



ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE TAGESFRAGEN

ZEITSCHRIFT FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT · RECHT · TECHNIK UND UMWELT

10 · 2006

ERNEUERBARE:

STAND UND
PERSPEKTIVEN BEI
ENERGIESPEICHERN

KUNDENMANAGEMENT:

SERVICEQUALITÄT
ERFOLGREICH
VERBESSERN

KLIMASCHUTZ:

EMISSIONS-
HANDEL IN
DEUTSCHLAND

>>SERVICEQUALITÄT

KUNDENKONTAKT UND SERVICEERLEBNIS



Im Dickicht der Risiken den Überblick behalten – ganzheitliches Risikomanagement bei Energieversorgern

Uwe Pagel

Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken verbunden. Kaum eine Branche verzeichnet derzeit jedoch eine derartige Fülle an neu entstehenden Risiken wie die Energiebranche. Ob Energiepreissteigerungen, die Senkung der Netznutzungsentgelte durch die Bundesnetzagentur, Unbundling oder Anreizregulierung: Es wird zunehmend schwieriger, sämtliche Risiken im Blick zu behalten, diese sauber zu bewerten und vor allem Maßnahmen zu entwickeln, um ihnen wirkungsvoll zu begegnen. Bei der Energiedienst-Gruppe in Rheinfelden wurde dieses Problem durch den Einsatz eines Risikomanagement-Systems gelöst.

Es war die Herausforderung „Stromhandel“, die bereits 2002 zum Aufbau des Risikomanagements bei der Energiedienst-Gruppe geführt hatte. Zwar kann das Unternehmen rund ein Drittel seiner Bezugsmenge – rund 5 TWh – aus eigener Erzeugung decken. Die restlichen zwei Drittel müssen jedoch beschafft werden. Dies sollte nicht zuletzt über die Energiebörse geschehen. Voraussetzung für die Zulassung an der EEX ist ein Risikomanagement, die Einführung eines entsprechenden Systems war also eine Grundbedingung für die aktive Beteiligung am Stromhandel.

Unternehmensübergreifende Systemintegration

Anders als in anderen Unternehmen organisierte man bei der Energiedienst-Gruppe das Management der Beschaffungsrisiken jedoch nicht separat, sondern bemühte sich frühzeitig, das Risikomanagement im Stromhandel in ein unternehmensübergreifendes System zu integrieren. Ziel war es, alle Risiken im Unternehmen in eine Gesamtsicht zu überführen, und sie vor allem systematisch zu

identifizieren, zu analysieren und zu steuern, damit das Risikomanagement einen aktiven Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele leisten kann. Statt das Risikomanagement lediglich als Pflichtübung zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben (KonTraG, Corporate Governance Kodex, Basel II) zu sehen, wie das in anderen Unternehmen durchaus an der Tagesordnung ist, sollte das Risikomanagement bei der Energiedienst-Gruppe helfen, Geschäftsprozesse besser zu durchdringen, Informationen für zu strukturieren und den Informationsfluss insgesamt zu straffen.

Dieser ganzheitliche Ansatz spiegelt sich sowohl in der Aufbauorganisation, als auch in der IT-technischen Umsetzung des Risikomanagements wider (siehe Abb. 1). So ist im Prinzip jeder Mitarbeiter für die Identifikation der Risiken verantwortlich. Im Rahmen der Risikoinventur werden diese an die Risikobeauftragten gemeldet. Wenn möglich, werden bereits an dieser Stelle die möglichen Auswirkungen eines Risikos quantifiziert und Maßnahmen für seine Minimierung vorgeschlagen. Regelmäßig werden die Risiken anschließend von den

jeweiligen Führungskräften diskutiert und ihre Entwicklung überwacht. Auf diese Weise fungiert das Risikomanagement auch als Frühwarnsystem. Negative Entwicklungen können sofort erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Das ist aber nur möglich, wenn sämtliche Unternehmensrisiken mit einer einheitlichen Systematik erfasst und beschrieben werden. Daher sind auch die jeweiligen Vorgesetzten in das Risikomanagement zu integrieren.

Risikomanagement in Handelsplattform integriert

Über die Integration können auch die unterschiedlichen Sichtweisen auf die einzelnen Risiken realisiert werden. Beispiel Handelssystem: In Beschaffung und Vertrieb ist es entscheidend, die einzelnen Risiken direkt im Blick zu haben, tagesaktuell, im Intra-day-Handel, aber auch minutengenau. Deswegen setzt die Energiedienst-Gruppe hier auf das in die Handelsplattform integrierte Risikomanagement. In der Gesamtsicht sind jedoch die längerfristigen Entwicklungen wichtig. Die Zahlen werden deswegen aus der Handelslösung aggregiert an das zen-

