

RESEARCH

Kerstin R. Eiselbrecher

Strategisches Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber im liberalisierten Energemarkt

Theorie und praktische Implikationen

MOREMEDIA



Springer Gabler

Strategisches Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber im liberalisierten Energemarkt

Kerstin R. Eiselbrecher

Strategisches Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber im liberalisierten Energiemarkt

Theorie und praktische Implikationen



Springer Gabler

Kerstin R. Eiselbrecher
München, Deutschland

Leipzig, HHL Leipzig Graduate School of Management, Dissertation, 2020

ISBN 978-3-658-31613-6 ISBN 978-3-658-31614-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31614-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Carina Reibold

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Grau, teurer Freund, ist alle Theorie
und grün des Lebens goldner Baum.*

(Goethe, Faust I)

Geleitwort

Die fortschreitende Liberalisierung des Energiemarktes führte aus Sicht der Verteilnetzbetreiber (VNB) zu mehrdimensionalen Veränderungen von Markt-, Vertrags- sowie Supply Chain-Strukturen.

Aufgrund der in der Vergangenheit sehr hohen Verluste, die für VNB aus Lieferanteninsolvenzen resultierten und der mangelnden Verfügbarkeit paradigmenspezifischer und zieladäquater Konzepte, lässt sich die von Frau Eiselbrecher bearbeitete Aufgabenstellung deshalb als aktuelles, mit hoher theoretischer wie praktischer Relevanz verbundenes Thema qualifizieren.

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Konzeption eines strategischen Risikomanagementmodells, das Verteilnetzbetreibern Methoden und (Handlungs-) Empfehlungen zur Verfügung stellt, um ursachen- sowie wirkungsorientiert Lieferantenrisiken aus Insolvenz und Anfechtung im liberalisierten Energiemarkt zu handhaben.

Die Verfasserin erbringt durch die schrittweise theorie- und empiriegeleitete Entwicklung des angestrebten Meta- sowie des Detailmodells, inklusive der Zuordnung von Instrumenten, in der vorliegenden Arbeit eine beachtliche analytische wie konzeptionelle Eigenleistung. Das Gesamtmodell ist strukturell in vielfältiger Hinsicht als Pionierleistung zu würdigen und enthält zahlreiche neue Erkenntnisse, die im Bereich des strategischen Risikomanagements von VNB im liberalisierten Energiemarkt Ausgangspunkt für weiterführende Studien bilden.

Das Buch, dem eine Dissertation an der HHL Leipzig Graduate School of Management zugrunde liegt, wendet sich gleichermaßen an Leser aus Wissenschaft und Praxis.

Leipzig
im Juni 2020

Prof. Dr. Iris Hausladen

Vorwort

Die Idee zu dieser Arbeit entstand während meiner Tätigkeit bei einem Verteilnetzbetreiber, als die Energieanbieter (Lieferanten) TelDaFax und FlexStrom Insolvenz anmeldeten und laut Medienberichten bei 1,5 Millionen Gläubigern einen volkswirtschaftlichen Schaden in Milliardenhöhe hinterließen. Weitere Insolvenzfälle belegen, dass in Folge der Liberalisierung des Energiemarkts und des daraus resultierenden Wettbewerbs Insolvenzen von Energieanbietern die Energiewirtschaft auch weiterhin beschäftigen werden.

Die Schnittstelle der Verteilnetzbetreiber zwischen Kunden und Lieferanten, ihre eigene hohe Betroffenheit sowie die besonderen energiewirtschaftlichen Vorgaben führten zu der Zielsetzung, ein strategisches Risikomanagementmodell für die Verteilnetzbetreiber zu entwickeln, das dazu beiträgt, ihre Forderungsausfälle aus Lieferanteninsolvenzen und Anfechtungen – und als mögliche Konsequenz ihres Handelns auch für weitere Marktpartner – zu reduzieren.

Im Ergebnis dieser Arbeit zeigt das Modell den Verteilnetzbetreibern ein strukturiertes und praxisgerecht gestaltetes Vorgehen auf, das es ihnen unter Berücksichtigung der energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen und identifizierter Risikofaktoren ermöglicht, das Vorliegen relevanter Risikofaktoren zu erkennen, die Risikoausprägung der einzelnen Lieferanten zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zur Risikohandhabung und Risikoüberwachung zu ergreifen. Hinweise zur Integration im Unternehmen dienen dazu, die Implementierung zu fördern.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und begleitet haben.

Mein besonderer Dank gilt meiner sehr geschätzten Doktormutter Frau Prof. Dr. Iris Hausladen, die diese Arbeit durch konstruktive Diskussionen und Anregungen wissenschaftlich begleitet und geprägt hat. Herrn Prof. Dr. Arnis Vilks danke

ich herzlich für die Erstellung des Zweitgutachtens und Herrn Prof. Dr. Wilhelm Althammer für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes. Mein großer Dank gilt auch dem Team der HHL Leipzig Graduate School of Management für die Betreuung während des Promotionsstudiums. Frau Beate Kanheißner danke ich sehr für die Organisation rund um mein Stipendium des Beta Gamma Sigma-Kapitels der HHL & der Gesellschaft der Freunde der HHL und Frau Vera Götz für die Koordination der Disputation sowie ihre Motivation und Begleitung beim Zieleinlauf.

