

# Erstellung eines Risikokatalogs für die Energiewirtschaft

Sabine Matyeka

*Die Energiewirtschaft sieht sich in den letzten Jahren zunehmend mit sinkenden Margen und rückläufigen Ergebnissen, in einzelnen Fällen aber auch mit ungeplant hohen Verlusten bis hin zu Insolvenzen konfrontiert. Um zukünftig erfolgreich in liberalisierten Energiemärkten zu agieren und um letztendlich den langfristigen Erfolg eines Stadtwerks/Energieversorgungsunternehmens zu gewährleisten, spielt daher eine systematische und zugleich umfassende Erfassung und Steuerung von unternehmerischen Chancen und Risiken eine tragende Rolle.*

In der Literatur existiert keine eindeutige Definition des Begriffs Risikomanagement. In einem weiten Sinn wird unter dem Begriff Risikomanagement ein aus folgenden fünf Phasen bestehender Zyklus (siehe Abb. 1) verstanden: Festlegung der Risikopolitik, Identifikation von Risikofaktoren, Risikobewertung (Messung), Risikosteuerung (Einsatz von Risikomanagement-Instrumenten) und Risikokontrolle [1].

## Risikoidentifikation im Risikomanagementprozess

Unter Risikomanagement im engeren Sinn wird die Steuerung und das damit verbundene Risikocontrolling verstanden. Aufgabe des Risikocontrollings ist es, Risikopositionen zu messen und zu überwachen sowie die mit den Risikopositionen einhergehenden, möglichen Verlustpotenziale zu analysieren und darzustellen. Hierbei muss dem Risikomanagement als Steuerungsfunktion die strategische Festlegung einer Risikopolitik im Rahmen der Unternehmensstrategie und im Einklang mit den allgemeinen, übergeordneten Unternehmenszielen vorangehen [1].

Darüber hinaus besteht dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) entsprechend, das am 1.5.1998 in Kraft trat, für deutsche Unternehmen (und somit u. a. auch für Energieversorgungsunternehmen) grundsätzlich die Notwendigkeit, ein Risikomanagementsystem einzurichten. Nach diesem Gesetz liegt es im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung, ein adäquates Risikomanagementsystem einzuführen, um damit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen dagegen veranlassen zu können [2].

Ein Risikokatalog kann als Grundlage für Steuerungsmaßnahmen in strategischen und operativen Bereichen dienen  
Foto: wladimir1804 | Fotolia.com

## Systematische Erfassung von Risiken anhand eines Risikokatalogs

Folglich ist eine systematische, strukturierte und ganzheitliche Erfassung sämtlicher relevanter Risiken und deren Kategorisierung maßgeblich für die weiteren Schritte des fünfphasigen Risikomanagementprozesses. Wer im Unternehmen die Risikoidentifikation durchführt bzw. ob zur Identifikation von Risiken der Top-Down- oder der Bottom-Up-Ansatz verfolgt werden sollte, ist von mehreren Faktoren abhängig und sollte daher unter Berücksichtigung der jeweiligen Vor- und Nachteile beider Ansätze unternehmensindividuell entschieden werden (siehe Abb. 2).

Risikokataloge ermöglichen eine systematische Identifikation von Risiken mithilfe strukturierter Erfassungsraster. Dabei sollte die Erfassungssystematik auf die jeweilige Branche zugeschnitten und je nach Unternehmung individuell ausgestaltet sein sowie grundsätzlich folgende Voraussetzungen erfüllen:

- eine möglichst lückenlose Erfassung aller Risiken;
- eine einheitliche Erfassung von Risiken.

