



Professionelles Risikomanagement als Antwort auf gestiegene Managementanforderungen in der Energiewirtschaft

Prof. Dr. Christian Jänig
c/o Stadtwerke Unna GmbH

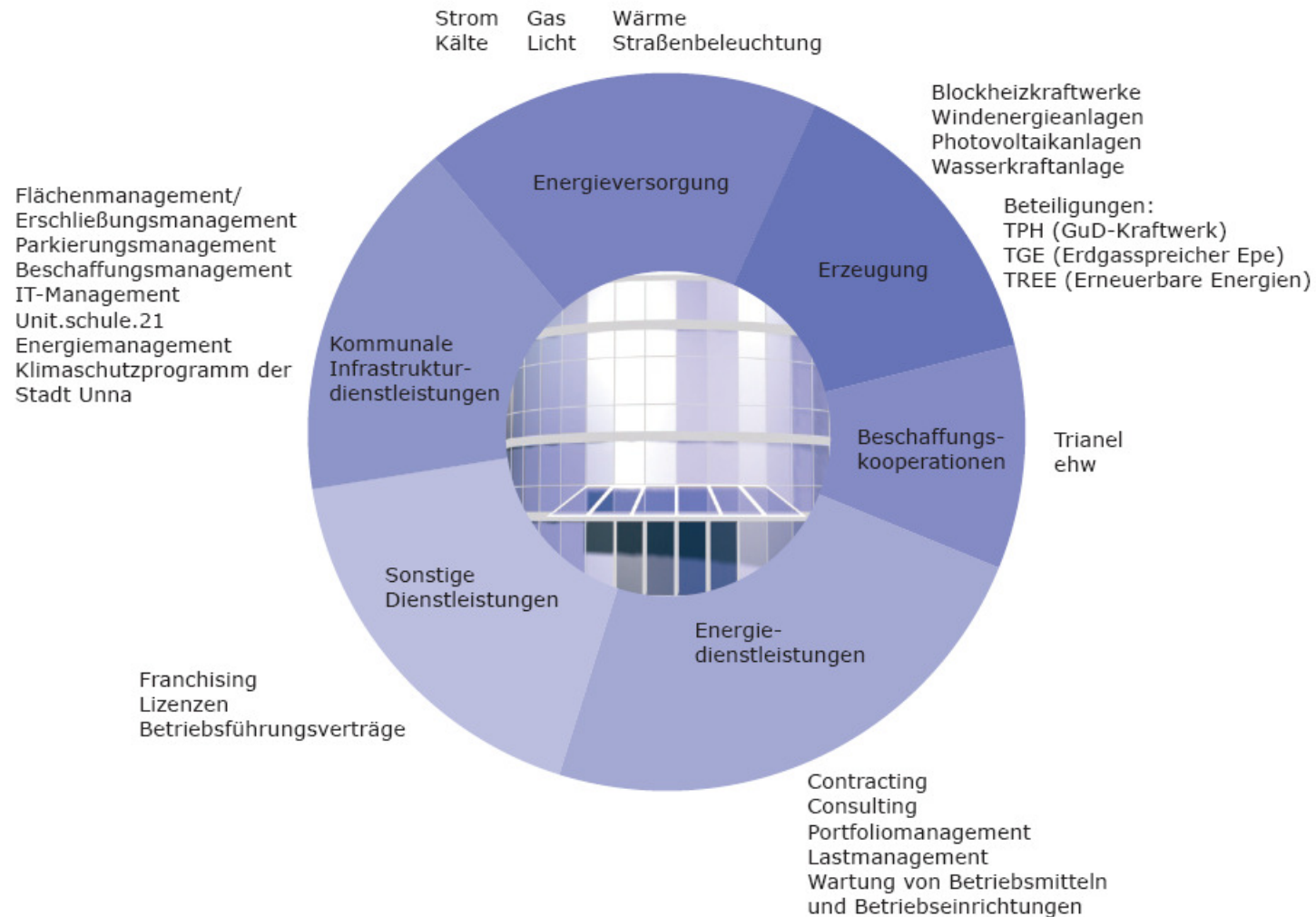


Agenda

- **Auslöser für Risikomanagement**
- **Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance**
- **Aufgaben und Funktionen des Risikomanagements**
- **Struktur (Module) des Risikomanagements**

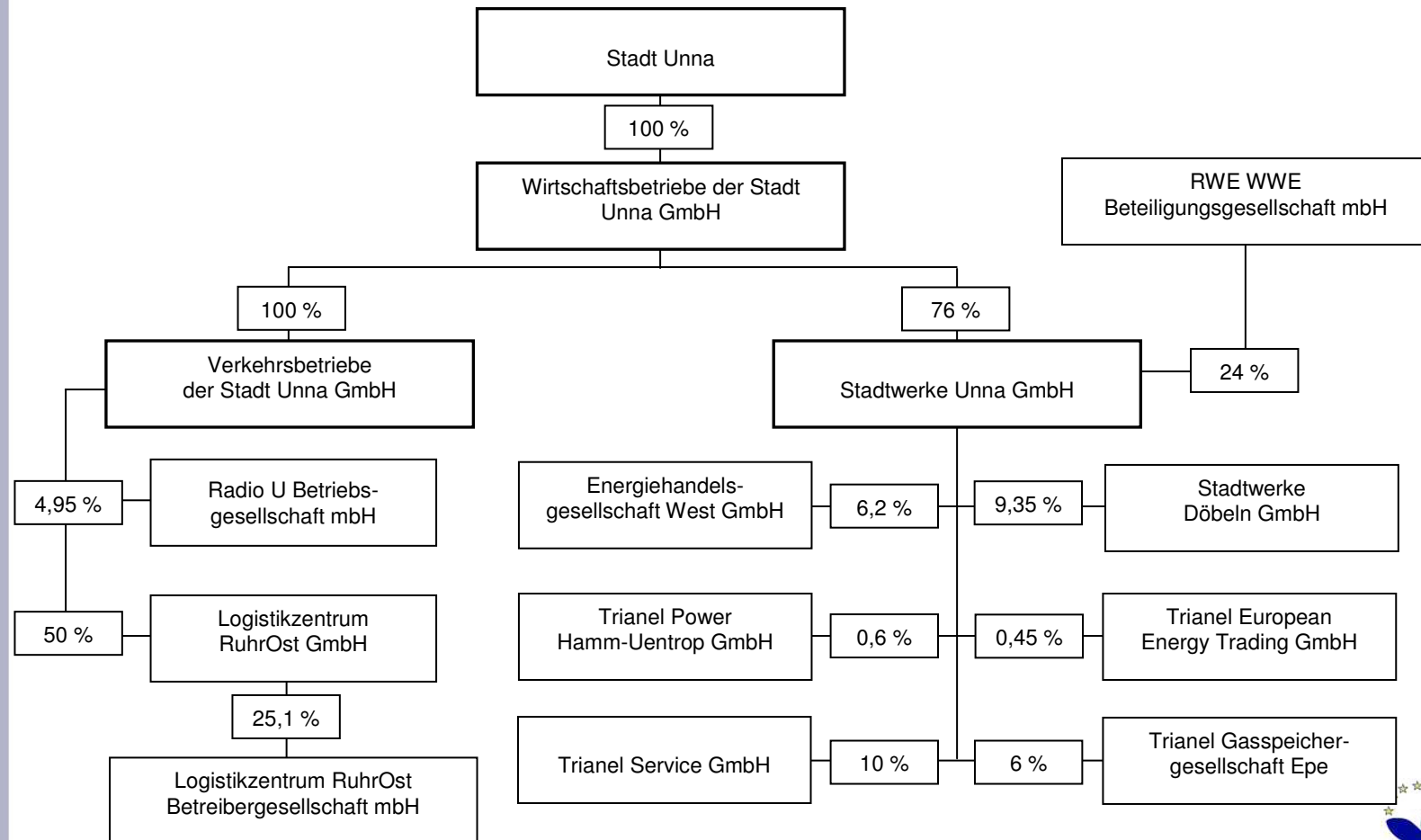


Stadtwerke Unna Geschäftsfelder





Stadtwerke Unna Unternehmensstruktur





Agenda

- **Auslöser für Risikomanagement**
- Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance
- Aufgaben und Funktionen des Risikomanagements
- Struktur (Module) des Risikomanagements



Auslöser für Risikomanagement (1)

Globalisierung als Ergebnis der Marktliberalisierung:

- Die durch die GATT-Verträge implizierte Marktliberalisierung führte zu einer globalisierten und „digitalisierten“ Ökonomie, die primär durch
neue politische Ordnungsrahmen
sowie
evolutionär sich verändernde Informations- und Kommunikationsstrukturen
gekennzeichnet ist.



Auslöser für Risikomanagement (2)

- Globalisierung führt zu einer komplexeren und dynamischeren Unternehmensumwelt
 - Impliziert neue komplexe sowie diskontinuierliche Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette
 - Bedingte Anwendbarkeit klassischer Marketing- und Produktstrategien
- ⊕ Intendiert Früherkennungssystem



Auslöser für Risikomanagement (3)

Regelungen des KonTraG:

- Verpflichtung zur Einrichtung eines Überwachungssystems, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. (§ 91 II AktG)
- Überwachungssystem besteht aus Risikomanagement, interner Revision, Controlling und Balanced Riskcard

⊥ Intendiert Früherkennungssystem



Agenda

- Auslöser für Risikomanagement
- **Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance**
- Aufgaben und Funktionen des Risikomanagements
- Struktur (Module) des Risikomanagements



Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance

- Corporate Governance bezeichnet die Gesamtheit der Regelungen, die den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die **Leitung** und **Überwachung** eines Unternehmens bilden

⊗ Anforderungen an die Unternehmensführung:

„Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen“

(deutscher Corporate Governance Kodex)



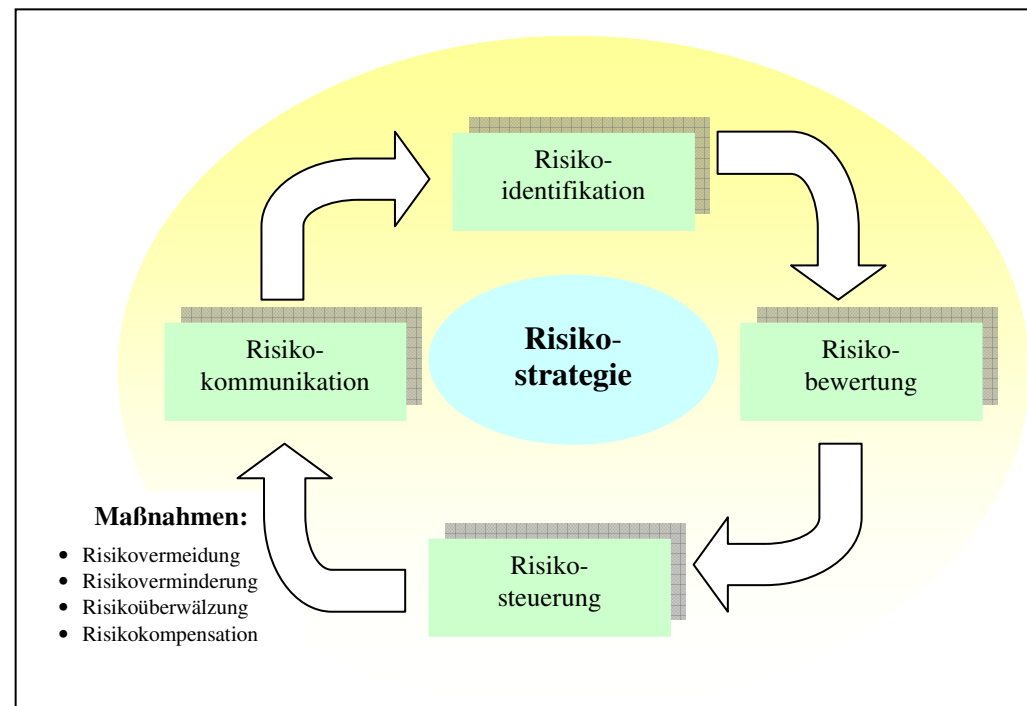
Agenda

- Auslöser für Risikomanagement
- Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance
- **Aufgaben und Funktionen des Risikomanagements**
- Struktur (Module) des Risikomanagements



Aufgaben und Funktionen (1)

- Risikomanagement repräsentiert einen **Prozess**, der sämtliche Aktivitäten des ganzheitlichen und systematischen Umgangs mit Risiken und Chancen beinhaltet.
- Risikomanagementprozess beinhaltet:





Aufgaben und Funktionen (2)

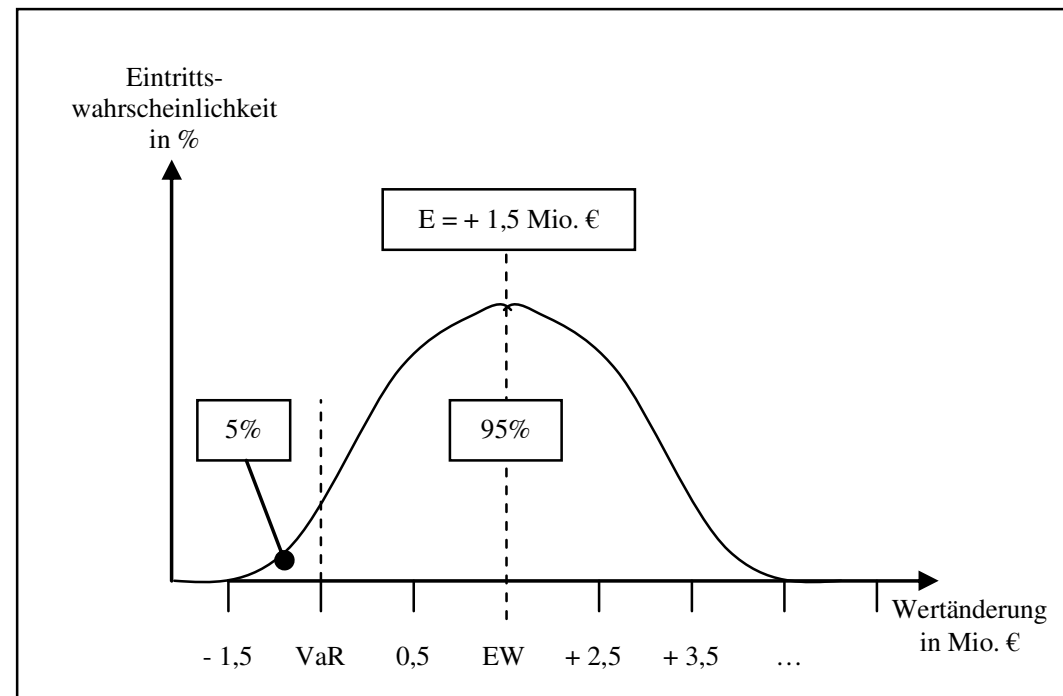
- Risikoidentifikation**

Risikoarten	Wertschöpfungsstufe			
	Erzeugung	Handel	Netze	Vertrieb
Marktpreisrisiken	Preisniveau: <ul style="list-style-type: none"> • Strom • Kohle • Öl/Gas • CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> • Strompreisniveau • Strompreisstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindefristen • Mehr-/Minderabnahme
Adressen- ausfallrisiken/ Kreditrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf zu höherem Preis wegen Ausfall des Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Handelspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Forderungsausfall Netznutzer 	<ul style="list-style-type: none"> • Forderungsausfall Kunden • Weiterverkauf zu niedrigerem Preis
Operative Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Kraftwerksausfall 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfall Stromhandelssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfall von Komponenten • Teilausfall • Komplettausfall 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerhafte Fahrpläne • Abmeldung des Kunden vergessen
Regulatorische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Emissionshandel • Umweltschutz • Genehmigungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Börsenaufsicht • MaH 	<ul style="list-style-type: none"> • RegTP • Netznutzungsentgelte • Netzzugang 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisaufsicht der Länder • Missbrauchsaufsicht



Aufgaben und Funktionen (3)

- **Risikobewertung** mit dem VaR...





Aufgaben und Funktionen (4)

- ... und Darstellung in einer Risikomatrix

Eintrittswahrscheinlichkeit \	Klasse E unbedeutend (0 € < x ≤ 50 T€)	Klasse D Gering (50 T€ < x ≤ 250 T€)	Klasse C Mittel (250 T€ < x ≤ 1 Mio.€)	Klasse B schwerwiegend (1 Mio. € < x ≤ 2 Mio. €)	Klasse A existenzbedrohend (2 Mio. € < x)
sehr wahrscheinlich (75 % ≤ x < 100 %)	2,0	4,0	6,0	8,0	10,0
wahrscheinlich (50 % ≤ x < 75 %)	1,6	3,2	4,8	6,4	8,0
möglich (25 % ≤ x < 50 %)	1,2	2,4	3,6	4,8	6,0
unwahrscheinlich (5 % ≤ x < 25 %)	0,8	1,6	2,4	3,2	4,0
fast unmöglich (0 % = x < 5 %)	0,4	0,8	1,2	1,6	2,0

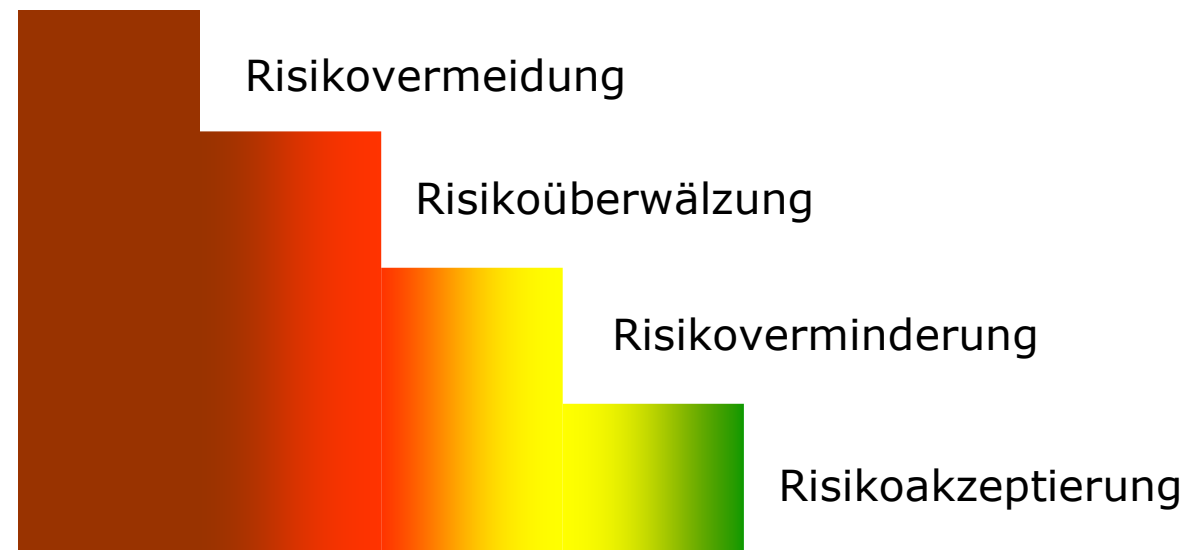
- kein Handlungsbedarf
- u. U. Handlungsbedarf
- akuter Handlungsbedarf
- unbedingter Handlungsbedarf

* beispielhaft bezogen auf Eigenkapital von 10,0 Mio. €;
 andere Bezugsgrößen sind zum Beispiel:
 - Umsatz
 - Deckungsbeitrag
 - profitable Kunden
 - Produkte



Aufgaben und Funktionen (5)

- **Risikosteuerung** der in der Risikomatrix dargestellten Risiken mit den folgenden Strategien:





Aufgaben und Funktionen (6)

- **Risikodokumentation:**
 - risikopolitische Grundsätze
 - Risikohandbuch
 - Richtlinien
 - Limitsysteme
 - persönliche Verantwortlichkeit
 - Genehmigungsverfahren
 - Protokollwesen
 - Vertragsdatenbank
 - Risikokennzahlen

⌘ **Risikobericht**

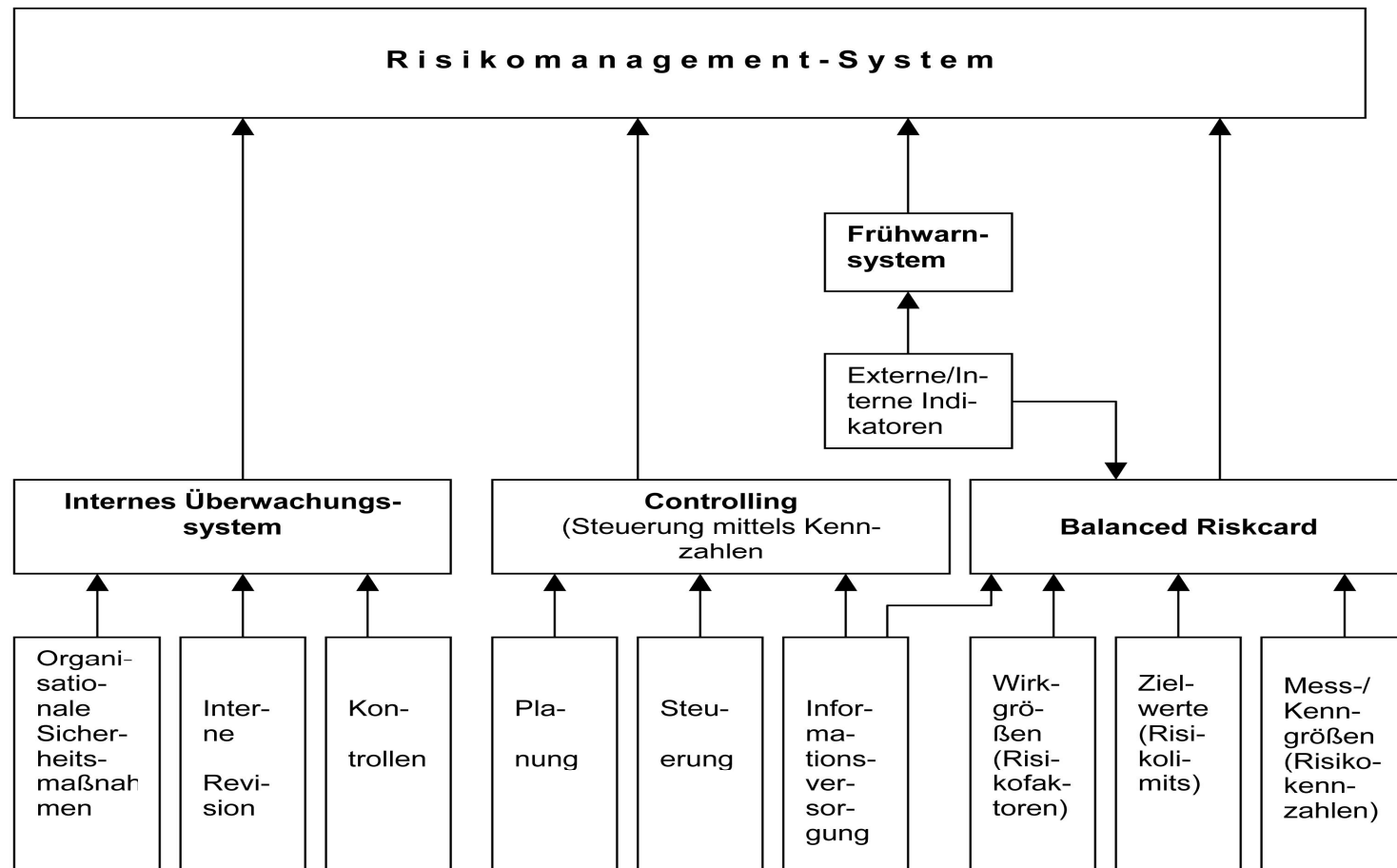


Agenda

- Auslöser für Risikomanagement
- Grundlagen des Risikomanagements als Modul des Corporate Governance
- Aufgaben und Funktionen des Risikomanagements
- **Struktur (Module) des Risikomanagements**



Struktur des Risikomanagements





Module des Risikomanagements (1)

1. Internes Überwachungssystem

Kann mit dem Begriff des „klassischen“
Organisationsverschuldens gekennzeichnet werden

Elemente sind:

- strukturelle und prozessuale Organisationssicherheit
- Interne Revision
- durch Gesetz bzw. Geschäfts-/Betriebsanweisungen vorgeschriebene Kontrollmechanismen und -instrumente

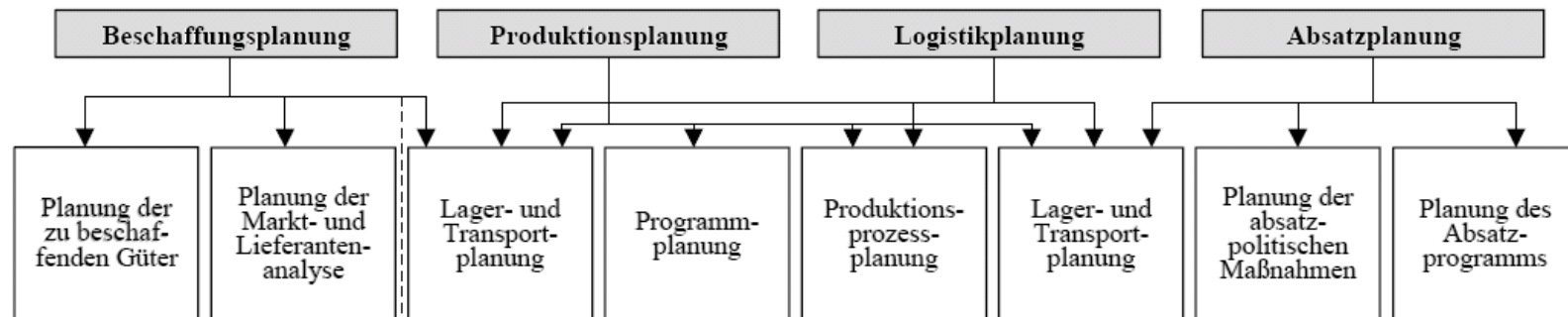


Module des Risikomanagements (2)

2. Controlling

Operativ orientiertes Controlling mit den Aufgaben

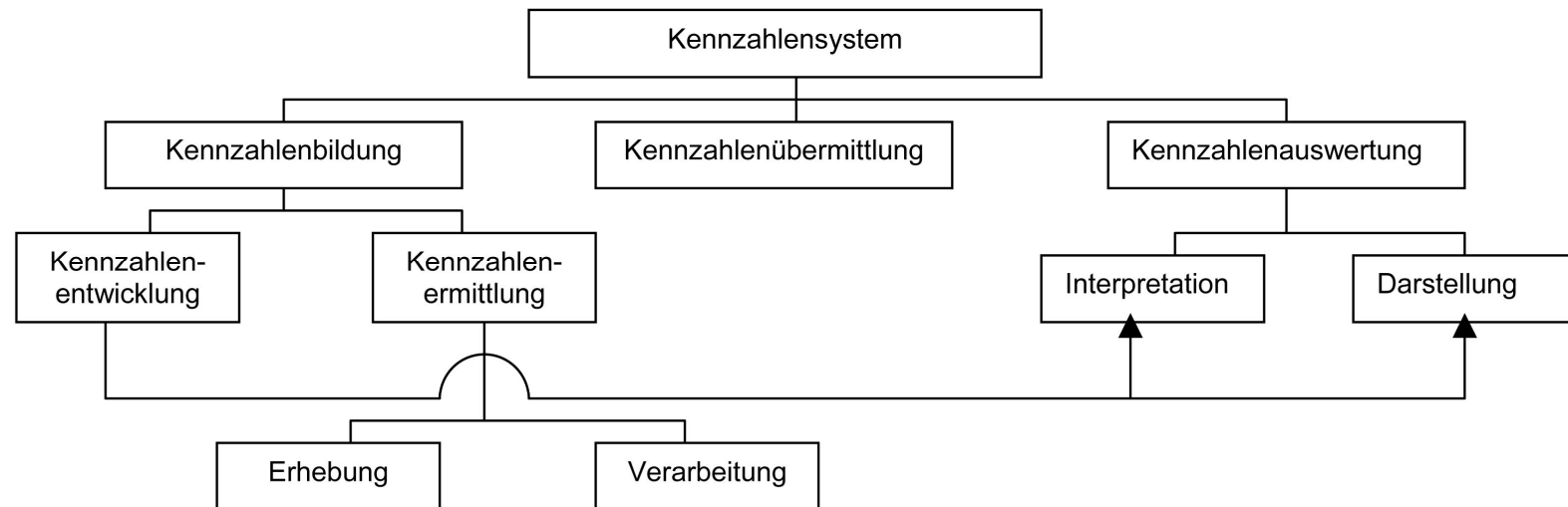
- operative **Planung**:





Module des Risikomanagements (3)

- **Steuerung** mittels Kennzahlensysteme



- **Informationsversorgung** zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen des Unternehmens



Module des Risikomanagements (4)

3. Frühwarnsystem

Auf Grund gesetzlicher Vorschriften ist ein Frühwarnsystem zu implementieren, das eine wirksame:

- Risikofrüherkennung
- Risikoerfassung
- Risikoanalyse
- Beurteilung der Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen sowie der Risikoveränderungen ermöglicht

Aufgaben:

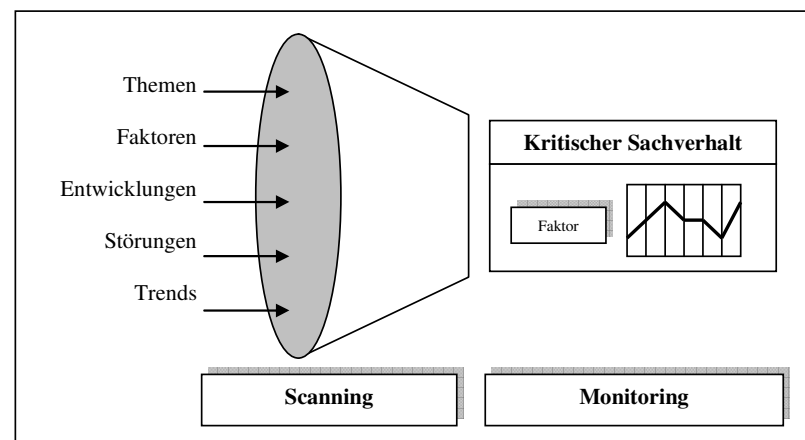
- Definition der zu beobachteten Umwelt- und internen Risikobereiche
- Festlegung der relevanten Indikatoren, Kennzahlen (Wirkgrößen) und Schwellenwerte



Module des Risikomanagements (5)

Unter Beachtung der „weak signals“:

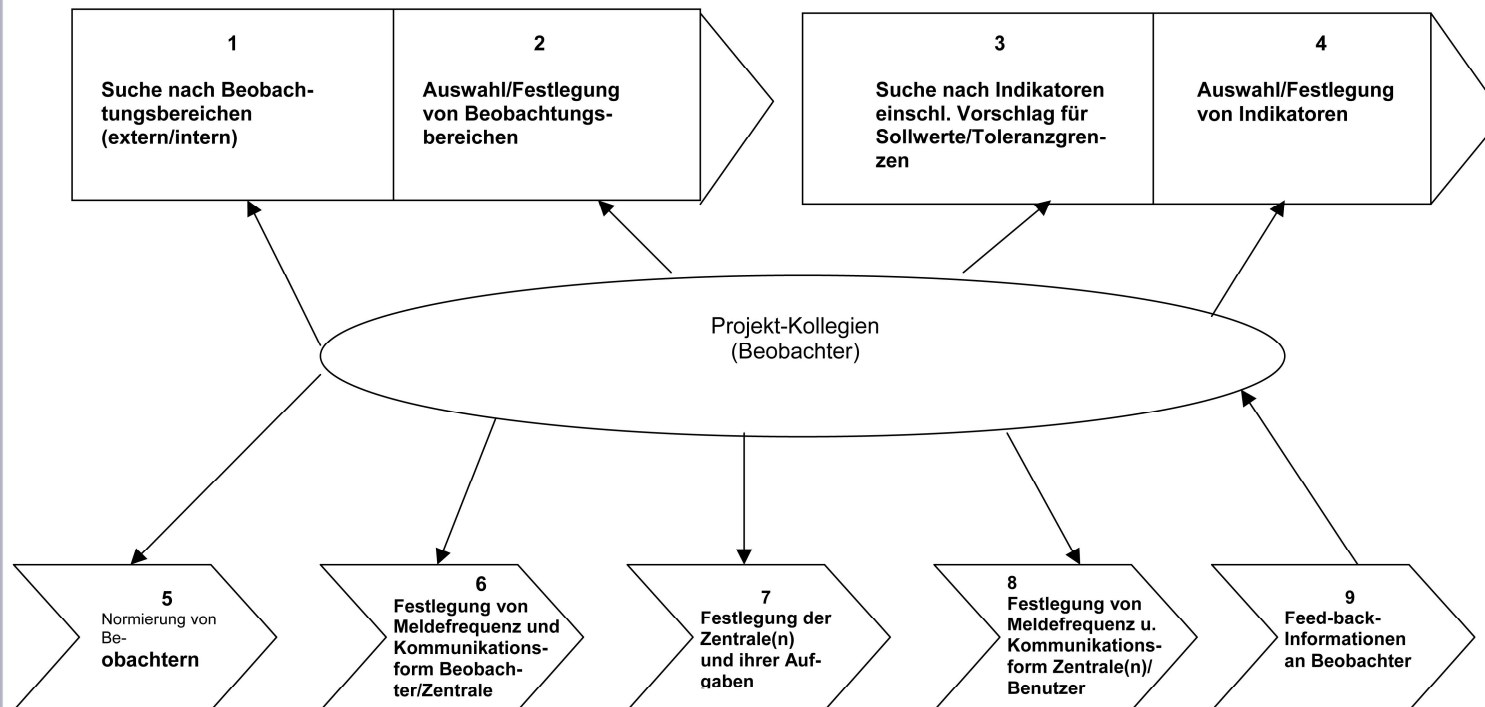
- offensichtliche Häufung gleichartiger Ereignisse oder Meinungen in unterschiedlichen Medien,
- tendenzielle Veränderungen der Rechtsprechung
bspw. Auswirkung der Netzentgeltverfahren in Bezug auf die Höhe der NNE des EVU
- einschließlich offizielle Verlautbarungen bzw. Meinungsäußerungen von Interessengruppen, Verbänden etc.





Module des Risikomanagements (6)

⌘ Institutionalisiertes Früherkennungssystem
(Ablaufstruktur und Funktionsweise):



Generelle Aktivitäten

• Dokumentation

• Kommunikation

• Überwachung

> = Führungsentscheidung der Nutzer

→ = Information



Module des Risikomanagements (7)

4. Balanced Riskcard (BRC)

Bildet die die Interdependenzen der Unternehmensrisiken unter Einbeziehung der Dimensionen:

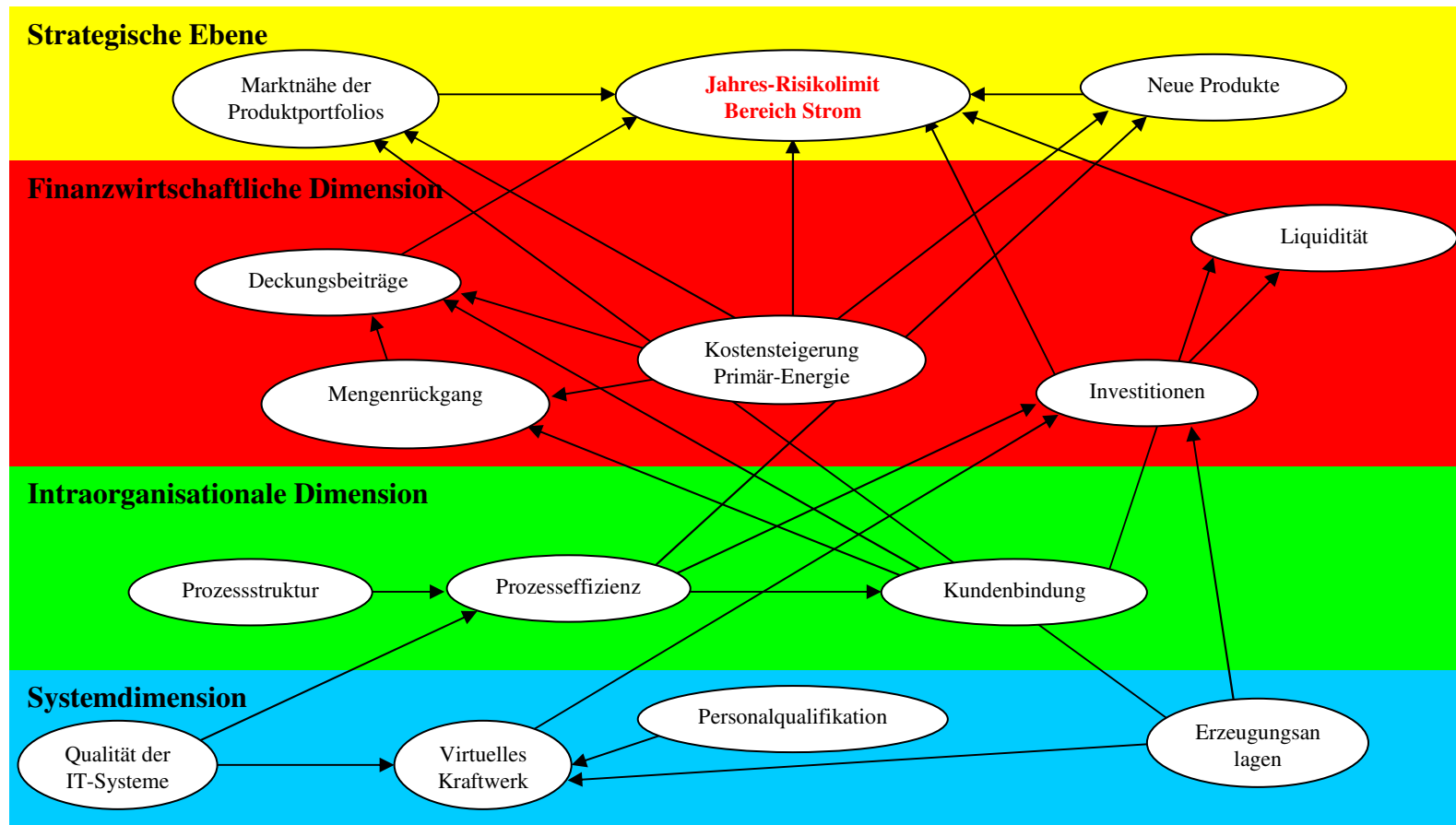
1. Unternehmensstrategie
 2. finanzwirtschaftliche Ebene
 3. Organisationsebene
 4. gesellschaftsrechtlich-politische Ebene
 5. Systemebene
- ab.

Für die einzelnen Risikoträger werden im Rahmen einer Ursache-Wirkungskette die einzelnen Risikofelder auf die jeweils relevanten Risikofaktoren heruntergebrochen



Module des Risikomanagements (8)

BRC am Beispiel Energiewirtschaft

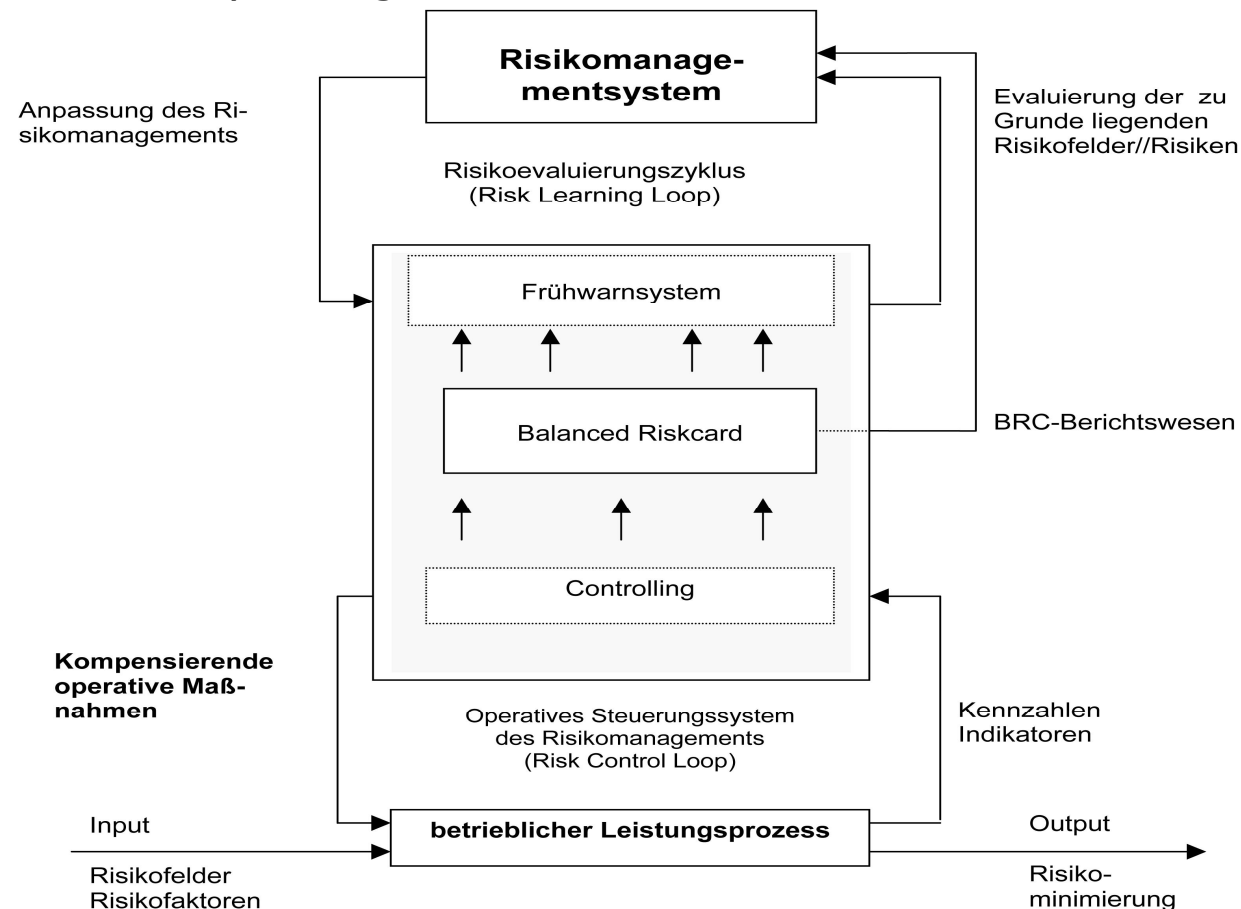




Module des Risikomanagements (9)

5. Risikomanagementsystem

Durch die Aggregation der Module wird ein „selbstlernendes“, ultrastabiles System generiert:





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

All of life is about the management of risks,
not ist elimination.

(Walter Wriston)