



Trends erkennen

Controllingstudie

Controlling bei kleinen und mittleren
Energieversorgungsunternehmen –
Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

Eine Studie von Rödl & Partner

Trends erkennen

„Potenziale zu erkennen und Chancen schnell zu ergreifen – das ist entscheidend im Wettbewerb. Deswegen haben wir immer ein wachsames Auge auf den Markt.“

Rödl & Partner

„Man weiß ziemlich schnell, welche Formation für einen neuen Menschenturm geeignet ist. Daran machen wir fest, ob es sich lohnt, Zeit und Mühe zu investieren.“

Castellers de Barcelona

Controllingstudie

Controlling bei kleinen und mittleren
Energieversorgungsunternehmen –
Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

Eine Studie von Rödl & Partner

Nürnberg, April 2015

Inhalt

5-Top-Thesen	6
Studienteilnehmer	7
1 Ausgangssituation	8
2 Was versteht man unter Controlling?	9
2.1 Organisatorische Einordnung des Controllings	10
2.2 Aktuell relevante Themen für das Controlling von Energieversorgungsunternehmen	11
2.3 Relevanz des Controllings für eine aktive Unternehmenssteuerung	12
3 Die Controllinglandschaft bei Energieversorgungsunternehmen	14
3.1 Strategische Controllinginstrumente im Einsatz	15
3.1.1 Unternehmensplanung	16
3.1.2 Risikomanagement	19
3.1.3 Balanced Scorecard	22
3.2 Operative Controllinginstrumente zur Steuerung und Kontrolle der Zielvorgaben	22
3.2.1 Bereichsübergreifende operative Controllinginstrumente	23
3.2.2 Bereichsabhängige operative Controllinginstrumente	24
3.3 Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene: Unterjährige Erfassung	25
4 Der Mehrwert effektiven Controllings im kostenbasierten System der Anreizregulierung	27
4.1 Einfluss der Anreizregulierung auf das Controlling	27
4.2 Einschätzung der Fähigkeit zur Netzkostensteuerung	28
4.3 Anforderungen an ein effektives Netzkostencontrolling	30
5 Fazit	31
Abbildungsverzeichnis	32
Abkürzungsverzeichnis	32
Über Rödl & Partner	33
Ihre Ansprechpartner	33
Impressum	35

5-Top-Thesen

Die Unternehmensplanung ist für kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmen das wichtigste Controllinginstrument.

Nahezu alle teilnehmenden Unternehmen haben eine Unternehmensplanung im Einsatz. Die Ausgestaltung bezieht sich überwiegend auf einen kurzen Betrachtungszeitraum und lässt langfristige Entwicklungen größtenteils unberücksichtigt.

Fast 50 Prozent der kleinen Unternehmen verzichten auf ein unterjähriges Berichtswesen.

Nahezu die Hälfte aller befragten kleinen Energieversorgungsunternehmen besitzt keine unterjährige Erfolgsvorschau. Unterjährige Fehlentwicklungen lassen sich deshalb nicht oder erst mit Verzögerung erkennen, was zu spät eingeleiteten Gegenmaßnahmen führt.

Die Chancen einer aktiven Unternehmenssteuerung werden noch nicht umfassend erkannt.

Circa 60 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie auf Fehlentwicklungen, die durch das Controlling aufgezeigt werden, kaum reagieren. Im Hinblick auf eine aktive Unternehmenssteuerung hat die Mehrzahl der kleineren und mittleren Energieversorgungsunternehmen Nachholbedarf. Rechtzeitiges Erkennen von Entwicklungen und konsequentes Handeln hilft, Verluste zu reduzieren und Ertragschancen zu steigern.

Die Anreizregulierung prägt die Ausgestaltung der Controllinglandschaft der Energieversorger.

Rund 70 Prozent aller Netzbetreiber geben an, dass die Anreizregulierung sowie deren zukünftige Ausgestaltung einen erheblichen Einfluss auf das Controlling haben. Gleichzeitig erachten 50 Prozent der Netzbetreiber ihr Netzkostencontrolling als verbesserungswürdig und sehen darin Optimierungspotenzial.

Rund 50 Prozent der Netzbetreiber laufen Gefahr, ihr investiertes Kapital nicht angemessen zu verzinsen.

Fast die Hälfte der teilnehmenden Netzbetreiber sieht Nachholbedarf bezüglich der Planung, Steuerung und Kontrolle der kalkulatorischen und operativen Netzkosten. Mangels aktiver Steuerung ihrer Netzkosten besteht im Hinblick auf die Fotojahre für sie die Gefahr, Gewinnpotenzial zu verschenken. Die Sicherung wichtiger Ergebnisbeiträge und eine aktive Vorbereitung auf die nächsten Fotojahre ist somit nur bedingt möglich.

Studienteilnehmer

Im Rahmen unserer Studie haben wir circa 500 kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmen mit maximal 100.000 Strom- bzw. Gasnetzkunden angeschrieben und um die Teilnahme an einer Onlinebefragung gebeten.

Insgesamt haben sich 84 Unternehmen an der Umfrage beteiligt, was einer Rücklaufquote von circa 17 Prozent entspricht.

Größenklassifizierung

Für eine bessere Differenzierung unserer Studienergebnisse haben wir die befragten Unternehmen anhand der Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter in kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmen unterschieden. Aus dieser Aufteilung ergibt sich folgende Teilnehmerstruktur:

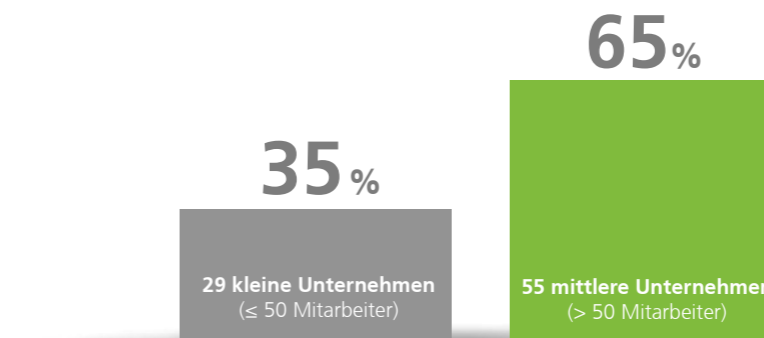


Abbildung 1
Größe der teilnehmenden Unternehmen

Die Unternehmen firmieren mehrheitlich (73 Prozent) als GmbH und sind in folgenden Sparten tätig:

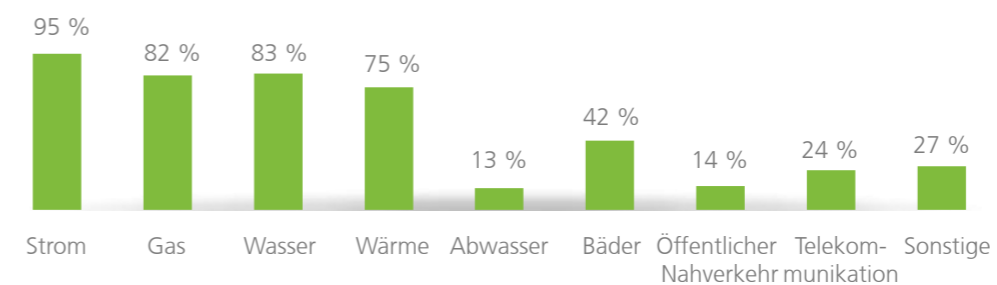


Abbildung 2
Sparten der teilnehmenden Energieversorgungsunternehmen

In den Kerngeschäftsfeldern Strom, Gas, Wasser und Wärme sind nahezu alle Unternehmen auf den Wertschöpfungsstufen Vertrieb und Verteilernetzbetrieb tätig.

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen (circa 80 Prozent) mit Strom- und/oder Gasnetzbetrieb nimmt am vereinfachten Verfahren teil. Rund 15 Prozent haben den Netzbetrieb in eine separate Netzgesellschaft ausgegliedert.



1 Ausgangssituation

Lässt sich unternehmerischer Erfolg planen und steuern? Wir beantworten diese Frage mit „Ja“. Dazu bedarf es aber einer kontinuierlichen Unternehmensplanung und -steuerung, bei der die Energieversorgungsunternehmen ihre strategischen Ziele in konkrete Maßnahmen und Zielgrößen übersetzen, regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit stellen wir oftmals fest, dass Unternehmen über eine nur gering ausgeprägte Planungs- und Steuerungskompetenz verfügen.

Ob eine Strategie erfolgreich ist, lässt sich nur beurteilen, wenn die Energieversorgungsunternehmen ihre Ergebnisse in ihren Unternehmenssparten messen und mit ihren gesetzten Zielen vergleichen. Für eine ziel- und erfolgsorientierte Unternehmensführung ist eine maßgeschneiderte Unternehmensplanung bzw. -steuerung zwingend erforderlich. Eine aktive Planung und Steuerung sind wesentliche Bausteine des Controllings. Sie schaffen Transparenz und machen Kurskorrekturen erst möglich.

Insbesondere Eigen- und Fremdkapitalgeber sind an der kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung des Unternehmens interessiert und benötigen eine fundierte Unternehmensplanung. Das Potenzial des Controllings steigt mit zunehmender Unternehmensgröße und Marktdynamik und gewinnt daher für die Energieversorgungsunternehmen immer mehr an Bedeutung.

Die Energiewirtschaft ist aktuell mehr denn je geprägt durch Wandel und Veränderung. Die Liberalisierung des Energiemarktes 1998, die Verabschiedung des neuen Energiewirtschaftsgesetzes 2005, die Einführung der Anreizregulierung 2009, der von der Bundesregierung im Jahr 2011 beschlossene Atomausstieg und die Novellierung des EnWG und EEG stellen bis heute einen kompletten Wirtschaftszweig vor immer neue, zum Teil existenzielle Herausforderungen.

Stabile und nachhaltige Gewinne zu erwirtschaften, wird immer schwieriger. Aufgrund der zunehmenden Wechselbereitschaft der Strom- und Gaskunden lassen sich gestiegene Energiebezugskosten oder Abgabenerhöhungen nicht einfach an die Endverbraucher weitergeben. Die Anreizregulierung verlangt von den Netzbetreibern mehr Kosteneffizienz. Gleichzeitig müssen die Versorger aufgrund der Umstellung auf Erneuerbare Energien hohe Investitionen in die Verteilernetze vornehmen und finanzieren. Die Gesetzgebung ändert sich in kurzen Abständen, was die Planung langfristiger Projekte unsicher und Wachstumsinvestitionen unrentabel macht. Gerade für die Entscheidungsträger von kleinen und mittleren Energieversorgern stellen sich daher fundamentale Fragen:

- › Wie sieht ein Geschäftsmodell aus, das diesen Marktentwicklungen standhält?
- › Wie effizient arbeiten wir und ist unsere Kostenstruktur wettbewerbsfähig?
- › Wie lassen sich im regulierten Netzbetrieb stabile Renditen erzielen?
- › Wie können wir die unternehmensinternen Entwicklungen, Markttrends, Chancen und Risiken frühzeitig erkennen?

Im Umgang mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen kommt dem Controlling aus unserer Sicht eine Schlüsselrolle zu. Kontinuierliche Planung, Steuerung und Kontrolle tragen dazu bei, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Notwendige Maßnahmen lassen sich somit rechtzeitig einleiten und negative Ergebnisauswirkungen vermeiden. Das Controlling wandelt sich daher zu einem unverzichtbaren Navigationssystem für nachhaltigen Markterfolg und die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle.

Mit der Controllingstudie 2015 verfolgen wir das Ziel, den aktuellen Stand des Controllings bei kleinen und mittleren Energieversorgern zu analysieren und Ihnen folgende Fragen zu beantworten:

- › Welche Controllinginstrumente kommen aktuell zum Einsatz?
- › Wo gibt es Handlungsbedarf?
- › Welche Auswirkung hat die Anreizregulierung auf die Controllinglandschaft?
- › Wie ist die Entwicklung seit unserer Controllingstudie im Jahr 2009 verlaufen?

