Risiken der Energiebranche
auf neuen Wegen

i-Risk GmbH
Technoparkstrasse 1
CH-8005 Zürich

+41 44 514 90 00

mail@i-risk.ch
i-risk.ch

Inhalt

- ***Vorwort***
- ***Teilnehmende***
- ***Vorhandensein von Risikomanagement***
- ***Eingliederung von Risikomanagement***
- ***Risikomanagementprozess***
  - *Identifikation von Risiken*
  - *Bewertung von Risiken*
  - *Steuerung von Risiken*
  - *Überwachung von Risiken*
- ***Risiken und Trends bei Energieversorgungsunternehmen***
- ***Empfehlungen***

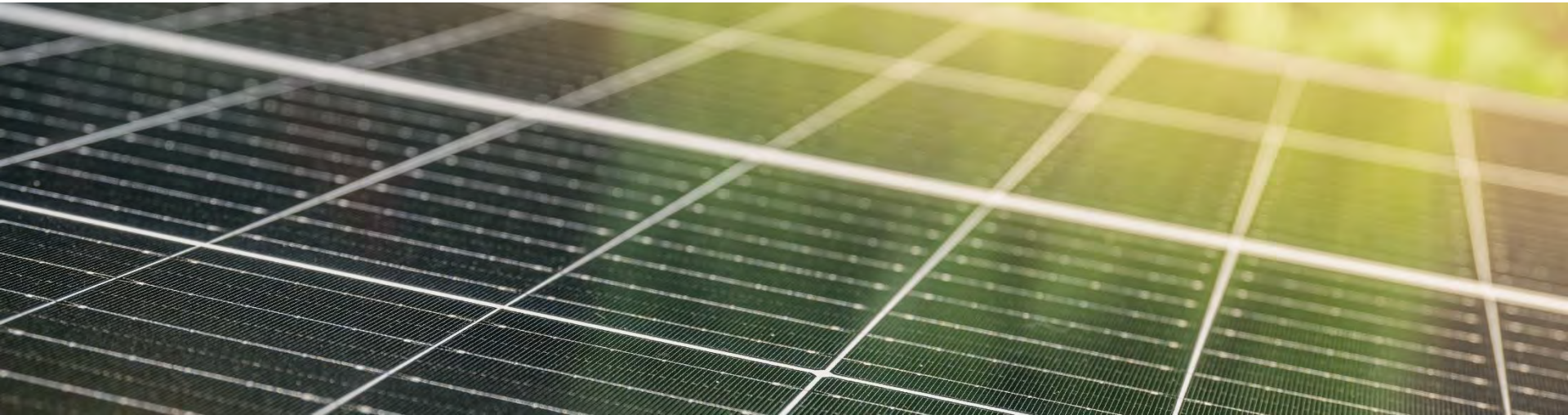
Vorwort

Wozu dient diese Studie?

Der Schweizer Energiemarkt befand sich lange Zeit in ruhigem Fahrwasser, jedoch seit dem Jahr 2020 hat sich die Lage rasant verändert. Zunächst erforderte die plötzliche Herausforderung der COVID-19-Pandemie schnelle Reaktionen, gefolgt von den Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine, die die Energieversorgung in den Fokus rückten.

Die Frage, die sich stellt: Wie hat sich die Risikoexposition der Schweizer Energieversorgungsunternehmen in diesem Zeitraum verändert? Und wie gehen diese Unternehmen mit den wachsenden Risiken um? Unsere Studie verfolgt das Ziel, die Sichtweise der Branche widerzuspiegeln und einen Benchmark im Umgang mit Risiken aufzuzeigen. Die Initiation der Studie erfolgte im Jahr 2021, und 2022 wurde sie zum zweiten Mal durchgeführt.

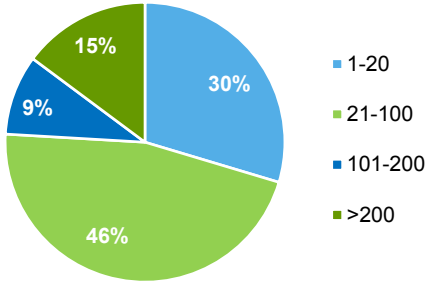
Der vorliegende Bericht hebt besonders hervor, wie sich die Situation und Wahrnehmung in den letzten 12 Monaten entwickelt haben. Im Jahr 2022 sahen sich Schweizer Energieversorgungsunternehmen nie dagewesenen Preissteigerungen und einer drohenden Energiemangellage gegenüber. Dies zwang die Branche, unerwartete Herausforderungen zu meistern, und lenkte die Aufmerksamkeit verstärkt auf die dringliche Notwendigkeit, die Energiewende erfolgreich anzugehen.



