

Controlling auf lange Sicht unter hoher Unsicherheit am Beispiel des Energiesektors

21. Stuttgarter Controller-Forum

19.9.2007

Dr. Christian Holzherr

Mitglied des Vorstandes/CFO, Energie Baden-Württemberg AG

The logo for EnBW, consisting of the letters 'EnBW' in a bold, blue, sans-serif font. A horizontal orange line is positioned to the left of the 'E'.

Energie
braucht Impulse

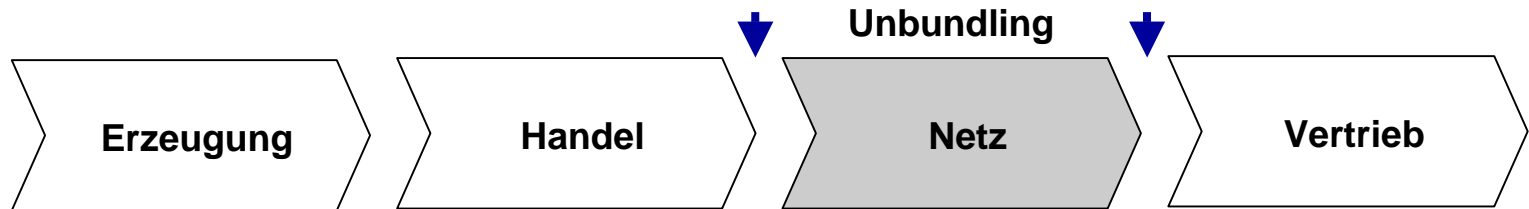
1. Der deutsche Energiesektor – Umbruch ohne absehbares Ende (1)

Vom Monopol zur integrierten Wertschöpfungskette

Vor 1998		Heute
<ul style="list-style-type: none">› v.a. 8 Verbundunternehmen› ca. 170.000 Mitarbeiter im Sektor› Monopole in staatlich demarkierten Gebieten	<ul style="list-style-type: none">› Marktöffnung› Weitreichende gesetzliche Änderungen, u.a.<ul style="list-style-type: none">- Kernenergieausstieg- Erneuerbare Energien - G.- CO₂ - Handel- Energiewirtschaftsgesetz› Nationale Konsolidierung› Kostensenkung/ Fokussierung auf Kerngeschäft	<ul style="list-style-type: none">› v.a. 4 Energiekonzerne› ca.123.000 Mitarbeiter im Sektor› Integrierte Wertschöpfungskette im Wettbewerb:<ul style="list-style-type: none">- Erzeugung- Handel- Vertrieb- regulierter Netzbereich (aber "Als-ob"-Wettbewerb)

1. Der deutsche Energiesektor – Umbruch ohne absehbares Ende (2)

Geschäftsmodelle in der Wertschöpfungskette



	Erzeugung	Handel	Netz	Vertrieb
Geschäftsmodell	Marktgetriebenes Infrastrukturgeschäft	"Bankgeschäft" (Asset-basierte Optimierung)	Reguliertes Infrastrukturgeschäft	Kunden-/markengetriebenes Geschäft
Pol.-reg. Einflüsse	<ul style="list-style-type: none"> › CO₂-Zertifikate › Kernenergieausstieg › Erneuerbare Energien 	<ul style="list-style-type: none"> › Liberalisierung › Integration der Großhandelsmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> › Unbundling › Anreizregulierung › EEG-Einspeisung 	<ul style="list-style-type: none"> › Liberalisierung › Wegfall Preisgenehmigung
Erfolgsfaktoren (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> › Komplexe Investitionsentscheidungen › Kostenminimierung unter Wahrung hoher Sicherheitsstandards 	<ul style="list-style-type: none"> › Risikomanagement › Rendite-/Risikooptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> › Kostensenkungsmanagement › Investitions- und Instandhaltungspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> › Produktdifferenzierung › Marktsegmentierung › Marken(wert)politik