2 Was versteht man unter Controlling?

Aufgrund der Ähnlichkeit mit den deutschen Wörtern „Kontrolle“ und „kontrollieren“ wird der Sinn und Zweck des Controllings oftmals fälschlicherweise auf ein reines Überprüfen von Zahlen reduziert. Dabei bedeutet das aus dem Englischen stammende und dem Begriff des Controllings zugrunde liegende Verb „to control“ vor allem „regeln“ und „steuern“ und zielt damit eindeutig auf die Unternehmenssteuerung ab. Die Aufgaben des Controllings bestehen in der detaillierten Informationsgewinnung, systematischen Planung, effektiven Steuerung und fortlaufenden Kontrolle aller Bereiche eines Unternehmens.

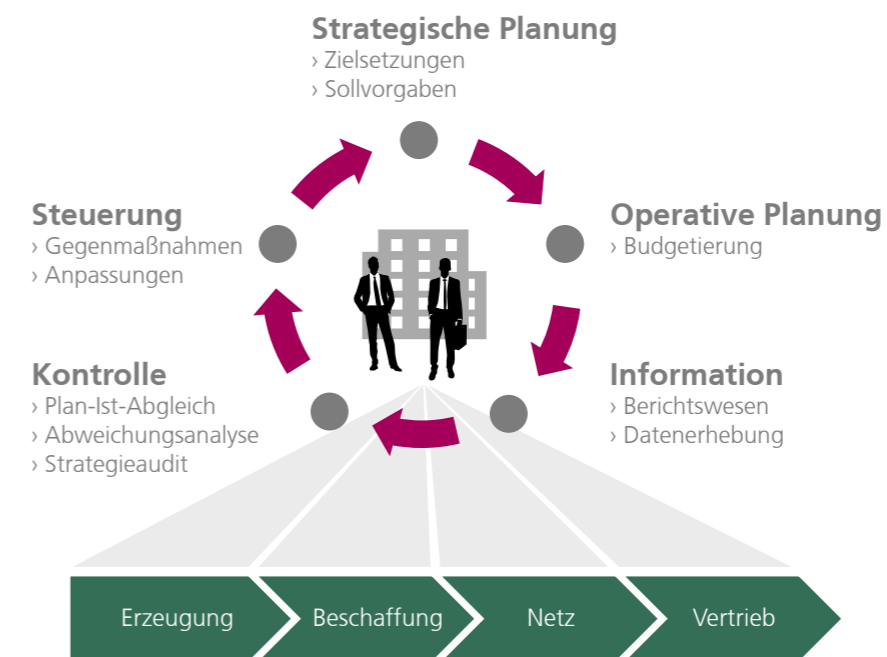


Abbildung 3
Controllingkreislauf

Das Controlling nimmt eine bereichsübergreifende Funktion im Unternehmen ein und trägt mit seinen Instrumenten und seiner Informationsbereitstellung dazu bei, das Management in seiner Entscheidungsfindung zu unterstützen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Man unterscheidet zwischen einem langfristig ausgerichteten strategischen Controlling und einem operativen Controlling, das eher kürzere Planungs-, Steuerungs- und Berichtszyklen aufweist.

Wie erfolgreich das Controlling seine Aufgaben wahrnimmt, hängt vom Nutzungs- und Durchdringungsgrad der jeweiligen Controllinginstrumente im Unternehmen ab. Grundsätzlich sollen die Instrumente der Unternehmensleitung wichtige Informationen liefern, um strategische Entscheidungen zu treffen und operative Entwicklungen zeitnah und zielorientiert zu steuern.

2.1 Organisatorische Einordnung des Controllings

In kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen übernehmen häufig Mitarbeiter des Rechnungswesens oder die Geschäftsleitung die Aufgabe des Controllings. Manche Unternehmen geben die Aufgaben des Controllings auch an externe Beratungsunternehmen weiter. Unsere Befragung zeigt, dass circa 40 Prozent der Unternehmen über keine speziell für das Controlling ausgebildeten Mitarbeiter verfügen, aber Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung für das Controlling einsetzen. 78 Prozent der mittleren Unternehmen verfügen über eine eigene, organisatorisch abgegrenzte Controllingabteilung, die der Geschäfts- und Abteilungsleitung beratend zur Seite steht und bei der Definition, Planung, Umsetzung und Einhaltung von Zielen unterstützt.

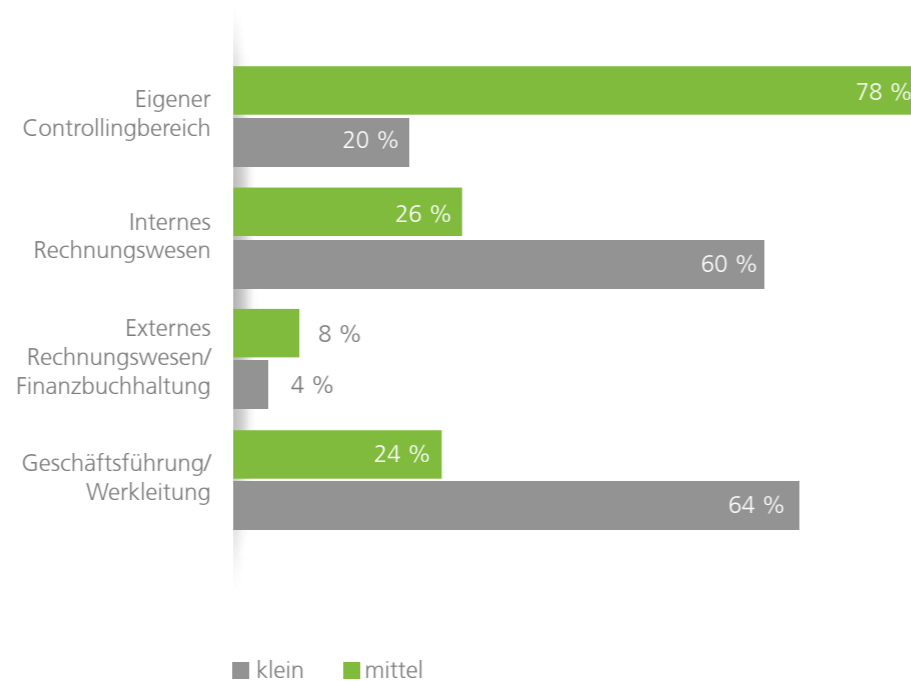


Abbildung 4
Organisatorische Einordnung des Controllings bei den befragten Energieversorgungsunternehmen

Bei den kleinen Unternehmen obliegt das Controlling überwiegend dem internen Rechnungswesen sowie der Geschäftsführung, was in der Regel auf begrenzte Personalressourcen zurückzuführen ist. Diese Aufgabenverteilung und Einbindung in die organisatorische Struktur spiegelt das Ergebnis unserer Controllingstudie aus dem Jahre 2009 wider. Da die Controllingaufgaben jedoch sehr umfangreich, komplex und von hoher Entscheidungsrelevanz sind, besteht gerade bei den kleinen Unternehmen die Gefahr, dem Controlling zu wenig Aufmerksamkeit zu widmen.

Insbesondere die kleinen Unternehmen sollten dem Controlling eine höhere Bedeutung beimessen, gegebenenfalls auch durch organisatorische Veränderungen, um in enger Abstimmung mit dem Rechnungswesen für einen ausreichenden Informationsfluss in Richtung Geschäftsleitung zu sorgen.

2.2 Aktuell relevante Themen für das Controlling von Energieversorgungsunternehmen

Der tief greifende Wandel in der Energiewirtschaft setzt die klassischen Geschäftsmodelle der Energieversorgungsunternehmen erheblich unter Druck und wirft die Frage auf, welchen Einfluss die aktuellen Markt- und Rahmenbedingungen auf die Ausgestaltung des Controllings haben. Etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sieht die Gestaltung des Regulierungsrahmens, den Wettbewerb im Strom- und Gasvertrieb sowie die Volatilität der Preise auf den Beschaffungsmärkten als zentrale und prägende Themen für die Controllinglandschaft in den nächsten Jahren an.

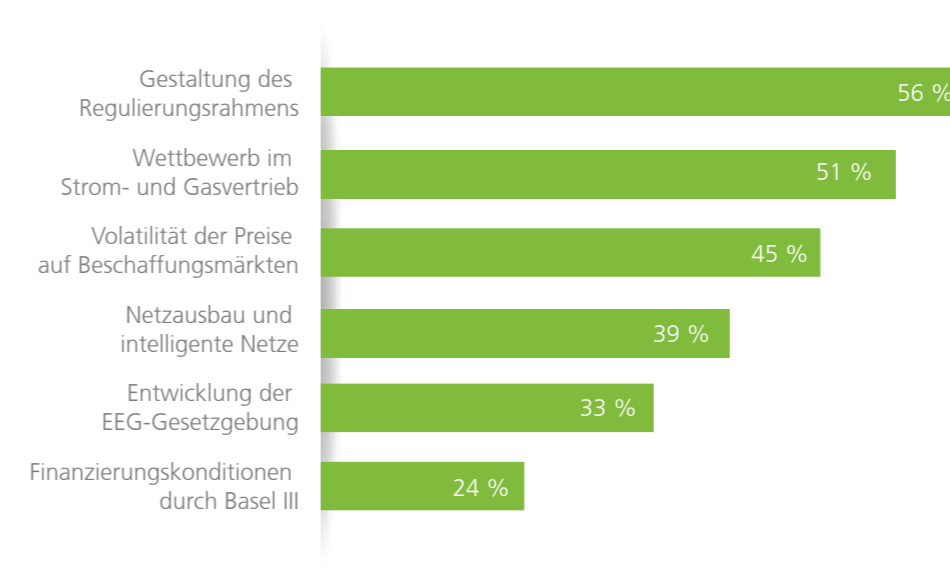


Abbildung 5
Relevanz aktueller Themen für Energieversorgungsunternehmen und deren Controlling

Ein Vergleich mit unserer Controllingstudie aus dem Jahr 2009 zeigt, dass viele Energieversorgungsunternehmen zu diesen Themen bereits Maßnahmen eingeleitet haben, um die zunehmenden Unsicherheiten und Risiken für die Geschäftsentwicklung durch sorgfältige Analysen in den Griff zu bekommen. Beispielsweise wird an Rödl & Partner im Beratungsalltag im Zuge der Investitionsplanung für Strom- und Gasverteilernetze immer wieder die Frage herangetragen, welche Auswirkung die zeitliche Verzögerung zwischen Investitionsauszahlung und Rückfluss über die Netzerlöse auf die Investitionsrendite hat. Im Segment Vertrieb sind es Fragen nach wettbewerbsfähigen Tarif- und Preisgestaltungen sowie angemessenen Gewinnmargen. Und auch die Beschaffung von Kapital für die Finanzierung von Investitionen und die dafür notwendigen Informationen für die Kapitalgeber sind ein wichtiges Thema, das in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Während vor allem Energieversorger vor einigen Jahren aufgrund ihres vergleichsweise sicheren Geschäftsmodells kaum Probleme hatten, Fremdmittel aufzunehmen, verlangen Kreditinstitute heute mehr Sicherheiten und eine fundierte Unternehmensplanung. Die Bankenregulierung (Stichwort: Basel III) wird diese Thematik tendenziell noch verschärfen.

