

ERDGAS.praxis

Risikomanagement im Energieeinkauf
für Industrie und Mittelstand

Risikomanagement in der Energiebeschaffung

Energiekosten stellen in Industrieunternehmen in aller Regel einen ganz erheblichen Kostenfaktor dar. Die Optimierung des Energieeinkaufs, kann demzufolge nicht nur Kosten sparen, sondern minimiert auch damit verbundene Risiken. Denn deutliche Preisschwankungen an den Energie- und Rohstoffmärkten führen zu schwer kalkulierbaren Risiken für energie- und rohstoffintensive Unternehmen. Aber auch verstärkter Wettbewerbsdruck und die wachsende Globalisierung erfordern ein professionelles Risikomanagement zur langfristigen und nachhaltigen Unternehmensführung.

Dabei ist es wichtig, dass die Beschaffungs- und die Risikostrategie zu Ihrem Unternehmen, zu Ihrer Unternehmensstrategie und zu Ihrer Branche passen. Mit einer angemessenen Beschaffungsstrategie und mengenflexiblen Strom- und Gasverträgen können z. B. starke Schwankungen bei Preis und Abnahmestruktur aufgefangen und das Unternehmen vor wirtschaftlichem Schaden bewahrt werden.

Das Spektrum der relevanten Unternehmensmerkmale in Industrie und Mittelstand reicht von „Geschäftsführer = Einkäufer/Entscheider“ über die Einkaufsabteilung oder den spezialisierten Energieeinkäufer im Unternehmen bis hin zum Outsourcing der Beschaffung. Diese Ausgangssituation ist unter anderem grundlegend für die Frage, ob bestehende Marktrisiken vom einkaufenden Unternehmen getragen werden können oder entgeltlich beim Energieanbieter liegen sollen.

Neben der angewandten Beschaffungsstrategie entscheidet auch der Kaufzeitpunkt über den Erfolg. Speziell im Einkauf ist daher eine gezielte Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken, die aus den Rohstoffmärkten erwachsen, erforderlich. Wenn diese Risiken nicht abgesichert werden, sind Aufwände, Kosten und mögliche Verluste aufgrund der hohen Schwankungsbreite von Rohstoffkosten nicht mehr plan- und absehbar.

Welche Fragen sollten vorab beantwortet werden?

- ▶ Wie viel Risiko verkraftet Ihr Unternehmen?
- ▶ Wie wirkt sich Ihre Auftragslage auf Ihren Energiebedarf aus?
- ▶ Welche Branchenentwicklungen sehen Sie?

Folgende Punkte sollten Energieeinkäufer von Industrieunternehmen vorab beachten:

- ▶ Gesetzlicher Rahmen und Anforderungen an den Energieeinkauf
- ▶ Pflicht zur Energieausschreibung
- ▶ Nachhaltigkeitsauftrag bei der Energiebeschaffung
- ▶ Hedging-Möglichkeiten um Risiken abzusichern und einzuschränken

Bei der Entscheidung für eine **Beschaffungsstrategie**, z. B. einer Kombination aus physischer Beschaffung und finanziellen Handelsaktivitäten, sind die unterschiedlichen Risiken der verschiedenen Beschaffungsmärkte für Energie zu berücksichtigen.

- ▶ Handelsprodukte
- ▶ Lang- versus kurzfristige Lieferverträge
- ▶ Forwards, Futures, Swaps und Optionen im Fokus

- ▶ Marktpreisrisiken für Strom und Gas
- ▶ Preisbeeinflussende Faktoren und Marktmeinungen
- ▶ Marktvolatilitäten bezogen auf definierte Betrachtungszeiträume
- ▶ Umgang mit sogenannten Artefakten

Außerdem können Produktionsparameter und Unternehmensprozesse ausschlaggebend sein für die Wahl der Beschaffungsstrategie.

Dann ist die Frage zu klären, welche Risiken wie gesteuert werden können und müssen. Das Risikomanagement dient dazu Risiken frühzeitig erkennen, messen und anhand einzelner Kennzahlen, wie Value at Risk, Cashflow at Risk und Quantity at Risk bewerten zu können.

