

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</i> AG	115
3.2	Effizientere Planungsprozesse bei der <i>HanseWerk</i> AG 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