

Datum: 13.07.2009

Az.: st-pro

Beschlussvorlage - öffentlich -

	Beratungsfolge	Datum
1.	Betriebsausschuss	09.09.2009

Betreff:

Einführung eines Risikofrüherkennungssystems / Risikomanagementsystems im SEB

Bestandteile dieser Vorlage sind:

1. Das Deckblatt
2. Die Sachdarstellung und der Beschlussvorschlag

Die Betriebsleitung SEB Mecklenbrauck Betriebsleiter	
--	--

Vertreter der Betriebs- leitung SEB Staschat		
--	--	--

Sachdarstellung:

Durch die Änderung der Eigenbetriebsverordnung sind zum 1. Januar 2006 zahlreiche Änderungen auf kommunale Unternehmen zugekommen.

Ein Thema, das bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht auf der Agenda stand, war die Einführung eines Risikofrüherkennungssystems bzw. Risikomanagementsystems.

Es stellt sich die Frage, welche Ursachen dazu geführt haben, dass nun kommunale Unternehmen in der Form eines Eigenbetriebes bzw. einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Systeme einführen müssen, die normalerweise nur bei Kapitalgesellschaften erforderlich waren?

Aufgrund nationaler und internationaler privatwirtschaftlicher Unternehmenszusammenbrüche hat der Gesetzgeber 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) mit seinen Auswirkungen auf HGB, GmbH-Gesetz, usw., beschlossen. Dieses Gesetz wurde so gestaltet, dass es Ausstrahlungswirkung auf alle Unternehmens- und Gesellschaftsformen hat.

Im Rahmen der kommunalen Verwaltung fand dieses Gesetz, speziell im Bereich der Ver- und Entsorgungsbetriebe, nur wenig Resonanz. Deshalb wurde im Zuge der Einführung des neuen kommunalen Finanzmanagements in NRW mit dem NKF-Gesetz eine für Eigenbetriebe verbindliche Rechtsgrundlage geschaffen.

In der Eigenbetriebsverordnung für das Land NRW wird ein Risikofrüherkennungssystem gefordert.

Damit sollen bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechend verhindert werden. Das ist die bisher deutlichste gesetzliche Forderung nach einem Risikofrüherkennungssystem.

Warum ein Risikomanagement für Eigenbetriebe?

Der Betrieb von Organisationen in Form von Eigenbetrieben wird in einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt risikobehafteter. Eigenbetriebe können nicht in Insolvenz oder in Konkurs gehen, da der öffentliche Eigentümer sämtliche Verbindlichkeiten dieses Betriebes abzulösen hat. Das soll aber die verantwortlichen Leiter der Eigenbetriebe nicht in einen haftungsrechtlichen Schutzraum stellen, vielmehr sollen sie sich messen lassen an dem, was sich in der Privatwirtschaft als Steuerungssystem durchaus und nachhaltig bewährt hat.

Es kommt hinzu, dass sich die Betriebsleiter in ihren Qualifikationen den an sie gestellten Anforderungen gleichstellen lassen sollten mit Geschäftsführern, so wie es im deutschen Gesellschaftsrecht üblich ist.

Diese Sorgfaltspflichten sind nicht anders als ein Spiegelbild der Risiken im Wirtschaftsleben, denen sich kommunale Betriebsleiter, insbesondere die der Eigenbetriebe, immer stärker ausgesetzt sehen. Es gilt, die technische und betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Eigenbetriebes jederzeit und nachhaltig zu gewährleisten. Da dies auch mit Risiken verbunden ist, soll ein zu installierendes Risikomanagementsystem bestandsgefährdende Risiken erkennen helfen, wobei der Zeitpunkt des Erkennens so früh wie nur möglich sein soll. Denn dann gelingt auch der frühzeitige Einsatz von Gegenmitteln und Maßnahmen, um kritische Situationen, die immer wieder entstehen können, im Keim zu ersticken.

