

Verbund setzt auf »R2C\_risk to chance«

## Ohne Risiko keine Chancen

Anders als in Deutschland gibt es für Aktiengesellschaften in Österreich noch keine gesetzliche Verpflichtung, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Dennoch hat sich die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbund) in Wien schon sehr früh mit diesem Thema beschäftigt. Bereits im Jahr 2000 wurde eine eigene Abteilung gegründet, die sich dieser Thematik annahm – zunächst mit einfachen Hilfsmitteln wie Microsoft Excel oder MS Access. Heute wird Risikomanagement im gesamten Verbund-Konzern gelebt. Mit »R2C\_risk to chance« von Schleupen hat der Verbund ein Softwarewerkzeug im Einsatz, mit dem die Risiken und Chancen des Konzerns einfach und effizient identifiziert, analysiert, bewertet und berichtet werden können.

Auslöser für die Einführung eines Risikomanagements im Verbund war in erster Linie die Liberalisierung des Energiemarkts in Österreich. Denn die damit verbundenen Risiken waren im Jahr 1999 kaum überschaubar. Damals stand der Verbund längst nicht so erfolgreich da wie heute. Ein Schuldenberg von 50 Mrd. Schilling – das sind 3,6 Mrd. € – drückte damals auf die Bilanz. Und es war nicht klar, ob und wie schnell diese Schulden in einem liberalisierten Marktumfeld abgetragen werden konnten. Aber nicht nur die wirtschaftliche Situation und die zunehmende Dynamik der Märkte sprachen für die Einführung eines Risikomanagementsystems. Auch die Anforderungen von Analysten, Rating-Agenturen und Wirtschaftsprüfern, die verstärkte Technologisierung oder strategische Überle-

gungen bei Unternehmenübernahmen und der Steigerung des Shareholder Value führten zu der Erkenntnis, dass ein Erzeugungs- und Versorgungsunternehmen wie der Verbund nicht um eine vorausschauende Steuerung der Unternehmensrisiken herumkommt. »Dabei ging es uns jedoch von Anfang an nicht nur um die Bewahrung der Unternehmensgruppe vor Schäden. Im Gegenteil: Nur wenn ich meine Risiken kenne, kann ich mich auch auf die sich daraus ergebenden Chancen konzentrieren«, beschreibt Sabine Wenko aus dem Risikomanagementteam der Holding den speziellen Ansatz des Verbunds (Bild 1).

### Töchter managen Risiken selbst

Um die Unternehmensgruppe möglichst vollständig zu erfassen, gleichzeitig das Risikomanagement aber handhabbar zu machen, wurde das System weit gehend dezentral mit einer Steuerungsfunktion der Holding organisiert (Bild 2). Das bedeutet, dass sämtliche Tochterunternehmen im Rahmen des operativen Risikomanagements erst einmal für ihre eigenen Chancen und Risiken und deren Management verantwortlich sind. Die einzelnen technischen, kaufmännischen oder rechtlichen Risiken und Chancen werden vor Ort durch Risikoansprechpersonen aus den jeweiligen Bereichen identifiziert, er-

fasst und bewertet. Zur Gewährleistung eines Vier-Augen-Prinzips werden neue Risiken und Chancen durch einen Risikoverantwortlichen freigegeben. Je nach Unternehmensgröße können dies eigens benannte Risikomanager sein oder ganz allgemein Mitarbeiter und Führungskräfte aus den kaufmännischen oder technischen Bereichen.

»Vielfach kommen die Kolleginnen und Kollegen in den einzelnen Gesellschaften nur einmal monatlich oder gar quartalsweise mit dem System in Berührung. Entsprechend einfach und selbsterklärend muss dann aber auch das eingesetzte Softwarewerkzeug sein. Schulungen sollten deshalb nicht länger als eine Stunde dauern«, so S. Wenko. Als Schnittstelle zwischen Tochtergesellschaften und Holding (hier ist das strategische Risikomanagement des Konzerns angesiedelt) fungieren die »Risk Management Committees«. Sie sind für die übergreifende Steuerung und die Bewertung bzw. Modellierung der Risiken und Chancen verantwortlich und themenspezifisch organisiert. Themenbereiche sind dabei beispielsweise die Energieerzeugung, Beteiligungen, »Commodities«, »Cross Border Leasing«, Finanzen, die Informationssicherheit, der Netzbetrieb oder das allgemeine Sicherheitsmanagement. Auf Ebene der Holding wird schließlich das strategische Risikomanagement umgesetzt. Dazu gehört neben der Gesamtrisikosteuerung und der Definition der Risikogrundsätze vor allem das Risiko-Reporting, also die quartalsweise Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat.