1. Der deutsche Energiesektor – Umbruch ohne absehbares Ende (3)

Der Umbruch geht weiter... (Beispiele)

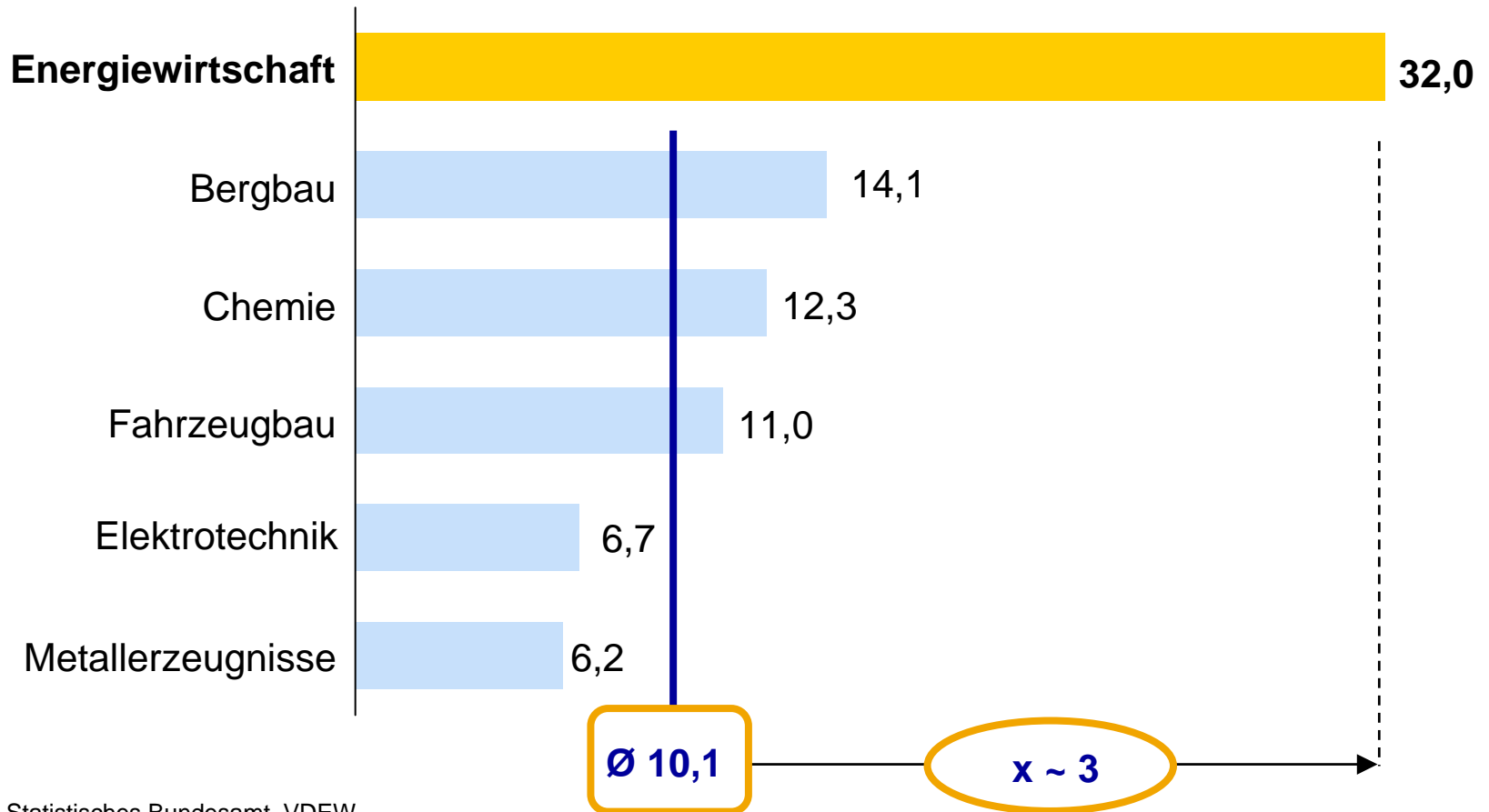


- › Bundesnetzagentur:
fordert anspruchsvolle Kostensenkungsprogramme
- › Kapitalmarkt:
erzwingt Größe und Profitabilität
- › Politik:
 - › Einerseits Drohung der Zerschlagung großer Konzerne
 - › Andererseits Forderung nach nationalen oder europäischen „Champions“ im europäischen Strommarkt
 - › Energieversorger jetzt auch als nationale “Schutzgüter” (?)
- › Kunden:
 - › Transparenz
 - › Preiswürdigkeit
 - › “Good Governance”/ Verantwortung

2. Betriebswirtschaftliche Charakteristika des Energiegeschäfts (1) Hohe und langfristige Kapitalbindung



Sachinvestitionsintensität (Investitionen in Sachanlagen/ MAK),
2005, in TEUR



Quelle: Statistisches Bundesamt, VDEW

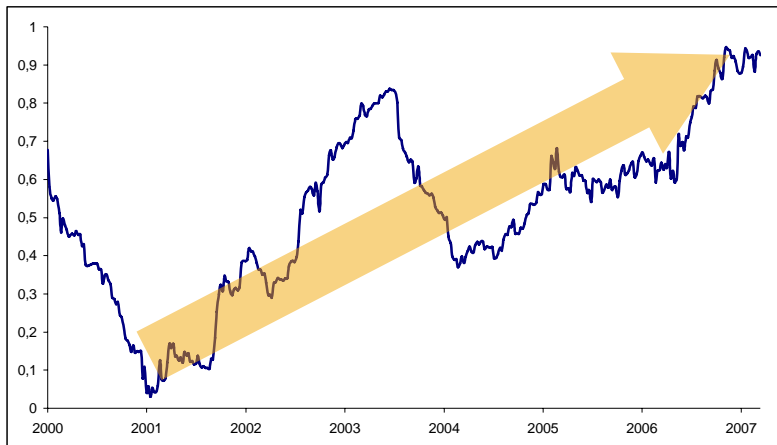
2. Betriebswirtschaftliche Charakteristika des Energiegeschäfts (2) Steigende Unsicherheit aus Sicht des Kapitalmarktes

Entwicklung Beta-Faktoren europäischer Energieversorger

EVU: große integrierte kontinentaleuropäische
Versorger

Gesamtmarkt: Weltindex (DS World)

