

Die Energiewirtschaft im Umbruch – Anforderungen an das Controlling und Lösungsansätze

Dr. Andreas Weidler/Robert Schwarz*

- 1 Einleitung
- 2 Die deutsche Energiewirtschaft im Umbruch
 - 2.1 Liberalisierung der deutschen Energiewirtschaft
 - 2.2 Veränderung der Wertschöpfung
 - 2.3 Zusammenfassung der Merkmale des Umbruchs
- 3 Kernaufgaben für die Unternehmen
- 4 Anforderungen an das Controlling
- 5 Instrumente in der Praxis
 - 5.1 Einsatz strategischer Controllinginstrumente
 - 5.2 Einsatz operativer Controllinginstrumente
 - 5.3 Fazit
- 6 Lösungsansätze
 - 6.1 Ganzheitlicher Controllingansatz
 - 6.2 Ausbau des Vertriebscontrollings
 - 6.3 Integration des Regulierungsmanagements
 - 6.4 Erweiterung des Investitionscontrollings
 - 6.5 Ausblick
- 7 Zusammenfassung

Literatur

* Dr. Andreas Weidler, Vorstand und Partner, Fichtner Management Beratung AG; Robert Schwarz, Projektleiter, Fichtner Management Beratung AG, Stuttgart.

1 Einleitung

Die deutsche Energiewirtschaft war jahrzehntelang geprägt durch monopolistische und oligopolistische Strukturen. Aufgrund stabiler Rahmenbedingungen konnten sich Planungs-, Berichts- und Steuerungsprozesse weitgehend an der Fortschreibung historischer Daten orientieren. Erst in den letzten zehn Jahren sieht sich die Branche zunehmender Dynamik ausgesetzt. Insbesondere Liberalisierung, Regulierung des Energienetzzugangs (hier sind die Anreizregulierungsverordnung sowie die Netzentgelt- und Netzzugangsverordnungen für Strom und Gas gemeint) und Wettbewerb stellen das Controlling vor neue Anforderungen.

Der technische Fortschritt und ein steigendes Umweltbewusstsein führen zur Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Energieverbrauch in Deutschland. Gleichzeitig wächst international der Primärenergiebedarf (vgl. dazu *Energy Information Administration 2008* und *BP 2007*). Während auf der Produktionsseite die Preise für Primärenergien stark schwanken, sehen sich Energieversorger auf der Absatzseite mit kompetitiven Preisen, neuen, alternativen Wettbewerbern aus anderen Branchen und zunehmender Kundenfluktuation (vgl. dazu *BDEW 2007*: elf Prozent kumulierte Wechselquote der privaten Haushalte für Strom- und Gas) konfrontiert. Daraus leiten sich Anforderungen ab, in den Wertschöpfungsstufen

- Transport und Verteilung erheblicher Effizienzpotenziale (hier Effizienzvergleich, den die Bundesnetzagentur vor jeder Regulierungsperiode durchführt) entsprechend den Erfordernissen der Anreizregulierung (vgl. *Verordnung über die Anreizregulierung der Energieversorgungsnetze 2007*) aufzuzeigen und zu mobilisieren,
- im Vertrieb die langfristige Wirtschaftlichkeit von Produkten und Kunden in den Vordergrund zu stellen und einen schlagkräftigen Vertrieb aufzubauen,
- in der Erzeugung die Minimierung von Beschaffungsrisiken und eine optimierte Einsatzplanung zu forcieren,
- eine marktgerechte Verrechnung von innerbetrieblichen Leistungen auf allen Stufen sicherzustellen.

Im Folgenden werden die Auswirkungen des Umbruchs der Energiewirtschaft auf die in der Praxis eingesetzten Controllinginstrumente untersucht. Anhand empirischer Untersuchungen wird auf die Entwicklung operativer und strategischer Instrumente eingegangen.

2 Die deutsche Energiewirtschaft im Umbruch

2.1 Liberalisierung der deutschen Energiewirtschaft

Die Liberalisierung erhielt mit der Novellierung des Energierechts im Jahr 2005 einen zweiten wesentlichen Impuls. Die Neuregelungen des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) führten mit dem Wegfall der Gebietsmonopole und der Möglichkeit zum An-

bieterwechsel zur wirksamen Öffnung der Erzeugungs-, Handels- und Vertriebsmärkte (Im April 1998 trat die Neuregelung des Energiewirtschaftsgesetzes in Verbindung mit Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen in Kraft. Am 7. Juli 2005 folgte die zweite Novellierung). Zahlreiche neue, auch internationale Mitbewerber wurden im deutschen Markt aktiv und verschärfen den Wettbewerb.

