

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
Teil I Eine grundsätzliche Orientierung	
2 Begriffliche Grundlagen	5
2.1 Vom Risiko zum Risikotransfer	5
2.2 Public Private Partnership: Vom Schlagwort zum klar umrissenen Konzept	6
Literatur und Lesetipps	9
3 Grundverständnis des Risikomanagements bei öffentlichen Investitionen in Deutschland	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

4	Methoden und Instrumente des Risikomanagements bei PPP-Projekten	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

5	Optimierungspotenziale in den Informationsgrundlagen bei Entscheidungen im PPP-Prozess	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
6	Entwicklungspotenziale der Methoden zur monetären Bewertung von Risiken im PPP-Prozess	69
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
7	Entwicklungspotenziale im Risikocontrolling zur Gewährleistung eines nachhaltigen Risikotransfers	93
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
8	Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung von PPP-Risiken auf Dritte	119
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