

Mit professionellem Risikomanagement PPP-Projekte erfolgreich realisieren.

PPP-Projekte: No risk – no fun?

Public Private Partnership (PPP)-Modelle als Partnerschaften zwischen öffentlicher Hand und zumindest einem privaten Akteur versprechen viele Vorteile. Durch das Zusammenwirken von öffentlichem und privatwirtschaftlichem Know-how soll eine effiziente und effektive Leistungserbringung gewährleistet werden. Oftmals steht nur der Finanzierungsaspekt im Vordergrund, um öffentliche (Infrastruktur-)Vorhaben (früher) zu realisieren. Etliche ambitionierte PPP-Vorhaben sind aber schon daran gescheitert, weil der Prozess der Risikoverteilung nicht abgeschlossen werden konnte oder – noch unbefriedigender – ein Partner das Gefühl hatte, über den Tisch gezogen worden zu sein. Daher muss ein professionelles Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil aller PPP-Projekte sein.

Risikomanagement auf vielen Ebenen

Eines muss von Beginn an klar sein: Öffentliche und private Partner verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen und haben unterschiedliche Risikoneigungen. Die öffentliche Hand ist zumeist risikoscheuer als privatwirtschaftliche Unternehmen, für die die Übernahme von Risiko ein wesentliches Charakteristikum ist. Es ist allerdings zu beachten, dass dem unternehmerischen Risiko auch entsprechende Chancen gegenüberstehen. Dies bedeutet etwa, den unternehmerischen Handlungsspielraum nicht durch Vorgaben für Preise oder für Leistungen einzuschränken – oder aber die chancenreduzierenden Wirkungen solcher

Öffentliche (Groß-)Projekte werden zunehmend als Public Private Partnerships realisiert. Professionelles Risikomanagement ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor.



Eva Grieshuber Andreas Pözl

Regulativa – etwa durch die Aussicht auf weitere Kooperationen (Folgeaufträge) – zu kompensieren.

Wohlmerkt: Auch aus der Kooperationsbeziehung selbst können Risiken entstehen – zu denken ist etwa an Informationsasymmetrien oder an Abhängigkeiten. Und nicht zu vergessen: Auch politische Risiken können bei PPP-Projekten eine Rolle spielen.

Zu PPP-spezifischen Risikoarten kommen generelle Risiken komplexer Infrastrukturprojekte hinzu: So resultieren aus langen Zeiträumen und den spezifischen Nutzungsmöglichkeiten u. a. Planungs-, Investitions- und Finanzierungsrisiken sowie Bau-, Betriebs- und Nachnutzungsrisiken.

Zu Beginn eines professionellen Risikomanagements stehen eine Bestandsaufnahme sowie die Klärung

der mit dem PPP-Projekt verbundenen Zielsetzungen. Dabei sind die gemeinsamen Projektziele, insbesondere die individuellen Ziele der jeweiligen Partner, zu definieren und eine Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele zu entwickeln.

Risikoanalyse als Herzstück

Eine umfassende und systematische Risikoanalyse – bestehend aus Risikoidentifikation und -bewertung – ist das Herzstück des PPP-Risikomanagements (siehe Risikotableau). Wirksam wird sie jedoch erst in Kombination mit den anderen Elementen eines ganzheitlichen Risikomanagements.

Im Zuge der Risikoidentifikation erfolgt eine Sammlung möglicher Risiken und deren Ursachen. Hilfreich ist es, strukturiert nach verschiedenen Gesichtspunkten vorzugehen – z. B. nach Projektphasen, Risikokategorien oder Partnern. Verschiedenste Methoden kommen für die Risikoidentifikation in Frage: etwa die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, von Fehlermöglichkeits- und Einflussfaktoren-Analysen (FMEA), von Fehlerbaumanalysen oder die Auswertung vorhandener Dokumente – wie zum Beispiel eigene und fremde Verträge, Protokolle und Berichte. Legen Sie die Risikoanalyse umfassend an und berücksichtigen Sie auch Wechselwirkungen zwischen einzelnen Risiken sowie zwischen Maßnahmen und Risiken!

In einem nächsten Schritt sind die identifizierten Risiken hinsichtlich einer Reihe von Kriterien zu analysieren

ICG-Risikotableau bei PPP (beispielhaft)

