



Leitfaden

Risiko-Chancen – Management (RCM)

der Wirtschaftsbetriebe Duisburg –AÖR (WBD-AÖR)

Risikomatrix				
Auswirkung				
kritisch-----(>1,5 Mio€) (1.500 TEUR bis 30.000 TEUR)	-	4	1	-
sehr hoch---(<= 1,5 Mio€) (200 TEUR bis 1.500 TEUR)	5	2	5	3
hoch-----(<= 200 T€) (50 TEUR bis 200 TEUR)	4	4	8	2
mittel-----(<= 50 T€) (25 TEUR bis 50 TEUR)	7	5	3	-
niedrig-----(<= 25 T€) (10 TEUR bis 25 TEUR)	-	2	-	1
sehr niedrig---(<= 10 T€) (0 TEUR bis 10 TEUR)	2	-	-	1
	selten-----(<= 10%) (0,00 % bis 10,00 %)	gering--- (<= 45%) (10,00 % bis 45,00 %)	mittel----- (<=75%) (45,00 % bis 75,00 %)	hoch ----- (>75 %) (75,00 % bis 100,00 %)
Eintrittswahrscheinlichkeit				

Inhaltsverzeichnis:

1.	Grundlagen des Risiko-Chancen-Managements	3
2.	Risiko-Chancen-Management (RCM) im Verständnis der WBD-AöR	4
2.1.	Begriffsbestimmung zum RCM der WBD-AöR	5
2.2.	Unternehmensziele der Wirtschaftsbetriebe Duisburg - AöR	5
2.3.	Struktur des Risikomanagement-Prozesses	7
2.3.1.	Organisationsstruktur	8
2.3.2.	Risikoverantwortung	8
2.3.3.	Prozess des Risiko-Chancen Managements (RCM)	10
3.	Risikostrategie bei der WBD-AöR	14
3.1.	Risikopolitik	15
3.2.	Risikosteuerung	15
3.3.	Risikokategorien/ Kategorienatlas	17
4.	Reporting	18
4.1.	Struktur der „Risikoinventuren“	18
4.2.	Bestätigungs-, Freigabe- und Historisierungsprozess im RCM-System	20
4.3.	Umgang mit „erledigten“ Risiken	20
4.4.	Vorgehen beim „Löschen“ von Risiken	20

*„Eine Chance zu sehen, ist keine Kunst.
Die Kunst ist, eine Chance als Erster zu sehen.“*
(Benjamin Franklin, *1706 - †1790)

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1:	Einfluss der Unternehmensziele auf die Ziele des RCM	7
Abbildung 2:	Kernprozess (Analyse, Bewertung, Steuerung) im RCM der WBD-AöR	7
Abbildung 3:	Organisationsstruktur des RCM bei der WBD-AöR	8
Abbildung 4:	Verantwortlichkeiten im Risiko-Chancen-Management (Stand 09/2019)	10
Abbildung 5:	Ansatz 3LoD-Modell mit Trennung von strategischer und operativer Verantwortung	10
Abbildung 6:	Risikomanagementsystem und Überwachungssystem	11
Abbildung 7:	Jährliche „Meilensteine“ im Risiko-Chancen-Management	12
Abbildung 8:	Risiko-Chancen-Management-Prozess als Kreislauf	14
Abbildung 9:	Kenngrößen der Risikopolitik der WBD-AöR	15
Abbildung 10:	Risikomanagement-Kreislauf	16
Abbildung 11:	Möglichkeiten der Risikosteuerung	16
Abbildung 12:	Kategorienatlas im RCM-System „R2C_GRC“ der WBD-AöR	18

1. Grundlagen des Risiko-Chancen-Managements

Durch Globalisierung, Privatisierung und gesellschaftlichen Wandel bewegen sich kommunale Unternehmen immer seltener auf „vollkommen sicherem Boden“. Zunehmende Unsicherheiten resultierend aus ökonomischem, ökologischem, sozialem und politischem Umfeld machen es notwendig, dass sich öffentliche Unternehmen verstärkt mit dem Management ihrer Risiken befassen. Der Gesetzgeber hat im Jahr 1998 mit dem Artikel-Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Verpflichtung für Unternehmensleitungen begründet, ein geeignetes Überwachungssystem einzurichten. Insbesondere § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) spezifiziert, dass durch ein Frühwarnsystem bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden sollen. Ein solches Frühwarnsystem als integriertes Risikomanagementsystem ist auf angemessene Organisations- und Kommunikationsstrukturen angewiesen. Ein Risikomanagementsystem ist seither nicht nur integrierter Bestandteil der Sorgfaltspflichten von Vorständen, sondern gesetzlich vorgeschrieben. Im Falle einer Unternehmenskrise haben die Geschäftsführung, der Vorstand und immer mehr auch die Aufsichtsgremien zu beweisen, dass sie sich objektiv und subjektiv, pflichtgemäß verhalten haben. Die Ausstrahlungswirkung des KonTraG hat ihren Niederschlag in vielfältigen Gesetzen und Richtlinien gefunden. Gemäß § 289 HGB hat die Darstellung der wesentlichen Risiken im jährlichen Lagebericht einschließlich Prognosebericht zu erfolgen. Risikomanagement nimmt in öffentlichen Unternehmen insofern einen immer größeren Stellenwert ein. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) stellte u.a. fest, dass jede kommunale Entscheidung eng mit der Absicht verbunden ist, ein vorher bestimmtes Ziel zu erreichen.

„Das Ziel des kommunalen Risikomanagements ist es, durch systematisches Vorgehen Entscheidungen möglichst weit aus dem Bereich der Unsicherheit und damit aus dem Risiko herausführen zu können.“¹

Die vorgenannten Rahmenbedingungen definieren, dass die WBD-AöR gleichermaßen ein Risikomanagementsystem fortführen muss. Zur Risikofrüherkennung gehören folgende Prozessschritte:

- Risikoidentifikation,
- Risikobewertung,
- Einleitung von Maßnahmen zur Risikobewältigung, einschließlich Risikokommunikation,
- Risikoüberwachung/ Risikofortschreibung und
- Dokumentation.

Konkret bedeutet dies, dass der Vorstand nachweisen muss, dass Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und Gefahrenabwehr rechtzeitig getroffen wurden. Die praktische Umsetzung muss sich auf den unternehmerischen Gesamtprozess beziehen. Von daher ist ein Frühwarnsystem nachzuweisen, welches der Komplexität der Geschäftsprozesse und den damit verbundenen Risiken Rechnung trägt. Die Nicht-Einrichtung bzw. nachweislich mangelhafte Einrichtung eines entsprechenden Systems kann im Schadensfall als schwerwiegender Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften angesehen werden und eine entsprechende Haftung nach sich ziehen.

¹ KGSt, Kommunales Risikomanagement, Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem (B 5/2011)

2. Risiko-Chancen-Management (RCM) im Verständnis der WBD-AöR

Unternehmen sind unabhängig von ihrer Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Dies trifft ebenfalls auf die WBD-AöR als öffentliches Unternehmen im „Konzern Stadt Duisburg“ zu.

Die Existenz eines Risikos allein bedeutet nicht, dass ein Unternehmen in seinem Bestand gefährdet ist. Vielmehr spielt die Bewertung der jeweiligen Risiken und deren Interaktion eine entscheidende Rolle sowie die damit verbundene Risikosteuerung, da diese sich auf die Gesamtrisikolage auswirkt. Die Bestandsgefährdung von Risiken ist damit zwar ein wesentlicher Aspekt für ein angemessenes Risiko-Chancen-Management, im Vordergrund stehen allerdings immer Überlegungen, wie Risiken und Chancen mit den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln und den damit verbundenen Sparzwängen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung zu einer angemessenen zukunftsweisenden Strategie verknüpft werden können.

Die Risikofelder, mit denen sich die WBD-AöR konfrontiert sieht, unterliegen einem stetigen Wandel. Sie wurden über die letzten Jahre einerseits zunehmend komplexer, andererseits verschiebt sich der vergangenheitsorientierte Blickwinkel auf die Risiken in eine zukunftsorientierte Risikoblickrichtung. Die Kostenorientierung als Wesentlichkeitsgehalt der Risiken ist dabei von gleichbleibender Bedeutung. Da Risiken in ihrer strategischen Ausrichtung grundsätzlich entsprechende Chancen (und umgekehrt) enthalten, kommt der Betrachtung von Chancen als „Risiko im weiteren Sinne“ eine wachsende Bedeutung zu. Tatsächlich wird im täglichen Sprachgebrauch unter dem Begriff Risiko nur die negative Ausprägung verstanden. Insbesondere Gefahren, Verluste und Schäden definieren die negative Ausrichtung. Eine gegenteilige Ausprägung im Sinne des Chancenmanagements gibt es in der Literatur seltener. Die DIN ISO 9001 zeigt ansatzweise eine Richtung zur Ausprägung des Chancenmanagements in zertifizierten Unternehmen, indem sie festlegt, dass „*die Organisation [...] Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken planen* [muss]“².

Das Aufgabenspektrum der WBD-AöR bündelt vielfältige Aufgaben der kommunalen Infrastruktur und Daseinsvorsorge, z.T. verbunden mit der Verantwortung über die Arbeit von Tochterunternehmen und Beteiligungen (GfB mbH/ WDG GmbH, KWD GmbH, SBD GmbH, DEG mbH und GMVA GmbH). Da diese ein eigenständiges Risiko-Chancen-Management realisieren, kann sich die WBD-AöR auf ihre ureigenen Risiken und Chancen konzentrieren. Risiken und Chancen der Tochterunternehmen bzw. Beteiligungen werden nur dann zu berücksichtigen sein, wenn diese auf die Kapital- und Ertragslage der WBD-AöR rückwirken. Hierzu ist jedoch erforderlich, dass seitens der WBD-AöR als Gesellschafter darauf hingewirkt wird, dass entsprechende Systeme dort qualifiziert eingesetzt werden. Für privatwirtschaftliche Tochterunternehmen öffentlich-rechtlicher Institutionen, ergibt sich die Verpflichtung zur Implementierung eines Risikomanagementsystems soweit sie den Bestimmungen des § 53³ Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) unterliegen.