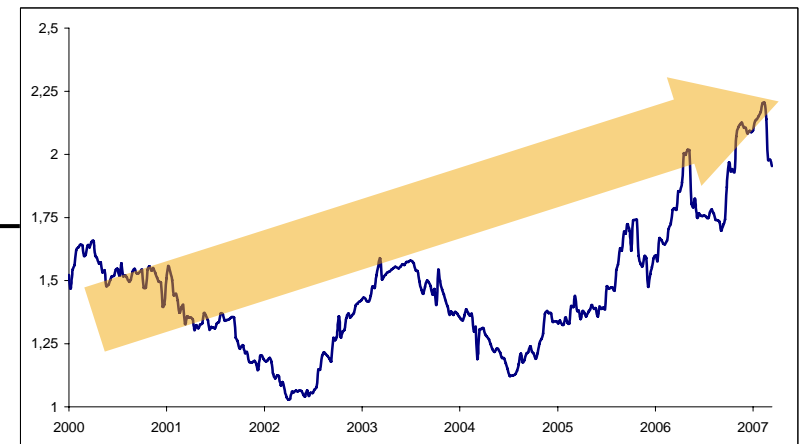
Beta-Faktor EVU



Korrelation EVU zu Gesamtmarkt

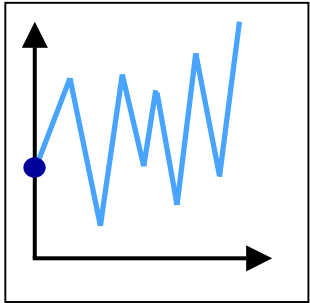


Verhältnis Risiko EVU zu Gesamtmarkt

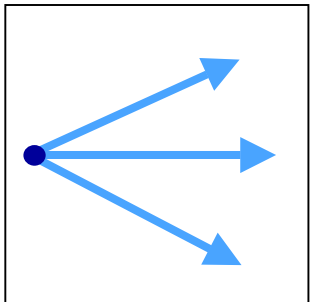


X

2. Betriebswirtschaftliche Charakteristika des Energiegeschäfts (3) Erscheinungsformen der Unsicherheit (Beispiel Wettbewerbsbereiche)



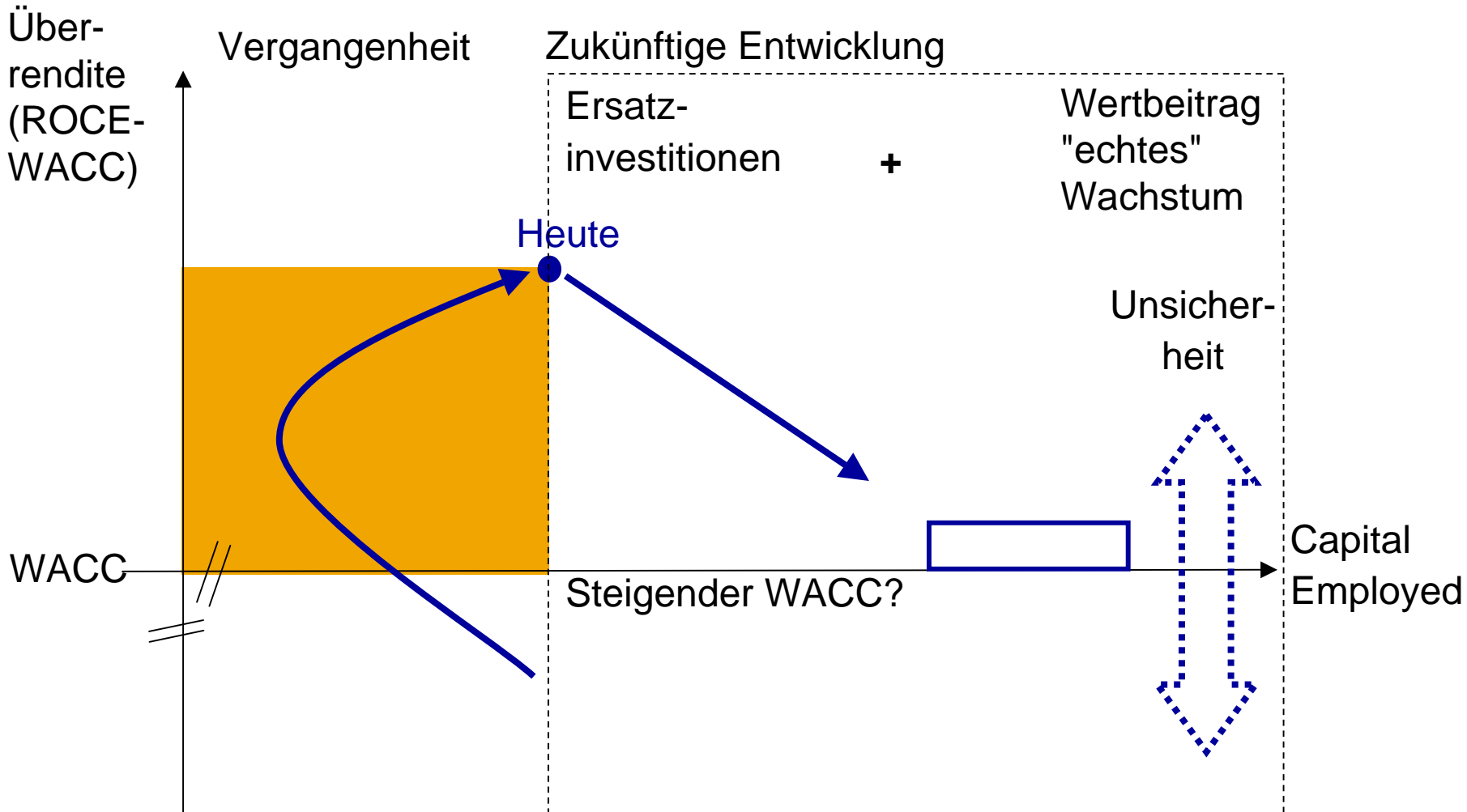
- › **Hohe Volatilität bei kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont**
 - › Extreme Volatilität der Commodity-Preise (insbesondere Strom, CO₂)
 - › Einfluß nationaler, regionaler, globaler Faktoren
 - ➔ Integrierte Wertschöpfungskette als Element des Risikoausgleichs und natürlicher Hedge!
 - ➔ Hedging auf Großhandelsmärkten bei zunehmend liquidem Horizont (ca. 3 Jahre)



