

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
<b>Teil I Eine grundsätzliche Orientierung</b>	
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	5
2.1 Vom Risiko zum Risikotransfer .....	5
2.2 Public Private Partnership: Vom Schlagwort zum klar umrissenen Konzept .....	6
Literatur und Lesetipps .....	9
<b>3 Grundverständnis des Risikomanagements bei öffentlichen Investitionen in Deutschland</b> .....	11
3.1 Risiken und deren Ursachen .....	11
3.1.1 Ausmaß der Unsicherheit als Risikodeterminante .....	11
3.1.2 Höhe des entstandenen Schadens als Risikodeterminante ....	13
3.2 Kritische Analyse des Status quo im Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung .....	13
3.2.1 Unzureichend wahrgenommene „unternehmerische“ Verantwortung der öffentlichen Hand .....	13
3.2.2 Zu kurzer Planungshorizont des öffentlichen Haushalts ....	15
3.2.3 Keine explizite Verpflichtung zur Installation eines Risikomanagements .....	15
3.2.4 Selbstversicherungsprinzip .....	16
3.2.5 Realisationsprinzip im öffentlichen Rechnungswesen wichtiger als Vorsichtsprinzip .....	16
3.2.6 Risikoerfassung im zahlungsorientierten kameraleen Rechnungswesen .....	17
3.2.7 Wesen des Risikomanagements im öffentlichen Sektor ....	18
3.3 Risikomanagement mittels unterschiedlicher Beschaffungsvarianten .....	18
3.3.1 Konventionelle Beschaffungsvariante .....	18
3.3.2 Fremdvergabe .....	20

3.3.3	Public Private Partnership	21
3.3.4	Kritische Würdigung der Ergebnisse	23
3.4	Zwischenergebnis: Systemimmanente Defizite im Risikomanagement der öffentlichen Hand	24
	Literatur und Lesetipps	25

## Teil II Der Status Quo

<b>4</b>	<b>Methoden und Instrumente des Risikomanagements bei PPP-Projekten</b>	29
4.1	Übersicht: Risikomanagement in den Phasen des PPP-Beschaffungsprozesses	29
4.1.1	Der Risikomanagementprozess	29
4.1.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im PPP-Beschaffungsprozess	31
4.1.3	Schnittstellen zwischen Risikomanagementprozess und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	33
4.2	Risikoidentifikation und -klassifizierung	35
4.2.1	Methodik der Risikoidentifikation und -klassifizierung	35
4.2.2	Standardisierter Risikokatalog für PPP-Projekte	35
4.3	Risikobewertung	37
4.3.1	Qualitative Verfahren	38
4.3.2	Quantitative Verfahren	39
4.4	Risikoallokation und -steuerung	43
4.4.1	Risikoallokationsprozess im Rahmen des Beschaffungsprozesses	44
4.4.2	Idealtypische Verteilung der Risiken zwischen Öffentlicher Hand und privatem Partner	45
4.4.3	Risikosteuerung auf Ebene des privaten Partners	46
4.5	Risikoüberwachung	46
4.6	Zwischenergebnis: Optimierungsbedarf des Risikomanagements in PPP-Projekten	47
4.6.1	Optimierung der Informationsgrundlagen	48
4.6.2	Entwicklungspotenziale der Risikobewertungsmethoden	48
4.6.3	Entwicklungspotenziale im Risikocontrolling	49
	Literatur und Lesetipps	49

## Teil III Optimierungen und Weiterentwicklungen

<b>5</b>	<b>Optimierungspotenziale in den Informationsgrundlagen bei Entscheidungen im PPP-Prozess</b>	53
5.1	Informationsumfang bei Entscheidungen im PPP-Prozess	53
5.2	Hindernisse zu einem besseren Informationsstand als Grundlage von Investitionsentscheidungen	57

