RISIKOMANAGEMENT DES EIGENBETRIEBS TOURISMUS & EVENTS LUDWIGSBURG

1. Vorbemerkung

Der Eigenbetrieb der Stadt Ludwigsburg ist angehalten, ein eigenes Risikomanagement aufzubauen und kontinuierlich neu zu bewerten. Im Gesetzestext heißt es laut §54 der Gemeinde- und Haushaltsordnung, Absatz2, Nr.4:

" (...) Der Rechenschaftsbericht soll auch eine Darstellung über Chancen und Risiken des Eigenbetriebes TOURISMUS & EVENTS LUDWIGSBURG darstellen (...)"

Dieses Papier stellt in seiner Zusammenfassung das Risikomanagement des Eigenbetriebes dar. Es beinhaltet die Beschreibung der Risikoanalyse im Projektmanagement sowie die zukünftigen Umsetzungsmaßnahmen. Zum allgemeinen Verständnis wird die Begrifflichkeit des Risikos mit seinen dazugehörigen Fachtermini kurz erläutert. Im Ergebnis wurde eine Risikomatrix nach Nohl erarbeitet. Diese zeigt eine Aufstellung über die in den jeweiligen Prozessen erkannten Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten, deren Schadensausmaß sowie deren Risikoeinstufungen. Beschrieben dazu werden die Maßnahmen zur Risikominimierung.

2. Einleitung

Ausgangspunkt eines jeden Risikomanagements sind die Vorgaben der Unternehmensleitung. Auf dieser Ebene wird die Risikopolitik des Unternehmens festgelegt. Die Risikopolitik eines Unternehmens berücksichtigt dabei die Ausrichtung auf die jeweiligen Unternehmensziele unter Beachtung der tragbaren Risiken.

3. Unternehmensziele und Risikopolitik von TOURISMUS & EVENTS

Der Eigenbetrieb TOURISMUS & EVENTS bedient tragende Säulen, die zur Attraktivitätssteigerung und Imageprägung der Stadt beitragen. In der Veranstaltungsabteilung werden neben dem Wochenmarkt diverse Großveranstaltungen durchgeführt und vermarktet (z.B. Venezianische Messe, Barock-Weihnachtsmarkt, Antikmeile). Für Outdoor-Veranstaltungen in Ludwigsburg ist TOURISMUS & EVENTS der zentrale Ansprechpartner in der Stadtverwaltung. Durch die Tourist-Information im städtischen Museum MIK (ca. 25.000 persönliche Kontakte/Jahr) finden Besucher Informationen aus erster Hand. Darüber hinaus bewirtschaftet TOURISMUS & EVENTS einige der größten Ludwigsburger Veranstaltungsstätten; das Forum am Schlosspark (max. 3.000 Plätze), die MHPArena (max. 6.200 Plätze) und die klassisch-barocke Musikhalle (400 Plätze). Vor diesem Hintergrund hat sich TOURISMUS & EVENTS zwei vorrangige Unternehmensziele verschrieben.

- 1. Attraktivitäts- und Imagesteigerung der Stadt Ludwigsburg durch ein vielfältiges Freizeit -und Kulturprogramm am Kongress- und Veranstaltungsort im Sinne einer starken Markenpositionierung: Ludwigsburg inspiriert!
- 2. Gewährleistung von zeitgemäßen Eventerlebnissen, die den Bürgerinnen und Bürgern sowie auch jedem Besucher der Stadt Ludwigsburg ein unbeschwertes Freizeitvergnügen vermitteln.

Unter Berücksichtigung dieser Unternehmensziele bewertet die Risikoanalyse jene Risiken, die a) zur Beeinträchtigung des Images des Kongress- und Veranstaltungsortes und b) zur essentiellen Gefährdung des Besuchers und des Bürgers im besonderen Maße führen.

4. Allgemeines Verständnis und Ziel der Risikoanalyse

Im Rahmen des Projektmanagements bedeuten Risiken in erster Linie Unsicherheiten, die sich negativ auf den Projektverlauf auswirken können. Daher werden innerhalb des Risikomanagements alle realistischen Risiken aufgelistet und sind bereits im Vorfeld in die Projektplanung mit einzubeziehen. Im Rahmen des Projekt-Managementansatzes wird das Risikomanagement regelmäßig neu initiiert. Der Grund: Risiken fallen weg, Risiken kommen hinzu und Risiken müssen durch eine fortlaufend neue Ausgangssituation neu bewertet werden. Der Eintritt eines Risikos bringt negative Auswirkungen mit sich in Bezug auf:

- 1. Qualität
- 2. Zeit
- 3. Kosten

4.1. Ziel

Die Risikoanalyse im Rahmen des Projektmanagements hat zum Ziel, Risiken im fortlaufenden Projekt zu erkennen, zu analysieren und die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Risiken mit den daraus resultierenden Folgen zu ermitteln.