- › **Strukturelle Unsicherheit über langfristige Rahmenbedingungen**
 - › Marktbezogen: langfristige Trendentwicklung der Strom-, Brennstoff-, CO₂-Preise sehr unsicher
 - › Politisch-regulatorisch: CO₂-Emissionsminderungsziele, Kernenergieausstieg, Förderung Erneuerbarer Energien usw.
 - › Innovationsbezogen: z.B. Wettbewerbsfähigkeit Erneuerbarer Energien, Realisierbarkeit CO₂-Abscheidung; Substituierbarkeit Kernenergie
 - ➔ Investitionsentscheidungen/ Kapitalallokation entscheidend!

2. Betriebswirtschaftliche Charakteristika des Energiegeschäfts (4) Profitables und nachhaltiges Wachstum als DIE zukünftige Herausforderung für den Energiesektor

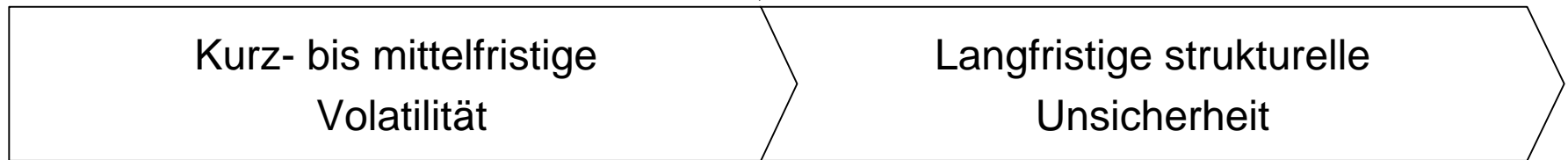
Schematisches Wertgenerierungsprofil Energiesektor



3. Spezifische Herausforderungen für das Controlling (1) Überblick

Unsicherheitshorizont

~ 3 Jahre



hoher Koordinationsbedarf und
hohes Transparenzerfordernis



Hohe und langfristige
Kapitalbindung

- 1 Planung und Reporting bei hoher Komplexität und Umfelddynamik
- 2 Enge Verzahnung von Controlling und Risikomanagement

- 3 Szenariobasierte Langfristplanung
- 4 State-of-the-art Entscheidungsmethoden (über DCF/WACC hinaus)

3. Spezifische Herausforderungen für das Controlling (2)

1 Planung und Reporting bei hoher Komplexität und Umfeldynamik

Planung:

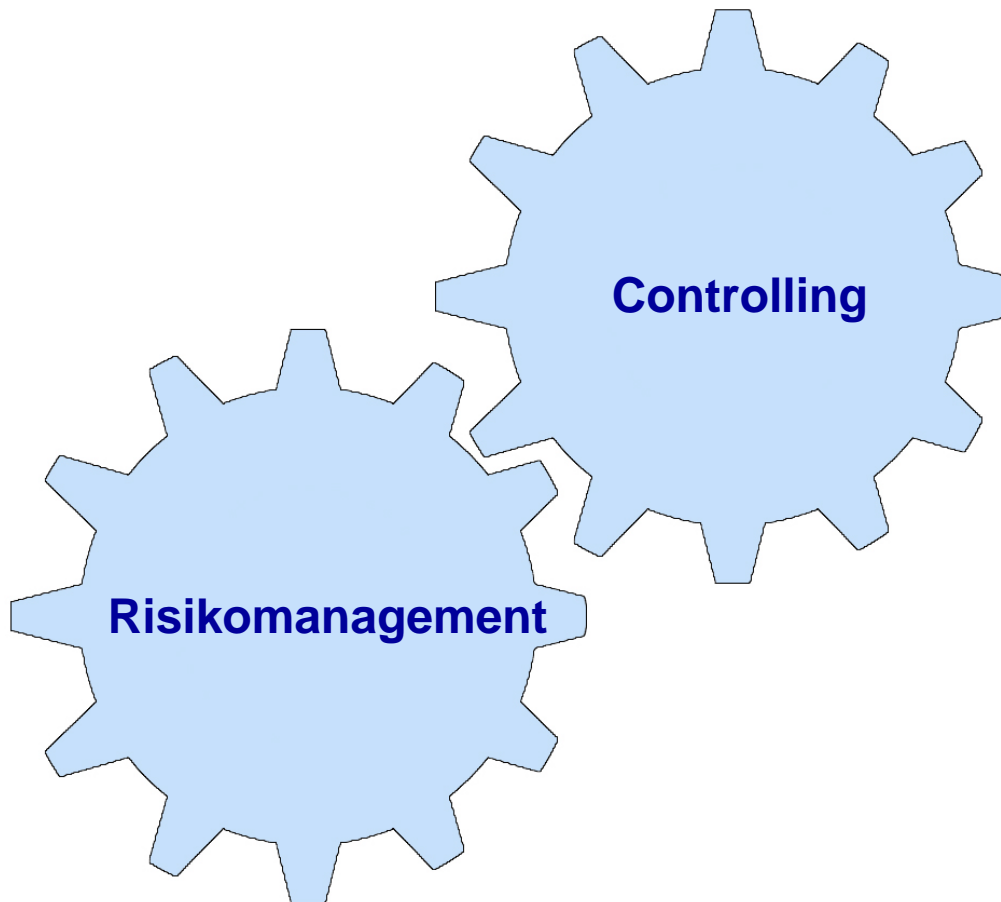
- › Besondere Bedeutung als Koordinationsinstrument in der WSK
- › Muss gleichzeitig differenziert, detailliert **und** aktuell sein

- ➔ Konsistente Berücksichtigung ganz unterschiedlicher Erfolgsfaktoren
- ➔ Abbildung der Komplexität und Interdependenzen in der Wertschöpfungskette
- ➔ Laufende Aktualisierung der Planung um wesentliche Werttreiber

Kontinuierliche Fortentwicklung der Planungs- und Reportinginhalte/-prozesse bleibt zentrale Herausforderung für das Controlling in der Energiewirtschaft

