

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Themen im Focus

Intellectual Property

# Strategisches Controlling

Sustainability Performance Management

### ICV-Schnapper-Abo

Nur für Teilnehmer des Seminars  
Controller Best Practice  
der CA controller akademie.



Systemisches Controlling  
Digital Leadership Readiness  
Risikomanagement  
Einkaufserfolgstracking



# Regionale Energieversorger im Transformationsprozess

## Anforderungen an das Strategische Controlling

von Stefan A. Duvvuri und Dieter Kellermann

Das Wettbewerbsumfeld in der Energieversorgungsbranche in Deutschland befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Wandels. Politische Entscheidungen wie der Ausstieg aus der Atomenergie, der Ausbau der Erneuerbaren Energien, aber auch regulatorische Anforderungen haben die Rahmenbedingungen nachhaltig verändert. Die Auswirkungen treffen neben den großen Verbundversorgern wie E.ON und RWE auch mittelständisch geprägte Regionalversorger und Stadtwerke.

### Ausgangssituation

Die damit einhergehenden Herausforderungen werden entlang der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette deutlich. Im Zuge der bereits umgesetzten Marktliberalisierung und des anhaltenden technischen Fort-

schritts sind weitere Erzeugungsarten und Anbieter in den Markt getreten. Zu den neuen Wettbewerbern zählen die zahlreichen privatwirtschaftlichen Wind- und Solarparkbetreiber sowie auch Bürgerenergiegenossenschaften. Daneben decken viele Industriezweige ihren Strombedarf zunehmend durch Eigenproduktion, weshalb etablierte Anbieter in der Vergangenheit Marktanteile verloren haben. Aufgrund des anhaltenden Ausbaus der Erzeugungskapazitäten im Bereich Erneuerbare Energien deuten sich in den nächsten Jahren Überkapazitäten auf dem deutschen Strommarkt an. Als Folge sind **niedrige Großhandelspreise** und **sinke Vertriebsrenditen im Erzeugungsgeschäft** bei regionalen und kommunalen Energieversorgern zu erwarten. Daneben entsteht infolge des breiteren Einsatzes energieeffizienter Technik in Industrie und Privathaushalten weiterer Druck im Preiswettbewerb.

Diese veränderten Rahmenbedingungen schränken die Handlungsspielräume der Energieversorger nachhaltig ein. Dies lässt sich bereits an einzelnen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ablesen. So hat die Unternehmensberatung Roland Berger (2014) in einer Studie ermittelt, dass u. a. die EBITDA-Marge von Regionalversorgern und Stadtwerken seit **2004 im Durchschnitt um 30 % rückläufig ist**.

### Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen als kurzfristige Reaktion

Um den veränderten Rahmenbedingungen im Energiemarkt begegnen zu können, werden im Rahmen von Restrukturierungsprojekten insbesondere Kostenstrukturen eingehend untersucht. **Das primäre Ziel besteht darin, kurzfristig**

## Kostensenkungsmaßnahmen zu identifizieren, um insbesondere Innenfinanzierungspotenziale zu realisieren.

Mit zunehmender Häufigkeit von Restrukturierungsprojekten und der damit kumulierten Gesamtdauer ist davon auszugehen, dass deren Grenznutzen stetig abnehmen wird. Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen sind jedoch eine notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im Energiemarkt. Neben den Maßnahmen zur Kostenreduktion, die in der Regel kurzfristig den gestellten Anforderungen gerecht werden, sind daher Maßnahmen notwendig, **um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.**

## Wie können Regionalversorger auf die Umwälzungen reagieren?

Für Regionalversorger bieten sich die folgenden strategische Optionen zur Unterstützung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit an (siehe beispielhaft Deloitte, 2011):

### 1. Digitalisierung der Geschäftsmodelle

Im Zuge des digitalen Wandels werden sich neben der Wettbewerbssituation insbesondere auch Kundenerwartungen und -bedürfnisse weiterentwickeln. Geschäftsprozesse und -modelle müssen diesem Wandel entsprechend angepasst werden. Dies kann grundsätzlich in drei Stufen erfolgen (vgl. Krickel, 2015, S. 43):

- Digitale Nachbildung analoger Geschäftsprozesse (z. B. Dokumentenversand).
- Einsatz neuer digitaler Produkte (z. B. Smart Meter/Smart Grids).
- Neue digitale Geschäftsmodelle (z. B. Smart Cities).

