

## Finance & Accounting Forum Aktuelles für Führungskräfte

Themenheft Nachhaltigkeit



### Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), Vergleichbarkeit einfach gemacht?
- 5 Integrated Reporting – die Vorschläge des IIRC
- 7 Sustainable Finance – Warum CFOs Nachhaltigkeit für sich entdecken
- 10 Nachhaltige Unternehmensführung und Reporting: Mehr-Wert durch Nachhaltigkeit
- 13 Energieeffizienz und Managementsysteme gemäß Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)
- 16 Energiecontracting
- 20 Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen durch § 110 EnWG – Ist auch Ihr Unternehmen betroffen?
- 22 Smart Grids: Hochspannung am Strommarkt
- 24 Veranstaltungen/Publikationen

# Editorial



**Prof. Dr. Frank Beine**  
Tel: +49 (0)511 3023 202  
fbeine@deloitte.de

Nachhaltig zu wirtschaften, ist heute Existenzbedingung und strategisches Ziel zugleich. Als Megatrend beeinflusst „Sustainability“ Unternehmen im Großen wie im Kleinen. Die im November 2011 veröffentlichte neue Unternehmensstrategie der BASF postuliert Nachhaltigkeit als einen „Haupttreiber für Wachstum und Wertschöpfung“. Mit dem Schritt von der Sonntagsrede in die Praxis ist Nachhaltigkeit aber auch im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Wirklichkeit angekommen. Am plakativen Beispiel eines wohnungswirtschaftlichen Familienunternehmens beschreiben Hansen/Gerbens in der AKP 2/2012 den Zielkonflikt zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Anforderungen. Energetische Sanierung senke zwar den Energieverbrauch, könne aber auf der Baustoffseite die ökologische Belastung erhöhen, führe zu als unsozial empfundenen Mieterhöhungen, verdränge alternative Investitionen in Wohnkomfort und Haustechnik, schränke Lebensgewohnheiten ein und belaste Mieter in der Umbauphase. Das Gesamtbilanz-orientierte Fazit des Familienunternehmens, das 2000 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht vorlegte: Es mag gescheiter sein, in regenerative Energieerzeugung zu investieren, als 15 Jahre alte Fenster nur aus Energiespargründen auszutauschen.

Dieses kleine Alltagsbeispiel zeigt, warum wir dem Messen, Erfassen und Berichten der Nachhaltigkeit einen so großen Raum in unserer Ausgabe 2/2012 des Finance & Accounting Forums einräumen: Komplexe Entscheidungen über nachhaltige Investitionen bedürfen einer integrativen Informationsgrundlage. Ina Stubenrauch und Reinhold Steinhardt sehen in der Vernetzung der Reportingsysteme die große Herausforderung. Sie stellen eine Sustainability Balanced Scorecard vor, die mit Wertreiber-basierten Indikatorensystemen verknüpfbar ist. Auf diese Weise lasse sich die Lücke zwischen Berichterstattung und Steuerung schließen.

Wenn Nachhaltigkeitsberichte zur Information und Beeinflussung außenstehender Adressaten verwendet werden, drängt sich die Frage nach den Sollsystemen auf. Aus der Praxis von RWE berichten Joachim Löchte und Swantje Tholen über ihre Erfahrungen mit der Entwicklung des auf Transparenz fokussierten Deutschen Nachhaltigkeitskodex DNK, der mit Key-Performance-Indikatoren zu vier Themenfeldern Vergleichbarkeit schaffen will. Marco See und Michael Paarz erläutern die Vorschläge des 2010 gegründeten International Integrated Reporting Council (IIRC) zur Schaffung eines Rahmenkonzepts für die Bilanzierung der Nachhaltigkeit in einer

integrierten Berichterstattung, die den gesamten Wertschöpfungsprozess erläutert. Dass der Chief Financial Officer vor diesem Hintergrund als Ersteller und Hüter aller Daten Nachhaltigkeit ganz vordringlich zu seinem Thema machen muss, begründen Volker Linde und Reinhold Steinhardt unter dem Schlagwort „Sustainable Finance“. Nicht anders als bei Finanzdaten sorgt der CFO intern für sichere Entscheidungsgrundlagen und extern für eine stimmige und glaubwürdige Kommunikation der Nachhaltigkeitsperformance.

