Risikomanagement

Handlungsbedarf bei Verteilnetzbetreibern

Die Risiken sind vielfältig: Mehrere Jahrzehnte mit starkem Fokus auf Effizienz im Netzbetrieb haben zur Alterung der Infrastruktur geführt. Seit Beginn der Energiewende steht der Kurs auf Wachstum und die Netze werden umfassend umgebaut und erweitert. Aktuell rückt Resilienz immer stärker in den Fokus und resultiert in weiteren Anforderungen an die Netze. Fachkräfte, Kapital und Materialien bleiben begrenzt. Netzbetreiber müssen ihre Aktivitäten angesichts der vielen Anforderungen priorisieren. Das Instrument dafür ist Risikomanagement. Die Autoren analysieren den Stand der Branche und stellen Best Practices vor.

Risikomanagement ist ein bewährtes Instrument für Netzbetreiber, um mit unterschiedlichen Anforderungen umzugehen. Es ermöglicht, verschiedene Themen und mehrere Sparten gemeinsam zu betrachten sowie Aktivitäten danach zu priorisieren, was für das Unternehmen insgesamt sinnvoll ist. Auch neue Themen wie die erhöhten Risiken durch Angriffe auf die Infrastruktur sowie neue Instrumente zur Risikomitigation wie Flexible Connection Agreements oder Vergabeverfahren für Netzkapazität lassen sich in diese bewährte Methodik integrieren.

Eine Erhebung bei zehn deutschen Verteilnetzbetreibern gibt Einblick in den Stand der Branche und zeigt sinnvolle Weiterentwicklungen für Unternehmen unterschiedlicher Reifegrade auf.

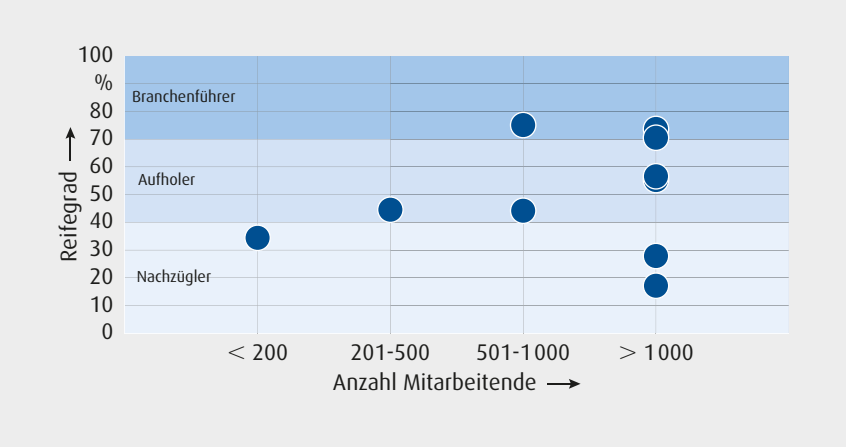


Bild 1. Gesamtreifegrad der Unternehmen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)

Untersuchungsmethodik

Die Stichprobe umfasst Verteilnetzbetreiber verschiedener Größen und deckt sowohl urbane als auch ländlich geprägte Versorgungsgebiete sowie Ein- und Mehrspartenunternehmen ab. Betrachtet wird das Risikomanagement im Assetmanagement. Für die Untersuchung wurden die Elemente des Risikomanagements analysiert: von Rollen und Prozessen über Methoden, Tools und Dokumentation bis hin zu Kommunikation und Führung sowie Grundverständnis und Integration im Unternehmen. Die Bewertung erfolgte in den vier Dimensionen:

- Systematische Ausgestaltung
- Praxiseffektivität
- Vollständigkeit und Qualität der Risikolandschaft
- Normorientierung

Für jede Dimension wurde ein Reifegrad in Prozent ermittelt. Der Durchschnitt dieser vier Dimensionen bildet den Gesamtreifegrad. Untersuchungsgrundlage waren eine systematisierte Selbstauskunft, Interviews sowie die Begutachtung von wesentlichen Dokumenten und Tools.