Für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist es daher unabdingbar, Risiken sowie Chancen (als Erfolgspotenziale) frühzeitig zu erkennen (Transparenz) und sie in eine ganzheitliche Steuerung (Kontrolle) zu integrieren. Hierzu gehört eine prozessorientierte Betrachtung, Erfassung und Überwachung von Einzelrisiken auf operativer Ebene, aber auch und insbesondere die Risikobewältigung und -steuerung durch wirksame kontinuierliche Kontrollaktivitäten.

² DIN EN ISO 9001:2015, S. 24

³ Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG), § 53 Rechte gegenüber privatrechtlichen Unternehmen

2.1. Begriffsbestimmung zum RCM der WBD-AöR

Trotz Aufhebung des Deutschen Rechnungslegungsstandards 5 bzw. 5-10⁴ hat die bisherige Risikodefinition weiterhin Bestand, da die Definition vom DRS 20 „Konzernlagebericht“ fortgeführt wird. Insofern wird ein Risiko, dessen Nichtbehandlung die Beurteilung oder Entscheidung eines Dritten verändern oder beeinflussen könnte, als wesentliches Risiko bezeichnet. *„Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Gefahr einer deutlichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns besteht oder Hinweise auf eine mögliche wirtschaftliche oder rechtliche Bestandsgefährdung vorliegen.“*⁵ Demgemäß liegen im Verständnis der WBD-AöR Risiken u.a. in folgenden Situationen:

- Abweichung von einer geplanten Entwicklung (Zielabweichung)
- Auszehrung der Eigenkapitaldecke und/ oder beengte Liquiditätslage
- Eintretende Ereignisse beeinflussen das Unternehmensergebnis negativ
- Ereignisse wirken sich negativ auf das Unternehmensimage aus
- Unternehmerische Chancen werden nicht wahrgenommen
- Mangel oder Versagen von Prozessen, Systemen, Personen

Der Begriff Risiko wird vornehmlich mit Bedrohung, Schadens- und/oder Verlusterwartungen assoziiert. Ein Risiko selbst wäre unter Umständen kalkulierbar, wenn nicht Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß unbestimmbare Parameter blieben. In diesem Sinn lässt sich unter Risiko das Verhältnis zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem im Ereignisfall zu erwartenden Schadensausmaß verstehen. Unter Risiko werden insofern Ereignisse und Entwicklungen verstanden, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben haben.

Chancen sind nicht zwingend berichtspflichtig, sie können aber lt. Deutschem Rechnungslegungsstandard zur besseren Einschätzung von Risiken herangezogen werden. Der Umgang mit Chancen findet für die Städte und Gemeinden in NRW eine Konkretisierung durch eine Handreichung des Innenministeriums. Die Begriffe „Chancen“ und „Risiken“ sind von den Städten und Gemeinden im Rahmen einer Entwicklungsprognose auszugestalten. Für den Prognosebericht sollten auch die Chancen ausreichend berücksichtigt werden.⁶

2.2. Unternehmensziele⁷ der Wirtschaftsbetriebe Duisburg - AöR

Risiken zu managen bedeutet für die WBD-AöR, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Das Risiko-Chancen-Management ist im direkten Zusammenhang mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu betrachten, die durch die Gemeindeordnung NRW (GO NRW), die Satzungen sowie die Vorgaben des Vorstands und des Verwaltungsrates bestimmt werden.

Finanzziele	<p>Wachstum und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Gewährleistung der Unternehmensliquidität. Von daher soll durch eine Optimierung der Aufgabenerfüllung eine größere Effizienz erreicht werden, um gleichzeitig eine Ergebnisverbesserung in allen Bereichen zu erreichen. Dies lässt sich u.a. durch folgende Teilziele realisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität als Faktor für den wirtschaftlichen Gesamterfolg • Optimierung des Betriebsergebnisses/ Erreichung der Planziele • Reduzierung der planmäßigen Fehlbeträge
-------------	---

⁴ Vgl. DRS 20, Ziffer 239: Der DRS 5-10 war letztmalig anzuwenden auf das Geschäftsjahr, das vor dem oder am 31.12.2012 begann.

⁵ Vgl. Lohse, Andrea; „Unternehmerisches Ermessen“; Mohr Siebeck; Seite 349 (DRS 5, Risikoabgrenzung)

⁶ Vgl. Handreichung des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW zum NKF; 5. Auflage 2012 zu § 48 GemHVO

⁷ Die fettgedruckten Ziele entsprechen den Ziel-Vorgaben des Vorstandes für 2016. Diese wurden im Januar 2016 an alle Beschäftigten der WBD-AöR über die Mitarbeiterinformation 01/2016 kommuniziert.

	<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung der Finanzierungskosten durch Nutzung von Zinschancen beim Fremdkapital • Angemessene Eigenkapitalquote • Kostensenkungspotenziale erkennen und umsetzen • Verbesserung des handelsrechtlichen Jahresüberschusses im Vergleich zum Wirtschaftsplan • Wirtschaftliche Umsetzung von Investitionen
Marktziele	<p>Die WBD-AöR mit einem breiten Spektrum an Dienstleistungen auf hohem Qualitätsniveau wollen die heutigen und zukünftigen Kunden durch gute Leistungen und ein positives Image nicht nur überzeugen, sondern auch langfristig an sich binden. Dies betrifft alle Aufgabenbereiche in denen es gilt, interne als auch externe Auftraggeber von unserer Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Demgemäß sind folgende Teilziele zu realisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation (z.B. neue Geschäftsfelder) und Förderung der digitalen Transformation zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb des Konzerns Stadt Duisburg sowie am Markt selber • Intensivierung der Geschäftsbeziehungen mit den Gesellschaften des Konzerns Stadt Duisburg • Weitestgehende Gebührenstabilität • Positive Spartenentwicklung • Hohe Kundenzufriedenheit durch überdurchschnittliche Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung • Ausbau der Marktposition als Duisburgs führender Dienstleister und damit Ausbau des positiven Unternehmensimages • Angemessene Aufwands-/ Ertrags-Relationen in den Sparten • Gewährleistung der Verkehrssicherheit und Daseinsfürsorge (z.B. Entsorgungssicherheit) • Rückläufige Beschwerden • Positionierung am Markt in offensiver Auseinandersetzung mit Marktmechanismen und Wettbewerbern
Prozessziele	<p>Um die vorgenannten Finanz- und Marktziele erfolgreich umzusetzen, müssen alle Prozesse die zur Realisierung der Aufgaben erforderlich sind, so optimal wie möglich gestaltet sein. Demgemäß sind folgende Teilziele zu realisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung aller Betriebsabläufe (Leistungsbereitschaft, Arbeitsschutz- und -sicherheit, etc.) • Senkung der Fehlzeiten/ Integriertes Gesundheitsmanagement • Umsetzung des Leistungsentgeltes nach Maßgabe des TVöD • Umsetzung von Vorgaben aus Zertifizierungsprozessen (z.B. „berufundfamilie“) • Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entsprechend der betrieblichen Erfordernisse • Einhaltung und Gewährleistung des Internen Kontrollsystems (IKS) • Nutzung aller erkennbaren Synergien durch Teamgeist und Engagement • Realisierung der im Rahmen des Qualitäts- und Umweltmanagements festgelegten Verfahren (MHB) • Beachtung und Umsetzung von gesetzlichen/ rechtl. Vorgaben und Standards
Personalziele	<p>Die WBD-AöR wollen zufriedene Kunden. „Deshalb ist die Qualität unserer Dienstleistungen und Produkte eines der obersten Ziele. Dies gilt auch für alle Leistungen, die unter unserem Namen erbracht werden.“ (vgl. QM-Ziele) Aus diesem Grund kommt sowohl der Motivation der Beschäftigten als auch deren Qualifikation ein besonders hoher Stellenwert zu. Dementsprechend sind bei Senkung der Fehlzeiten in der Belegschaft folgende Teilziele zu realisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Personal- und Organisationsentwicklung an den Unternehmenszielen • Engagement der Beschäftigten im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sowie des Betrieblichen Vorschlagswesens • Steigerung der Mitarbeitermotivation durch das Prinzip „Fördern und Fordern“ sowie Übertragung von Verantwortlichkeiten

	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der Führungsgrundsätze der WBD-AöR und offener Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten • Schaffung eines teamorientierten Arbeitsklimas • Förderung des Qualitätsbewusstseins aller Beschäftigten durch die Führungskräfte • Bedarfsorientierte Qualifikation, Aus- und Weiterbildung • Ein dem Anforderungsprofil der WBD entsprechender Stellenplan • Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten
Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele	<p>Die WBD-AöR setzt sich seit Jahren für umweltbewusstes Verhalten ein. Jeder Beschäftigte kann im Rahmen seiner Wirkungsstätte seinen eigenen Beitrag hierzu leisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Energieverbräuche • Ressourcenschonendes Wirtschaften aller Fachbereiche • Umweltbewusste Investitionsentscheidungen im Rahmen des Beschaffungsvorgangs • Einhaltung von Umweltstandards

Abbildung 1: Einfluss der Unternehmensziele auf die Ziele des RCM

Den vorgenannten strategischen Zielen untergeordnet sind die mit den Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen jährlich neu vereinbarten Ziele, an denen sich das RCM dieser Bereiche ausrichtet.

2.3. Struktur des Risikomanagement-Prozesses

Ergänzend zu diesem Leitfaden ist seit Mai 2015 die Verfahrensanweisung „Risiko-Chancen-Management bei der WBD-AöR“⁸ im Management-Handbuch der WBD-AöR hinterlegt, die einerseits den Hauptprozess des Risiko-Chancen-Managements darstellt, andererseits den Teilprozess der regelmäßigen Berichterstattung (Reporting) gesondert herausgreift.

Das Risiko-Chancen Management der WBD-AöR ist in seinem Kernprozess nach der Identifikation von neuen Risiken/ Chancen vierstufig aufgebaut:



Abbildung 2: Kernprozess (Analyse, Bewertung, Steuerung) im RCM der WBD-AöR

⁸ Siehe VA-A 78 im Management-Handbuch (MHB) der WBD-AöR

Die am RCM-Prozess beteiligten Beschäftigten der WBD-AöR haben bei Bedarf die Möglichkeit, ergänzende Informationen und Anleitungen (z.B. „Anleitung_RCM_Bestätigungs-_und_Freigabeprozess“) über die softwareseitig hinterlegte Dokumentenplattform oder den WBD-Arbeitsgruppenordner „Risiko-Chancen-Management“ auf Laufwerk V:\ abzurufen.