Auf der Wertschöpfungsebene steht wenig überraschend die Energieeffizienz im Mittelpunkt der Diskussion – hier treten die geringsten Zielkonflikte zwischen ökologischer und ökonomischer Dimension der Nachhaltigkeit auf. Bastian Bach und Joachim Kleinhenz erläutern die Vorteile zertifizierter Energiemanagementsysteme aus allgemeiner betriebswirtschaftlicher Sicht und vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen des EEG: Begünstigte Unternehmen profitieren und die im Strompreis enthaltene „EEG-Umlage“ erheblich reduzieren. Weitere Sparpotenziale sieht David Krüger im intelligenten Management der Stromnetze durch Informations- und Kommunikationstechnologie. „Smart Grids“ helfen, die Balance zwischen Stromerzeugung und -verbrauch besser zu steuern. Da die Energieeffizienzsteigerung offensichtlich mit wachsenden Anforderungen an das technische Know-how verbunden ist, verweisen Andreas Herzig und Ludwig Einhellig auf vier unterschiedliche Modelle des Energie-Contracting. Sie können Unternehmen helfen, Energie-sparpotenziale zu nutzen, ohne Versorgungssicherheit und unternehmerische Flexibilität zu gefährden. Das eine oder andere Betreibermodell mag als willkommenen Nebeneffekt dabei sogar verhindern, dass industrielle Unternehmen zum Energieversorger werden, die als Betreiber „geschlossener Verteilernetze“ im Sinne von § 110 EnWG ihre Buchhaltung entflechten und gesonderte „Tätigkeitsabschlüsse“ über Energieübertragung und -verteilung vorlegen müssen. Die Hinweise von Henning Scharpenberg und Valerie Rauova bestätigen damit am Beispiel des Energiemanagements, welche Anforderungen das Thema Nachhaltigkeit für den CFO und das Finanz- und Rechnungswesen bringt (bzw. bringen wird).

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Ihr  
**Frank Beine**

# Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), Vergleichbarkeit einfach gemacht?

**Nachhaltigkeit ist in: vom Mineralwasser bis zum Strom. Die Bezeichnung Nachhaltigkeit findet sich nicht nur immer ausgeprägter in der Politik und in Unternehmensstrategien. Auch Teile des Finanzmarktes fragen zunehmend nach den Nachhaltigkeitsleistungen zur Bewertung von Unternehmen. Das Interesse vieler Bürger an diesem Thema ist ebenfalls stark angestiegen. So fällt das Wort Nachhaltigkeit in vielen privaten Unterhaltungen – in Bezug auf Politik, Wirtschaft und gesellschaftliche Ausgestaltungen: „Das muss nachhaltiger werden“ oder „das ist doch nicht nachhaltig“. Auch in der Werbung ist vieles nachhaltig – das Mineralwasser, der Strom ...**

Also – was ist Nachhaltigkeit? Und woran wird sie gemessen?

„In“ ist kurzlebig und subjektiv interpretierbar. Nachhaltigkeit ist wesentlich mehr, erfordert Objektivität, Vergleichbarkeit und Planungssicherheit. Denn Nachhaltigkeit bedeutet im Kern eine langfristige Ausrichtung und Verantwortungsübernahme für Umwelt, Soziales und Wirtschaftlichkeit.

## **Der DNK-Dialogprozess: Reines Industrielobbying oder Vorbildlicher Stakeholderprozess?**

Der in 2001 erstmals durch die Bundesregierung berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) hat mit dem am 13. Oktober 2011 verabschiedeten Deutschen Nachhaltigkeitskodex Nachhaltigkeit in vier Themenfeldern über Kriterien und sogenannte Key Performance Indicators (KPIs) beschrieben. Das Ziel des DNK ist, Vergleichbarkeit in den wesentlichen Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen zu schaffen. Und Transparenz ist sein Instrument. Adressaten dieser Berichtsinhalte sollen in erster Linie Vertreter des Finanzmarktes sein. Dieser Markt benötigt verlässliche Informationen zu der Ausprägung von Nachhaltigkeit in Industrie- und Wirtschaftsunternehmen.