4.2. Begriffsdefinition

Zum besseren Verständnis von Risiken werden die zu erfassenden Risiken mittels einer Matrix in Anlehnung an das Konzept nach Nohl dargestellt.

<u>Definition Risiko:</u> Risiko (R) ist das Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit (E) und dem <u>Schadensausmaß (S):</u> (R=E*S). Das Schadensausmaß wird anhand von 4 Kategorien bestimmt:

- 1. Personenschäden
- 2. Finanzen
- 3. Image
- 4. Rechtsverstöße

Der höchste Wert aus den Kategorien 1-4 definiert das Ausmaß. Dies wird mit der Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert und definiert so das Risiko.

Schadensausmaß

	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
sehr hoch	5	10	15	20	25
hoch	4	8	12	16	20
mittel	3	6	9	12	15
niedrig	2	4	6	8	10
sehr niedrig	1	2	3	4	5

Eint

Beispiel:

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit.	Risiko
1	2	3	2	3	2	6

Die Variable "Image" wird am höchsten mit 3 bewertet. Daraus ergibt sich ein Schadensausmaß (S) von 3. Die Eintrittswahrscheinlichkeit (E) wird mit 2 eingestuft. Gemäß der obenstehenden Definition ergibt daraus:

R= E*S bzw. 6= 3*2

4.2.1 Risikoeinstufung/Definition:

20-25	Risiko sehr hoch, muss zwingend bearbeitet werden
10-16	Risiko hoch, muss behandelt werden
04-09	Risiko mit keinem akutem Handlungsbedarf
01-03	Risiko akzeptabel

4.2.2 Schadensausmaß/Definition:

Mögliche Schäden bei Personen

5	Schwere bleibende Schäden, Lebensgefährdung	
4 Schwere zum Teil bleibende Gesundheitsschä		
3	Mittelschwere Gesundheitsschäden	
1-2	Leichte Verletzungen, vorrübergehende	
	Gesundheitsschäden	

Mögliche finanzielle Schäden

5	Schäden, die weit über das kalkulierte Budget
	hinausgehen
4	Schäden, die nicht kalkuliert wurden, außerhalb des
	Budgets
3	Schäden, die kalkuliert werden können, innerhalb des
	Budgets liegen.
1-2	Es entstehen keine Schäden, aber auch keine
	Gewinneinnahmen

Mögliche Imageschäden

5	Rufschädigende, stark öffentlichkeitswirksame
	Imageschäden
4	Widerkehrende. öffentlichkeitswirksame Imageschäden
3 Temporäre, vorübergehende Imageschäden	
1-2	Es entstehen keine Schäden

Mögliche Schäden durch einen Verstoß gegen Auflagen oder Gesetze

5	Grob fahrlässig, TELB/Stadt haftet
4	Fahrlässig und damit billigend in Kauf genommen
3	Bestehende Vorgaben durch Kompensation umgangen
1-2	Sicher geplant und vorbereitet

4.2.3 Eintrittswahrscheinlichkeiten:

5	Hoch, es muss mit einem Eintritt gerechnet werden.
4 Mittel, mit einem Eintritt ist durchaus zu rechnen	
3	Gering, in seltenen Fällen muss mit einem Eintritt
	gerechnet werden
1-2	Sehr gering, mit einem Eintritt ist nicht zu rechnen

Die folgende Risikoanalyse beschränkt sich auf Maßnahmen, wenn sich das Risiko mindestens im orangenen Bereich bewegt.

5. Durchführung der Risikoanalyse von TOURISMUS & EVENTS LUDWIGSBURG

TOURISMUS & EVENTS hat zu Beginn des Jahres 2018 das Risikomanagement begonnen. Auf Grund der Vielzahl der Projekte im Verantwortungsbereich des Eigenbetriebes wurden im ersten Schritt diejenigen Projekte analysiert, von denen eine erhöhte Risikowahrscheinlichkeit zu erwarten ist und/oder jene, die nach Eintritt besonders gravierende Auswirkungen mit sich führen. Das Risikomanagement hinsichtlich Veranstaltungen wie z.B. der Venezianischen Messe oder des Pferdemarktes ist bereits innerhalb eines separaten Sicherheitskonzeptes abgedeckt und wird hier nicht weiter berücksichtigt.