2.3.1. Organisationsstruktur

Entsprechend der gesetzlichen Verpflichtung, hat der Vorstand kontinuierlich darauf hingewirkt, ein Überwachungssystem zur Risikofrüherkennung und Risikosteuerung zu etablieren. Risikomanagement ist Teil der Unternehmensstrategie der WBD-AöR. In diesem Sinne trägt die oberste Führungsebene die Verantwortung für alle Risiken und ist für die Umsetzung der Risikostrategie zuständig.

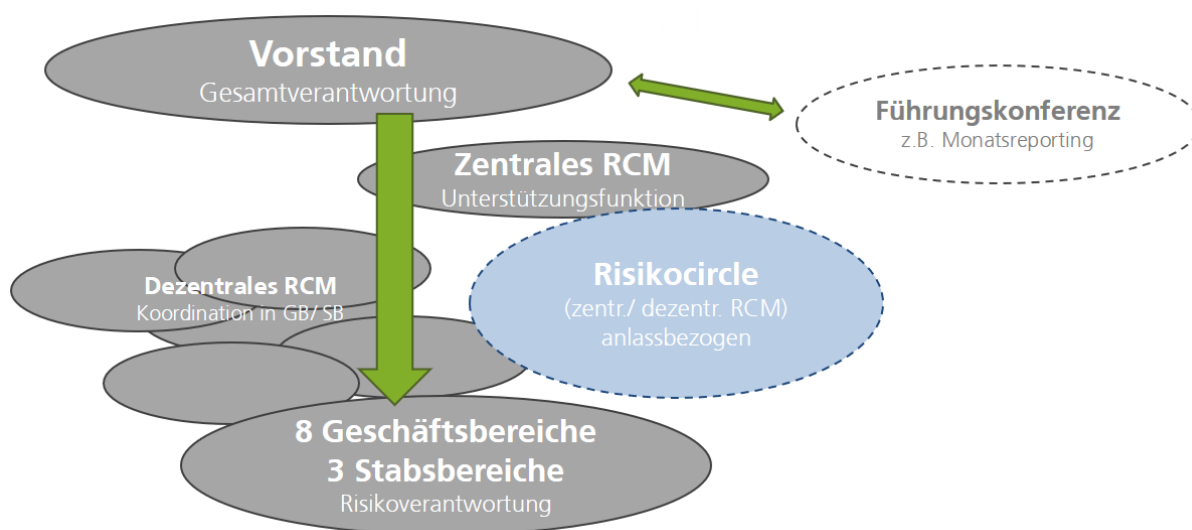


Abbildung 3: Organisationsstruktur des RCM bei der WBD-AöR

Das zentrale Risikomanagement unterstützt den Vorstand durch Beratung und bündelt die geschäftsbereichsübergreifenden Aktivitäten (z.B. Richtlinien, Verfahren Koordination von Audits, Vorbereitung und Durchführung des „Risiko-Circle“, Beratung und Unterstützung der dezentralen Ebenen, etc.). Das zentrale Risikomanagement ist weiterhin zur Durchsetzung der fachlichen Anforderungen gegenüber den Geschäfts- und Stabsbereichsleitungen befugt. Das rechtzeitige Erkennen (Risikoidentifikation), Analysieren, Bewerten, Steuern und Überwachen von Risiken verbleibt in der Verantwortung der obersten Führungsebene und den jeweils verantwortlichen Geschäftsbereichs- bzw. Stabsbereichsleitungen.

Die operative Umsetzung der Risikostrategie und somit das operative Risikomanagement erfolgt über die zuständigen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen⁹. Auf der Ebene des dezentralen RCM wird sichergestellt, dass alle relevanten fachlichen Aspekte in der standardisierten RCM-Software zeitnah erfasst bzw. aktualisiert werden und Verantwortlichkeiten für die vorhandenen Einzelrisiken und Maßnahmen eindeutig festgelegt sind. Darüber hinaus ist der Prozess der „Risikokommunikation“ innerhalb der Geschäfts-/ Stabsbereiche durch das dezentrale RCM sicherzustellen.

2.3.2. Risikoverantwortung

Der Vorstand ist im Rahmen der Gesamtverantwortung Träger des Risiko-Chancen-Managements der WBD-AöR. Die Verantwortung für die jeweiligen Risiken aus den Geschäfts-/Stabsbereichen obliegt den jeweiligen Leitungspersonen. „Risiko-Eigner“ (Risk-Owner) sind demgemäß die Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen, die für die ordnungsgemäße Steuerung und Überwachung der Risiken und

⁹ Stabsstellen nur dann, wenn sie selber im Einzelfall mit Weisungsbefugnissen ausgestattet sind.

Chancen ihres Bereiches verantwortlich sind. Die Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen tragen somit die Verantwortung für die in ihrem Zuständigkeitsbereich liegenden Risiken und Chancen. In Anlehnung an die Vorgaben des Qualitäts- und Umweltmanagements (vgl. MHB Kapitel 01) sorgen die Geschäftsbereichs-/ Stabsbereichsleitungen insbesondere dafür, dass Risiken und Chancen erkannt, eindeutig definiert, die Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Aufgaben festgelegt und die Realisierung bzw. der Vollzug der Maßnahmen kontrolliert werden. Die entsprechenden Änderungsbedarfe werden im Rahmen der regelmäßigen Abfragen (u.a. „Risiko-Inventuren“ 2x jährlich) durch die dezentralen Risikomanagerinnen und Risikomanager in das RCM-System eingepflegt. Die Führungskräfte werden dieser Verantwortung gerecht, indem sie ihre im Geschäfts-/ Stabsbereich liegenden Risiken und Chancen tatsächlich benennen, bewerten und die erforderlichen Maßnahmen mit Umsetzungsschritten zwecks Steuerung einleiten. Die Verantwortung für die Bestimmung des angestrebten Risiko-Niveaus (Zielwerte), insbesondere bei den wenigen „TOP-Risiken“, obliegt dem Vorstand, der, in Abstimmung mit den verantwortlichen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen, die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Steuerung und zu Handlungsalternativen einleitet. Seit 2011 ist die ursprüngliche „Risikokonferenz“ in die regelmäßig stattfindenden Sitzungen der Führungskonferenz (FK) integriert. Ergänzt durch die i.d.R. monatlich stattfindende Führungskonferenz (FK) zum Monatsreporting. In dieser FK werden Kennzahlenabweichungen der Geschäftsbereiche thematisiert und perspektivische Handlungsnotwendigkeiten diskutiert.

Das zentrale RCM fungiert als Schnittstelle zwischen Vorstand und Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen mit ihrem dezentralen Risikomanagement. Soweit von den Stabsbereichen Risiken/ Chancen identifiziert werden, übernimmt das zentrale RCM für die Stabsbereiche ebenfalls die Tätigkeiten des dezentralen RCM.

Im Rahmen ihrer Risikoverantwortung werden die Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen durch ihre jeweiligen dezentralen Risikomanagerinnen und Risikomanager unterstützt. Soweit kein Bereichsmanagement vorhanden ist, wird die Aufgabenwahrnehmung durch die Geschäftsbereichsleitungen einer festen Funktionsstelle übertragen. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass es sich um eine Funktionsstelle handelt, die koordinierende Aufgaben für den gesamten Geschäftsbereich wahrnimmt. Bei der Auswahl ist darauf zu achten, dass sich die Person von ihrer Kompetenz eignet, das Risiko-Chancen-Management im jeweiligen Geschäftsbereich fachlich voranzubringen und mit der Geschäftsbereichsleitung abzustimmen. Insofern sollte diese Person unmittelbaren Zugang zur zuständigen Führungskraft des Geschäftsbereichs haben. Zugleich ist eine Vertretung des dezentralen RCM im Geschäftsbereich sicherzustellen.

Eine aktive Mitarbeit ist von allen Führungskräften gefordert, da sie für die Risiko- bzw. Maßnahmenüberwachung verantwortlich sind. Die dezentralen Risikomanagerinnen und Risikomanager, als Schnittstelle zu den Bereichs- und Arbeitsgruppenleitungen, haben die Aufgabe, ein regelmäßiges Reporting, insbesondere bei der Eskalation von Risiken, zu gewährleisten. Sie bringen die bereichsspezifischen Risikoprofile in den Risiko-Circle ein. Durch diesen Erfahrungs- und Informationsaustausch wird sichergestellt, dass Risiken mit übergreifendem Bezug nicht aus dem Blick geraten.

Gesamtverantwortung Vorstand: Herr Patermann, T. (WBD-V-I) Herr Linsen, U. (WBD-V-II)			
Zentrales RCM: Herr Giesen, M. (WBD-C) Herr Goßow, S.; stellv. (WBD-C) Herr Caus, M.; techn. Koord. (WBD-C)			
Dezentrales Risikomanagement Geschäftsbereichs-/Stabsbereichsleitung (Risiko-Eigner)			
Organisations-einheit	Organisationsbezeichnung	Geschäftsbereichsleitung/ Stabsbereichsleitung	Risikomanager/in
WBD-A	Abfallwirtschaft	Herr Wiele, I.	Frau Stölting, B.
WBD-G	Grünflächen/ Friedhöfe	Herr Adrian, R.	Herr Donner, J.

WBD-K	Kaufmännische Services	Herr Gerbracht, W.	Herr Horenkamp, J.
WBD-SI	Stadtentwässerung/ Infrastruktur	Herr Becker, H.-P.	Frau Zimmermann, G. Herr Steffl, S.; stellv.
WBD-SK	Stadtreinigung/ Kanalbetrieb	Herr Lorenz, N.	Herr Jansen, V.
WBD-T	Technische Services	Herr Benstem, A.	Herr Seidel, G.
WBD-P	Personalmanagement/ Organisation	Herr Drewes, M.	Frau Lenzen, S. Herr Podsada, S.; stellv.
WBD-VB	Vertrieb	Herr Thelen, P.	Frau Elsner, B.
WBD-R	Recht	Frau Steinmetz, C.	Herr Giesen, M.
WBD-U	Unternehmenskommunikation	Frau Kersken, S.	Herr Giesen, M.