Im November 2010 veröffentlichte der RNE einen ersten Entwurf des DNK. Er rief eine ca. einjährige Dialogphase zum DNK mit den relevanten Stakeholdern aus. Hierzu gehörten u.a. die DAX-30- und mittelständische Unternehmen, Verbände, NGOs sowie Vertreter des Finanzmarktes als auch der Wissenschaft. So fanden mehrere Multistakeholderforen statt, in denen u.a. die Verbindlichkeit des Kodex, die inhaltliche Ausgestaltung sowie die internationale Anknüpfungsfähigkeit diskutiert wurden. Der erste Entwurf des DNK beinhaltete analog dem Corporate Governance Kodex beispielsweise eine

Anbindung an das Deutsche Aktiengesetz. Insbesondere die Vertreter der Industrie und deren Verbände wiesen auf unkalkulierbare und damit inakzeptable Haftungsrisiken aufgrund unklarer Rechtsbegriffe hin.

Auch die Performanceanforderungen des DNK, also Vorgaben, wie und mit welcher Ambition Unternehmen ihr Geschäft zu machen haben, wurden intensiv diskutiert. „Nachhaltigkeit ist freiwillig und liegt in der Ausgestaltung in der Verantwortung der Unternehmen“, argumentierten die Industrievertreter. Der RNE und weitere Dialogbeteiligte hingegen erachteten Performancevorgaben in Loslösung von Branchenspezifika als notwendig.

Im Zuge der Dialogphase wurde ebenso herausgearbeitet, dass der Kodex eine internationale Anknüpfungsfähigkeit aufweisen müsse. Denn aus Sicht der Politik würde ein nationaler Kodex nur geringen Mehrwert stiften können. Ohne internationale Anknüpfungsmöglichkeiten (bspw. an gegenwärtig bereits bestehende oder zukünftige Fortschreibungen von Gesetzen oder Richtlinien auf EU-Ebene, wie der CSR-Richtlinie) wäre der Kodex isoliert in seiner Gültigkeit. Aus Sicht der Unternehmen entstünden national und international nicht kompatible Berichtsanforderungen mit einem hohen Mehraufwand bei geringem Nutzen. Darüber hinaus sind viele der DAX-30-Unternehmen Global Player und werden von internationalen Kapitalanlegern nach internationalen Standards bewertet.

Ergebnis dieses einjährigen Dialogprozesses ist, dass der Kodex sich auf Transparenz fokussiert. Analog dem Corporate Governance Kodex ist der DNK mit einer comply-or-explain-Funktion ausgestattet. Er gliedert sich grob in die Segmente Strategie, Prozessmanagement, Umwelt sowie Gesellschaft. Die internationale Anknüpfungsfähigkeit ist über die KPIs der Global Reporting Initiative (GRI) und der European Society of Financial Analyst Societies (EFFAS) gegeben. Der DNK wurde von den ursprünglich adressierten DAX-30-Unternehmen auf zusätzliche Stakeholdergruppen erweitert: Hierzu gehören bspw. kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), aber auch NGOs, Kirchen oder politische Institutionen. Es ist vorgesehen, dass jährlich je eine DNK-Entsprechenserklärung abgegeben und auf der Internetplattform des RNE kommuniziert wird.

## **Zusammenfassung und Ausblick: „Fliegt“ der DNK international?**

Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex wird versucht, dem kontinuierlich ansteigenden Informationsbedürfnis verschiedener Interessengruppen zu Nachhaltigkeitsleis-



**Joachim Löchte**

Vorstand econsense  
Leiter Corporate Responsibility/Umweltschutz RWE  
Tel: +49 (0)201 12 17428  
joachim.loechte@rwe.com



**Swantje Tholen**

Konzern-Corporate Responsibility  
Konzern-Umweltschutz  
RWE AG  
Tel: +49 (0)201 12 17466  
swantje.tholen@rwe.com

tungen gerecht zu werden. Der DNK basiert auf Freiwilligkeit der Berichterstatter und hat keine regulierenden Ansätze über die Gesetzgebung. Die angestrebte reputationsbasierte Verbindlichkeit des DNK wird über die „Watchdog-Funktion“ nicht nur der NGOs greifen.