## Erstellung eines Risikokatalogs für die Energiewirtschaft

Im Vorfeld der User Group „Risikomanagement in der Energiewirtschaft“ (ein Arbeits-

kreis von überwiegend Leiter/innen des Risikomanagements aus kleinen, mittleren und großen Stadtwerken und Energieversorgungsunternehmen) haben die Mitglieder den Energieforen Leipzig eine Auflistung sämtlicher Risiken, mit denen sie sich konfrontiert sehen, zugeschickt. Daraufhin erfolgte seitens der Energieforen eine anonymisierte Aufbereitung. Die Hauptschwierigkeit bei der Erstellung des Risikokatalogs bestand darin, dass die Mitglieder User Group eine Erfassungssystematik finden mussten, die für ein Stadtwerk respektive Energieversorgungsunternehmen, unabhängig von dessen Größe, gleichermaßen sinnvoll und praktikabel ist. Aufgrund dessen hatte man sich auf eine Einteilung nach MaRisk mit folgenden Kategorien verständigt:

- Marktpreisrisiken;
- Liquiditätsrisiken;
- Adressausfall-/Kreditrisiken und
- operationelle Risiken.

Die operationelle Risiken wurden wiederum in nachfolgende weitere Kategorien aufgeteilt:

- unternehmensorganisatorische Risiken & Personalrisiken;
- IT-Risiken;
- rechtliche & regulatorische Risiken;

- Wetter- und Umwelt-Risiken;
- technische Risiken und
- Reputationsrisiken.

Im Anschluss daran erfolgte seitens der Mitglieder eine Zuteilung der Risiken zu den benannten Kategorien. Der so entstandene Risikokatalog ist in verkürzter Form in der Tabelle dargestellt.

### Unternehmensindividuelle Anpassung des Risikokatalogs

Durch die Nutzung von Synergieeffekten während der User Group „Risikomanagement in



Abb. 1 Der fünfphasige Risikomanagement-Zyklus  
Quelle: Eigene Darstellung

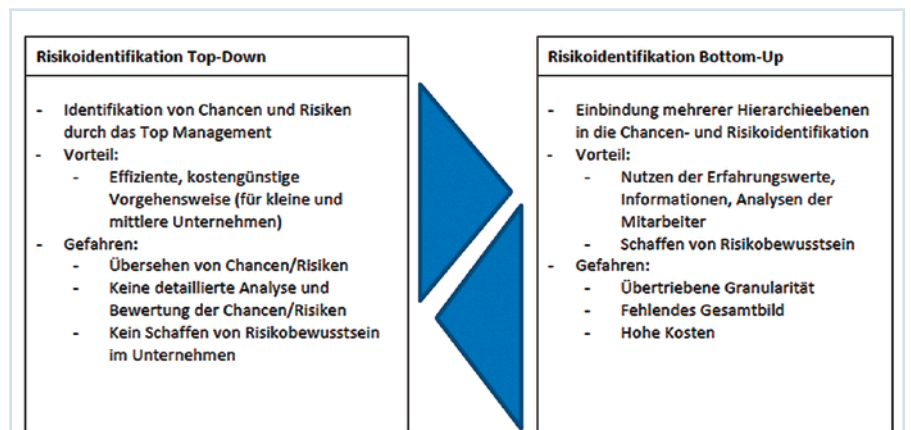


Abb. 2 Risikoidentifikation mittels Top-Down und Bottom-Up: Vorteile und Nachteile  
Quelle: [3]

Tab.: Auszug aus dem energiewirtschaftlichen Risikokatalog					
Marktrisiken		Liquiditätsrisiken		Adressausfall-/Kreditrisiken	
Bewertung offener Positionen		Inanspruchnahme von Bürgschaften (Sicherheitenpool)		Zinsverluste (Kundenabrechnung)	
Beschaffungsstrategierisiken		Liquiditätsengpass		Forderungsausfallrisiko Tarif- & Individualkunden (Vertrieb)	
Änderung Absatzverhalten Kunden		negative Entwicklung von Vermögenswerten		Lieferanteninsolvenz	
Markt & Wettbewerb, Geschäftsfeldentwicklung		Forderungsausfall Netzentgelte		Fehlende Haftpflichtdeckung / sonstiger Versicherungsschutz	
...		...		...	
operationelle Risiken					
unternehmensorganisatorische Risiken & Personalrisiken	IT-Risiken	rechtliche & regulatorische Risiken	Wetter- & Umwelttrisiken	technische Risiken	Reputationsrisiken
Fehlbilanzierungen	unberechtigte Nutzung von IT- Systemen & Geräten	Vertragsrisiken	Klimaeinflüsse	Versorgungsunterbrechungen im Netzgebiet	Marke, Image, Reputation
Betriebsklima	Datenschutzrisiko/ Hackerangriffe	Makrotrends, Konjunktur	Schadstoffe	Ausfall und/oder Schäden an Erzeugungsanlagen	Medienkommunikation
Austrittsrisiko	Nichtumsetzung des Datenschutzes	Risiken durch Gesetzesänderungen	Risiken aus Umwelteinflüssen	Fehlverhalten bei eingesetzter Messtechnik	Kundenbeschwerden
Modell-/Bewertungsrisiken	Einbringen manipulierter Hardware	Anreizregulierung – Überschreitung der EOG	Naturkatastrophen, höhere Gewalt	Umbau des Stromverteilungsnetzes	Verschlechterung des Kundenloyalitätswerts
...		...		...	

Quelle: Eigene Darstellung

der Energiewirtschaft“ entstand schließlich ein durchaus umfangreicher, aktueller und gesamtheitlicher Risikokatalog für die Energiewirtschaft. Auf Basis dieses energiewirtschaftlichen Risikokatalogs und seiner einfachen Handhabung kann nun jede Unternehmung für sich die im Risikokatalog aufgeführten Risiken auf Konsistenz und Plausibilität der Risiken und ihrer Beziehung überprüfen. Ferner können mögliche Korrelationen und Kausalitäten von Risiken analysiert sowie eine Aggregation möglicher zusammenhängender Risiken vorgenommen werden. Auch ist nun, je nach Unternehmung, eine Bewertung der Risiken nach „Eintrittswahrscheinlichkeit“ sowie qualitativen (bspw. kleinen, mittleren, großen Risiken) und quantitativen (bspw. Schadensausmaß) Methoden möglich.

Schlussendlich handelt es sich bei dem in der User Group entstandenen Risikokatalog

um eine Art Checkliste, bei der energiewirtschaftliche Risiken umfassend und systematisch auf Basis einer vergleichweisen homogenen Datenbasis, erfasst wurden. Dieser Risikokatalog kann nun, unternehmensindividuell angepasst, als Grundlage für Steuerungsmaßnahmen in strategischen und operativen Bereichen dienen.

Nichtsdestotrotz bleibt anzumerken, dass es sich auch bei diesem Risikokatalog um eine Momentaufnahme handelt. Daher ist für die Gewährleistung seiner Aktualität eine regelmäßige Kontrolle und Anpassung hinsichtlich seiner Vollständigkeit und ggf. Neuaufnahme von Risiken unabdingbar.

### Anmerkungen

[1] Borgmann, E.: Preisrisikomanagement im liberalisierten deutschen Strommarkt. Dissertation, Tech-

nische Universität Bergakademie Freiberg, Freiberg 2004. Abrufbar unter: <http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/2129/WirtschaftswissenschaftenBorgmannEberhard678866.pdf> (zuletzt geprüft am 24.6.2017).

[2] Nabe, C.; Borchert, J.: Risikomanagement von EVU in liberalisierten Strommärkten. In: Hake, J.-Fr. et al. (Hrsg.): Liberalisierung des Energiemarktes, Schriften des Forschungszentrums Jülich, Reihe Energietechnik, Volume 8, 1999, S. 5.

[3] Exner, K.; Denk, R.; Ruthner R. (Hrsg.): Corporate Risk Management – Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe. 2. Auflage; Wien 2008.

*S. Matyeka, Referentin Kompetenzfeld Controlling, Finanzen & Risikomanagement, Energieforen Leipzig GmbH, Leipzig  
sabine.matyeka@energieforen.de*