Risiken, die genauestens betrachtet und abgewogen werden sollten:

- ▶ Marktpreisrisiko (Preisentwicklungen, Stichtagsbeschaffung etc.)
- ▶ Liquiditätsrisiko (Zahlungsmodalitäten, Finanzierbarkeit etc.)
- ▶ Marktliquiditätsrisiko (Marktbeobachtung und -analyse, Portfoliomanagement etc.)
- ▶ Prognoserisiken (kurz-, mittel- und langfristig)
- ▶ Mengen- oder Volumenrisiko (Energiedatenmanagement, Abnahmestellen etc.)
- ▶ Fahrplanrisiko (interne Anforderungen und Veränderungen etc.)
- ▶ Versorgungsrisiko (Back-up-Systeme, Notfallpläne etc.)
- ▶ Counterpart-Risiko (einheitliche und regelmäßige Bewertung der Lieferanten)
- ▶ Prozessrisiko (Qualitätsmanagement, Prozessdokumentation)
- ▶ Rechtliche Risiken (Vertragsrisiko, Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen)
- ▶ Reputationsrisiko (Nachhaltigkeit, Image, interne und externe Kommunikation)

Darüber hinaus können viele weitere Faktoren relevant sein, wie Herkunftsnachweise, Emissionzertifikate, Anschlussverträge, Energieeffizienzmaßnahmen, Einkaufskooperationen, Outsourcing-Möglichkeiten, Contracting und zusätzliche Dienstleistungen eines Versorgers.

Eine Checkliste mit Parametern zur Überprüfbarkeit von Berechnungen und Prognosen – waren diese stimmig und wurden die gesetzten Ziele erreicht? – bietet der Leitfaden „Strategischer Energieeinkauf“ vom Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (www.bme.de).

Risikobewertung

Für die Bewertung der einzelnen Risiken stehen verschiedene Methoden zur Verfügung:

- ▶ Brutto- und Nettorisiken
- ▶ Ermittlung eines Schadenspotenzials
- ▶ Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten
- ▶ Festlegung angemessener Bewertungsintervalle
- ▶ Risk map
- ▶ M2M vs. M2F
- ▶ VaR- und PaR-Bewertungen
- ▶ Bedeutung von Szenario-Analysen und Simulationen für die Risikobewertung

Schließlich werden die potenziellen Risiken visualisiert, Risikokategorien definiert und geeignete Instrumente zur Risikosteuerung festgelegt. Daraus werden wiederum Risiko-Indizes

abgeleitet und zur Entwicklung und Einhaltung einer Unternehmens- bzw. Einkaufsstrategie genutzt.

Visualisierung von Risiken anhand einzelner Risikokennzahlen:

- ▶ Value at Risk als Absicherung gegen aktuelle und potenzielle Wertverluste
- ▶ Cashflow at Risk zur Sicherung gegen Liquiditätsprobleme in der Beschaffung
- ▶ Quantity at Risk: Mengenrisiken auf dem Absatzmarkt beherrschen

Nach der Beschreibung und Quantifizierung der evaluierten Risiken gilt es, die richtige Balance zu finden. Risiken und Chancen sind in ein gesundes Verhältnis zueinander zu bringen, das auch zur Unternehmensstrategie und -kultur passt.

Alle relevanten Risiken unterliegen dem kontinuierlichen Monitoring und werden entsprechend der Unternehmens- und Risikostrategie gesteuert, limitiert und/oder abgesichert.

Strategien zur Steuerung, Limitierung und Absicherung von Beschaffungsrisiken

- ▶ Absicherung von Handelsprodukten: Swaps Fix for Floating, Stop-Buy-Limits etc.
- ▶ Zeitlich gestreuter Einkauf über Tranchenmodelle
- ▶ Exkurs: Absicherung über Flexibilitäten
- ▶ Limitierung von Ausfallrisiken durch Versicherungstools
- ▶ Lieferantenbewertung
- ▶ Absicherung von Risiken im eigenen Markt/Absatz

Zur Unterstützung der praktischen Umsetzung und Absicherung des Risikomanagements im Unternehmen werden alle diese Informationen, Prozesse und Strategien in Form eines Risikohandbuches dokumentiert. Das Risikohandbuch dient somit auch maßgeblich zur Sicherung des Geschäftserfolges.