Abbildung 4: Verantwortlichkeiten im Risiko-Chancen-Management (Stand 09/2019)

2.3.3. Prozess des Risiko-Chancen Managements (RCM)

Das Risiko-Chancen-Management-System besteht unter anderem aus dem Zusammenspiel der Kern-Elemente

- Controlling,
- Interne Revision (IR),
- Internes Kontrollsystem (IKS) und
- risikoorientiertes Früherkennungssystem.

Demgemäß ist auf eine Integration der vorgenannten Elemente zu achten, die sich zugleich im Qualitätsmanagement der WBD-AöR ergänzend wiederfinden sollten. Das risikoorientierte Früherkennungssystem beinhaltet die Arbeitsschritte, die zur Identifizierung, Analyse, Bewertung und Steuerung der Unternehmensrisiken notwendig sind, während über das betriebliche interne Überwachungssystem die Funktionsfähigkeit und Vollständigkeit des RCM geprüft werden sollte. Bei der WBD-AöR ist der Stabsbereich Compliance u.a. mit den Aufgabenfeldern Risiko-Chancen-Management (RCM) und Interne Revision (IR) betraut. Insofern liegt nahe, dass im Rahmen der Durchführung des RCM-Prozesses und der Prüfung des RCM-Prozesses durch die IR Interessenskonflikte entstehen. Beim Blick auf das „Three-Lines-of-Defense-Modell (3LoD)“, als branchenübergreifendes „Best-Practice Governance Modell“ für die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Kontroll- und Überwachungssystems in Unternehmen, wird deutlich, dass mit Übernahme von RCM-Tätigkeit durch die IR die Sicherstellung der Objektivität nur durch die Trennung von strategischer und operativer Verantwortung erfolgen kann.

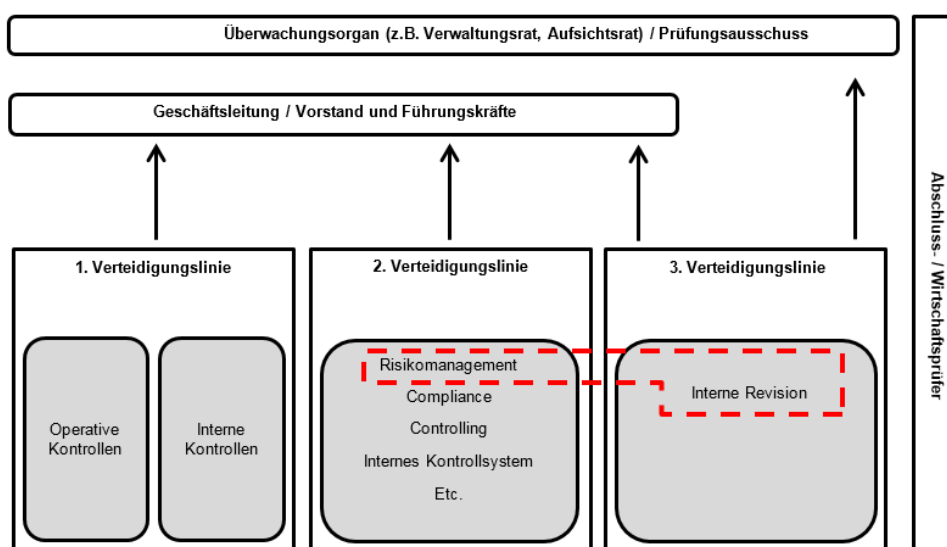


Abbildung 5: Ansatz 3LoD-Modell mit Trennung von strategischer und operativer Verantwortung

Durch die Integration von Funktionen in der Internen Revision und einer bewussten Aufhebung der Trennung zwischen den Aufgaben der zweiten und dritten Verteidigungslinie, können sich neben Administrations- und Effizienzvorteilen für eine wirksame Überwachung und Kontrolle insbesondere Vorteile für den unternehmerischen Erfolg der Organisation ergeben.

Für die hierbei unvermeidlichen Einschränkungen in der Unabhängigkeit der Internen Revision lassen sich - im Rahmen der verbindlichen Standards - Alternativen für eine wirksame Überwachung und Kontrolle gestalten.

Durch die organisatorische Einbindung des RCM in den Stabsbereich Compliance kann eine interne Prüfung des RCM nicht objektiv erfolgen. Eine Prüfung durch externe Stellen ist insofern erforderlich¹⁰. Ergänzend wird jährlich im Rahmen des Lageberichts über die jeweilige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Vollständigkeit des RCM betrachtet. Das Risikomanagementsystem und Überwachungssystem der WBD-AÖR besteht aus folgenden Elementen:

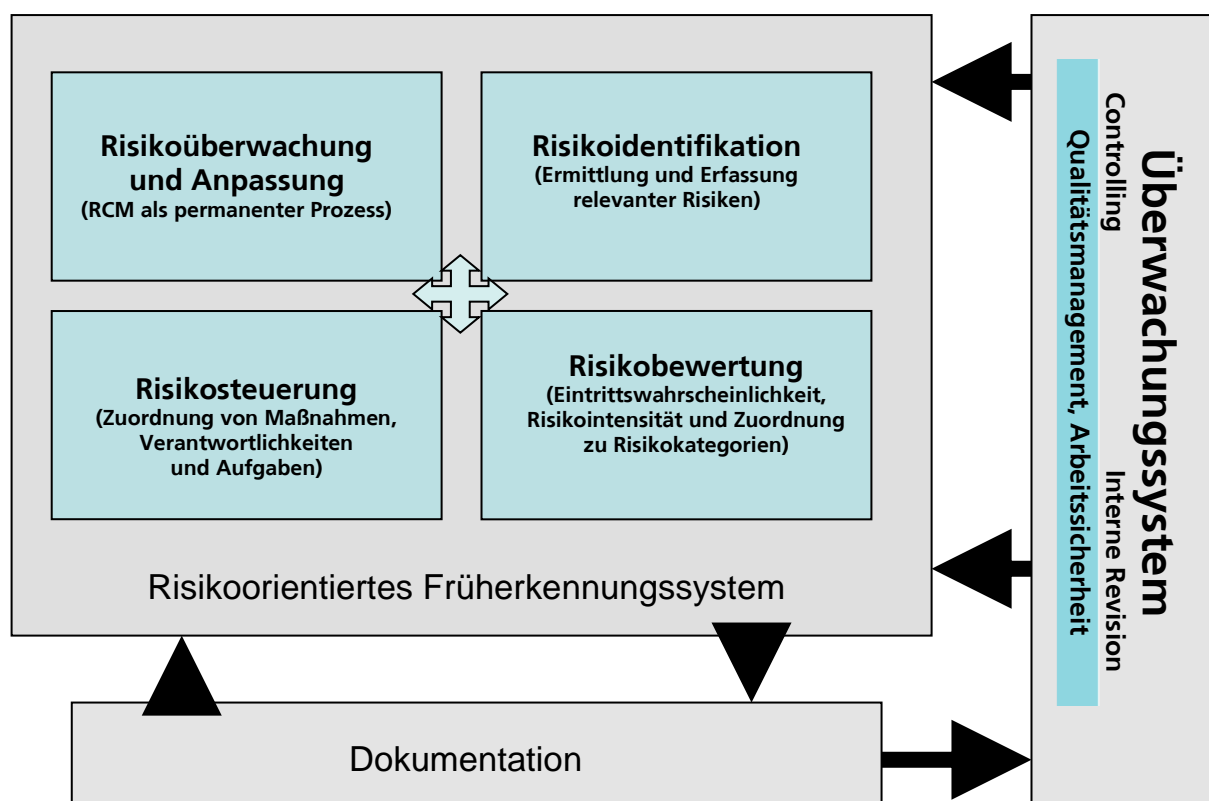


Abbildung 6: Risikomanagementsystem und Überwachungssystem

Das RCM der WBD-AÖR erfolgt als kontinuierlicher Prozess, der sich im modularen Kreislauf aus Kommunikation, Dokumentation, Kontrolle und Frühwarnsystem bewegt. In diesem wird seitens des Vorstandes und der Geschäfts-/ Stabsbereiche regelmäßig überprüft, inwieweit

- neue Risiken identifiziert wurden,
- bisher nicht aufgenommene Risiken in das Risikoportfolio eingepflegt werden müssen oder
- bestehende Risiken zu aktualisieren sind.

Hieran anschließend erfolgen in Abstimmung zwischen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen und dem jeweiligen dezentralen Risikomanagement die Risikobewertungen sowie die Festlegung erforderlicher Maßnahmen(-schritte) zur Risikosteuerung. Mit Integration der Risikodokumentation und des Risikoreportings ergibt sich ein Prozesskreislauf mit folgenden „Zeitscheiben“:

¹⁰ Die letzte externe Überprüfung erfolgte in 2004.

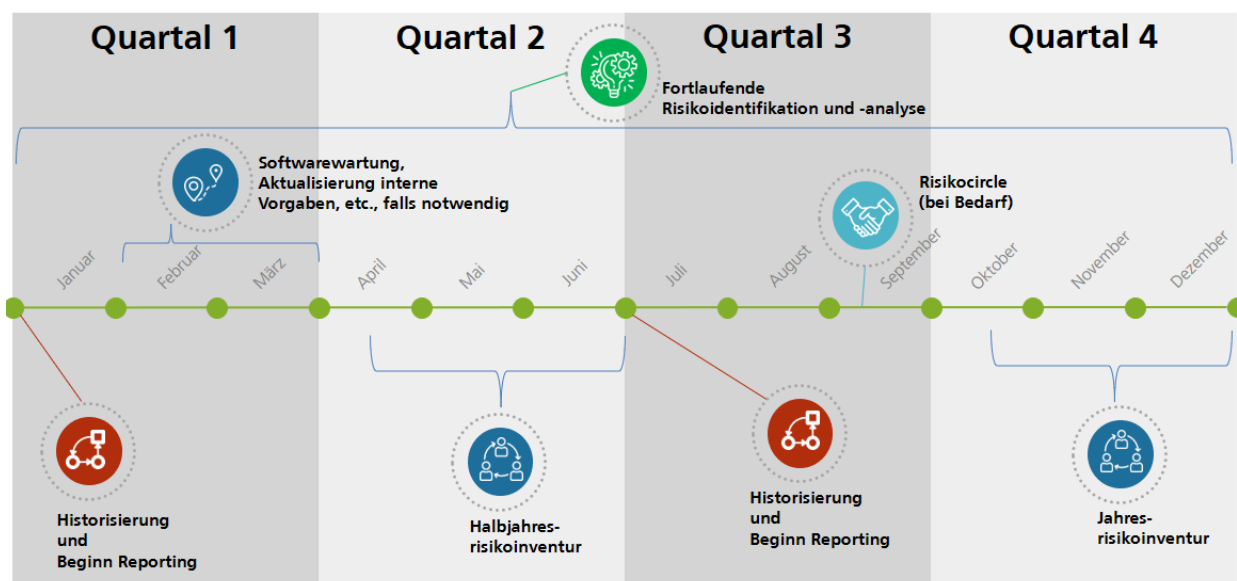


Abbildung 7: Jährliche „Meilensteine“ im Risiko-Chancen-Management

Ziel der Prozessorientierung ist eine optimierte Balance aus Risikobestand und Risikobewältigung, durch die Abhängigkeiten besser erkannt und Fehlentscheidungen vermieden werden können. Eine isolierte Betrachtung einzelner, besonders „prominenter“ Risiken reicht alleine nicht aus.