### 2. Eingehen von Partnerschaften

Der Vorteil einer aktiven Kooperationsstrategie liegt darin, Kosten- und Profitabilitätsvorteile **durch die Nutzung von Skaleneffekten** zu realisieren. Insbesondere Investitionen in den kapitalintensiven Wertschöpfungsstufen Erzeugung und Netz werden hierdurch möglich. Diese Option verlangt jedoch möglicherweise ei-

nen Verzicht von unternehmerischem und politischem Einfluss seitens der Eigenkapitalgeber.

### 3. Internationalisierung

Mit einer Internationalisierungsstrategie können Umsatzeinbußen auf den regionalen Märkten durch entsprechenden Umsatz in neuen und wachsenden ausländischen Märkten kompensiert werden. Diese Option wird insbesondere in einem Umfeld mit kommunaler Prägung der Aufsichtsgremien fundamental sein. Dennoch ist davon auszugehen, dass sich die Prüfung gezielter ausländischer Engagements **als Bestandteil eines Transformationsprozesses lohnen kann.**

### 4. Ausbau des Schwerpunkts Erneuerbare Energien

Diese Option bietet die Chance, am Zukunftsmarkt Erneuerbare Energien und dem Aufbau einer Technologieführerschaft in diesem Bereich zu partizipieren. Daneben kann auf diese Weise den Kundenanforderungen nach einer umweltverträglichen Energieproduktion entsprochen werden. Diese Entwicklung wird begleitet vom Aufbau intelligenter, dezentraler Energienetze im Zuge des bereits genannten digitalen Wandels. Diese sog. Smart Grids sind intelligente Energienetze, die alle Akteure des Energiesystems über ein Kommunikationsnetzwerk miteinander verbinden. Ziel ist es, ein ökonomisch effizientes, nachhaltiges Versorgungssystem **bei gleichzeitig hoher Verfügbarkeit** bereitzustellen. Auch in diesem Bereich bieten sich regionalen Versorgern mit dem Angebot entsprechender Dienstleistungen beim Ausbau und dem Betrieb von Energienetzen neue Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung.

### 5. Diversifikation

Die Diversifikation in angrenzende Geschäftsbereiche kann helfen, Umsatzrückgänge zu kompensieren und gar **neue Geschäftsfelder zu bearbeiten** (z. B. Ausbau der Kommunikations- und Immobiliendienstleistungen sowie Förderung der Elektromobilität).

Große Verbundversorger haben bereits auf die geänderten Marktgegebenheiten reagiert. So hat EnBW im Jahr 2013 eine strategische Neuausrichtung gestartet, um sich langfristigen Wachstumsoptionen zu öffnen. Neue Geschäftsmodelle sollen entwickelt und die Unternehmensstruktur komplett umgebaut werden. Auch E.ON forciert eine strategische Neuausrichtung und beschließt in diesem Zusammenhang die Abspaltung des konventionellen Up- und Midstream-Geschäfts. Es ist davon auszugehen, dass die Verbundversorger auch in den kommenden Jahren kostspielige Restrukturierungen umsetzen werden, um eine Neuausrichtung voranzutreiben. Auch die Regionalversorger befinden sich bereits inmitten dieses Transformationsprozesses.

## Welche Funktionen und Aufgaben sollte das Strategische Controlling im Rahmen des Transformationsprozesses übernehmen?

Dem Strategischen Controlling kommt im Rahmen des Transformationsprozesses eine wesentliche Rolle zu. Diese kann abhängig von der gewählten Maßnahme im Rahmen der Transformationsprozesse eine Koordinationsfunktion, eine Planungsfunktion, eine Kontrollfunktion, eine Informationsfunktion oder eine Steuerfunktion beinhalten (in Anlehnung an Buchholz, 2015, S. 50ff.).

