

Andreas Hoffjan | Jens Meier
Julia Sartor | Achim Schröder
(Hrsg.)

Controlling in Energieversorgungs- unternehmen

Unternehmenssteuerung in Zeiten
der Energiewende

A hand holding a magnifying glass over a grid of icons representing energy and business. The icons include a sun, a wind turbine, a factory, a power line tower, a gear, and a graph with an upward arrow. The background is a dark blue with a grid of light blue lines.

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Andreas Hoffjan/Jens Meier/Julia Sartor/Achim Schröde (Hrsg.)

Controlling in Energieversorgungs- unternehmen

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling,
TU Dortmund;

Dr. Jens Meier, Geschäftsführer Netz Lübeck GmbH, Lübeck;

Julia Sartor, Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl
Unternehmensrechnung und Controlling, TU Dortmund;

Dr. Achim Schröder, Geschäftsführer Energiewirtschaft/Finanzen Westnetz GmbH,
Dortmund.

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

Print: ISBN 978-3-7910-4091-2 Bestell-Nr. 11432-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-4093-6 Bestell-Nr. 11432-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel

Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

Service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: shutterstock.com)

August 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die Energiebranche durchlebt seit 20 Jahren einen rechtlich-regulatorisch sowie politisch-gesellschaftlich geprägten Wandel. Dieser beeinflusst auf der Unternehmensseite die Aufbauorganisation, interne Prozesse, Kostenstrukturen und Preismodelle der jeweiligen Güter. Dies hat zur Folge, dass in den Unternehmen tradierte Strukturen durchbrochen werden und sich die Unternehmensstrategien in Richtung einer integrierten Kunden- bzw. Wertorientierung bewegen. Auf der Marktseite haben sich ebenfalls neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder, neue Wettbewerber und auch neue Stakeholder entwickelt.

Die veränderten Strukturen in den Unternehmen und im Markt stellen insbesondere an das Controlling in Energieversorgungsunternehmen hohe Anforderungen. Neue Instanzen, wie das Netzcontrolling, Regulierungsmanagement und Risikocontrolling sowie der Kunde und die Wertschöpfung stehen nun im Fokus der operativen Aktivitäten. Dabei entfaltet sich das Controlling organisatorisch nahezu unternehmensindividuell, um den Anforderungen, die die Energiewende mit sich bringt, gerecht zu werden.

Ziel dieser gemeinsamen Herausgeberschaft von zwei Wissenschaftlern und zwei in führender Position tätigen Praktikern ist es, sowohl die Grundzüge des Controlling in Energieversorgungsunternehmen darzustellen, als auch auf spezifische Teilbereiche einzugehen. Dazu ist das Werk wie folgt aufgebaut. Zunächst werden in Teil I die Grundlagen der Energiebranche und das generelle Verständnis des Controlling vorgestellt. Im Anschluss erörtert Teil II die strategischen Aufgaben eines energiewirtschaftsspezifischen Controlling und dessen Umsetzung. Teil III des Buches widmet sich der ersten Reihe der operativen Aufgaben ohne spezifischen Geschäftsfeldbezug, worauf folgend Teil IV dann konkreten Bezug auf operative Aufgaben in den spezifischen Geschäftsfeldern nimmt. Das Buch schließt in Teil V mit der Gestaltung des Controlling in Rahmen der Organisation und wertorientierten Ausrichtung. In jedem Teilbereich wird ein Literaturüberblick der universitären Mit-Herausgeber im Sinne eines „state of the art“ vorangestellt, bevor die Themen aus mehr praktischer Sicht beleuchtet werden.

Ein Buchprojekt bedarf der Unterstützung einer Vielzahl von Personen. Unserer besonderer Dank gilt den Co-Autoren aus der Praxis, die neben ihren herausfordernden beruflichen Aufgaben die Zeit gefunden haben, ihre Erfahrungen zu verschriftlichen und sie damit auch mit anderen zu teilen. Danken möchten wir auch den früheren und aktuellen Mitarbeitern des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der TU Dortmund, die sich neben ihrer Promotion inhaltlich intensiv eingebracht haben. Dank gebührt zudem der wissenschaftlichen Hilfskraft Nina Topp für die akribische Durchsicht des Manuskripts. Schließlich möchten wir den Studierenden der TU Dortmund für die in der zugehörigen Vorlesung von Prof. Heinz-Werner Ufer bzw. Dr. Achim Schröder und in dem Seminar „Controlling in Netzindustrien“ geleisteten zahlreichen kritischen Fragen und herausfordernden Anmerkungen danken.