Breites Spektrum in der Branche

Die Ergebnisse belegen ein breites Spektrum bei den untersuchten Verteilnetzbetreibern. Mit Reifegraden zwischen 17 % und 75 % bei einem Mittelwert von 50 % (Bild 1) zeigen sich erhebliche Unterschiede im Entwicklungsstand der Unternehmen. Während einzelne Netzbetreiber bereits ein hohes Reifeniveau erreichen und Risikomanagement als festen Bestandteil ihrer Unternehmenssteuerung nutzen, hat der Großteil einen rudimentäreren Umgang mit Risiken. Die zehn Unternehmen lassen sich anhand ihres Gesamtreifegrads in drei Gruppen einteilen: drei Nachzügler, vier Aufholer und drei Branchenführer.

Unternehmensgröße allein ist dabei kein verlässlicher Indikator für die Reife im Risikomanagement. Zwar verfügen größere Unternehmen häufig über mehr personelle und finanzielle Ressourcen, haben jedoch auch eine höhere Komplexität zu beherrschen. Im Teilnehmerfeld finden sich sowohl große Unternehmen mit hohem Entwicklungspotenzial als auch große Unternehmen mit bereits weit entwickelten Ansätzen. Gleichzeitig erreicht auch ein Unternehmen mit weniger als 1 000 Mitarbeitenden einen Reifegrad als Branchenführer (Bild 1).

Ein wirksames Risikomanagement lässt sich unabhängig von der Unternehmensgröße erreichen. Wichtig ist, dass

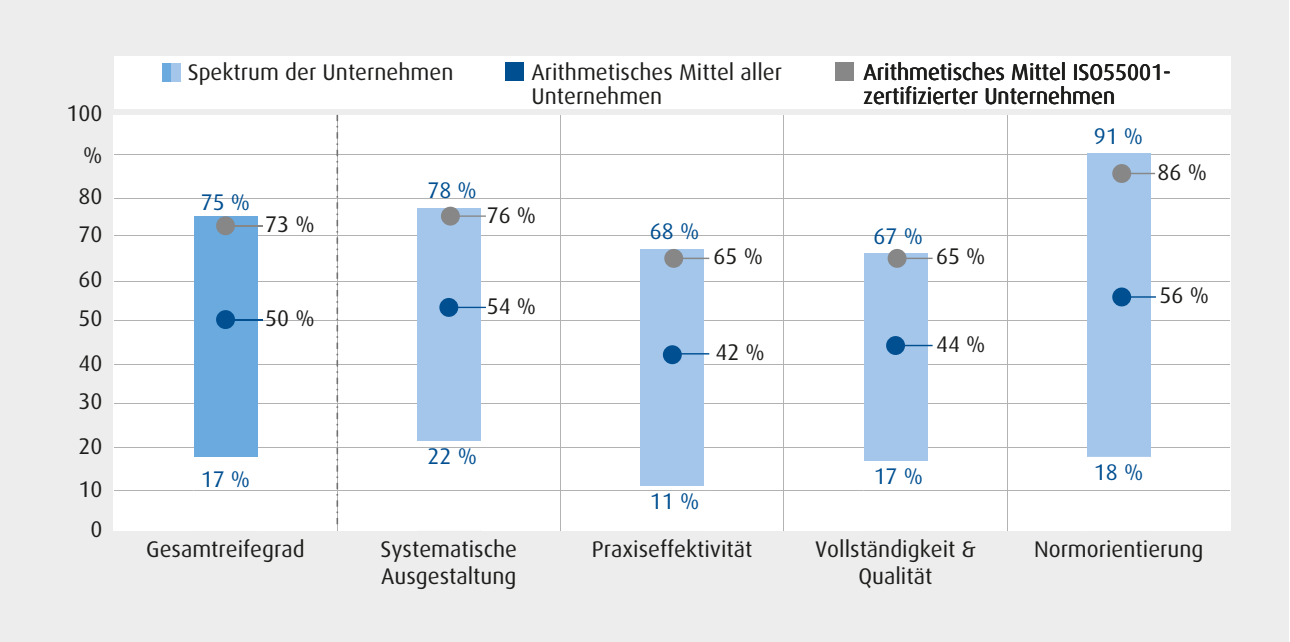


Bild 2. Ergebnisse der Reifegraduntersuchung

Methoden, Prozesse und Verantwortlichkeiten auf die jeweilige Organisation zugeschnitten sind.

Die Differenzierung der vier betrachteten Dimensionen gewährt tiefere Einblicke (Bild 2).

