

# Risikomanagement – ein Steuerungsinstrument für Städte und Gemeinden

**Die derzeitige wirtschaftliche Situation bringt es mit sich, dass auch Städte und Gemeinden verstärkt mit wirtschaftlichen Risiken, wie z.B. erhöhter Arbeitslosigkeit im Gemeindegebiet, Einnahmenausfällen durch Reduktion der Kommunalsteuer oder von Ertragsanteilen, erhöhte Aufwendungen für neu bzw. ausgeweitete Leistungen, konfrontiert sind. Um diese Risiken besser einschätzen und rechtzeitig gegensteuern zu können, ist eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken zweckmäßig. Dies geschieht im Rahmen eines institutionalisierten Risikomanagements.**



Alexander Maimer

Unter Risikomanagement ist die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie die Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken zu verstehen.

Es ist ein systematisches Verfahren, das auch in der öffentlichen Verwaltung verstärkt angewendet wird und angewendet werden muss.

Risikomanagement umfasst:

- die Risikoanalyse,
- die Risikobewertung,
- Festlegen einer Risikomanagementstrategie,
- Festlegen von Risikosteuerungsmaßnahmen,
- die Risikodokumentation,
- die Risikoberichterstattung und
- die Risikoüberwachung.

Die Risikoanalyse hat eine Schlüssel-funktion im Rahmen des Risikomanagements. Sie dient der systematischen Identifikation von Einzelrisiken und deren Folgen. Zur Identifikation von Risiken und deren Folgen können Methoden wie die SWOT-Analyse,

Szenario-Techniken, Post-Mortem-Analysen und Expertenbefragungen gewählt werden. Beispielsweise kann mittels einer Szenariotechnik gearbeitet werden, wie sich sinkende Ertragsanteile auf die Leistungserbringung einer Gemeinde auswirken.

Im Rahmen der Risikobewertung werden die identifizierten Risiken bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensvolumens bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit sagt aus, wie hoch die prozentuelle Möglichkeit ist, dass ein Schadensereignis erwartungsgemäß eintreten wird. Das Schadensvolumen definiert, mit welchen finanziellen Auswirkungen bei Eintreten des Ereignisses zu rechnen ist. Beispielsweise kann das Risiko, das die Ertragsanteile zurückgehen, mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Beim Schadensvolumen ist von einem Rückgang von ca. 3% im Jahr 2009 auszugehen (WIFO-Prognose).

Auf Basis der bewerteten Risiken muss eine Strategie zum Umgang mit den Risiken definiert werden. Diese Strategie kann grundsätzlich die folgenden fünf Stoßrichtungen haben:

**1. Risikoverminderung:** Die Verminderung von Risiken setzt darauf, Risikopotenziale auf ein akzeptables Maß zu reduzieren. Darunter sind Maßnahmen zu verstehen, die einerseits der Reduktion der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts und andererseits Maßnahmen, die zur Eindämmung der Höhe der Verluste dienen. Dies können personelle, organisatorische und technische Maßnahmen sein.

**2. Risikoüberwälzung:** Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko durch faktische oder vertragliche, teilweise oder völlige Überwälzung an Dritte übertragen. Das Risiko wird hierbei nicht beseitigt, sondern wechselt den Risikoträger. Unterschieden werden kann zwischen der Überwälzung auf Versicherungsunternehmen oder auf Vertragspartner (z. B. Lieferanten).

**3. Risikobegrenzung:** Die Risikobegrenzung gliedert sich in zwei Teilbereiche, die Risikostreuung (auch -diversifikation) und die Risikolimitierung. Bei der Risikolimitierung gibt es eine festgelegte Obergrenze für das Eingehen von Risiken. Bei der Risikostreuung wird das Risiko auf mehrere Säulen, beispielsweise Geschäftsbereiche, verteilt.

**4. Risikoakzeptanz:** Die Vermeidung, Verminderung und Überwälzung von Risiken kann die Risiken nicht vollständig ausschließen. Das verbleibende Restrisiko muss eine Stadt oder Gemeinde akzeptieren und selbst tragen. Dies bedingt das Vorhandensein eines entsprechenden Risiko- deckungspotenzials, da ein gegebenenfalls eintretender Schaden aus eigener Kraft gedeckt werden muss. Die Akzeptanz von Risiken sollte dann gewählt werden, wenn die vorstehend beschriebenen Wege in keiner positiven Aufwand-Nutzen-Relation stehen würden.