Teilnehmende

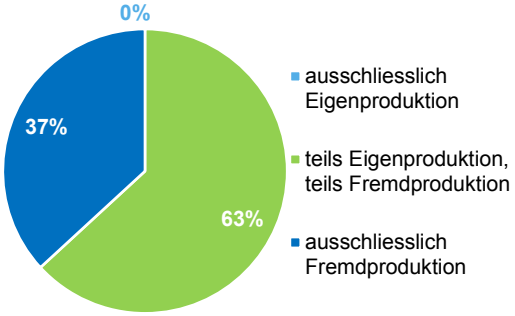
Anzahl Mitarbeitende

2023



(Im Schnitt beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen ca. 100 Mitarbeitende.)

Herkunft Energieträger



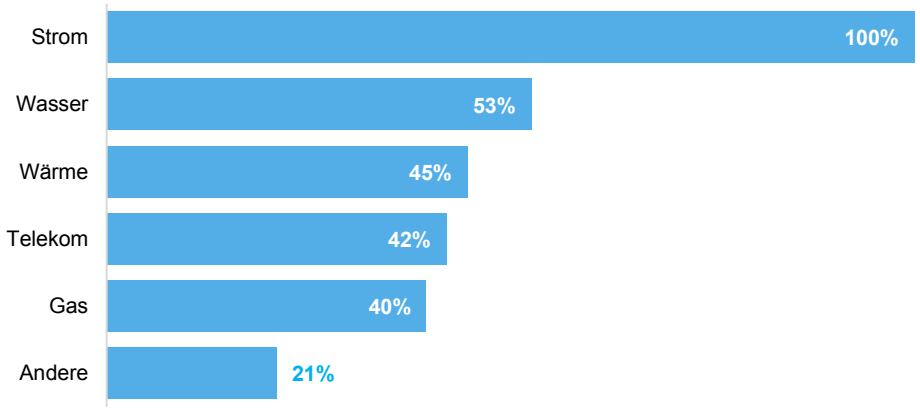
Anfrage an 120 Personen

Teilnehmende Betriebsleitertagung 2023 – Zwischen den Teilnehmenden 2021, 2022 und 2023 gibt es keine signifikanten Unterschiede.
Die Resultate sind daher miteinander vergleichbar.

„Die hohe Rücklaufquote von über 40% (55 Teilnehmende) zeigt die Aktualität des Themas."

