im Vorfeld der Geschäftsanbahnung, insbesondere bei Neukunden, müssen im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Anfrage Informationen über Bonität und Zahlungsverhalten einschlägiger Wirtschaftsauskunfteien (Creditreform, Bürgel, Hermes ...) eingeholt werden, die wiederum in den zu vereinbarenden Zahlungsbedingungen risikomindernd Berücksichtigung finden sollten.

Ebenfalls zahlungsverzögernd wirken darüber hinaus Uneinigkeiten über die Ausführung des Hauptauftrages bzw. nach Art und/oder Höhe nicht einvernehmlich bestimmte Nachträge.

1.2.6 Bürgschaftsbelastung von Bauunternehmen

Ein Unternehmen muss eine Vielzahl von Bürgschaften herausgeben. Problematisch dabei ist, dass diese Bürgschaften wie Fremdkapital gewertet werden. Dies kann dazu beitragen, dass Banken bei Verhandlungen über eine mögliche Erhöhung des Kreditvolumens restriktiver reagieren.

Abb. 5: Bürgschaftsbelastung von Bauunternehmen⁷



1.2.7 Verstärkende Faktoren

Verstärkt werden die zuvor aufgeführten Punkte noch durch folgende Nachteile:

- Auftraggeberseitig bedingte Kostenerhöhungen, die während der Bauausführung infolge von Änderungen der Vertragsleistung und/oder durch Bauverzögerungen entstehen, können häufig nicht über Nachträge refinanziert werden.
- Die ohnehin hohe Anzahl von Sicherheitsleistungen wird noch dadurch verstärkt, dass Sicherheitsleistungen auch für Bauleistungen verlangt werden, die nicht oder kaum risikobehaftet sind. Vor allem engen die überhöhten Einbehalte, um die die Leistungsvergütung gekürzt wird, den finanziellen Spielraum der Bauunternehmen ein.
- Bauunternehmen haben im Vergleich zu anderen Branchen eine im Durchschnitt geringe Eigenkapitaldecke. Die wesentliche Aufgabe des Eigenkapitals besteht in der Pufferfunktion für auftretende Verlustrisiken. Eine zu geringe Eigenkapitalausstattung in Relation zu den übernommenen Risiken, insbesondere des Projektgeschäftes, wird von Fremdkapitalgebern problematisch bewertet.

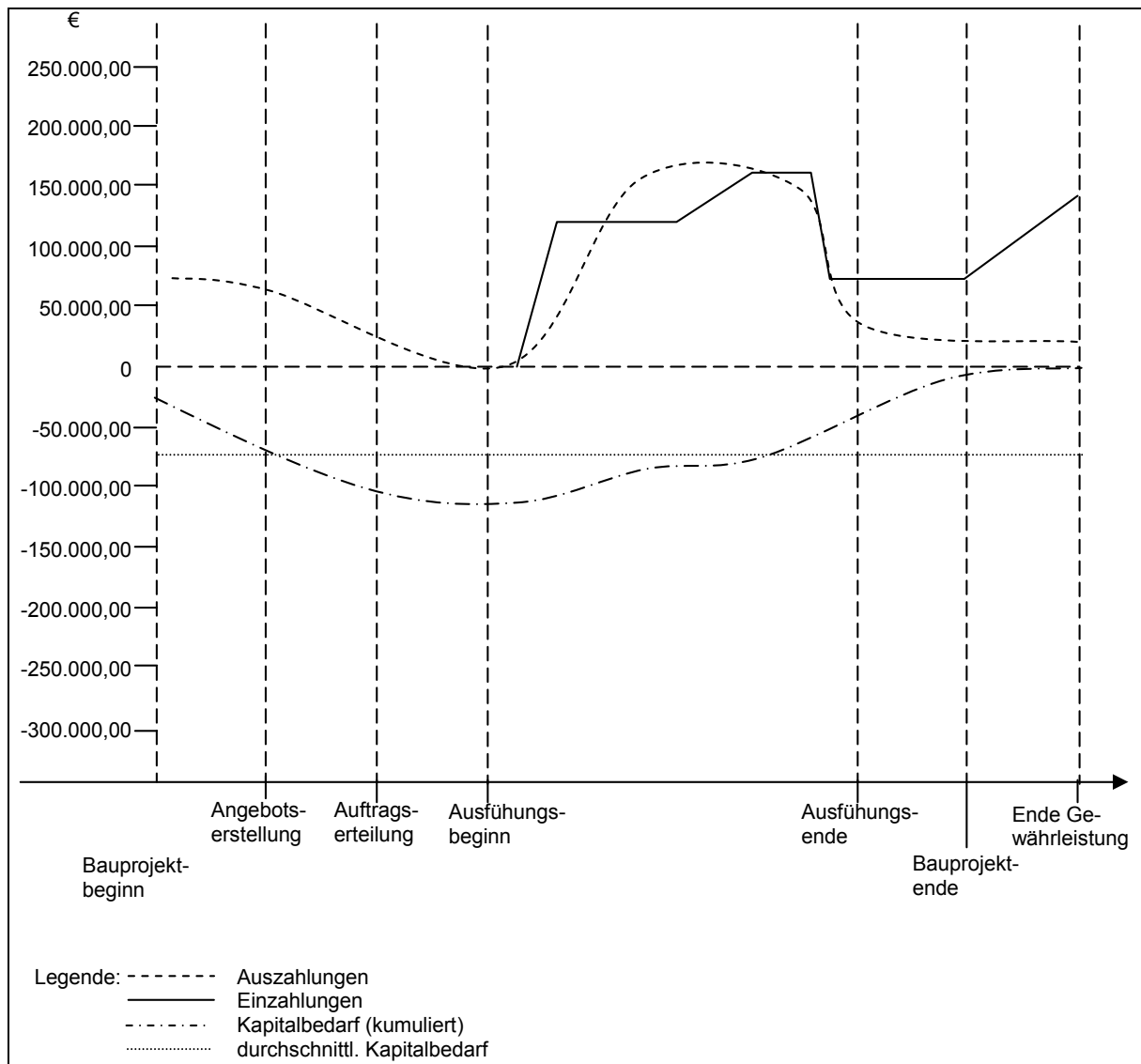
⁷ Mielicki, U.: Finanzierung mittelständischer Bauunternehmen. In: BWI-Bau-Informationen, hrsg. vom BWI-Bau, Düsseldorf 2007 (Heft 2), S. 29.

2. AKTIVE LIQUIDITÄTSSICHERUNG IM PROJEKTGESCHÄFT

2.1 Ermittlung und Bewertung des projektrelevanten Kapitalbedarfs

Zur Ermittlung des durch die Bauprojektrealisation gebundenen Kapitals ist in der operativen Planung ein bauprojektbezogener Liquiditätsplan aufzustellen. Dieser beinhaltet alle zuvor aufgeführten wert- und zeitmäßigen Einflussfaktoren auf die geplanten Ein- und Auszahlungsströme. Da Kostenanalysen in Bauunternehmen zeigen, dass der allergrößte Teil der durch die Bauprojektrealisation entstehenden Herstellkosten unmittelbar bzw. zumindest sehr kurzfristig Auszahlungen verursacht, kann man den Kostenverlauf der Bauprojektrealisation mit den Auszahlungen gleichsetzen, ohne hierdurch verzerrende Fehlinterpretationen herbeizuführen. Diese Auszahlungen haben i. d. R. über die Bauprojektrealisation hinweg einen relativ stetigen Verlauf. Demgegenüber erfolgen die Einzahlungen (abgesehen von den seltenen Fällen der Vorauszahlung) seitens des Auftraggebers meist diskontinuierlich. Aus der Kumulation von Aus- und Einzahlungskurven errechnet sich der jeweils benötigte Kapitalbedarf, der dann in der Kalkulation des Bauprojektes zu berücksichtigen ist (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Bauprojektbezogener Liquiditäts- und Kapitalbedarfsplan



Die Abbildung verdeutlicht schematisch (ohne Anspruch auf Exaktheit der Kurvendarstellungen) und rein qualitativ, dass Aus- und Einzahlungskurven über die Phasen der Bauprojektrealisation sehr unterschiedlich verlaufen. Während die Auszahlungskurve bereits zu Beginn des Bauprojektes einsetzt und dann mit Ausführungsbeginn erneut ansteigt, beginnt die Einzahlungskurve erst während der Bauausführung und endet mit Zeitverzug nach Ausführungsende. Des Weiteren zeigt die Abbildung eine Spannweite des absoluten Kapitalbedarfs zwischen 50.000,00 und 100.000,00 € als kumulierte Differenz der Ein- und Auszahlungskurven und daraus abgeleitet einen durchschnittlichen Kapitalbedarf von 50.000,00 €. Dieser Sachverhalt ist typisch für heutige Bauprojekte, die i. d. R. auftragnehmerseitig vorzufinanzieren sind und auf Grund der teilweise problematischen Zahlungsmoral von Auftraggebern nicht rechtzeitig ausgeglichen werden. Dabei ist zu beachten, dass der Kapitalbedarf abweichend von einer gewinnbringenden Erlössituation eines Bauauftrages weiter zunimmt, wenn

- im Rahmen der Angebotsabgabe oder Auftragsverhandlung nur gerade oder gar nicht kostendeckende Preise offeriert und/oder vereinbart werden;
- in der Kalkulation auf eine adäquate Berechnung von nicht auszahlungswirksamen (z. B. kalkulatorische Eigenkapitalzinsen), später auszahlungswirksamen (z. B. Teile der allgemeinen Geschäftskosten) und unmittelbar auszahlungswirksamen (z. B. Lohn-, Material-, Gerätekosten) Kosten verzichtet wird;
- infolge der Zahlungsweise des Auftraggebers der Zahlungseingang entweder nur verzögert erfolgt - schwerwiegender sogar - teilweise oder vollständig ausfällt.

Demgegenüber verringert der beschleunigte Zahlungseingang durch eine auftragnehmerseitige Optimierung der Bauabrechnung sowie ein effizientes Debitoren-Überwachungs-/Steuerungssystem den auftragsgebundenen Kapitalbedarf.

2.2. Ermittlung und Bewertung der projektrelevanten Kapitalkosten

Die Höhe der aus der Kapitalbindung resultierenden Kapitalkosten ist letztlich abhängig von der oben aufgeführten Zahlungsmoral des Auftraggebers. Insofern ist bei fehlender Erfahrung im Umgang mit dem Auftraggeber eine Bonitätseinschätzung des (insbesondere privaten) Auftraggebers hilfreich, um die erwartete Zahlungsmoral, insbesondere aber auch das Ausfallrisiko von Zahlungsansprüchen abschätzen zu können. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Ermittlung der Kapitalbindungsdauer ein. Da die Kapitalbindung entweder aus freier Liquidität von Eigenkapital oder aber über entsprechendes Fremdkapital (i. d. R. über Kontokorrentkredite) abgedeckt werden muss, sind die aus der Kapitalbindung resultierenden Kapitalkosten im Hinblick auf das vorhandene Eigenkapital und das benötigte Fremdkapital zu ermitteln. Zu beachten ist dabei, dass die Höhe der Fremdkapitalkosten grundsätzlich von der Bonitätseinstufung des eigenen Unternehmens abhängig ist. Die Kapitalkosten umfassen daher neben den direkten (Zins-)Kosten für die kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen bzw. den Fremdkapitalzins auch die indirekten Kosten der Beschaffung, Bedienung und Tilgung in Form von Transaktionskosten. Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Renditeansprüchen eines Kapitalgebers, der für seine Finanzdienstleistung und die hieraus resultierenden Pflichten und Risiken eine bestimmte Rendite für die Bereitstellung des Kapitals fordert.⁸ Insofern gelten für die Ermittlung der auftragnehmerseitigen Kapitalkosten (als Sonderform der Kreditgewährung an den Auftraggeber) grundsätzlich die gleichen Regeln wie im Kapitalgeschäft. D. h.: Der Auftragnehmer sollte neben den Eigen- und Fremdkapitalzinsen auch die aus der Finanzdienstleistung an den Auftraggeber resultierenden Pflichten und Risiken durch eine angemessene Rendite für die Kapitalbereitstellung decken. Die ermittelten Kapitalkosten fließen in Summe dann als Bestandteil der Baustellengemeinkosten (als interne Position) in die Angebots-, Auftrags- und Arbeitskalkulation ein.

⁸ Vgl. Jacob, D.; Winter, Ch.; Stuhr, C.: Baukalkulation. In: Freiberger Handbuch zum Baurecht, hrsg. von Jacob, D.; Ring, G.; Wolf, R., Bonn 2001, S. 995.

Erfolgt die Finanzierung pauschal aus vorhandener Unternehmensliquidität, können Bauunternehmen auf das Konzept der durchschnittlichen Kapitalkosten⁹ zurückgreifen. Dieser Ansatz basiert auf der durchschnittlichen Eigenkapitalquote des Bauunternehmens und besagt, dass der gesamte auftragsgebundene Kapitalbedarf durch einen Mischzins für Eigen- und Fremdkapital kostenrechnerisch bewertet wird.

Eine Kapitalbedarfsplanung vorausgesetzt, lassen sich die Kapitalkosten konkret ermitteln. Hierzu werden die benötigten Eigenkapitalmittel mit dem unternehmensindividuellen Ansatz für die kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung und die aufzunehmenden Fremdkapitalmittel mit den Zins- und Transaktionskosten des aufzunehmenden Bankkredites bewertet.

Will man die Kapitalkosten eines Bauprojektes nicht nur anhand eines durchschnittlichen, sondern eines monatlich variierenden Kapitalbedarfs exakt berechnen, so sind die auftragnehmerseitigen Auszahlungen den auftraggeberseitigen Einzahlungen in Abhängigkeit der Rechnungsbeträge, der Zeitpunkte der Rechnungsstellung und dem Zeitverzug des Zahlungseinganges gegenüberzustellen. Solch exakte Ermittlungen können auf Grund der hohen Unsicherheit über den Eintritt der diesbezüglich variablen Parameter im Voraus nicht oder nur sehr bedingt durchgeführt werden und eignen sich deshalb eher für die Projektanalyse nach Beendigung der Bauausführung.