**5. Risikovermeidung:** Eine vollständige Vermeidung von Risiken ist nicht Ziel des Risikomanagements und kann nur erreicht werden, indem man die risikobehaftete Aktivität unterlässt. Das Risiko der sinkenden Ertragsanteile ist durch externe Faktoren determiniert und muss akzeptiert werden. Wichtig sind Maßnahmen innerhalb

der Gemeinde, um mit dem Risiko der verminderten Einnahmen umzugehen. Hier sind insbesondere Instrumente, wie eine funktionierende mittelfristige Investitionsplanung, eine mittelfristige Personalplanung und eine mittelfristige Planung der Entwicklung der Aufgaben wichtig.

Die bewerteten Risiken sowie die Strategien und Maßnahmen zur Risikovermeidung müssen entsprechend dokumentiert werden. Die Maßnahmen sollten auch terminisiert und mit einem Verantwortlichen versehen werden. Gleichzeitig ist es wichtig regelmäßig Berichte über die Risikoentwicklungen für EntscheidungsträgerInnen in Verwaltung und Politik aufzubereiten, damit diese geeignete Maßnahmen treffen bzw. diese korrigieren können.

Das Risikomanagement sollte kein Instrument sein, das nur einmalige Informationen liefert, sondern es sollte ein permanentes System zur

Überprüfung der aktuellen Risikolage nach gemeindespezifischen Anforderungen sein. Die bereits identifizierten Risiken sollten regelmäßig beobachtet werden, neue Risiken sollten identifiziert und in das genannte Prozedere eingebunden werden.

Das Risikomanagement ist sinnvollerweise mit anderen Planungsinstrumenten, wie z.B. der mittelfristigen Finanz- und Investitionsplanung zu verknüpfen, um einen umfassenden Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung bieten zu können. Das Risikomanagement muss auch in der Verwaltung institutionalisiert werden, d.h. es müssen Verantwortliche für die Aufbereitung der risikorelevanten Daten bestimmt werden.

Grundsätzlich bietet das Risikomanagement die Chance, Risiken frühzeitig zu erkennen und durch rechtzeitiges Gegensteuern die Belastung für die eigene Stadt bzw. Gemeinde so gering wie möglich zu halten. ■

## K D Z - S e m i n a r

### 2. KDZ-Lehrgang „Grundlagen und Instrumente zur Führung kommunaler Betriebe“

Aufgrund der großen Nachfrage organisiert das KDZ einen 2. Durchgang des o. g. Lehrgangs.

Kommunale Betriebe sind wichtige Dienstleistungserbringer deren Leistungen mit hoher Qualität und gleichzeitig mit knappem Ressourceneinsatz (Personal, Fuhrpark, ...) zu erbringen sind, um unter anderem dem steigenden Konkurrenzdruck privater Anbieter standhalten zu können. Der Lehrgang zielt darauf ab, die künftigen und zunehmenden Anforderungen an Führungskräfte in kommunalen Betrieben in kompakter und übersichtlicher Form aufzugreifen und Ansätze moderner Betriebsführung, Instrumente für die tägliche Arbeitspraxis und Lösungen für neue und komplexe Herausforderungen vorzustellen.

**Ort, Dauer** Bruck/Mur (Hotel Landskron), Juni bis Oktober 2009 (Termine siehe unter [www.kdz.or.at/seminare](http://www.kdz.or.at/seminare))

**Preis** Der Preis des Lehrgangs beträgt insgesamt € 1.690,00 exkl. 20 % USt. Für Mitglieder des KDZ sowie Stammkunden beträgt der Preis € 1.430,00 exkl. 20 % USt. Im Betrag inbegriffen sind die Unterlagen sowie die Mittagessen, die Pausengetränke und die Getränke im Seminarraum. Die Nächtigungskosten und Reisekosten sind im Preis nicht enthalten.

**Anmeldeschluss** 20.04.2009

**Weitere Informationen sind unter [www.kdz.or.at/seminare](http://www.kdz.or.at/seminare) abrufbar.**