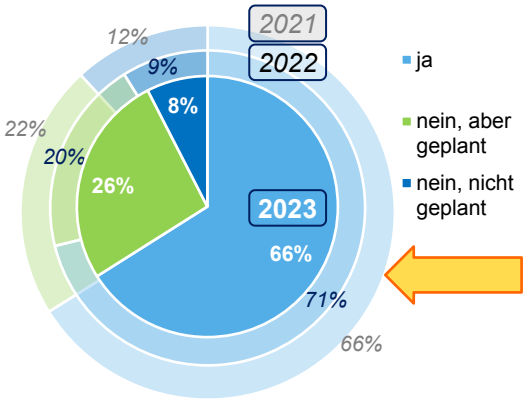
Dienstleistungen

2023



Vorhandensein von Risikomanagement

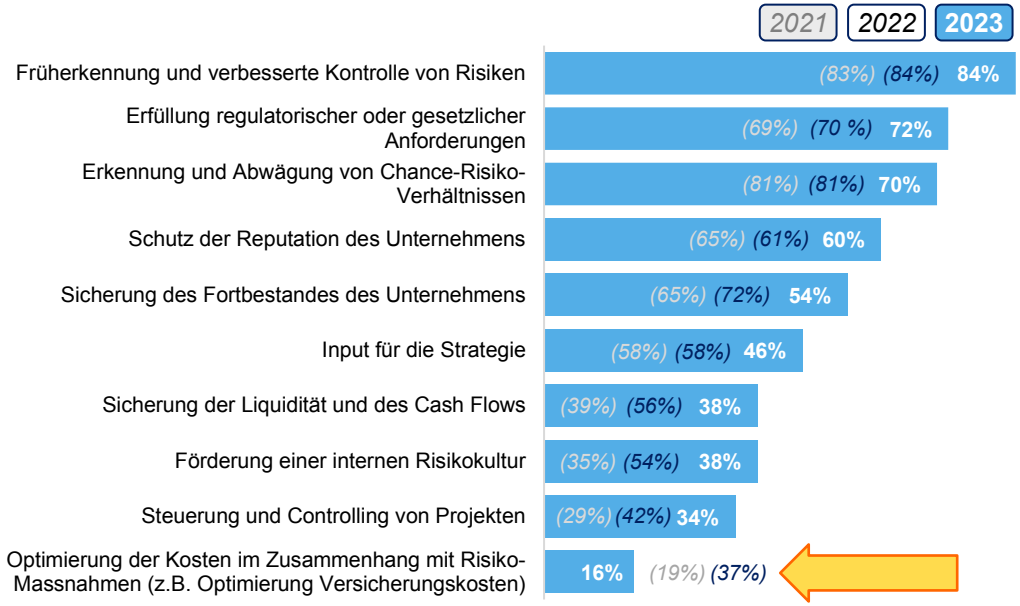
Existiert ein formalisierter unternehmensweiter Risikomanagementprozess?



„2/3 der Teilnehmenden haben einen formalisierten Risikomanagementprozess (2021/2023: 66%).

2022 war die Nachfrage nach Risikokontrolle derart hoch, dass einige Unternehmen den Begriff "formalisiertes Risikomanagement" in einem breiten Kontext interpretierten.

Aus welchen Gründen wird Risikomanagement durchgeführt?

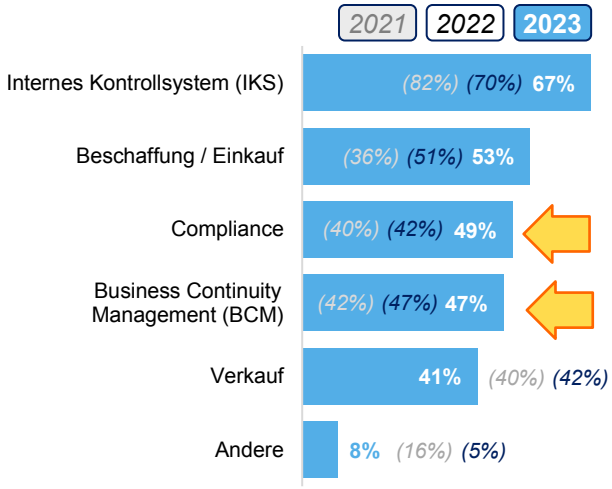


„Die Kostenoptimierung im Versicherungsbereich nimmt weiter ab. Mit Risikomanagement soll intern eine Risikokultur geschaffen werden, um Risiken frühzeitig zu erkennen."

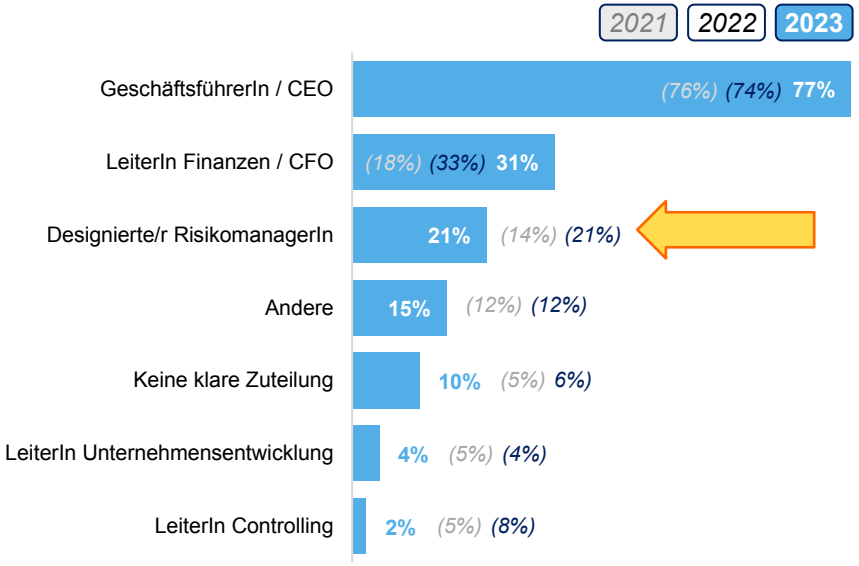
Eingliederung von Risikomanagement

Zu welchen anderen Prozessen / Entscheidungen besteht eine Schnittstelle mit dem unternehmens-weiten Risikomanagement?

