

# Alle Risiken auf einen Blick

**ANWENDERBERICHT** Die Stadtwerke Marburg wollen ein besseres Risikomanagement und führen ein neues System ein

Von **UWE PAGEL**, Ulm

Für die meisten Stadtwerke ist das Risikomanagement schon seit 1998 gesetzliche Pflicht. Viele beschränken sich jedoch darauf, nur die Mindestanforderungen abzudecken, statt das Risikomanagement aktiv als Steuerungsinstrument einzusetzen. Den Stadtwerken Marburg genügte das nicht. Sie verknüpften das Risiko- mit dem Maßnahmenmanagement und führten in drei Wochen ein neues System ein.

Der Einstieg vor einigen Jahren verlief zunächst sehr einfach: Die Risiken wurden in Form von schriftlichen Kommentaren regelmäßig in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Tochterunternehmen abgefragt und flossen anschließend als zweiseitige Zusammenfassung in den Quartalsbericht ein. »Das war zunächst ein rein generisches Verfahren«, beschreibt *Alexander Schurz*, kaufmännischer Leiter der Stadtwerke, die Ausgangssituation. Bewertungen nahm man nur in eingeschränkter Form vor und erfasste in Einzelfällen Eintrittswahrscheinlichkeiten oder das mögliche Schadensausmaß. Zudem sei es nur begrenzt möglich gewesen Risiken strukturiert zu überwachen.

**Zu umständlich** | Gemeinsam mit dem Aufbau des technischen Sicherheitsmanagements setzten die Stadtwerke daher 2014 parallel ein neues Risikomanagement auf Basis von Microsoft Excel um. Damit ließen sich erstmals die wesentlichen Risiken klassifizieren und ein einfaches Monitoring aufsetzen. Allerdings erwies sich das Verfahren schnell als umständlich und aufwendig: Risiken wurden nach wie vor in einzelnen Bereichen und Tochterunternehmen abgefragt und anschließend vom zentralen Risikomanagement in Excel-Listen übertragen. »Bei mehr als 200 Einzelrisiken und ihrer vielgestaltigen Bewertung waren wir mit der Prüfung beziehungsweise Aufbereitung der Daten schnell zwei bis drei Tage beschäftigt, bevor wir den turnusmäßigen Risikobericht an die Geschäftsführung geben konnten«, erinnert sich Alexander Schurz. Deswegen beschlossen die Marburger 2015, eine neue Lösung zu suchen.

Die Wahl fiel auf das Risikomanagement System Wilken RM. Ausschlaggebend war nicht zuletzt der in der Lösung vordefinierte Risikoatlas: Dort sind die wesentlichen Risiken eines Versorgers bereits enthalten. »Neben den üblichen allgemeinen, also finanziellen, rechtlichen und technischen Risiken enthielt dieser Atlas auch vordefinierte Risiken zur Führung und Organisation des Unternehmens, etwa der Funktionsfähigkeit von erfolgskritischen Ablaufprozessen. Aber auch Risiken, die im Kontext der Beschaffung und des Absatzes entstehen können, waren bereits angelegt«, erklärt Schurz. Gleichzeitig konnten die Stadtwerke Marburg den Atlas einfach um ihre spezifischen Gegebenheiten erweitern. So befüllte man das neue Instrument in wenigen Wochen und nahm es in Betrieb.

**Ampelsystem** | Seitdem sei der gesamte Prozess deutlich effizienter: Über einen Web-Client lassen sich die Risiken direkt in den zuständigen Bereichen und Gesellschaften eingeben. Statt einem Mitarbeiter arbeiten nun 26 Risikoverantwortliche aktiv mit dem System. Sie identifizieren und bewerten ihre jeweiligen Risiken selbst. All diese Eingaben fließen in der Risikoanalyse zusammen und werden übersichtlich in einer Riskmap dargestellt. Gavierende Risiken sind rot, die mittleren gelb und die geringen grün markiert.

»Direkt auf diese Risikoanalyse setzt dann das Maßnahmenmanagement auf. So können wir die damit verbundenen Zuständigkeiten tatsächlich auch verfolgen. Wir sehen auf einen Blick, welche Aktivitäten fällig oder gar überfällig sind. Etwa bei der Graugussanierung im Gas- und Wasserbereich, wo jeder wesentliche Bauabschnitt mit seinen Terminierungen auch im Maßnahmenmanagement abgebildet werden kann«, so Schurz. Zu guter Letzt fließen alle Ergebnisse in das Risiko-Reporting ein. Die Verantwortlichen sind so jederzeit über die aktuelle Risikolage buchstäblich »im Bilde«. Dies gelte für alle am Prozess beteiligten Beschäftigten. »Und da die Oberflächen äußerst ergonomisch gestaltet und selbsterklärend sind, konnten wir das neue Risikomanagement pünktlich zum Stichtag in Betrieb nehmen«, lobt Schurz.