3. Spezifische Herausforderungen für das Controlling (3)

2 Enge Verzahnung von Controlling und Risikomanagement



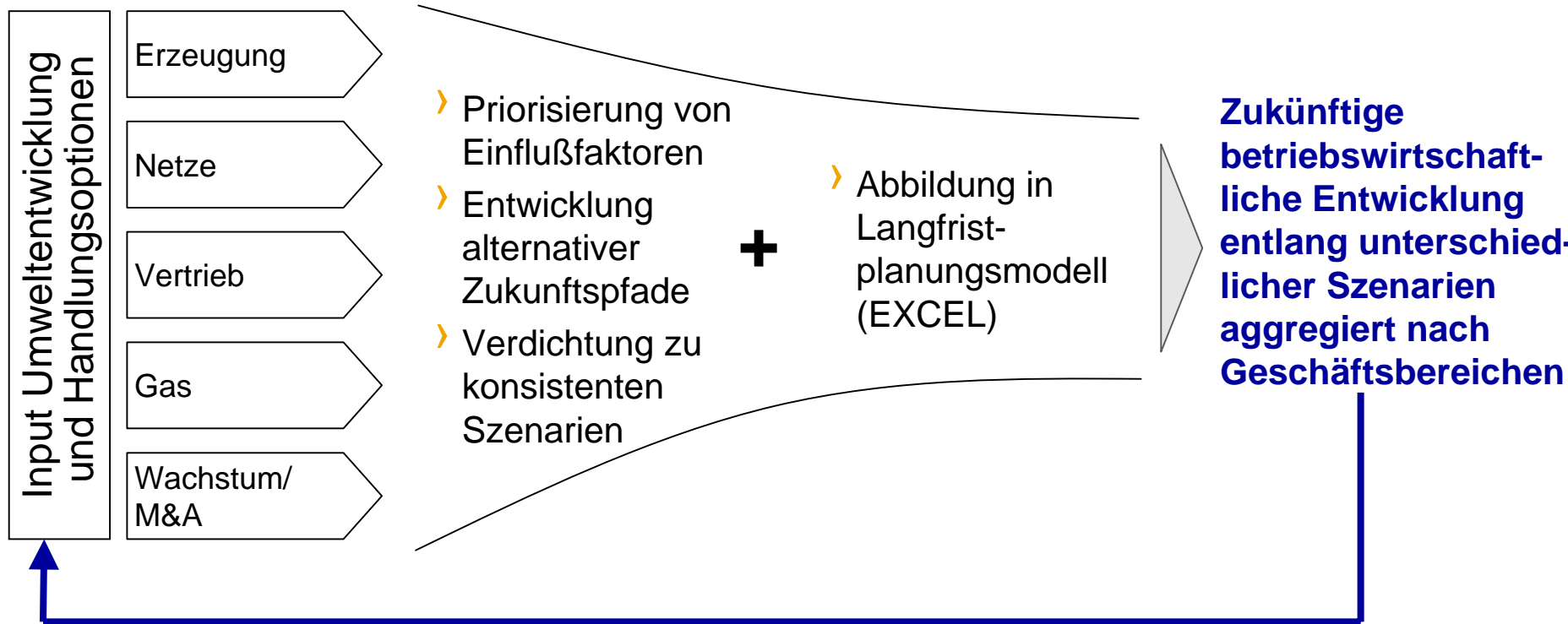
Aspekte der Verzahnung

- › Abbildung/ Bewertung von Chancen und Risiken in der Planung und bei der Performancemessung
- › Planung als Grundlage für das Risikomanagement
- › Entscheidungsmethoden für das Hedging von Marktpreisrisiken
- › Konsequenzen der relevanten Rechnungslegungsnormen IAS39 für das Controlling

Ganzheitliches Risikomanagement ist Querschnittsaufgabe. Controlling muß die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen entwickeln

