

Schwerpunktthema

Risikomanagement in öffentlichen Unternehmen

Risiko – das ist der Definition nach die signifikante Abweichung von den angestrebten Unternehmenszielen, wobei alle Ereignisse zu betrachten sind, die geeignet erscheinen, das Unternehmen daran zu hindern, seine Ziele zu erreichen. Risikomanagement wird verstanden als die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung. Das Haushaltsrecht des Bundes und der Länder sieht vor, dass die Gebietskörperschaften im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ihrer privatrechtlichen Beteiligungen und in diesem Rahmen das Risikomanagement prüfen lassen sollen. Auch durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich sowie die anhaltende Debatte um Public Corporate Governance erlangt das Risikomanagement für öffentliche Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

Rechtliche Grundlagen zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems in öffentlichen Unternehmen

Die Bedeutung eines Risikomanagementsystems für Unternehmen, die sich mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand befinden, ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass in öffentlichen Unternehmen eine besondere Verpflichtung der Geschäftsleitung zum sorgsamem Umgang der ihnen anvertrauten Mittel und zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens zur Erfüllung des öffentlichen Auftrages besteht.

KonTraG und AktG

Seit 1998 schreibt das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27. April 1998 (KonTraG) für Handelsgesellschaften die Einrichtung eines Risikomanagementsystems vor. Insbesondere § 91 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG) beinhaltet die Verpflichtung, ein mit einem Frühwarnsystem verbundenes Risikomanagementsystem einzurichten. Die Wirkung dieser Regelung beschränkt sich aber nicht auf Aktiengesellschaften, da in der Gesetzesbegründung klargestellt wird, dass § 91 AktG Ausstrahlungswirkung zukommt und damit auch auf andere Rechtsformen Anwendung findet.

HGrG

Auch für privatwirtschaftliche Tochterunternehmen öffentlich-rechtlicher Institutionen, die den Bestimmungen des § 53 Haushaltsgrundsatzgesetzes (HGrG) unterliegen, ergibt sich die Verpflichtung zur Implementierung eines Risikomanagementsystems. Nach § 53 HGrG kann die Gebietskörperschaft von ihren privatrechtlichen Beteiligungen verlangen, dass diese im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungs-

mäßigkeit der Geschäftsführung prüfen lassen. Ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem ist inhärenter Bestandteil der Pflichten jeder Geschäftsführung.

Für die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung von Unternehmen im Mehrheitsbesitz der öffentlichen Hand wurde vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) ein besonderer Prüfungsstandard geschaffen, der IDW PS 720.

Prüfungsstandard IDW PS 720

Der vom Fachausschuss für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen (ÖFA) des IDW nach Abstimmung mit Vertretern des Bundesministeriums der Finanzen, des Bundesrechnungshofs und der Landesrechnungshöfe verabschiedete Prüfungsstandard schafft eine einheitliche Grundlage für alle nach § 53 HGrG zu prüfenden Unternehmen.

Der IDW PS 720 wurde im Oktober vergangenen Jahres neu gefasst und umfasst nunmehr 16 statt bisher 21 Fragenkreise. Der Fragenkreis 4 „Risikofrüherkennungssystem“ sieht folgende Fragen vor:

- a) Hat die Geschäfts-/Konzernleitung nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert und Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können?
- b) Reichen diese Maßnahmen aus und sind sie geeignet, ihren Zweck zu erfüllen? Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Maßnahmen nicht durchgeführt werden?
- c) Sind diese Maßnahmen ausreichend dokumentiert?
- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Geschäftsumfeld sowie mit den Geschäftsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?

Überblick über für Stadtwerke und Regionalversorger typische Risiken

Der klassische kommunale Versorger, der sowohl auf der Einkaufsseite wie auf der Kundenseite durch langfristige Verträge gesichert ist, gehört mehr und mehr der Vergangenheit an. Damit entstehen auch neue Risikobereiche, die bisher in diesem Maße nicht relevant waren. Je nachdem, ob das Versorgungsunternehmen auch

Liberalisierung schafft neue Risiken

über eigene Erzeugungskapazitäten verfügt, sind neben der Netzverfügbarkeit auch Rohstoffrisiken (Preis- und Beschaffungsrisiko) zu beachten. Die Liberalisierung der Energiemärkte hat Marktpreisrisiken erheblich verstärkt, hinzu kommt das Kundenrisiko: Kunden können immer leichter zu anderen Anbietern wechseln und das Abnehmerportfolio des Versorgers nachhaltig verändern.