Die Tätigkeiten im Kernprozess des RCM der WBD-AöR unterliegen folgenden Anforderungen:

Risikoidentifikation:	In dieser Phase werden die aus Sicht der Geschäfts-/ Stabsbereiche relevanten Risiken identifiziert und nach einem einheitlichen Schema erfasst. Hierbei werden bereits bekannte und benannte Risiken nochmals auf ihre Aktualität geprüft. Sobald ein neues Risiko erkannt wird, ist dieses durch das dezentrale Risikomanagement des Bereichs in das Softwaresystem einzupflegen. Die Geschäftsbereichs- und Stabsbereichsleitungen haben demgemäß im Sinne des Vorstandes für eine funktionierende bereichsinterne Risikokommunikation Sorge zu tragen. Die Risikolistung ist mindestens halbjährlich von den Geschäfts-/ Stabsbereichen zu aktualisieren.															
Risikobewertung:	<p>Für die Risikobewertung sind insbesondere zwei Faktoren heranzuziehen:</p> <p>→ Eintrittswahrscheinlichkeit (Zeitraum: 1-3 Jahre)</p> <p>→ Schadenvolumina/ Auswirkung</p> <p>In Ergänzung der Risikointensität kann im Rahmen der Risikobewertung die Wirkungsdauer als dritter Faktor berücksichtigt werden. Risiken, die einen einmaligen Schaden verursachen (z.B. Brand), sind genauso zu erfassen, wie Risiken, die eine nachhaltige Wirkung zeigen. Als Zeithorizont wird daher ein mittelfristiger Planungszeitraum von 1-3 Jahren zu Grunde gelegt. Letztlich sind bei der Einschätzung Erfahrungswerte von max. 10 Jahren als Orientierungswert heranzuziehen und die erwartete Wirkung für die nächsten Jahre ist daran auszurichten.</p> <table><tr><th colspan="3">Eintrittswahrscheinlichkeiten (-klasse) im Rahmen der Risikobewertung</th></tr><tr><td>HOCH</td><td>4</td><td>(1-3 Jahre)</td></tr><tr><td>MITTEL</td><td>3</td><td>(1-3 Jahre)</td></tr><tr><td>GERING</td><td>2</td><td>(1-3 Jahre)</td></tr><tr><td>SEHR GERING</td><td>1</td><td>(1-3 Jahre)</td></tr></table> <p>Die Bewertung der jeweiligen Risiken erfolgt durch die Geschäftsbereichsleitung, unterstützt durch die dezentralen Risikomanagerinnen und Risikomanager. Jedes Risiko ist mit einer finanziellen Messgröße zu bewerten. Eine Quantifizierung im Sinne der Auswirkung bei Schadenseintritt lässt sich oftmals nur anhand von subjektiven Erfahrungswerten realisieren. Da bei einigen Risiken ein absoluter Betrag</p>	Eintrittswahrscheinlichkeiten (-klasse) im Rahmen der Risikobewertung			HOCH	4	(1-3 Jahre)	MITTEL	3	(1-3 Jahre)	GERING	2	(1-3 Jahre)	SEHR GERING	1	(1-3 Jahre)
Eintrittswahrscheinlichkeiten (-klasse) im Rahmen der Risikobewertung																
HOCH	4	(1-3 Jahre)														
MITTEL	3	(1-3 Jahre)														
GERING	2	(1-3 Jahre)														
SEHR GERING	1	(1-3 Jahre)														

	<p>nicht konkret ausgewiesen werden kann, besteht bei der WBD-AöR die Möglichkeit, ein Risiko qualitativ zu bewerten. Im Rahmen der Bewertung sind, soweit kein absoluter Betrag angegeben werden kann, folgende Spannbreiten vorgesehen:</p> <table><tr><th colspan="3">Auswirkungsklassen/ Schadenvolumina im Rahmen der Risikobewertung</th></tr><tr><td>KRITISCH</td><td>6</td><td>(>1,5 Mio bis ~)</td></tr><tr><td>SEHR HOCH</td><td>5</td><td>(bis 1,5 Mio Euro)</td></tr><tr><td>HOCH</td><td>4</td><td>(bis 200T Euro)</td></tr><tr><td>MITTEL</td><td>3</td><td>(bis 50T Euro)</td></tr><tr><td>NIEDRIG</td><td>2</td><td>(bis 25T Euro)</td></tr><tr><td>SEHR NIEDRIG</td><td>1</td><td>(<10T Euro)</td></tr></table> <p>Ereignisse bzw. sogenannte Kleinschäden mit hoher Frequenz haben in der Summe häufig eine hohe Bedeutung und dürfen im Vergleich zu tendenziell „katastrophenartigen“ Risiken nicht vernachlässigt und damit unterbewertet werden. Die Risikobewertung durch die Risk-Owner erfolgt nach folgendem Schema:</p> <ul style="list-style-type: none">• Risikoanalyse anhand von Erfahrungswerten und Einschätzungen• Zuordnung von Schadenssummen unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit• Festlegung von Schwellenwerten, ab denen eine Warnmeldung erfolgen muss• Ggf. Aggregation der Risiken <p>Die Risikobewertung erfolgt unter anderem anhand der Angabe der ergebniswirksamen Schadenshöhe bei Eintritt des Schadensereignisses. Die Bewertung kann quantitativ (absoluter Euro-Betrag) oder qualitativ (Eurobetrag innerhalb einer festgelegten Klasse) vorgenommen werden. Erwünscht ist eine Brutto-/ Nettobewertung.</p>	Auswirkungsklassen/ Schadenvolumina im Rahmen der Risikobewertung			KRITISCH	6	(>1,5 Mio bis ~)	SEHR HOCH	5	(bis 1,5 Mio Euro)	HOCH	4	(bis 200T Euro)	MITTEL	3	(bis 50T Euro)	NIEDRIG	2	(bis 25T Euro)	SEHR NIEDRIG	1	(<10T Euro)
Auswirkungsklassen/ Schadenvolumina im Rahmen der Risikobewertung																						
KRITISCH	6	(>1,5 Mio bis ~)																				
SEHR HOCH	5	(bis 1,5 Mio Euro)																				
HOCH	4	(bis 200T Euro)																				
MITTEL	3	(bis 50T Euro)																				
NIEDRIG	2	(bis 25T Euro)																				
SEHR NIEDRIG	1	(<10T Euro)																				
Risikosteuerung:	<p>Im Anschluss an die Bewertungsphase werden die Verantwortlichkeiten festgelegt und Maßnahmen, durch die eine aktive Beeinflussung der ermittelten Risiken möglich ist, benannt. Die WBD-AöR steuert ihre Risiken durch folgende Entscheidungsalternativen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Akzeptieren von Risiken,• Begrenzen von Risiken,• Überwälzen von Risiken oder• Vermeiden von Risiken. <p>Um die Auswirkungen eines Risikos zu minimieren bzw. zu begrenzen, wird von den verantwortlichen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen ausgelotet, welche Gegenmaßnahmen zu ergreifen und welche Frühwarnindikatoren heranzuziehen sind. Nach Festlegung der Strategie wird konkretisiert, durch welche Person die Risikoentwicklung zu koordinieren ist und welche Maßnahmen/ Maßnahmenschritte einzuleiten sind. Der so genannte „Maßnahmenverantwortliche“ ist konkret zu benennen. Jede Maßnahme erhält einen Termin, zu dem der Verantwortliche aus dem Softwaresystem heraus eine automatische E-Mail erhält. Die Maßnahmen sollen eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder eine Begrenzung der Schadenshöhe bewirken und somit Verlustpotenziale minimieren. Es empfiehlt sich, die Maßnahmen durch einzelne Umsetzungsschritte (Maßnahmenschritte) zu konkretisieren und diese ebenfalls mit einem Termin und einer für die Umsetzung verantwortlichen Person zu belegen. Die Maßnahmen- bzw. Risikosteuerung ist regelmäßig durch entsprechende Berichterstattung zu dokumentieren. Risiken ohne Maßnahmen und Umsetzungsschritte werden nicht gesteuert und sind daher nicht im RCM-System anzulegen. Eine Ausnahme hiervon besteht lediglich bei Risiken im Entwurfsstadium (sogenannte „Draft“-Risiken oder „Sachverhalte“¹¹).</p>																					
Risikoüberwachung:	<p>Risiko-Chancen-Management wird bei der WBD-AöR als permanenter Prozess verstanden und erfolgt durch das dezentrale RCM. Erfasste Risiken werden i.d.R.</p>																					

¹¹ Bezeichnung in Software R2C_GRC

vierteljährlich, mindestens jedoch halbjährlich im Hinblick auf ihre Relevanz, Bewertung und Maßnahmenkongruenz überprüft, modifiziert, ergänzt und bei Bedarf neu definiert. Eine darunterliegende Taktfrequenz ist jederzeit möglich.