Je nach Zeithorizont und Ziel der Maßnahme sollte das Strategische Controlling folgende Funktionen ausüben (siehe [Abbildung 1](#)):

### (1) Funktion im Rahmen der Identifizierung strategischer Optionen

Das Strategische Controlling übt eine tragende Rolle bei der Identifizierung strategischer Optionen aus. **Dabei steht insbesondere das Erkennen von Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vordergrund.** Dies wird ergänzt um eine Einschätzung von Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes. Auf Basis etablierter Analysemethoden und -verfahren (z. B. SWOT-Analysen) werden Geschäftsfelder und auch die Struktur des Beteiligungsportfolios bewertet. Im Ergebnis werden

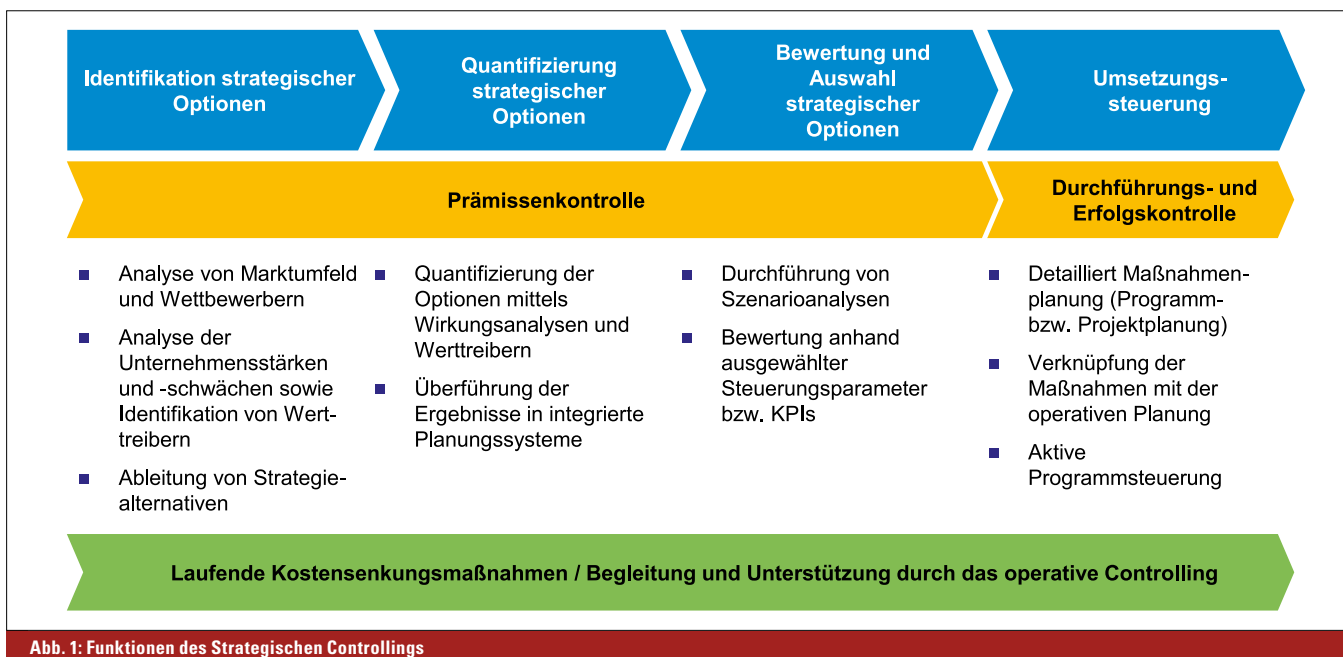


Abb. 1: Funktionen des Strategischen Controllings

Unternehmenseinheiten mit geringer strategischer Bedeutung sowie geringen Wertbeiträgen identifiziert, ergänzt um vorhandene Potenziale und mögliche neue Kerngeschäfte. In dieser Planungsfunktion leistet das Strategische Controlling unverzichtbare Beiträge zur Formulierung sowohl quantitativer als auch qualitativer Unternehmensziele.

## (2) Funktion im Rahmen der Quantifizierung, Auswahl und Bewertung strategischer Optionen

Je nach spezifischer Ausgangssituation, Finanzkraft, Eigentümerstruktur und Zielsetzung stehen regionalen Energieversorgern unter-

schiedliche Maßnahmen zur Verfügung. Im Sinne der Informationsfunktion des Strategischen Controllings werden alternative Maßnahmen in mittel- und langfristigen Szenariorechnungen **als Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensleitung** überführt. Anhand definierter Werttreiber können so mögliche Auswirkungen auf die Konzerntrags- und -finanzlage analysiert werden. Mit Blick auf die spätere Umsetzungssteuerung sind anschließend geeignete Key Performance Indicators (KPI) auszuwählen. Auf diese Weise lassen sich die strategischen Optionen vergleichen und bewerten.