„Compliance und Business Continuity Management werden stärker ins Risikomanagement integriert."



Wer ist für die Durchführung des unternehmensweiten Risikomanagementprozesses verantwortlich?



„Seit 2022 ist Risikomanagement professioneller: Das Vorhandensein einer/s designierten RisikomanagerIn/s ist um 50% gestiegen (von 14% in 2021 auf 21% in 2022) und hat sich nun auf diesem Level eingependelt."

Risikomanagementprozess

1 Identifikation

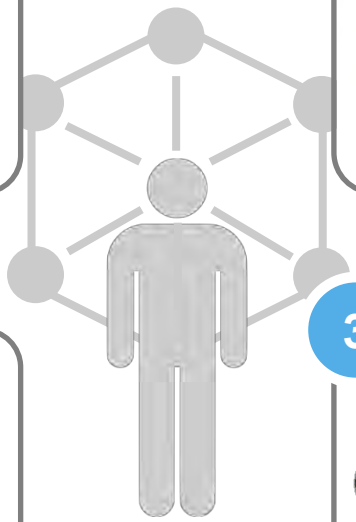
Einzelinterviews

Risikokatalog

2 Bewertung

Gruppenworkshop

Risikomatrix + Benchmark

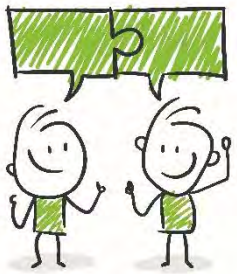


3 Steuerung

Einzelinterviews + Gruppenworkshop

Massnahmenliste

4 Überwachung



Verankerung Prozess

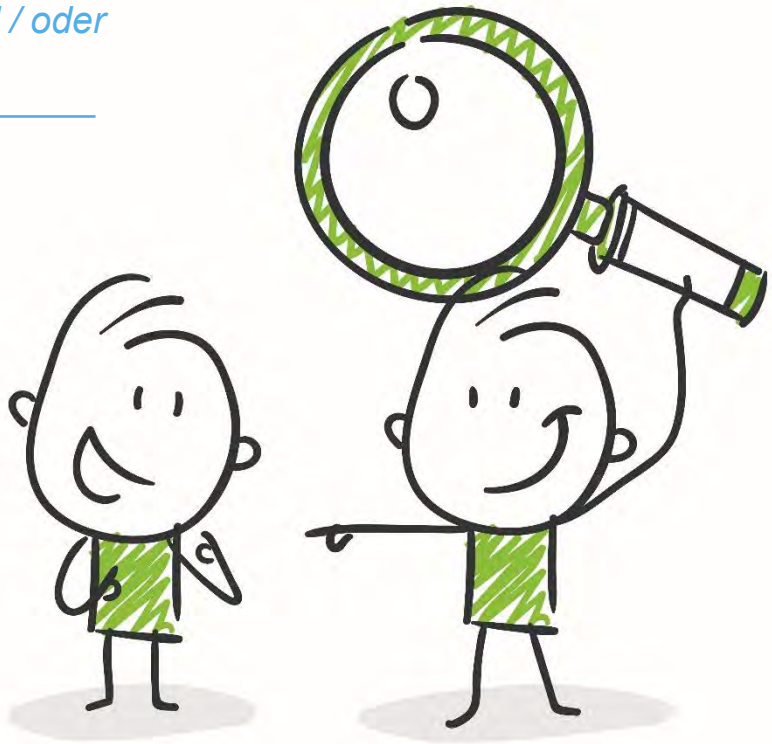
Politik + Tool

Montagne E. (2008): Management von Risiken in Energieunternehmen durch präventive und reaktive Massnahmen; Dissertation ETH Zürich Nr. 17843.

Identifikation von Risiken

Wie werden Risiken definiert?

„Ein Risiko ist ein potentielles, ungeplantes Ereignis, welches eine negative Auswirkung auf den finanziellen Erfolg und / oder die Reputation der Organisation hat."