Durch die vorgenannte bei der WBD-AöR festgelegte Risikobetrachtung, soll möglichst ausgeschlossen werden, dass Wechselwirkungen eines Risikos zu anderen Risiken unberücksichtigt bleiben oder unscheinbare Risiken sich zu wesentlichen Schadensereignissen verdichten, ohne vorher erkannt worden zu sein. Der Prozess befindet sich in einem steten Kreislaufsystem:

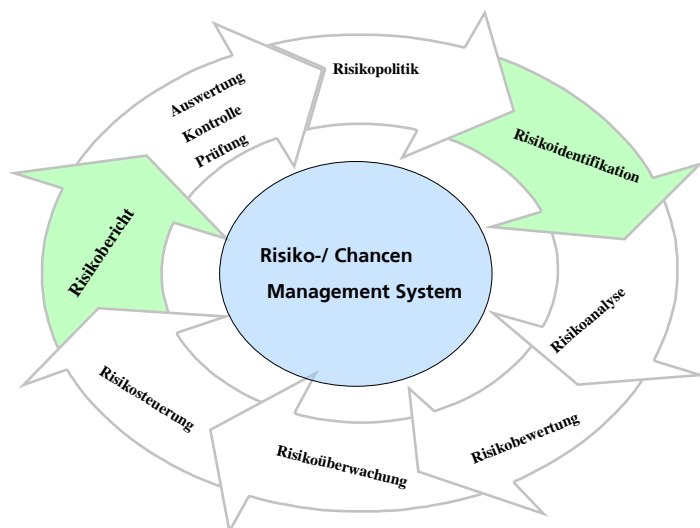


Abbildung 8: Risiko-Chancen-Management-Prozess als Kreislauf

Der RCM-Prozess der WBD-AöR wird seit 2004 durch die Standardsoftware „R2C“ der Fa. Schleppen AG unterstützt. Bis Anfang 2019 wurde die spezifische Software „R2C_risk_to_chance“ eingesetzt. Diese Software wurde im Februar 2019 durch „R2C_GRC (G=Governance, R= Risk, C=Compliance)“ ersetzt. In der Software ist ein methodischer Standard festgelegt, der für alle Geschäfts-/ Stabsbereiche verbindlich ist und somit die geforderte Transparenz und Einheitlichkeit gewährleistet. Durch den Standard ist es ebenfalls möglich, risikobehaftete Themen, von denen sich mögliche Risiko-Eigner noch nicht im Klaren sind, wie sie sich entwickeln, als sogenannte Entwurfsrisiken (auch Draft-Risiken oder Sachverhalte genannt) aufzunehmen. Diese Risiken im Entwurfsstadium werden mit vereinfachten Eingaben eingetragen und tauchen in der Risikostatistik ebenso wenig auf, wie in der RiskMap. Erst wenn sie in ein aktives Business-Risiko überführt werden, erfolgt eine Ausweisung in den jeweiligen Reports. Im Rahmen der halbjährlichen Risiko-Inventuren müssen diese Entwurfsrisiken von den Risiko-Eignern jedoch regelmäßig betrachtet werden.

3. Risikostrategie bei der WBD-AöR

Die Leitlinien und Ausführungen zum Qualitäts- und Umweltmanagement der WBD-AöR gelten für das RCM uneingeschränkt.

Das Risiko-Chancen-Management der WBD zielt darauf ab, in effizienter Form frühzeitig das Risikoprofil der WBD-AöR abzubilden, um zeitnah angemessene Handlungsstrategien für aufgezeigte Eskalationsstufen einzuleiten.

Sobald ein Risiko erkannt ist, besteht die Möglichkeit, dieses Risiko bewusst und aktiv zu steuern und die sich ergebenden Chancen wahrzunehmen. Hierbei wird die Risikobereitschaft aus Sicht des Vorstandes im Hinblick auf die herausragenden Risiken zu fokussieren sein, um sich nicht in vielen kleinen Themen zu verlieren und damit die Steuerungskraft zu torpedieren. Vor diesem Hintergrund kommt der Risikokommunikation im Unternehmen ein entsprechender Stellenwert zu.

Die WBD-AöR bedient sich einer standardisierten Software, durch die eine Vereinheitlichung des Handlings über alle Geschäftsbereiche hinweg sichergestellt wird.

3.1. Risikopolitik

Der Vorstand nimmt unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens auf Grundlage der geschäftspolitischen Zielsetzungen eine steuernde Funktion wahr. Damit ergänzt die Risikopolitik die Unternehmensstrategie. Zur Sicherung der Unternehmensziele sind risikopolitische Schwerpunkte gesetzt.

Sicherung des Geschäftserfolges und Minimierung der Risikokosten	Die Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolges ist zwangsläufig auch mit Risiken verbunden. Vorrangig geht es der WBD-AöR darum, das Erreichen der Unternehmensziele im Zeitablauf zu sichern und die Risikokosten zu senken. Der Vorstand fokussiert hierbei einen dynamischen Ansatz, nach dem das RCM nicht statisch ausgeprägt ist, sondern kontinuierlichen Anpassungsprozessen unterliegt.
Erkennen der unternehmerischen Risikolage und zeitnahe Reaktion	Ziel des RCM der WBD-AöR ist es, die unternehmerische Risikolage konkret zu erkennen, um zeitnah und unmittelbar die erforderlichen Handlungsstrategien und Maßnahmenpläne zu realisieren. Nicht die Vermeidung aller identifizierten Risiken, sondern das Abwägen von Risiken und Chancen ist erklärtes Ziel. Hierzu ist eine offensive Risiko-Kommunikation erforderlich. Keine Handlung oder Entscheidung darf auf die Ertrags- und Vermögenslage erheblich negativ wirkende und somit ggf. „existenzgefährdende“ Risiken nach sich ziehen. Insofern ist bei allen Entscheidungsvorbereitungen immer auch eine angemessene Risikoabwägung erforderlich.
Optimierte Balance der Risikosteuerung und Risikobewältigung	Risiken finden sich in allen Funktionsbereichen und auf allen organisatorischen Ebenen. Eine isolierte Betrachtung einzelner, besonders „herausragender“ Risiken, reicht für die nachhaltige Risikoabsicherung nicht aus. Von daher legt der Vorstand der WBD-AöR Wert auf eine optimierte Balance aus Risikobestand und Risikobewältigung (Risikobereitschaft). Nicht vermeidbare Risiken sind, soweit wirtschaftlich vertretbar, zu versichern. Restrisiken sind mit dem Instrumentarium des Risiko-Chancen-Managements zu steuern.
Risiko- und Kontrollkultur als Erfolgsfaktor	Durch das RCM werden unternehmerische Entscheidungen beeinflusst und unternehmerische Prozesse unterstützt. Der Vorstand ist auf die Güte und Qualität der Entscheidungsgrundlagen aus den Geschäftsbereichen angewiesen. Eine funktionierende und gelebte Risiko- und Kontrollkultur soll mittelfristig als Erfolgsfaktor für die WBD-AöR wirken und den nachhaltigen Unternehmenswert erhöhen. Von daher kommt der Identifikation potentieller Risiken für die Erfolgsplanung und die Erreichung der Unternehmensziele ein strategischer Stellenwert zu.
Wahrung der Wirtschaftlichkeit	Effizienz und Wirtschaftlichkeit sind die besten Grundlagen für die Erbringung der betrieblichen Leistungen und eine dauerhafte Gebührenstabilität. Dies fördert zugleich eine positive Wahrnehmung und nachfolgend einen Imagegewinn in der Öffentlichkeit für die WBD-AöR.

Abbildung 9: Kenngrößen der Risikopolitik der WBD-AöR

3.2. Risikosteuerung

Der Vorstand stellt durch geeignete Maßnahmen sicher, dass sich vorhandene Risiken in einem vertretbaren Maß zur Unternehmensentwicklung verändern. Existenzgefährdende Risiken sind zu vermeiden. Risiken die einer Steuerung im Risiko-Chancen-Management zugeführt wurden, können auch nach vollständiger Umsetzung der definierten Maßnahmen Restrisiken beinhalten. Diese Restrisiken werden akzeptiert und im Risiko-Chancen-Management auf die Stufe „erledigt“ gesetzt.¹²

Als unterstützendes Beratungsgremium hat der Vorstand die Führungskonferenz etabliert. Bereichsübergreifend werden alle wichtigen Themen und Kennzahlen in der Führungskonferenz, bestehend aus Vorstand sowie Geschäfts- und Stabsbereichsleitungen, beraten und damit verbundene strategische Zielsetzungen konkretisiert.

¹² Umgang mit erledigten Risiken siehe Punkt 4.3 dieses Leitfadens

Der Stabsbereich Compliance (WBD-C) übernimmt im Auftrag des Vorstands für das Themenfeld „Risiko-Chancen-Management“ eine koordinierende Funktion, einschließlich der Abstimmung mit den dezentralen Risikobereichen der einzelnen Geschäfts-/ Stabsbereiche.

Folgende Handlungsalternativen zur Risikosteuerung kommen in Betracht:

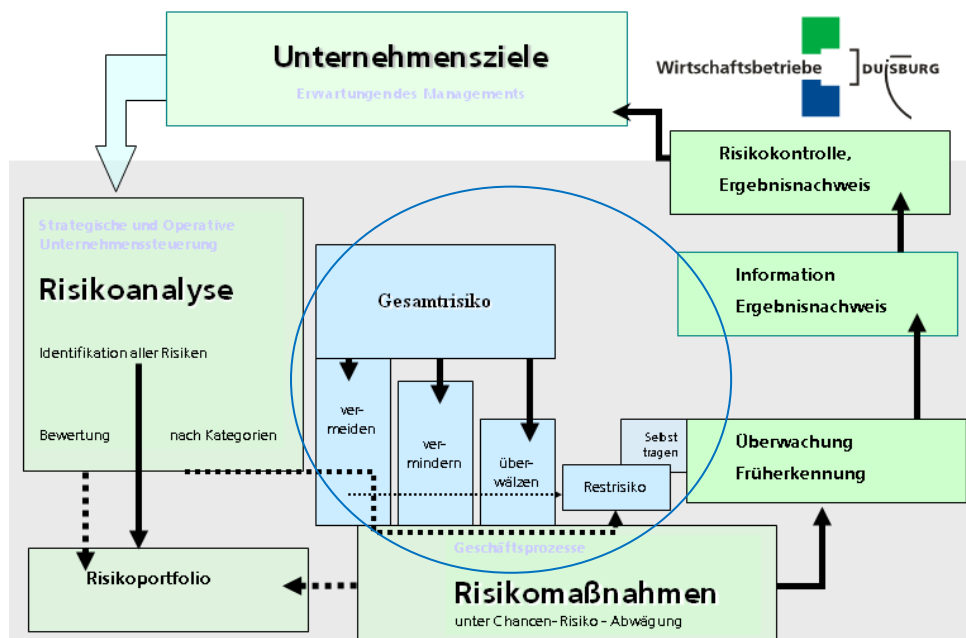


Abbildung 10: Risikomanagement-Kreislauf

Vermeiden:	Auf risikobehaftete Geschäfte, Ereignisse, Maßnahmen wird verzichtet, wodurch Geschäftsrisiken vermieden werden und evtl. Chancen bewusst nicht wahrgenommen werden, da die Nutzenerwartungen nicht in Relation zum Risiko stehen.
Begrenzen/ Vermindern:	Ein erwartetes, identifiziertes Risiko wird in seiner Ausprägung durch eine maßnahmengesteuerte Überwachung reduziert. Derartige Risiken werden kontinuierlich von den „Risk-Ownern“ überwacht (Ursachenorientierte Verminderung der Schadenshäufigkeit oder wirkungsorientierte Verminderung der Schadenshöhe).
Überwälzen:	Ein erwartetes, identifiziertes Risiko wird ausgelagert und auf Dritte transferiert z.B. durch den Abschluss von Versicherungen und/ oder vertragliche Regelungen.
Akzeptieren:	Ein erwartetes, identifiziertes Risiko wird akzeptiert und in Kauf genommen, da die Nutzenerwartungen (Chancen) überwiegen, bzw. das Schadensereignis keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Ertrags- und Erlöslage des Unternehmens nimmt.
Selbst tragen:	Soweit Maßnahmen zur Risikominimierung eingeleitet und umgesetzt wurden, können Rest-Risiken verbleiben, die selbst getragen werden. Eine weitere Steuerung des Risikos erfolgt, weitere Maßnahmen wären jedoch unverhältnismäßig bzw. nicht mehr zweckmäßig im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung. Ein möglicherweise eintretendes Schadensereignis mit all seinen Konsequenzen wird in Kauf genommen und die Schadenssumme selber getragen.

Abbildung 11: Möglichkeiten der Risikosteuerung

Um die Auswirkungen eines Risikos zu minimieren bzw. zu begrenzen, wird von den verantwortlichen Geschäfts-/ Stabsbereichen ausgelotet, welche Maßnahmen zu ergreifen sind und welche Frühwarnindikatoren heranzuziehen sind, damit zeitnah auf ungünstige Entwicklungen Einfluss genommen werden kann. Die Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen sind als Risiko-Eigner (sog. „Risk-Owner“) für die von ihnen identifizierten Risiken und die heranzuziehenden Frühwarnindikatoren verantwortlich. Hierzu gehört die kontinuierliche Überwachung und Steuerung der definierten Risiken. Unterstützt werden die Geschäftsbereichsleitungen durch die von ihnen benannten „dezentralen Risikomanagerinnen/ Risikomanager“.

Die dezentralen Risikomanagerinnen/ Risikomanager sind zuständig für die Risikokommunikation und die (softwareseitige) Risikoerfassung für den jeweiligen Geschäfts-/ Stabsbereich. Risikoanalyse, -bewertung und -steuerung verbleiben immer in Verantwortung der jeweiligen Geschäfts- oder Stabsbereichsleitung. Unterstützt werden die dezentralen Risikomanagerinnen/ Risikomanager durch das zentrale Risiko-Chancen-Management (WBD-C). Koordinierungsgremium ist der Risiko-Circle, der bei Bedarf (vorzugsweise einmal jährlich) einberufen wird.

3.3. Risikokategorien/ Kategorienatlas

Die Kategorisierung der Risiken und Chancen der WBD-AöR erfolgt in Haupt- und Subkategorien. Die Haupt- und Subkategorien beinhalten analoge Handlungsfelder. Eine der nachfolgend aufgeführten fünf Risikokategorien ist dabei jeweils als Haupt- bzw. Subkategorie auszuwählen, die sich folgendermaßen definieren:

Strategische Risiken	betreffen grundsätzlich den Aspekt der Gesamtverantwortung. Derartige Risiken sind gekennzeichnet durch Unsicherheiten in der Ergebnisentwicklung, die Unsicherheit der Entscheidung und die schwierige Realisierung von Kontrollmechanismen.
Operative Risiken	sind i.d.R. bedingt durch Verfahrensfehler und /oder durch menschliches Fehlverhalten. Derartige Risiken sind immer auch gekennzeichnet durch (fehlende) Standardisierungen, Kontrollen, Indikatoren, Präzisierungen, Verfahren und betreffen häufig Schwachstellen im Internen Kontrollsystem.
Finanzielle Risiken	betreffen grundsätzlich den Finanzbereich und somit Aspekte der Ertrags-, Vermögens-, Erlössituation. In diese Kategorie fallen alle Risiken, die z.B. zu Zahlungsausfällen führen, die das (nicht ordnungsgemäße) Buchführungs- und/oder Mahnwesen betreffen, sowie alle Risiken die sich über den Kapitalmarkt (z.B. Zinsänderungen) ergeben.
Rechtliche Risiken	ergeben sich grundsätzlich bei Nichtdurchsetzbarkeit des rechtlichen Handlungsspielraumes bei gleichzeitig verpflichtend -regulierendem Charakter. Hierunter fallen alle Risiken, die mit der Gesetzgebung, den Verordnungen, Satzungen oder auch Ratsbeschlüssen in Zusammenhang entstehen, aber auch Risiken, die sich durch Vertragsabschlüsse ergeben.
Sonstige Risiken	In die Kategorie „Sonstige Risiken“ werden alle Risiken, die nicht einer der vorgenannten Kategorie zugeordnet werden können, aufgenommen. Hierzu gehören alle Risiken, die eine Beeinträchtigung der Geschäftsvorfälle zur Folge haben, wie z.B. Ausfall von technischen Systemen, Mehraufwände durch Naturereignisse, etc..

Der (softwareseitig hinterlegte) Kategorienatlas des RCM-Systems der WBD-AöR enthält zur Orientierung eine farbliche Gruppenzuordnung:

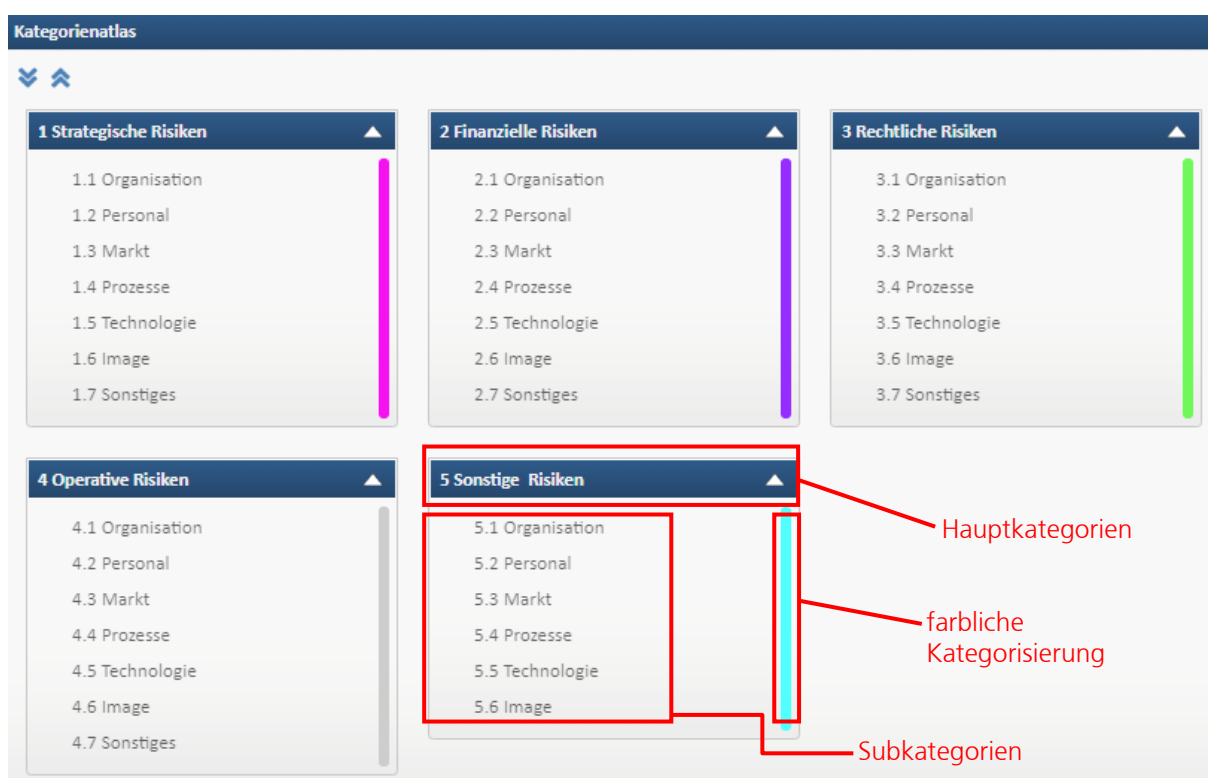


Abbildung 12: Kategorienatlas im RCM-System „R2C_GRC“ der WBD-AöR

4. Reporting

4.1. Struktur der „Risikoinventuren“

Die bei der WBD-AöR eingesetzte Software für das Risiko-Chancen-Management bietet die Möglichkeit Standardreports zu generieren, in denen die wesentlichen Risikoinformationen zusammengefasst werden. Standardmäßig werden die Reports „Risikoportfolio“¹³ und „Risikobeschreibung“¹⁴ genutzt. Ergänzend können die Übersichten „Risiko-Maßnahmen-Report“ und „Risikoänderungen“ aus dem Programm herangezogen werden.

Die an den Ampelfarben orientierten Risikozustände (GRÜN-GELB-ROT) geben den verantwortlichen Risikoeignern Auskunft über die Handlungsbedarfe bzw. die Eskalationsstufe um die Maßnahmenstruktur (möglicherweise „Sofortmaßnahmen“) anpassen zu können.