Diese Arbeit hat durch die Unterstützung verschiedener Praktiker erheblich profitiert. Ganz besonders bedanke ich mich bei den Juristen und Verteilnetzbetreibern für die Dokumente, Interviews und interessanten Einblicke in ihren Arbeitsbereich, die wichtige Erkenntnisse für diese Arbeit gewinnen ließen.

Ein großer Dank gilt meinen Führungskräften der Stadtwerke München GmbH, die mir die nebenberufliche Promotion ermöglicht haben. Meinen Kollegen Dr. Bernhard Boeck, Franziska Buchard-Seidl, Christian Gutzmann, Uwe Handreka, Falk Johns, Andrea Schlotzer, Nicola Schmitt und Peer Schulze danke ich sehr, dass sie mir immer unterstützend zur Seite standen und mir durch die interessanten Diskussionen wichtige Impulse für diese Arbeit gegeben haben.

Ganz besonders bedanke ich mich bei Thomas Wiedmann. Seine aufbauenden Worte zu allen möglichen Tages- und Nachtzeiten haben mir das notwendige Durchhaltevermögen für die Erstellung dieser Arbeit gegeben.

Mein sehr persönlicher Dank gilt meinen Eltern. Ohne ihre liebevolle, bedingungslose Unterstützung und ihr Vertrauen in mich wäre die vorliegende Arbeit nicht möglich gewesen. Ich widme uns diese Arbeit.

In der Zeit während der Erstellung dieses Buches habe ich leider sehr viele liebe Menschen verloren. Ich möchte daher in diesem Vorwort meiner Patentante Rosina und ihrem Mann Rudi, meinem Onkel Heiner, meinen beiden Cousins Petra und Claudia sowie meinem Cousin Harald und Herrn Heinz Wiedmann gedenken und ihnen für die vielen schönen gemeinsamen Momente danken. Schade, dass ihr dieses Buch nicht mehr in euren Händen halten könnt.

München
im Juli 2020

Kerstin R. Eiselbrecher

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	5
1.2	Behandlung des Themas in der Literatur	10
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	25
2	Theoretischer Bezugsrahmen	29
2.1	Die Liberalisierung des Energiemarkts als Ausgangssituation	29
2.1.1	Historie der Energieversorgung und Spezifika in der Kette der liberalisierten Stromversorgung	30
2.1.2	Supply Chain Management und Rollen der Marktpartner	35
2.1.3	Charakterisierung der Verteilnetzbetreiber-Lieferanten-Beziehung	42
2.2	Das Risiko aus dem diskriminierungsfreien Netzzugang	52
2.2.1	Charakterisierung des Risikobegriffs	52
2.2.2	Systematisierung von Risiken	55
2.2.3	Das Risiko aus insolvenzbedingten Lieferantenausfällen im Kontext der Supply Chain der Stromversorgung	57
2.2.4	Risikospezifizierung auf der Stufe der Verteilnetzbetreiber	61
2.3	Strategisches Risikomanagement als Rahmen zum bewussten Umgang mit Risiken	67
2.3.1	Charakterisierung und Zielsetzung des strategischen Risikomanagements	67

2.3.2	Konzeptionelle Ansätze zum Risikomanagement in der Supply Chain	69
2.3.3	Struktur des strategischen Risikomanagements	72
2.3.3.1	Risikopolitische Grundsätze	74
2.3.3.2	Prozess des Risikomanagements	75
2.3.3.3	Integration und organisatorische Verankerung	78
2.4	Berechtigung und Zielsetzung des strategischen Risikomanagements für Verteilnetzbetreiber	79
2.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens	80
3	Metamodell zum strategischen Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber	83
3.1	Rahmenbedingungen des Metamodells	85
3.1.1	Gesetzliche und regulatorische Vorgaben	85
3.1.2	Risikopolitische Grundsätze	87
3.2	Einflussgrößen des Metamodells	90
3.2.1	Forschungsdesign und Durchführung der empirischen Analyse	91
3.2.1.1	Zielsetzung und methodisches Vorgehen	91
3.2.1.2	Datenerhebung und Abschlusskriterium der Untersuchung	93
3.2.1.3	Datenanalyse und Theoriebildung	96
3.2.1.4	Ergebnisse der Analyse	98
3.2.1.5	Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung	102
3.2.2	Selektion metamodellrelevanter Risikofaktoren	103
3.3	Gestaltungsfelder des Metamodells	109
3.3.1	Risikoidentifikation auf Verteilnetzbetreiber-Ebene	110
3.3.2	Risikoanalyse/-bewertung	117
3.3.3	Risikohandhabung	122
3.3.4	Risikoüberwachung	127
3.3.5	Integration und organisatorische Verankerung	130
3.4	Zusammenfassung des Metamodells und weitere Vorgehensweise	131
4	Empirische Untersuchung in der Praxis der Verteilnetzbetreiber	133
4.1	Zielsetzung und methodisches Vorgehen	133
4.2	Datenerhebung	135

