

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Verzeichnis der Schaubilder .....	17
Abkürzungsverzeichnis .....	21

## Kapitel 1

<b>Einführung .....</b>	<b>23</b>
1. Risiken als Begleiter kommunalen Handelns .....	23
2. Unsicherheit, Risiko und Entscheidung .....	26
3. Ziele als Voraussetzung für das Risikomanagement .....	30
4. Der kommunale Sektor .....	33
5. Risikoarten und -folgen .....	35
5.1 Interne und externe Risiken .....	35
5.2 Risiken im (internen) Prozessablauf .....	38
5.2.1 Zeit- und Kostenrisiken .....	38
5.2.2 Personalarisiken .....	39
5.2.3 Weitere Risiken .....	40
5.3 Risikofolgen .....	42
6. Erfahrungen mit Risikomanagementsystemen .....	44
6.1 Deutschland .....	44
6.2 Ausland .....	46

## Kapitel 2

<b>Ziele, Akteure und Rechtsrahmen .....</b>	<b>49</b>
1. Ziele des Risikomanagements .....	49
1.1 Kommunale Entwicklung und Governance .....	49
1.2 Vertrauen und Wirtschaftlichkeit .....	52
2. Akteure und Adressaten des Risikomanagements .....	53
2.1 Akteure .....	53
2.2 Akteure als Individuen und als Gruppe .....	55
2.2.1 Individuelle Risikoeinstellungen .....	55
2.2.2 Interaktion der Akteure .....	57
2.3 Adressaten .....	59
2.3.1 Bürgerschaft, Politik und Personal .....	59
2.3.2 Risikomanagement und Gläubigervertrauen .....	60
3. Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland .....	61
3.1 Kernverwaltung .....	61
3.1.1 Lage- oder Rechenschaftsbericht .....	61
3.1.2 Rückstellungen und Anhang .....	63

3.1.3 Weitere haushaltsrechtliche Vorschriften .....	64
3.2 Kommunale Unternehmen .....	66
4. Kommunale Unternehmen als Vorbild für die Kernverwaltung? ....	68
4.1 Unterschiede und Überschneidungen administrativen und unternehmerischen Handelns .....	68
4.2 Unternehmensrisiken und Kernverwaltung .....	70
4.3 Koordination des Risikomanagements zwischen Kernverwaltung und Unternehmen .....	71
5. Der Gesamtabchluss als verbindende Klammer? .....	74

### Kapitel 3

Das Risikomanagementsystem im Überblick .....	77
---	----

1. Risikomanagement als Mehrkomponentensystem .....	77
2. Das Interne Kontrollsystem (IKS) .....	80
2.1 Von punktuellen Prüfungen zum integrierten System .....	80
2.2 Ausgestaltung eines IKS .....	82
2.3 Das COSO-Modell eines IKS .....	84
2.4 IKS am Beispiel doloser Handlungen .....	88
2.4.1 Zum Begriff doloser Handlungen .....	88
2.4.2 Mögliche Kontrollmechanismen .....	90
3. Controlling .....	93

### Kapitel 4

Risikoidentifikation und -bewertung .....	97
---	----

1. Vom Risikobewusstsein zur Risikobetroffenheit .....	97
2. Einzelrisiken und Interdependenzen .....	98
3. Identifikation von Risiken .....	101
3.1 Verfahren und Informationsmöglichkeiten .....	101
3.2 Interne und externe Verfahren .....	104
3.2.1 Interne Verfahren .....	104
3.2.2 Externe Verfahren .....	106
3.2.2.1 Anknüpfungspunkte .....	106
3.2.2.2 Das Problem von Expertenmeinungen .....	108
3.3 Selektion und Analyse .....	109
3.4 Toleranzgrenzen und Frühwarnung .....	111
4. Bewertung .....	113
4.1 Grundlagen .....	113
4.2 Das Bewertungsverfahren .....	114
4.2.1 Erwartungswerte .....	114
4.2.2 Risikokorridor .....	117
4.2.3 Cash-Flow at Risk .....	118
4.3 Die „Risikolandkarte“ .....	120

**Kapitel 5**

<b>Risikosteuerung</b> .....	123
1. Risikovermeidung .....	123
2. Risikobegrenzung .....	124
3. Risikoüberwälzung .....	126
4. Risikoakzeptanz .....	129
5. Risikosteuerung mit der „Risikolandkarte“ .....	130
6. Zwei Steuerungsbeispiele .....	132

**Kapitel 6**

<b>Risikobericht</b> .....	135
1. Grundlagen .....	135
2. Berichtsarten und -intervalle .....	136
2.1 Interne und externe Berichte .....	136
2.2 Berichtsintervalle und Zeitpunkt .....	138
3. Berichtsinhalte und Darstellungsformen .....	139
3.1 Inhalte und Umfang .....	139
3.1.1 Grundprinzipien und Adressatenorientierung .....	139
3.1.2 Selektion und Aggregation von Berichtsinhalten .....	143
3.1.3 Finanzorientierte Inhalte .....	146
3.2 Einfache Gesamtdarstellungen .....	147
3.2.1 Berichtsregeln .....	147
3.2.2 Die „Ampel“ und ihre Erweiterung .....	147
3.2.3 Das Eigenkapital oder Risikoreserven als Bezugsgröße .....	149
3.2.4 Das Tragfähigkeitskonzept .....	151
3.3 Würdigung von Chancen .....	153
3.4 Probleme der Berichtskommunikation .....	155

**Kapitel 7**

<b>Organisation und Prüfung</b> .....	157
1. Organisatorische Grundlagen .....	157
1.1 Die Rolle der Führung .....	157
1.2 Einbindung in Verwaltungsstrukturen .....	158
1.3 Zentrale oder dezentrale Lösung? .....	159
1.4 Die Zentrale Koordinierungsstelle .....	161
1.5 Implementation eines Risikomanagements .....	161
2. Risikomanagement-Richtlinie .....	164
3. Qualifikationsanforderungen .....	165
4. Risikomanagement in Öffentlich-Privaten Partnerschaften .....	167
5. Prüfung .....	168
5.1 Das Risikomanagementsystem als Prüfgegenstand .....	168
5.2 Risikoorientierte Prüfung .....	171

## Kapitel 8

<b>Ausblick</b> .....	173
1. Risikokultur .....	173
2. „Stolpersteine“ und Erfolgsfaktoren .....	174
 Anhang 1 Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung (Wien) .....	179
Anhang 2 Richtlinien über das Risikomanagement Bund (Schweiz) ..	183
Anhang 3 Auszug aus der Handreichung des Ministeriums für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen zum NKF .....	193
Anhang 4 Lagebericht 2012 der Gemeinde Dörentrup (Auszug) .....	199
Anhang 5 Jahresabschluss 2013 der Stadt Essen (Auszug) .....	201
Anhang 6 Jahresabschluss 2013 der Stadt Ludwigshafen (Auszug) ....	207
Anhang 7 Lagebericht der Stadt Olpe 2012 (Auszug) .....	209
Anhang 8 Jahresabschluss 2012 der Stadt Remscheid (Auszug) .....	211
 Verzeichnis der verwendeten und der weiterführenden Literatur .....	217
Stichwortverzeichnis .....	219