2.3 Liquiditätswirkungen in Abhängigkeit von weiteren individuellen Kriterien

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs und der Kapitalkosten für einzelne, insbesondere größere Aufträge sind zumindest dann wichtig, wenn von diesen gefährliche Störungen des finanziellen Gleichgewichtes des Unternehmens ausgehen können, z. B. Verlustbaustellen, neuartige Bauaufträge, Aufträge bisher nicht bekannter Auftraggeber. Für Gemeinschaftsbaustellen verlangt der Arbeitsgemeinschaftsvertrag, hrsg. vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Berlin, (ARGE-Mustervertrag, Fassung 2005) in § 11, 7 ohnehin, dass die kaufmännische Geschäftsführung monatlich oder gar halbmonatlich Finanzierungspläne erstellt, um - wenn die Ein- und Auszahlungsströme voraussichtlich zeitlich auseinanderklaffen - frühzeitig den Gesellschaftern einen Überblick über zu erwartende Ausschüttungen, vor allem aber über eventuell erforderliche Einschüsse größeren Umfangs zu geben. Auch für Auslandsbauprojekte verlangen Auftraggeber sowie Kredit- und Bürgschaftsgeber üblicherweise Finanzierungspläne des auftragsausführenden Unternehmens.

2.4 Liquiditätssteuernde Aktivitäten zur Reduzierung der Vorfinanzierung

Werden der Kapitalbedarf und die Kapitalkosten in der oben beschriebenen Weise projektspezifisch ermittelt, so sind sie durch liquiditätssteuernde Aktivitäten beeinfluss- und steuerbar. Die liquiditätssteuernde Aufgabe umfasst auch die Suche nach Möglichkeiten, die Differenz zwischen auftragnehmerseitigen Ein- und Auszahlungen zu reduzieren oder gar ins Positive zu überführen.

2.4.1 Abgestimmte Finanzierungspläne mit dem Auftraggeber

Die einzelvertragliche Gestaltungsfreiheit ermöglicht eine Vereinbarung auftraggeberseitiger Vorauszahlungen, insbesondere dann, wenn die Kreditbedingungen des Auftraggebers besser sind als die des Auftragnehmers. Während der Bauausführung ist insbesondere die Optimierung der auftragnehmerseitigen Bauabrechnung zu nennen. Anzustreben ist ein "permanent" Abrechnungsprozess, der den Zeitpunkt der Leistungserbringung mit dem Zeitpunkt der Bauabrechnung möglichst nahe zusammenbringt.

⁹ Weighted Average Cost of Capital (WACC)

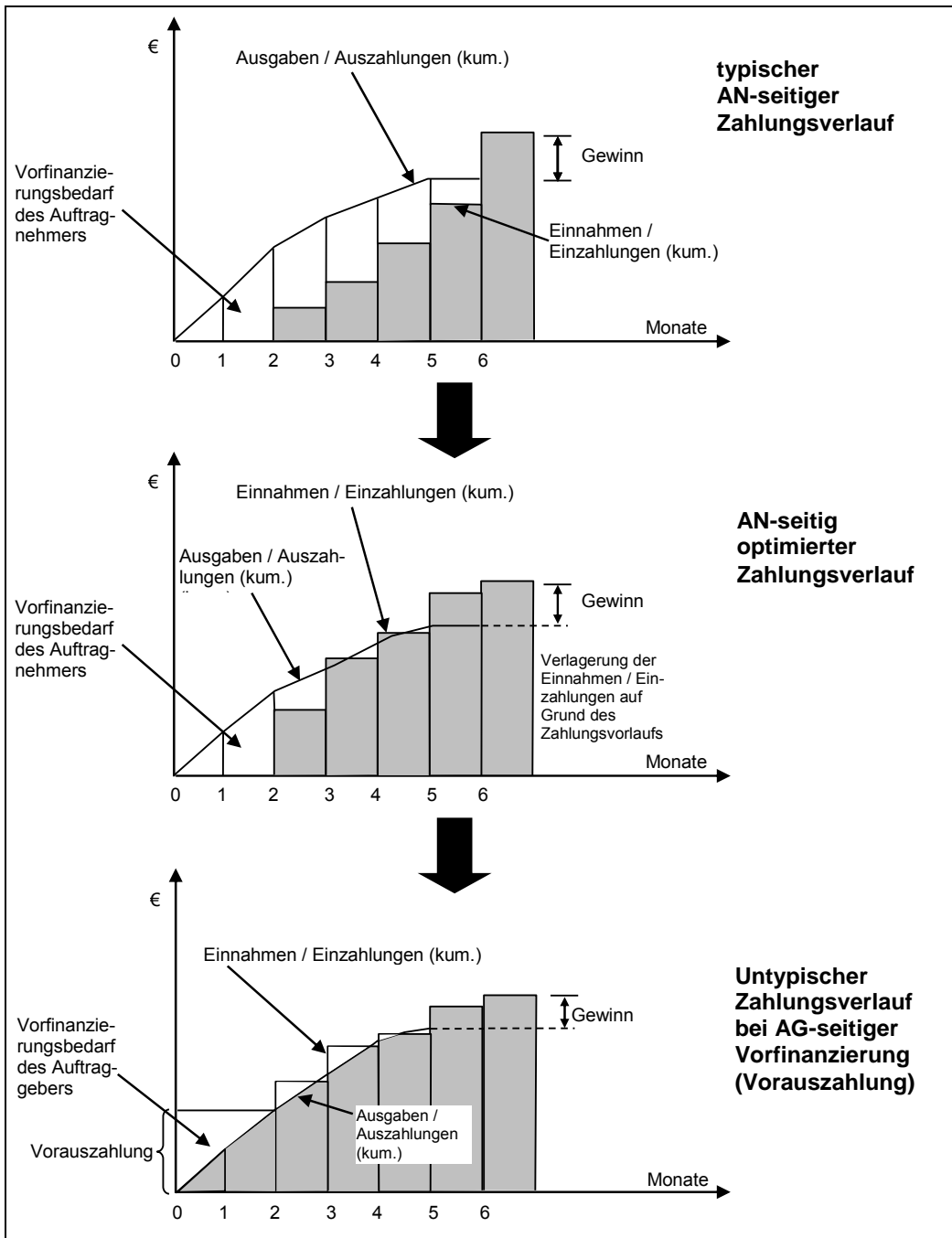
Darüber hinaus gibt die zeitnahe Abrechnung mit vertraglich vereinbarten Zahlungszielen kurzfristig Auskunft über das Zahlungsverhalten des Kunden, dessen Vorgehen bei der Aufmaßprüfung und dem Umgang mit strittigen Punkten.

Eventuell kann in Betracht kommen, den Auftraggeber durch Einräumung einer Skontomöglichkeit zur beschleunigten Zahlung zu veranlassen. Im Gegensatz zum Rabatt (= Preisnachlass) handelt es sich beim Skonto um einen prozentualen Nachlass vom Rechnungsbetrag bei Zahlung vor Fälligkeit; insbesondere bei sofortiger Zahlung. Aber: Skontoabzüge von Baurechnungen sind nur zulässig, wenn die Vertragsparteien hierüber eine ausdrückliche Vereinbarung getroffen haben. Dies regelt z. B. die VOB in § 16 Abs. 5 Nr. 2 VOB/B.

Wenn Skonto vereinbart werden soll, ist wichtig, dass die Voraussetzungen für den Abzug nach Zahlungsart, Zeitpunkt (Frist) und Höhe klar und eindeutig festgelegt sind. Eine Skontovereinbarung für Zahlung vor Fälligkeit kann beispielsweise lauten: "Der Auftragnehmer gewährt 2 % Skonto, wenn Abschlagszahlungen binnen 14 Kalendertagen, die Schlusszahlung binnen 30 Kalendertagen nach Eingang einer prüffähigen Rechnung geleistet werden."

Die Höhe des jeweiligen Vorfinanzierungsbedarfs - in Abhängigkeit von den zuvor aufgeführten Aspekten - wird durch die hell gekennzeichneten Flächen zwischen den Ein- und Auszahlungskurven dargestellt (Abb. 7). Dabei ist erkennbar, dass sich der Vorfinanzierungsbedarf im typischen Zahlungsverlauf eines Bauprojektes durch die vorgenannten Maßnahmen bzw. über die einzelvertragliche Gestaltungsfreiheit sogar in eine auftraggeberseitige Vorfinanzierung wandeln lässt.

Abb. 7: Auftragnehmer-/Auftraggeberseitiger Vorfinanzierungsbedarf¹⁰



¹⁰ Jacob, D.; Winter, Ch.; Stuhr, C.: Baukalkulation. In: Freiburger Handbuch zum Baurecht, hrsg. von Jacob, D.; Ring, G.; Wolf, R., Bonn 2001, S. 1057 f. (modifiziert).

2.4.2 Beschleunigte und prüfbare Bauabrechnung durch "permanenten Abrechnungsprozess"

Durch eine zeitnahe Bauabrechnung reduziert das Unternehmen die Zeitspanne (vgl. Abb.1) zwischen Erstellen einer abrechenbaren Leistung (Zeitabschnitt 1) und Rechnungsstellung (Zeitabschnitt 3). Es nimmt so aktiv Einfluss auf den Zeitraum der Vorfinanzierungspflicht. Durch eine qualitativ gute und damit leicht prüfbare Bauabrechnung kann das Unternehmen zudem versuchen, die auftraggeberseitige Prüfung (Zeitabschnitt 4) zu verkürzen und damit passiv Einfluss auf den Vorfinanzierungszeitraum zu nehmen. Sind Stundenlohnarbeiten vereinbart und werden diese umgehend in Rechnung gestellt, lässt sich die Zahlungsbereitschaft der Auftraggeber bereits gut prüfen.

Da einer möglichst zeitnahen Bauabrechnung oberste Priorität zukommt, sollte die Unternehmensleitung hierzu klare Organisationsanweisungen dahingehend treffen, dass die Zeitspanne zwischen Leistungserbringung und Rechnungsstellung so kurz wie eben möglich bleibt. Hier sollte geregelt sein, dass Abschlagszahlungen in möglichst kurzen Abständen angefordert werden müssen. Die Zeitpunkte kann - falls nicht ausdrücklich vereinbart - die Unternehmensleitung bestimmen. Am besten sind feste Vereinbarungen im Bauvertrag.

Dennoch kann auch die beste Bauabrechnung nichts ausrichten, wenn sie - angefangen von der Ermittlung der Mengen bis hin zur Rechnungsstellung - vom Auftraggeber erst einmal nicht genehmigt wurde.

Insbesondere die Mengendaten stellen häufig ein Problem dar: Korrekte Mengenermittlungen - entweder auf der Basis von Plan-Daten (Abrechnung nach Plan) oder aber auf Ist-Daten (Abrechnung nach Ist) - und deren nachvollziehbare/prüfbare Aufstellung und Dokumentation sind auf Auftragnehmerseite ein probates Mittel, die Rechnungsstellung zu optimieren und damit die Bauabrechnung zu beschleunigen. Die Bereitstellung der Mengendaten als Basis für die Rechnungsstellung ist dabei i. d. R. Aufgabe des Bau-/Projektleiters, die aber auf spezielle Bauabrechner delegiert werden kann. Dabei ergeben sich zwei zusätzliche Herausforderungen: Zum einen bedürfen Aufmaße mitunter einer Freigabe durch den Auftraggeber. Zum anderen sind bei Regie-/Stundenlohnarbeiten entsprechende Dokumentationen zu führen und vom Auftraggeber zu bestätigen. In diesem Zusammenhang stellt sich dann auch immer die Frage, ob der Unterzeichner auf Auftraggeberseite zur Abzeichnung und damit zur Anerkennung befugt ist oder nicht. Es empfiehlt sich, diese Frage immer im Vorfeld der Bauabrechnung zu klären.

2.4.3 Aktives Debitorenmanagement

Bauunternehmen müssen konsequent alle Möglichkeiten ausschöpfen, die die Auftraggeber zur Einhaltung der vertraglichen Zahlungsfristen veranlassen. Dazu ist es notwendig, sich um jede einzelne Rechnung zu kümmern. Es sollte ein "Rechnungsbetreuer" hierfür bestimmt werden, der ständigen Kontakt mit den rechnungsprüfenden und zahlungsanweisenden Sachbearbeitern der Auftraggeberseite halten muss.

a) Projektbegleitendes Liquiditäts-Controlling

Mittels IT-gestützten Zahlungskontrollblättern wird die Abwicklung der Abrechnungen und Zahlungen verfolgt. Damit lassen sich auch Einblicke in Zahlungsmoral und Zahlungsgewohnheiten des jeweiligen Auftraggebers gewinnen, vgl. Abb. 8.

Abb. 8: Beispielschema für ein "Zahlungskontrollblatt"¹¹

Zahlungskontrollblatt über			Ausgestellte Rechnungen				Erhaltene Zahlungen			
Auftraggeber (AG) Tel.: Fax:			Bauvorhaben: Beginn: Ende:				Auftragssumme:			
Sachbearbeiter beim AG: Rechnungsprüfung: Zahlungsanweisung:			Auftrags-Nr. (des AG):		Baustellen-Nr. (eig.):		Verantwortlicher Bauleiter:			
Rechnungsstellung und Zahlungsvereinbarung: Besondere Anmerkungen:			Auftrag		Mündl. _____		Erteilt am: Durch: Mit Auftragschreiben vom: Auftrag bestätigt:			
Ausgestellte Rechnungen			Rechnungsabstriche		Erhaltene Zahlungen			Einbehalte		
Nr./Datum	€-Betrag	€-Summe	Fällig am:	€	anerkant	Datum	€-Betrag	€-Summe	€- Summe	

b) Maßnahmen für die Beschleunigung der Zahlungseingänge

Grundsätzlich gibt es zwei Wege, die hier parallel zueinander beschritten werden können:

- Sicherstellung, dass von vornherein lückenlose und plausible Nachweise über die erbrachten Leistungen geführt und den Abrechnungen beigefügt werden. Dies hilft, den Zeitablauf für die Rechnungsprüfung durch den Auftraggeber zu reduzieren. Besonderes Augenmerk ist auf Belege und Begründungen bei Abweichungen der tatsächlichen von den vertraglich festgelegten Mengen- und Preisansätzen zu richten.
- Aufbau eines schlüssigen Mahnwesens, in dem Klarheit darüber herrscht, wie säumige Zahler behandelt werden können und sollen. Im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und individueller Sensibilität kommt man nicht um ein aktives Forderungsmanagement herum. So kann z. B. ein sog. Mahntelefon eingerichtet werden und/oder können Vorschläge für Ratenzahlungspläne unterbreitet werden.