4.2.1	Auswahl der Verteilnetzbetreiber und Charakterisierung der Interviewpartner	136
4.2.2	Vorbereitung der Interviews	138
4.2.3	Durchführung der Interviews	139
4.2.4	Nachbereitung Interviews	140
4.3	Datenanalyse und Erkenntnisse	140
4.3.1	Derzeitiges Vorgehen der Verteilnetzbetreiber	141
4.3.1.1	Fallstudie VNB1	141
4.3.1.2	Fallstudie VNB2	143
4.3.1.3	Fallstudie VNB3	144
4.3.1.4	Fallstudie VNB4	146
4.3.1.5	Fallstudie VNB5	148
4.3.2	Ableitung des Entwicklungsstands der Praxis	150
4.3.3	Bewertung der Elemente des Metamodells aus Sicht der Praxis	154
4.3.3.1	Anforderungen der Verteilnetzbetreiber	154
4.3.3.2	Betrachtete und geeignete Einflussgrößen	156
4.3.3.3	Beurteilung der Gestaltungsfelder	160
4.3.3.3.1	Risikoidentifikation auf Verteilnetzbetreiber-Ebene	160
4.3.3.3.2	Risikoanalyse/-bewertung	162
4.3.3.3.3	Risikohandhabung	163
4.3.3.3.4	Risikoüberwachung	166
4.3.3.3.5	Integration und organisatorische Verankerung	169
4.4	Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung	170
5	Modell des strategischen Risikomanagements zur Anwendung in der Praxis	173
5.1	Rahmenbedingungen des Modells	173
5.1.1	Gesetzliche und regulatorische Vorgaben	174
5.1.2	Risikopolitische Grundsätze	174
5.2	Einflussgrößen des Modells	176
5.3	Gestaltungsfelder des Modells	178
5.3.1	Risikoidentifikation auf Verteilnetzbetreiber-Ebene	178
5.3.2	Risikoanalyse/-bewertung	180
5.3.2.1	Methodenauswahl und Vorstellung der Auskunftspersonen	181

5.3.2.2	Risikoprofil und Risikoportfolio zum Lieferanteninsolvenzrisiko	183
5.3.2.3	Risikoprofil und Risikoportfolio zum Anfechtungsrisiko	187
5.3.2.4	Zusammenführung zum Risikoportfolio des finanzwirtschaftlichen Risikos	189
5.3.3	Risikohandhabung	191
5.3.4	Risikoüberwachung	196
5.3.5	Integration und organisatorische Verankerung	197
5.3.5.1	Integration in die Organisationsstruktur	197
5.3.5.2	Handlungsempfehlungen zur Implementierung	199
5.4	Zusammenfassung und Bewertung des Modells	201
6	Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	205
	Literaturverzeichnis	217

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
ARegV	Verordnung über die Anreizregulierung der Energieversorgungsnetze (Anreizregulierungsverordnung)
BDEW	BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
BGBI	Bundesgesetzblatt
BK	Beschlusskammer
BNetzA	Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen
EDIFACT	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
EEG	Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz)
EnWG	Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz)
EU	Europäische Union
i. e. S.	im engeren Sinn
ild	Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement
InsO	Insolvenzordnung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MsbG	Gesetz über den Messstellenbetrieb und die Datenkommunikation in intelligenten Energienetzen (Messstellenbetriebsgesetz)
NAV	Verordnung über Allgemeine Bedingungen für den Netzanschluss und dessen Nutzung für die Elektrizitätsversorgung in Niederspannung (Niederspannungsanschlussverordnung)
RLM	Registrierende Leistungsmessung
SLP	Standardlastprofil

StromNZV	Verordnung über den Zugang zu Elektrizitätsversorgungsnetzen (Stromnetzzugangsverordnung)
VKU	VKU Verband kommunaler Unternehmen e. V.
VNB	Verteilnetzbetreiber

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Aufbau der Arbeit	26
Abb. 2.1	Wertschöpfungskette im liberalisierten Strommarkt	32
Abb. 2.2	Wesentliche Merkmale in der Strom Supply Chain	50
Abb. 2.3	Insolvenzbedingter Lieferantenausfall im Kontext der Supply Chain	59
Abb. 2.4	Risikoereigniskette der Verteilnetzbetreiber	62
Abb. 2.5	Konzeptionelle Ansätze zum Risikomanagement in der Supply Chain	71
Abb. 2.6	Aufbau und Strukturelemente des Risikomanagements mit Supply Chain Orientierung	73
Abb. 2.7	Phasen des Risikomanagementprozesses in der Literatur	75
Abb. 3.1	Metamodell zum strategischen Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber	84
Abb. 3.2	Hauptziel und Zielkriterien des strategischen Risikomanagements	88
Abb. 3.3	Leitlinien des Metamodells	89
Abb. 3.4	Forschungsfragen zur empirischen Untersuchung der Einflussgrößen	91
Abb. 3.5	Datengrundlage zur empirischen Untersuchung der Einflussgrößen	94
Abb. 3.6	Umsetzung der Datenanalyse mit ATLAS.TI	97
Abb. 3.7	Risikofaktoren Insolvenz und Begründung	99
Abb. 3.8	Risikofaktoren einer insolvenzrechtlichen Anfechtung	101
Abb. 3.9	Theoretische Sättigung der qualitativen Datenanalyse	104
Abb. 3.10	Selektierte und strukturierte Risikofaktoren einer Lieferanteninsolvenz	107