Folgende Voraussetzungen sind für das **Quantifizieren und Bewerten strategischer Optionen** jedoch notwendig:

(a) Effiziente und integrierte Konzernplanungsprozesse

Bei der integrierten Unternehmensplanung werden keine isolierten Teilpläne erstellt, sondern sämtliche Unternehmensbereiche **vertikal wie horizontal** berücksichtigt. Bestehende Abhängigkeiten werden auf diese Weise im Rahmen der Wirtschaftsplanung berücksichtigt. Sofern auch eine systemseitige Integration aller Bereiche vorhanden ist, werden so zeitnahe und einfache Simulationen ermöglicht. Dagegen erschweren eine Vielzahl unterschiedlicher systemseitiger Planungslösungen, zahlreiche (manuelle) Schnittstellen sowie ein geringer Automatisierungsgrad in den Planungsprozessen eine zeitnahe Erstellung der erforderlichen Planungsmodelle und -berechnungen. Neben der Überwindung dieser zumeist historisch bedingten Heterogenität systemseitiger Lösungen besteht gegenwärtig häufig auch noch Optimierungsbedarf in der zeitlichen Straffung des Planungsprozesses.

(b) Kenntnis der Werttreiber

Durch die Verwendung von Werttreibern lassen sich Auswirkungen auf wesentliche Kennzahlen in den Einzelplanungen und der Konzernplanung ermitteln. Nicht mehr die buchhalterisch getriebene Planung von GuV-Positionen, **sondern die Planung von Einflussfaktoren** steht im Vordergrund. Hierzu müssen zunächst die Schlüsselfaktoren identifiziert werden, die die

### Autoren



#### ■ Dr. Stefan A. Duvvuri

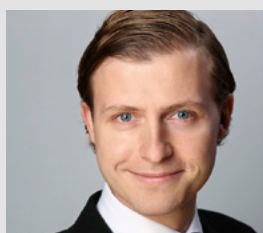
ist Unternehmensberater (Fokus: Governance, Risk and Control sowie strategisches Controlling) sowie Dozent an der Internationalen Berufsakademie (IBA) Darmstadt und war zuvor u. a. als CFO in verschiedenen Medien- und Entertainmentunternehmen tätig.

E-Mail: stefan.duvvuri@internationale-ba.com

#### ■ Dipl.-Kfm. Dieter Kellermann

ist Fachleiter Strategisches Controlling und Beteiligungsmanagement bei der Pfalzwerke Aktiengesellschaft, Ludwigshafen.

E-Mail: dieter.kellermann@pfalzwerke.de



Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Das Planungsvolumen und die Dauer des Planungsprozesses können so deutlich reduziert werden. Voraussetzung ist jedoch, dass für die einzelnen Steuerungsgrößen kausale Wirkungsbeziehungen bekannt sind. Anderenfalls läuft das Strategische Controlling Gefahr, sich einem „Trial- und Error“-Prozess zu unterwerfen, was ineffizient ist.

(c) Definition einer wertorientierten Spitzenkennzahl

Die Auswahl der geeigneten strategischen Option wird erleichtert, wenn **eine zentrale Steuerungsgröße** im Konzern etabliert und im Einsatz ist. Die Steuerungsgröße (z. B. ROCE) soll eine konsequente Wertsteigerung durch Ressourceneffizienz und profitables Wachstum ausdrücken. Daher sollten nur solche strategischen Optionen verfolgt werden, die den größten, positiven Wertbeitrag erwarten lassen. Nur wenn es den Regionalversorgern gelingt, strategische Optionen zu identifizieren, die die nachhaltige Erreichung von Rendite- bzw. Ausschüttungserwartungen der Anteilseigner in Aussicht stellen können, kann die Notwendigkeit eines erforderlichen Transformationsprozesses vermittelt werden.