Standardisierte Aktionsstufen im Mahnwesen könnten sein:

- (1) In den ersten Tagen nach Fälligkeit der Zahlung erste telefonische Anfrage nach dem voraussichtlichen Rechnungsausgleich (ggf. auch nach dem Grund: Vergesslichkeit / Nachlässigkeit, Zahlungsunwilligkeit oder Zahlungsunfähigkeit); dann Zahlungsanfrage jede Woche.

¹¹ In Anlehnung an Pfarr, K.: Die Bauunternehmung. Wiesbaden-Berlin 1967, S. 319.

- (2) Schriftliche Zahlungserinnerungen (Formularbrief), ggf. unter Beifügung einer Rechnungsabschrift, eines Kontoauszuges mit Überweisungsvordrucken o. ä., mit der In-Verzug-Setzung des säumigen Auftraggebers, um die rechtliche Voraussetzung dafür zu schaffen, dass der Auftragnehmer den ihm durch die Zahlungsverzögerung entstandenen Schaden ersetzt bekommen kann, und Anstrengung des gerichtlichen Verfahrens zur Erzwingung der Forderungsanerkennung.
- (3) Forderungsanerkennnis über einen Zahlungsplan bei vorübergehenden Liquiditätspässen auf Kundenseite inklusive Zinszahlung beschleunigt später auch ein gerichtliches Mahnverfahren.

Mit Ausgabe der VOB 2012 hat sich die VOB/B zwar weiter an die Regelungen des BGB angepasst, allerdings sind bezüglich der Voraussetzungen / Folgen des Zahlungsverzuges noch Unterschiede zwischen BGB-Bauverträgen und VOB-Verträgen zu beachten (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Zahlungsverzug beim Bauvertrag

Nach BGB	Nach VOB
1. Voraussetzungen	1. Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> - Fälligkeit - Verschulden (§ 280 Abs. 1 BGB) - Grundsätzlich Mahnung (§ 286 Abs. 1 BGB) - Mahnung entbehrlich <ul style="list-style-type: none"> - in den Fällen des § 286 Abs. 2 BGB - nach § 286 Abs. 3 BGB "spätestens nach Ablauf von 30 Tagen nach Fälligkeit und Zugang einer Rechnung" 	<ul style="list-style-type: none"> - Fälligkeit - Verschulden (280 Abs. 1 BGB) - angemessene Nachfrist (§ 16 Abs. 1 Nr. 3 VOB) <p><u>Aber:</u> AG kommt ohne Nachfristsetzung spätestens 30 (max. 60) Tage nach Zugang der Rechnung oder der Aufstellung bei Abschlagszahlungen in Zahlungsverzug, wenn der AN seine vertraglichen und gesetzlichen Pflichten erfüllt, es sei denn, der AG ist für den Zahlungsverzug nicht verantwortlich.</p>
2. Folgen	2. Folgen (§ 16 Abs. 5 Nr. 3 und 4 VOB/B)
<ul style="list-style-type: none"> - Schadenersatz (§ 280 BGB) - Verzugszinsen: 5 Prozentpunkte über dem Basiszinssatz bei Rechtsgeschäften mit Verbrauchern (§ 288 Abs. 1 BGB); wenn Verbraucher nicht beteiligt sind, dann beträgt der Zinssatz für Entgeltforderungen 8 Prozentpunkte über dem Basiszinssatz - Geltendmachung weiteren Schadens 	<ul style="list-style-type: none"> - Verzugszinsen in Höhe der in § 286 Abs. 2 angegebenen Zinssätze - Ersatz höheren Verzugs Schadens (mit Nachweis) - Einstellung der Arbeiten bis zur Zahlung

Der Verzugsschaden liegt vielfach höher, da die Bauunternehmen meistens Bankkredite aufgenommen haben, die über dem in Rede stehenden Rechnungsbetrag liegen und höher verzinst werden müssen. Wenn das Bauunternehmen den daran gemessenen Verzugsschaden geltend machen will, muss es entsprechende Nachweise beibringen.

Dies kann durch einen Bankbeleg geschehen, der ausweist, dass zu der betreffenden Zeit Kredite mindestens in Höhe der ausstehenden Forderung in Anspruch genommen waren, sowie durch Vorlage einer Zinsstaffel.

c) Nutzung von rechtlichen Durchsetzungsmaßnahmen, z. B. gerichtliches Mahnverfahren¹²

Das Mahnverfahren eröffnet die Möglichkeit, dass jemand ohne Durchführung eines Klageverfahrens zu einem Vollstreckungstitel gelangt, mit dem er einen Zahlungsanspruch durchsetzen kann.

Das Mahnverfahren ist insbesondere geeignet für Ansprüche, die unstreitig sind oder denen der Schuldner nichts an Verteidigungsvorbringen entgegen zu setzen hat, die er einfach nur nicht erfüllt. Das Mahnverfahren hat vor allem den Vorteil der Schnelligkeit. Es ist zulässig bei nicht von einer Gegenleistung abhängigen Geldansprüchen (§ 688 Abs. 2 Nr. 2 ZPO). Es beginnt - ohne Rücksicht auf den Streitwert (§ 689 Abs. 2 ZPO) - mit dem Antrag an das zentrale Mahngericht, das für den Antragsteller zuständig ist.

Das Amtsgericht erlässt den Mahnbescheid, wenn die Voraussetzungen für das Mahnverfahren vorliegen. Hierbei wird nicht geprüft, ob der geltend gemachte Anspruch dem Antragsteller auch tatsächlich zusteht (§ 692 Abs. 1 Ziff. 2 ZPO). Der Mahnbescheid enthält die Aufforderung an den Antragsgegner, innerhalb von zwei Wochen zu zahlen oder Widerspruch einzulegen. Wenn der Antragsgegner keinen Widerspruch einlegt, wird auf Antrag der Vollstreckungsbescheid erlassen (§ 699 ZPO). Dieser ist bereits ein sog. Vollstreckungstitel, mit dem die Zwangsvollstreckung eingeleitet werden kann.

Legt der Antragsgegner aber gegen den Mahnbescheid Widerspruch ein (§ 694 ZPO), so darf kein Vollstreckungsbescheid ergehen. Es wird dann auf Antrag des Antragstellers das Mahnverfahren in das "normale" Klageverfahren übergeleitet und dieses nach den hierfür einschlägigen Vorschriften der Zivilprozessordnung durchgeführt. Das zuständige Gericht, an das das Verfahren gegebenenfalls abgegeben worden ist, fordert den Antragsteller auf, seinen Anspruch binnen zwei Wochen in einer der Klageschrift entsprechenden Form zu begründen (§ 697 ZPO). Dann wird der Termin für die mündliche Verhandlung bestimmt und die Angelegenheit streitig verhandelt.

Auch nach Erlass des Vollstreckungsbescheids kann der Antragsgegner die Überleitung in das "normale" Klageverfahren erreichen, wenn er gegen den Vollstreckungsbescheid Einspruch einlegt (§ 700 ZPO). Anders als bei Einlegung des Widerspruchs wird das streitige Verfahren dann vor dem zuständigen Gericht ohne besonderen Antrag durchgeführt.

Eine wichtige Rechtsfolge eines Mahnbescheids ist, dass die Verjährung von geltend gemachten Zahlungsansprüchen gehemmt wird (§ 204 Abs. 1 Nr. 3 BGB).

d) Immer häufiger praktiziert wird auch die unternehmensinterne Belastung der erbrachten, aber noch nicht bezahlten Bauleistung mit kalkulatorischen Zinsen. Dadurch schlägt sich eine nachlässige Abrechnungspraxis der Bauleitung im Baustellenergebnis nieder.

¹² BWI-Bau (Hrsg.): CD ROM Bauvertragsrecht. Düsseldorf 2012

3. LIQUIDITÄTSSICHERUNG IM UNTERNEHMEN

3.1 Aktives Cash-Management

Die primäre Aufgabe eines aktiven Cash-Managements ist es, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen sowie eine optimale Verwendung der zur Verfügung stehenden Liquidität zu gewährleisten. Als weitere Aufgabe ist die Rentabilität zu sehen. Durch das aktive Cash-Management erfolgt eine Reduzierung der Transaktionskosten bei gleichzeitiger Maximierung des Zinsertrags oder aber einer Minimierung des Zinsaufwands. Durch eine Steuerung des Kontrahentenrisikos (Banken) und die laufende Bewertung der Geschäfte werden Ausfallrisiken reduziert. Um einen stets aktuellen Liquiditätsstatus zu erhalten, empfiehlt sich der Einsatz von Treasury Tools, mit deren Hilfe die Banksalden täglich automatisiert abgerufen werden.

Für die weitere Finanzdisposition sind organisatorische Festlegungen über alle operativen und administrativen Unternehmensbereiche hinweg hilfreich, z. B. dass absehbare Zahlungsein- und -ausgänge ab einem zu definierenden Betrag gemeldet werden müssen. Absehbare Sollsalden auf Bankkonten können so erkannt werden und müssen, soweit möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll, vermieden werden.

Die Salden der verschiedenen Bankkonten sollten regelmäßig mit taggleicher Valuta auf ein Bankkonto zusammengeführt werden, um von dort kurzfristige Anlagestrategien zu verfolgen oder eine günstige Geldaufnahme zu steuern. Bei verfügbarer Liquidität bzw. verfügbaren Kreditlinien ist darauf zu achten, dass Skontopotential vollständig ausgeschöpft wird. Hier ist eine enge Abstimmung zwischen dem Cash Management und der Kreditorenbuchhaltung sinnvoll.

Da bei einer Vielzahl von Bankverbindungen, insbesondere auch bei mehreren Gesellschaften innerhalb einer Unternehmensgruppe, die Disposition der einzelnen Konten einen erheblichen Aufwand verursacht, sollte auf die Methode des Cash-Pooling zurückgegriffen werden. Bei einer möglichen Variante, dem Zero Balancing, werden die Kontensalden aller Bankkonten in einem Poolingkreis über ein führendes Konto ausgeglichen, die sogenannten Nebenkonten werden also täglich auf null gestellt. Wird ein Cash-Pool firmenübergreifend aufgesetzt, so werden die Hauptkonten auch bei der Hauptgesellschaft (i. d. R. der Muttergesellschaft) geführt. Der Zinsausgleich erfolgt über die Hauptkonten und wird periodisch an die Beteiligungsunternehmen verrechnet. Auch hier bieten Treasury Tools oder ein Treasury Managementsystem wertvolle Unterstützung durch eine automatisierte Abrechnung.

Beim Aufsetzen eines Cash-Pools sind diverse Punkte zu beachten, vorab zu klären und vertragliche Regelungen zu definieren:

- Wie erfolgt die Berichterstattung an die Gesellschaften?
- Welche Einsichtsmöglichkeiten haben die Gesellschaften?
- Wie erfolgt die Berücksichtigung der Grundsätze zur Kapitalerhaltung?
- Wie erfolgt die Festlegung von Kreditlimits und Konditionen im Cash-Pool, v. a. unter steuerlichen Gesichtspunkten?

Der Mehraufwand, der in der Buchhaltung zweifelsohne durch den Cash-Pool entsteht, wird durch die einfachere Finanzdisposition sowie durch die Bündelung von Liquidität bzw. Liquiditätsbedarf überkompensiert. Zudem können moderne Buchhaltungssysteme solche täglich wiederkehrenden Buchungen im Rahmen des eingehenden electronic banking weitestgehend automatisieren.

3.2 Aktives Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement

Auf Grund der zunehmenden internationalen Ausrichtung der Unternehmen

- entstehen Währungsrisiken,
- bergen volatile Rohstoffmärkte Rohstoffrisiken,
- kann kurzfristiger Fremdkapitalbedarf - gerade im Projektgeschäft - durch eine geringe Eigenkapitalausstattung entstehen.

Diese Risiken können maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, sofern sie nicht mit Derivaten (Sicherungsgeschäften) abgesichert werden.

Hierbei ist grundsätzlich zu entscheiden, ob Sicherungsgeschäfte nur auf Basis von Grundgeschäften durchgeführt werden sollen, oder ob diese Geschäfte auch spekulativ angewandt werden. Der Fokus sollte im Sinne einer nachhaltigen Geschäftspolitik auf Sicherungsgeschäfte gelegt werden, die ihrerseits auf realen Grundgeschäften basieren.

Vorrangiges Ziel muss es sein, die operativen Einheiten für diese Risiken zu sensibilisieren, damit relevante Sachverhalte bereits in einem frühen Stadium berichtet werden. Nur so kann in Ruhe und mit genügend Vorlaufzeit gemeinsam mit den Spezialisten der Banken eine zielführende Strategie hinsichtlich des jeweiligen Risikos entwickelt werden.

Grundsätzlich können Sicherungsgeschäfte unterschieden werden in

- Mikro-Hedge: Bezieht sich auf ein Einzelrisiko.
- Makro-Hedge: Bezieht sich auf mehrere Risiken, die unter Umständen nicht mehr eindeutig den Grundgeschäften zugeordnet werden können. Gegebenenfalls müssen diese Geschäfte als Spekulationsgeschäfte bewertet und bilanziert werden.

Mögliche Sicherungsinstrumente sind

- Termingeschäfte (auch "FX Forwards"):
Verbindliche Vereinbarungen, z. B. eine Währung gegen eine andere Währung zu einem beim Geschäftsabschluss festgelegten Termin und Kurs zu tauschen;
- Optionen:
Gegen Zahlung einer entsprechenden Prämie wird ein Recht erworben, z. B. eine ausländische Währung innerhalb eines festen Zeitraums zu einem bestimmten Kurs kaufen oder verkaufen zu können;
- Non deliverable Forwards:
Hier ist das Hauptmerkmal, dass bei Fälligkeit des Sicherungsgeschäfts keine Lieferung der Devisen oder des Rohstoffes und Zahlung des vereinbarten Terminpreises erfolgt, sondern ein Barausgleich stattfindet. Dieser richtet sich nach der Differenz zwischen dem vereinbarten Terminpreis und dem am Fälligkeitstag vorherrschenden Marktpreis/-kurs.