Eine internationale Anknüpfungsfähigkeit ist über die GRI- und EFFAS-KPIs gegeben. Der DNK hat damit das Potenzial, auf europäischer Ebene Mitstreiter zu finden. Das europäische Interesse hieran sowie die Praxistauglichkeit müssen sich jedoch erst noch zeigen.

Der Dialogprozess zur Entwicklung eines akzeptierten und praxistauglichen Kodex unter Einbindung der relevanten Stakeholdergruppen war über weite Strecken vorbildlich. So stehen große Teile der Industrie auch für die Fortsetzung dieses Dialoges zur Verfügung. Die eigentliche Bewährung kommt aber noch. Wie viele Entsprechenserklärungen werden abgegeben und noch viel wichtiger: Wie bewerten die Finanzmarktvertreter und Stakeholder die Vergleichbarkeit und Transparenz?

#### Wesentliche Inhalte des Deutschen Nachhaltigkeitskodex

| Dimension          | Ebene                                      | Offenlegung u. a. von ...<br>(Auszug Kriterien)   |
|--------------------|--|---|
| STRATEGIE          | Strategische Analyse, Strategie und Ziele  | Wesentliche Aktivitäten in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen und Risiken im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung</li> <li>• die systematische Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten</li> <li>• qualitative und/oder quantitative Nachhaltigkeitsziele</li> <li>• die Überprüfung der Nachhaltigkeitskriterien in der Wertschöpfungskette</li> </ul>               |
| PROZESS-MANAGEMENT | Regeln und Prozesse                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeit im Unternehmen</li> <li>• Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie</li> <li>• Integration von Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit in die regelmäßige interne Planung und Kontrolle</li> </ul>  |
|                    | Anreizsysteme                              | Zielvereinbarungen und Vergütungen für Führungskräfte und Mitarbeiter auch an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ausrichten   |
|                    | Stakeholderengagement                      | Identifizierung relevanter Stakeholder  |
|                    | Innovations- und Produktmanagement         | Nutzung von Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen zur Stärkung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen und Kunden  |
| UMWELT             | Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen</li> <li>• Nachhaltigkeitsmanagement im Produktlebenszyklus</li> <li>• Qualitative und quantitative Ziele für den effizienten Ressourceneinsatz, den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Rohstoffproduktivität und die Verringerung der Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen</li> </ul> |
| GESELLSCHAFT       | Arbeitnehmerrechte und Diversity           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung von Arbeitnehmerrechten</li> <li>• Implementierte Prozesse zu Wahrung der Chancengerechtigkeit</li> </ul>  |
|                    | Menschenrechte                             | Maßnahmen zur Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette   |
|                    | Gemeinwesen                                | Beitrag zum Gemeinwesen in den Regionen   |
|                    | Politische Einflussnahme                   | Lobby-Aktivitäten   |
|                    | Korruption                                 | Systeme und Prozesse zur Vermeidung von rechtswidrigem Verhalten  |

# Integrated Reporting – die Vorschläge des IIRC

Im September 2011 hat der IIRC ein Diskussionspapier zur integrierten Berichterstattung herausgegeben. Das Ziel des Integrated Reporting ist es, die Verknüpfungen zwischen den Faktoren Wirtschaft, Soziales, Umwelt, Führung und Finanzen sowie deren Auswirkungen auf ein Unternehmen aufzuzeigen.

Zwar sind die Vorschläge zum Teil inhaltlich noch nicht hinreichend konkretisiert, jedoch sind vor allem die integrierte, strategisch-zukunftsorientierte Sichtweise sowie die angestrebte prägnante Form als positiv anzusehen.