Zu Beginn des Projektes wurde eine erste Bestandsanalyse über mögliche Risiken in den jeweiligen Bereichen/ Abteilungen durchgeführt. Dazu wurden von allen Abteilungen potenzielle Risiken strukturiert gesammelt und aufbereitet:

- Abteilung: Veranstaltungen & Märkte
- Abteilung: Tourismus
- Abteilung: Stadtmarketing
- Abteilung: Veranstaltungsstätten (Vertrieb/Marketing)
- Abteilung: Veranstaltungsstätten Technik¹
- Abteilung: Finanzen

Das Risikomanagement erforderte im ersten Schritt die Erkennung und die dazugehörige Beschreibung der Risiken. Im zweiten Schritt wurden alle Risiken im Einzelnen bewertet. Die dazugehörige Sicherstellung und Etablierung der präventiven Maßnahmen, sofern nicht bereits geschehen, ist zukünftig zu erarbeiten.

¹ Die Abteilung Technik befindet sich zur Zeit in einer Umstrukturierung und wird bei der Fortschreibung der Risikoanalyse ausführlich berücksichtigt.

6. Zu behandelnde Risiken

6.1 Risiko: Imageträchtige Veranstaltungen werden untersagt/ nicht befürwortet

Gefahren: Die Attraktivität des Destinationsortes Ludwigsburg kann nicht gesteigert werden. Erweiterung oder Sicherung einer zeitgemäßen Zielgruppenansprache kann nicht erfolgen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	2	3	1	3	4	12

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Image:

- Beschwichtigende Ausgleichsmaßnahmen gegen Beschwerdepotential einleiten
- Präventive Maßnahmen mit Veranstalter ausarbeiten
- Erläuterung und Sensibilisierung zum Ausmaß

6.2 Risiko: politisch motivierte und kritisch zu bewertende Veranstaltung muss durchgeführt werden

Gefahren: Auf Grund von Gesetzeslagen ist die Stadt/TELB verpflichtet Veranstaltungen von politisch kritischen Organisationen durchzuführen. Imageträchtige aber auch personelle und materielle Schäden können folgen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit.	Risiko
1	3	3	0	3	5	15

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Finanzen:

- Es wir eine Grobkalkulierung für mindestens eine Veranstaltung dieser Art pro Jahr angenommen und mitgeplant.
- Maßnahmenkatalog/ Checkliste auf Grund von Erfahrungswerten

Image:

- Proaktive und transparente Öffentlichkeitsarbeit

.

6.3. Risiko: Zuschauerausschreitungen/ Massenpanik

Gefahren: hohe personelle Schäden, hohe imageträchtige Schäden, Verlust von Publikum zukünftiger Veranstaltungen und Beeinträchtigung des Tourismus auf Grund von Gefahrenmeldungen. Stadt als Veranstaltungsort wird als gefährlich eingestuft.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit.	Risiko
4	4	4	0	4	4	16

Maßnahmen zur Risikominimierung:²

6.4. Risiko: gesundheitliche Beeinträchtigungen der Mitarbeiter (z.B. Grippewelle, Schwangerschaft)

Gefahren: Die Branche rund um das Thema Tourismus- und Veranstaltungsmarketing ist eine Branche, die größtenteils durch weibliche Mitarbeiter dominiert wird. So hat der Eigenbetrieb auch einen hohen Anteil von weit über 50% an weiblichen Mitarbeitern, deren temporärer schwangerschaftsbedingter Ausfall immer wieder ausgeglichen werden muss. Aber auch arbeitsintensive Vorbereitungen und Durchführungen von Veranstaltungen können z. B. durch eine Grippewelle in kapazitive Engpässe und Stockungen geraten.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit.	Risiko
1	2	0	0	2	4	8

6.5. Risiko: Umwelteinflüsse z.B. Schlechtwetter

Gefahren: Insbesondere die Veranstaltungen Pferdemarkt, Venezianische Messe, Weihnachtsmarkt, aber auch die Antikmeile und der Wochenmarkt sind große imageprägende Veranstaltungen. Diese können durch die Umwelteinflüsse mitunter zu hohen personellen, materiellen und finanziellen Schäden führen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
4	3	2	0	4	5	20

Maßnahmen zur Risikominimierung³

 $^{\rm 2}$ Siehe Sicherheitskonzept u.a. der MHPArena und/oder Venezianische Messe

³Siehe auch Sicherheitskonzept z.B. Venezianische Messe

6.6 Risiko: Erfüllung/Durchführung nicht beeinflussbarer politische Vorgaben

Gefahren: z.B. Feinstaub-Fahrverbote können die Attraktivität der Stadt Ludwigsburg durch schwere Erreichbarkeit stark herabsetzen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	1	3	0	3	5	15

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Image:

- Imageschädigende Berichterstattung positiv lenken und wenn möglich beschwichtigende Ausgleichsmaßnahmen einleiten
- Auf alternative Anreisemöglichkeiten verweisen und proaktiv kommunizieren.