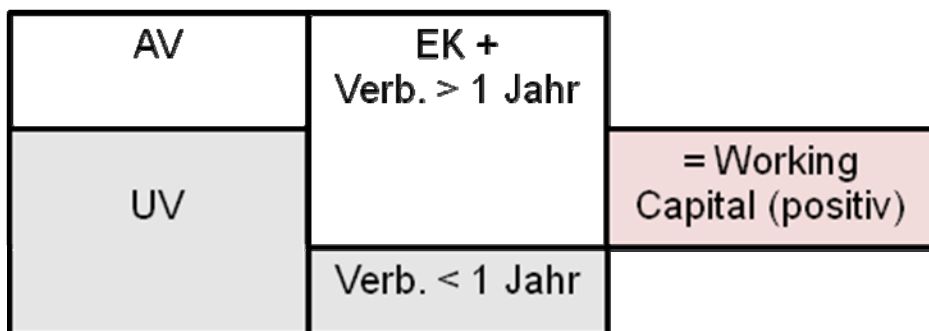
3.3 Liquiditätsplanung

Das Unternehmen als Ganzes und, soweit möglich und sinnvoll, die einzelnen Unternehmensbereiche sollen eine objektive Liquiditätsplanung erstellen. Ziel ist es, durch eine Prognose von Zahlungseingängen und -ausgängen die künftige Liquiditätsentwicklung zu planen und damit die Voraussetzung für eine aktive Gelddisposition zu schaffen. Die Gefahr von kurzfristig auftretenden Liquiditätsengpässen kann dadurch reduziert werden. Barlinien können rechtzeitig verhandelt oder Kapitalanlagen sinnvoll gesteuert werden.

Grundlage für die Liquiditätsplanung kann die operative Jahresplanung bzw. das Budget der operativen Einheiten sein, welche für das jeweils folgende Kalenderjahr erstellt wird. Hieraus kann ein Cash-Flow-Plan abgeleitet werden, der monatlich rollierend auf Grund relevanter Umstände angepasst wird. Durch eine Zuordnung der tatsächlichen Kontoumsätze zu den jeweiligen Kategorien ist ein permanenter Soll/Ist-Vergleich möglich.

3.4 Working-Capital-Management

Working Capital ist das Netto-Umlaufvermögen, also der Teil des Umlaufvermögens, der durch langfristiges Kapital gedeckt ist. Mit Hilfe des Working Capital wird die Liquiditätslage eines Unternehmens beurteilt. In diesem Sinne ist auf ein positives Working Capital zu achten, also ein Working-Capital-Ratio (Umlaufvermögen*100 / kurzfristige Verbindlichkeiten) > 100 %, im Idealfall zwischen 130 und 150 %, so dass die Gefahr einer kurzfristigen Illiquidität weitestgehend vermieden wird.



Die Teilbereiche des Working-Capital-Managements sind

- Warenbestände / Vorräte / Erbrachte Lieferungen und Leistungen:
Als Stichworte seien hier genannt: Bestände abbauen, Lagerhaltung optimieren, Leistungen schnell und in kurzen Zyklen abrechnen
- Kurzfristige Forderungen:
Hier steht der Order-to-Cash-Prozess im Fokus, die relevante Kennzahl ist die DSO (Days Sales Outstanding). Neben einem konsequenten Forderungsmanagement können Factoring, Forfaitierung oder sonstige Finanzierungsinstrumente, insbesondere im ausländischen Projektgeschäft, Instrumente sein, die einen positiven Beitrag leisten.
- Kurzfristige Verbindlichkeiten:
Der Purchase-to-Pay-Prozess hat hier maßgeblichen Einfluss, die relevante Kennzahl ist die DPO (Days Payables Outstanding). Im Wesentlichen gilt es, optimal zu skontieren bzw. spätestmöglich zu bezahlen; außerdem kann sich unter Umständen das sogenannte Reverse Factoring positiv auswirken.

Das Working-Capital-Management soll eine Optimierung und Überwachung dieser Kennzahl gewährleisten unter der Prämisse "so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich". Unnötig gebundene Liquidität soll freigesetzt und anschließend optimal verwendet werden, außerdem ist eine laufende Überwachung zur Feststellung negativer Tendenzen notwendig.

Hierdurch können Bilanzkennzahlen optimiert werden, welche dann einen positiven Einfluss auf das Unternehmensrating und somit auf die Kapitalkosten haben.

4. FORDERUNGS- UND LEISTUNGS-AUSFALLRISIKEN UND DEREN ABSICHERUNG

Das Bauunternehmen ist sowohl während der Phase der Bauausführung als auch nach Fertigstellung der Leistungen dem Forderungsausfallrisiko des eigenen Auftraggebers ausgesetzt. Zusätzlich trägt das Bauunternehmen auch das Leistungsausfallrisiko beauftragter Nachunternehmer während der Phase der Bauausführung.

4.1 Risiko des Ausfalls der Forderungen gegen den Auftraggeber

Bis zur Begleichung der Schlussrechnung ist das Bauunternehmen dem Risiko des Ausfalls seiner gegen den Auftraggeber bestehenden Vergütungsforderung ausgesetzt. Um sich gegen das Forderungsausfallrisiko abzusichern, gibt es vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten sowie gesetzliche Absicherungen.

4.1.1 Vorauszahlung

Das Bauunternehmen ist aufgrund der Bestimmungen des gesetzlichen Werkvertragsrechts sowie auf Grund der Regelungen in der VOB/B zur Vorausleistung verpflichtet. Das damit verbundene Risiko des Ausfalls des Vergütungsanspruchs kann durch die vertragliche Vereinbarung einer Vorauszahlung durch den Auftraggeber erfolgen. In einer Vereinbarung über eine Vorauszahlung des Auftraggebers sollte aufgenommen werden, dass die Vorauszahlung erst auf die Schlussrechnung angerechnet und somit nicht unmittelbar mit der ersten Abschlagsrechnung aufgebraucht wird.

Sofern die Geltung der VOB/B vertraglich vereinbart worden ist, ist die Vorauszahlung mit Zinsen in Höhe von 3 v.H. über dem Basiszinssatz durch das Bauunternehmen zu verzinsen (§ 16 Abs. 3 VOB/B). Diese Verzinsung sollte vertraglich abbedungen werden.

Der Auftraggeber wird in der Regel die Leistung von Vorauszahlungen von der Stellung einer entsprechenden Sicherheit abhängig machen. Dieses bedeutet für das Bauunternehmen eine Belastung des eigenen Avalkontos sowie die Belastung mit Avalgebühren.

4.1.2 Bauhandwerkersicherungshypothek § 648 BGB

Das Bauunternehmen kann für seine Forderungen kraft Gesetzes die Einräumung einer Sicherungshypothek an dem Grundstück des Auftraggebers verlangen. Dieser Bauhandwerkersicherungshypothek kommt praktisch kaum mehr Bedeutung zu. In vielen Fällen ist der Auftraggeber der Bauleistungen nicht mit dem Eigentümer des Grundstücks, auf dem die Bauleistung vorgenommen wird, identisch. Darüber hinaus kann die Bauhandwerkersicherungshypothek nur an rangbereiter Stelle im Grundbuch eingetragen werden. Dies hat zur Folge, dass bereits eingetragene Grundpfandrechte zugunsten von finanzierenden Kreditinstituten Vorrang haben und im Falle einer Verwertung vorrangig bedient werden. Die Bauhandwerkersicherungshypothek fällt in der Regel bei einer Verwertung aus.

4.1.3 Bauhandwerkersicherung gemäß § 648a BGB

Die gesetzliche Bauhandwerkersicherung gemäß § 648a BGB wird nahezu ausnahmslos durch Bürgschaft eines Kreditinstituts oder Kreditversicherers geleistet. Sie kann von dem Bauunternehmen sowohl während der Leistungsphase als auch nach Fertigstellung und Abnahme der Leistungen bis zur Schlusszahlung verlangt werden.

Die Höhe der Sicherheit bestimmt sich nach der vereinbarten Vergütung des Hauptauftrages zzgl. der vereinbarten Vergütung für Zusatzaufträge. Mithin ist auch die Vergütung für Leistungen auf Grund von Anordnungen oder Leistungsänderungen des Auftraggebers bei der Berechnung der Höhe der Sicherheit hinzuzurechnen. Soweit der Auftraggeber bereits Abschlagszahlungen geleistet hat, sind diese vom zu sichernden Vergütungsanspruch in Abzug zu bringen. Die so ermittelte Vergütung ist für Nebenforderungen um 10 v.H. des zu sichernden Vergütungsanspruches zu erhöhen. Sofern für die Vergütung Umsatzsteuer geschuldet wird, ist diese ebenfalls hinzuzurechnen.

Stellt der Auftraggeber eine entsprechende Sicherheit, hat das Bauunternehmen die üblichen Kosten der Sicherheitsleistung bis zu einem Höchstsatz von 2 v. H. pro Jahr zu tragen. Somit wird durch die Stellung der Sicherheit das Avalkonto des Auftraggebers belastet, wohingegen der Bauunternehmer mit den Avalgebühren bis zu dem vorstehenden Höchstsatz belastet wird. Im Falle der Nichtleistung der Sicherheit nach angemessener Fristsetzung (in der Regel ca. 10 Tage) kann das Bauunternehmen die Sicherheit klageweise einfordern sowie zusätzlich die Leistung verweigern oder den Vertrag kündigen.

4.2 Leistungsausfallrisiken beim Einsatz von Nachunternehmern

Dem Leistungsausfallrisiko eines vom Bauunternehmen beauftragten Nachunternehmers kann durch vertragliche Vereinbarung entsprechender Sicherheiten oder - sofern die Vergütungsansprüche des Nachunternehmers noch nicht vollständig ausgeglichen worden sind - durch gesetzliche Zurückbehaltungsrechte begegnet werden.

4.2.1 Leistungsausfallrisiken während der Leistungsphase

Auch der Nachunternehmer hat seine Leistungen im Voraus zu erbringen. Stellt der Nachunternehmer seine Arbeiten während der Leistungsphase ein, steht dem Bauunternehmen ein Zurückbehaltungsrecht an noch nicht ausgezahlter Vergütung zu.

Da ein Zurückbehaltungsrecht aber oftmals den möglichen Schaden nicht vollständig abdeckt bzw. den Nachunternehmer nicht hinreichend zur Leistungserbringung "motiviert", wird das Risiko eines Ausfalls eines Nachunternehmers während der Leistungserbringungsphase oftmals durch Stellung einer Vertragserfüllungsbürgschaft abgesichert. Diese wird in der Regel durch ein Kreditinstitut oder einen Kreditversicherer in Höhe von 10 % des Bruttoauftragswertes gestellt.

4.2.2 Leistungsausfallrisiken während der Gewährleistungsphase

Der Gesetzgeber stellt dem Bauunternehmer während der Gewährleistungsphase keine effektiven Sicherungsmittel gegen das Leistungsausfallrisiko zur Verfügung. Praktisch wird daher stets entweder über die Vereinbarung der VOB/B oder aber über individuelle Vereinbarung ein Sicherheitseinbehalt von der Schlussrechnungssumme vertraglich vereinbart. Dieser beträgt in der Regel 5 % der Bruttoschlussrechnungssumme. Dieser Einbehalt wird praktisch überwiegend durch Stellung einer Gewährleistungsbürgschaft eines Kreditinstituts oder Kreditversicherers abgelöst.

5. FORDERUNGS- UND LEISTUNGS-AUSFALLRISIKEN: BESONDERHEITEN IM AUSLANDSGESCHÄFT UND DEREN ABSICHERUNG

Viel stärker noch als im Inland muss im Auslandsgeschäft auf die Absicherung der finanziellen Risiken geachtet werden. Auch kleine und mittlere deutsche Unternehmen sehen vermehrt ihre Chancen im Ausland, jedoch müssen die bei größeren Chancen üblichen höheren Risiken erkannt, bewertet und gegebenenfalls abgesichert werden.

5.1 Die Risiken und die dazu passenden Absicherungsstrategien

Bereits in der Angebotsphase gilt es, die möglichen Risiken im Detail zu analysieren und Szenarien für deren Minimierung zu entwickeln. Parallel zur Kalkulation und technischen Bearbeitung der Anfrage müssen die nachfolgenden Risikofelder betrachtet, in die Angebotsbearbeitung eingeflossen und spätestens bis zum Vergabegespräch bewertet sein.

5.1.1 Politisches Risiko / Transferrisiko

Hierunter versteht man Maßnahmen von Regierungen und Behörden der involvierten Länder, die eine Abwicklung des Geschäfts während der Leistungserbringung und Zahlungsfrist unterbinden (Export- und Importverbote, Embargos, Handelsbeschränkungen). Ebenso gehören hierzu Revolution, Aufruhr, Krieg und ähnliche Ereignisse, die in Konvertierungsrisiken (es stehen nicht ausreichend Devisen zur Verfügung), Zahlungsverboten oder Moratorien (Staat selber zahlt nicht mehr) münden können.

Zusammenfassend handelt es sich um Maßnahmen oder politische Ereignisse im Importland, die eine Zahlung be- oder verhindern. Mögliche Absicherungsinstrumente sind

- Vorauszahlung
- Hermesdeckung
- Bestätigtes Akkreditiv
- Akkreditiv mit "stiller Bestätigung" (Schutzzusage / Ankaufszusage)
- Forfaitierung

5.1.2 Wirtschaftliches Risiko / Marktrisiko

Diese Risiken entstehen grundsätzlich bei nahezu jeder Geschäftstätigkeit. Jedoch ist das Risiko unter Umständen bei Beziehungen zu ausländischen Kunden in ausländischen Märkten auf Grund stark volatiler Entwicklungen deutlich höher.

Neben den grundsätzlich immer möglichen Absicherungsinstrumenten, wie Vorauszahlung oder Kreditversicherung, seien hier insbesondere erwähnt:

- Zahlungsgarantie einer Bank (wobei hier ggfs. die Bonität der Bank zu prüfen ist)
- Hermesdeckung
- Akkreditiv
- Forfaitierung

5.1.3 Währungs-/Kursrisiko

Sobald Geschäfte in Nicht-EURO-Währungen abgewickelt werden, entsteht das Risiko, dass sich der Wert der Vertragswährung im Verlauf des Geschäftes vom Angebot bis zur Realisierung erheblich verändert.