Aktuell veröffentlicht die Mehrzahl der (deutschen) börsennotierten Unternehmen ihre Informationen zur Nachhaltigkeit in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht sowie die finanziellen (und sonstigen) Informationen getrennt hiervon in einem Finanz- oder Geschäftsbericht. Aufgrund der unterschiedlichen Berichtsformate und -inhalte ist eine integrative Betrachtung von qualitativen Nachhaltigkeitsthemen und quantitativen Informationen für die Stakeholder eines Unternehmens im Regelfall nicht möglich. Dieser systematischen Problematik nimmt sich der im August 2010 gegründete internationale Rat für integrierte Berichterstattung (International Integrated Reporting Council, IIRC) an.

Die Einführung eines integrierten Unternehmensführungs- und Berichterstattungskonzepts resultiert im Wesentlichen aus den in den letzten Jahren aufgetretenen Veränderungen im Unternehmensumfeld:

- Zunehmende Globalisierung und daraus entstehende Abhängigkeiten
- Bevölkerungswachstum
- Technologische Entwicklungen
- Umweltschutz und Knappheit der Ressourcen
- Wachsende Einflussnahme politischer Institutionen
- Erhöhte Anforderungen an Transparenz der Berichterstattung

Der IIRC zielt auf die Schaffung eines allgemein akzeptierten Rahmenkonzepts für die Bilanzierung der Nachhaltigkeit ab, indem er Finanz-, Umwelt-, soziale und staatliche Informationen zu einem „integrierten“ Berichtsformat zusammenführt. Im September 2011 hat der IIRC ein Diskussionspapier zur integrierten Berichterstattung herausgegeben. Derzeit führt das IIRC ein zweijähriges Pilotprojekt mit einer Reihe von internationalen Unternehmen durch, um die Vorschläge aus dem Diskussionspapier einem Praxistest zu unterziehen.

## Die Konzeption des Integrated Reporting

Das Ziel des Integrated Reporting ist es, die verschiedenen Stränge der Berichterstattung in einem einzigen zusammenhängenden Bericht zusammenzufassen und darzustellen, auf welche Weise und in welchem Maß das Unternehmen bzw. das Management Werte schafft und in Zukunft schaffen wird. Im Rahmen des Integrated Reporting werden der gesamte Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens erläutert und die Verbindungen zwischen der finanziellen Leistung eines Unternehmens und dem sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Umfeld aufgezeigt (s. Abbildung).



**Marco See**

Tel: +49 (0)911 23074 402  
msee@deloitte.de



**Dr. Michael Paarz**

Tel: +49 (0)511 3023 203  
mpaarz@deloitte.de



Das Integrated Reporting soll einen Einblick in die strategischen Ziele eines Unternehmens bieten und darüber informieren, wie diese Ziele mit den Möglichkeiten des Unternehmens, nachhaltig Werte zu schaffen und zu erhalten, im Einklang stehen (sog. strategische Ausrichtung). Es sollen diejenigen Beziehungen zwischen den verschiedenen Komponenten des Geschäftsmodells des Unternehmens und den externen Faktoren aufgezeigt werden, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben und von denen die erzielte Leistung abhängt (sog. vernetzte Informationen). Um die Zukunftsaussichten des Unternehmens und die bestehenden Unsicherheiten beurteilen zu können, sollten die Informationen verstärkt zukunftsgerichtet sein. Auch sollen die wesentlichen Beziehungen zu den Anteilseignern detailliert aufgezeigt werden. Bereitgestellt werden sollen insbesondere prägnante und verlässliche Informationen, die für die Einschätzung der Möglichkeiten des Unternehmens wesentlich sind, kurz-, mittel- und langfristig Werte zu schöpfen und zu erhalten.

Nach Auffassung des IIRC soll der integrierte Bericht als Bestandteile das Geschäftsumfeld und die zugehörigen Chancen und Risiken, den organisatorischen Aufbau und das Geschäftsmodell, die strategischen Ziele und Strategien für die Erreichung dieser Ziele, die Struktur der Unternehmensführung und die Vergütung, eine Einschätzung der erzielten Leistung des Unternehmens sowie die Zukunftsperspektiven umfassen. Eine nähere inhaltliche Konkretisierung der einzelnen Bestandteile wird im Diskussionspapier nicht vorgenommen.