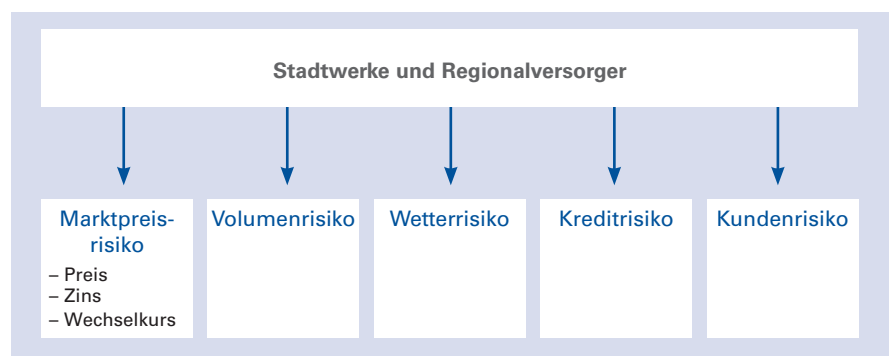
Ausweitung des Handelsgeschäfts

Neben das klassische Geschäftsmodell des regionalen Erzeugers und Lieferanten an lokale Industrie und Haushalte tritt verstärkt das Versorgungsunternehmen, das vom eigenen Handelsbereich dominiert wird. Strom kann weitgehend unabhängig von der eigenen Erzeugungskapazität sowohl verkauft als auch eingekauft werden. Handelsgegenstände können auch Rohstoffe, CO₂-Zertifikate und Geld sein. Am Markt sind schon jetzt regional tätige Versorgungsunternehmen anzutreffen, deren Handelsaktivitäten ein Mehrfaches des Umsatzes ausmachen. Auch die Ertragssituation wird bei manchen Unternehmen schon zum größten Teil vom Handelsergebnis bestimmt.

Nicht zuletzt der Zusammenbruch von Enron, des seinerzeit größten Energiehändlers der Welt, hat gezeigt, wie wichtig Risikomanagement im Energiesektor ist. Der Strommarkt ist durch eine Reihe von Abweichungen zu anderen Märkten charakterisiert. Bedingt durch die fehlende physische Lagerfähigkeit ist der Strompreis sehr volatil, und es kann zu extremen Preisspitzen kommen. Außerdem ist die Entwicklung des Strompreises durch zeitliche Schwankungen (Tageszeiten, Jahreszeiten) gekennzeichnet.

Besonderheiten des Strommarktes

Gerade die Besonderheiten des Strommarktes machen den bewussten Umgang mit Risiken erforderlich. Die wesentlichen Risiken sind in der folgenden Grafik dargestellt:



Marktpreisrisiko

Die hohe Preisvolatilität von Strom macht das Preisrisiko sicher zum wichtigsten Faktor. Strompreisbewegungen unterliegen grundsätzlich drei Zyklen: täglichen, wöchentlichen und saisonalen. Dabei sind die während eines Tages sich abspielenden zyklischen Bewegungen auf die starken Schwankungen des Konsums zwischen Tag und Nacht zurückzuführen. Die wöchentlichen Schwankungen haben als Ursache die sich ändernde Nachfrage durch die Industrie. Die saisonalen Zyklen sind auf die jahreszeitlich unterschiedlichen Wetterkonstellationen sowie die damit verbundenen unterschiedlichen Produktions- und Nachfragestrukturen zurückzuführen. Zinsänderungen entstehen durch Geldaufnahme und Geldanlage mit unterschiedlichen Zinsbindungsfristen und Laufzeiten. Dem Zinsänderungsrisiko unterliegen sämtliche verzinsliche Positionen, deren Zinssatz nicht jederzeit an geänderte Marktzinsen angepasst werden kann. Währungsrisiken sind direkte oder indirekte Folgen von Änderungen der Währungsparität.