Falls eine Abrechnung in EURO nicht vereinbart werden kann, stehen maßgeschneiderte Produkte des Devisenhandels zur Verfügung.

- Devisentermingeschäft
- Devisenoptionsgeschäft
- Währungskredit
- Vereinbarung von Währungsklauseln
- Wechseldiskontierung

5.1.4 Fabrikationsrisiko

Dieses Risiko entsteht immer dann, wenn der Lieferant in Vorleistung treten muss, indem er z. B. mit der Herstellung von kundenindividuellen Produkten oder Leistungen frühzeitig beginnt. Grundsätzlich besteht hier immer die Möglichkeit, einen Zahlungsplan mit Vorauszahlung und Abrechnung nach Leistungsfortschritt zu vereinbaren. Bei Einsatz einer Kreditversicherung muss darauf geachtet werden, dass das Fabrikationsrisiko mitversichert wird.

Insbesondere im Auslandsgeschäft besteht ein erhöhtes Risiko, dass der Kunde die Ware oder Leistung nicht abnimmt oder vom Auftrag zurücktritt. Mögliche Sicherungsinstrumente sind hier:

- Bestätigtes Akkreditiv
- Zahlungsgarantie einer Bank (wobei hier ggfs. die Bonität der Bank zu prüfen ist)
- Hermesdeckung

5.1.5 Partnerlandrisiko

Dieses Risiko umschreibt die Möglichkeit, dass notwendige Zulieferungen aus einem Drittland auf Grund der dort herrschenden politischen Verhältnisse ausfallen und damit der Exporteur seine eigenen Lieferverpflichtungen nicht erfüllen kann. Eine Absicherung ist i. d. R. nur durch eine Hermesdeckung oder die private Kreditversicherungswirtschaft möglich.

5.1.6 Transportrisiko

Das Transportrisiko umfasst sämtliche Risiken, denen die Ware auf dem Weg zum Kunden ausgesetzt ist. Hierzu gehören Beschädigung während des kompletten Transportvorgangs, bei Zwischenlagerungen und bei Be- und Entladevorgängen sowie Verlust der Ware. Für die wichtigsten im internationalen Geschäftsverkehr gebräuchlichen Anforderungen stellen die INCOTERMS (International Commercial Terms, dt. Internationale Handelsklauseln) einheitliche, anerkannte Regelungen zur Verfügung. Die Klauseln legen insbesondere die Aufteilung der Transportkosten sowie den Gefahrenübergang fest und sollen zu eigenen Gunsten verhandelt werden.

Neben der grundsätzlichen Haftung des Transporteurs, die sich i. d. R. auf seinen abgegrenzten Transportauftrag beschränkt, empfiehlt sich der Abschluss einer eigenen Transportversicherung. Bei Lieferung in Non-admitted-Verbotsländer (Länder, die Versicherungsschutz aus dem Ausland für Risiken, die im jeweiligen Land zu belegen sind, untersagen), muss unter Umständen lokaler Versicherungsschutz eingekauft werden. Hier bietet die Versicherungs- und Maklerbranche maßgeschneiderte Lösungen.

5.2 Sicherungsinstrumente

Um das Risiko des Ausfalls auftraggeberseitiger Zahlungen abzusichern, steht einem Unternehmen grundsätzlich eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Diese werden nachfolgend systematisch beschrieben.

5.2.1 Bankgarantie

Die Bankgarantie ist eine abstrakte und unwiderrufliche Zahlungsverpflichtung einer Bank (Garantiegeber) zur Absicherung von vertraglich vereinbarten Leistungs- und/oder Zahlungsverpflichtungen der Vertragsparteien.

a) Arten und Modelle¹³

Garantien können als direkte oder indirekte Garantien ausgestellt werden.

- Eine direkte Garantie gibt die Bank unmittelbar gegenüber dem ausländischen Begünstigten ab, wodurch eine direkte Rechtsbeziehung zwischen der garantierenden Bank und dem Begünstigten entsteht. Der Vorteil liegt nicht nur in den geringeren Kosten, da weder Avalprovision noch Gebühren einer Zweitbank im Ausland anfallen. Er liegt vor allem darin, dass die Garantie deutschem Recht unterliegt (es sei denn, ausländisches Recht wäre ausdrücklich vereinbart worden).
- Bei der indirekten Garantie beauftragt die Erstbank eine Bank im Land des Begünstigten, die Garantie gegenüber dem Begünstigten und unter der uneingeschränkten Rückhaftung zu erstellen. Die Erstellung einer indirekten Garantie ist zeitintensiver und für den Auftraggeber teurer, weil zusätzlich zur Provision der Erstbank auch eine Garantieprovision der Zweitbank sowie verschiedene weitere Kosten entstehen können.

Man unterscheidet darüber hinaus zwischen:

- Bietungsgarantie (zur Absicherung, dass der Bieter, der den Zuschlag erhalten hat, den Vertrag auch tatsächlich unterzeichnet),
- Anzahlungsgarantie (zur Sicherstellung der Rückzahlung der geleisteten Anzahlung für den Fall, dass der Verkäufer seine vertraglichen Liefer- und Leistungsverpflichtungen nicht vertragsgemäß erfüllt),
- Liefergarantie (dient dem Käufer als Sicherheit dafür, dass der Verkäufer seine vertraglichen Lieferverpflichtungen vollständig und rechtzeitig erfüllt),
- Gewährleistungsgarantie (gibt dem Käufer die Möglichkeit, seinen etwaigen Anspruch auf Minderung oder Schadenersatz sicherzustellen),
- Vertragserfüllungsgarantie (zur Besicherung der Erfüllung aller vertraglichen Verpflichtungen des Käufers im Rahmen des Grundgeschäftes) und
- Zahlungsgarantie (zur Sicherung des Anspruchs des Verkäufers auf Zahlung des Kaufpreises).

¹³ Mustertexte der Garantiearten siehe Anlagen

b) Abgrenzung zur Bürgschaft

Die Garantie ist ein abstraktes und liquides Sicherungsinstrument, während die Bürgschaft einen akzessorischen Bürgschaftsvertrag zwischen Bank und Begünstigtem darstellt. Bei der Bürgschaft ist die Bank im Falle der Inanspruchnahme berechtigt und verpflichtet, dem Zahlungsanspruch des Begünstigten die Einwendungen und Einreden des Hauptschuldners aus dem Grundgeschäft entgegenzuhalten. Zusammenfassend gilt: Bürgschaft - erst streiten, dann zahlen; Garantie - erst zahlen, dann streiten.

c) Empfehlungen zur Gestaltung

- Garantien sollten eindeutig befristet werden, d. h. nach Ablauf der Befristung erlischt der Anspruch aus der Garantie; die Ausbuchung erfolgt automatisch bei Fälligkeit.
- Garantien sollten Effektivklauseln enthalten, d. h. die schriftliche Erklärung des Begünstigten (i. d. R. der Auftraggeber) verlangen, in der angegeben wird, in welcher Hinsicht die veranlassende Partei (i. d. R. der Auftragnehmer) ihre Verpflichtungen aus dem zugrunde liegenden Vertrag verletzt hat. Eine Inanspruchnahme muss in Papierform erfolgen und von einer anderen Bank bestätigt (incl. Unterschriften) werden.
- Garantien müssen wertmäßig eindeutig limitiert sein, d. h. Haftung maximal für Garantiebeträge incl. Zinsen, Steuern und Gebühren.
- Anzahlungsgarantien müssen eine Inkrafttretungs-Klausel enthalten.
- Anzahlungsgarantien sollten eine automatische Reduzierungsklausel enthalten oder gestückelt werden, so dass sich das Risiko sukzessive reduziert.
- Grundsätzlich sollten Garantien nach deutschem Recht wirksam sein.
- Eine Abtretung oder Übertragung der Ansprüche (Zahlung und/oder Inanspruchnahme) aus der Garantie soll nur mit Zustimmung des Garanten möglich sein.

d) Kosten der Garantie für den Auftraggeber

Die Avalprovision kann zwischen 0,5 % und 2 % p.a. betragen. Sie ist aber immer abhängig von der Bonität der Unternehmen (Auftraggeber Aval) sowie dem Betrag, der Art und der Laufzeit der Garantie.

Bei indirekten Garantien hängen die Kosten der Auslandsbank von der Bonität der rückhaltenden "Erstbank" ab.

5.2.2 Akkreditiv

Ein Dokumenten-Akkreditiv ist die abstrakte Verpflichtung (also losgelöst vom Grundgeschäft) einer Bank, dem Verkäufer einer Ware oder Leistung bei Erfüllung bestimmter Bedingungen (Vorlage bestimmter Dokumente), die den erfolgten Versand der Ware oder Erbringung der Leistung nachweisen, einen bestimmten Betrag zu zahlen.

Die Bank des Importeurs verpflichtet sich also, in dessen Auftrag und nach dessen Weisungen gegenüber dem Exporteur, vom Exporteur vorgelegte Dokumente einzulösen, falls diese den im Akkreditiv vorgegebenen Bedingungen entsprechen. Die Verpflichtung der Bank des Importeurs stellt ein eigenständiges Zahlungsverprechen dar. Es ist losgelöst von den Bedingungen des Liefervertrages. Die Abwicklung eines Akkreditivs unterliegt international anerkannten Regelwerken, welche allen weltweit durchgeführten Akkreditivtransaktionen zugrunde liegen.

a) Akkreditivformen

- Unwiderrufliches Akkreditiv: Die Akkreditivbank verpflichtet sich unwiderruflich zur Zahlung aus dem Akkreditiv, sofern alle Bedingungen daraus erfüllt sind.
- Widerrufliches Akkreditiv: Die Akkreditivbank kann ihre Verpflichtung jederzeit widerrufen, sofern nicht bereits die Vorlage der Dokumente durch den Begünstigten bei der Zahlstelle erfolgt ist.

Bei den vorgenannten Formen bleiben das wirtschaftliche Risiko der Akkreditivbank sowie das politische Risiko des Importlands bestehen.

- Unwiderrufliches, bestätigtes Akkreditiv: Auf Weisung des Käufers beauftragt die Akkreditivbank eine Bank, das Akkreditiv unter Hinzufügung ihrer Bestätigung zu avisieren. Diese Bank tritt damit in die Verpflichtung der Akkreditivbank ein. Hierdurch kann das wirtschaftliche Risiko der Akkreditivbank sowie das politische Risiko des Importlands ausgeschaltet werden.
- Stille Bestätigung (Ankaufszusage / Schutzzusage): Findet Anwendung, wenn eine Akkreditivbestätigung nicht durchsetzbar ist, der Begünstigte sich aber gegen das Banken- und Länderrisiko absichern will.
- Übertragbares Akkreditiv: Der Begünstigte (z. B. ein Zwischenhändler) hat die Möglichkeit, die Rechte aus dem zu seinen Gunsten eröffneten Akkreditiv zu übertragen.
- Revolvierendes Akkreditiv: Akkreditiv, das sich in einem bestimmten Rhythmus automatisch wieder auffüllt und somit durch den Begünstigten mehrfach in Anspruch genommen werden kann.

Daneben existieren Sonderformen, die den Zeitpunkt der Zahlung oder die Zahlstelle abweichend regeln. Die optimale Form sollte bezogen auf den vorliegenden Sachverhalt mit der beteiligten Bank besprochen und im Vorfeld mit dem Kunden verhandelt werden.

Eine weitere erwähnenswerte Sonderform ist der Stand-By-Letter of Credit. Hierbei handelt es sich im Grunde um eine Garantie, verknüpft mit der Vorlage von Dokumenten. Entstanden ist dieses Konstrukt in den USA, wo es den Banken verboten ist, Garantien zu erstellen, da dies den Versicherungsgesellschaften vorbehalten ist.

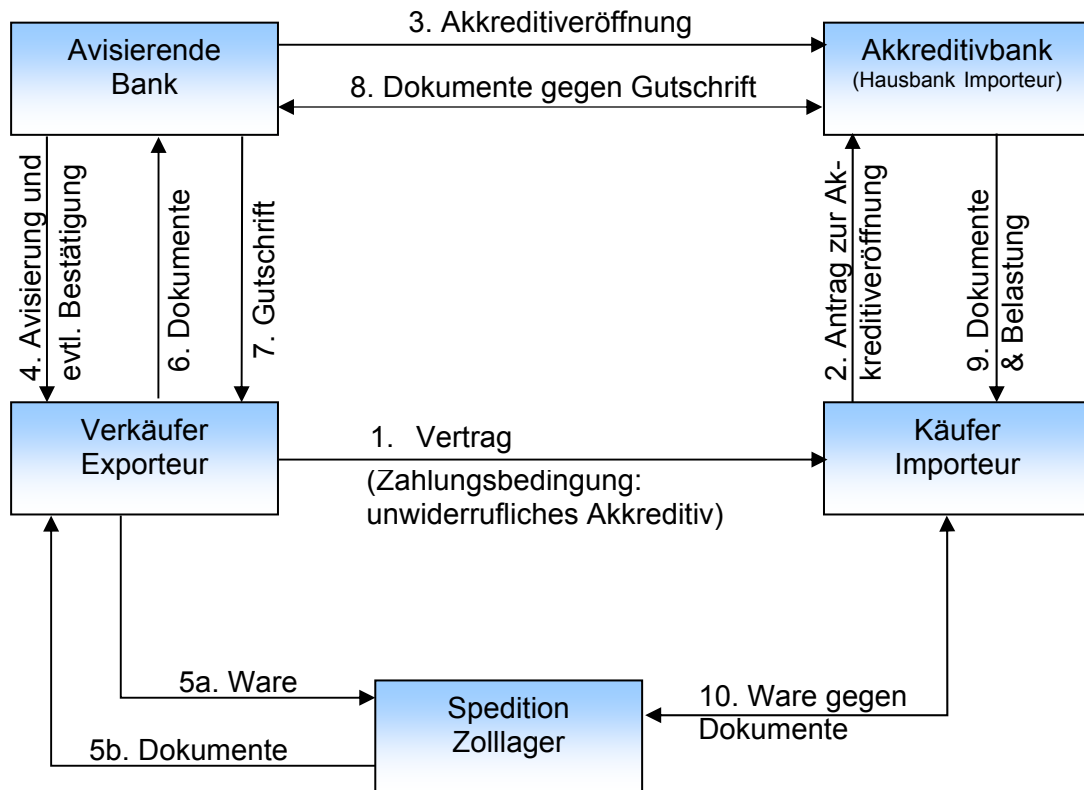
b) Vorteile des Akkreditivs für den Importeur