Im Vergleich zur traditionellen (Finanz-)Berichterstattung weist Integrated Reporting die folgenden Unterschiede und Besonderheiten auf:

#### **Integrated Reporting**

- ist auf die gesamte Wertschöpfungskette gerichtet
- beinhaltet verstärkt strategische und zukunftsorientierte Komponenten
- betrachtet neben dem finanziellen Kapital auch Humankapital, geistiges Kapital, Sozialkapital etc.
- ist verstärkt mittel- und langfristig ausgerichtet
- bewirkt eine größere Transparenz durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsinformationen
- ist eher prinzipienorientiert und betont unternehmensindividuelle Umstände
- stellt alle wesentlichen Informationen in kurzer, prägnanter Form bereit
- betont die Veröffentlichung von Informationen via Internet und im XBRL-Format

Die Entwicklung eines Integrated Reporting erfordert eine Änderung der traditionellen Denkweisen in Bezug auf die externe Berichterstattung. Für den Fall, dass die integrierte Berichterstattung zunächst nicht die primäre Berichterstattung für alle Unternehmen wird, schlägt das IIRC alternative Wege bzw. Zwischenlösungen vor. So könnte die Nachhaltigkeitsberichterstattung zunächst mit der Lageberichterstattung oder dem Jahresabschluss kombiniert oder ein zusätzlicher integrierter Bericht veröffentlicht werden.

#### **Fazit**

Im Grundsatz sind die Vorschläge des IIRC zum Integrated Reporting als positiv zu beurteilen. Vor allem die integrierte, strategisch-zukunftsorientierte Sichtweise sowie die angestrebte prägnante Form sind zu begrüßen. Zunächst sind jedoch noch weitere Schritte notwendig, um das ehrgeizige Ziel des IIRC zu erreichen. Besonders sollten die einzelnen Bestandteile der integrierten Berichterstattung nicht nur identifiziert, sondern auch definiert und mit Leben gefüllt werden. Für die Entwicklung von anwendbaren Standards zum Integrated Reporting ist eine konsistente, konzeptionelle Grundlage unabdingbar. Vor diesem Hintergrund kann das Diskussionspapier lediglich als ein erster Entwurf angesehen werden.

Unabhängig vom Entwurf des IIRC kann Integrated Reporting als innovatives Instrument genutzt werden, um die Unternehmenskommunikation aktiv zu gestalten und die Komplexität der Informationsfülle zu reduzieren.



# Sustainable Finance – Warum CFOs Nachhaltigkeit für sich entdecken

**Der CFO hat bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsfragen und der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie eine elementare Rolle eingenommen. Dies geht einher mit der ohnehin ständigen Erweiterung der Funktion des CFO. Auch künftig wird die Anzahl der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen, die auf seinem Schreibtisch landen, weiter steigen.**

CFOs kennen ihr Unternehmen. Sie haben Einblick in Bilanzen, betriebliche Transaktionen und das gesamte Unternehmen. Durch die finanzielle Unternehmenssteuerung ist der CFO, neben dem CEO, auch im operativen Bereich entscheidend für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen. Dies gilt insbesondere dann, wenn noch kein Chief Sustainability Officer (CSO) benannt ist. Die Steuerung sollte auf jeden Fall auf Ebene des Top-Managements liegen, da Nachhaltigkeitsaspekte künftig entscheidend dazu beitragen werden, ob ein Unternehmen am Markt erfolgreich ist.

## Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft des CFO

Im Rahmen der finanziellen Unternehmenssteuerung stehen CFOs an der Schnittstelle zwischen Controlling und operativen Einheiten der Wertschöpfungskette. Inzwischen erkennt eine Vielzahl von CFOs an, dass Nachhaltigkeitsaspekte einen Einfluss auf die verschiedenen Bereiche des Finanzmanagements haben. Deloitte hat die Anforderungen an CFOs in einer breiten Umfrage analysiert und festgestellt, dass CFOs insbesondere die im Folgenden dargestellten fünf Themenfelder im Auge behalten sollten.<sup>1</sup>

Beispiele für Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft sind Themen wie Energiemanagement und -effizienz, aber

auch das Thema Beschaffung von Rohstoffen rückt aktuell stärker in den Vordergrund. Beide Punkte stehen insbesondere in Verbindung mit der Absicherung der Energie- und Rohstoffpreise sowie der Absicherung mit Emissionsrechten. Daran knüpft die spätere bilanzielle Darstellung, z.B. im Hedge-Accounting an. Insbesondere bei Energie, Rohstoffen und Emissionen können noch einmal Kosten reduziert werden, auch wenn alle konventionellen Spielräume bereits ausgeschöpft sind. Ebenfalls steht das Streben nach Förderprogrammen und Steuererleichterungen für „grüne“ Produkte und Prozesse auf der Agenda des CFO. Mithin ist er auch verantwortlich für die Prüfung der Einhaltung von Steuervorschriften und internen Kontrollen, um das Risiko von Compliance- und Ethik-Verstößen zu minimieren. Ferner schafft dies auch eine gute Basis für eine verlässliche und glaubhafte Nachhaltigkeitsberichterstattung.

## Transaktionen werden zunehmend durch Nachhaltigkeitsfaktoren beeinflusst

Immer häufiger haben Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte einen maßgeblichen Einfluss auf die Preisfindung bei Fusionen und Übernahmen. Große Schwankungen der Energie- und Rohstoffverfügbarkeit sollten beispielsweise insbesondere bei rohstoff- und energieintensiven Betrieben als Szenarien in Deal-Analysen eingehen und auch bei der Post-Deal-Integration und in Ausstiegsszenarien berücksichtigt werden. Ein weiterer relevanter Aspekt ist die Prüfung von Länderaktivitäten in Hinblick auf Compliance- und Reputationsrisiken. Ferner haben sich viele Banken und Kreditgeber inzwischen Selbstverpflichtungen auferlegt, wie z.B. die Äquatorprinzipien, welche die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards entsprechend IFC und Weltbank fordern. Nachhaltigkeitsthemen können damit bei M&A-Aktivitäten kaum noch ignoriert werden.



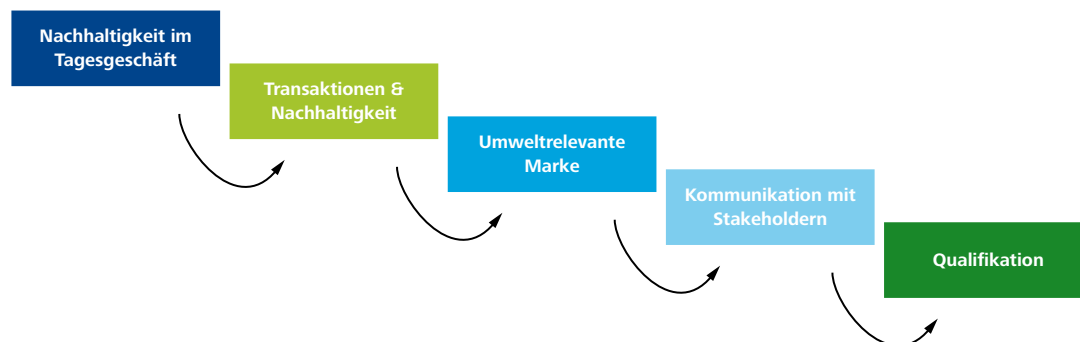
**Volker Linde**

Tel: +49 (0)211 8772 2399  
vlinde@deloitte.de



**Reinhold Steinhardt**

Tel: +49 (0)211 8772 2938  
rsteinhardt@deloitte.de



<sup>1</sup> Vgl. Deloitte, Sustainable Finance. The risks and opportunities that (some) CFOs are overlooking, 2011.