Abb. 3.11	Selektierte Risikofaktoren einer Anfechtung	108
Abb. 3.12	Methoden zur Erkennung der selektierten Risikofaktoren	111
Abb. 3.13	Maßnahmen zur Risikoanalyse/-bewertung	118
Abb. 3.14	Maßnahmen zur Risikoreduzierung	123
Abb. 3.15	Maßnahmen zur Risikoüberwachung	127
Abb. 3.16	Methoden zur Identifikation neuer Risikofaktoren	129
Abb. 4.1	Datenbasis zur empirischen Untersuchung der Praxis	138
Abb. 4.2	Bewertungsschema zur Reifegradbestimmung des Risikomanagements	151
Abb. 4.3	Reifegrade und Performancelücke im Risikomanagement der Verteilnetzbetreiber	152
Abb. 4.4	Anforderungen der Verteilnetzbetreiber an das Risikomanagement	155
Abb. 4.5	Risikofaktoren einer Insolvenz aus Verteilnetzbetreiber-Sicht	158
Abb. 4.6	Risikofaktoren einer Anfechtung aus Verteilnetzbetreiber-Sicht	159
Abb. 4.7	Risikoidentifikation auf Verteilnetzbetreiber-Ebene	161
Abb. 4.8	Risikoanalyse/-bewertung der Verteilnetzbetreiber	163
Abb. 4.9	Risikohandhabung aus Verteilnetzbetreiber-Sicht	164
Abb. 4.10	Risikoüberwachung nach Art der Überwachung	167
Abb. 4.11	Risikoüberwachung zur Aktualisierung der Risikofaktoren	168
Abb. 5.1	Leitlinien des strategischen Risikomanagements der Verteilnetzbetreiber	175
Abb. 5.2	Risikofaktoren einer Insolvenz und Anfechtung	177
Abb. 5.3	Methodenbaukasten Risikoidentifikation auf VNB-Ebene	179
Abb. 5.4	Methodenbaukasten zur Risikoanalyse/-bewertung	182
Abb. 5.5	Auskunftspersonen VNB4 zur Gestaltung des Risikomanagements	183
Abb. 5.6	Risikoprofil Insolvenzrisiko	184
Abb. 5.7	Risikoprofil Insolvenzrisiko	186
Abb. 5.8	Risikoprofil Anfechtungsrisiko	188
Abb. 5.9	Risikoprofil Anfechtungsrisiko	189
Abb. 5.10	Zusammenführung der Risikoprofilios	190
Abb. 5.11	Normstrategien Lieferanteninsolvenzrisiko	192
Abb. 5.12	Normstrategien Anfechtungsrisiko	194
Abb. 5.13	Methodenbaukasten zur Risikohandhabung	195
Abb. 5.14	Methodenbaukasten zur Risikoüberwachung	196

Abb. 5.15	Methodenbaukasten zur Risikoidentifikation auf Marktebene	197
Abb. 5.16	Integration und organisatorische Verankerung in der Praxis	199
Abb. 5.17	Erfüllungsgrad des Modells hinsichtlich der Anforderungen und Leitlinien	203
Abb. 6.1	Modell zum strategischen Risikomanagement für Verteilnetzbetreiber	210



Auf Bestreben der EUROPÄISCHEN UNION (EU), einen Energiebinnenmarkt zu schaffen, leitete Deutschland mit dem GESETZ ZUR NEUREGELUNG DES ENERGIEWIRTSCHAFTSRECHTS VOM 24. APRIL 1998 die Liberalisierung seines Strom- und Gasmarkts ein.¹ Die Verbraucher sind seitdem nicht mehr an das Energieversorgungsunternehmen gebunden, an dessen örtliches Netz sie angeschlossen sind, sondern können ihren Strom- und Gasanbieter frei auswählen.

Die Liberalisierung führte zu einschneidenden Veränderungen in der deutschen Strom- und Gasversorgung. Während zu Zeiten des Monopolmarkts vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen innerhalb abgegrenzter Gebiete als Alleinanbieter für die Versorgung der Kunden zuständig waren² und dadurch die Wertschöpfungskette (Supply Chain) der Strom- und Gasversorgung vollständig beherrschten, erforderte die Implementierung des Wettbewerbs die Auflösung der Gebietsmonopole und den diskriminierungsfreien Netzzugang Dritter.³ Zur Unabhängigkeit der Netzbetreiber wurden die Energieversorgungsunternehmen mit § 6 ENERGIEWIRTSCHAFTSGESETZ (EnWG)⁴ zur Entflechtung verpflichtet. Dadurch

¹Vgl. BUNDESTAG (1998a), S. 730–736.

²Vgl. ORTLIEB, B. (2016), S. 199.

³Vgl. BOZEM, K. (2007), S. 67.

⁴Vgl. BUNDESTAG (2005a), S. 1970–2009.

Elektronisches Zusatzmaterial Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, das berechtigten Benutzern zur Verfügung steht https://doi.org/10.1007/978-3-658-31614-3_1

unterliegen die Wertschöpfungsstufen Erzeugung und Vertrieb (Strom-/Gasanbieter⁵) dem Wettbewerb, die natürlichen Monopole⁶ der Netze werden staatlich reguliert, um einen wettbewerbsbehindernden Machtmissbrauch zu verhindern.⁷ In diesem Zusammenhang gibt die BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (BNetzA) als oberste Regulierungsbehörde den Übertragungsnetzbetreibern (überregionaler Transport der Energie⁸) und Verteilnetzbetreibern (regionale Verteilung der Energie⁹) jeweils einheitlich anzuwendende Verträge und Rahmenbedingungen zur Aufnahme und Abwicklung der Netznutzung vor.¹⁰ Die Netzentgelte basieren durch die fehlende wettbewerbliche Preisbildung auf den von den jeweils zuständigen Regulierungsbehörden¹¹ errechneten Erlösobergrenzen, die die Netzbetreiber aus der Durchleitung der Energie maximal vereinnahmen dürfen.¹²

Inzwischen haben sich rund 1.300 Stromlieferanten und nahezu 1.000 Gaslieferanten am Markt eingefunden.¹³ Dass aber nicht alle Strom- und Gasanbieter dem Wettbewerbsdruck standhalten und welche Folgen dies für die Marktpartner hat, zeigte erstmals deutlich die Insolvenz des Strom- und Gaslieferanten TELDAFAX ENERGY GMBH im Jahr 2011.¹⁴ Mit rund 700.000 Gläubigern und einem volkswirtschaftlichen Schaden von über 650 Millionen Euro¹⁵ zählt sie zu den größten Insolvenzverfahren der deutschen Wirtschaftsgeschichte.¹⁶ Zwar sicherte mit Einstellung des Geschäftsbetriebs der örtliche Ersatzversorger die

⁵Nach § 2 Nr. 5 StromNZV als Stromlieferanten, nach § 3 Nr. 19b EnWG als Gaslieferanten bezeichnet.

⁶Vgl. KNEIPS, G. (2003), S. 13; vgl. PANOS, K. (2013), S. 46.

⁷Vgl. § 1 EnWG.

⁸Vgl. § 3 Nr. 32 EnWG.

⁹Vgl. § 3 Nr. 37 EnWG.

¹⁰Vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2019g), [Stand 29.11.2019] mit § 20 EnWG.

¹¹Bei Netzbetreibern mit weniger als 100.000 angeschlossenen Kunden ist dies nach § 54 Abs. 2 EnWG die Landesregulierungsbehörde, sonst die BNetzA.

¹²Vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2019f), [Stand 29.11.2019] mit §§ 20, 21, 23a EnWG.

¹³Vgl. BDEW BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E. V. (Hrsg.) (2019c), [Stand 29.11.2019]. Erhebung mit Stand 03/2019; Eine Addition ist durch die Tätigkeit von Lieferanten in beiden Sparten nicht möglich.

¹⁴Vgl. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens AMTSGERICHT BONN (Hrsg.) (2011).

¹⁵Vgl. HANDELSBLATT ONLINE (Hrsg.) (2015), [Stand 01.12.2019].

¹⁶Vgl. SPILCKER, A. (2015), [Stand 01.12.2019].

unterbrechungsfreie Weiterversorgung der Kunden,¹⁷ dennoch wurde unter außerordentlich hoher Medienbegleitung das mit dem Wettbewerb entstandene Risiko durch wirtschaftlich instabile Energielieferanten in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt.¹⁸ Die volkswirtschaftlichen Schäden beinhalten neben nicht mehr erbrachten Leistungen und unbeglichenen Forderungen auch die bis dahin unerwarteten Rückzahlungen aus insolvenzrechtlichen Anfechtungen, die der Sicherstellung einer gleichmäßigen Gläubigerbefriedigung¹⁹ dienen. Aus der umfangreichen Berichterstattung zur TELDAFAX ENERGY GMBH lässt sich vertiefend feststellen, dass die betroffenen Endkunden durchschnittlich 430 Euro beispielsweise durch Vorauszahlungen verloren haben.²⁰ Dem Staat wurden mehrere Millionen Euro an Steuergeldern nicht bezahlt,²¹ zusätzlich dazu mussten nach einem Vergleich über 140 Millionen Euro an bereits vereinnahmten Steuern an die Insolvenzverwaltung zurückgezahlt werden.²² Ebenso erging es den Netzbetreibern, die sowohl Forderungsausfälle durch nicht beglichene Rechnungen aus der Netznutzung als auch insolvenzrechtliche Anfechtungen in Höhe von über 230 Millionen Euro erhielten.²³

Während die Insolvenz der TELDAFAX ENERGY GMBH noch als Einzelfall angesehen wurde und die Netzbetreiber ihre Forderungsverfolgung optimierten, gewann das Risiko hoher finanzieller Verluste durch wirtschaftlich instabile Lieferanten im Jahr 2013 mit den Insolvenzen der FLEXSTROM AG²⁴ und ihrer Tochtergesellschaften FLEXGAS GMBH²⁵, OPTIMALGRÜN GMBH²⁶ und LÖWENZAHN ENERGIE GMBH²⁷ erneut an Bedeutung. Mit nahezu 570 Millionen Euro und durch

¹⁷Vgl. § 38 EnWG.

¹⁸Vgl. exemplarisch HANDELSBLATT ONLINE (Hrsg.) (o. J.), [Stand 01.12.2019].

¹⁹Vgl. § 129 InsO.

²⁰Vgl. HANDELSBLATT ONLINE (Hrsg.) (2015), [Stand 01.12.2019].

²¹Vgl. JHERING, G. VON (2013a), S. 32f, wonach die Steuerschuld alleine der Stromsteuer bereits zum 01.10.2009 rund 28,3 Millionen Euro betrug. Inwieweit diese beglichen wurde ist nicht bekannt.

²²Vgl. IWERSEN, S. (2016a), S. 25.

²³Vgl. IWERSEN, S. (2016b), S. 22.

²⁴Vgl. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens AMTSGERICHT CHARLOTTENBURG (Hrsg.) (2013b).

²⁵Vgl. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens AMTSGERICHT CHARLOTTENBURG (Hrsg.) (2013a).

²⁶Vgl. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens AMTSGERICHT CHARLOTTENBURG (Hrsg.) (2013d).

²⁷Vgl. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens AMTSGERICHT CHARLOTTENBURG (Hrsg.) (2013c).

die rund 835.000 betroffenen Gläubiger erreichte die Insolvenz der FLEXSTROM-Gruppe ein noch höheres Ausmaß als die TELDAFAX ENERGY GMBH.²⁸ Auch hier zählen Staat und Netzbetreiber nach den Angaben von Experten und mit der Insolvenz vertrauten Juristen mit einem zwei- beziehungsweise dreistelligen Millionenbetrag zu den Gläubigern mit den größten Verlusten.

Die Ausführungen machen deutlich, dass mit der hohen Anzahl der am Markt tätigen Energielieferanten das Ziel eines Wettbewerbs im Strom- und Gasmarkt zwar erreicht wurde, allerdings weisen die volkswirtschaftlichen Schäden auch darauf hin, dass die Regulierung das Risiko durch wirtschaftlich instabile Lieferanten auf die Marktteilnehmer überträgt. Besondere Betroffenheit zeigt sich bei den Netzbetreibern, die sich aufgrund des Kontrahierungszwangs im Gegensatz zu anderen Geschäftspartnern nur unter sehr strengen Voraussetzungen aus der Verpflichtung zum Netzzugang lösen können. Neben dem Risiko von Forderungsausfällen durch unbeglichene Rechnungen im Insolvenzfall erhöht die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung im Krisenzeitraum die Wahrscheinlichkeit einer insolvenzrechtlichen Anfechtung und damit weiterer Forderungsausfälle durch Rückzahlungen an die Insolvenzverwaltung.²⁹ Das Risiko dieser Forderungsausfälle ist für die Netzbetreiber besonders problematisch, da sie dadurch die regulatorisch genehmigten Erlösobergrenzen zur Bereitstellung der Netze nicht vollständig vereinnahmen können.

Auf der Suche nach einer Lösung zur Verringerung des finanzwirtschaftlichen Risikos aus der Lieferantenbeziehung rückt das Erfordernis eines Risikomanagements im liberalisierten Energiemarkt in den Vordergrund. Dabei zeigen die Netzbetreiber durch ihre zentrale Funktion der Netzbereitstellung ein großes Potenzial, mit einer Integration auf ihrer Wertschöpfungsstufe nicht nur ihrem eigenen, sondern als mögliche Konsequenz ihres Handelns auch dem finanzwirtschaftlichen Risiko weiterer mit den Lieferanten verbundener Marktpartner entgegenzuwirken. Als Gläubigergruppe mit immensen Forderungsausfällen bei Insolvenzeintritt und besonderen regulatorischen Vorgaben in der Lieferantenbeziehung weisen sie zudem einen hohen Handlungsbedarf auf.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Entwicklung eines Managementkonzepts für die Verteilnetzbetreiber, welches es ihnen ermöglicht, im Einklang mit den energiewirtschaftlichen Vorschriften der Risikoentstehung und Risikowirkung aus Lieferanteninsolvenzen und insolvenzrechtlichen Anfechtungen bereits proaktiv zu begegnen und das finanzwirtschaftliche Risiko primär zu reduzieren. Die Fokussierung auf die regionalen Verteilnetzbetreiber und die Sparte Strom dient der

²⁸Vgl. PAWLAK, C. (2015), [Stand 29.11.2019].

²⁹Vgl. MÖNNING, R.-D./ZIMMERMANN, F. (2015), S. 2.

Reduzierung der Komplexität bei gleichzeitiger Berücksichtigung einer möglichst großen Anwendergruppe.

Eine risikobewusste Gestaltung der Verteilnetzbetreiber-Lieferanten-Beziehung leistet zugleich einen Beitrag zur Behebung des aufgezeigten Defizits im liberalisierten Energiemarkt, indem ein frühzeitiges Erkennen risikobehaftet erscheinender Lieferanten und die Anwendung adäquater Maßnahmen zur Risikohandhabung durch die Verteilnetzbetreiber auch den aufgezeigten volkswirtschaftlichen Schäden entgegenwirken. Zugleich kann negativen Pressemeldungen infolge von Lieferanteninsolvenzen und dem sich bereits abzeichnenden Vertrauensverlust der Verbraucher in den Energiemarkt begegnet werden, der sich aus einer beginnenden Stagnation der Lieferantenwechsel ableiten lässt.³⁰

Im Rahmen dieser Untersuchung werden keine rechtlichen Prüfungen ersetzt. Insbesondere in Zusammenhang mit dem Insolvenzrecht können zwar allgemeine Empfehlungen zu einer möglichst anfechtungssicheren Gestaltung der Verteilnetzbetreiber-Lieferanten-Beziehung gegeben werden, jedoch sind bei der Bewertung des Anfechtungsrisikos die Gesamtumstände und die Betrachtung des Einzelfalls entscheidend.

Zur zielgerichteten Bearbeitung der Themenstellung wird im Folgenden die Ausgangssituation und Problemstellung aufbereitet. Dies dient der Erfassung der seit den Insolvenzen der TELDAFAX ENERGY GMBH und FLEXSTROM-Gesellschaften erfolgten Änderungen im liberalisierten Energiemarkt und der Darlegung des Forschungsbedarfs.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Seit den Insolvenzen der TELDAFAX ENERGY GMBH und FLEXSTROM-Gesellschaften sind inzwischen mehrere Jahre vergangen. Das Ausmaß der Insolvenzen und ihrer Anfechtungen haben nicht nur bei den Marktpartnern dieser Lieferanten zu großer Betroffenheit geführt, sondern auch die BNetzA, die Judikative sowie die Legislative beschäftigt. So wurden durch das außerordentliche Bestreben der Verbände und ihrer Zusammenarbeit mit der BNetzA sowie der Gesetzgebung die Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Verteilnetzbetreiber-Lieferanten-Beziehung angepasst.³¹ Der zur Netznutzung abzuschließende und

³⁰Vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN/BUNDESKARTELLAMT (Hrsg.) (2019), S. 6.

³¹Vgl. BDEW BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E. V. (Hrsg.) (2015); vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION,

derzeit gültige Standard-Lieferantenrahmenvertrag³² ermöglicht nun eine anfechtungssichere Abwicklung des Zahlungsverkehrs,³³ und die INSOLVENZORDNUNG (InsO)³⁴ wurde hinsichtlich der Anfechtungsvoraussetzungen unter anderem mit einem verkürzten Anfechtungs- und Verzinsungszeitraum gläubigerfreundlicher gestaltet.³⁵

Inwieweit diese Änderungen tatsächlich auch zu einer Verringerung der Forderungsausfälle für die kontrahierungspflichtigen Verteilnetzbetreiber führen werden, ist wegen der noch fehlenden Anwendungsfälle unklar. Da sich die Anfechtungen der TELDAFAX ENERGY GMBH und FLEXSTROM AG nach Angaben von in die Insolvenzabwicklung involvierten Juristen ohnehin bereits im nun gültigen vierjährigen Anfechtungszeitraum bewegten und zudem Zinszahlungen Verhandlungsmasse waren, sind die kontroversen Diskussionen der Energiewirtschaftsexperten nachvollziehbar, insbesondere auch deshalb, weil Branchenvertreter den Kontrahierungszwang als Ursache der hohen Forderungsausfälle ansehen und ihr Vorschlag nach einer gesetzlichen Ausnahmeregelung „(...) für den gesamten Bereich der leitungsgebundenen Ver- und Entsorgung (...)“ in der Novelle zur INSOLVENZORDNUNG keine Berücksichtigung fand.³⁶

Ein Eingreifen der BNetzA als regulatorisches Mittel zur Reduzierung des finanzwirtschaftlichen Risikos ist nicht zu erwarten. Im Zusammenhang mit dem liberalisierten Energiemarkt besteht ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Wettbewerbs. Eine Einführung von Netzzugangsvoraussetzungen für Lieferanten oder eines von den Medien und Verbraucherschützern immer wieder geforderten Handelns der BNetzA bei instabil erscheinenden Lieferanten³⁷ hingegen stellen Einschränkungen des Wettbewerbs dar. Maßnahmen der BNetzA werden sich deshalb auch in Zukunft auf Verstöße gegen die Marktregeln beschränken.³⁸

POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2015); vgl. VKU VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN E. V. (Hrsg.) (2015c); vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2017a).

³²Nach § 20 EnWG auch unter der Terminologie Netznutzungsvertrag gebräuchlich.

³³Vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2017b), § 8 Nr. 16; vgl. BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2017a), S. 23, Nr. 1.7.5.

³⁴Vgl. BUNDESTAG (1994), S. 2866–2910 unter Novellierung im Jahr 2017.

³⁵Vgl. WESCHE, C. (2017), S. 3ff mit §§ 133, 142, 143 InsO.

³⁶VKU VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN E. V. (Hrsg.) (2015c), S. 2.

³⁷Vgl. RIEDEL, P. (2017), [Stand 29.11.2019]; vgl. VERBRAUCHERZENTRALE NRW E. V. (Hrsg.) (2018), S. 10; vgl. POPPE, M. (2019), [Stand 29.11.2019].

³⁸Vgl. zum Eingreifen der BNetzA gegenüber der TelDaFax ENERGY GmbH, FlexStrom AG und Care Energy AG VERBRAUCHERZENTRALE NRW E. V. (Hrsg.) (2018), S. 8f; gegenüber der

Für die Verteilnetzbetreiber haben der BDEW BUNDESVERBAND DER ENERGIE- UND WASSERWIRTSCHAFT E. V. (BDEW) und der VKU VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN E. V. (VKU) im Jahr 2017 daher Anwendungshilfen zur Forderungssicherung veröffentlicht. Diese beinhalten die Empfehlung einer konsequenten Forderungsverfolgung durch die Nutzung der vertraglichen Sanktionen und geben Hinweise zur Vermeidung des Anfechtungsrisikos.³⁹ Die Anwendungshilfen leisten damit einen wichtigen Beitrag für die Verteilnetzbetreiber zur Gestaltung ihres Forderungsmanagements. Offen bleiben die Fragen nach einer transparenten und zukunftsbezogenen Bewertung der einzelnen Lieferanten hinsichtlich ihres Insolvenzrisikos und drohenden Anfechtungsrisikos sowie der Zuordnung regulierungskonformer und vorwiegend präventiver Maßnahmen zur Risikohandhabung.

Die Ausführungen zu den hohen volkswirtschaftlichen Schäden aus dem freien Netzzugang zeigen die Bedeutung und außerordentlich hohe Praxisrelevanz des Themas auf. In Anbetracht der steigenden Strompreise (vgl. Anhang 1) und dadurch noch härterer Wettbewerbsbedingungen der Lieferanten sind weitere Insolvenzfälle zu erwarten, was die Dringlichkeit zur Implementierung eines Risikomanagements an der Stelle der Verteilnetzbetreiber für den deutschen Energiemarkt und seine Marktteilnehmer besonders deutlich macht.

Der Forschungsbedarf dieser Arbeit leitet sich aus den Folgen der Liberalisierung des deutschen Energiemarkts ab. Damit unterliegt die Entwicklung eines Modells zum Risikomanagement in der regulierten Verteilnetzbetreiber-Lieferanten-Beziehung durch das ENERGIEWIRTSCHAFTSGESETZ, die INSOLVENZORDNUNG und die regulatorischen Vorgaben besonderen Rahmenbedingungen. Eine bloße Adaption von bestehenden Ansätzen zur risikobewussten Gestaltung der Lieferantenbeziehung aus der Betriebswirtschaft in die Energiewirtschaft kann nicht erfolgen, da deren Eignung die Berücksichtigung der branchenspezifischen Struktur der Wertschöpfungskette⁴⁰ sowie der Charakteristika der relevanten Akteure, deren

Care Energy auch BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2016); gegenüber der BEV Bayerische Energieversorgungs mbH BUNDESNETZAGENTUR FÜR ELEKTRIZITÄT, GAS, TELEKOMMUNIKATION, POST UND EISENBAHNEN (Hrsg.) (2019e), [Stand 29.11.2019].

³⁹Vgl. für den BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. WESCHE, C. (2017), S. 5, S. 9; vgl. VKU VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN E. V. (Hrsg.) (2017), S. 25, S. 30ff.

⁴⁰Abgeleitet aus PORZIG, N. (2014), S. 2.

Zusammenarbeit⁴¹ aber auch der Prozesse und Ziele in der Supply Chain⁴² verlangt. Von großer Bedeutung ist neben den energiewirtschaftlichen Besonderheiten auch das zu betrachtende Risiko mit seinen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und ein geeigneter Rahmen zum systematischen und damit bewussten Umgang mit dem finanzwirtschaftlichen Risiko aus der Lieferantenbeziehung.

Die Aufbereitung der Themenstellung verlangt daher zur Nachvollziehbarkeit der Risikosituation ein Grundverständnis zu den Hintergründen der Liberalisierung und die Kenntnis des energiewirtschaftlichen Rahmens. Die Konturierung des energiewirtschaftlichen Bewegungsfelds und Ableitung des Gestaltungsspielraums der Verteilnetzbetreiber im Risikomanagement gegenüber den Lieferanten erfordert die Analyse der Supply Chain der deutschen Stromversorgung und eine dezidierte Untersuchung an der Schnittstelle zwischen Verteilnetzbetreibern und Lieferanten. Neben der Identifikation der strukturellen und wirtschaftlichen Besonderheiten sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen des finanzwirtschaftlichen Risikos festzustellen. Dabei setzt der Anspruch eines theoretisch fundierten und praxisadäquaten Managementkonzepts zum Risikomanagement der Verteilnetzbetreiber die Entwicklung anhand realer Risikofaktoren voraus. Zu berücksichtigen ist dabei die Zusammensetzung des finanzwirtschaftlichen Risikos aus den zwei Einflussgrößen des Lieferanteninsolvenzrisikos und Anfechtungsrisikos.

Um eine Umsetzung im Sinne standardisierter Marktregeln zu entwickeln, die eine Gleichbehandlung der Lieferanten auch im Risikomanagement aller Verteilnetzbetreiber sicherstellen, empfiehlt sich die Festlegung der zu beachtenden Risikofaktoren für alle Verteilnetzbetreiber, die Vorgabe zur Operationalisierung der lieferantenspezifischen Risikoausprägung sowie die Definition von Eingriffsgrenzen und daran adaptierter regulierungskonformer Maßnahmen zur Risikohandhabung. Anzustreben ist dazu auch eine Einteilung der Lieferanten in Risikotypen, da die unterschiedlichen Einflussgrößen mit den divergierenden Ausprägungen der Risikofaktoren die Deduktion jeweils angepasster Maßnahmen erfordern werden. Die klaren Anwendungsregeln stellen die Nachvollziehbarkeit der Ermittlung des finanzwirtschaftlichen Risikos sicher und lassen die Lieferanten untereinander vergleichen. Insbesondere die Beurteilung des lieferantenspezifischen Insolvenzrisikos eröffnet der BNetzA die Möglichkeit, die Ergebnisse der Verteilnetzbetreiber in Ermittlungsverfahren zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit gegen Lieferanten mit einzubeziehen.

Zusammenfassend besteht die Problemstellung zur Entwicklung eines Risikomanagements für Verteilnetzbetreiber darin, die Rahmenbedingungen des komplexen

⁴¹ Abgeleitet aus BOECK, B. (2010), S. 2.

⁴² Vgl. FANDEL, G. et al. (2009), S. 10.