- Dokumente beweisen den Versand der Ware
- Verkäufer verliert die Verfügungsgewalt über die Ware durch Dokumentenübergabe
- Empfangnahme der Ware mit den Dokumenten

c) Vorteile des Akkreditivs für den Exporteur

- Beurteilung der Bonität des Käufers durch die Akkreditivbank
- Zahlungsverprechen einer Bank
- kein Warenabnehmerisiko
- keine Vorfinanzierung während der Dauer des Transports

Abb. 10: Möglicher Ablauf eines Akkreditivs in seiner grundlegenden Form



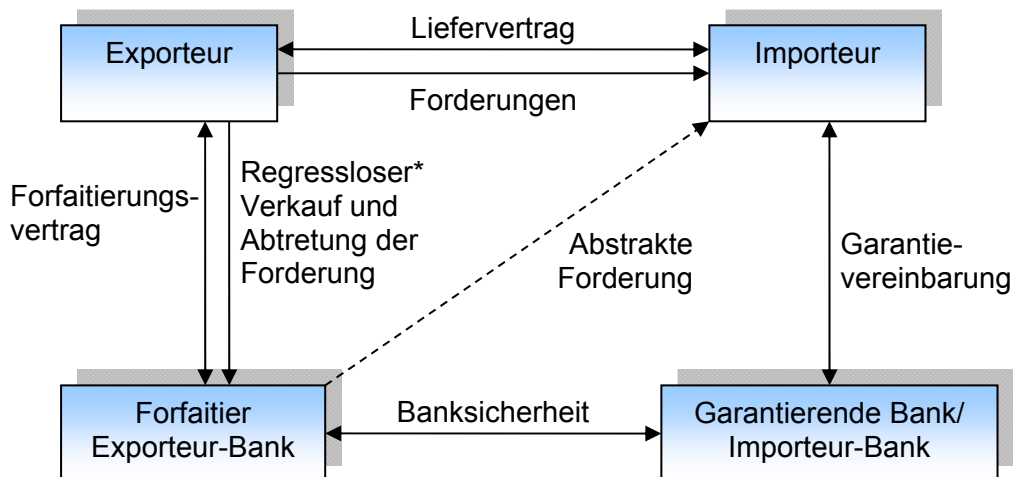
- (1) Exporteur und Importeur schließen einen Vertrag über Lieferung oder Leistung.
- (2) Der Importeur beantragt die Eröffnung eines Akkreditivs bei seiner Bank (Akkreditivbank).
- (3) Die Bank schickt das Eröffnungsschreiben an die avisierende Bank (Hausbank des Exporteurs), welche der Exporteur ausgewählt hat.
- (4) Von dieser Bank erhält der Exporteur ein Avisierungsschreiben.
- (5) Verkäufer/Exporteur liefert an Spediteur/Zolllager und erhält entsprechende Bestätigung.
- (6) Nach erfolgter Lieferung reicht der Exporteur sämtliche erforderlichen Dokumente bei der avisierenden Bank ein.
- (7) Die Bank prüft die Dokumente. Stellt sie eine Übereinstimmung mit den Akkreditivbedingungen fest, zahlt sie den vereinbarten Betrag an den Exporteur aus.
- (8) Gleichzeitig sendet sie die Dokumente an die Bank des Importeurs weiter und erhält im Gegenzug den Kaufpreis zuzüglich Gebühren und Spesen.
- (9) Die Akkreditivbank überlässt die Unterlagen dem Importeur und belastet sein Konto mit der vereinbarten Summe zuzüglich Gebühren und Spesen für die beteiligten Banken.
- (10) Mit den erforderlichen Dokumenten erhält der Käufer beim Spediteur/Zolllager die Ware.

5.2.3 Forfaitierung

Unter Forfaitierung versteht man den regresslosen Ankauf von (Auslands-)Forderungen. In der Regel ist bei Forfaitierungen zur Absicherung des wirtschaftlichen Risikos eine Garantie (entweder als Wechselaval, Akkreditiv oder als abstrakte Zahlungsgarantie) einer erstklassigen Auslandsbank erforderlich. Grundsätzlich kann zwischen zwei Arten der Forfaitierung unterschieden werden, und zwar die Forfaitierung mit und ohne Hermesdeckung. Eine Entscheidung, welche der beiden Varianten im Einzelfall Anwendung findet, wird sich üblicherweise an der Einschätzung des Länderrisikos durch die forfaitierende Bank orientieren. Dementsprechend werden Forfaitierungen ohne Hermesdeckung nur mit Abnehmern in Ländern stattfinden, die ein akzeptables wirtschaftliches und politisches Risiko aufweisen.

Abb. 11: Forfaitierung

(* Regresslos: Unter Verzicht auf Rückgriff)



Vorteile der Forfaitierung

- Bilanzentlastung
- Liquiditätsverbesserung
- freie Kreditlinien für neue Geschäfte
- sichere Kalkulationsgrundlage
- keine Beschränkung bei ausländischen Zulieferungen
- Reduzierung von Verwaltung
- Risikotransfer:
 - politisches Risiko
 - wirtschaftliches Risiko
 - Währungsrisiko

5.2.4 Währungssicherung

Speziell für Unternehmen stellt sich das Transaktionsrisiko, als spezielle Ausgestaltung des Währungsrisikos, als das wohl wichtigste Risiko dar: Das Risiko besteht in der Auf- und Abwertung zu leistender oder zu erwartender Zahlungen in ausländischen Währungen aufgrund von Wechselkursschwankungen. Um das Transaktionsrisiko zu ermitteln, ist es wichtig, den Zeitpunkt zu bestimmen, ab dem das Risiko relevant wird.

Das Risiko beginnt nicht erst mit der Ausstellung oder dem Erhalt der jeweiligen Rechnung, sondern setzt bereits mit der verbindlichen Kalkulation eines Angebotes oder der Bestellung bzw. der Auftragsvergabe ein. Zur Absicherung stehen drei wesentliche Instrumente bereit:

a) Devisen-Termingeschäft

Ein Devisentermingeschäft ist ein zwischen zwei Vertragsparteien abgeschlossenes Geschäft, in dem sich beide Parteien gegenseitig verpflichten,

- an einem bestimmten Tag (Erfüllungstag) in der Zukunft
- einen bestimmten Währungsbetrag
- zu einem im Vorhinein festgelegten Kurs
- gegen eine andere Währung zu tauschen.

Der Terminauf- oder -abschlag auf den Devisenkassakurs berechnet sich dabei nach der Zinsdifferenz der beiden beteiligten Währungen und wird als Swap-Satz bezeichnet.

b) Devisen-Swapgeschäft

Bei einem Devisen-Swapgeschäft handelt es sich um die Kombination eines Kassageschäftes (Tauschgeschäft zweier Währungen mit einer Erfüllungsfrist von bis zu zwei Tagen) mit einem Termingeschäft. Dabei wird gleichzeitig der Tausch zweier Währungen jetzt und der Rücktausch zu einem späteren Zeitpunkt vereinbart.

Dadurch können Zinsergebnisse währungsübergreifend optimiert und Kursänderungsrisiken auf effiziente Weise gemanagt werden. Bei einem Devisen-Swap findet keine tatsächliche Konvertierung statt; verrechnet werden lediglich Zinsausgleichsbeträge, die aus dem entsprechenden Zinsunterschied resultieren.

c) Devisen-Optionsgeschäft

Eine Devisen-Option ist eine Vereinbarung zwischen zwei Vertragspartnern, einen definierten Währungsbetrag an einem Termin (Fälligkeitstag) oder während einer definierten Zeitspanne zu einem bestimmten Kurs (Ausübungskurs, Strike-Price) kaufen (Call) oder verkaufen (Put) zu können.

Ist die Ausübung nur am Fälligkeitstag möglich, spricht man von einer Europäischen Option, wenn die Ausübung während der gesamten Laufzeit der Option möglich ist, spricht man von einer Amerikanischen Option.

Auch das Devisen-Optionsgeschäft sichert Exporteure, Importeure oder Investoren gegen ungünstige Bewegungen der Wechselkurse ab. Gleichzeitig lässt die Devisenoption aber die Möglichkeit offen, an einer vorteilhaften Entwicklung teilzuhaben und Opportunitätskosten zu vermeiden.

5.2.5 Hermesdeckung

Der Begriff "Hermesdeckung" ist dem der "Exportkreditgarantien" gleichzusetzen. Die Bundesregierung betraute 1949 die heutigen Euler Hermes Deutschland AG und Pricewaterhouse Coopers AG (PwC) mit der Bearbeitung der Exportkreditgarantien, welche Unternehmen vor dem Risiko des Forderungsausfalls bei Auslandsgeschäften schützen sollen.

Gerade bei Exportgeschäften, wenn zusätzlich zum wirtschaftlichen Risiko auch noch politische Ursachen zu einem Forderungsausfall führen können, ist eine Absicherung - insbesondere bei Geschäften mit Kunden in den schwierigen Märkten der Entwicklungs- und Schwellenländer - sinnvoll. Seit 1949 sind Exportgeschäfte im Gesamtwert von mehr als 650 Milliarden Euro abgesichert worden. Die Formen sind so vielfältig wie die Exportgeschäfte selbst; für jedes Geschäft gibt es passende Absicherungsmöglichkeiten. Grundsätzlich gilt jedoch, dass die Exportkreditgarantien des Bundes politische und wirtschaftliche Risiken abdecken.

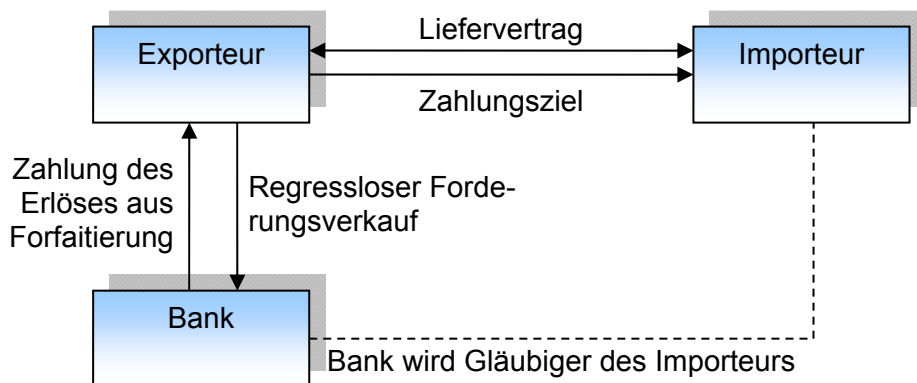
Nicht nur für die deutsche Exportwirtschaft, auch für die Abnehmerländer spielen die Hermesdeckungen eine wichtige Rolle. Mit ihrer Hilfe erhalten auch weniger entwickelte Länder die Möglichkeit, neueste Technologien aus den Industrieländern zu importieren. Über 80 % der Einzeldeckungen betreffen die Sektoren Anlagen, Maschinen und Geräte, Schiffe und Flugzeuge. Viele Entwicklungsländer können auch nur mit Hilfe der Exportgarantien Infrastrukturprojekte finanzieren und damit die Basis für ihre wirtschaftliche Entwicklung schaffen.

Das Entgelt für diese Absicherung hängt von verschiedenen Faktoren ab, ist jedoch innerhalb der OECD harmonisiert:

- Art der Deckung
- Auftragswert
- Laufzeit
- ggfs. Höhe der Selbstbeteiligung
- ggfs. Bonität des Bestellers
- dem Exportland (es gibt 7 Länderkategorien).

Berechnungsbeispiele für das Entgelt sowie weitere Informationen zu den verschiedenen Produkten finden sich im Internet unter www.agaportal.de.

Abb. 12: Hermesdeckung



a) Ankauf von Hermes-gedeckten Exportforderungen

Der Ankauf von Hermes-gedeckten Exportforderungen entspricht in weiten Zügen der klassischen Forfaitierung. Bei dieser Finanzierungsform tritt der Exporteur mittels Ankaufvertrag seine Ansprüche aus der Hermesdeckung bzw. aus dem Grundgeschäft an ein privates Kreditinstitut oder ein Spezialkreditinstitut wie die KfW ab und erhält im Gegenzug den Forfaitierungserlös. Die Kosten für die Forfaitierung trägt der Exporteur, der diese in der Regel auf den Importeur abwälzt. Dieses Finanzierungsinstrument wird häufig dann eingesetzt, wenn der Importeur keine Banksicherheit stellen kann, seine Bonität aber für die Gewährung einer Hermesdeckung ausreicht. Der Verkauf von Hermes-gedeckten Exportforderungen bedarf der Zustimmung des Deckungsgebers.

b) Bauleistungsdeckung

Auf das Produkt "Bauleistungsdeckung" aus dem Portfolio der Exportkreditgarantien soll hier noch näher eingegangen werden. Mit einer Bauleistungsdeckung sichert ein deutscher Exporteur seine typischen Risiken bei Baugeschäften im Ausland ab.

Die Bauleistungsdeckung bietet im Wesentlichen Schutz vor:

- einem Ausfall der Zahlungen aus Forderungen für Lieferungen und Leistungen aufgrund der Insolvenz des Auftraggebers oder der Nichtzahlung innerhalb von 6 Monaten (protracted default) sowie staatlicher Maßnahmen und kriegerischer Ereignisse im Ausland;
- einer rechtmäßigen oder widerrechtlichen Inanspruchnahme einer Vertragsgarantie aus politischen Gründen oder, sofern keine politischen Gründe vorlagen, vor der Uneinbringlichkeit des Rückzahlungsanspruchs aus der Garantie;
- der Unzumutbarkeit der Baudurchführung auf Grund politischer Ereignisse (z. B. Krieg) oder wirtschaftlicher Umstände (z. B. Insolvenz des Auftraggebers) im Ausland im Hinblick auf die Aufwendungen für die Errichtung der Baustelle sowie der Baustellenbevorratung;
- eine Beschlagnahme oder Vernichtung von Baugeräten und der dazugehörigen Ersatzteile aus politischen Gründen.