3. Spezifische Herausforderungen für das Controlling (4)

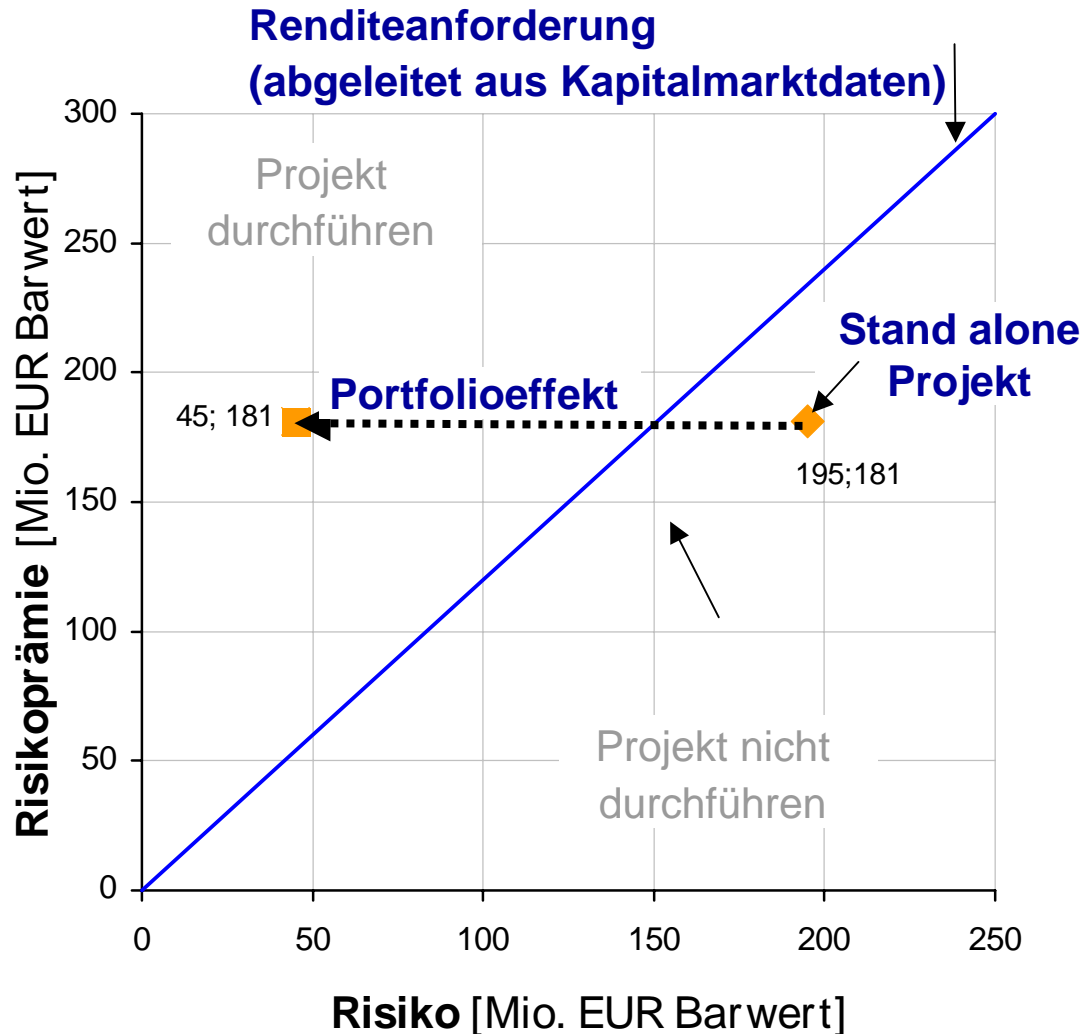
3 Szenariobasierte Langfristplanung



Controlling leistet als Kernaufgabe einen signifikanten Beitrag zur Strategieentwicklung durch das Bereitstellen von Methoden, Instrumenten und Prozessen

3. Spezifische Herausforderungen für das Controlling (5)

4 Entwicklung von state-of-the-art Entscheidungsmethoden



- › Standard-Entscheidungsmethoden (DCF/WACC) sind zumindest ergänzungsbedürftig:
 - › Transparenz über Chancen/Risikoprofil
 - › Versteckte Annahmen
- › Integrierte Rendite/ Risikoanalyse ermöglicht
 - › Explizite, szenariobasierte Betrachtung von Chancen und Risiken
 - › Eine explizite, am Unternehmensportfolio orientierte Bewertung von Rendite und Risiko

Controlling als betriebswirtschaftlicher Innovator!