2.3 Relevanz des Controllings für eine aktive Unternehmenssteuerung

Wie konnte es zu dieser Kostenexplosion, defizitären Entwicklung oder unrentablen Investition kommen? Diese Frage wird häufig dann gestellt, wenn Projekte nicht in der geplanten Zeit umgesetzt werden, Engpässe in der Liquidität auftreten, Investitionen teurer werden als geplant oder Zielvorgaben nicht erreicht werden. Meist sind rudimentäre Analysen oder fehlende Simulationen zukünftiger Entwicklungen, ein fehlender kontinuierlicher Plan-Ist-Vergleich oder die Bereitstellung lediglich unzureichender Informationen – mithin originäre Aufgaben des Controllings – der Grund, dass zu spät oder überhaupt nicht auf negative Entwicklungen reagiert wird. Dabei kommen die in der Krise beauftragten Berater und Gutachter regelmäßig zu dem Ergebnis, dass die Situation beherrschbar gewesen wäre, wenn man auf Fehlentwicklungen rechtzeitig mit konkreten Maßnahmen reagiert hätte.

Daher ist es wichtig, dass die vom Controlling aufgezeigten Fehlentwicklungen nicht nur zur Kenntnis genommen werden, sondern dass auch – im Sinne einer aktiven Unternehmenssteuerung – effektive Handlungsmaßnahmen eingeleitet werden. Aber findet das in der Praxis auch statt? Und wenn ja: In welchen Bereichen wird eine aktive Unternehmenssteuerung umgesetzt?

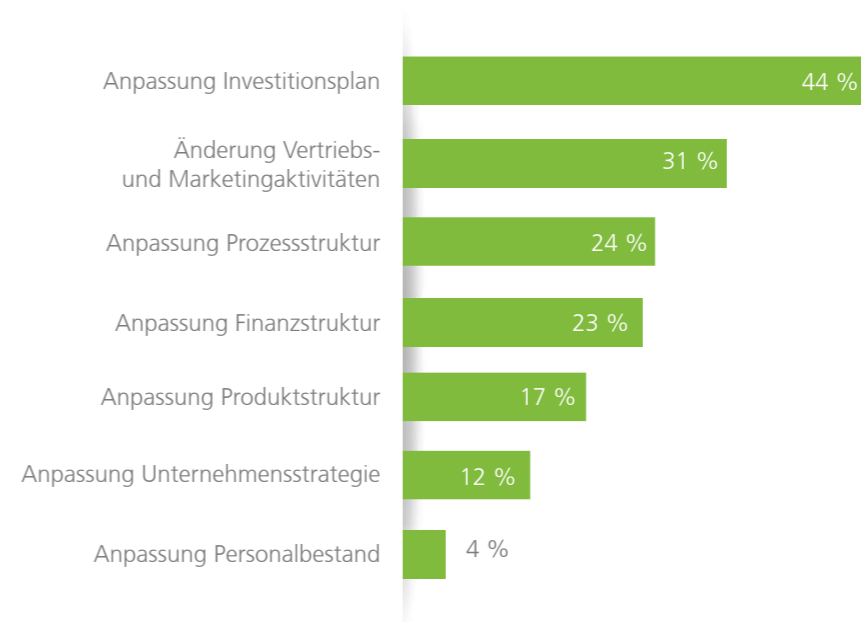


Abbildung 7
Infolge des Controllings initiierte Handlungsmaßnahmen

Unter den aufgrund aufgezeigter Fehlentwicklungen eingeleiteten Handlungsmaßnahmen sind überwiegend solche, die sich in der Regel schnell und unkompliziert umsetzen lassen und eine zeitnahe Verbesserung versprechen. So beheben die Energieversorgungsunternehmen beispielsweise Liquiditätsprobleme kurzfristig durch Anpassungen des Investitionsplans; langfristige strukturelle Anpassungen nehmen sie dagegen tendenziell selten vor. Dabei ist es empfehlenswert, neben der kurzfristigen Bekämpfung der „Symptome“ auch die Ursachen der abweichenden Entwicklungen zu analysieren und ggf. auch strukturelle Anpassungen einzuleiten, die mittel- bis langfristig ihre Wirkung entfalten.

Die Betrachtung der Renditeentwicklung von Energieversorgern im Zeitraum 2010 – 2013 unterstreicht die wachsende Bedeutung des Controllings als essenzielles Instrument der Unternehmenssteuerung.

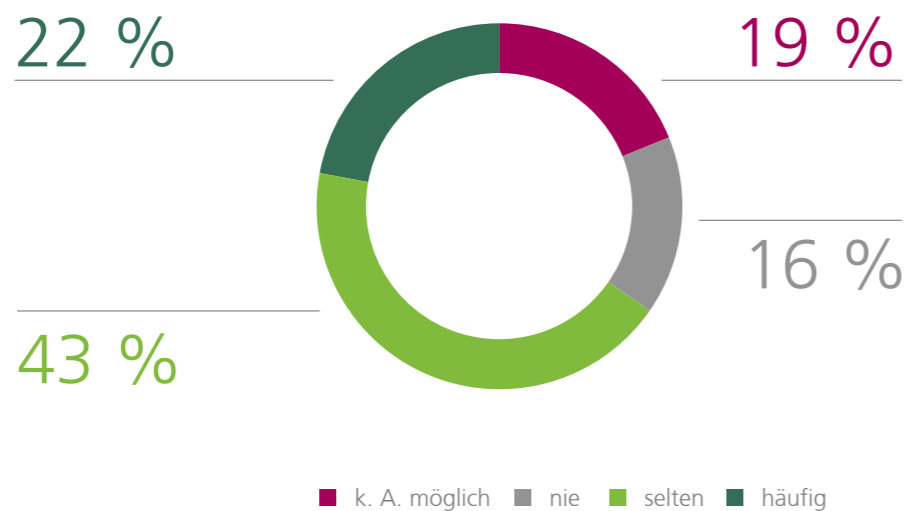


Abbildung 6
Aktive Unternehmenssteuerung auf Basis von Informationen aus dem Controlling

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen, dass lediglich 22 Prozent der Unternehmen die aus dem Controlling gewonnenen Erkenntnisse für gezielte Steuerungsmaßnahmen einsetzen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer nutzt die gewonnenen Informationen nur sehr eingeschränkt oder nie für eine aktive Steuerung des Unternehmens. So verschenkt das Management das Informations- und Steuerungspotenzial des Controllings und nimmt die Möglichkeit, Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken sowie potenzielle Chancen bestmöglich zu nutzen, dadurch oftmals nicht wahr.

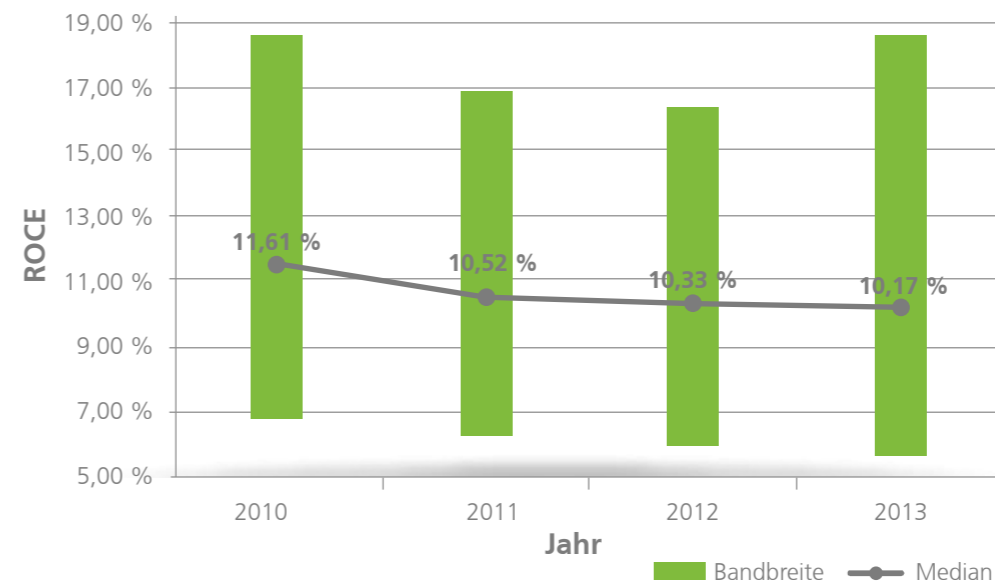


Abbildung 8
Analyse der Entwicklung des Return on Capital Employed von 100 kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen

*Eigene Berechnung: Analyse des Return on Capital Employed (ROCE) anhand der Jahresabschlusszahlen von 100 kleinen und mittleren Versorgungsunternehmen im Zeitraum 2010 bis 2013.

Unsere Analyse zeigt, dass die Verzinsung des eingesetzten Kapitals im Zeitraum 2010 bis 2013 sukzessive gesunken ist. Pro eingesetztem Euro Kapital verdienten die Energieversorgungsunternehmen im Jahr 2013 circa 1,4 Cent weniger als im Jahr 2010, was einem Rückgang von circa 12 Prozent entspricht. Bei einem durchschnittlich eingesetzten Kapital i. H. v. circa 25 Mio. Euro bedeutet das einen Ergebnismrückgang von 360.000 Euro im Vergleich zum Jahr 2010. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind in einer immer komplexer werdenden Versorgungslandschaft die Ursachen des Ergebnismrückgangs zu identifizieren und zu analysieren sowie Gegenmaßnahmen einzuleiten. Andernfalls ist zu befürchten, dass sich die negative Ergebnisentwicklung in den nächsten Jahren fortsetzt und den Handlungsspielraum der Versorgungsunternehmen deutlich einschränkt.

3 Die Controllinglandschaft bei Energieversorgungsunternehmen

Veränderte Rahmenbedingungen zwingen Versorgungsunternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle und somit auch ihre Unternehmensstrategie an die Marktbedingungen anzupassen. Dafür sind die Zielsetzungen in einem Strategiefindungsprozess zu erarbeiten und verbindlich zu regeln.

Ein integriertes Unternehmenscontrolling bildet die Grundlage für eine effektive Unternehmenssteuerung. Abgeleitet vom Unternehmensleitbild, beispielsweise der zuverlässige, bürgernahe sowie wirtschaftlich und ökologisch handelnde Versorger, definiert die Unternehmensführung Ziele (z. B. sichere und kostengünstige Energieversorgung) und leitet Maßnahmen ab, wie sie die Ziele erreichen möchte. Die Lotsenfunktion zur Erreichung der Ziele übernimmt das Controlling.

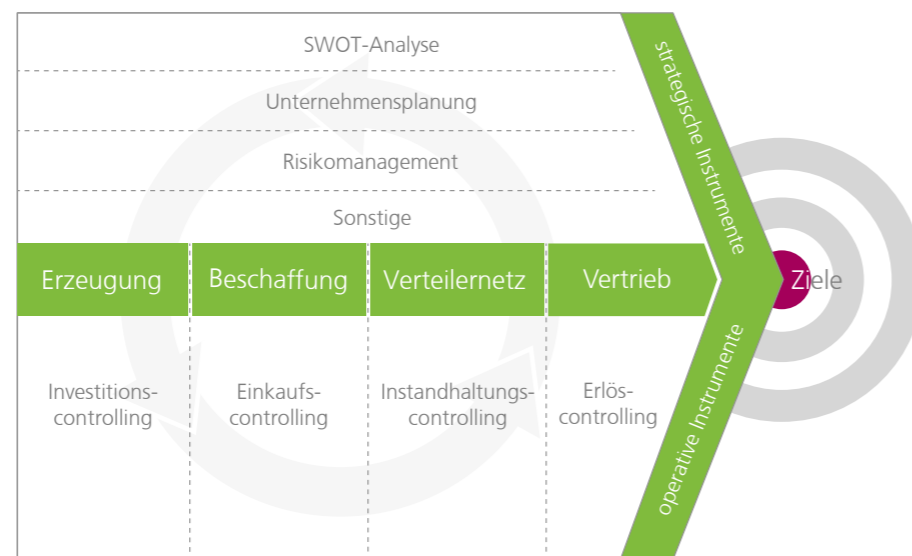


Abbildung 9
Controlling entlang der Wertschöpfungskette bei Energieversorgungsunternehmen

Das Controllingsystem lässt sich – vereinfacht – in ein tendenziell eher kurzfristig geprägtes operatives und ein an dem mittel- bis langfristigen Handeln des Unternehmens ausgerichtetes strategisches Controlling unterscheiden. Die wesentliche Aufgabe des strategischen Controllings besteht in

der Identifizierung neuer und der Sicherung bestehender Wettbewerbsvorteile. Es dient der mittel- und langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens sowie dem Aufbau und Erhalt von Erfolgspotenzialen. Die strategischen Controllinginstrumente dienen zur Beherrschung der Markt- und Wettbewerbssituation, der Steuerung der Stärken und Schwächen sowie der Identifizierung von Chancen und Risiken für das Unternehmen. Auf Grundlage dieser Informationen legt das Management strategische Ziele für einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont fest.