Da sich dieser Dialog als ausgesprochen fruchtbar erwiesen hat, möchten wir auch alle Leser herzlich einladen, uns Fragen, Anregungen und Kritik unter der nachfolgend angeführten Anschrift zukommen zu lassen:

Technische Universität Dortmund
Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling
Vogelpothsweg 87; 44227 Dortmund
Tel.: 0231/755-3140; Fax: 0231/755-3141
E-Mail: Andreas.Hoffjan@tu-dortmund.de

Allen Lesern wünschen wir viel Spaß bei der Lektüre

Dortmund, im Frühjahr 2018

Andreas Hoffjan
Jens Meier
Julia Sartor
Achim Schröder

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	VIII
Teil I Energiewende als Katalysator des Controlling in der Energiewirtschaft	1
1 Energiewende als Katalysator des Controlling in der Energiewirtschaft	3
Teil II Aufgaben des strategischen Controlling	23
1 Strategisches EVU-Controlling	25
2 Strategisches Netzcontrolling: Netzkooperationen und -übergänge	39
3 Strategieentwicklung mit Hilfe von Szenarioanalyse	56
Teil III Geschäftsfeldübergreifende Aufgaben des operativen Controlling	73
1 Operatives Controlling im geschäftsfeldübergreifenden Einsatz	75
2 Performance Measurement am Fallbeispiel des Netzgeschäfts	95
3 Effektive Anwendung des Berichtswesens in der Energiewirtschaft	113
4 Werttreiberbasiertes Planungs- und Steuerungsmodell eines Stadtwerks	127
5 Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen	143
6 Verrechnungspreise in der Energiewirtschaft	159
Teil IV Aufgaben des Controlling in einzelnen Geschäftsfeldern	181
1 Geschäftsfeldspezifisches EVU-Controlling	183
2 Risikocontrolling in der Energiebeschaffung	205
3 Vertriebscontrolling zur Steuerung des überregionalen Strom- und Gasvertriebs	225
4 Operatives Netzcontrolling	241
Teil V Gestaltung des Controlling	261
1 Organisation und Implementierung des Controlling	263
2 Erfolgsfaktoren der Organisation des Controlling in der neuen EVU-Welt	277
3 Erwartungen des Aufsichtsrates und anderer Stakeholder an das Controlling...	289

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Energiewende als Katalysator des Controlling in der Energiewirtschaft	1
1	Energiewende als Katalysator des Controlling in der Energiewirtschaft	3
1.1	Einleitung	4
1.2	Die Energiewende als Zäsur für die Energiewirtschaft	5
1.3	Controlling-Konzeptionen	9
1.3.1	Controlling-Konzeption nach <i>Horváth</i>	9
1.3.2	Controlling-Konzeption nach <i>Weber/Schäffer</i>	11
1.3.3	Controlling-Konzeption nach <i>Reichmann</i>	14
1.3.4	Controlling-Konzeption nach <i>Küpper</i>	16
1.4	Synthese der Controlling-Konzeptionen	18
	Literaturverzeichnis	20
	Gesetzesverzeichnis	21
Teil II	Aufgaben des strategischen Controlling	23
1	Strategisches EVU-Controlling	25
1.1	Aufgaben des strategischen Controlling	26
1.2	Geschäftsfelderweiternde Aufgaben	28
1.2.1	Beteiligungscontrolling	28
1.2.2	Investitionscontrolling	30
1.2.3	Steuerung neuer Geschäftsmodelle	33
1.3	Geschäftsfeldverkleinernde Aufgaben	35
1.3.1	Rückbau von Kernkraftwerken	35
1.3.2	Vergabe an externe Dienstleister	36
	Literaturverzeichnis	37
2	Strategisches Netzcontrolling: Netzkooperationen und -übergänge	39
2.1	Besonderheiten des Geschäftsfeldes Netz	40
2.2	Konzessionsübernahmen als Geschäftsfelderweiterung	41
2.2.1	Konzessionsverträge und deren Bedeutung für Verteilnetzbetreiber	41
2.2.2	Streitpunkte: Zuschlagskriterien, Kaufpreisbestimmung und Erlösobergrenzenübertragung	42
2.2.3	Entwicklung einer Konzessionsstrategie	46
2.3	Netzkooperationen	47
2.3.1	Wertschöpfungsstufen im Netzbetrieb	47
2.3.2	Formen von Netzkooperationen	48
2.3.3	Praxisbeispiel: Gründung einer Netzeigentumsgesellschaft	52
2.4	Fazit und Zusammenfassung	54
	Literaturverzeichnis	54
	Gesetzesverzeichnis	54