Durch begrenzte Kraftwerkskapazitäten und die fehlende Lagerfähigkeit von Strom besteht darüber hinaus auch ein nicht unerhebliches Volumenrisiko. Strom muss zum Zeitpunkt des Verbrauchs erzeugt werden. Sollten die Prognosen aufgrund unkontrollierbarer Vorfälle wie zum Beispiel dem Ausfall von Erzeugungsanlagen, dem Verlust von Kunden und/oder unerwarteter Witterung vom tatsächlichen Verbrauch abweichen, so muss das Unternehmen dies in Sekundenschnelle ausgleichen.

Volumenrisiko

Ebenfalls einen großen Einfluss hat das Wetter. Auf der Angebotsseite beeinflusst es den Wasserzufluss von Stauseen bzw. die Pegelstände von Flüssen (Kraftwerkskühlung) sowie die Leistung von Windkraftanlagen. Nachfrageseitig machen sich unerwartete Heiz- und Kühlphasen bemerkbar.

Wetterrisiko

Außerdem ist das Kreditrisiko zu beachten. Darunter wird das Risiko verstanden, dass sich ein Vertragspartner nicht an seine Zahlungsverpflichtungen hält, beispielsweise ein Kunde seine Rechnung nicht bezahlt.

Kreditrisiko

Weiterhin können aufgrund der Liberalisierung des Strommarktes unerwartete bzw. kurzfristige Kundenwechsel zu Überangebot bei Stromanbietern führen (Kundenrisiko).

Kundenrisiko

Die Absicherung der dargestellten Risiken erfolgt im Allgemeinen durch derivative Finanzinstrumente.

Derivative Finanzinstrumente

(auch: „Finanzderivate“ oder „Derivate“) sind gegenseitige Verträge, deren Wert vom Betrag einer zugrunde liegenden marktabhängigen Bezugsgröße („Basiswert“, englisch „Underlying“) abgeleitet ist. Mögliche Basiswerte von Derivaten sind die Marktwerte von Finanzinstrumenten (z. B. Aktien oder Anleihen) oder anderen Handelsgegenständen (z. B. Devisen oder Rohstoffe) sowie sonstige marktbezogene Referenzwerte wie etwa Zinssätze oder Indizes (z. B. Aktienindex). Eine wesentliche Eigenschaft von Derivaten ist, dass sie die Steuerung von Marktpreisrisiken (etwa von Zinssätzen) zeitlich, sachlich und institutionell unabhängig vom zugrunde liegenden Basisgeschäft (etwa einem Kreditvertrag) ermöglichen.

Die Absicherung von Preisrisiken kann in erster Linie durch Termingeschäft oder Option erfolgen. Mittels Termingeschäftes sichern sich Unternehmen heute den Strompreis für einen späteren Zeitpunkt, mittels Option den maximalen bzw. minimalen Strompreis für einen späteren Zeitpunkt.

Die erst gegen Ende der 1990er Jahre entwickelten Wetterderivate sind noch ein verhältnismäßig junges Instrument und werden von Energieversorgern eingesetzt, da die tägliche Energieverbrauchsmenge stark mit der aktuellen Tagesdurchschnittstemperatur korreliert. Das erste publik gemachte Wetterderivat wurde im September 1997 in den USA zwischen zwei Energieversorgern gehandelt.

Wetterderivate

Wetterderivate unterscheiden sich von anderen Derivaten unter anderem in der Eigenschaft, dass deren Auszahlungen auf Ausprägungen des Wetters und nicht auf Gegebenheiten in Finanz- oder Gütermärkten beruhen. Der Großteil aller Wetterderivate referiert auf Temperaturwerte als Basis und wird in Form von Optionen gehandelt oder, weniger gebräuchlich, als Swaps. Bei Optionsgeschäften sucht das Unternehmen einen Partner, der bereit ist, das wirtschaftliche Risiko zu übernehmen

und bei wetterbedingten Einbußen seines Kunden einen Ausgleich zu zahlen. Hierfür erhält der Risikoträger – meist Banken oder Versicherungen – eine Optionsprämie. Deren Höhe ist vom Umfang des Risikos abhängig.