Die strategischen Ziele werden in einem weiteren Schritt in quantitative Größen für den kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont des operativen Unternehmenscontrollings übersetzt. Das operative Controlling ist gegenwartsnäher als das strategische Controlling ausgerichtet und beschäftigt sich insbesondere mit der Berichterstattung über aktuelle Entwicklungen sowie mit zeitnahen Steuerungsmaßnahmen. Neben der Beobachtung der Absatzentwicklung, der Überprüfung der Beschaffungsvorgänge sowie der Budgetierung, Steuerung und Überwachung von Investitions- und Instandhaltungsmaßnahmen liefert es wichtige Beiträge für eine aggregierte Informationsversorgung des Managements. Mit seinem fortlaufenden und rollierenden Charakter trägt das operative Controlling dazu bei, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

3.1 Strategische Controllinginstrumente im Einsatz

Die langfristig ausgerichteten strategischen Controllinginstrumente dienen zur Reduktion und Beherrschung der unternehmerischen Risiken einerseits sowie der Generierung und Nutzung potenzieller Chancen andererseits. Sie dienen als Kompass für die Erreichung der langfristig gesetzten Ziele. Dafür bieten die meisten der unten aufgeführten Instrumente eine interne Perspektive zur Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie eine externe Perspektive zur Beurteilung der Chancen und Risiken des Markt- und Branchenumfeldes. Beide Sichtweisen bedingen sich gegenseitig und sollen Antworten auf folgende Fragen liefern:

- › Ist das Unternehmen in der Lage, aufgrund seiner Stärken die sich ergebenden Chancen zu nutzen?
- › Werden Chancen aufgrund vorhandener Schwächen verpasst?
- › Ist das Unternehmen stark genug, die bestehenden Risiken zu bewältigen?
- › Welchen Risiken ist man aufgrund der vorhandenen Schwächen ausgesetzt?

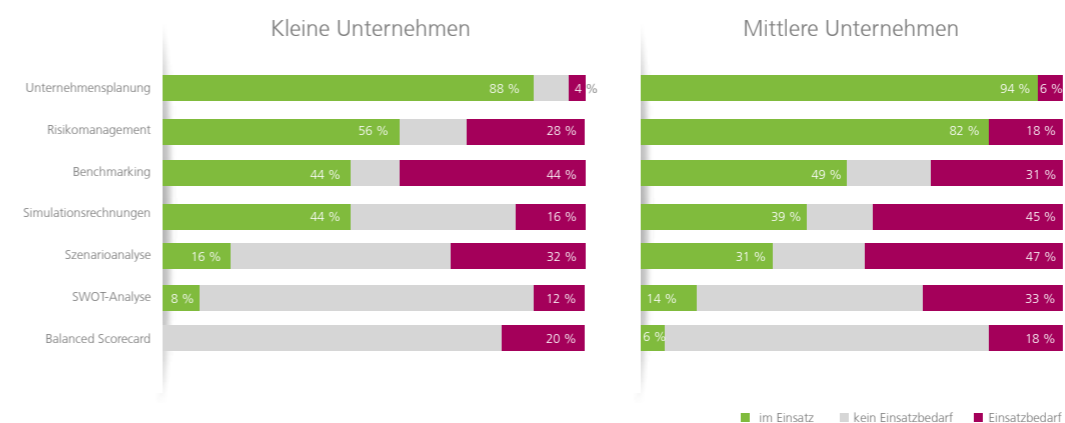


Abbildung 10
Einsatz(-bedarf) strategischer Controllinginstrumente bei den befragten Unternehmen

Unsere Umfrage zeigt, dass die Unternehmensplanung und das Risikomanagement die am weitesten verbreiteten Instrumente sind.

3.1.1 Unternehmensplanung

Das bei kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen am häufigsten im Einsatz befindliche strategische Controllinginstrument ist die Unternehmensplanung. Das ist wenig überraschend, da die Unternehmensplanung in der Regel als wichtigstes zukunftsorientiertes Informationsinstrument für die Eigentümer des Unternehmens dient und auch bei Fremdfinanzierungen von großer Bedeutung ist. Banken legen immer größeren Wert auf Transparenz und Plausibilität der Unternehmensplanung, von der Ergebnis- über die Vermögens- bis hin zur Finanzplanung. Eine mangelnde Unternehmensplanung kann im Rahmen des Kreditratings zu einer schlechten Bonitätseinstufung führen, was die Fremdkapitalkosten verteuert und im schlimmsten Fall die Aufnahme von Darlehen gefährdet.

Bestandteile der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung setzt sich bei den befragten Unternehmen aus folgenden Bestandteilen zusammen:

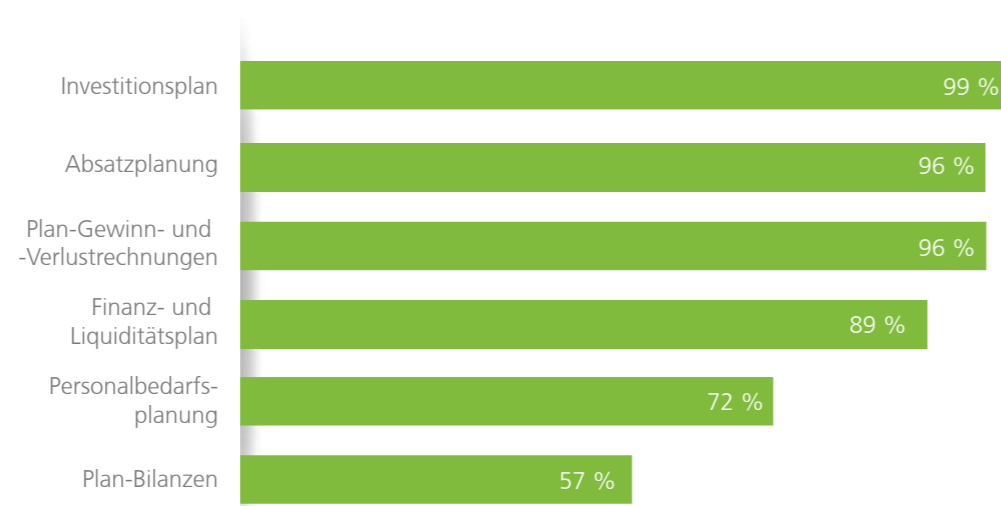


Abbildung 11
Wesentliche Bestandteile der Unternehmensplanung

Auffällig ist, dass 43 Prozent der Unternehmen auf die Erstellung von Plan-Bilanzen und damit auf eine konkrete Planung ihrer Vermögensentwicklung sowie ihrer zukünftigen Eigen- und Fremdkapitalstruktur verzichten.

Fokus: Unternehmensplanung

Eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung, die individuell auf das jeweilige Energieversorgungsunternehmen zugeschnitten ist, ist für den Erfolg des Unternehmens fundamental wichtig. Um eine Unternehmensplanung zu erarbeiten, müssen der Ist-Zustand des Unternehmens und die Rahmenbedingungen (Märkte, Gesetze etc.) erfasst und die Chancen- und Risikopotenziale analysiert werden. In diesem Zusammenhang erfragt und bestimmt das strategische Controlling die Marktposition, Kunden, Wachstumsraten usw. eines jeden Geschäftsfeldes. Die Unternehmensplanung hat im Rahmen des Controllings nicht nur die Aufgabe, die geplante Unternehmensentwicklung in Zahlen auszudrücken, sondern dient darüber hinaus dem Ziel, wichtige Stakeholder wie z. B. den Aufsichtsrat, die Gesellschafter und Banken umfassend zu informieren. Darum spiegelt sie die wesentlichen Annahmen über die zukünftige strategische und operative Ausrichtung des Unternehmens wider. Im Unternehmensplan sind die wesentlichen Ziel- bzw. Sollvorgaben, die geplanten Maßnahmen und die zur Umsetzung vorgesehenen Mittel für die Planperioden genau festgelegt.

Damit die Unternehmensplanung den Auskunftsansprüchen der verschiedenen Interessengruppen (z. B. Gesellschafter, Banken etc.) genügt und zur Unternehmenssteuerung wirkungsvoll eingesetzt werden kann, sind folgende Anforderungen zu erfüllen:



Abbildung 12
Anforderungen an die Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung sollte mehrere Zeithorizonte, d. h. die langfristige strategische Planung und die kurzfristige operative Planung, abbilden. Alle Teilpläne der einzelnen Geschäftsfelder wie auch funktionsübergreifende Teilpläne sind zu integrieren. Die Unternehmensplanung sollte ausreichend flexibel aufgebaut sein, um Veränderungen vornehmen zu können, ohne dass tiefer greifende und zeitintensive Anpassungen an der Gesamtplanung erforderlich sind. Die Unternehmensplanung sollte in enger Abstimmung mit dem Berichtswesen des Energieversorgungsunternehmens erstellt werden, das für das regelmäßige unterjährige Reporting verantwortlich ist. Darüber hinaus müssen die Planannahmen realistisch – d. h. logisch, plausibel und nachvollziehbar – sowie kontrollierbar sein. Das ist immer dann der Fall, wenn die Ziel- bzw. Sollvorgaben mit realistischen Zieldefinitionen bestehend aus Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug versehen sind.

Strategische Planung und Steuerung

Die Unternehmensstrategie fordert von den Entscheidungsträgern eine klare Definition der individuellen Unternehmenskompetenzen in den verschiedenen Geschäftsfeldern. In der Strategie ist festzulegen, welche Leistungen und Wertschöpfungsstufen das eigene Unternehmen erbringt, welche eingekauft und welche mittels Kooperationen oder Outsourcing beschafft werden. Die strategische Planung stellt dafür wichtige Informationen bereit, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. In dem Prozess der strategischen Planung werden die Unternehmensumwelt und die Potenziale der Geschäftsfelder des Energieversorgungsunternehmens analysiert, um Erfolgchancen zu identifizieren. Ziel ist es, in der Schnittmenge aus externer Unternehmensumwelt und internen Potenzialen neue Produkte und/oder neue Geschäftsfelder aufzubauen. Die Unternehmensstrategie erfordert längerfristige Ziele, da das Potenzial unter Berücksichtigung vorhandener und noch aufzubauender Ressourcen zu erschließen ist. Das setzt für die strategische Planung einen längerfristigen Zeithorizont von circa drei bis fünf Jahren voraus.