3	Strategieentwicklung mit Hilfe von Szenarioanalyse	56
3.1	Die Szenarioanalyse als Instrument zur Gestaltung einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie in Unternehmen der Energiebranche	57
3.2	Theoretischer Hintergrund	58
3.2.1	Ablaufschritte der Szenarioanalyse.....	58
3.2.2	Ablaufschritte der Strategieentwicklung mit Hilfe von Szenarien	59
3.3	Fallstudie: Anwendung der Szenario-Methodik im energiewirtschaftlichen Umfeld.....	62
3.3.1	Anwendung der Szenario-Methodik in der Praxis.....	62
3.3.2	Teilprojekt A: Erarbeitung von Zukunftsszenarien.....	63
3.3.3	Teilprojekt B: Überprüfung der Unternehmensstrategie.....	67
3.4	Fazit	69
	Literaturverzeichnis.....	70
	Teil III Geschäftsfeldübergreifende Aufgaben des operativen Controlling	73
1	Operatives Controlling im geschäftsfeldübergreifenden Einsatz	75
1.1	Einleitung.....	76
1.2	Performance Measurement	76
1.3	Berichtswesen	80
1.4	Unternehmensplanung	85
1.5	Kostenmanagement.....	89
1.5.1	Prozess-, Gemein- und Fixkostenmanagement.....	89
1.5.2	Kostentransparenz und Leistungsverrechnung der IT.....	90
	Literaturverzeichnis.....	93
2	Performance Measurement am Fallbeispiel des Netzgeschäfts	95
2.1	Von der Strategie zum Performance Measurement.....	96
2.1.1	Ausgangslage.....	96
2.1.2	Definition.....	97
2.1.3	Bezug zur Unternehmensstrategie	97
2.1.4	Performance Measurement mittels Balanced Scorecard.....	99
2.2	Implementierung eines Performance Measurement	100
2.2.1	Auswahl der Kennzahlen	100
2.2.2	Kaskadierung der Kennzahlen	103
2.2.3	Einbindung in die Zielvereinbarung	104
2.2.4	Verbesserungsdialog.....	105
2.2.5	Visualisierung.....	106
2.2.6	Einbindung der Mitarbeiter.....	107
2.3	Besonderheiten im Netzgeschäft.....	108
2.3.1	Herausforderungen für Netzbetreiber	108