Bei der Dimension Systematische Ausgestaltung wurde untersucht, inwieweit die wesentlichen Elemente eines professionellen Risikomanagements formal ausgestaltet und dokumentiert sind. Unternehmen mit hohem Reifegrad verfügen über ein Rollenmodell, dokumentierte Prozesse und unternehmensweit einheitliche Templates und Bewertungsmaßstäbe.

Die Dimension Praxiseffektivität gibt an, inwieweit das Risikomanagement tatsächlich als Grundlage für Entscheidungen genutzt wird. Unternehmen mit hohem Reifegrad beziehen Risiken konsequent in Investitions- und Priorisierungsentscheidungen ein.

Unter Vollständigkeit und Qualität der Risikolandschaft wurde untersucht, in welchem Umfang relevante Risiken systematisch erfasst, strukturiert und bewertet werden. Unternehmen mit hohem Reifegrad berücksichtigen neben technischen Asset-Risiken auch organisatorische, personelle, regulatorische und wirtschaftliche Risiken.

Die Normorientierung reflektiert, inwieweit sich die Unternehmen an etablierten Standards und Regelwerken, vor allem der ISO 31000 (Risikomanagement), orientieren. Unternehmen mit hoher Ausprägung haben diese Standards konsequent in Organisation und Entscheidungsprozesse integriert. Zudem erreichen nach ISO 55001 (Assetmanagement) zertifizierte Verteilnetzbetreiber mit durchschnittlich 73 % einen deutlich höheren Gesamtreifegrad als die gesamte Stichprobe mit 50 % (Bild 2).

In allen vier Dimensionen zeigt sich ein breites Spektrum. Eine wichtige Erkenntnis ist: Eine hohe Gesamtreife von Unternehmen beruht auf überdurchschnittlichen Werten in allen vier Dimensionen. Effektives Risikomanagement verbindet die Entwicklungen in allen Dimensionen auf einem konsistenten Niveau. Ein hohes Maß an Pragmatismus birgt die Gefahr, suboptimale Aktivitäten umzusetzen, wenn eine angemessene systematische Ausgestaltung und Vollständigkeit in der Risikolandschaft fehlen. Gleichzeitig nützt ein hohes Maß an systematischer Ausgestaltung oder Normorientierung nur bedingt, wenn dies nicht effektiv in die Praxis überführt wird. Für die individuelle Weiterentwicklung bedeutet das: Die Reife in den Dimensionen muss simultan und nicht entkoppelt gesteigert werden.

Best Practices

Aus der Untersuchung der teilnehmenden Verteilnetzbetreiber sowie den Erfahrungen aus zahlreichen Projekten lassen sich klare Erfolgsfaktoren für ein wirksames Risikomanagement ableiten. Teilweise sind es einfache Prinzipien. Sie sind jedoch von essenzieller Bedeutung. Ihre Umsetzung und konsequente Einhaltung bergen in der Praxis häufig Herausforderungen.

Risikomanagement muss Entscheidungen beeinflussen

Aus der Risikobetrachtung generierte Erkenntnisse müssen maßgeblich in Priorisierungs-, Investitions- und Budgetentscheidungen einfließen. Das gelingt über die systematische Verankerung in Standardabläufen, zum Beispiel in der jährlichen Wirtschaftsplanung.

Ein Kümmerer macht den Unterschied

Eine Vollzeitstelle für die organisatorische und fachliche Koordination des Risikomanagements steigert die Wirksamkeit enorm. Diese Aufgabe ist sinnvoll mit der Assetmanagement-Systemkoordination zu verbinden. Aufholer haben typischerweise eine Vollzeitstelle, Branchenführer haben meist zwei und teilweise mehr.

Klare Verantwortlichkeiten schaffen Wirksamkeit

Wirksames Risikomanagement erfordert eindeutig definierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege. Sowohl Risiken als auch Mitigationsmaßnahmen müssen konkreten Verantwortlichen zugeordnet sein. Dabei darf weder das Management überlastet noch die Mitarbeiterschaft mit unangemessen hohen Risiken überfordert werden.



Bild 3. Stufenweiser Entscheidungsprozess

Eine ganzheitliche Risikolandschaft verbessert die Entscheidungsqualität
Unternehmen mit hohem Reifegrad beschränken sich nicht auf technische Asset-Risiken. Sie berücksichtigen auch organisatorische, personelle, regulatorische und externe Risiken sowie ihre Wechselwirkungen. Die Qualität und Vollständigkeit der Risikolandschaft bestimmen maßgeblich die Qualität der daraus abgeleiteten Entscheidungen.