2.2 Veränderung der Wertschöpfung

Infolge der Marktöffnung veränderte sich die Wertschöpfungsstruktur. Der Energiehandel bildet sich als weitgehend eigenständige neue Wertschöpfungsstufe aus. Energieversorgungsunternehmen (EVU), aber auch branchenfremde Akteure handeln am Spot- und Terminmarkt der EEX, der wichtigsten Energiebörse in Kontinentaleuropa, sowie an weiteren internationalen Börsenplätzen.

Die Entflechtungsvorschriften des EnWG, geregelt in §§ 6–10, sorgten darüber hinaus für einen erzwungenen Eingriff in bestehende Organisationen, bei dem Verbundvorteile vertikal integrierter EVU, die auf mehreren Wertschöpfungsstufen der Energieversorgung tätig sind, teilweise verloren gingen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann die weitergehende, von der EU geforderte eigentumsrechtliche Trennung des Übertragungsnetzes im Strom nicht ausgeschlossen werden (vgl. *Proissl* 2008). Abbildung 1 skizziert die veränderte Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft.

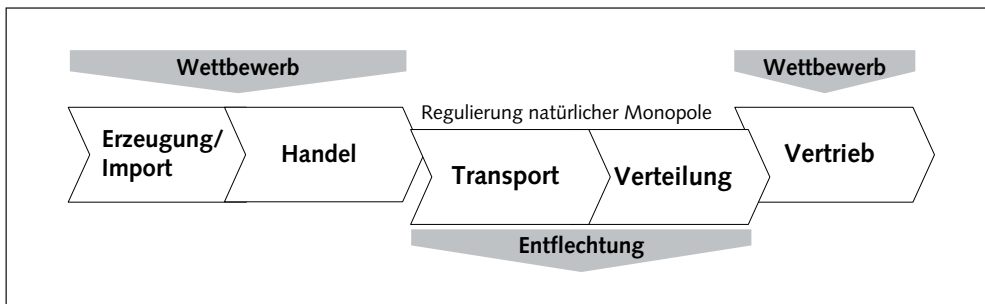


Abb. 1: Wertschöpfung in der Elektrizitäts- und Gaswirtschaft

Der Wertschöpfungsprozess erfolgt nunmehr in den Stufen Stromerzeugung beziehungsweise Erdgasimport, Energiehandel, Transport und Verteilung sowie Vertrieb (gelegentlich werden Messung und Abrechnung als eigenständige Wertschöpfungsstufe angeführt, hier jedoch nicht näher betrachtet). Während die Stufen Erzeugung/Import, Handel und Vertrieb am Markt ausgerichtet sind, unterliegen die Netze als natürliche Monopole einer staatlichen Regulierung. Durch Anwendung der Anreizregulierungsverordnung sorgt die Bundesnetzagentur über eine Kürzung der Netzsätze von 20 bis 30 Prozent hier für erheblichen Kostendruck. Sie schwächt damit die Marktposition und die Rentabilität der großen vier Energieversorger und der circa 600 kleinen und

mittleren Stadtwerke in Deutschland. Die Effizienz der Netze erlangt im Zuge der Anreizregulierung höchste Priorität.

Die Öffnung des Energiemarktes in Deutschland bietet sowohl für inländische branchenfremde als auch für ausländische Unternehmen aufgrund der Größe, Profitabilität und Bedeutung des Absatzmarktes starke Anreize für den Markteintritt. Kunden und Marktorientierung führen insbesondere im Vertrieb zu einem Umdenken, getrieben von steigenden Wechselraten, der Profitabilität einzelner Kundengruppen, Regionen und Produkte. Das Vertriebscontrolling wird zu einem wichtigen, auf die jeweiligen Kundensegmente ausgerichteten Steuerungsinstrument.

Neben dem Kostensenkungsdruck in den Netzen und dem Aufbau moderner Strukturen im Vertrieb steht die Energiewirtschaft in der Erzeugung vor einem der größten Investitionsbedarfe der deutschen Nachkriegsgeschichte. Der Bedarf für Reinvestitionen im Kraftwerkebereich ergibt sich bei stabilen Absatzmengen aus dem politischen Beschluss zum Atomausstieg und der so genannten »Sterbekurve« alter thermischer Kraftwerke. Die wachsende Erzeugungslücke senkt die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter und stellt auch die etablierten Energieversorger vor neue Herausforderungen im Risikomanagement sowie im Investitions- und Projektcontrolling.