2.3.2	Rückkopplung Kosten auf Erlöse	108
2.4	Fazit.....	109
	Literaturverzeichnis	109
3	Effektive Anwendung des Berichtswesens in der Energiewirtschaft	113
3.1	Internes Berichtswesen in der Energieversorgung	114
3.1.1	Anforderungen an interne Berichtsprozesse im Controlling von EVUs	114
3.1.2	Das interne Berichtswesen der <i>HanseWerk AG</i>	115
3.2	Effizientere Planungsprozesse bei der <i>HanseWerk AG</i> mittels Middle-up-Planungsverfahren.....	119
3.2.1	Zielsetzung der Prozessoptimierung	119
3.2.2	Ergebnis der Prozessoptimierung	121
3.3	Ausblick	124
	Literaturverzeichnis.....	124
	Gesetzesverzeichnis.....	125
4	Werttreiberbasiertes Planungs- und Steuerungsmodell eines Stadtwerks .	127
4.1	Einleitung.....	128
4.2	Elemente der wertorientierten Unternehmenssteuerung	128
4.2.1	Der Shareholder-Value-Ansatz.....	128
4.2.2	Mit Werttreibern zur Unternehmenswertsteigerung	130
4.2.3	Steuerungsgrößen für die Erfassung von Unternehmenswertveränderungen	131
4.3	Konzeption des Modells und werttreiberbasierte Sensitivitätsanalyse	132
4.3.1	Definition der Soll-Situation.....	132
4.3.2	Konzeption des Modells in <i>Microsoft Excel</i>	132
4.3.3	Diskussion der Ergebnisse	134
4.4	Schlussbetrachtung	140
	Literaturverzeichnis.....	141
5	Kostenmanagement in Energieversorgungsunternehmen.....	143
5.1	Herausforderungen in der Energiewirtschaft	144
5.2	Methodisches Vorgehen.....	145
5.3	Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme in den 10 größten deutschen EVUs.....	146
5.3.1	Überblick über die Programme.....	146
5.3.2	Bezeichnung der Programme.....	147
5.3.3	Zielsetzung und Zielerreichung der Programme.....	150
5.3.4	Laufzeiten der Programme.....	151
5.3.5	Ansatzpunkte der Programme.....	152
5.3.6	Form der Berichterstattung	154
5.4	Fazit	155

Literaturverzeichnis	156
6 Verrechnungspreise in der Energiewirtschaft.....	159
6.1 Einführung	160
6.1.1 Energiehandel	160
6.1.2 Vertrieb.....	160
6.1.3 Beschaffungsstrategien an der Schnittstelle Energiehandel/Vertrieb.....	161
6.2 Interne Verrechnungspreise	162
6.2.1 Begriffliche Abgrenzung	162
6.2.2 Funktionen.....	163
6.2.3 Arten von Verrechnungspreisen	163
6.3 Interne Leistungsverrechnung und Ergebniskalkulation.....	166
6.3.1 Auswahl der Methode.....	166
6.3.2 Anwendung marktpreisbasierter Verrechnungspreise	168
6.4 Fazit	178
Literaturverzeichnis.....	179
Teil IV Aufgaben des Controlling in einzelnen Geschäftsfeldern	181
1 Geschäftsfeldspezifisches EVU-Controlling	183
1.1 Allgemeine Geschäftsfeldsteuerung.....	184
1.2 Geschäftsfeld Erzeugung	185
1.3 Geschäftsfeld Beschaffung	186
1.4 Geschäftsfeld Vertrieb	189
1.4.1 Zielsetzung vertrieblicher Steuerung.....	189
1.4.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung und Kundenwertanalyse.	190
1.4.3 Kennzahlen des Vertriebscontrolling.....	194
1.5 Geschäftsfeld Netze	196
1.6 Geschäftsfeld Energie(nahe)-Dienstleistungen	199
Literaturverzeichnis.....	202
2 Risikocontrolling in der Energiebeschaffung	205
2.1 Energiebeschaffung und ihre Risiken	206
2.1.1 Energiebeschaffungsmärkte und Beschaffungsstrategien.....	206
2.1.2 Risikolandkarte der Energiebeschaffung	207
2.2 Risikomanagement und Risikocontrolling in der Energiebeschaffung.....	211
2.2.1 Sachliche und rechtliche Begründung zum Risikomanagement	211
2.2.2 Ablauforganisation des Risikomanagement.....	212
2.2.3 Risikocontrolling als Unterstützungs- und Informationsinstrument.....	215