Risiken nach Phasen	Ursache	Wirkung	Bewertung		Risikoträger		Maßnahmen		
	Beschreibung Szenario	Kosten, Erlöse, Zeit	€ x WK	Erwart. Schaden	ÖV	Private Partner	Präventiv	Korrektiv	
PLANUNG									
Planungsrisiko-Änderungen	Mangelhafte Planungsqualität	Erlösreduzierung durch Schlechterfüllung von Leistungsstandards und Qualitäten					X	Detailprüfung Planungsunterlagen durch externe Planer	Mängelbehebung
		Kostenerhöhung durch Umplanungen					X	Frühzeitige Integration Nutzer	Korrektur
ERRICHTUNG									
Baurisiko	Verzögerung bei Grundstückskauf	Bauzeitüberschreitung (Kosten entgangener Nutzung, längere Vorfinanzierungsphase u. a.)					X	Abklärung Rahmenbedingungen	Kompensationszahlungen
	Schlechtwetter						X	X	Berücksichtigung bei Kalkulation, Versicherung
	Alllasten	Baukostenüberschreitung					X	X	Bodengutachten
FINANZIERUNG									
Kalkulationsrisiko	Fehlerhafte Kalkulation	Überschreitung Errichtungskosten					X	Detailprüfung	
Zinsrisiko		Anstieg Finanzierungskosten					X	Absicherung über Finanzmarkt	
BETRIEB/NUTZUNG									
Auslastungsrisiko	Erhöhte/verminderte Auslastung	Erhöhte/verringerte variable Betriebskosten							
Technologie- risiko	Technischer Fortschritt	Nachrüstungs-/ Umstellungskosten							
NACHNUTZUNG/ENTSORGUNG									
Restwertrisiko	Restwert gering								

Kosten bei Eintritt x Eintrittswahrscheinlichkeit = erwarteter, monetärer Schaden als Basis für Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen

Mit fortschreitender Planung bzw. bei Vorliegen besserer Informationen weiterführen und verfeinern

© ICG

ren. Wesentlich bei PPP-Projekten ist die Unterscheidung zwischen zurückbehaltenen und übertragbaren Risiken. Während zurückbehaltenen Risiken sowohl bei der (alleinigen) Realisierung durch die öffentliche Hand als auch in Form der Realisierung als PPP-Projekt bei der öffentlichen Hand verbleiben, können übertragbare Risiken prinzipiell auf private Partner abgewälzt werden. Diese Unterscheidung ist vor allem für die Erstellung eines Wirtschaftlichkeitsvergleiches verschiedener Lösungen essenziell. Die Referenz bildet dabei der so genannte Public Sector Comparator (PSC), d. h. die quantitativ-monetär beschriebene Lösung für die Realisierung durch die öffentliche Hand.

Für die darauf folgende Risikobewertung stehen qualitative und quantitative Methoden zur Verfügung, die auch kombiniert eingesetzt werden können. Die verwendeten Parameter – im Wesentlichen die Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Schadensausmaß – können oftmals nur geschätzt werden. Daher ist eine ergänzende Durchführung von Sensitivitätsanalysen ratsam.

Risikosteuerung und -überwachung

Als Ergebnis der Risikoanalyse liegen nun die qualitativ beschriebenen sowie quantitativ – insbesondere kostenmäßig – bewerteten Risiken als Grundlage für die Risikosteuerung vor. Hier ist zu überlegen und zu verhandeln, wie eine ausgewogene Verteilung des Risikos zwischen den Partnern realisiert werden kann. Vorgegangen wird dabei in der Regel nach dem Prinzip des „Cheapest Cost Avoider“. Das Risiko soll jeweils der Partner tragen, der es besser bewältigen kann, d. h. besser einschätzen und minimieren kann. Relevante Fragen sind dabei etwa: Wer kann die Höhe des Risikos beeinflussen? Bei wem wirkt sich das Eintreten bzw. das Nichteintreten des Schadensfalls am stärksten aus? Welche Kosten fallen zur Risikoprävention an? Die Ergebnisse dieser skizzierten Schritte bilden die Basis, um gemeinsam die präventiven und korrektiven Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung sowie zur Überwälzung bzw. Übernahme der einzelnen Risiken zu entwickeln.

Die Risikoüberwachung bildet das letzte Kernelement des Risikomanagements. In der Idealform sollte es sich dabei um ein institutionalisiertes Risikocontrolling für alle Phasen des PPP-Projektes (Planung, Errichtung, Finanzierung, Betrieb) handeln. Neben der Überwachung von Ablauf und Zielerreichung ist auch eine regelmäßige Prämissenüberprüfung und Risiko-Neubewertung beinhaltet. Ein kontinuierlich laufendes Risikocontrolling ist nicht zuletzt auch von zentraler Bedeutung für die Optimierung der Maßnahmen. Dabei ist jeweils zu prüfen, ob präventive und kollektive Maßnahmen noch adäquat sind oder modifiziert werden müssen. Effektivität und Effizienz sollten schließlich nicht nur in Planungs- und Errichtungs-, sondern auch in Betriebs- und möglichen Nachnutzungsphasen wesentliche Eckpfeiler von PPP-Projekten sein.

Etwas Entscheidendes zum Abschluss

Risikomanagement ist kein einseitiges Vorgehen, sondern ein gemeinsamer Prozess aller beteiligten Partner.