2.3 Zusammenfassung der Merkmale des Umbruchs

Zusammenfassend sind die wichtigsten Merkmale des Umbruchs der Energiewirtschaft:

- der Strategiewechsel auf allen Wertschöpfungsstufen im Zusammenhang mit Wettbewerb und Regulierung,
- steigende und volatilere Preise für Primärenergien,
- Synergieverluste im bislang integrierten Wertschöpfungssystem,
- die wirksame Marktöffnung im Endkundenbereich mit einer deutlichen Zunahme der Wettbewerbsintensität und der Modernisierung der Vertriebsstrukturen,
- Kosten-, Effizienz- und Transparenzdruck in den Energienetzen,
- Wachstums- und Ertragspotenziale auf der Erzeugungsstufe.

3 Kernaufgaben für die Unternehmen

Der beschriebene Umbruch führt bei den überwiegend noch auf mehreren Wertschöpfungsstufen agierenden EVU zu Kernaufgaben, deren Bewältigung das Controlling wirksam unterstützen muss.

Die Veränderung der Branchenstruktur und der Spielregeln auf den Teilmärkten erfordert zunächst die Fähigkeit, das eigene Handlungsfeld zu definieren, Geschäftsfelder abzugrenzen sowie geeignete Strategien systematisch zu entwickeln und zu operationalisieren. Obwohl unspektakulär und in Theorie und Praxis vielfach besprochen, trifft diese Aufgabe insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen der Branche teilweise unvorbereitet und nach dem Dornröschenschlaf des Monopols mit hohem Zeitdruck.

In Vertrieb und Marketing besteht die Kernaufgabe im Aufbau funktionierender Marken und der Modernisierung der Vertriebsstrukturen. Die Hauptdefizite liegen dabei in der Bearbeitung der Haushaltskundensegmente. Während für Industriekunden in der Regel schon in der ersten Phase der Liberalisierung angemessene Lösungen erarbeitet wurden, blieb der Haushaltskunde aufgrund niedriger Wechselquoten zunächst die vernachlässigte Cashcow. Angesichts des verschärften Wettbewerbs hat sich dies gewandelt – echte Kundenorientierung und wirksame Vertriebskanäle werden zu Überlebensfragen.

Beim Betrieb von Energienetzen stellt sich zunächst die konzeptionelle Aufgabe des Regulierungsmanagements mit den Teilaufgaben der Analyse, Simulation, Optimierung und Berichterstattung. Bei drastischen Umsatzrückgängen und hohen Fixkostenanteilen stellt sich in fast allen Betrieben die Kernaufgabe einer harten und nachhaltigen Kostensenkung. Sollte die Sanierung des Netzgeschäftes nicht eigenständig gelingen, wird sie im Rahmen einer zweiten Konsolidierungswelle fortzusetzen sein.

Auf der Stufe der Energieerzeugung zeichnen sich derzeit noch Wachstums- und Renditepotenziale ab. Eine Intensivierung oder gar ein Einstieg in diese Aktivitäten setzen aber nicht nur genehmigungsfähige Standorte, Lieferverträge für Primärenergie und ausreichende Finanzkraft voraus. Aufgrund der weltweit gestiegenen Nachfrage und der Reinvestitionswelle haben sich die Kosten für den Bau neuer Anlagen deutlich erhöht. Erfolgsversprechende Bauprojekte erfordern deshalb ausreichende Ingenieurkapazitäten sowie ein leistungsfähiges Risiko- und Projektmanagement.

4 Anforderungen an das Controlling

Die EVU haben erkannt, dass die bisherige Controllingpraxis den neuen Rahmenbedingungen anzupassen ist. Für das bislang kennzahlenorientiert ausgestaltete Controlling, ausgerichtet an den in Abbildung 2 dargestellten Dimensionen, werden zunehmend Funktionen des Risikomanagements, der betriebswirtschaftlichen Beratung und der Systemgestaltung für das Controlling wesentlich.