5.2.1	Einmaligkeit von Projekten aus der Perspektive der Träger ..	58
5.2.2	Systematik des kameralen Rechnungswesens .....	59
5.2.3	Fehlende Anreize bei den Projektträgern .....	59
5.3	Optimierung durch Aufbau von Datenbanken .....	60
5.4	Projekt-Benchmarking .....	63
5.5	Quantitative Modellierung von Investitionsobjekt und dessen Nutzung .....	64
5.6	Zwischenergebnis: Informationsversorgung als kritischer Erfolgsfaktor des Risikomanagements in PPPs .....	66
	Literatur und Lesetipps .....	66
<b>6</b>	<b>Entwicklungspotenziale der Methoden zur monetären Bewertung von Risiken im PPP-Prozess .....</b>	<b>69</b>
6.1	Anforderungen an die Methodik der Risikobewertung .....	69
6.1.1	Sicht der Öffentlichen Hand .....	69
6.1.2	Sicht der privatwirtschaftlichen Auftragnehmer .....	70
6.1.3	Sicht der Kapitalgeber .....	71
6.2	Kritische Analyse des Zuschlagsverfahren .....	72
6.2.1	Projekte sind durch ihre Einmaligkeit gekennzeichnet .....	72
6.2.2	Risikoerwartungswerte vs. tatsächliche Risikosituation .....	73
6.2.3	Vernachlässigung der Risikoneigung der Entscheidungsträger .....	74
6.2.4	Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen zwischen Einzelrisiken .....	75
6.2.5	Zwischenergebnis: Zuschlagverfahren bedarf ergänzender Risikobewertungen .....	76
6.3	Ausgewählte alternative Verfahren der Risikobewertung .....	76
6.3.1	Sensitivitätsanalyse .....	77
6.3.2	Simulative Risikoanalyse .....	80
6.4	Risikomaße .....	85
6.4.1	Varianzbasierte Risikomaße .....	86
6.4.2	Value at Risk .....	88
6.5	Zwischenergebnis: Simulative Risikoanalyse als das Nonplusultra der Risikobewertung bei Infrastrukturinvestitionen .....	90
	Literatur und Lesetipps .....	91
<b>7</b>	<b>Entwicklungspotenziale im Risikocontrolling zur Gewährleistung eines nachhaltigen Risikotransfers .....</b>	<b>93</b>
7.1	Art und Umfang der Dynamik von Projektrisiken .....	93
7.1.1	Projektrisiken – Kalkulation vs. dynamische Entwicklung .....	93
7.1.2	Gründe der Dynamik von Projektrisiken .....	97
7.2	Notwendigkeit eines proaktiven Risikocontrollings .....	99
7.2.1	Entstehung und Wirkung verhaltensbedingter Risiken .....	99

7.2.2	Ausgewählte Beispiele .....	100
7.2.3	Zwischenergebnis: Laufendes Controlling stellt Nachhaltigkeit der Risikoallokation sicher .....	101
7.3	Entwicklung eines Soll-Konzepts eines Performance- Controllings .....	102
7.3.1	Anforderungen der Akteure an ein Performance- Controlling .....	102
7.3.2	Datenbedarf eines risikoorientierten Performance- Controllings .....	104
7.3.3	Konzeption eines Performance-Controllings .....	105
7.4	Bandbreitenmodelle als Methode einer situationsbezogenen Risikoteilung .....	111
7.5	Zwischenergebnis: Partnerschaftliches Verhalten der Akteure muss zwingend institutionell angelegt werden .....	116
	Literatur und Lesetipps .....	117
<b>8</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung von PPP-Risiken auf Dritte .....</b>	<b>119</b>
8.1	Zum Finanzierungsverständnis im Rahmen von PPPs .....	120
8.1.1	Gängige Auffassung: Finanzierung als Leistungsbaustein .....	120
8.1.2	Betriebswirtschaftliche Sichtweise: Finanzbereich als Pendant zum Leistungsbereich .....	121
8.1.3	Auswirkungen der Fehlauffassung der Finanzierung .....	123
8.2	Grundlagen der Risikotransformation am Kapitalmarkt .....	124
8.2.1	Zusammenhang von Rendite und Risiko .....	124
8.2.2	Diversifikation von Risiken .....	124
8.3	Rahmenbedingungen der Kapitalmarktfähigkeit von PPP-Risiken ..	125
8.4	Risikotransformation durch Beteiligung von Finanzinvestoren .....	127
8.4.1	Die Projektfinanzierung als Grundvoraussetzung für die Einbindung von Finanzinvestoren .....	130
8.4.2	Arten von Finanzinvestoren und ihre Anforderungen .....	131
8.4.3	Rationale aus Investorensicht .....	132
8.4.4	Finanzmarktfokussierte PPP-Totalübernehmer als Steuerer und Händler von Risiken .....	136
8.4.5	Fallstudie .....	137
8.4.6	Ergebnisauswertung .....	146
8.5	Risikotransformation mittels Versicherung und Ansätze zur Bündelung von Einredeverzichtsrisiken .....	148
8.5.1	Derzeitiger Status quo des Risiko-Poolings .....	148
8.5.2	Vergleich von Einredeverzicht und Anleiheversicherung .....	149
8.5.3	Entwicklungspotenziale der Finanzierungslösungen .....	151
8.6	Finanzierung als Kehrseite der leistungswirtschaftlichen Perspektive eines PPP-Projekts .....	153
	Literatur und Lesetipps .....	154

**Verzeichnis der Gesetze und Verordnungen** ..... 157

**Sachverzeichnis** ..... 159