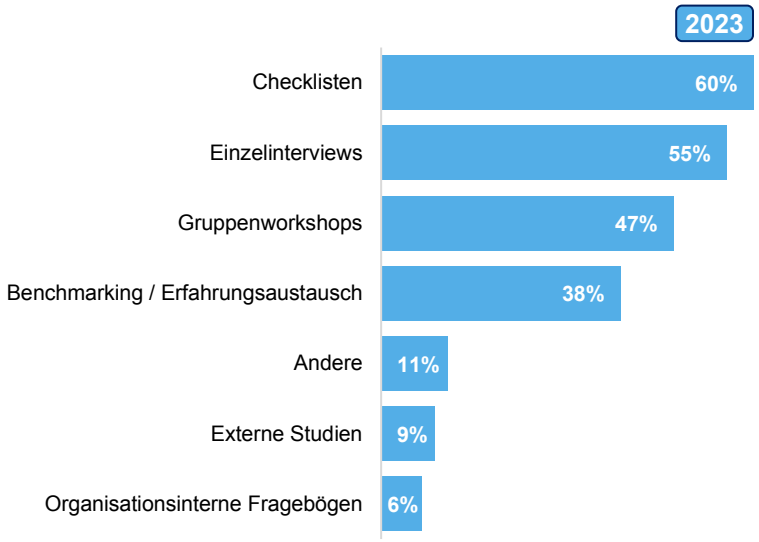


Identifikation von Risiken

Wie werden Risiken identifiziert?

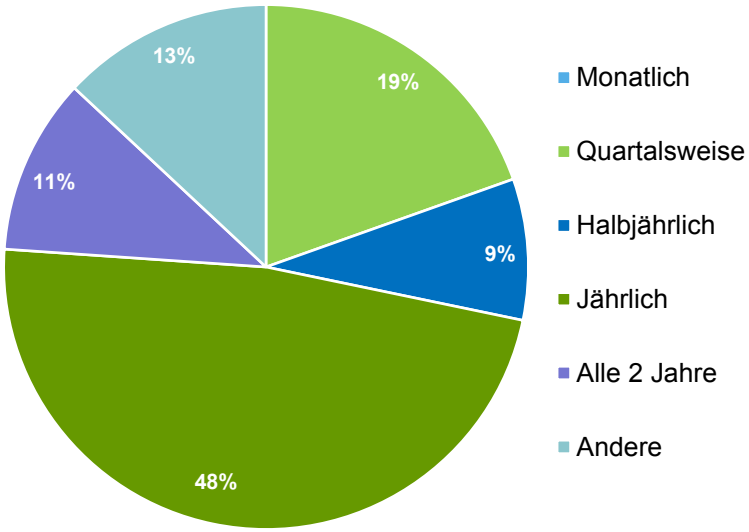
„Bei der Risikoidentifikation steht der Mensch im Zentrum."

Die meisten Unternehmen führen Gruppenworkshops und Einzelinterviews zur Risikoidentifikation durch. Zur Überprüfung der Vollständigkeit werden Checklisten und Benchmarkings betrachtet.



Wie häufig wird die Risikoanalyse durchgeführt?

2023



„Fast 50% der Unternehmen führen eine jährliche Risikoanalyse durch."

Bewertung von Risiken

Wie werden Risiken bewertet?

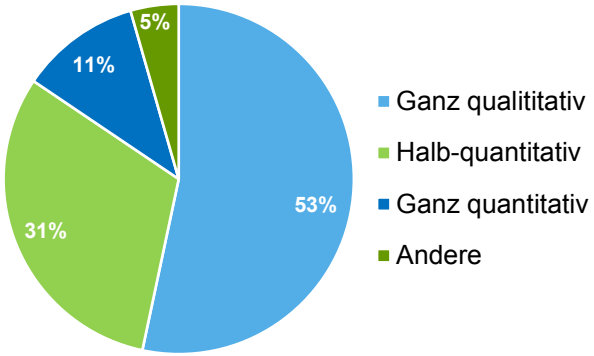
„Die Bewertung der Risiken dient im unternehmensweiten Risikomanagement der Priorisierung. Dabei werden für jedes Risiko die drei Parameter finanzielles Schadensausmass, Eintrittswahrscheinlichkeit und Reputationseinfluss bewertet "

Bewertung von Risiken

Welche Bewertungsmethode wird angewendet?