Folgende Deckungserweiterungen sind möglich:

- die für die Baustelleneinrichtung aufzuwendenden Kosten (Baustellenkostendeckung);
- die Kosten für die auf der Baustelle gelagerten Baustoffe und Bauteile (Bevorratungskostendeckung);
- Ersatzteillagerdeckung;
- Baugeräte, die nach Erstellung des Bauwerkes bis zu einem weiteren Einsatz im Ausland eingelagert werden sollen (Einlagerungsdeckung);
- Isolierte oder globale Gerätedeckung;
- Vertragsgarantiedeckung (bei einer BL-Deckung nur für Bietungsgarantien, da eine Deckung für sonstige Vertragsgarantien bereits eingeschlossen ist);
- Höchstbetragsdeckung für Nachtragsforderungen bei Bauleistungsgeschäften.

5.2.6 Kreditversicherung und Credit Management im Ausland

Da die Hermesdeckungen i. d. R. nur für sogenannte nicht-marktfähige Risiken zur Verfügung stehen, ist auch im Auslandsgeschäft die klassische Warenkreditversicherung eine Option. Diese deckt das wirtschaftliche Risiko und kann um das Fabrikationsrisiko erweitert werden.

Bei klassischen Wordings der Kreditversicherer müssen die Kunden, für die Versicherungsschutz benötigt wird, einzeln angefragt werden; sie erhalten dann ein individuelles Limit. Voraussetzung hierfür ist, dass der Kunde über eine ausreichende Bonität, also ein entsprechendes Rating verfügt. Die Prämie für den Versicherungsschutz errechnet sich dann meist aus dem mit dem Kunden getätigten Umsatz in Verbindung mit dem gewährten Kreditlimit.

Da eine klassische Kreditversicherung häufig mit hohem organisatorischen Aufwand verbunden ist (Limitanfrage und -löschung, monatliche Meldungen, Meldungen bei Überfälligkeiten oder sonstigen Ereignissen) und der Versicherer aufgrund neuer Erkenntnisse die Möglichkeit hat, Limits zu streichen oder zu reduzieren, stehen mittlerweile auch Alternativen zur Verfügung, z. B.

- Excess-of-Loss-Policen:
Versichert werden nur existenzbedrohende Forderungsausfälle; das Unternehmen trägt Ausfälle bis zu einem festzulegenden Betrag selber. Voraussetzung hierfür ist eine eigene Bonitätsprüfung und Bewertung der Kunden. Die Obliegenheiten für den Versicherungsnehmer sind i. d. R. deutlich reduziert.
- Single Risk Cover, Investitionsgüter-Versicherung etc.:
Hier können einzelne, größere Risiken versichert werden. Interessant sind diese Produkte insbesondere für Bauprojekte oder Anlagen- und Maschinenbau. Der große Vorteil besteht darin, dass die Versicherungssumme in jedem Fall für die Projektlaufzeit zur Verfügung steht.

Auf Grund der Komplexität und der Vielfalt an Möglichkeiten empfiehlt sich die Hinzuziehung eines Versicherungsmaklers, der auch Expertise im Bereich der Kreditversicherung besitzt. Resultierend aus den Anforderungen der Kreditversicherung sowie den Obliegenheiten und den Anforderungen bei den Alternativen kann natürlich auch überlegt werden, den Prozess des Credit Managements komplett ins Unternehmen zu verlagern. Dies bedeutet:

- Prüfung und Bewertung der Kunden, ggfs. anhand verschiedener Informationsquellen;
- Kalkulation von internen Kreditlimits, die sich an der Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit des eigenen Unternehmens orientieren und auf Rating und Größe bzw. Umsatz des Kunden basieren;
- Permanente Überwachung des Kunden und der Risikosituation während der Auftragslaufzeit.

Zur Unterstützung dieses Prozesses stehen verschiedene Tools und Systeme zur Verfügung, die in das Rechnungswesen des Unternehmens eingebettet werden können und den Aufwand erheblich reduzieren können.

Hinweis

Dieser Kaufmännische Brief wurde durch den Betriebswirtschaftlichen Ausschuss der BFA Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. in Zusammenarbeit mit dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie, Düsseldorf, erstellt.

Er stellt eine pauschale und vereinfachte Sachverhaltsschilderung dar, die keine juristische Einzelberatung ersetzt.

Musterschreiben zur Erlangung einer Sicherheit nach § 648 a BGB

An

Firma

Datum:

betrifft: Bauvorhaben
über die Durchführung von -arbeiten
Bauvertrag vom:

Sehr geehrte Damen und Herren,

zwischen Ihnen und unserem Unternehmen wurde der o. g. Bauvertrag geschlossen.

Gemäß § 648 a BGB kann der Auftragnehmer vom Auftraggeber für die – auch in Zusatzaufträgen vereinbarte – noch nicht gezahlte Vergütung einschließlich dazugehöriger Nebenforderungen, die mit 10% des zu sichernden Vergütungsanspruchs anzusetzen sind, Sicherheit verlangen.

Zur Absicherung der Vergütung bitten wir Sie unter Hinweis auf § 648 a Abs. 1 BGB, eine Sicherheit in Höhe von Euro bis spätestens zum zu leisten. Die Sicherheit hat ausdrücklich auch Ansprüche, die an Stelle der Vergütung treten, zu erfassen (§ 648 a Abs. 1 Satz 2 BGB).

Bitte beachten Sie, dass wir gemäß § 648 a Abs. 5 BGB nach erfolglosem Fristablauf ohne Weiteres die Leistung verweigern oder den Vertrag kündigen können, wenn die Sicherheit nicht geleistet wird.

Mit freundlichen Grüßen

(rechtsverbindliche Unterschrift)

Hinweise:

Die Einzelheiten für die Verpflichtung zur Leistung der Sicherheit ergeben sich aus dem Gesetzestext des § 648 a BGB, der nachfolgend/umseitig abgedruckt ist.

Für die weiterhin vorkommenden Fälle eines Erhöhungsverlangens einer Sicherheit, des Verhaltens bei Widerruf einer Bauhandwerkersicherung durch den Sicherungsgeber, einer Stellungnahme zum Kostenersatzverlangen des Bestellers oder der Ablehnung der Gestellung einer Handwerkersicherung, eines Schreibens zum überhöhten Sicherungsverlangen des Unternehmers sowie der Rückgabe der Sicherheit und eines Bürgschaftsmusters nach § 648 a BGB als eine der zu leistenden Sicherungsmöglichkeiten sowie eventuell weiterer Fragen zum Anwendungsbereich und zu Handlungshinweisen zu § 648 a BGB können sich Mitglieder des Bauindustrieverbandes NRW unter der Rufnummer 0211/6703–259 oder 6703–260 an dessen Rechtsabteilung wenden.

Anzahlungsgarantie Nr. ... über ...

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir haben davon Kenntnis, dass Sie mit der Firma ..., (nachstehend "Verkäufer" genannt) am ... den Vertrag Nr. ... über die Lieferung von ... zum Gesamtpreis von ... geschlossen haben.

Nach diesem Vertrag erhält der Verkäufer eine Anzahlung in Höhe von ..., das entspricht ... Prozent des Gesamtpreises, gegen Vorlage einer Bankgarantie zu Ihren Gunsten, welche die Verpflichtung des Verkäufers zur eventuellen Rückzahlung der Anzahlung besichert.

Im Auftrag des Verkäufers übernehmen wir, Bank, hiermit diese Garantie, indem wir uns unwiderruflich verpflichten, an Sie Zahlung bis zu einem Höchstbetrag von

...
(in Worten: ...)

zu leisten auf Ihre erste schriftliche Anforderung (per Originalbrief), in der Sie erklären, dass der Verkäufer seine Lieferverpflichtungen aus obigem Vertrag nicht erfüllt hat.

Diese Garantie tritt erst in Kraft, wenn die oben genannte Anzahlung in voller Höhe und unter Nennung der Garantie Nr. ... auf dem Konto ... des Verkäufers bei unserer Bank (IBAN: ..., BIC-Code: ...) vorbehaltlos eingegangen ist.

*) Autom. Reduzierungsklausel - nachfolgenden Absatz ggf. streichen:
Diese Garantie ermäßigt sich automatisch um ... % des Wertes jeder Teillieferung. Als Nachweis uns gegenüber für die erfolgte Teillieferung gilt die Vorlage von Kopien der entsprechenden Handelsrechnungen und Transport-/Versanddokumente, die die Nummer des obigen Vertrages (alternativ: Garantie Nr., Auftrags Nr. ...) ausweisen müssen, bei (*Name der Bank einfügen*), ...

*) Reduzierungsklausel nach Ermächtigung - nachfolgenden Absatz ggf. streichen:
Diese Garantie ermäßigt sich um ... % des Wertes jeder Teillieferung unter dem oben genannten Vertrag, nachdem wir Sie von dieser Teillieferung in Kenntnis gesetzt und Sie uns zur Reduzierung der Garantie ermächtigt haben.

*) Erlöschensklausel bei befristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte streichen:
Diese Garantie erlischt mit Rückgabe dieser Garantieurkunde an uns, spätestens jedoch am ..., es sei denn, dass Sie uns spätestens an diesem Tag, eingehend bei (*Name der Bank einfügen*), ..., schriftlich (per Originalbrief) oder per Telekommunikation (per Telefax, geschlüsseltem Telex/SWIFT, mit Ausnahme von e-Mail und Telefon) mit unverzüglich nachfolgendem Originalbrief in Anspruch genommen haben.

*) Erlöschensklausel bei unbefristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte die nächsten beiden Absätze streichen:
Inanspruchnahmen aus dieser Garantie müssen bei (*Name der Bank einfügen*) , ..., schriftlich (per Originalbrief) eingehen.

Diese Garantie erlischt mit Rückgabe dieser Garantieurkunde an uns, zusammen mit Ihrer schriftlichen Bestätigung (per Originalbrief), dass wir aus allen Verpflichtungen aus dieser Garantie entlastet sind und dass Sie keine Ansprüche daraus gegen uns geltend machen werden.

Das Original dieser Garantieerklärung ist uns nach Verfall oder Befriedigung sämtlicher Ansprüche aus der Garantie zurückzugeben.

Die Rechte aus dieser Garantie sind nur mit unserer schriftlichen Zustimmung abtretbar.

Diese Garantie unterliegt deutschem Recht. Gerichtsstand ist München.

Die Gebühren/Spesen unserer Bank gehen zu Lasten des Verkäufers, alle sonstigen Kosten gehen zu Ihren Lasten.

Mit freundlichen Grüßen

Bank

MUSTER

Advance Payment Guarantee no. ... for ...

Dear Sir or Madam,

We are informed that on ... you signed the contract no. ... with Messrs. ... (hereinafter "Seller") for the supply of ... with a total contract value of ...

Under the terms of this contract, the Seller will receive an advance payment in the amount of ... equal to ... % of the total contract value upon presentation of a bank guarantee in your favour securing the eventual obligation of the Seller to refund the advance payment.

At the Seller's request, we, (*insert name of the bank*), hereby issue this guarantee and irrevocably undertake to pay to you any amount up to a maximum of

...
(in words: ...)

upon your first written demand (by original letter) stating that the Seller has not fulfilled its delivery obligations under the above contract.

This guarantee shall become effective when the above advance payment amount has been remitted in full and without reserve to the Seller's account ... with our bank (IBAN: ..., BIC-Code: ...) under reference to this guarantee quoting our guarantee number...

*) Autom. Reduzierungsklausel - nachfolgenden Absatz ggf. streichen:

This guarantee shall be automatically reduced by ... % of the amount of each partial shipment. The presentation of photostatic copies of the relevant commercial invoices and transport/shipping documents to (*insert name of the bank*), ..., indicating the number of the above contract (or: Order No.,) shall serve as evidence towards us that such partial shipment has been made.

*) Reduzierungsklausel nach Ermächtigung - nachfolgenden Absatz ggf. streichen:

This guarantee shall be reduced by ... % of the value of each partial shipment made under the said contract, as soon as we have informed you about the respective partial shipment and you have authorized us to reduce our guarantee accordingly.

*) Erlöschensklausel bei befristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte streichen:

This guarantee expires when this guarantee document has been returned to us, at the latest, however, on ..., unless your demand hereunder has been received by (*insert name of the bank*), ..., not later than on this date either in writing (by original letter) or by telecommunication (fax, tested telex/SWIFT, but not e-mail or telephone) to be followed promptly by your original letter.

*) Erlöschensklausel bei unbefristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte die nächsten beiden Absätze streichen:

Any demand under this guarantee must be received by (*insert name of the bank*), ..., in writing (by original letter).

This guarantee expires when this guarantee document has been returned to us together with your written confirmation (by original letter) that we are released from all liabilities under this guarantee and that you will refrain from making any demand hereunder against us.

The original of this guarantee document has to be returned to us after expiry or settlement of all claims under this guarantee.

The rights arising from this guarantee may not be assigned without our written consent.

This guarantee is subject to German law. Place of jurisdiction is Munich (for example).

The fees and expenses charged by our bank are for the Seller's account. All other costs are to be borne by you.

Yours sincerely,

Bank

Gewährleistungsgarantie Nr. ... über ...

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir haben davon Kenntnis, dass Sie mit der Firma ..., (nachstehend "Verkäufer" genannt) am ... den Vertrag Nr. ... über die Lieferung von ... zum Gesamtpreis von ... geschlossen haben.

Nach diesem Vertrag ist vom Verkäufer eine Gewährleistungsgarantie zu Ihren Gunsten in Höhe von ..., das entspricht ... Prozent des Gesamtpreises, zu stellen.

Im Auftrag des Verkäufers übernehmen wir, Bank, hiermit diese Garantie, indem wir uns unwiderruflich verpflichten, an Sie Zahlung bis zu einem Höchstbetrag von

...