Grüne Risiken	Risiken liegen unterhalb eines festgelegten kritischen Schwellenwertes und sind unter Kontrolle. Hierbei handelt es sich um akzeptable Risiken (Risikoklasse 1), bei denen Maßnahmen nicht unbedingt erforderlich sind.
Gelbe Risiken	Risiken liegen unterhalb eines festgelegten kritischen Schwellenwertes und müssen beobachtet werden. Hierbei handelt es sich um Risiken (Risikoklasse 2), bei denen Maßnahmen zur Risikominimierung zu prüfen und einzuleiten sind.
Rote Risiken	Risiken liegen über einem festgelegten kritischen Schwellenwert, Maßnahmen sind umgehend einzuleiten. Hierbei handelt es sich um kritische Zustände (Risikoklasse 3), bei denen Maßnahmen zur Risikobewältigung zwingend erforderlich sind.

¹³ Risikoportfolio: Eine aus R2C_GRC generierte Excel-Datei, die eine RiskMap, eine Risiko-, Maßnahmen- und Kontrollübersicht sowie die Entwicklung aller für den Report ausgewählten Risiken enthält. Inaktive Risiken, Zusatzinformationen und Berichtsparameter sind ebenfalls Bestandteile dieses Reports.

¹⁴ Risikobeschreibung: Eine aus R2C_GRC generierte Word-Datei, in dem alle für das Risiko eingegebenen Beschreibungen und Werte aufgeführt sind. Dieser Report dient auch zur Vorlage der Risiken bei der jeweiligen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitung im Rahmen der halbjährlichen „Risikoinventuren“ und insofern zur Risikokommunikation.

Das Risikoreporting hat zum Ziel, zeitnah aussagekräftige, betriebswirtschaftliche Informationen zu erhalten, über die eine Steuerung erkennbarer kritischer Entwicklungen möglich wird. Krisensymptome wie z.B. Ergebniseinbrüche, Liquiditätsengpässe, erhöhte Mitarbeiterfluktuation, Fachkräftemangel, Reduzierung der Stoffstrommengen, etc. sind über die im Risikomanagement hinterlegten Maßnahmen und Handlungskonzeptionen aktiv zu beeinflussen, soweit sie von den Risk-Ownern als solche benannt sind. Die WBD-AÖR verfügt über monatliche Controlling Berichte, die von den Geschäftsbereichsleitungen zur Einschätzung von Chancen und Risiken herangezogen werden sollten. Ebenso sollten die im Rahmen der QM-Audits regelmäßig stattfindenden Abweichungsanalysen im Rahmen des Risiko-Reportings mit einbezogen werden. Hierzu wird im Rahmen der entsprechenden Audits durch Unterschrift bestätigt, dass potenzielle Risiken dem dezentralen Risikomanagement bekannt gemacht werden.¹⁵

Jeder Geschäftsbereich meldet die in seinem Bereich erkannten und bewerteten Risiken an das dezentrale Risikomanagement. Dokumentation und Reporting erfolgen mindestens einmal pro Halbjahr durch das dezentrale Risikomanagement an die Geschäfts-/ Stabsbereichsleitung. Gleicher Berichtszyklus gilt für das Reporting des zentralen Risikomanagers an den Vorstand. Die abschließende Beurteilung der Gesamt-Risikolage bleibt dem Vorstand vorbehalten.

Für das Reporting gibt es darüber hinaus folgende Vorgaben:

- Ad-hoc Berichte bei Eintritt einer Eskalationsstufe bzw. Eintritt des Risikos
- Aktualisierung und Klassifizierung erkannter Risiken jederzeit bei Bedarf
- Identifizierung neuer Risiken regelmäßig, bei Bedarf

Der jeweilige Entwicklungsstand der identifizierten Risiken erfolgt mindestens halbjährlich über die jeweiligen dezentralen Risikomanagerinnen/ Risikomanager in Verbindung mit den Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen (Risk-Owner). Über die Standardsoftware „R2C_GRC“ können von den Risikomanagerinnen/ Risikomanager quartalsweise Reports generiert werden. Der Report „Risikoportfolio“ mit seiner integrierten „RiskMap“ gibt einen komprimierten Überblick über die Risiken in den Geschäfts-/ Stabsbereichen und bildet zugleich das Risikoprofil für jeden Geschäfts-/ Stabsbereich ab. Darüber hinaus wird zu jedem Einzelrisiko ein ausführlicher Word-Report¹⁶ (Report „Risikobeschreibung“) generiert, der als Freigabevorlage für den jeweiligen Risk-Owner dient. Zum jeweiligen Stichtag wird dem Risk-Owner dieser Report zwecks Änderung, Ergänzung und Überarbeitung vorgelegt. Durch Unterschrift des jeweiligen Reports (mindestens halbjährlich) zeichnet der Risk-Owner seine Risiken ab und gibt somit die Inhalte für eine Eingabe im Risikotool frei.

Unterschriftenfeld 1:

Risiko ist vollständig und korrekt dargestellt.

Datum

Unterschrift Risiko-Eigner/in

Unterschriftenfeld 2 (Alternative):

Änderungen/ Ergänzungen sind in anderer Schriftfarbe bzw. handschriftlich vorgenommen worden. Mit diesen ist das Risiko vollständig und korrekt dargestellt.

Datum

Unterschrift Risiko-Eigner/in

Die dezentralen Risikobereiche dokumentieren und archivieren die Dokumente des Prozesses eigenverantwortlich. Die erforderlichen Eingaben im System werden durch die dezentralen Risikomanagerinnen/ Risikomanager vorgenommen, welche auch die abschließende Freigabe im System

¹⁵ Vgl. WBD-FB A14, Stand: Rev 05 vom 01.01.2005

¹⁶ Die Reports können durch die Nutzer frei konfiguriert werden. Die Einzelrisiken können als einzelne Word-Reports oder auch aus Gesamtreport im R2C_GRC generiert werden.

durchführen. Im Anschluss wird der Bearbeitungsstand zum jeweiligen Stichtag halbjährlich durch das zentrale Risikomanagement „eingefroren“ (Historisierung).

Zum Jahresende wird vom dezentralen Risikomanagement ein mit der zuständigen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitung abgestimmter bereichsbezogener Risikobericht verfasst, der auf jeden Fall Aussagen zu den zukünftigen Entwicklungen enthalten muss (vorausschauende Sicht). Dieser ist Grundlage für den zentralen Jahresbericht Risiko-Chancen-Management, welcher von dem zentralen Risikomanagement verfasst und dem Vorstand vorgelegt wird. Im Anschluss erfolgt die Verteilung an alle Geschäfts-/ Stabsbereichsleitungen sowie die jeweilige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für den Jahresabschluss. Der dezentrale Risikobericht muss daher i.d.R. bis spätestens Ende Januar eines jeden Jahres dem zentralen Risikomanagement vorliegen. Die abschließende Beratung des Jahresberichts „Risiko-Chancen-Management der Wirtschaftsbetriebe Duisburg – AöR“ erfolgt im Verwaltungsrat.

4.2. Bestätigungs-, Freigabe- und Historisierungsprozess im RCM-System

Im Rahmen der Überarbeitung der Einzelrisiken (je Geschäfts-/ Stabsbereich) muss jedes Einzelrisiko durch die dezentralen Risikobereiche bestätigt werden. Hierzu wird in der RCM-Software im Bearbeitungsdialog der Risiken ein Haken im Feld „Risiko bestätigt“ aktiviert. Nach Bestätigung werden die einzelnen Organisationseinheiten durch das dezentrale Risikomanagement spätestens bis zum Stichtag (halbjährlich jeweils zum 30.06. und 31.12.) freigegeben. Im Anschluss an die Freigabe aller dezentralen Risikobereiche erfolgt die Historisierung durch das zentrale Risikomanagement. Nach erfolgreicher Historisierung der Bearbeitungsstände kann die Erstellung der Berichte durch die dezentralen Risikobereiche erfolgen.¹⁷

4.3. Umgang mit „erledigten“ Risiken

Risiken, die sich nach Umsetzung von Maßnahmen und hinterlegten Einzelschritten erledigt haben, erhalten den Status „erledigt“. Als Erinnerungsposten verbleiben sie für ein Jahr im R2C-System. Hierzu wird vor den Risikotitel das Kürzel „erl_“ eingefügt. Die Statusmeldung, dass ein Risiko erledigt ist, kann über das dezentrale Risikomanagement erfolgen. Hierzu ist auf dem Reiter „Status“ der Haken aus dem Feld „Aktiv“ zu entfernen. Zusätzlich ist im Feld „Statusänderungsdatum“ der Zeitpunkt der Erledigung des Risikos anzugeben. Im Feld „Risikostatusänderungsgrund“ ist „erledigt“ zu aktivieren sowie im Feld „Begründung“ eine Kurzbegründung einzufügen, seit wann und warum das Risiko erledigt ist. Ggf. ist auf die dazugehörigen Entscheidungsunterlagen zu verweisen. Notwendige Dokumente können im R2C-System zum Risiko hinterlegt werden. Sobald der Status „erledigt“ ein Jahr im System hinterlegt war, kann das Risiko den Folgestatus „Löschen“ erhalten, sofern keine neue Aktivierung des Risikos erfolgt ist und sich der Sachverhalt des Risikos endgültig erledigt hat.

4.4. Vorgehen beim „Löschen“ von Risiken

Das Löschen von Risiken erfolgt nur über eine schriftliche Anforderung an das zentrale Risikomanagement. Zwingend ist eine Begründung über den aktuellen Status (kurzer Sachstand), der es nicht sachverständigen Dritten ermöglicht, die Löschung des Risikos transparent nachzuvollziehen. Diese Möglichkeit bietet sich an, wenn z.B. durch Umsetzung der Maßnahmen der Risikostatus deutlich minimiert werden konnte. Zu löschende Risiken haben vorher mindestens ein Jahr lang den Status „erledigt“ geführt. Der Löschauftrag ist vom Risk-Owner als auch der zuständigen Geschäfts-/ Stabsbereichsleitung (falls nicht mit dem Risk-Owner identisch) zu unterschreiben. Ohne Unterschriften und Begründung kann eine Löschung des Risikos durch das zentrale RCM nicht erfolgen.

¹⁷ Siehe auch Abbildung 7: Jährliche „Meilensteine“ im Risiko-Chancen-Management