### Differenzierte Sicht auf Risiken

Entscheidend bei der Auswahl eines geeigneten Softwarewerkzeugs zur Unterstützung des Risikomanagementprozesses beim Verbund war neben der einfachen Bedienbarkeit vor allem auch die Flexibilität des Systems. Da das Risikomanagement von vornherein auch als Chancenmanagement aufgebaut worden war, musste das System in der Lage sein, diese zweite Dimension abzubilden. So werden beispielsweise im Rahmen der Berichterstattung an den Vorstand und den Aufsichtsrat nur jeweils die größten Risiken für den Konzern dargestellt, diese aber mit der vollen Schwan-

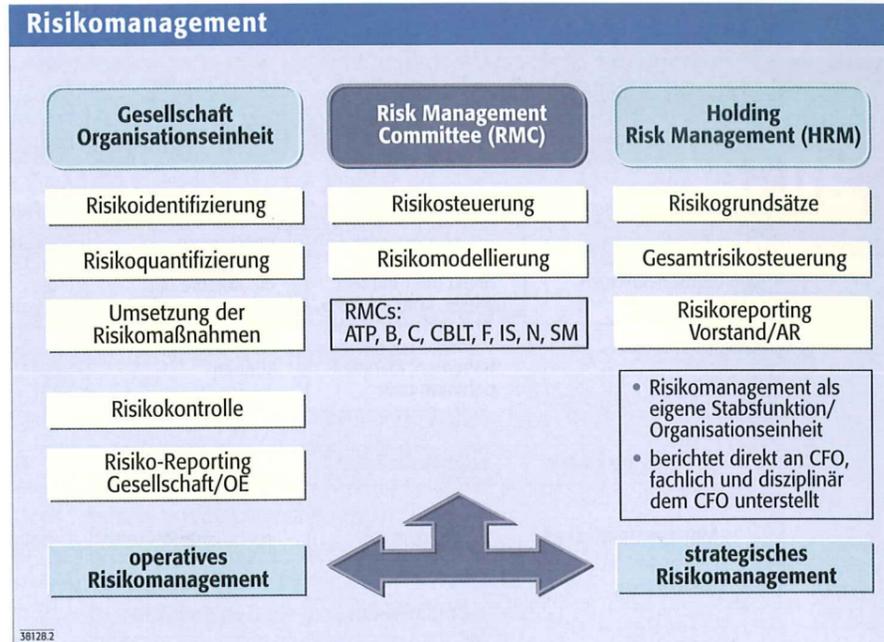


Bild 2. Das strategische Risikomanagement ist Holding-Angelegenheit, das operative Risikomanagement liegt bei den Einzelgesellschaften

kungsbandbreite auf das Gesamtergebnis – sowohl im negativen als auch im positiven Fall. Der Vorteil: Die Unternehmensführung sieht auf einen Blick nicht nur, welche möglichen Schäden durch ein Risiko drohen, sondern auch, welche positiven Effekte es haben kann, wenn man dieses Risiko in den Griff bekommt.

Um die mögliche Schadenshöhe differenziert betrachten zu können, musste »R2C\_risk to chance« aber auch noch in weiteren Bereichen angepasst werden. Denn bei der Erfassung der Risiken und Chancen wird neben dem wahrscheinlichen Schaden (most likely) auch jeweils der schlimmste sowie der beste Fall abgefragt. »Auf diese Weise haben wir stets das gesamte Spektrum der

Möglichkeiten im Blick und sind nicht nur auf einen möglichen Fall vorbereitet«, umreißt S. Wenko den Ansatz (Bild 3). Diese konsequente Sicht auf Risiken und Chancen zieht sich durch das gesamte System. Denn nicht nur in den Auswertungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat werden stets beide Dimensionen beleuchtet, sondern beispielsweise auch in der Darstellung im System mit Riskmaps oder Risikostatistik.

Die Risikolandschaft eines Energieversorgungsunternehmens wie dem Verbund gliedert sich in ganz unterschiedliche Bereiche. Neben den allgemeinen Geschäftsrisiken gehören dazu die Finanzrisiken, die operationalen Risiken etwa aus dem Betrieb von Kraftwerken oder