Ein Risikomanagementsystem ist für Eigenbetriebe also ein Hilfsmittel, die betriebswirtschaftlich und technischen Anforderungen des täglichen Handelns zu erkennen und sie erfolgreich zu bewältigen.

Wie ist der Begriff „Risiko“ definiert bzw. was versteht man darunter?

Als Risiken bezeichnet man die Möglichkeiten, einen Schaden oder einen Verlust zu erleiden, ohne die Konsequenzen genau zu kennen. Risiken können sich auf Vermögensschäden und Sach- und Personenschäden erstrecken. Man kann Risiken auch noch nach der Eintrittswahrscheinlichkeit differenzieren. Liegen statistisch belastbare Daten aus der Vergangenheit zu Schadenergebnissen vor, kommen in aller Regel Versicherer ins Spiel.

Nicht kalkulierbare Risiken kann man demzufolge auch dann nicht versichern. Die aus ihnen erwachsenen Schäden trägt der Verursacher.

Hierzu zählt auch das Risiko, das sich aus der Führung eines Eigenbetriebes ergeben kann. Zum Beispiel sind die Fahrzeuge des kommunalen Entsorgungsbetriebes versicherbar, das erzielbare Jahresergebnis hingegen nicht. Folglich kommt es bei den nicht versicherten Risiken aus unternehmerischem Handeln immer dabei auf das Managementpotential der Leitungskräfte an. Aber selbst die besten Führungskräfte können nicht auf allen Ebenen ihrer Eigenbetriebe die unmittelbare Kontrolle ausüben. Deswegen sind Systeme erforderlich, die es in komprimierter Form sehr zeitnah möglich machen, Abweichungen zu erkennen, zu bewerten und entsprechende Korrekturen einzuleiten.

Diese Systeme werden auf den operativen Ebenen mit Daten gefüllt und so weit nach oben in der Hierarchie verdichtet, um in einer Risikobetrachtung zu enden, die es den Entscheidern erlaubt, die notwendigen Entscheidungen folgerichtig und sachgemäß zu treffen.

Wie funktioniert ein Risikomanagementsystem?

Begonnen wird in aller Regel mit einer Risikoanalyse, die auf die Identifizierung von Risiken abzielt, die im Wesentlichen nicht versicherbar sind. Dann erfolgt die Einschätzung des möglichen Einflusses von Risiken auf den Eigenbetrieb. Ziel der Risikoanalyse ist die Identifizierung und Messung der Risiken, die mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind (z.B. Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, gesunder Bilanzrelationen, etc.).

Insbesondere bei wichtigen Entscheidungen, so z.B. bei großen Investitionsvorhaben in Sachanlagen, ist die Abschätzung der mit dieser geplanten Investition verbundenen Risiken ein Teil der Entscheidungsfindung. Am Ende der Risikoanalyse steht die Entwicklung eines Risikoprofils des Eigenbetriebes. Das ist in der Regel der Einstieg in ein unternehmensspezifisches Risikomanagementprogramm. Es gilt zudem, die Risiken möglichst vollständig zu identifizieren, da die zu erstellende Risikomanagement - Strategie auf dem Inventar der identifizierten Risiken gründet.

Der Analyse folgt die Bewertung der Risiken.

Sie dient der Bestimmung der Risikohöhe. Die Ergebnisse einer Risikobewertung können anschließend zur Identifizierung von Bereichen genutzt werden, in denen sich Risiken anhäufen und zur Bedrohung für die Existenz des Eigenbetriebes werden können.