Operative Planung

Die strategische Planung bildet die Grundlage für die operative Planung. Aus der strategischen Planung abgeleitete konkrete Maßnahmen und operative Programme werden zahlenmäßig in Teilplänen abgebildet, die wiederum Basis für eine integrierte Ergebnis-, Bilanz und Liquiditätsplanung sind. Der Planungszeitraum sollte ein bis drei Jahre umfassen, wobei eine zeitliche Differenzierung je nach Teilplan und Empfänger auf Jahres-, Quartals- und Monatsbasis erfolgen sollte. Damit die Planung so transparent wie möglich ist, sollte sie sich am Grundsatz der Wesentlichkeit orientieren. Wesentliche Positionen müssen detailliert aufgeschlüsselt sein, wohingegen bei weniger relevanten Positionen eine Zusammenfassung denkbar ist. Beim Aufbau der operativen Planung ist auf eine geeignete Struktur zu achten, um Plan-Ist-Vergleiche durchführen zu können. Welche Detailpläne im Einzelnen zu erstellen sind, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten ab. Wesentliche Detailpläne sind i. d. R.:

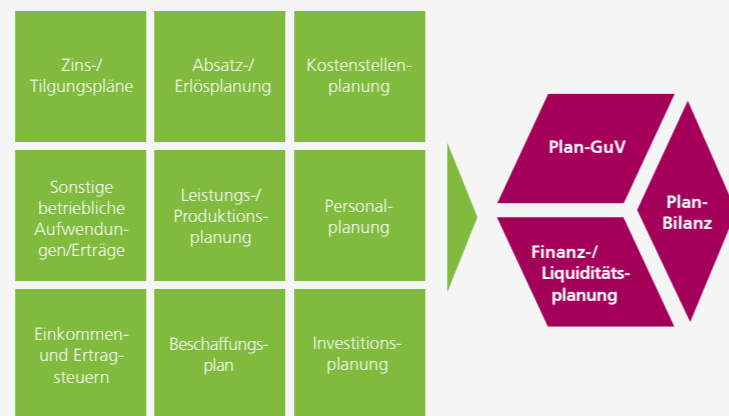


Abbildung 13
Teilpläne für eine integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung

Die Erstellung der Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung erfolgt durch Aggregation der relevanten Teilpläne. Das gesamte Planungsmodell sollte ein in sich geschlossenes System bilden. In der Praxis hat sich neben der Planungsperspektive Gesamtunternehmen die differenzierte Planung nach Sparten als sinnvolle Ergänzung bewährt.

3.1.2 Risikomanagement

Nur 56 Prozent der teilnehmenden kleinen Unternehmen besitzen ein Risikomanagementsystem, was die Vermutung nahelegt, dass vor allem kleine Energieversorgungsunternehmen über die Art, Ursachen und Auswirkungen der Unternehmensrisiken nicht genügend informiert sind. Demzufolge werden weder die Risiken bewertet, noch sind Maßnahmen zur Risikobewältigung definiert. Ohne installiertes Frühwarnsystem besteht jedoch die Gefahr, die Risiken zu spät zu erkennen, was erheblichen finanziellen Schaden für das Unternehmen zur Folge haben kann. Dabei soll das Risikomanagement keine Risiken per se vermeiden, sondern vielmehr die Risiken unternehmerischen Handelns begrenzen und managen.

Die große Bedeutung des Risikomanagements haben die Unternehmen jedoch überwiegend erkannt. Die mittleren Energieversorgungsunternehmen ohne installiertes Risikomanagement sehen ausnahmslos einen mittleren bis hohen Einführungsbedarf. Die kleineren Energieversorgungsunternehmen, die bislang kein Risikomanagement betreiben, sehen mehrheitlich einen Handlungsbedarf.

Abgesehen von seinem unternehmerischen Nutzen fordern auch Gesetze die Implementierung und Pflege eines Risikomanagementsystems. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet die Unternehmensleitung, ein angemessenes Risikomanagementsystem vorzuhalten und regelmäßig über die Risikostruktur zu informieren. Entgegen der weit verbreiteten Meinung fallen nicht nur Aktiengesellschaften unter die Vorschriften des KonTraG, sondern unter bestimmten Umständen auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Kommunale Versorgungsunternehmen unterliegen zudem dem Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz – HGrG). Daraus ergibt sich u. a. die Verpflichtung zur Implementierung eines Risikomanagementsystems und zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung. Ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem ist inhärenter Bestandteil der Pflichten jeder Geschäftsführung.



Fokus: Risikomanagement

Wesentliche Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement ist die möglichst umfassende Identifizierung und Bewertung von Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen Schadenhöhe. Ein kontinuierliches Risikomanagement umfasst folgende Aufgaben:

- > Risikoidentifizierung
- > Risikoanalyse und -bewertung
- > Risikosteuerung
- > Risikoüberwachung

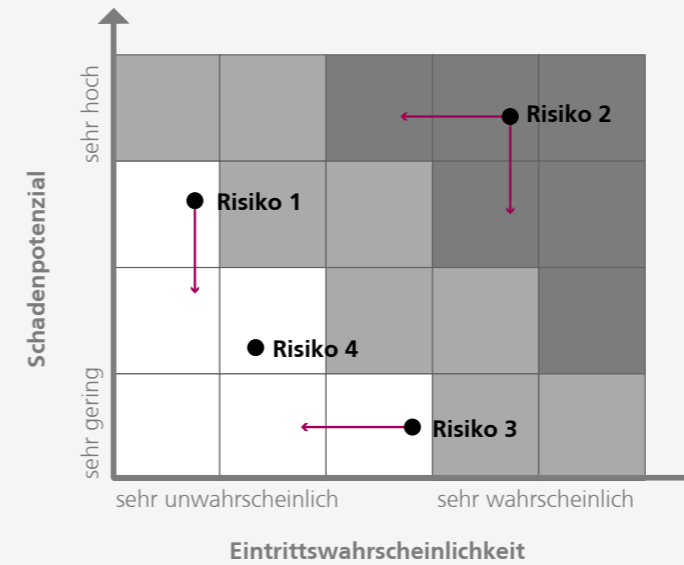
Potenzielle Risiken bei Energieversorgungsunternehmen können z. B. sein:

Risikoarten	Wertschöpfungsstufe		
	Erzeugung	Netzbetrieb	Vertrieb
Marktrisiken	Strompreisniveau	Händlerinsolvenzen	Kundenabwanderung, zunehmender Wettbewerb
Finanzrisiken	Zinsänderungsrisiko, Kapitaldienstrisiko	Zinsänderungsrisiko	Ausfall von Forderungen
Operative Risiken	Störfälle, Kraftwerksexplosionen, Arbeitsunfälle	Netzausfall	Systemausfälle
Regulatorische Risiken	Emissionshandel, Umweltschutz, Genehmigungsverfahren	Bundesnetzagentur, Anreizregulierung	Kartellbehörde

Abbildung 14
Exemplarische Risiken für Energieversorgungsunternehmen nach Wertschöpfungsstufen

Die Identifikation und systematische Erfassung der Risiken in den einzelnen Unternehmensbereichen stellt den ersten Schritt des Risikomanagements dar. Für eine strukturierte und sinnvolle Erfassung der Risiken ist eine Orientierung an den Wertschöpfungsstufen empfehlenswert.

Bewertung und Steuerung von Risiken



- hoher Handlungsbedarf -> Risikovermeidung bzw. -begrenzung
- mittlerer Handlungsbedarf -> Risikoverminderung bzw. -versicherung
- niedriger Handlungsbedarf -> Risikoüberwälzung bzw. Risiko selbst tragen

Im Anschluss an ihre Identifikation sind die Risiken sowohl individuell als auch hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sowie das Schadenpotenzial zu bewerten. Um eine bessere Übersicht über den Handlungsbedarf zu bekommen, empfiehlt sich die Einordnung der einzelnen Risiken in eine Risikomatrix. Im obigen Beispiel sind die Risiken im dunkelgrauen Bereich mit höchster Priorität zu behandeln, da dort die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit respektive das größte Schadenpotenzial besteht. Die Risikosteuerung setzt idealerweise bei den Risiken mit dem höchsten Handlungsbedarf (hohes Schadenpotenzial, hohe Eintrittswahrscheinlichkeit) an. Eine vollständige Eliminierung des Gesamtrisikos ist in der Regel nicht möglich, weshalb die Risikosteuerung immer eine Minimierung des Gesamtrisikos zum Ziel hat.

Kontrolle der Risiken:

Die eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen sind in regelmäßigen Abständen auf ihre Effektivität zu überprüfen. Zudem ist in einem rollierenden Prozess zu prüfen, ob das Unternehmen ggf. neuen Risiken ausgesetzt ist bzw. bestehende Gefährdungen nicht mehr von Bedeutung sind.

Abbildung 15
Exemplarische Risikomatrix

3.1.3 Balanced Scorecard

So gut wie keine Rolle spielt bei kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen die Balanced Scorecard (BSC). Lediglich bei 6 Prozent der teilnehmenden mittleren Energieversorgungsunternehmen ist die BSC im Einsatz. Circa 20 Prozent der Teilnehmer unserer Umfrage ziehen eine Implementierung in Erwägung. Dabei ist gerade die BSC ein sinnvolles Instrument zur strategischen Steuerung und Bindeglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Die BSC setzt verschiedene Perspektiven – Finanzen, Markt, Prozesse und Mitarbeiter – in Beziehung zueinander und vereinheitlicht die strategische Zielausrichtung.



Abbildung 16 Dimensionen strategischer Zielsetzungen in Anlehnung an die Balanced Scorecard



3.2 Operative Controllinginstrumente zur Steuerung und Kontrolle der Zielvorgaben

Kernaufgabe des operativen Controllings ist nach unserem Verständnis die kontinuierliche Begleitung, d.h. zeitnahe Planung, Steuerung und Kontrolle, der operativen Geschäftsprozesse. Dazu zählt die Festlegung und Überwachung von Jahresbudgets, die Ermittlung relevanter Kennzahlen sowie deren Kommunikation an das Management. Neben der Informationsfunktion kommt dem operativen Controlling somit ebenfalls eine Steuerungsfunktion zu. Das operative Controlling hilft

dem Management, Schwachstellen und Fehlentwicklungen in den operativen Abläufen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Darüber hinaus soll das operative Controlling Verbesserungs- und Wachstumspotenziale aufzeigen und die Wert- und Kostentreiber des Unternehmens im Hinblick auf die langfristigen strategischen Ziele adäquat steuern.

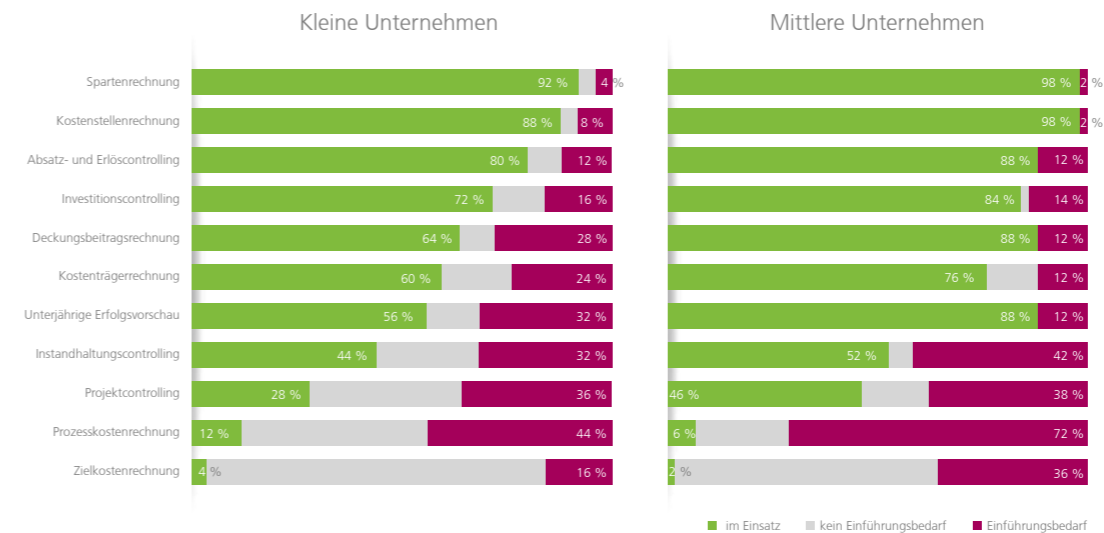


Abbildung 17 Im Einsatz befindliche operative Controllinginstrumente der teilnehmenden Energieversorgungsunternehmen

Im Vergleich zu den strategischen Controllinginstrumenten sind die operativen Instrumente bei Energieversorgungsunternehmen häufiger im Einsatz. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Beobachtungen aus unserer Umfrage im Jahr 2009, wonach Controlling bei Energieversorgern zwar stattfindet, jedoch mit kurzem Planungshorizont und eher passivem Charakter.