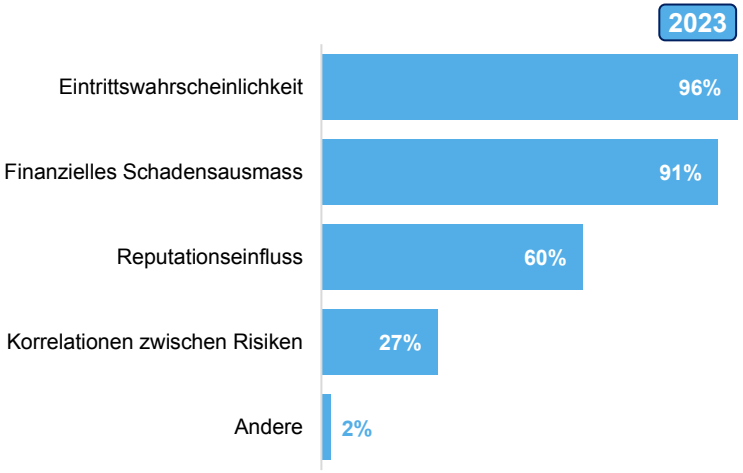
2023

„Im Fokus des Risikomanagement-prozesses steht der Dialog. Daher sind heute qualitative Ansätze weit verbreitet."



- **Ganz qualititativ** (Einschätzung der Risiken mittels einer relativen Skala; z.B. gering, mittel, gross, sehr gross)
- **Halb-quantitativ** (Einschätzung der Risiken mittels konkreter Werte in % oder CHF)
- **Ganz quantitativ** (Einschätzung der Risiken auf Datenbasis z.B. Value-at-Risk, Monte-Carlo-Simulation etc.)

Welche Kriterien werden im Risikomanagementprozess bewertet?



„Der Reputationseinfluss hat sich – nebst der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem finanziellen Schadensausmass – als Bewertungsparameter etabliert."

Steuerung von Risiken

Wie werden Risiken gesteuert?

„Eine strukturierte Risikoanalyse ermöglicht das Definieren der angepassten Massnahmen. Dabei liegt der Fokus auf der Kosteneffizienz."

Steuerung von Risiken

Wie ist die Gesetzeslage zum Risikomanagement?

„Obwohl die Massnahmenanalyse keine gesetzliche Pflicht ist liegt genau in dieser Phase der unternehmerische Mehrwert."

„Der Lagebericht muss namentlich Aufschluss geben über die Durchführung einer Risikobeurteilung."

(Art. 961 c OR)

Überwachung von Risiken

Wie werden Risiken überwacht?

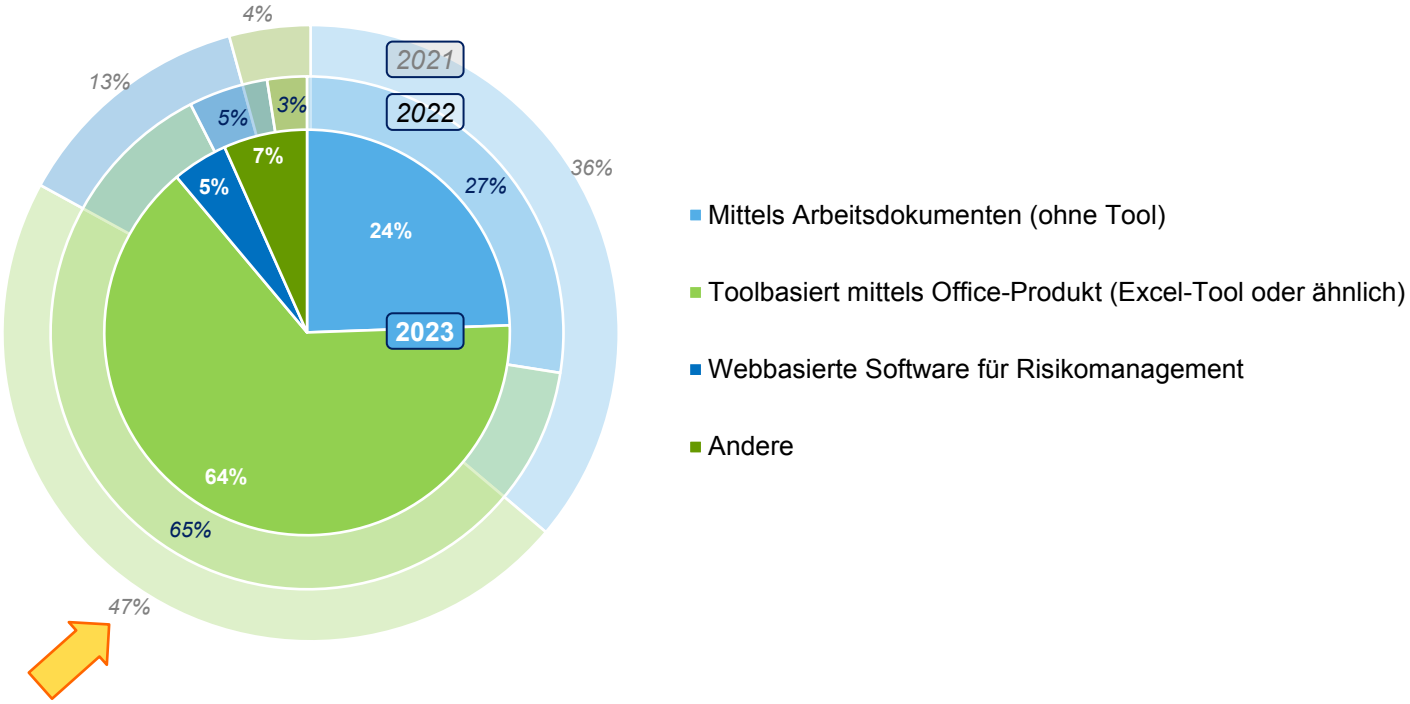
„Pragmatische Managementinstrumente unterstützen die Verankerung von Risikomanagement im Unternehmen. Somit werden Ereignisse und Trends frühzeitig erkannt."

Überwachung von Risiken

Wie werden die Ergebnisse des Risikomanagementprozesses verwaltet?

„Der Einsatz von Excel-Tools hat zugenommen (von 47% in 2021 auf 65% in 2022) und sich nun auf diesem Niveau eingependelt."

Vor allem bei KMU ist der Einsatz von komplexen webbasierten Lösungen oft nicht zielführend.



Risiken und Trends bei Energieversorgungsunternehmen

Wie haben sich die Risiken verändert?

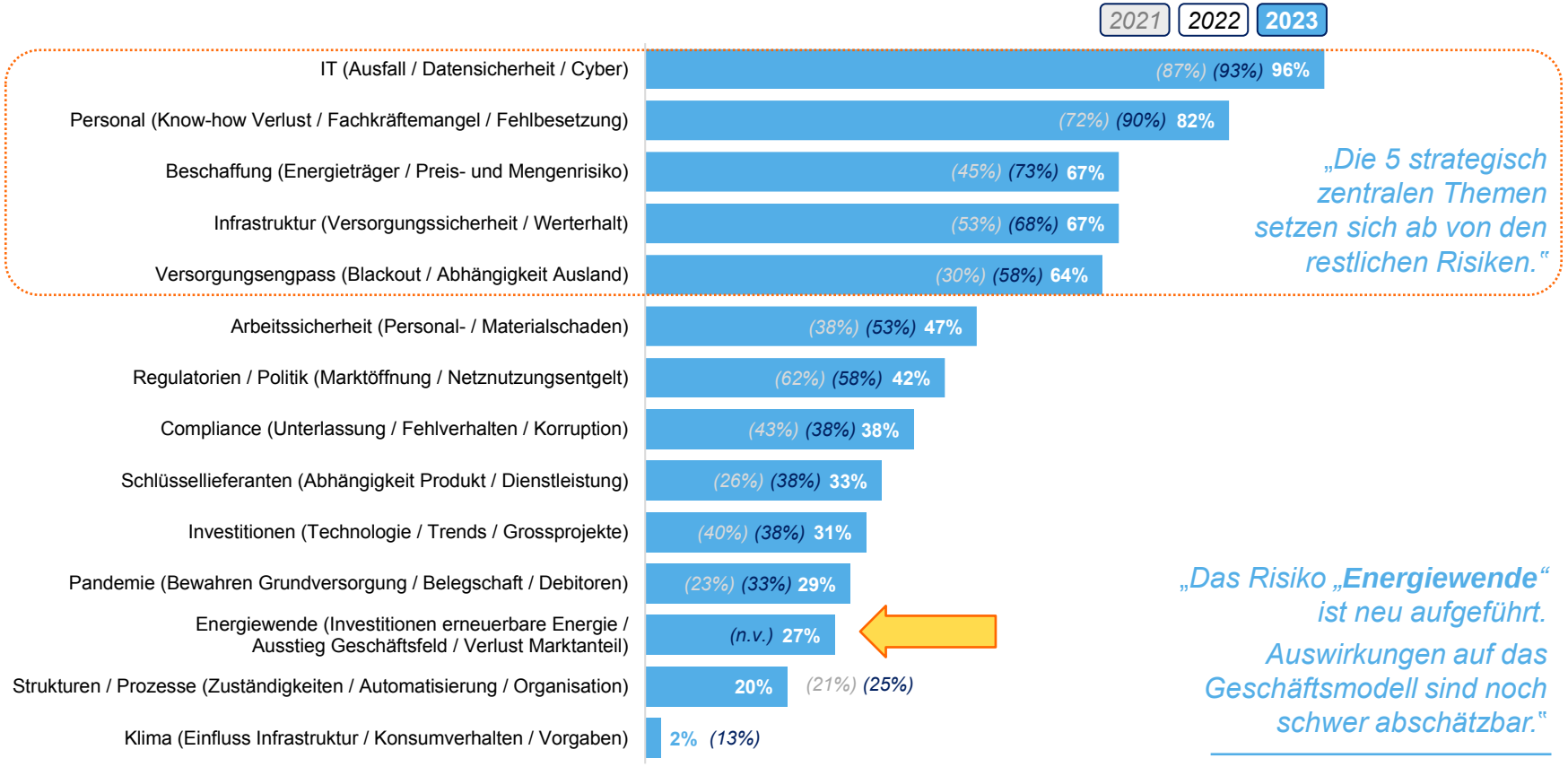
„Die Risikoexposition verzeichnete im Jahr 2023 eine leichte Abnahme."

2022 führten erheblich gestiegene Marktpreise, starke Schwankungen und Unsicherheiten zu einer deutlichen Verschärfung der Risikobewertung.

Dank der Entspannung der Preissituation im Jahr 2023 konnte eine gewisse Erleichterung verzeichnet werden. Dennoch ist das Bewusstsein für eine sorgfältige Risikomanagementpraxis weiterhin in hohem Masse präsent und unvermindert.

Risiken und Trends bei Energieversorgungsunternehmen

Welches sind die zentralen Risiken?



„Die 5 strategisch zentralen Themen setzen sich ab von den restlichen Risiken."

*„Das Risiko „**Energiewende**" ist neu aufgeführt.*

Auswirkungen auf das Geschäftsmodell sind noch schwer abschätzbar."

(n.v. – Daten aus 2021/22 nicht vorhanden)

Empfehlungen

Was sollte man im Risikomanagement besonders beachten?

„Die Energiebranche wird grün."

- Der Fokus liegt auf der Transformation der Energiebranche, wobei die Energieversorgungsunternehmen eine entscheidende Rolle bei der Verwirklichung der Energiewende spielen.
- Die beteiligten Akteure müssen ihre Bereitschaft und Agilität unter Beweis stellen, um diesen Wandel voranzutreiben.
- In der gegenwärtigen Zeit ist ein pragmatischer Ansatz im Risikomanagement von entscheidender Bedeutung und sollte aktiv in der Organisationsstruktur implementiert werden.
- Neben präventiven Massnahmen zur Reduzierung von Risiken kommt im Ernstfall auch das reaktive Krisenmanagement zum Einsatz.
- Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt dieses Prozesses. Mithilfe eines effizienten Systems ist er in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Schlusswort

Danke für Ihre Mitarbeit!

„An dieser Stellte bedanken wir uns ganz herzlich bei allen Studienteilnehmenden und beim VSE.“

- Dr. Eric Montagne
- Mario Köpfli
- Hans Ulrich Käser
- Marta Thomik

Anmerkungen

Was gilt es zu beachten?

- Die vorliegende Studie wurde im Zeitraum vom Juli bis August 2023 durchgeführt.
  Die Firma i-Risk GmbH wurde dabei vom VSE unterstützt.
- Die Resultate der durchgeführten Befragung wurden mit fundierten Fachinterviews validiert.
  Die Studienergebnisse können daher als repräsentativer Überblick über die gesamte Branche herangezogen werden.

Wer sind wir?

- Die i-Risk GmbH, gegründet 2008, ist ein Spin-off der ETH Zürich. Die Firma hat sich als führender Berater im Bereich Risikomanagement in der Energiebranche etabliert und mehr als 1‘000 Projekte mit über 100 Kunden durchgeführt.
- Neben Prozessimplementierungen bieten die Firma auch Reviews und Schulungen an. Zur Verankerung der gemeinsam erarbeiteten Resultate und zur internen Weiterführung der Prozesse stellt die Firma IT-Tools zur Verfügung.