

***Ist ein Derivat ein Risiko -  
der Verzicht darauf aber nicht?***

***Jahreskonferenz Risk Governance***

***14./15. Oktober 2015***

***Siegen***

***Prof. Dr. Gunnar Schwarting***



## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- Alles sicher – oder was?
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?



## ***Agenda***

- **Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren**
- Alles sicher – oder was?
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?



## König Krösus muss eine Entscheidung treffen



Überschreiten oder  
nicht?





## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- **Alles sicher – oder was?**
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?



## **Risiken sind in einer Kommune allgegenwärtig:**

- Baumschäden
- der Zustand von Spielflächen und -plätzen
- Altlastenverdachtsflächen
- Tragfähigkeit von Brücken
- Fehler in Abrechnungsverfahren
- Stromunterbrechungen
- Verzögerte Wartungsarbeiten an technischen Einrichtungen
- die Auswahl und Betreuung von Pflegefamilien
- die Entscheidung zwischen festen Zinsen und Derivaten
- die Vermarktung gemeindlicher Grundstücke
- Annahmen zur Nutzung öffentlicher Einrichtungen, aber auch
- unklare und wechselnde Mehrheiten in der Vertretungskörperschaft u.v.a.m.



Risikomanagement ist daher auch keine neue „Mode“  
– allerdings noch keineswegs Standard in Kommunen

Risikomanagement erstreckt sich auf

- Sach-
- Vermögens-
- Personen- und
- Reputationsschäden

⇒ hier: Vermögensschäden im Zusammenhang mit  
Zins- und Schuldenmanagement



Kein „Risk Management of everything“  
sonst

- Keine Entscheidungen
- Unendlicher Abwägungsprozess
- „Hochzornung“ von Entscheidungen

⇒ Risikostrategie: Definition „risk appetite“



## Das Beispiel Zürich:

„Die Stadt Zürich geht kalkulierte Risiken ein. Statt alle Risiken risikoscheu zu vermeiden oder die restlichen aufwändig zu versichern, werden Risiken bewusst getragen oder eingegangen, um die damit verbundenen Chancen wahrzunehmen. Die Risikopolitik der Stadt Zürich bildet die Grundlage für ein ganzheitliches, strukturiertes und stadtweites Chancen- und Risikomanagement. Dieses Instrument trägt dazu bei, die Risiken unter Berücksichtigung des Schadensausmasses, der Eintrittswahrscheinlichkeit, der Chancen- und Risikofähigkeit der Stadt Zürich zu bewältigen. Das Chancen- und Risikomanagement der Stadt Zürich beinhaltet alle Risiken, insbesondere strategische Risiken, operative Risiken, Finanzrisiken, Beteiligungsrisiken, Projekt- und Prozessrisiken.“

Quelle: Stadt Zürich, Finanzverwaltung, Chancen- und Risikomanagement kurz erklärt, S. 3 [http://www.vzf.ch/documents/Zuerich-Chancen-undRisikomanagementStadtZuerich\\_Flyer.pdf](http://www.vzf.ch/documents/Zuerich-Chancen-undRisikomanagementStadtZuerich_Flyer.pdf)



## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- Alles sicher – oder was?
- **O sancta justitia – was sagt uns das Recht?**
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?



## Vorschriften in der GemO/GemHVO (nur NRW)

- § 48 GemHVO: Lagebericht
- § 101 Abs. 6 GO: Prüfung
- [§ 36 GemHVO: Rückstellungen]
  - Rekultivierung von Deponien
  - Unterlassene Instandhaltung (begrenzt)
  - Voraussichtlich fällig werdende Verpflichtungen
  - Drohverluste aus schwebenden Geschäften und Verfahren
- [§ 44 Abs. 2 GemHVO: Anhang]
  - Fremdwährungen

**Aber eigene Entscheidung, ob ein RMS eingerichtet wird – anders als im Eigenbetrieb/komm. Unternehmen**



## Vorschriften zum Zins- und Schuldenmanagement:

- Stadt Wien „Gesetz über die risikoaverse Ausrichtung der Finanzgebarung“
- Deutscher Städtetag: Musterdienstanweisungen
- Spezielle Erlasse der Bundesländer, z.B. Krediterlass Thüringen von 2010 Abschnitt IV

**Aber von einer spezifischen MaRisk noch weit entfernt!**

S. aber PCGK



- **Essen:**

- 3.2.3 die Geschäftsführung hat für den Aufbau und die Einhaltung eines angemessenen Risikomanagements und Risikocontrollings einschließlich eines wirksamen internen Kontrollsystems im Unternehmen zu sorgen