Sind die Risiken aufgedeckt und bewertet, werden sie quantifiziert. Man erhält eine sog. Risikokennzahl, mittels der man die Risikoschwerpunkte auf Basis des gesamten, bewerteten Risikopotenzials erkennen kann. Die Bewertung von Risiken hängt von der Eintrittswahrscheinlichkeit und den daraus entstehenden Folgelasten ab. Ist die

Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglicherweise entstehender Schaden hoch, sind bereits im Vorfeld Sicherungsmaßnahmen zwingend. Bei prognostizierten geringen Eintrittswahrscheinlichkeiten mit dementsprechend geringeren Folgelasten ist eine Kosten - Nutzen - Abwägung zu empfehlen, damit die Kosten der Sicherungsmaßnahmen nicht die möglichen Kosten des eintretenden Ereignisses übersteigen.

Maßnahmen der Risikobewältigung sind geboten, um den Auswirkungen des Risikoeintritts zu begegnen, negative Folgen zu vermeiden oder sie zumindest abzumildern.

Risiken vermeiden kann man auch dadurch, dass man für die Durchführung von Aufgaben (und somit auch für die Beherrschung latenter Risiken) Dritte beauftragt und diesen Dritten die Risiken überträgt.

Eine weitere Risikominderungsstrategie ist der Abschluss von Versicherungen. Potenzielle Risiken können, sofern sie quantifizierbar sind, versichert werden. Aber es ist dabei zu prüfen, wie die für die Versicherung zu leistende Prämie im Verhältnis zum Risikowert, also der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe steht.

Gewinnausfall durch fehlerhafte Kalkulation von Gebühren ist nicht versicherbar. Der Eigenbetrieb trägt daher eine nicht unbedeutende Risikolast, die nicht versicherbar ist, aber zu beherrschen sein muss.

Damit die erkannten und bewerteten Risiken und Möglichkeiten nicht eintreten, ist die laufende Risikoüberwachung in sogenannten regelmäßigen Audits sicher zu stellen. Aus der laufenden Überwachung lassen sich für die risikobehafteten Bereiche und Themenfelder Handlungsanweisungen, bis hin zu Dienst- und Arbeitsanweisungen, formulieren und durchsetzen. Damit sind Risiken besser steuerbar und neue Risiken werden schneller identifiziert.

Ist eine Risikoüberwachung eingeführt, kann man auch von einem Risikofrühwarnsystem sprechen.

Die Einführung eines Risikomanagements (RMS) ist zwingend, die Ausgestaltung des Systems wird aber auf die spezifische Risikosituation im SEB abgestellt.

D.h., es werden die Risiken erfasst, bewertet und nach Eintrittswahrscheinlichkeiten in ein Risikoinventar überführt.

Die Einführung und der Betrieb eines RMS verlangt also vor dem Hintergrund der gemachten Ausführungen eine ganzheitliche Betrachtung der Risiken, die nicht nur auf bilanzielle Risiken abstellen wird und darf.

Die Kommunal- und Abwasserberatung (KuA) GmbH, Düsseldorf, hat den Auftrag erhalten, den SEB bei der Einführung eines RMS begleitend zu unterstützen.

Die vorläufige Auftragssumme beläuft sich auf 12.685,40 EUR, einschl. gesetzl. MwSt..

Der SEB beabsichtigt, die regelmäßig stattfindenden Audits (i.d.R. einmal jährlich) begleitend durch die KuA GmbH durchführen zu lassen. Die KuA GmbH hat in NRW bereits verschiedene Stadtentwässerungsbetriebe bei der Einführung eines RMS erfolgreich unterstützt und sich als zuverlässiger Partner erwiesen.

Die von der KuA GmbH vorgelegten Referenzen wurden vom SEB stichprobenweise geprüft. Die Resonanz der Stichprobe war durchweg positiv.

Das städtische Rechnungsprüfungsamt hat das Angebot der KuA geprüft und am 16.06.2009

der Auftragsvergabe an die KuA GmbH zugestimmt.

Mit der Einführungsphase des RMS soll Ende des III. Quartals 2009 begonnen werden, die voraussichtliche Dauer bis zum Abschluss des RMS im SEB beträgt rd. 6 Monate.

Beschlussvorschlag:

Der Betriebsausschuss nimmt den Bericht des SEB zur Kenntnis.