Geldmarktderivate Weiterhin auch von öffentlichen Unternehmen eingesetzt werden Derivate zur Absicherung von Zinsänderungs- und Wechselkursrisiken. Grundsätzlich stellen Derivate – richtig gehandhabt – ein probates Mittel zur Absicherung von Risiken dar, erzeugen aber gleichzeitig auch neue Risiken, wie der jüngste Fall eines kommunalen Versorgungsunternehmens gezeigt hat, das sich durch ein Zinsderivat erheblichen Verlusten gegenüber sieht.

Portfoliomanagement Zur Absicherung des Kreditrisikos wird zumeist die Einführung eines Portfoliomanagementsystems empfohlen. Im Rahmen eines Portfoliomanagements werden alle Absatzverträge zentral verwaltet. Auf dieser Basis kann das Risiko besser gesteuert werden, da das Gesamtrisiko des Portfolios geringer ist als die Summe der Einzelrisiken.

Einsatz von Derivaten (Zinsoptimierungsgeschäften) in öffentlichen Unternehmen			
Bezeichnung	Definition	Anwendungshäufigkeit in den Rechtsformen	
		Eigen-, Regiebetrieb AöR	GmbH, AG
Zinsswap	Tausch fester gegen variablen Zinssatz oder umgekehrt für festgelegten Zeitraum und Kapitalbetrag	eher gering	vorkommend
Forward Swap	Swap, der erst zu einem bestimmten Termin in Kraft tritt	eher gering	vorkommend
Swapoption	Option auf einen Zinsswap gegen Zahlung einer Optionsprämie	eher gering	eher gering
Cap	Sicherung einer Zinsobergrenze gegen Zahlung einer Prämie	sehr gering	sehr gering
Floor	Sicherung einer Zinsuntergrenze, Verkäufer zahlt Differenz zum Referenzzins	sehr gering	sehr gering
Schuldscheindarlehen			
a) Kündigungsrecht als Schuldner	Call-Option	eher gering	vorkommend
b) Kündigungsrecht als Gläubiger	Put-Option	eher gering	eher gering
Forward-Darlehen	heutige Vereinbarung über Konditionen einer zukünftigen Kreditaufnahme	eher gering	eher gering
Gläubigerwandlungsrecht	Anleihegläubiger kann wechseln von variabler zu festverzinslicher Verzinsung et vice versa	sehr gering	sehr gering

Quelle: Eigene Einschätzung

Anforderungen an ein modernes Risikomanagementsystem

Die beschriebenen Risiken machen deutlich, dass ein erfolgreiches wirtschaftliches Agieren von öffentlichen Unternehmen einen bewussten Umgang mit Risiken nach sich ziehen muss. Dies gilt insbesondere, wenn sich die Wettbewerbsbedingungen wie im Strommarkt aufgrund der Liberalisierung erheblich verändert haben. Risikomanagement beinhaltet dabei die Entscheidung darüber, wie Risiken vermieden bzw.

reduziert werden können. Ein effizientes Risikomanagement muss sicherstellen, dass sowohl die bestehenden Risiken als auch die zukünftigen Risiken kontrollierbar sind. Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente eines erfolgreichen Risikomanagementsystems dargestellt.

Wesentliche Zielsetzung von modernen Risikomanagementsystemen ist der kontrollierte Umgang mit unterschiedlichen Risiken einer Unternehmung (interne und externe) sowie die Sicherstellung der Einhaltung von „Compliance-Anforderungen“ an das Unternehmen. Darunter ist die Einhaltung der rechtlichen Anforderungen als Fundament zur Sicherung bestehender und zukünftiger Erfolgspotenziale sowie zur gezielten Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der Auswirkungen von Zielabweichungen zu verstehen.