(in Worten: ...)

zu leisten auf Ihre erste schriftliche Anforderung (per Originalbrief), in der Sie erklären, dass der Verkäufer seine Gewährleistungsverpflichtungen aus obigem Vertrag nicht erfüllt hat.

*) Inkrafttretensklausel - wenn nicht zutreffend bitte streichen:

Diese Garantie tritt erst in Kraft, wenn ein Betrag von in voller Höhe und unter Nennung der Garantie Nr. ... auf dem Konto ... des Verkäufers bei unserer Bank (IBAN:, BIC-Code:) vorbehaltlos eingegangen ist.

*) Erlöschensklausel bei befristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte streichen:

Diese Garantie erlischt mit Rückgabe dieser Garantieurkunde an uns, spätestens jedoch am ..., es sei denn, dass Sie uns spätestens an diesem Tag, eingehend bei(Name der Bank einfügen), ..., schriftlich (per Originalbrief) oder per Telekommunikation (per Telefax, geschlüsseltem Telex/SWIFT, mit Ausnahme von e-Mail und Telefon) mit unverzüglich nachfolgendem Originalbrief in Anspruch genommen haben.

*) Erlöschensklausel bei unbefristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte die nächsten beiden Absätze streichen:

Inanspruchnahmen aus dieser Garantie müssen bei (Name der Bank einfügen), ..., schriftlich (per Originalbrief) eingehen.

Diese Garantie erlischt mit Rückgabe dieser Garantieurkunde an uns, zusammen mit Ihrer schriftlichen Bestätigung (per Originalbrief), dass wir aus allen Verpflichtungen aus dieser Garantie entlastet sind und dass Sie keine Ansprüche daraus gegen uns geltend machen werden.

Das Original dieser Garantieerklärung ist uns nach Verfall oder Befriedigung sämtlicher Ansprüche aus der Garantie zurückzugeben.

Die Rechte aus dieser Garantie sind nur mit unserer schriftlichen Zustimmung abtretbar.

Diese Garantie unterliegt deutschem Recht. Gerichtsstand ist München (zum Beispiel).

Die Gebühren/Spesen unserer Bank gehen zu Lasten des Verkäufers, alle sonstigen Kosten gehen zu Ihren Lasten.

Mit freundlichen Grüßen

Bank

MUSTER

Performance Guarantee no. ... for ...

Dear Sir or Madam,

We are informed that on ... you signed the contract no. ... with Messrs. ... (hereinafter "Seller") for the supply of ... with a total contract value of ...

Under the terms of this contract, the Seller is required to furnish a performance guarantee in your favour in the amount of ... equal to ...% of the total contract value.

At the Seller's request, we, Bank, hereby issue this guarantee and irrevocably undertake to pay to you any amount up to a maximum of

...
(in words: ...)

upon your first written demand (by original letter) stating that the Seller has not fulfilled its warranty obligations under the above contract.

*) Inkrafttretensklausel - wenn nicht zutreffend bitte streichen:

This guarantee shall become effective when an amount of has been remitted in full and without reserve to the Seller's account ... with our bank (IBAN:, BIC-Code:) under reference to this guarantee quoting our guarantee no. ...

*) Erlöschensklausel bei befristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte streichen:

This guarantee expires when this guarantee document has been returned to us, at the latest, however, on ..., unless your demand hereunder has been received by (insert name of the bank), ..., not later than on this date either in writing (by original letter) or by telecommunication (fax, tested telex/SWIFT, but not e-mail or telephone) to be followed promptly by your original letter.

*) Erlöschensklausel bei unbefristeter Garantie - wenn nicht zutreffend bitte die nächsten beiden Absätze streichen:

Any demand under this guarantee must be received by (insert name of the bank), ..., in writing (by original letter).

This guarantee expires when this guarantee document has been returned to us together with your written confirmation (by original letter) that we are released from all liabilities under this guarantee and that you will refrain from making any demand hereunder against us.

The original of this guarantee document has to be returned to us after expiry or settlement of all claims under this guarantee.

The rights arising from this guarantee may not be assigned without our written consent.

This guarantee is subject to German law. Place of jurisdiction is Munich (for example).

The fees and expenses charged by our bank are for the Seller's account. All other costs are to be borne by you.

Yours sincerely,

Bank

Ihre Zeichen:
Ihre Nachricht:
Unsere Zeichen:
Bearbeiter:
Abteilung:
Telefon:
Fax:
Datum:
Kopie:

Vorab als FAX – Fax-Nr.:

**Rechnung (Name Unternehmen)
Unser Geschäftszeichen:**

Sehr geehrte Damen und Herren,

... (Name Unternehmen) sind wir ausnahmsweise bereit, Ihnen einen Teilzahlungsvergleich anzubieten, bitten jedoch auch hier um Verständnis, dass wir dies wegen des für uns erheblich erhöhten Risikos nur unter bestimmten Bedingungen tun können.

Dazu gehört insbesondere, dass Sie die nachfolgenden Vereinbarungen rechtswirksam durch Unterschrift auf der beigefügten Zweitschrift dieses Schreibens anerkennen, diese sodann an uns rechtzeitig zur Einhaltung der Angebotsfrist zurücksenden und die Teilbeträge des Teilzahlungsvergleiches pünktlich bei uns gutgeschrieben werden.

An unser Angebot halten wir uns bis zum

.....

gebunden.

..... (Name Unternehmen) bietet Ihnen folgenden

TEILZAHLUNGSVERGLEICH / ZAHLUNGSPLAN

an:

E-Mail:

1. Die anerkennt gegenüber der aus den Rechnungen der

-
-

den Gesamtbetrag von nebst Zinsen von % über dem jeweiligen Basiszinssatz jährlich hieraus

- auf

zu schulden.

(Vorteil: Anerkenntnis (+Zinsen))

2. Die verzichtet auf Einwendungen jeder Art zu Grund und Höhe der Forderungen unter Ziffer 1.

3. Die erhält von der bis spätestens

.....

einen Betrag von

.....

4. Ist der Betrag von pünktlich zum gutgeschrieben, gestattet die der die Zahlung der Restforderung wie folgt, und zwar mittels Überweisung:

1. Rate fällig am:

2. Rate fällig am:

3. Rate fällig am:

4. Rate

sowie Kosten für das gerichtliche
Mahnverfahren und Zinsen gem. Ziffer 1 fällig am:

Wenn die auch nur mit einer Rate ganz oder teilweise länger als 5 Kalendertage in Rückstand kommt, so ist die berechtigt, den Vergleich zu widerrufen und den gesamten, dann noch offenen Betrag auf einmal zur Zahlung fällig zu stellen. Dazu reicht ein Faxschreiben an

(Vorteil: Langer Zahlungsrückstand – Rest sofort fällig, dann Urkundenmahnverfahren bzw. Urkundenprozess möglich.)

5. Beide Partner sind sich einig, dass die beim Amtsgericht in die Einleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens zu den Forderungen von nebst Zinsen beantragt. Die Kosten i.H. von trägt die Als zuständiges Gericht im Falle eines streitigen Verfahrens wird, unabhängig von der Höhe des Streitwertes, das Amtsgericht vereinbart.

Die erklärt, dass sie gegen den Mahnbescheid keinen Widerspruch und gegen den Vollstreckungsbescheid keinen Einspruch einlegt.

Die verpflichtet sich, aus dem Vollstreckungsbescheid nur dann zu vollstrecken, wenn sich die nicht an diesen Teilzahlungsvergleich hält und dann auch nur in der dann noch offenen Forderungshöhe, also unter Abzug geleisteter Zahlungen gemäß diesem Teilzahlungsvergleich.

(Vorteil: erlangt während Ratenzahlung vollstreckbaren Titel, bei Nichteinhaltung sofort Vollstreckung möglich.)

6. Änderungen oder Ergänzungen dieser Vereinbarung sind nur schriftlich wirksam, wobei diese Klausel wiederum nur in Schriftform abbedungen werden kann.

Wir glauben, Ihnen mit diesem Angebot den notwendigen betrieblichen Handlungsspielraum einräumen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

.....

Anlage

Vergleich angenommen:

Ort / Datum

.....

.....

MUSTER

Bestellformular



KAUFMÄNNISCHE BRIEFE

der BFA Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz
im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
10898 Berlin

Fax: 030 / 212 86 246

E-Mail: bfa.wksb@bauindustrie.de

Das Bestellformular mit allen aktuellen Ausgaben
technischer und kaufmännischer Briefe der BFA
WKSb ist im Internet abrufbar unter
www.bauindustrie.de/wksb

[Stück] **Nr. 2 "Sicherung der Liquidität im Unternehmen – Zahlungsrisiken im In- und Ausland – Absicherung der Forderungen für erbrachte Leistungen"**

(4. überarbeitete Auflage, Dezember 2013)

[Stück] **Nr. 4 "Tarifverträge in der Bauwirtschaft – ihre Wirkung für Isolierbetriebe"**

(2. überarbeitete Auflage, Mai 2006)

[Stück] **Nr. 5 "Behörden auf der Baustelle"**

(4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Januar 2010)

[Stück] **Nr. 10 "Gesetzeskonformes Verhalten und Korruptionsprävention bei Auftragsvergaben"**

(Erstausgabe, Februar 2010)

Hiermit bestellen wir verbindlich die oben angegebene Anzahl Kaufmännischer Briefe, zahlbar mit Rechnungsstellung unmittelbar nach Auslieferung. Schutzgebühr jeweils 10,00 € / Stück zzgl. Versand und Mehrwertsteuer. (Für **Mitglieder der Bundesfachabteilung Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz** gilt eine ermäßigte Schutzgebühr in Höhe von 8,00 € / Exemplar - ab Bestellmengen größer 200 Stück einer Ausgabe 6,00 € / Exemplar - zzgl. Versand und Mehrwertsteuer).

Bitte geben Sie Ihre Rechnungs- und Lieferanschrift an:

Datum, Unterzeichner (Blockbuchstaben), Unterschrift

Bestellformular

TECHNISCHE BRIEFE

der BFA Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz
im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
10898 Berlin

Fax: 0 30 / 2 12 86-246

E-Mail: bfa.wksb@bauindustrie.de



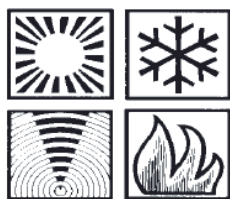
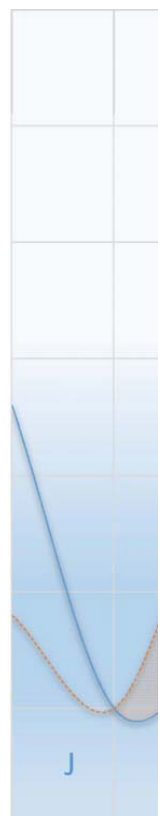
Das Bestellformular mit allen aktuellen Ausgaben
technischer und kaufmännischer Briefe der BFA
WKSB ist im Internet abrufbar unter
www.bauindustrie.de/wksb

- [Stück] **Nr. 1 "Thermische Probleme an Versteifungen bei großdimensionierten, warmgehenden Objekten – *Problems of thermal stress in metal reinforcements of large-dimensional objects with elevated service temperatures*", (Juli 2009, 4. überarbeitete Auflage)**
- **Nr. 2 "Was ist bei FCKW-freien PUR-Ortschäumen zu beachten?" (zurückgezogen)**
- [Stück] **Nr. 3 "Die Verhinderung von Korrosion – *Prevention of metal corrosion*", (Juli 2009, 5. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 4 "Arbeitsblatt: Aufmaßsystem für Isolierungen", (Mai 1999, 3. Auflage)**
- [Stück] **Nr. 5 "Zur Problematik der Gewährleistung von Oberflächentemperaturen – *Problems associated with the warranty of specified surface temperatures*", (Juli 2009, 3. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 6 "Hohe Rentabilität bei umweltgerechten Isolierschichtdicken – *High profitability through ecologically based insulation thicknesses*", (Oktober 2008, 3. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 7 "Grundlagen der Kälteisolierung – *Principles of cold insulation*", (Juli 2009, 3. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 8 "Auslegung der Kälteisolierung zur Tauwasserverhütung auf der Oberfläche – *Design of cold insulation to prevent formation of condensation on the surface*", (November 2011, 3. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 9 "Messverfahren – *Methods of measuring*", (März 2013, 3. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 10 "Messstellen für thermische Messungen – *Measuring points for thermal measurements*", (August 2012, 1. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 11 "Feuchte im Dämmsystem – *Moisture in insulation systems*", (Juli 2011, 2. überarbeitete Auflage)**
- [Stück] **Nr. 12 „Harmonisierte europäische Normen für Dämmstoffe für betriebstechnische Anlagen in der Industrie und in der technischen Gebäudeausrüstung“, (August 2012, 1. überarbeitete Auflage) - „*European harmonised standards for insulation materials for technical installations in the industry and in the technical building equipment*“**
- [Stück] **Nr. 14 „Energieeffizienz im Anlagenbau – Aspekte nachhaltigen Dämmens
Energy efficiency in plant construction – aspects of sustainable insulation (Februar 2013)**
- [Stück] **Nr. 15.1 „Vorbeugender baulicher Brandschutz“ (Oktober 2011)**
- [Stück] **Nr. 15.2 „Brandschutz in Industrie und Tunnelbau“ (November 2011)**

Hiermit bestellen wir verbindlich die oben angegebene Anzahl Technischer Briefe, zahlbar mit Rechnungsstellung unmittelbar nach Auslieferung. Schutzgebühr jeweils 8,00 €/ Stück zzgl. Versand und Mehrwertsteuer. (Für **Mitglieder der Bundesfachabteilung Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz** gilt eine ermäßigte Schutzgebühr in Höhe von 7,00 €/ Exemplar - ab Bestellmengen größer 200 Stück einer Ausgabe 6,00 €/ Exemplar - zzgl. Versand und Mehrwertsteuer).

Bitte geben Sie hier Ihre Rechnungs- und Lieferanschrift an:

Datum, Stempel, Unterschrift



zu beziehen über / to be ordered:

Bundesfachabteilung
Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz
im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
Kurfürstenstraße 129, D-10785 Berlin
Tel. 0049 30/21286-0
Fax 0049 30/21286-246
E-Mail: bfa.wksb@bauindustrie.de