3.2.1 Bereichsübergreifende operative Controllinginstrumente

Die **Spartenrechnung** ist das am häufigsten zum Einsatz kommende operative Controllinginstrument. Das dürfte auch darauf zurückzuführen sein, dass Energieversorgungsunternehmen mit Netzbetrieb nach § 6b EnWG zur Erstellung eines Tätigkeitsabschlusses verpflichtet sind. Die Spartenrechnung zeigt der Unternehmensleitung transparent auf, welche Ergebnisbeiträge die verschiedenen Aktivitäten liefern und wo gegebenenfalls Korrekturbedarf besteht. Es gilt aber immer zu berücksichtigen, dass die Zuordnung von Gemeinkosten eine Spartenrechnung beeinflusst und verzerren kann.

Ebenfalls häufig im Einsatz ist die **Kostenstellenrechnung**. Sie dient der verursachungsgerechten Zuordnung von Kosten und der sachgerechten Erfolgsermittlung und ermöglicht die Zuordnung der einzelnen Kostenarten zum „Ort“ der jeweiligen Kostenentstehung bzw. Leistungserbringung. Insbesondere mit Blick auf das Versorgungsnetz spielt die Kostenstellenrechnung eine wichtige Rolle.

Nachholbedarf besteht bei der unterjährigen Erfolgskontrolle. Das zeigt sich in der Tatsache, dass 44 Prozent der kleinen und 12 Prozent der mittleren Energieversorgungsunternehmen über keine **unterjährige Erfolgsvorschau** verfügen. Sie soll dem Management in regelmäßigen Abständen (z. B.

monatlich oder quartalsweise) den Unternehmenserfolg aufzeigen und Rückschlüsse auf das zu erwartende Jahresergebnis liefern. Unternehmen, die auf eine unterjährige Erfolgsvorschau verzichten, besitzen während des laufenden Geschäftsjahres keine oder nur begrenzte Informationen über die Geschäftsentwicklung sowie über den Zielerreichungsgrad einzelner Geschäftsfelder oder Maßnahmen. Daher sind diese Unternehmen nicht in der Lage, während des Jahres schnell und flexibel auf Zielabweichungen zu reagieren und die Verlustrisiken zu senken oder Ertragschancen zu ergreifen.

Den höchsten Einführungsbedarf bei den operativen Controllinginstrumenten sehen die teilnehmenden Unternehmen in der **Prozesskostenrechnung**, was jedoch im Kontext der diskutierten Einführung der Prozesskostenrechnung im Zuge der Anreizregulierung zu interpretieren ist. Aufgrund der aktuellen Beschlüsse der Bundesnetzagentur ist die Prozesskostenrechnung für die anstehenden Kostenprüfungen in den Jahren 2015 und 2016 allerdings nicht von Bedeutung.

3.2.2 Bereichsabhängige operative Controllinginstrumente

Gerade im anlagenintensiven Erzeugungs- und Netzbetrieb kommt dem **Instandhaltungs- und dem Investitionscontrolling** eine wichtige Rolle zu. Beide Instrumente haben die Aufgabe, den Bedarf an notwendigen Maßnahmen zum Erhalt des Anlagenbestands zu ermitteln und zu budgetieren sowie die Durchführung kontinuierlich zu überwachen und zu steuern. Ziel ist es, Anlagenausfallkosten zu vermeiden und eine effiziente Durchführung von Maßnahmen zu gewährleisten. Instandhaltungs- und Investitionscontrolling sind nicht isoliert zu betrachten, sondern im Rahmen eines übergeordneten Anlagencontrollings einzuordnen. Unsere Umfrage zeigt, dass weniger als die Hälfte aller Unternehmen ein Instandhaltungscontrolling durchführt und auch das Investitionscontrolling bei circa einem Viertel der teilnehmenden Unternehmen nicht zum Einsatz kommt. Insbesondere in anlagen- bzw. kapitalintensiven Unternehmenssparten wie der Erzeugung oder den Verteilernetzen sind das Instandhaltungs- und das Investitionscontrolling jedoch wichtige Erfolgsbausteine, um die Vermögenssubstanz langfristig zu sichern. Investitions- und Instandhaltungscontrolling sollten idealerweise kaufmännische und technische Aspekte kombinieren, Budgets je geplanter Maßnahme festlegen und einen Soll-Ist-Kosten-Abgleich sowie eine Nachkalkulation nach Abschluss der Maßnahme umfassen.

Im Bereich des **Vertriebscontrollings** sind die Absatz- und Erlösplanung sowie die Deckungsbeitragsrechnung bereits weit verbreitet. Die teilnehmenden Unternehmen sehen hier geringen Handlungs- und Einführungsbedarf.

Ein Vergleich mit unserer Controllingstudie aus dem Jahr 2009 zeigt, dass 20 Prozent der Energieversorgungsunternehmen ihr Vertriebscontrolling in den letzten Jahren erweitert und optimiert haben. Dennoch besteht gerade bei den kleinen Energieversorgungsunternehmen nach wie vor Handlungsbedarf. Das ergibt sich aus der Tatsache, dass mehr als ein Viertel der teilnehmenden kleinen Versorgungsunternehmen beabsichtigt, eine Deckungsbeitragsrechnung zu implementieren.

Beim **Projektcontrolling** besteht Nachholbedarf. Lediglich ein Drittel der kleinen Unternehmen ist bei größeren Investitionsprojekten kontinuierlich über den Projektstatus und -fortschritt informiert. Um jedoch die Zielerreichung einzelner Projektstufen kontrollieren und ggf. korrigierend eingreifen zu können, ist die Ermittlung von Kennzahlen wie Fertigstellungsgrad und Ressourcenverbrauch sinnvoll. Oftmals ist infolge eines fehlenden Projektcontrollings das Einhalten von Zeitplänen und Kostenbudgets nicht möglich. Dadurch kann die mit der Investition verbundene Renditeerwartung in Gefahr geraten.

3.3 Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene: Unterjährige Erfassung

Die unterjährige Ermittlung von Kennzahlen trägt dem Gedanken einer aktiven Steuerung des Unternehmens Rechnung. Eine kontinuierliche Ermittlung der wichtigsten unternehmerischen Kennzahlen sowie ein Abgleich mit den im Voraus definierten Zielgrößen und Strategien lassen Erfolgchancen und Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen, sodass entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können. Eine regelmäßige Erhebung und Berichterstattung der wichtigsten Kennzahlen vergrößert den Handlungsspielraum der Unternehmensleitung.

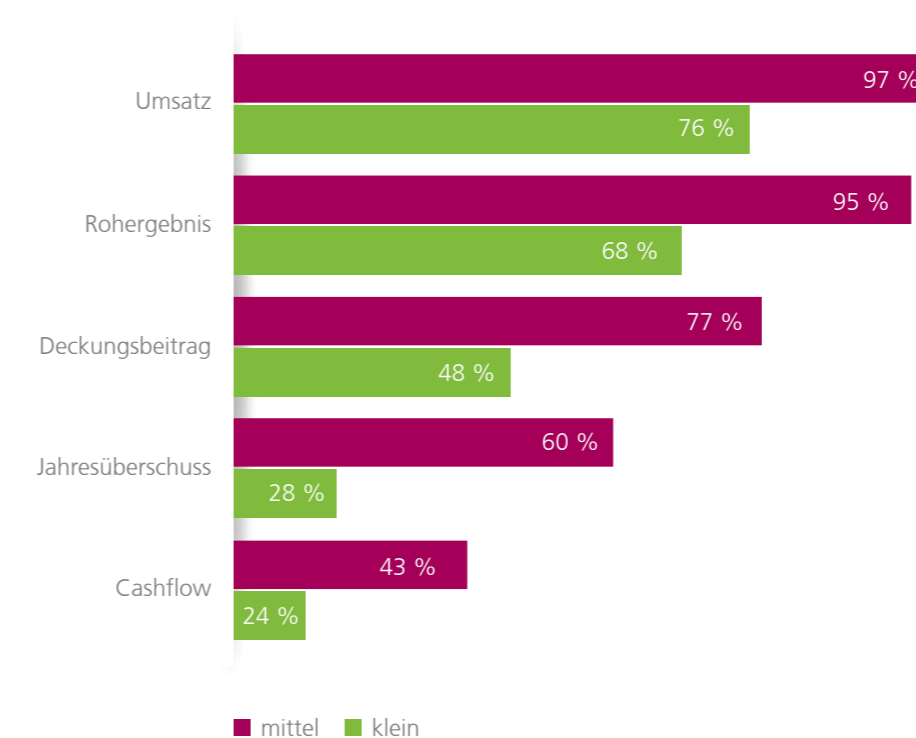


Abbildung 18
Unterjährige Erfassung von Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene

Bei Betrachtung der Umfrageergebnisse fällt auf, dass den Cashflow – also die zentrale Steuerungsgröße für die Finanzierungs- und Liquiditätskraft des Unternehmens – lediglich 43 Prozent der mittleren und 24 Prozent der kleinen Energieversorgungsunternehmen unterjährig ermitteln. Dabei ist gerade die unterjährige Steuerung der Liquidität im Hinblick auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Insgesamt ist festzustellen, dass die unterjährige Erfassung von Ergebniskennzahlen bei mittleren Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt ist als bei kleinen. Insbesondere die Entwicklung des Umsatzes sowie des Rohergebnisses wird in nahezu jedem mittleren Unternehmen auch unterjährig erhoben. Gerade das Rohergebnis dient als wichtige Kennzahl für die Entwicklung der operativen Ertragskraft des Unternehmens.

Aus unserer Sicht ist es empfehlenswert, die Geschäftsentwicklung mittels bestimmter Kennzahlen monatlich oder quartalsweise zu messen und auf das Jahresergebnis hochzurechnen. Gerade kleine Energieversorgungsunternehmen haben hier deutlichen Verbesserungsbedarf. Eine erstmalige Ermittlung des Ergebnisses zum Geschäftsjahresende lässt keine Korrekturmaßnahmen mehr zu und kann zu bösen Überraschungen führen.

Fokus: Management-Cockpit

Ein Management-Cockpit stellt die wichtigsten Informationen für die Geschäftsleitung und das Management plakativ dar. Das Management-Cockpit sollte Kennzahlen umfassen, die die operative Leistungserbringung messbar machen und Aussagen zum Zielerreichungsgrad ermöglichen. Die Verwendung von Charts und Kennzahlen vereinfacht das Ablesen des aktuellen Status und das Erkennen von Entwicklungen, was die Unternehmenssteuerung unterstützt und erleichtert.

Mit dem Abgleich von Plan- und Ist-Größen liefert das Management-Cockpit einen wertvollen Beitrag zur unterjährigen Erfolgsanalyse sowie zur Früherkennung von (Fehl-)Entwicklungen.