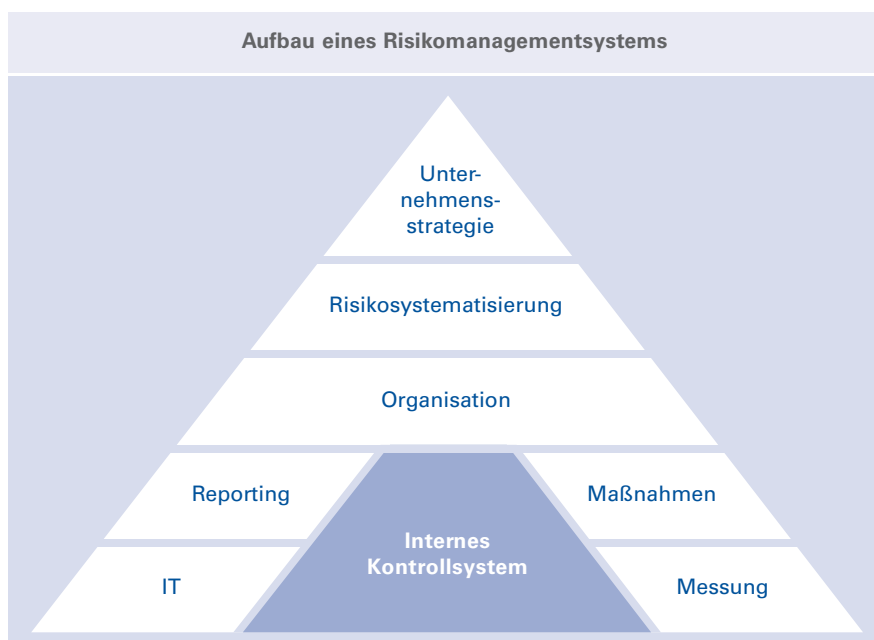
Risikomanagement zählt schon seit Jahren zu den wichtigsten Bestandteilen guter Unternehmensführung. Die Nutzung von Geschäftschancen bei gleichzeitiger Reduzierung bestandsgefährdender Risiken zeichnet ein Risikomanagementsystem aus. Da alle unternehmerischen Entscheidungen Auswirkungen auf zukünftige Erfolge haben, lässt sich Risiko nie vollständig ausschließen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Risiken sich nicht steuern oder begrenzen lassen. Das Risikomanagement ist in den vergangenen Jahren stärker in den Fokus des Gesetzgebers und der Aufsichtsbehörden gerückt. Ein Risikofrüherkennungssystem ermöglicht sowohl der Geschäftsleitung als auch dem Aufsichtsrat, sich abzeichnende Zielabweichungen und mögliche Krisen frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern.

Ziel des Risikomanagements ist es nicht, Risiken nur zu vermeiden, sondern vielmehr unerwartete Abweichungen von den Unternehmenszielen durch aktives Management bereits im Vorfeld zu steuern. Somit sollte das Risikomanagement integraler Bestandteil der Unternehmensführung sein, mit dem Ziel, die zunehmende Unsicherheit und Komplexität, mit denen unternehmerisches Handeln konfrontiert ist, besser steuern zu können. Es kann als wirkungsvolles Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eingesetzt werden. Dieser geänderte Anspruch an ein wirksames Risikomanagementsystem macht auch vor öffentlichen

Integration von Compliance- und Leistungsanforderungen

Bedeutung des Risikomanagements nimmt zu

Wandel vom klassischen zum modernen Risikomanagement



Das Interne Kontrollsystem (IKS) bildet das Rückgrat eines Risikomanagementsystems, denn es unterstützt die Identifikation und Kommunikation von Risiken sowie deren Prävention durch geeignete Kontrollen.

Internes Kontrollsystem

Durch die Messung der für das Unternehmen relevanten Risiken wird deutlich, mit welcher Ausprägung diese die Unternehmensziele gefährden. Die große Bandbreite möglicher Messmethoden sollte dabei an den Steuerungszweck angepasst sein

Messung

Der Ablauf des Risikomanagement-Regelprozesses

Unabhängig von der Ausgestaltung der einzelnen Komponenten des Risikomanagementsystems ist das Design des Regelprozesses für den Effizienzgrad und die Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementsystems von erheblicher Bedeutung.