6.7 Risiko: kritische Arbeitsmarktlage; Mangel an qualifizierten Fachleuten, instabile Personalstruktur (z.B. keine altersgemäße- und fachliche Ausgewogenheit)

Gefahren: Wiederbesetzungen, Ersatz für Mitarbeiter in längerem Krankenstand oder steigende Arbeitspakete in Summe kann zu Überlastung der Mitarbeiter führen. Arbeitspakete werden zeitverzögert durchgeführt.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	2	0	0	2	4	8

6.8 Risiko: Konjunktureinbruch/ Finanzkrise/ Rezession

Gefahren: nicht eingeplante und erhöhte Belastung des Haushaltes

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	4	0	0	4	4	16

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Finanzen:

- Stetiger Austausch mit der Fachbereichsleitung Finanzen
- Mögliche Rücklagen frühzeitig bilden
- Konsequente Priorisierung von Maßnahmen, um bei Bedarf zu streichen oder vorzuschieben.

6.9 Risiko: Ausfall von Künstlern, Marktbeschickern, sonstigen Veranstaltern (z.B. durch Insolvenzen)

Gefahren: kurzfristige Absagen von Künstlern, die eventuell programmprägende Leistungen erbringen. Plötzliche oder langfristige Ausfälle von Beschickern auf Märkten oder zu herausragenden Veranstaltungen können zu Imageproblemen der jeweiligen Veranstaltungen/Märkte führen. Einnahmen Einbußen sind ebenfalls mit zu berücksichtigen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	3	3	0	3	4	12

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Finanzen:

- Ausfallregeln sind als Vertragsklauseln in den jeweiligen Verträgen festzuhalten
- Adäquater Ersatz ist im Vorfeld zu recherchieren, um bei Bedarf kurzfristig aktiviert werden zu können

Image:

- Transparente Kommunikation an den Kunden/Besucher
- Mögliche beschwichtigende Ausgleichsmaßnahmen einleiten

6.10 Risiko: Sportlicher Misserfolg der Basketballer

Die MHP-Riesen belegen 1/3 der Veranstaltungstage und sind der imageträchtige Ankermieter der MHPArena. Beim Abstieg der Mannschaft wird es kurzfristig zu Mietausfall und Imageeinbußen für die MHPArena kommen. Aufgrund des Wegfalls von internationalen Spielen sinken zudem die Belegungstage der MHPArena. Es entstehen geringe finanzielle Auswirkungen, da die Ausgaben in etwa den Einnahmen entsprechen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	1	3	0	3	1	3

6.11 Risiko: Sportlicher Misserfolg der Bietigheimer Handballfrauen

Die Bietigheimer Handballfrauen belegen in einer Saison rund 10 Veranstaltungstage. Im Falle eines Abstiegs, entstehen wirtschaftliche Schäden und imageträchtige Einbußen für die MHPArena.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	2	2	0	2	3	6

6.12 Risiko: Ausfall wichtiger Dienstleister

TELB profitiert von sehr erfahrenen Dienstleistern, die zu unterschiedlichsten Veranstaltungen (z. B. Venezianische Messe, Weihnachtsmarkt) über ein großes Know-How zur Durchführung und Organisation verfügen. Ein kurzfristiger Ausfall eines solchen Dienstleisters kann zu vielerlei Störung führen.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	2	2	4	4	4	16

Maßnahmen zur Risikominimierung:

Verstoß:

- Werden im ersten Moment durch zusätzlichen personellen Einsatz kompensiert.
- Durch langfristigen Wissenstransfer werden mehrere Personen über Abläufe und Absprachen auf dem Laufendem gehalten
- CAD-Pläne werden erstellt und gesichert
- Mündliche Absprachen werden im Nachhinein in schriftliche Aufträge überführt
- Checklisten garantieren einen standardisierten Ablauf
- Personelle Kapazitäten müssen aufgestockt werden
- Überstunden werden vorrübergehend angeordnet

6.13 Risiko: Überziehung der pauschalen Kostenerstattung durch den Fachbereiche Kunst und Kultur

Der Fachbereich Kunst und Kultur belegt durch die Veranstaltungsreiche "Spielzeit" rund 50 Veranstaltungstage im Forum am Schlosspark. Die jährlichen Kosten zur Durchführung der Veranstaltungen werden durch eine pauschale Kostenerstattung beglichen. Eine Überziehung der eingeplanten Puffer würden komplett den Haushalt von TELB belasten..