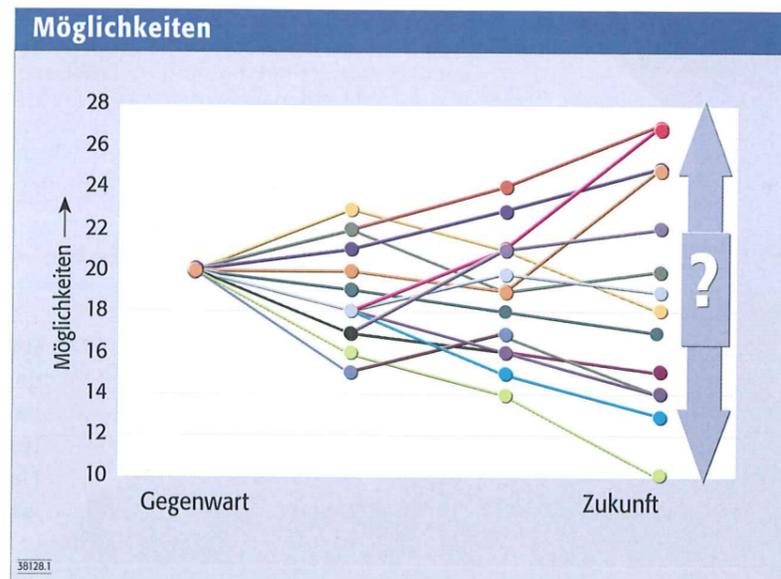


Bild 1. Die Bandbreite der möglichen Entwicklung von Risiken ist enorm und ohne Management nicht kalkulierbar

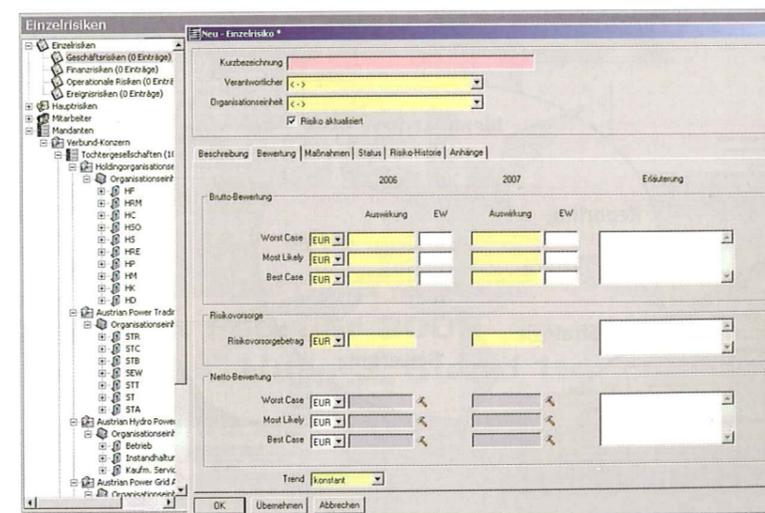
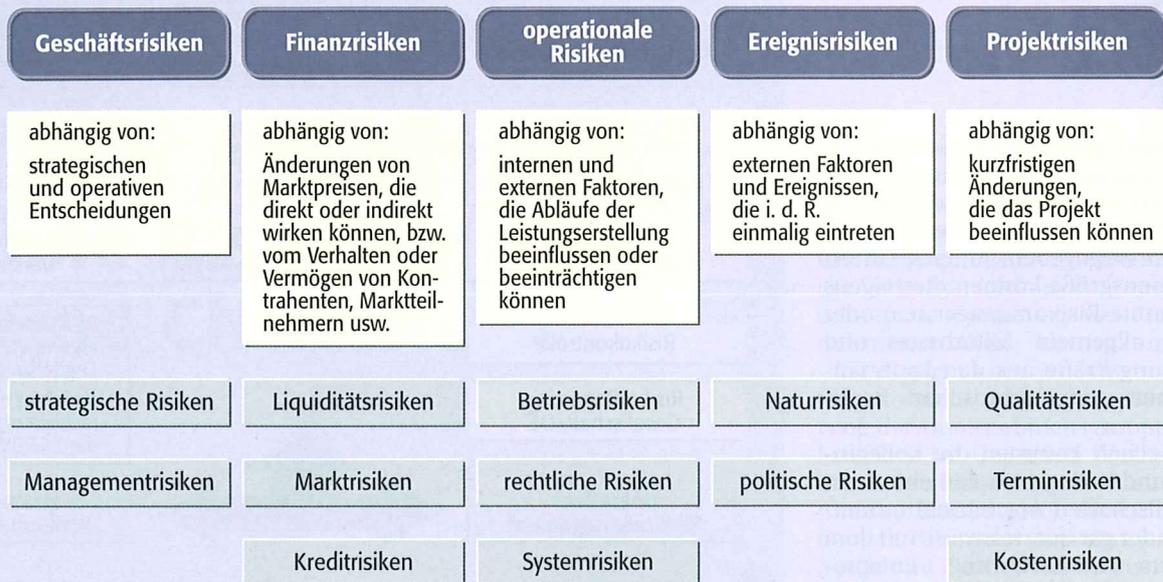