Ziel der Risikoidentifikation ist die strukturierte Erfassung und Kategorisierung der wesentlichen Risiken. Der Ausrichtung der Risikokategorien an den strategischen Unternehmenszielen unter Berücksichtigung regulatorischer Rahmenbedingungen muss besondere Bedeutung zugemessen werden. Die Aktualisierung des dann bestehenden Risikoportfolios richtet sich unter anderem nach der Änderungsgeschwindigkeit der internen und externen Einflussfaktoren. Unternehmen beispielsweise, die in „gesättigten“ Märkten tätig sind, werden tendenziell seltener ihr Risikoportfolio überprüfen als Gesellschaften, die häufig wechselnden Umfeldbedingungen ausgesetzt sind. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass dieser Prozessschritt des Regelbetriebs mit einer geringeren Frequenz erfolgen kann als die Messung und Überwachung der Risiken.

Risikoidentifikation

Die Risikomessung muss im Zeitablauf zum einen nach der Messbarkeit von Risiken und zum anderen an der Verfügbarkeit von Daten ausgerichtet sein. Die Häufigkeit der Messung für einzelne Risiken kann unterschiedlich erfolgen, sollte sich jedoch nicht nur an der potenziellen Änderungsgeschwindigkeit der Risikoursachen, sondern auch an den Eingriffsmöglichkeiten durch Steuerungsmaßnahmen orientieren. So erscheint beispielsweise die tägliche Messung einzelner Risiken, welche sich lediglich über einen Zeitraum von zwölf Monaten steuern lassen, nur bedingt effizient. Hier sollte ein ausgewogenes Verhältnis – auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten – gewählt werden. Die regelmäßige Ermittlung, Konsolidierung und Kommunikation der Risikoposition legt die Basis für eine aktive Risikosteuerung.

Risikomessung

Risikosteuerung bezieht sich auf die aktive Bearbeitung von Einzelrisiken. Es können vier grundsätzliche Strategien zur Risikosteuerung unterschieden werden: Risiken können (1) vermieden, (2) vermindert, (3) transferiert oder (4) akzeptiert werden. Steuerungsmaßnahmen sind jedoch immer auf ein konkretes Einzelrisiko zu beziehen, insbesondere um auch explizit Verantwortlichkeiten für die Steuerung zuzuweisen. Steuerungsmaßnahmen können in allen Funktions- und Servicebereichen angesiedelt und mit ganz unterschiedlichen Ausprägungen und Häufigkeiten definiert sein. Sie können von z. B. Versicherung bis zu Flexibilisierung der Fertigungskapazitäten reichen. Hierbei sind auch die bestehenden Kontrollen des Internen Kontrollsystems einzubeziehen.

Risikosteuerung

Zwei Aufgabenbereiche erfüllt der Regelprozessschritt Überwachung/Verfolgung. Die Wirksamkeit von Steuerungsmaßnahmen sollte überwacht und die Veränderung der Risikoposition des Unternehmens im Zeitablauf verfolgt werden. Als hilfreich erweist sich hierbei die Festlegung von Bandbreiten bzw. Schwellenwerten für jedes Risiko,

Überwachung/Verfolgung

um zu definieren, ab wann ein Risiko als kritisch einzustufen ist und ab wann zusätzliche Steuerungsmaßnahmen einzuleiten sind.

Prüfungen Die Prüfung des gesamten Risikomanagementsystems erfolgt intern im Rahmen der Prüfungen durch die Revisionsabteilung und extern im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durch den Abschlussprüfer. Im Fokus stehen dabei sowohl die Risikomanagementkomponenten als auch deren Umsetzung in den Regelprozess.

Wirksamkeit von Risikomanagement – eine Checkliste geeigneter Fragen

Wie gezeigt, ist Risikomanagement nicht nur eine Sache von Spezialabteilungen, sondern liegt in der unmittelbaren Verantwortlichkeit von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat. Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf besonders wesentliche Bestandteile des Risikomanagements und erlauben eine Beurteilung der Wirksamkeit der Instrumente des Risikomanagementsystems:

Grundvoraussetzung

- In welchen Bereichen des Unternehmens befinden sich die wesentlichen gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsrisiken und wie geht man damit um?
- Ist eine angemessene Risikomanagementorganisation mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen der Unternehmensorganisation bis hin zur Geschäftsleitung im Unternehmen vorhanden?
- Gibt es im Unternehmen einen Ethikkodex (Verhaltensrichtlinien) und wie wird dessen Einhaltung überwacht?