Bei der Pfalzwerke Aktiengesellschaft, Ludwigshafen, findet die Bewertung strategischer Optionen bzw. damit verbundener Investitionen auf Basis des Economic Value Added (EVA) statt. Diese Steuerungsgröße **ist als Spitzenkennzahl konzernweit etabliert**, und erleichtert so die Bewertung dezentraler Vorhaben aus der Perspektive der Muttergesellschaft.

### (3) Funktion im Rahmen kurzfristiger Kostensenkungsmaßnahmen

Eine wesentliche Aufgabe des Strategischen Controllings besteht in der **Schaffung von Transparenz** durch die Aufbereitung und Darstellung relevanter Daten. Im Falle der Identifikation von kurzfristigen Kosteneinsparpotenzialen werden insbesondere auch Daten des operativen Controllings als Entscheidungsbasis herangezogen. Dies umfasst insbesondere eine nachvollziehbare und verlässliche Darstellung der gegenwärtigen Situation sowie einer Simu-

lation zukünftiger Perioden auf Basis von mittel- und langfristigen Szenariorechnungen (zur Informationsfunktion siehe auch (2)) Zur Wahrnehmung einer Kontrollfunktion in der Umsetzungsphase ist die Beobachtung geeigneter Key Performance Indicators (KPI) zur Beurteilung des Maßnahmen Erfolgs notwendig. Im Rahmen der laufenden Berichterstattung wird der Unternehmensleitung so die Möglichkeit gegeben, steuernd in den Kostensenkungsprozess eingreifen zu können.

### (4) Funktion im Rahmen der Umsetzungssteuerung strategischer Optionen

Die Umsetzung strategischer Optionen erfolgt unter Ableitung wesentlicher Zwischen- bzw. Teilziele der Strategie. Basierend auf Teilzielen erfolgt die Konkretisierung entsprechender Einzelmaßnahmen. Um einer Steuerungsfunktion gerecht werden zu können, sollte die Ausgestaltung eines Steuerungskonzeptes **auf Basis entsprechender Kennzahlen** erfolgen. Im Vorfeld sollten die Zwischen- bzw. Teilziele sowie auch die Einzelmaßnahmen mit den betroffenen Unternehmenseinheiten abgestimmt sein, um Zielkonflikte zu vermeiden. Basierend auf solch einer „Roadmap“ kann nachfolgend eine maßnahmenspezifische Meilensteinplanung erstellt, laufend überwacht und gesteuert werden.

### Fazit

Die Rahmenbedingungen der Energieversorger ändern sich kontinuierlich. Um die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere von Regionalversorgern sicherzustellen, **muss ein Transformationsprozess umgesetzt werden**. Dieser beinhaltet verschiedene strategische Maßnahmen. Hierbei spielt insbesondere **der Digitale Wandel** eine wesentliche Rolle, der eine grundlegende Überprüfung von Geschäftsmodellen mit sich bringt.

Das Strategische Controlling muss sicherstellen, dass erforderliche Maßnahmen frühzeitig in einer entsprechenden „Roadmap“ integriert werden. Wenn das Strategische Controlling in die Lage versetzt wird (u. a. durch eine integrierte Planungs- und Auswertungslandschaft),

seine unterschiedlichen Funktionen im Rahmen des Transformationsprozesses wahrzunehmen, liefert es dem Management umfassende Daten, auf deren Basis sachlich fundierte Entscheidungen zur Neuausrichtung getroffen werden können. **Das Strategische Controlling übernimmt somit eine aktive, wenn nicht gar federführende Rolle im Transformationsprozess.**

Eine erfolgreiche Umsetzung setzt jedoch die intensive Verzahnung des Strategischen Controllings mit den Bereichen Projekt-, Prozess- und Richtlinienmanagement sowie dem operativen Controlling voraus.

### Literatur

Buchholz, L. : Strategisches Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden, 2013

Deloitte: Volatile Industrie? Deutsche Energieversorger im finanziellen Performance-Vergleich, 2011

Krickel, F : Digitalisierung in der Energiewirtschaft, in: Hecker, W./Lau, C./Müller, A. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft, Wiesbaden, 2015, S. 41-73

Roland Berger : Erfolgreich in der Energiewende. Effizienz-Benchmarking als Impulsgeber für Regionalversorger und Stadtwerke, 2014