Bild 3. Ob Worst Case oder Best Case (der schlimmste oder beste Fall) – Risiken werden beim Verbund differenziert erfasst

## Risikofelder



38128.4

Bild 4. Das Spektrum potenzieller Risiken reicht vom Management über den Betrieb bis hin zur Qualität

Netzen, die Ereignisrisiken durch politische oder Naturereignisse, aber auch Projektrisiken (Bild 4). Manche dieser Risiken können mit mathematischen Verfahren projiziert werden. So sind beispielsweise Marktpreise oder die langfristigen Entwicklungen von Temperaturen oder der Wasserführung der Flüsse für den größten österreichischen Betreiber von Wasserkraftwerken ein entscheidender Faktor.

»Wichtig für eine Softwarelösung ist deswegen auch die Offenheit für die Integration anderer Anwendungen. Denn bestimmte Prognosen und Preisentwicklungen, etwa bei

Rohstoffen, führen wir mit speziell dafür geeigneten Anwendungen durch, die Ergebnisse müssen jedoch in das Risikomanagement einfließen«, so S. Wenko. »Auf diese Weise unterstützt R2C den gesamten Regelkreis des Risikomanagements im Verbund, von der Identifikation bis hin zur Risikosteuerung und zum Reporting«, so S. Wenko weiter (Bild 5).

### Chancen offensiv wahrnehmen

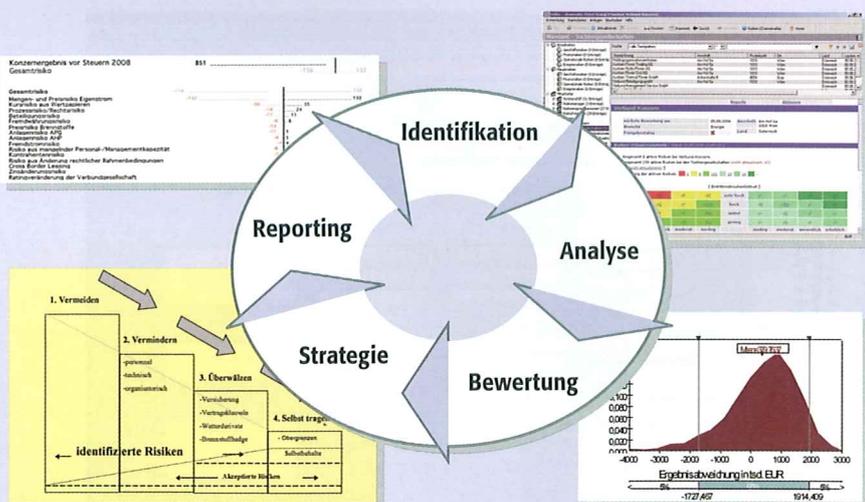
Beim Verbund geht es nicht nur darum, Risiken zu vermeiden oder zu minimieren. »Nach unserem Ver-

ständnis eines Risiko- und Chancenmanagements liegt in jedem Risiko auch eine Chance verborgen. Wer unternehmerisch handelt, muss oftmals sogar bewusst ein Risiko eingehen, um die damit verbundenen Chancen effizient nutzen zu können«, beschreibt S. Wenko den Ansatz. Damit bekommt das strategische Risikomanagement eine zusätzliche Funktion: die eines »Promoters« von zukünftigen Wachstums-, Ertrags- und Wertsteigerungsstrategien. »Auf diese Weise lässt sich das Risikomanagement auch klar von anderen Bereichen, wie etwa dem Controlling oder der Revision, abgrenzen«, so S. Wenko.

Für den Verbund hat das Risikomanagement damit heute eine zentrale Funktion, die in einer regelmäßigen Risikoberichterstattung sowohl an die internen Adressaten als auch an Externe, z. B. an die Aktionäre durch den Aktionsärsbrief oder die Wirtschaftsprüfer im Rahmen des Jahresabschlussberichts, ihren Ausdruck findet. »Durch die konzernweite Umsetzung haben wir mit dem Risikomanagement ein System aufgebaut, das den Erfolg des Unternehmens maßgeblich mitbestimmen kann. R2C unterstützt den gesamten Prozess auf eine einfache und effiziente Weise, so dass wir uns voll und ganz auf unsere Aufgaben konzentrieren können«, so das Fazit von S. Wenko.

(38128)

## Regelkreis



38128.5

Bild 5. Der Risikomanagementprozess: Risiken identifizieren, analysieren, bewerten, Maßnahmen definieren und Ergebnisse berichten

info@schleupen.de

www.schleupen.de

www.verbund.at