2.2.4	Aufbauorganisation des Risikomanagements und Risikocontrolling	215
2.3	Operatives Risikocontrolling und seine Instrumente	217
2.3.1	Limitsysteme und Risikopositionsbewertung	217
2.3.2	Controlling der Marktpreisrisiken.....	218
2.3.3	Controlling der Kreditausfallrisiken	219
2.4	Fazit unter Berücksichtigung vertrieblicher Aspekte	221
	Literaturverzeichnis.....	221
	Gesetzesverzeichnis.....	223
3	Vertriebscontrolling zur Steuerung des überregionalen Strom- und Gasvertriebs.....	225
3.1	Einleitung.....	226
3.2	Vertriebscontrolling in der Energieversorgung	226
3.2.1	Einordnung und Funktion	226
3.2.2	Aufgaben und Anforderungen	227
3.2.3	Dimensionen und Instrumente	228
3.3	Deckungsbeitragsrechnung als Steuerungsinstrument	230
3.3.1	Aufgaben und Ziele	230
3.3.2	Aufbau und Struktur	231
3.3.3	Fazit	233
3.4	Reporting als Steuerungsinstrument	234
3.4.1	Einordnung des Standardreportings	234
3.4.2	Geeignete Steuerungsgrößen	235
3.4.3	Darstellung und Datenauswertung	236
3.5	Zusammenfassung und Ausblick	237
	Literaturverzeichnis.....	238
4	Operatives Netzcontrolling.....	241
4.1	Gesetzlicher Rahmen und Zieldreieck in der Netzwirtschaft.....	242
4.2	Abgrenzung von operativem und strategischem Netzcontrolling	242
4.3	Bausteine des operativen Netzcontrolling	243
4.3.1	Werttreiber in der Netzwirtschaft	243
4.3.2	Kostenmanagement.....	245
4.3.3	Asset-Management	247
4.3.4	Finanzierungsmanagement	248
4.3.5	Bilanzierungsmanagement.....	251
4.3.6	Kommunikationsmanagement	254
4.3.7	Regulierungsmanagement.....	256
4.4	Fazit und Zusammenfassung.....	258
	Literaturverzeichnis.....	258
	Gesetzesverzeichnis	259

Teil V Gestaltung des Controlling	261
1 Organisation und Implementierung des Controlling	263
1.1 Überblick	264
1.2 Organisation des Controlling	264
1.2.1 Aufbauorganisation des Controlling	264
1.2.2 Management Accounting Change	268
1.3 Zukünftige Rolle des Controllers	270
1.3.1 Neue Wettbewerber	270
1.3.2 Neue Adressaten	272
1.3.3 Neue Aufgaben	272
1.4 Ausblick	274
Literaturverzeichnis	274
2 Erfolgsfaktoren der Organisation des Controlling in der neuen EVU-Welt.....	277
2.1 Die Energiewirtschaft im Umbruch: vom Monopol zum Wettbewerbsmarkt	278
2.1.1 Auswirkungen der Liberalisierung und Veränderung der Wertschöpfungskette	278
2.1.2 Rolle und Wahrnehmung des Controlling in der alten EVU- Welt	279
2.2 Neuausrichtung des Controlling in EVU	279
2.3 Ausgewählte Erfolgsfaktoren des Controlling in der neuen EVU-Welt	281
2.3.1 Implementierung des Shareholder Value-/Wertemanagement- Prinzips	281
2.3.2 Starke Verzahnung von Strategie und Controlling	283
2.3.3 Der Erfolgsfaktor Mensch im Controlling eines EVU.....	283
2.4 Fazit	286
Literaturverzeichnis	286
3 Erwartungen des Aufsichtsrates und anderer Stakeholder an das Controlling	289
3.1 Neuausrichtung als Chance	290
3.2 Die Relevanz von Stakeholderinteressen und -erwartungen für das Controlling ergibt sich spätestens aus den Folgen ihrer Nichtbeachtung	291
3.2.1 Interessen und Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen	294
3.2.2 Ist ein Dogmenwechsel erforderlich? – Shareholder-Value- versus Stakeholder-Value-Ansatz.....	295
3.2.3 Vorstoß der Kapitalmarktvertreter mit der Forderung nach einem „Integrated Reporting“	296

3.2.4 Forderung an das Controlling: integrierte Unternehmenssteuerung als Voraussetzung für ein integriertes Reporting	297
3.3 Fazit	301
Literaturverzeichnis	301
Autorenverzeichnis.....	303