Daten schaffen Transparenz und Zukunftsfähigkeit
Mit zunehmender Komplexität der Netze gewinnen nutzbare Daten und analytische Methoden an Bedeutung. Zur Früherkennung von Risiken und fundierten sowie schnellen Risikobewertung ist eine belastbare und strukturierte Datengrundlage essenziell.

Wirksames Risikomanagement gibt strategischen Diskussionen Raum
Strategische Prioritäten sind festzulegen, bevor die Planung von Investitionen erfolgt. Bewährt hat sich eine Strategiekonferenz circa ein halbes Jahr vor der Entscheidung über die Budget-Allokation im Rahmen von kaufmännischen Abläufen (Bild 3).

Handlungsbedarf bei allen Netzbetreibern

Unabhängig vom erreichten Reifegrad besteht bei allen untersuchten Verteilnetzbetreibern Entwicklungspotenzial. Die Anforderungen und Entwicklungsschwerpunkte unterscheiden sich jedoch in den Reifestufen deutlich (Bild 4). Nachzügler, Aufholer und Branchenführer haben daher unterschiedliche Handlungsfelder.

Nachzügler stehen vor der Herausforderung, zunächst Transparenz über ihren Entwicklungsstand zu schaffen und einen Entwicklungspfad festzulegen. Im ersten Schritt gilt es, den Status quo systematisch zu bewerten und ein realistisches Zielbild für die Weiterentwicklung zu definieren. Darauf aufbauend lässt