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	3	0	0	3	3	9

6.14 Risiko: Ausweitung der Terminanzahl durch den Fachbereich Kunst und Kultur bzw. die Schlossfestspiel

Das Forum am Schlosspark ist Hauptaustragungsort für die Ludwigsburger Schlossfestspiele sowie für das Spielzeitprogramm (s. Risiko 6.13). Eine Ausweitung der Spieltage führt zu einer reduzierten Verfügbarkeit für andere Veranstaltung wie z.B. Kongresse. Hier können finanzielle Einnahmeeinbußen die Folge sein.

Personen	Finanzen	Image	Verstoß	Ausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risiko
0	3	1	0	3	3	9

6.15 Risiko: Neu – noch zu besprechen!

Die regulären Lieferzeiten in der Fußgängerzone sind von 8-11 Uhr. Teilweise rangieren schweren Lieferlastwägen in der Fußgängerzone, während drei Wochenmarkttagen zwischen 7-14 Uhr. Die gleichzeitige Befahrung von Marktplatz von Lieferverkehrt während den Verkaufszeiten führt zu einem hohen Risiko, das im schlimmsten Fall zu Personenschaden führen kann.

<mark>Personen</mark>	<mark>Finanzen</mark>	<mark>Image</mark>	<mark>Verstoß</mark>	<mark>Ausmaß</mark>	Eintrittswahrscheinlichkeit	<mark>Risiko</mark>
<mark>5</mark>	3	3	0	<mark>5</mark>	<mark>4</mark>	<mark>20</mark>

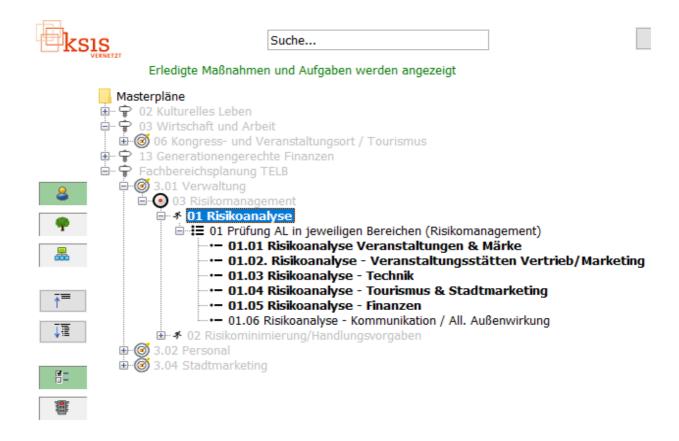
Maßnahmen zur Risikominimierung:

Personen:

_

7. Zukünftige Etablierung und Sicherstellung der Risikominimierung

Das Risikomanagement ist ab sofort als Daueraufgabe im Eigenbetrieb TOURISMUS & EVENTS aufgeführt und im Kommunalen Steuerungs- und Informationssystem (KSIS) der Stadt Ludwigsburg eingetragen. Gemäß der Struktur des Eigenbetriebes ist es wie folgt im Masterplan 03 – Wirtschaft und Arbeit verortet und beschrieben.



Quelle: Screenshot aus dem bestehenden System, September 2018

8. Schlussbemerkung

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sämtliche Projekte im Veranstaltungsmanagement sowie im Bereich Tourismus & Stadtmarketing mit hoher Sensibilität gegenüber Risiken geplant und durchgeführt werden. Alle Großveranstaltungen wie der Pferdemarkt, die Venezianische Messe sowie alle Veranstaltungen innerhalb der Veranstaltungshäuser Forum am Schlosspark, MHPArena und Musikhalle unterliegen Sicherheitskonzepten, die eine Risikoanalyse beinhalten. Diese sind gesondert verfasst und können bei Bedarf eingesehen werden.

Mit dem Beginn des Risikomanagements ist eine erste Aufstellung von Risiken geschaffen worden, die fortan jährlich neu bewertet und weitergeführt wird.