

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Verzeichnis der Schaubilder	17
Abkürzungsverzeichnis	21
Kapitel 1	
Einführung	23
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 Personalrisiken	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	
Ziele, Akteure und Rechtsrahmen	49
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 haushaltrechtliche 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 Gesamtabschluss als verbindende Klammer?	74

Kapitel 3

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

1. Risikomanagement als Mehrkomponentensystem	77
2. Das Interne Kontrollsyste (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

Risikosteuerung	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

Risikobericht	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

Organisation und Prüfung	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		
Ausblick	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	