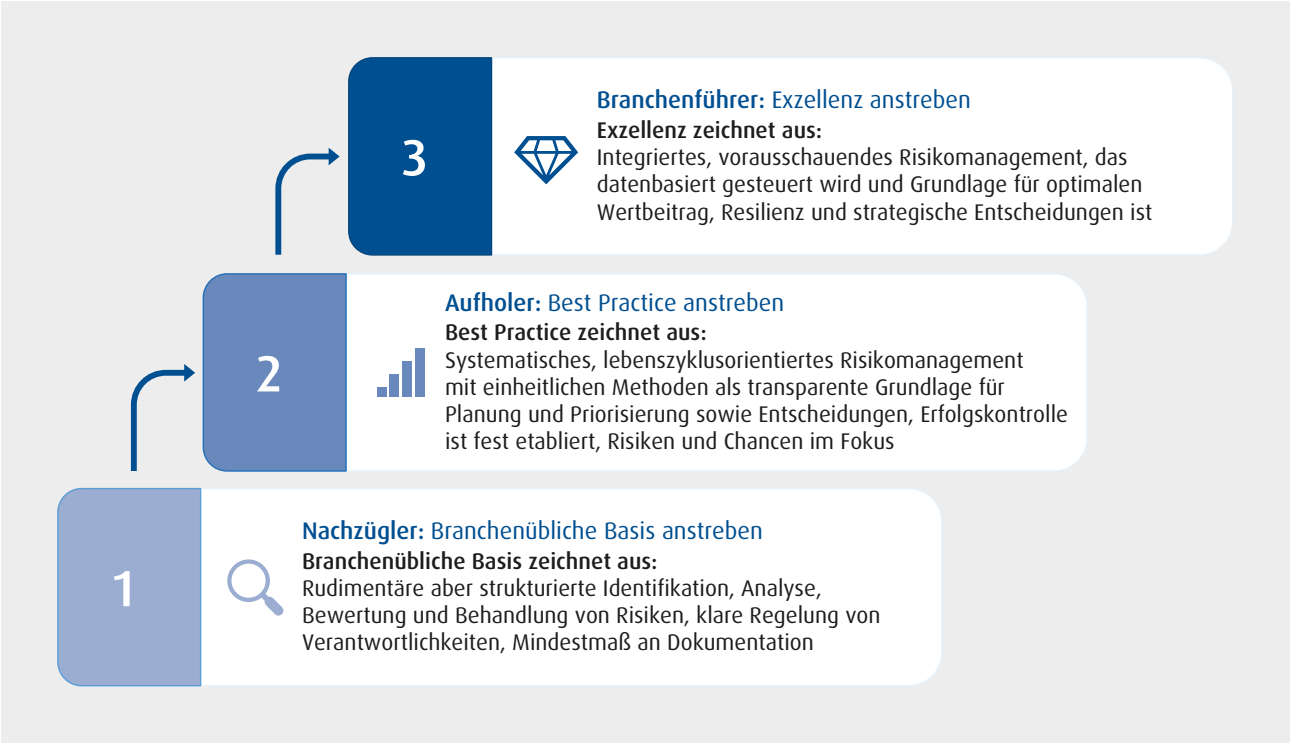


Bild 4. Entwicklungsschwerpunkte der Reifegradstufen

sich eine konkrete Roadmap mit priorisierten Maßnahmen ableiten. Im Fokus stehen dabei die Ausgestaltung eines Gesamtprozesses und methodischer Grundlagen, die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten sowie die praktische Anwendung auf eine überschaubare Anzahl kritischer Risiken des Unternehmens. Wichtig ist zunächst, grundsätzliche Regelungen und Methoden für das Unternehmen passend festzulegen – von einer frühzeitigen Tool-Einführung sollte abgesehen werden.

Aufholer verfügen häufig bereits über etablierte Prozesse, schöpfen deren Potenzial jedoch noch nicht vollständig aus. Ein Schwerpunkt ist oft die Steigerung der Praxiseffektivität bestehender Konzepte. Besonders relevant sind die Verknüpfung mit Investitions- und Budgetentscheidungen, die Sicherstellung der unternehmensweiten Akzeptanz sowie eine praxistaugliche Unterstützung durch geeignete Tools und Instrumente. Es gilt, die effektive Wirkung auf bekannte Risiken transparent zu machen und zu steigern.

Branchenführer widmen sich auf dem Weg zur Exzellenz der Erweiterung ihrer Risikolandschaft, verbessern ihre Analytik und integrieren das Risikomanagement stärker im Unternehmen. Die größten Potenziale liegen hier in der weiteren Verbesserung der Datenbasis und ihrer Nutzung für Frühwarnungen sowie der verstärkten Anwendung analytischer Verfahren und automatisierter Bewertungen. Dabei steht auch die Weiterentwicklung von Tools im Fokus. Für ein stärker integriertes Risikomanagement, beispielsweise zwischen Assetmanagement und ISMS, sind Risiken aus dem Kontext Resilienz, Cyber-Sicherheit und KI-Entwicklungen zu managen.

Klarheit über die individuelle Ambition ist die Basis. Entscheidend ist, ein Risikomanagement zu entwickeln, das zu den eigenen Risiken, Rahmenbedingungen und Steuerungsanforderungen sowie zu der Unternehmensgröße passt. Ein belastbares Fundament und die wirksame Integration in Entscheidungsprozesse sollten dabei von jedem Unternehmen erreicht werden. Darüber hinaus gilt es, Ambition, Aufwand und Nutzen bewusst gegeneinander abzuwägen und die Weiterentwicklung auf die Bereiche mit dem größten Mehrwert zu konzentrieren. Vor diesem Hintergrund ist auch bei Branchenführern eine Ambition unterhalb von 100 % in den betrachteten Dimensionen als sinnvoll zu erachten.

Zusammenfassung

Die Untersuchung zeigt erhebliche Unterschiede im Reifegrad des Risikomanagements deutscher Verteilnetzbetreiber. Während einzelne Unternehmen Risikobewertungen bereits konsequent zur Steuerung von Investitionen und Maßnahmen nutzen, besteht bei anderen Netzbetreibern signifikantes Entwicklungspotenzial. Risikomanagement ist Grundlage dafür, flexibel und geordnet auf neue Entwicklungen reagieren zu können.

Wichtig für die Weiterentwicklung: Individuellen Startpunkt transparent machen, Best Practices nutzen, individuell passenden Rahmen festlegen, Ausgewogenheit zwischen Systematik und Praxiseffektivität sicherstellen, für Integration im Unternehmen an ISO 55001 orientieren.



Matthias Wessels,
Principal Consultant |
Head of Asset Management,
E-Bridge Consulting



Mike Mischkalla-Schoen,
Senior Consultant,
E-Bridge Consulting



Michael Grigorjew,
Consultant,
E-Bridge Consulting

>> mwessels@e-bridge.com

>> www.e-bridge.de