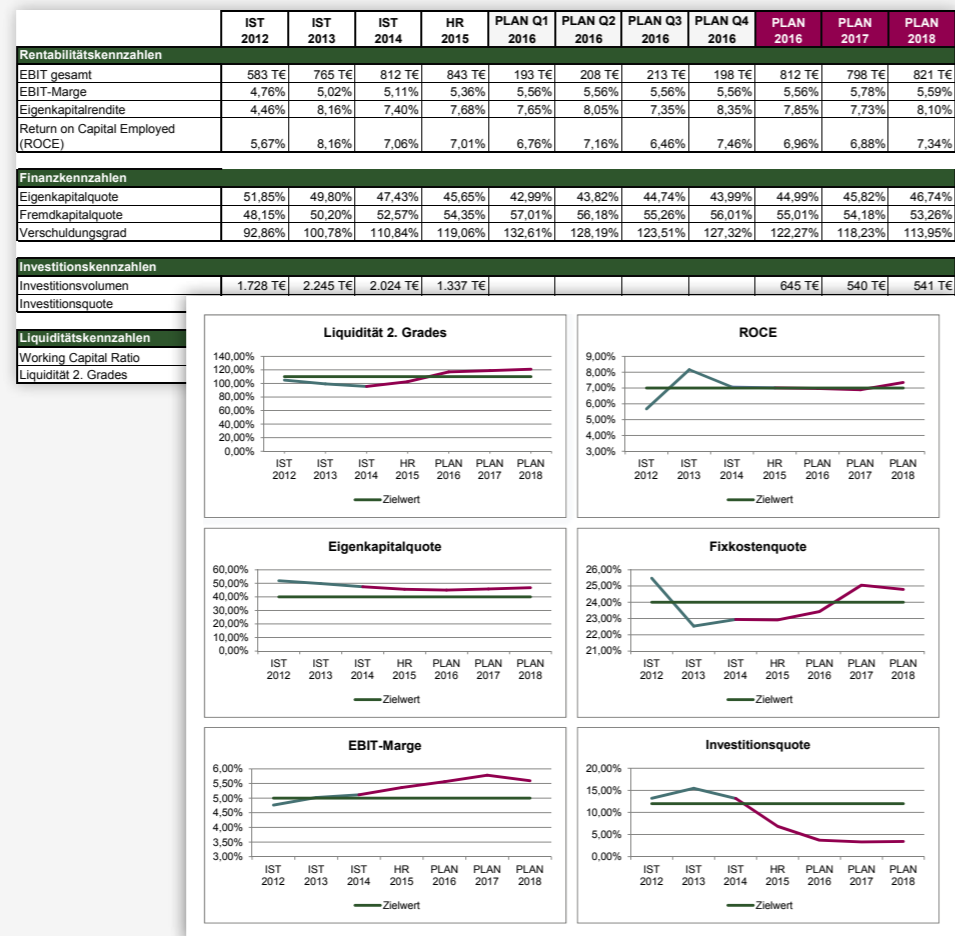


Abbildung 19
Exemplarische Darstellung
eines Management-
Cockpits

Die Darstellung zeigt beispielhaft, wie sich die wichtigsten Kennzahlen aggregieren und übersichtlich aufbereiten lassen, damit der Unternehmensleitung die relevanten Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.

4 Der Mehrwert effektiven Controllings im kostenbasierten System der Anreizregulierung

Im Rahmen der Anreizregulierung sind die Netzbetreiber seit dem Jahr 2009 an individuelle, von der Effizienz des jeweiligen Netzbetreibers abhängige Erlösbergrenzen gebunden. Da die Erlösbergrenzen des Netzbetreibers während der Regulierungsperiode von den Netzkosten entkoppelt sind, erwirtschaften die Netzbetreiber, die die Effizienzvorgaben übererfüllen, höhere Renditen als jene, die die Vorgaben nicht erreichen. Das Delta, das aufgrund der Übererfüllung der Effizienzziele entsteht, stellt zusätzlichen Gewinn für den Netzbetreiber dar. Die Netzbetreiber erhalten somit einen Anreiz, ihre operative Effizienz zu steigern.

Ein kontinuierliches Netzkostencontrolling ermöglicht den Netzbetreibern gerade im Hinblick auf den Abgleich von festgelegtem und gedeckeltem Erlösniveau sowie tatsächlicher Netzkostenentwicklung einen regelmäßigen Überblick über die aktuelle Finanz- und Ertragslage. Außerdem ermöglicht ein fortlaufender Plan-Ist-Abgleich eine aktive Steuerung des Netzbetriebs und trägt dazu bei, eine optimale Kosten- und Erlösstruktur im Fotojahr auszuweisen.

4.1 Einfluss der Anreizregulierung auf das Controlling

Rund 70 Prozent der teilnehmenden Strom- und Gasnetzbetreiber geben an, dass die Anreizregulierung ihre Controllinglandschaft beeinflusst hat. Allerdings haben nur wenige Teilnehmer auch konkrete Controllinginstrumente eingeführt oder -maßnahmen umgesetzt.

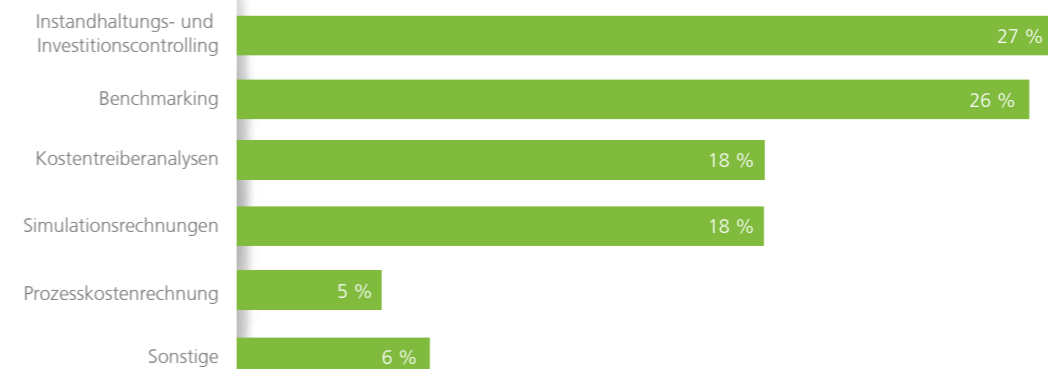


Abbildung 20
Infolge der Anreizregulierung
eingeführte Control-
linginstrumente

27 Prozent der Netzbetreiber haben ein Instandhaltungs- und Investitionscontrolling eingeführt. Beide sind essenzielle Instrumente für die Steuerung der begrenzten finanziellen Ressourcen im System der Anreizregulierung und unterstützen die Geschäfts- bzw. Bereichsleitung bei der effizienten Verwendung der zur Verfügung stehenden Budgets.

Darüber hinaus nehmen 26 Prozent der Netzbetreiber an einem Benchmarking teil. Simulationsrechnungen und Kostentreiberanalyse wenden lediglich 18 Prozent der Unternehmen an.

4.2 Einschätzung der Fähigkeit zur Netzkostensteuerung

Die Frage nach der Einschätzung der Netzkostentransparenz – also der grundlegenden Voraussetzung für die Planung, Steuerung und Überwachung der kalkulatorischen und operativen Netzkosten – beantworteten fast 50 Prozent der teilnehmenden Netzbetreiber mit „mittel“ oder sogar „niedrig“. Hier besteht unserer Ansicht nach ein erhebliches Verbesserungspotenzial.

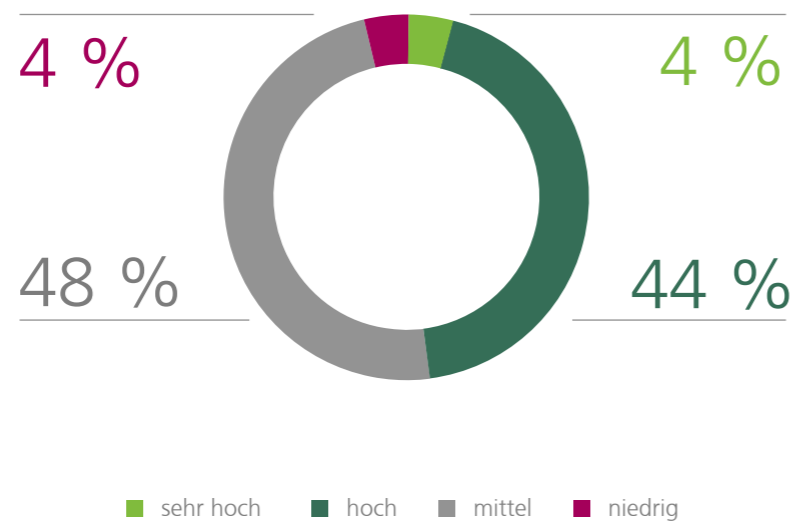


Abbildung 21
Einschätzung der Netzkostentransparenz

Netzbetreiber, die ihre Netzkosten nicht detailliert kennen, laufen immer Gefahr, die von der Regulierungsbehörde „genehmigte“ kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung – sie stellt das Gewinnpotenzial des Netzbetreibers dar – nicht in voller Höhe zu verdienen. Netzkostencontrolling schafft Transparenz und unterstützt das Management, effizient mit dem vorhandenen Kapital bzw. den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu wirtschaften.

Fokus: Regulierungsoptimale Kapitalstruktur

Die Netzentgeltverordnungen erlauben lediglich den Ansatz der kalkulatorischen Restwerte als Basis für die Bestimmung der kalkulatorischen Verzinsung und Abschreibungen. Vereinfacht unterliegt die Ermittlung der Eigenkapitalverzinsung folgender kalkulatorischer Systematik: Durch Subtraktion des Abzugskapitals (z.B. Baukostenzuschüsse) und des verzinslichen Fremdkapitals vom betriebsnotwendigen Vermögen ergibt sich das kalkulatorisch betriebsnotwendige Eigenkapital, das bis zu einer Quote von 40 Prozent des betriebsnotwendigen Vermögens derzeit mit 7,14 Prozent bzw. 9,05 Prozent verzinst wird (abhängig vom Anschaffungszeitpunkt der Versorgungsanlagen). Sobald die Eigenkapitalquote von 40 Prozent jedoch überschritten ist, kommt ein deutlich niedrigerer Eigenkapitalzinssatz zur Anwendung (aktuelle Prognose für 2015: 3,15 %).

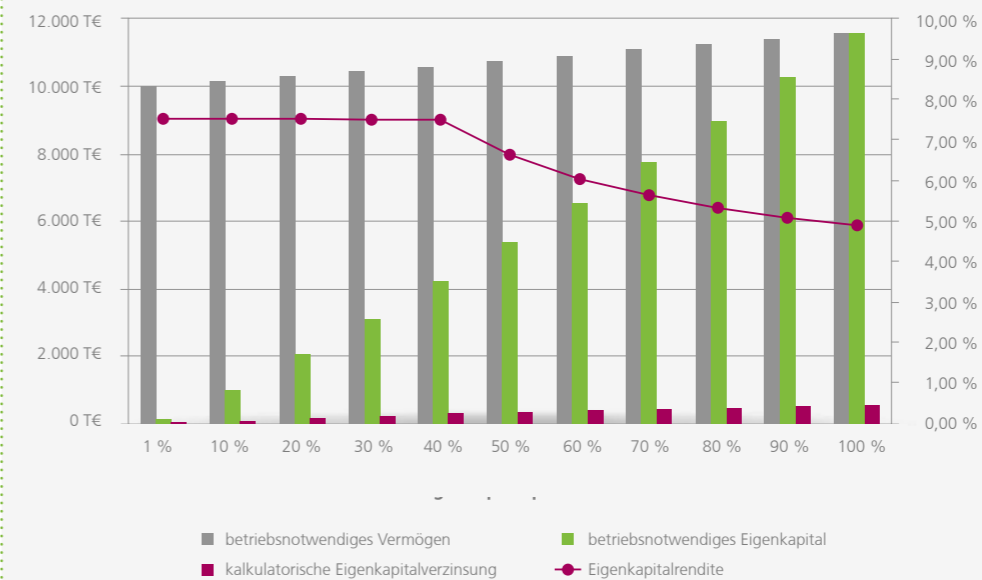


Abbildung 22
Exemplarische Entwicklung der kalkulatorischen Eigenkapitalrendite in Abhängigkeit des eingesetzten Eigenkapitals

Ab einer Eigenkapitalquote von 40 Prozent sinkt die Eigenkapitalrendite, obwohl die nominelle Höhe der Eigenkapitalverzinsung mit zunehmendem Eigenkapital steigt. Aus Sicht eines mehrpartigen Energieversorgungsunternehmens ist zu beurteilen, ob im „Wettbewerb um Kapital“ zwischen den Geschäftsfeldern eine vollständige Eigenfinanzierung des Netzes wirtschaftlich sinnvoll ist oder ob es für das verfügbare Eigenkapital Investitionsalternativen gibt, die eine höhere Renditechance bieten. Für diese Prüfung und Entscheidung sind eine aktive Steuerung der Finanzierungsmittel auf Gesamtunternehmensebene im Rahmen der Unternehmensplanung und des Liquiditätsmanagements genauso wie die regelmäßige Simulation der kalkulatorischen Eigenkapitalquote im Rahmen des Netzkostencontrollings essenziell.