Implementierung eines Risikomanagementsystems:

- ▶ Risikohandbuch anlegen
- ▶ Risiken definieren
- ▶ Risiken quantifizieren
- ▶ Risikokapital festlegen
- ▶ wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Risikoarten dokumentieren
- ▶ Bezug der Risikoarten zu jeweiligen Zielgrößen aufzeigen
- ▶ regelmäßige Risikoreportings festlegen

Das Risikohandbuch kann auch zur Kalkulation alternativer Beschaffungswege und -strategien dienen, wenn die festgelegte Beschaffungsstrategie nicht ausreicht, um das angestrebte Risikoniveau zu erreichen oder zu halten. In diesem Falle können Finanzdienstleistungen (z. B. Hedging) bzw. Finanzdienstleister hinzugezogen werden, um die Risiken besser zu steuern, zu minimieren und/oder abzusichern.

Zusammenfassung

- ▶ Identifizieren Sie Ihre Risiken in der Beschaffung und bewerten sie sie im Verhältnis zu Ihrer Produktion und Ihren Prozessen.
- ▶ Bewerten Sie Ihre Preis- und Mengenrisiken.
- ▶ Beachten Sie die Anforderungen der Wirtschaftsprüfung an Ihr Risikomanagement.
- ▶ Beurteilen Sie Ihre Kreditrisiken in der Energiebeschaffung.
- ▶ Visualisieren Ihre Risiken in einer Risk Map.
- ▶ Setzen Sie Value-at-Risk-Bewertungen gezielt ein.
- ▶ Legen Sie ein Risikohandbuch an.
- ▶ Erstellen Sie Ihren Risikobericht gem. KonTraG-Anforderungen.

Richtlinien und Rahmenwerke des Risikomanagements bei der Energiebeschaffung

Um zu gewährleisten, dass Unternehmen sich systematisch und bewusst mit ihren Risiken auseinandersetzen, hat der Gesetzgeber unter anderem das „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz“ verabschiedet. Hierdurch wird das Management verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Dieses System soll dazu dienen, Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können.

Darüber hinaus sind weitere Gesetze, Richtlinien und Verordnungen beim Handel und Einkauf von Energie sowie bei der Risikoabsicherung durch Finanzinstrumente zu beachten.

Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Energiebeschaffung

- ▶ KonTraG – Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
- ▶ IFRS – internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen (englisch: International Financial Reporting Standards)
- ▶ HGB – Handelsgesetzbuch, Kern des deutschen Handelsrechts
- ▶ REMIT – Verordnung über die Integrität und Transparenz des Energiegroßhandelsmarkts (englisch: Regulation on wholesale Energy Market Integrity and Transparency)
- ▶ EMIR – Verordnung zur Regelung des außerbörslichen Handels mit Derivat-Produkten (englisch: European Market Infrastructure Regulation)
- ▶ MiFID – Richtlinie zur Harmonisierung der Finanzmärkte im europäischen Binnenmarkt (englisch: Markets in Financial Instruments Directive)

Fazit

Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe! Es lohnt sich und sollte auch zur Unternehmensstrategie passen. Jedes Unternehmen sollte ein verbindliches Risikohandbuch führen – möglicherweise sogar mehrere für einzelne Unternehmensbereiche. Darin werden mögliche Risiken benannt, kategorisiert, nach ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten und ihren Auswirkungen auf das Unternehmen bewertet. Es beschreibt, wie mit den einzelnen Risiken umzugehen ist und legt Verantwortlichkeiten fest. Außerdem dient es als Basis für den Risikobericht gemäß KonTraG-Anforderungen.

Autor

Dr. Stephan Krein

Leiter Sales Support

E-Mail: stephan.krein@vng.de

Telefon: +49 341 443-2944

VNG – Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft

Braunstraße 7

04347 Leipzig