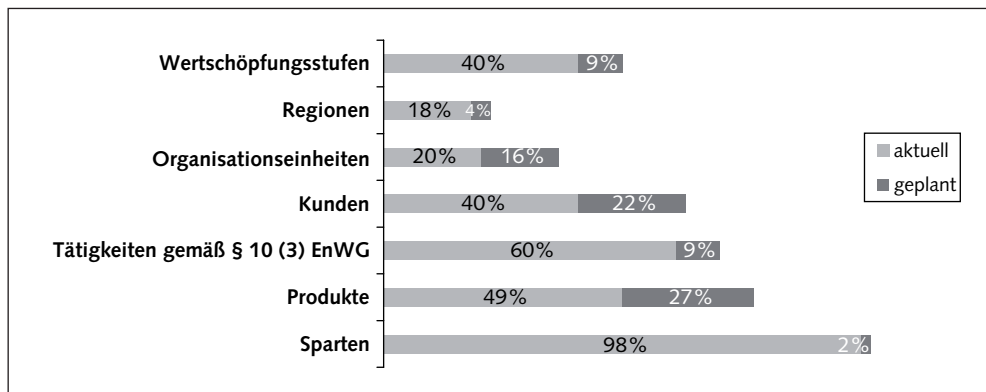


Abb. 2: Dimensionen der Steuerung mit Kennzahlen bei den Stadtwerken (vgl. *Altenberend* 2007)

Aus dem Umbruch der Energiebranche und den dargestellten Kernaufgaben ergeben sich aus unserer Sicht drei wesentliche Anforderungen:

1. Das Controlling muss die Bewältigung des Umbruchs der Energiebranche durch Instrumente zur Strategieentwicklung und -operationalisierung unterstützen und in ihrem Einsatz qualitativ weiterentwickeln (Strategiebezug).
2. Angesichts dramatischer Veränderungen im Endkundenmarkt und der technischen Chancen und Risiken im Netz- und Kraftwerksgeschäft muss das Controlling die dominierende finanzielle Steuerung um kunden-, prozess- und technikbezogene Aspekte ergänzen (Mehrdimensionalität).
3. Aufgrund der gegenwärtig stark unterschiedlichen Erfolgsfaktoren in den Wertschöpfungsstufen Vertrieb (Schnelligkeit, Innovation, Kundenbindung), Netze (Kostensenkung) und Erzeugung (Projektentwicklung, Risikomanagement) müssen spartenbezogene Steuerungssysteme entwickelt und auf Unternehmensebene verknüpft werden (Integration).

5 Instrumente in der Praxis

Im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen wurden moderne Controllinginstrumente in der Energiewirtschaft in vielen Fällen bisher nicht konsequent genutzt. Mit der Liberalisierung änderte sich dies. Zum einen gewinnen wettbewerbsorientierte Controllinginstrumente auf der Vertriebs- und Beschaffungsseite an Bedeutung, zum anderen wächst im Zuge der Netzregulierung die Bedeutung effizienzorientierter Instrumente. Die gestiegene Marktkomplexität und die damit einhergehende Notwendigkeit zur strategischen Führung machen eine strategische Ausrichtung des Controllings zunehmend erforderlich. Im Rahmen der Informationsversorgung gewinnen externe Informationsquellen an Bedeutung.

5.1 Einsatz strategischer Controllinginstrumente

Das strategische Controlling ist umwelt- und marktorientiert auf die Existenzsicherung und Erfolgspotenziale des Unternehmens gerichtet und dient damit der Schaffung neuer Unternehmensressourcen. Marktwachstum, Marktanteile und Unternehmenswert sowie qualitative Aspekte stehen im Mittelpunkt der mittel- und langfristig ausgerichteten Konzeption (vgl. *Vollmuth* 1997). Strategische Controllinginstrumente dienen dem Erkennen von Chancen und Risiken und der Erschließung neuer Erfolgspotenziale. Neben den Analyseinstrumenten genießen auch umsetzungsbezogene Controllinginstrumente eine hohe Bedeutung, da die Umsetzung von Strategien oftmals eine große Herausforderung in der Praxis darstellt.

Mithilfe strategischer Controllinginstrumente werden Informationen des Unternehmens und seines Umfeldes analysiert und die Strategieentwicklung und Strategieumset-

zung unterstützt. In einer kürzlich durchgeführten empirischen Untersuchung wurde der Einsatz von strategischen Controllinginstrumenten bei Stadtwerken abgefragt (vgl. *Altenberend 2007*). Häufig verbreitet ist die strategische Unternehmensplanung, gefolgt von Benchmarking, Simulationsrechnungen und Szenarioanalysen. Zukünftig werden Balanced Scorecards (BSC) an Bedeutung gewinnen, hier ist gemäß Untersuchung der höchste Zuwachs zu erwarten.