- **Stuttgart**

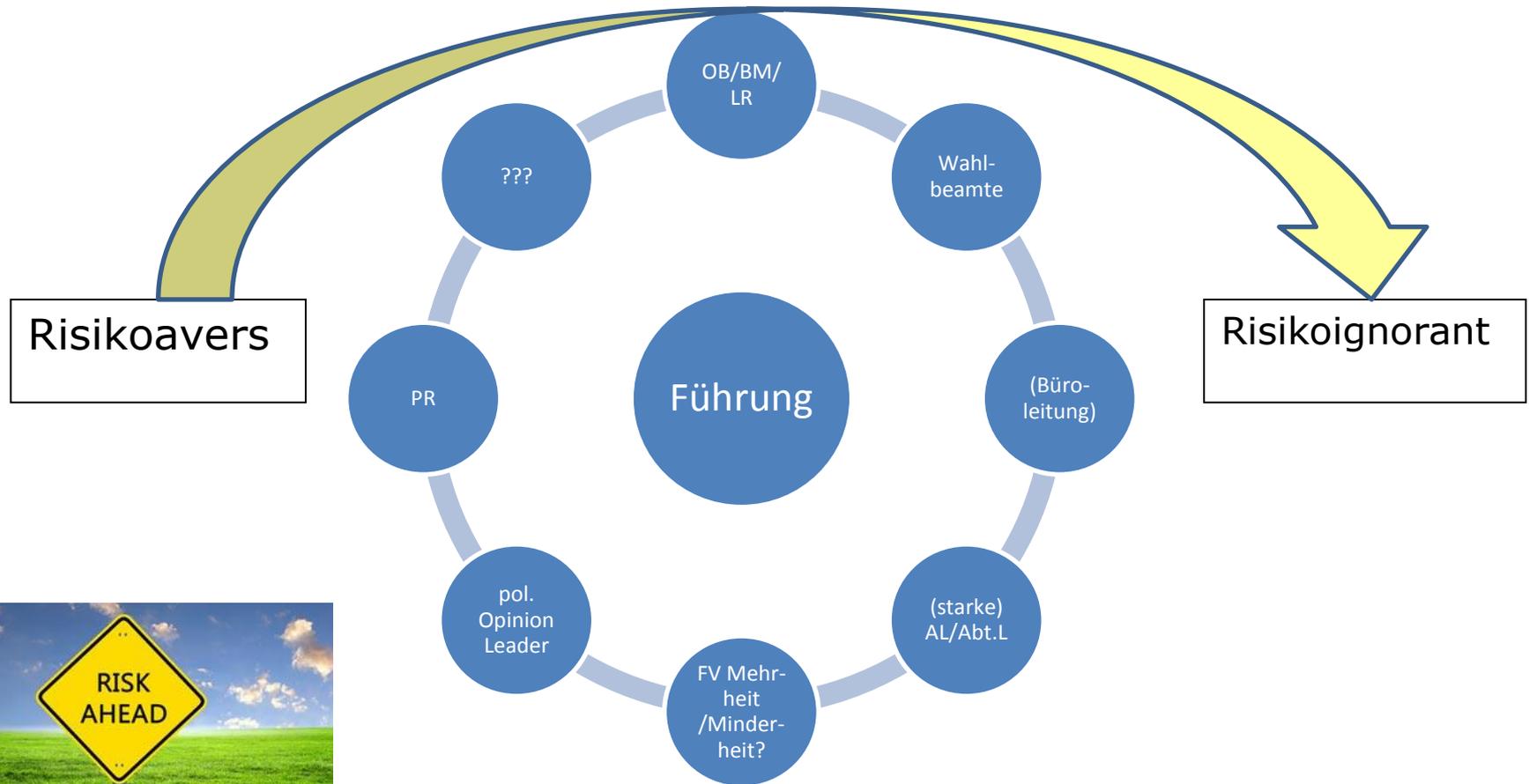
- 3.2.3 Die Geschäftsführung sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems im Unternehmen



## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- Alles sicher – oder was?
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?

# Der Führungszirkel





**Experte bringt Abriss ins  
Spiel – Handelsblatt  
10.1.2013!!**



## Typische Verhaltensmuster

- Chancen über- und Risiken unterschätzt werden („optimism bias“)
- die eigenen Einflussmöglichkeiten auf Risikofaktoren überbewertet werden („illusion of control“)
- eine Fehlentwicklung nicht zum Abbruch eines Projekts sondern zu immer weiterer Nachfinanzierung führt (ignorance of sunk costs)
- Der Passivvariante ein höheres Gewicht als der Aktion zugemessen wird („omission bias“)



## Das Problem der Fachkunde:

„Am Entscheidungsprozess sind lediglich Akteure mit fachlich fundierten Kenntnissen zu beteiligen. Insbesondere ist die finanzwirtschaftliche Ausbildung und eine laufende Weiterbildung der Verwaltungsmitarbeiter sicherzustellen. Die fachliche Qualifikation eines Akteurs sollte seine Rolle im Entscheidungsprozess wesentlicher prägen als seine hierarchische Position.“ Darüber hinaus seien „Nichtfinanzwirtschaftliche Einflüsse, z.B. parteipolitischer oder nicht-ökonomischer Art, ...offenzulegen und aus dem Entscheidungsprozess auszuschließen.“

Boris Nöll/Arnd Wiedemann, Kommunales Schuldenmanagement Bd. 2, Stuttgart 2014, S. 131



## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- Alles sicher – oder was?
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?





## ***Agenda***

- Auftakt – vor mehr als 2500 Jahren
- Alles sicher – oder was?
- O sancta justitia – was sagt uns das Recht?
- O ich bin klug und weise ... – wer entscheidet eigentlich?
- ... und mich betrügt man nicht – wer erfährt eigentlich was?
- **Ist ein Traum, kann nicht wirklich sein – lieber kein Derivat?**

*Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit*