

## Bausteine eines umfassenden Risikomanagements

### Wie kann ein Stadtwerk konzeptionell Risiken identifizieren, bewerten sowie diese in der operativen Umsetzung minimieren?

In Energiebeschaffung und Energievertrieb entstehen neben Marktpreis- unter anderem auch Kredit-Risiken, die durch ein Kredit-Risikomanagement minimiert werden können. Es ist dabei Teil eines umfassenden Risikomanagements, dessen Maßnahmen sich in die drei Bereiche Risikostrategie/-kultur, Organisation & Dokumentation sowie Operative Umsetzung gliedern lassen.

#### Risikostrategie/-kultur



- + Die **Risikostrategie** wird top down durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand auf Basis einer quantitativen Analyse der Risikotragfähigkeit für das

gesamte Unternehmen vorgegeben (Bilanzierung, Finanz-/Wirtschaftsplanung etc.).

Zusammen mit der Definition des Begriffs „Risiko“ lassen sich für das Unternehmen bzgl. des Fortbestands tragbare bzw. bzgl. Planerreichung akzeptierbare Schadensgrenzen als Basis für die Bewertung und Priorisierung von Risiken festlegen.

- + Mit der **Risikokultur** ist der offene Umgang mit Risiken sowie das Vorleben des Risikomanagements durch die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand sowie durch alle Führungskräfte in sämtlichen Prozessen und Entscheidungen gemeint. Alle Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sollen für das Risikomanagement und Ihre Rolle/Aufgabe sensibilisiert und zur Umsetzung ermutigt werden (beispielsweise „über den eigenen Tellerrand hinaus“ denken, kein „finger-pointing“ etc.)

#### Risikostrategie/-kultur



- + Die unternehmensweite Aufbauorganisation ist mit allen Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten geklärt und dokumentiert (Geschäftsführung, Risikomanager, Risikoeigner, zentrales vs. dezentrales Risikomanagement, Schnittstellen zu anderen Abteilungen etc.)
- + Im eigentlichen Risikomanagement-Prozess je Risiko sind ebenso die Verantwortlichen geklärt und benannt: Reporting-Verantwortliche, Maßnahmen-Verantwortliche etc. Wichtig ist auch die Abgrenzung zu anderen Prozessen/Aufgaben. Eine adäquate personelle Ausstattung im Risikomanagement wie auch der Einsatz von IT/Software etc. ist vorhanden.
- + Eine **verständliche Dokumentation** der Risikopolitik/-strategie sowie spezifischer Prozessrichtlinien für den Risikomanagement-Prozess ist erstellt.
- + Die **Schulung aller Mitarbeiter/innen** entsprechend ihrer Rolle/Funktion und der Zugang zu relevanten Informationen des Risikomanagements sind gewährleistet.



- + Alle Risiken und alle Geschäftsfelder/Abteilungen/ Unternehmensteile werden **vollständig und ganzheitlich** betrachtet.
- + Der Risikomanagement-Prozess wird als fortlaufender, **regelmäßiger Kreislauf** verstanden.
- + Die **proaktive Weiterentwicklung** und Verbesserung des Risikomanagements (strategisch-konzept-

tionell wie operativ) ist unabdingbar. Es gilt, dass Unerwartete zu erwarten, sprich das Risikomanagement muss agil auf neue Entwicklungen reagieren können bzw. diese ex ante antizipieren können.

- + Ein Risikomanagement sollte **angemessen und effektiv** statt prohibitiv und hindernd sei. denn Risiko ist zugleich auch immer Chancenmanagement.
- + Die **wirksame Umsetzung** wird durch adäquate Kontrollen der Risikomanagement-Regelungen und eine Maßnahmenverfolgung sichergestellt.
- + Ein **automatisiertes, zuverlässiges und in sich konsistentes Controlling** dient als Basis für Entscheidungen und Abschätzungen der Auswirkungen. Die software-/systembasierte Erhebung und Berechnung von verlässlichen neutralen Daten ist bezüglich Methoden und Zeithorizont konsistent.
- + Ein **internes Risikoberichtswesen** adressiert regelmäßig Geschäftsführung, Risikoeigner etc. zur Risiko-steuerung und -überwachung inklusive Risikokennzahlen/Frühwarnindikatoren und Limits sowie Vergabe von Mandaten (Geschäftspartner, Produkte etc.)

## Operative Umsetzung des Kredit-Risikomanagements

Mit unter anderem den folgenden Maßnahmen können Wiederbeschaffungs-, Wiederabsatz- und Forderungsausfallrisiko minimiert werden.

### Risikobewertung, Frühwarnung & Überwachung

- + Eine Bonitätsbewertung wird erhoben und regelmäßig aktualisiert. Eine Mindestbonität wird ggf. festgelegt.
- + Ein Kreditrisiko-Report wird automatisiert mit ausgewählten Kennzahlen, wie z. B. Kreditexposure-Berechnung erstellt.
- + Preis- und Marktentwicklungen werden berücksichtigt.

### Risikosteuerung

- + Bestimmte Geschäftspartner werden ex ante aufgrund der Bonitätsbewertung ausgeschlossen.
- + Die Energiemenge wird auf mehrere Geschäftspartner verteilt.
- + Definierte Sicherheitsleistungen (ex ante oder bei Limitriss, also vor Ausfall des Geschäftspartners) werden eingefordert.
- + Absicherungsklauseln (Kündigung, Zahlungsmodalitäten etc.) werden in den Verträgen eingesetzt.
- + Die Umsetzung und Bewertung der Maßnahmen wird regelmäßig nachverfolgt.

## Modulare Lösungen für ein individuelles Risikomanagement-Konzept

Die Volatilität der Energiemärkte, neue gesetzliche Vorgaben und interne organisatorische Veränderungen erhöhen die Risikolage von Energieversorgungsunternehmen. Mit einem umfassenden Risikomanagement identifizieren, bewerten und steuern Sie diese Risiken. Bei der Einführung und Optimierung ist es unerlässlich die Bausteine des Risikomanagements auf Ihre individuellen Bedürfnisse und aktuelle gesetzliche Anforderungen anzupassen. Trianel hat Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit über 30 Stadtwerken.

Ein maßgeschneidertes Risikomanagement-Konzept legt die Grundlage für eine risikoadäquate sowie nachhaltige Geschäftstätigkeit und Gewinnerzielung.

Haben Sie Fragen?



**Frank Neubauer**

Bereichsleiter Vertrieb & Marketing

+49 241 413 20-199

f.neubauer@tranel.com