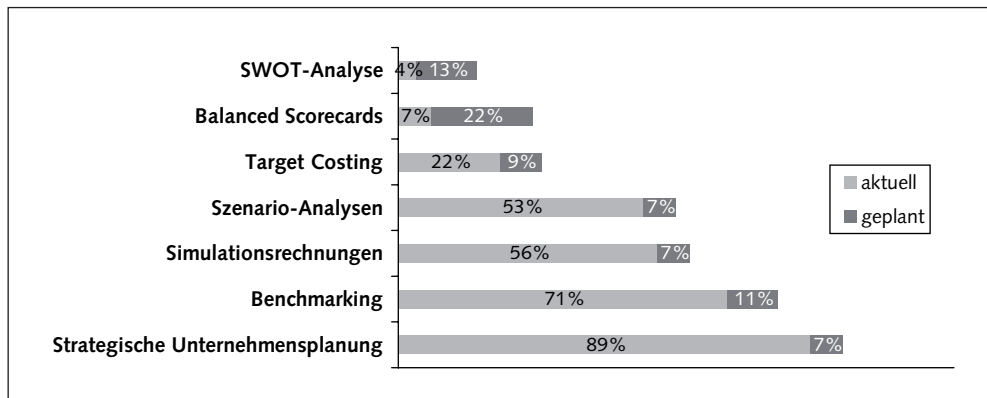


Abb. 3: Einsatz strategischer Controllinginstrumente bei Stadtwerken (vgl. *Altenberend 2007*)

Beachtlich ist dabei aber auch der mit 71 Prozent sehr stark verbreitete Einsatz von Benchmarking. Hintergrund hierfür ist der von der Regulierungsbehörde durchgeführte Vergleich der Kosten aller Netzbetreiber. Elf Prozent der Befragten werden dieses Instrument künftig stärker nutzen. Das Benchmarking stellt dabei bereits heute eines der verbreiteten Instrumente neben dem Target Costing dar. Dies entwickelt sich mit aktuell 22 Prozent und geplanten neun Prozent bei den befragten EVU zu einem wichtigen Instrument.

Für EVU steigen aber auch die Bedeutung von Simulationsrechnungen insbesondere im regulierten Netzbereich, wo zum einen die Höhe der Netznutzung – sowohl im Genehmigungsverfahren als auch bei der Kostenfeststellung im Rahmen der Anreizregulierung – erhalten und den nur bedingt beziehungsweise nicht beeinflussbaren Kosten zuzuordnen ist. Andererseits sind Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz des operativen Geschäftsbetriebs zu erarbeiten und umzusetzen. Auswirkungen zukünftiger Investitionen in das Netz sind in diese Überlegungen einzubeziehen. Simulationsrechnungen ermöglichen es, künftige Netzentgelte unter Berücksichtigung der Vorgaben der Bundesnetzagentur zu ermitteln und die Informationen mit der mittelfristigen Finanzplanung zu verknüpfen.

Zusammenfassend nutzen EVU das strategische Controlling für das systematische Erkennen und Beachten künftiger Chancen und Risiken, zum Beispiel im Zusammenhang mit Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, während sich der Ansatz des operativen Controllings auf die Wirtschaftlichkeit konzentriert (vgl. *Preißler 2002*).

5.2 Einsatz operativer Controllinginstrumente

Operative Controllinginstrumente ergänzen strategische Controllinginstrumente, indem sie die Ergebnis- und Kostentransparenz verbessern und Effizienzpotenziale aufdecken. Das operative Controlling ist überwiegend intern ausgerichtet, fokussiert auf kurzfristige Zeithorizonte (vgl. *Vollmuth 1997*) und geht von den vorhandenen Unternehmensressourcen aus.

Das operative Controlling kleinerer EVU ist noch stark geprägt von klassischen Instrumenten, wie zum Beispiel der Kostenstellenrechnung, der Budgetierung und dem Projekt- und Auftragscontrolling. Zukünftig kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung von mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnungen und Prozesskostenrechnungen wachsen wird. Dies zeigt auch eine empirische Untersuchung, wie in Abbildung 4 dargestellt. Insbesondere in den Servicebereichen steht mittelfristig ein Paradigmenwechsel bevor. Es bestätigt sich, dass die Anwendung klassischer und rein kostenorientierter Controllinginstrumente zu Gunsten dynamischerer Instrumente zurückgehen wird.

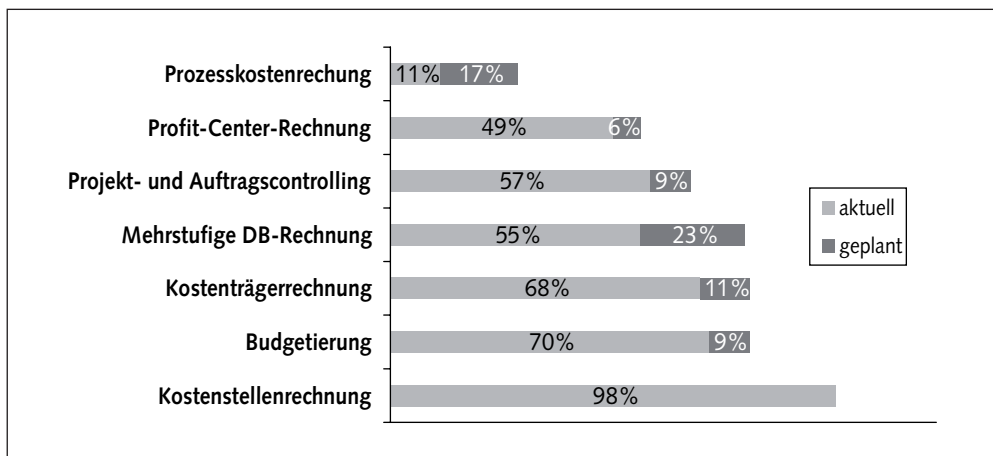


Abb. 4: Einsatz operativer Controllinginstrumente in der Praxis der EVU (vgl. *Altenberend 2007*)

Daneben steuern die meisten EVU operativ anhand klassischer Kennzahlen wie Gewinn oder Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) beziehungsweise Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (EBITDA). Größere EVU nutzen neben EBIT(DA) auch oftmals die wertorientierte Kennzahl Return on Capital Employed (ROCE) zur Steuerung, Stadtwerke hingegen die klassische Kennzahl Return on Investment (ROI) (vgl. *Hofmann 2007*).

5.3 Fazit

Die strategische Planung und die unterstützenden Instrumente wie Szenario-Analyse, Benchmarking und Simulationsrechnungen sind bei den EVU verbreitet. Balanced Scorecards werden bisher überwiegend von größeren Unternehmen eingesetzt, die Einführung dieses Controllinginstrumentes planen jedoch auch kleinere EVU. Im operativen Controlling der EVU werden bisher klassische Instrumente, z. B. die Kostenstellenrechnung, das Projekt- und Auftragscontrolling oder die Budgetierung den modernen Instrumenten vorgezogen. Es ist zu erwarten, dass die Profit-Center-Rechnung, die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit steigendem Kunden- und Produktbezug und die Prozesskostenrechnung neben wertorientierten Kennzahlen weiter an Bedeutung gewinnen.

6 Lösungsansätze

6.1 Ganzheitlicher Controllingansatz

Ein ganzheitlicher Controllingansatz zur Bewältigung der neuen Herausforderungen der Branche muss verschiedene Komponenten berücksichtigen. Hervorzuheben ist insbesondere ein auf die Erfolgsfaktoren der Wertschöpfungsstufen ausgerichtetes Controlling, welches

- operativ Leistungsbeziehungen verstärkt transparent macht und Marktmechanismen unter Beachtung der energiewirtschaftlichen und regulierungsinduzierten Rahmenbedingungen berücksichtigt,
- die bisher vorherrschende finanzielle Steuerung um kunden-, prozess- und technikbezogene Aspekte ergänzt,
- spartenbezogene Steuerungssysteme weiterentwickelt und auf Unternehmensebene im zulässigen Rahmen verknüpft.

Damit rückt auch bei kleineren und mittleren EVU der Einsatz der BSC auf die Agenda der Weiterentwicklung des Controllingkonzeptes. Obwohl dieses Instrument derzeit wie in Abbildung 3 dargestellt erst durch eine Minderheit genutzt wird, können mit seiner Hilfe sowohl die oben genannten Anforderungen weitgehend erfüllt werden, als auch die eingangs dargestellte Kernaufgabe zur Operationalisierung von Strategien sinnvoll unterstützt werden.

6.2 Ausbau des Vertriebscontrollings

Die für den Vertrieb notwendige Information, ob ein Kunde oder eine Kundengruppe ergebnissteigernd ist oder werden kann, muss vor dem Hintergrund von Wachstumsstrategien in einem insgesamt stagnierenden Markt künftig verstärkt durch das Controlling bereitgestellt werden. Die von den EVU im Vertrieb eingesetzten Instrumente

sind stärker auf wachstums- und ergebnisrelevante Größen zu konzentrieren. Während klassische Markt- und Kundenzufriedenheitsanalysen bisher einen hohen Stellenwert bei den EVU genossen, blieben wechsel- und kostenbezogene Betrachtungen noch weitgehend unbeachtet (vgl. *Neuhäuser* 2005). Die Gratwanderung, sowohl operative als auch strategische Ziele in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, bleibt somit zentrale Herausforderung bei der Unterstützung des Vertriebes. Es wird erwartet, dass die Bedeutung von kundenbezogenen und produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnungen weiter zunehmen wird. Gleichzeitig erwarten wir eine deutlich intensivere Auswertung des Kundenverhaltens im Rahmen von Sensitivitäts- und Churn-Analysen sowie das laufende Monitoring von Akquisitions- und Rückgewinnungskosten pro Kunden(-segment).

6.3 Integration des Regulierungsmanagements

Das Controlling muss das Management, bezogen auf die regulierte Wertschöpfungsstufe Netz, insbesondere bei der Festlegung künftiger Investitions- und Instandhaltungsstrategien unterstützen. Aktuell befassen sich EVU im Rahmen des Regulierungsmanagements intensiv mit der Zusammenstellung der nötigen Informationen im Hinblick auf die Vorgaben der Anreizregulierung. Die beeinflussbaren Kosten (vgl. *Verordnung über die Anreizregulierung der Energieversorgungsnetze* 2007) stehen im Fokus der Betrachtung. Mögliche Effizienzpotenziale sind transparent auszuweisen und ihre zeitliche Hebung zu steuern. Aufgrund der historisch geprägten Vertragsstrukturen und Besitzstände sowie überwiegend kommunaler Eigentumsstrukturen werden Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz oft erschwert beziehungsweise hinausgezögert. Ähnliches gilt für die Betrachtung von Kapitalkosten. Da Investitionszyklen von 20 bis 40 Jahren typisch sind für die Energiewirtschaft, werden langfristige Entscheidungen unter Berücksichtigung komplexer Rahmendaten zu treffen sein. Eine zentrale Herausforderung an das Controlling besteht somit in einer nachhaltigen Optimierung von OPEX und CAPEX unter den Rahmenbedingungen eines sich wandelnden Regulierungsregimes. In den relevanten Fragestellungen, zum Beispiel einer optimalen Instandhaltungsintensität, muss das Controlling seine betriebswirtschaftlichen Wurzeln um technische Belange, wie dem Risikomanagement der Netze, erweitern.

6.4 Erweiterung des Investitionscontrollings

Angesichts der rückläufigen Ertrags- und Finanzierungskraft im Netz und dem zumindest kurz- und mittelfristigen Finanzmittelbedarf von Wachstumsstrategien im Vertrieb sind mögliche Investitionen im Geschäftsfeld Erzeugung einer kritischen und umfassenden Prüfung zu unterziehen. Die langfristig optimale Ressourcenallokation wird sich auch hier an der Frage nach der Steigerung des Unternehmenswertes orientieren. Die klassischen Instrumente des Investitionscontrollings sind jedoch auch aufgrund sehr langer Projektrealisierungszeiträume und sehr volatiler Entwicklungen in den Märkten

der Anlagen- und Primärenergielieferung um leistungsfähige und auf Großprojekte angepasste Instrumente des Projektcontrollings zu ergänzen.

6.5 Ausblick

Für die Erhöhung der Aktualität des Berichtswesens planen EVU eine optimierte Verknüpfung der DV-Systeme in Verbindung mit der Optimierung von Prozessen. Die Einführung von BSCs wird vielfach im strategischen Controlling angedacht. Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen auf Kunden- und Produktebene, Prozesskostenrechnungen und Profit-Center-Rechnungen werden eine höhere Verbreitung im Controlling der EVU finden. Ebenfalls wird das Benchmarking, insbesondere bei Stadtwerken, zur Verbesserung der Effizienz künftig an Bedeutung gewinnen. Eine ganze Reihe von Untersuchungen zeigen, dass die EVU die Anforderungen aus dem Umbruch der Energiewirtschaft aufgenommen haben und ihr Controlling entsprechend weiterentwickeln. Hierzu gehören insbesondere die Einführung von Marktpreisen zur internen Verrechnung, die Implementierung von BSCs, mehrstufige DB-Rechnung auf Kunden- und Produktebene, die Unterstützung des strategischen Controllings mit Standardsoftware, die Steuerung über Wertschöpfungsstufen und die Intensivierung von Benchmarking.

7 Zusammenfassung

Der Umbruch in der Energiewirtschaft hat sowohl für das operative als auch für das strategische Controlling weitreichende Konsequenzen. Empirische Untersuchungen stellen heraus, dass die Prozesskostenrechnung und die Deckungsbeitragsrechnung im Zuge der Marktorientierung und des steigenden Kosten- und Effizienzdrucks für das operative Controlling an Bedeutung gewinnen (vgl. *Altenberend 2007* und *KPMG 2005*).

Um strategische Entscheidungen in dem zunehmend dynamischen Umfeld der Energieversorgung zu treffen, werden darüber hinaus Instrumente zur Analyse und Bewertung von Chancen und Risiken erforderlich. Hier zeigen die aktuell verfügbaren empirischen Untersuchungen, dass die Szenario-Analyse zunehmend Anwendung in der Praxis findet, da die Identifizierung und Bewertung potentieller künftiger »Störerereignisse« an Relevanz gewinnt (vgl. *Altenberend 2007*). Daneben zeigt sich, dass aufgrund des Umbruchs der Branche und der notwendigen Kurswechsel der Unternehmen die Strategieumsetzungskompetenz wichtiger wird. Der vergleichsweise hohe Anteil geplanter Neueinführungen von BSC weist in diese Richtung. Empirische Untersuchungen bestätigen aber auch die Erwartung, dass aufgrund des Effizienzdrucks der Regulierungsbehörde und des Wettbewerbs auch die Bedeutung operativer Controllinginstrumente zunimmt. Die inhaltliche Erweiterung von Kennzahlensystemen und der Ausbau mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnungen zeigen die wachsende Kunden- und Marktorientierung der Branche. Kunden und Kundenwertbeitrag stellen zunehmend die relevanten Steuerungsdimensionen für Entscheidungen der Energieversorger dar.

Literatur

- Altenberend, O./Hofmann, F./Rimmelspacher, U.* (2007), Power is nothing without Controlling: Controllinginstrumente der Stadtwerke 2007, PricewaterhouseCoopers AG WPG (Hrsg.), 2007
- BDEW* (2007), www.bdew.de/bdew.nsf/ID/DE_Home
- BP* (2007), Statistical Review of World Energy 2007, www.bp.com/home.do?categoryId=1&contentId=2006973.
- Die Autoren beziehen sich auch auf die in den letzten Jahren deutlich gestiegenen nachfragebedingten Weltmarktpreise für Primärenergien in Verbindung mit der korrespondierenden Entwicklung der Absatzpreise im Strom in Deutschland (vgl. *Schmied, R.* (2008), Strompreise auf viel zu hohem Rekordniveau, Industrie zahlt 30 Prozent mehr als vor einem Jahr. Pressemitteilung, Essen 24. April 2008)
- Energy Information Administration* (2008), www.eia.doe.gov/oiaf/forecasting.html
- Hofmann, F.* (2007), Controllinginstrumente in der liberalisierten Energieversorgung – eine empirische Untersuchung, Berlin 2007
- KPMG* (2005), Unbundling: Konsequenzen für das Controlling von Energieversorgungsunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, 2005
- Neuhäuser, K./Schwerin, F./Nickel, M.* (2005), Effizienz von Kundenbeziehungen – Controlling im Marketing und Vertrieb von Energieversorgungsunternehmen, VDEW 2005
- Preißler, P.* (2002), Controlling, München/Wien 2002
- Proissl, W./Hönighaus, R.* (2008), Barroso macht Merkel letztes Angebot, in: Financial Times Deutschland, 14. Mai 2008, S. 9
- Verordnung über die Anreizregulierung der Energieversorgungsnetze* (2007), www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/aregv/gesamt.pdf
- Vollmuth, H.* (1997), Controllinginstrumente von A – Z, Planegg/München 1997