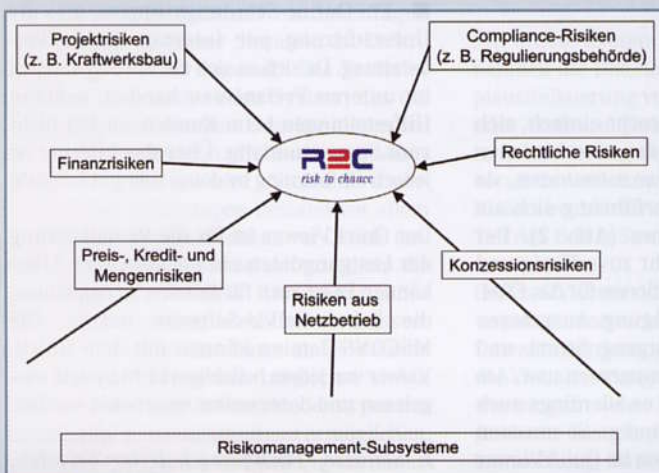


Abb. 1 Struktur des unternehmensweiten Risikomanagement-Systems

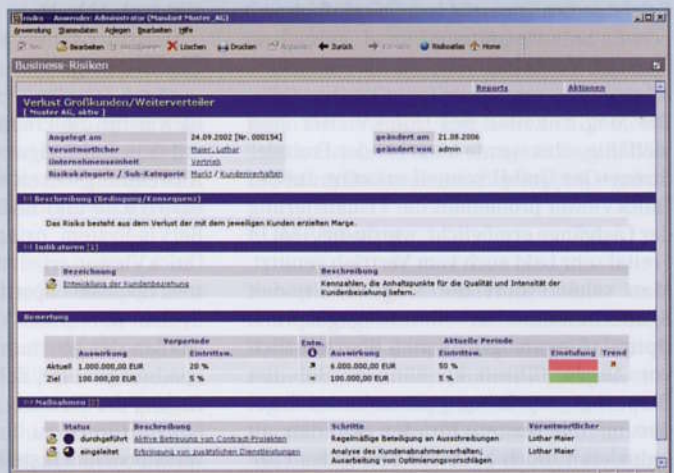


Abb. 2 Auszug des Risikomanagement-Systems „risk to chance“

trale System R2C_risk to chance von Schleupen übergeben und dort im Rahmen eines Soll/Ist-Abgleichs mit den Planzahlen für das Gesamtjahr in Beziehung gesetzt (Abb. 2).

Ähnlich wurden und werden sukzessive weitere Vorkonzepte angebunden. Beispielsweise das Konzessionsmanagement. Durch das Auslaufen vieler Konzessionsverträge ist auch auf diesem Gebiet der Wettbewerb voll entbrannt. Deswegen hat sich das „Konzessionsrisiko“ inzwischen auch für die Energiedienst-Gruppe zu einem zentralen Risiko entwickelt. Nur wer auslaufende Konzessionsverträge frühzeitig identifiziert, kann wirkungsvolle Maßnahmen einleiten, um zu verhindern, dass einzelne Konzessionsverträge von Mitbewerbern übernommen werden. Diese Informationen werden ebenfalls an das Risikomanagement übergeben, bewertet, mit entsprechenden Maßnahmen verknüpft und die Entwicklung der Risiken dokumentiert.

Ähnliches gilt für den Netzbetrieb. Beim klassischen Energieversorger waren mit dem Netzbetrieb eher geringe Risiken verbunden. Vor dem Hintergrund der Senkung der Netznutzungsentgelte und der Anreizregulierung haben die Risiken des Netzbetriebs für die Netzseite eine ähnlich zentrale Stellung gewonnen, wie die der Energiebeschaffung, des Handels und des Vertriebs für die Lieferantenseite. Deshalb ist die Integration des Asset Managements in das zentrale Risikomanagement von entscheidender Bedeutung. Über die Verknüpfung der Risikoinformationen aus unterschiedlichen Bereichen lassen sich Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Risiken erkennen und entsprechend in die strategischen Entscheidungen einbeziehen. Wichtig ist dies beispielsweise auch bei der Investitionsplanung. Wie viele andere Unternehmen der Energiewirtschaft baut auch die Energiedienstgruppe die Eigenherzeugung derzeit deutlich aus. So sind mit dem Neubau des Rheinkraftwerkes in Rheinfeldern, das ab 2011 im Schnitt rund 600 Mio. kWh Strom pro Jahr produzieren wird, zahlreiche Risiken verbunden, sei es die Entwicklung der Strompreise, seien es politische oder seien es Finanzrisiken. Erst über die Gesamtsicht im Risikomanagementsystem können all diese Einzelrisiken

zusammengeführt und gegenseitige Verknüpfungen erkannt werden.

Zentrales Werkzeug der Unternehmensführung

„Das Risikomanagement ist in den vergangenen vier Jahren zu einem zentralen Werkzeug für die Unternehmensführung geworden. Und das übrigens auch für den Verwaltungsrat der Schweizer Holding, obwohl das Risikomanagement in der Schweiz noch längst nicht so im Unternehmensrecht verankert ist, wie das beispielsweise im deutschen KonTraG der Fall

ist“, umreißt Roland Preisler, verantwortlich für das Risikomanagement der Energiedienst-Gruppe, die derzeitige Situation. Aber nicht nur die Informationsbedürfnisse des Verwaltungsrates, der im Unterschied zum deutschen Aufsichtsrat aktiv an der operativen Unternehmensführung mitwirkt, haben zum Ausbau des Risikomanagements beigetragen. Auch das Berichtswesen innerhalb des EnBW-Konzerns, zu dem die Energiedienst-Gruppe mehrheitlich gehört, treibt den Ausbau des Systems voran. Dabei geht der Trend zu einer immer genaueren Quantifizierung der Risiken und zur Installation von „Frühwarnsystemen“, die in

SIV.AG



Behalten Sie den Durchblick! Business Intelligence.