Wesentlichkeit

- Sind Risiken bekannt, die den Bestand der Gesellschaft gefährden könnten?
- Erscheint die Risikoneigung für das Unternehmen angemessen?

Nachprüfbarkeit

- Erfolgt eine regelmäßige, nachvollziehbare Messung der Risiken?
- Wie haben sich die Risiken im Vergleich zum letzten Jahr entwickelt?

Transparenz

- Sind feste Informationswege sowie ein aussagefähiges Risikoreporting als Teil des Managementreportings eingerichtet?
- Wird der Aufsichtsrat durch die Unternehmensleitung über Fälle wirtschaftskrimineller Handlungen (etwa Betrugsfälle) unterrichtet?

Wirksamkeit

- Gibt es Entscheidungen über erforderliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und deren konsequente Verfolgung?
- Welche konkreten Maßnahmen wurden in der vergangenen Periode getroffen, um identifizierten Risiken entgegenzuwirken? Waren diese Maßnahmen erfolgreich?

Prozesssicherheit

- Verfügen Entscheidungsträger über die notwendigen Erfahrungen, Fach- und Sachkunde sowie Befugnisse?
- Sind wirkungsvolle Managementkontrollen innerhalb des Internen Kontrollsystems festgelegt?

Einhaltung der Compliance – Anforderungen

- Sind alle für das Unternehmen geltenden regulatorischen Anforderungen in den Risikomanagementprozess und das Reporting integriert?

Fragen für Aufsichtsräte in Versorgungsunternehmen

Aufgrund der bereits beschriebenen speziellen Risiken können Handelsaktivitäten der maßgebliche Treiber des Geschäfts geworden sein, obwohl nach außen hin durchaus der Eindruck eines klassischen Stadtwerks mit traditionellem Geschäftsmodell weiter bestehen kann. Folgende Fragestellungen beziehen sich daher auf die Bereiche Handel und Erzeugung:

- Sind im Rahmen der Jahresabschlussprüfung die internen Kontrollsysteme geprüft worden?
- Welche Sicherheitsstrategien und -verfahren gibt es,
 - a) im Handel,
 - b) im klassischen Erzeugungsgeschäft?
- Welche Erträge sind aus dem klassischen Erzeugungsbereich und dem Handelsgeschäft entstanden?
- Wie ist es um die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bestellt: Wie werden mögliche Verluste abgedeckt? Gibt es spezielle Rücklagen für solche Zwecke?
- Werden Risikomessgrößen in Form von Kennzahlen bestimmt?
- Gibt es IT-gestützte Systeme zur laufenden Risikoüberwachung?

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Risikomanagement auch für öffentliche Unternehmen unerlässlich ist und eine wirksame Methode zur Abwendung von Gefahren, zur Nutzung von Chancen und der Erreichung von Zielen darstellt. Dabei können meist die Grundsätze und Methoden des Risikomanagements von Unternehmen der Privatwirtschaft auf öffentliche Unternehmen übertragen werden. Die Einrichtung eines umfassenden und effektiven Risikomanagementsystems sollte nicht als reine gesetzliche Verpflichtung verstanden werden, sondern als unternehmerische Chance, rechtzeitig und umfassend über die Chancen- und Risikolage im Unternehmen informiert zu sein.

Durch die fortschreitende Veränderung der Märkte werden die Anforderungen an das Risikomanagement noch steigen. Die weiter fortschreitende Liberalisierung der Gasmärkte etwa wird das Handelsgeschäft aufgrund der unterschiedlichen Qualitätsstufen komplexer machen, als es bei Strom heute der Fall ist. Die bereits in der Praxis erkennbare Entkopplung von Erzeugung und Vertrieb wird weiter fortschreiten und immer stärker eine getrennte Betrachtung dieser Geschäftsbereiche auch unter Risikogesichtspunkten erforderlich machen. Der Vertrieb speziell wird sich einer gegenüber heute signifikant höheren Wechselbereitschaft auch der Haushaltskunden stellen müssen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich Stadtwerke bald einer Wettbewerbssituation gegenübersehen, die möglicherweise dem heutigen Markt der Telekommunikationsanbieter entspricht. Das Risikomanagement wird mit diesen Entwicklungen Schritt halten müssen. ■