4.3 Anforderungen an ein effektives Netzkostencontrolling

Auf Basis des von der BNetzA durchgeführten Evaluierungsverfahrens der Anreizregulierung und der bisher bekannt gewordenen Vorschläge zur Weiterentwicklung des Regulierungssystems zeichnet sich ab, dass der aktuelle Regulierungsrahmen auch in der dritten Regulierungsperiode im Wesentlichen erhalten bleibt, aber gerade die kleinen und mittleren Netzbetreiber mit einigen tief greifenden Veränderungen rechnen müssen. So wird u. a. über die Absenkung der Kundengrenzen, die zur Teilnahme am vereinfachten Verfahren berechtigen, die Absenkung des pauschalen Anteils der dauerhaft nicht beeinflussbaren Kosten im vereinfachten Verfahren und die Abschaffung der Best-of-Four-Ermittlung beim Effizienzwert diskutiert. Daraus ergibt sich zwangsläufig ein weiter steigender Kosten- und Erfolgsdruck, dem mit einem zielgerichteten und konsequenten Netzkostencontrolling begegnet werden sollte.

Das Netzkostencontrolling liefert Antworten auf folgende Fragen:

- › Ist das Jahresergebnis im Vergleich mit der genehmigten Eigenkapitalverzinsung plausibel?
- › Ist die Netzgesellschaft mit einer regulierungsoptimalen Kapitalstruktur finanziert?
- › Wie hoch sind die Finanzierungskosten im Vergleich zum aktuellen Zinsniveau?
- › Wann und in welcher Höhe sollten Investitionen erfolgen?
- › Sollten Maßnahmen aktiviert oder als Aufwendungen gebucht werden?
- › Ist die Höhe des Umlaufvermögens angemessen?
- › Sind die aktuellen operativen Kosten im Vergleich mit den von der Regulierungsbehörde genehmigten operativen Kosten angemessen?
- › Weichen die Kennzahlen im Vergleich mit anderen Netzbetreibern ab und gibt es dafür plausible Erklärungen?

Fokus: Das Netzkostencontrolling von Rödl & Partner

Das von Rödl & Partner entwickelte Konzept zum Netzkostencontrolling basiert im ersten Schritt auf einer internen Kosten- und Erlösanalyse. Sie ermöglicht eine unternehmensspezifische Prüfung der Kosten und Strukturen. Daneben wird auf Basis einer Kennzahlenanalyse ein unternehmensübergreifendes Benchmarking durchgeführt, um einen Vergleich mit anderen Netzbetreibern zu ermöglichen. Ziel des Benchmarkings ist es, die Kosten- und Prozessstruktur des Netzbetreibers zu beurteilen und Handlungsbedarf aufzuzeigen. Dafür wird auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen, die u. a. im Rahmen der Jahresabschlusserstellung ermittelt worden sind (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Summen- und Saldenliste, Anlagevermögen). Damit erbringen wir für Netzbetreiber folgende Mehrwerte:

- ✓ Ermittlung und Steuerung der Netzkosten und Abgleich mit den genehmigten Erlösbergrenzen
- ✓ Vorbereitung und Optimierung im Hinblick auf die Fotojahre für die kommende Regulierungsperiode
- ✓ Transparenz für Kapitalgeber und Kontrollgremien durch den Abgleich von kalkulatorischem und handelsbilanziellen Ergebnis
- ✓ Argumentationshilfe im Rahmen der nächsten Kostenprüfung

5 Fazit

Die Komplexität in der Energieversorgung nimmt kontinuierlich zu und damit einhergehend verändern sich auch die tradierten Geschäftsmodelle der Energieversorgungsunternehmen. Gerade kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmen stehen zukünftig vor großen unternehmerischen Herausforderungen und Entscheidungen, die gezielt zu analysieren, zu planen und umzusetzen sind. Stand heute ist absehbar, dass gerade zwei zentrale Ressourcen zukünftig limitiert sein werden, die bei einer Neuausrichtung der Geschäftsmodelle von entscheidender Relevanz sein dürften: das Personal und die finanziellen Mittel.

Um mit diesen zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können, bedarf es eines funktionierenden Controllings, das sowohl strategische als auch operative Controllinginstrumente umfasst und dem Management alle relevanten Informationen für eine wertorientierte und nachhaltige Unternehmenssteuerung zeitnah liefert.

Gerade dem strategischen Controlling, also der mittel- bis langfristigen Planung, Steuerung und Kontrolle, kommt im Zuge der unternehmerischen Neuausrichtung ganz besondere Bedeutung zu. Unsere Umfrage zeigt, dass gerade bezüglich des strategischen Controllings Nachholbedarf bei den kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen besteht.

Aber auch im kurzfristigen, operativen Bereich ist Handlungsbedarf vorhanden. Eine unterjährige Erfolgsvorschau ist ein wesentliches, erfolgsrelevantes Steuerungsinstrument, das jedes Unternehmen im Einsatz haben sollte. Es liefert entscheidende Hinweise, um Fehlentwicklungen zeitnah zu erkennen und Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten.

Maßgeschneidertes Controlling sollte immer mehrere Funktionen erfüllen, die sich zusammengenommen als unverzichtbarer Erfolgsfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg und die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle erweisen können. So kann das Controlling erheblichen Mehrwert im Rahmen der Organisationsentwicklung, des Veränderungsmanagements oder des Projektmanagements generieren. Es ermöglicht aber vor allem zielorientiertes Handeln, indem es die aus den Managemententscheidungen resultierenden Unternehmensziele definiert und mess-, steuer- und kontrollierbar macht.

Verfügt ein Energieversorger erst einmal über eine maßgeschneiderte Controllinglösung und ein zur Steuerung notwendiges Kennzahlen-Tableau, das auch ein unterjähriges Berichtswesen berücksichtigt, können die Entscheidungsträger von kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen schneller reagieren und sich auf das Wesentliche – den Wandel in der Energieversorgung – fokussieren.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1** Größe der teilnehmenden Unternehmen
- Abbildung 2** Sparten der teilnehmenden Energieversorgungsunternehmen
- Abbildung 3** Controllingkreislauf
- Abbildung 4** Organisatorische Einordnung des Controllings bei den befragten Energieversorgungsunternehmen
- Abbildung 5** Relevanz aktueller Themen für Energieversorgungsunternehmen und deren Controlling
- Abbildung 6** Aktive Unternehmenssteuerung auf Basis von Informationen aus dem Controlling
- Abbildung 7** Infolge des Controllings initiierte Handlungsmaßnahmen
- Abbildung 8** Analyse der Entwicklung des Return on Capital Employed von 100 kleinen und mittleren Energieversorgungsunternehmen
- Abbildung 9** Controlling entlang der Wertschöpfungskette bei Energieversorgungsunternehmen
- Abbildung 10** Einsatz(-bedarf) strategischer Controllinginstrumente bei den befragten Unternehmen
- Abbildung 11** Wesentliche Bestandteile der Unternehmensplanung
- Abbildung 12** Anforderungen an die Unternehmensplanung
- Abbildung 13** Teilpläne für eine integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung
- Abbildung 14** Exemplarische Risiken für Energieversorgungsunternehmen nach Wertschöpfungsstufen
- Abbildung 15** Exemplarische Risikomatrix
- Abbildung 16** Dimensionen strategischer Zielsetzungen in Anlehnung an die Balanced Scorecard
- Abbildung 17** Im Einsatz befindliche operative Controllinginstrumente der teilnehmenden Energieversorgungsunternehmen
- Abbildung 18** Unterjährige Erfassung von Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene
- Abbildung 19** Exemplarische Darstellung eines Management-Cockpits
- Abbildung 20** Infolge der Anreizregulierung eingeführte Controllinginstrumente
- Abbildung 21** Einschätzung der Netzkostentransparenz
- Abbildung 22** Exemplarische Entwicklung der kalkulatorischen Eigenkapitalrendite in Abhängigkeit des eingesetzten Eigenkapitals

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard	HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
bzw.	beziehungsweise	HR	Hochrechnung
EBIT	Earnings before interest and taxes	i.H.v.	in Höhe von
EEG	Erneuerbare Energien Gesetz	k. A.	keine Angabe
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz	KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
etc.	et cetera	Mio.	Millionen
€	Euro	ROCE	Return on Capital Employed
ggf.	gegebenenfalls	T	tausend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	u. a.	unter anderem
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung	z. B.	zum Beispiel

Über Rödl & Partner

Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 102 eigenen Standorten in 46 Ländern vertreten. Den dynamischen Erfolg in ihren Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdankt sie circa 4.000 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern.

Im Geschäftsbereich Energie begleiten wir von unseren Standorten in Nürnberg und Köln aus Mandanten bei der Realisierung von Energie- und Infrastrukturvorhaben im In- und Ausland. Neben Kommunen, Stadtwerken und Energieunternehmen aller Sparten und Wertschöpfungsstufen stehen auch Projektierer, Investoren und Banken im Mittelpunkt unserer Beratung. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung mit der öffentlichen Hand und deren Beteiligungsunternehmen stellen Projekte im kommunalen und interkommunalen Umfeld einen besonderen Schwerpunkt dar.

Zu unserem Tagesgeschäft zählen die Kommunalisierung von Versorgungsinfrastrukturen sowie die Restrukturierung und Geschäftsfeldentwicklung von Energieversorgern ebenso wie die Begleitung von Erzeugungsprojekten, insbesondere im Bereich der Erneuerbaren Energien. Dabei verstehen wir uns als Partner, der Sie umfassend von der Strategie- und Konzeptphase bis in die Umsetzung der Details des operativen Geschäftsbetriebs begleitet.

Ihre Ansprechpartner



Christoph Beer
Diplom-Betriebswirt (FH)
Certified Valuation Analyst
Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 00
E-Mail: christoph.beer@roedl.com



Anton Berger
Diplom-Ökonom
Diplom-Betriebswirt (FH)
Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 01
E-Mail: anton.berger@roedl.com



Markus Mrozyk
Unternehmensberater
Associate Partner
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-303
E-Mail: markus.mrozyk@roedl.com



Impressum

Herausgeber:

Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 04
E-Mail: energie@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Christoph Beer
E-Mail: christoph.beer@roedl.com

Mitarbeit:

Benjamin Zwinscher, Christoph Hausner

Layout/Satz:

Katharina Muth
E-Mail: katharina.muth@roedl.com

Bei der Erstellung der Studie und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. In der Darstellung der Umfrageergebnisse können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der gesamte Inhalt der Studie und der fachlichen Informationen – mit Ausnahme der eindeutig als solche gekennzeichneten Fremdzitate – ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellern und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellern und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellern de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Rödl & Partner

Rödl & Partner
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Telefon: +49 (9 11) 91 93-35 04
Fax: +49 (9 11) 91 93-35 49
E-Mail: energie@roedl.de

Rödl & Partner
Krankenhaus 1, Im Zollhafen 18
50678 Köln

Telefon: +49 (2 21) 94 99 09-217
Fax: +49 (2 21) 94 99 09-900
E-Mail: energie@roedl.de