Als Entscheider in der Versorgungswirtschaft wollen Sie wissen, wo Ihr Unternehmen steht.

Basierend auf den Lösungen des Weltmarktführers Cognos strukturiert kVASy® BI Ihre Geschäftsdaten, bereitet sie auf und visualisiert sie - damit Sie solide Entscheidungen treffen und Ihr Unternehmen flexibel steuern.

www.siv.de

SIV.AG • Konrad-Zuse-Str. 1 • 18184 Roggentin • 0381 2524-400 • info@siv.de

kVASy

Form einer Ampelfunktion negative Entwicklungen sofort anzeigen, wenn bestimmte Schwellenwerte über- oder unterschritten werden. „Während die Risiken früher eher grob geschätzt, beziehungsweise qualitativ bewertet wurden, motivieren wir unsere Mitarbeiter heute dazu, die Auswirkungen des Risikofalls möglichst genau einzuschätzen. Zudem spielt die Übernahme von Kennzahlen aus den Vorsystemen eine sehr viel größere Rolle als früher“, so Preisler.

Ein Trend, den Ulrich Palmer, Bereichsleiter Risikomanagement bei der Schleupen AG, auch bei anderen Unternehmen in der Ener-

giewirtschaft beobachtet: „In einem Projekt bei der österreichischen Verbundgesellschaft (Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG) geht es derzeit beispielsweise darum, der Unternehmensführung eine stark aggregierte Sicht auf die Unternehmensrisiken zur Verfügung stellen zu können“. Dabei werden Gesamtrisiken für ganze Unternehmensbereiche zusammengeführt und die Auswirkungen als Value-at-Risk-Betrachtung in Form von „best/most likely/worst-Case“-Kurven dargestellt. Dies funktioniert natürlich nur bei eindeutig quantifizierten Risiken. Jedoch sollte man vermeiden, die quantitative Sicht auf die Risiken über-

zubetonen, denn letztlich funktioniert Risikomanagement nur, wenn im Unternehmen eine entsprechende Risikokultur aufgebaut wird. Das bedeutet, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein Risikobewusstsein entwickeln und sich aktiv an allen Maßnahmen beteiligen muss, um diese Risiken zu minimieren.

U. Pagel, Press'n'Relations GmbH, Ulm
upa@press-n-relations.de

Climate Leadership Index: RWE „Best in Class“ im Utility-Bereich

RWE ist für seine Klimavorsorge-Strategie ausgezeichnet worden. Erstmals wurde der Energieversorger in den „Climate Leadership Index“ des Carbon Disclosure Project (CDP) aufgenommen und als „Best in Class“ in der Gruppe der Versorgungsunternehmen der größten 500 Unternehmen weltweit ausgezeichnet. Dies ist das Ergebnis der aktuellen Untersuchung des Beratungsunternehmens Innovest im Auftrag des CDP, in dem sich institutionelle Investoren zusammengeschlossen haben, um die Klimavorsorge-Strategien von Unternehmen zu analysieren.

RWE wurde für seine langjährigen Bemühungen zur Reduktion von CO₂ und seine Klimavorsorge-Strategie gewürdigt. Besonders hervorgehoben wurden die Pläne des Unternehmens für den Bau des ersten großtechnischen CO₂-freien Kraftwerks. „Klimavorsorge nehmen wir sehr ernst. Wir freuen uns, dass unsere großen Anstrengungen in diesem Maße internationale Anerkennung finden“, sagte Harry Roels, Vorstandsvorsitzender der RWE AG.

Der größte deutsche Stromerzeuger sieht mit der sehr guten Platzierung seine Klimavorsorge-Strategie bestätigt, die folgende Maßnahmen beinhaltet:

- Investition in die jeweils beste verfügbare Technik, um Energieeffizienz zu steigern;
- Entwicklung und Bau des ersten großtechnischen CO₂-freien Kraftwerks mit integrierter Kohlevergasung, CO₂-Abtrennung und CO₂-Lagerung.

Weitere Informationen unter www.rwe.com

Sonderdrucke stärken Ihr Marketing

Ihr Unternehmen ist in dieser Zeitschrift mit einem Beitrag vertreten?

Sie können mehr daraus machen.

Mit einem Sonderdruck.

et-Sonderdrucke

- werben für Ihr Unternehmen
- geben neue Impulse
- sind vielseitig einsetzbar
- sind kostengünstig

Überzeugen Sie sich einfach selbst:



etv

etv GmbH

E-Mail: Pia.Toben@etvessen.de

Montebruchstraße 2
D-45219 Essen

Telefon (0 20 54) 95 32-30
Telefax (0 20 54) 95 32-60

Internet: www.et-energie-online.de