### **Risiken und Chancen für CFOs auf neuen Märkten**

Unternehmen sehen sich konfrontiert mit volatilen Energie- und Rohstoffpreisen, die steigen wie nie zuvor. Gleichzeitig entstehen neue Klassen von Umweltgütern für Luftemissionen, Wasser und weitere Ökosystemleistungen. Die Märkte für solche Güter nehmen langsam Form an. CFOs haben mit den direkten Kosten und auch Erträgen umzugehen und müssen zusätzliche Ressourcen zur Bearbeitung dieser Themen frei machen. Für einzelne Unternehmen können diese Märkte sowohl Motor als auch Bremse sein. CFOs sollten die Themen deswegen frühzeitig auf dem Radar haben.

### **CFOs müssen die passende Antwort parat haben**

Die Nachhaltigkeitsleistung wird vermehrt abgefragt, denn Informationen, die CFOs liefern sollen, haben tatsächliche Entscheidungsrelevanz für eine Vielzahl von Stakeholdern. Durch den wachsenden Markt für Social Responsible Investments (SRI) werden durch verschiedene Investoren dem CFO vermehrt Informationen über die Nachhaltigkeitsperformance abverlangt, z.B. von institutionellen Anlegern wie Pensionsfonds, Stiftungen und Kirchen. Neue Gesprächspartner seitens des Kapitalmarkts sind ebenso spezielle Analysten großer Banken sowie Ratingagenturen mit Fokus Nachhaltigkeit, wie SAM, Oekom Research und Sustainalytics. Ihre Bewertung hängt davon ab, ob Unternehmen in speziellen Nachhaltigkeitsindizes gelistet werden, z.B. im Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good. Gerade in Zeiten illiquider Märkte ist eine Listung in diesen Indizes vorteilhaft für die Beschaffung von Kapital.

Neue Formen der Berichterstattung entstehen künftig durch den Trend zum „Integrated Reporting“ und die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Beide richten sich explizit an den Kapitalmarkt. Der IIRC erprobt die integrierte Berichterstattung aktuell in einem Pilotprogramm mit multinationalen Konzernen. Der DNK wurde erst kürzlich durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung beschlossen. Ihm liegt der Gedanke einer freiwilligen Entsprechungserklärung zugrunde. In seiner Umsetzung ist er vergleichbar mit dem Comply-or-explain-Ansatz des Deutschen Corporate Governance Kodex.

In diesen Formen der externen Nachhaltigkeitskommunikation sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Roadshows zum Thema Nachhaltigkeit sollten CFO und CSO mit einer Stimme sprechen, um eine kohärente Informationspolitik zu gewährleisten. Jedoch hat insbesondere der CFO eine Schlüsselrolle für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie ergibt sich aus den etablierten Reportingstrukturen. Da meist nur die Finanzabteilung

über ein komplexes Reporting, die dazu benötigte IT-Infrastruktur und geschulte Mitarbeiter verfügt, die insbesondere auch in der Anwendung interner Kontrollen erfahren sind, ist es oftmals der CFO, der die Datenverantwortlichkeit vorerst innehat.

### **CFOs sollten bereits jetzt ihr Team für morgen aufstellen**

Neue Aufgaben in der Schnittmenge Finanzen und Nachhaltigkeit erfordern Fachkompetenz und zusätzliche Schulungen. CFOs müssen sich darauf einstellen, geeignetes Personal zu rekrutieren, zu entwickeln und einzusetzen. Auch die eigene Qualifikation kann geschärft werden. Nachhaltigkeit im Finanzmanagement befindet sich zwar noch in einem frühen Stadium, Verdantix prognostiziert hier jedoch ein Marktwachstum bis 2013 von 50 bis 100%.<sup>2</sup> Das sind Größenordnungen, die kein CFO mehr ignorieren kann. Bereits jetzt können CFOs die Basis schaffen, um künftig Branchenvorreiter – bei der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsaspekten – zu sein.

### **CFOs bewerten bereits Nachhaltigkeits- und Klimarisiken und sehen künftig ihre stärkere Einbindung bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie**

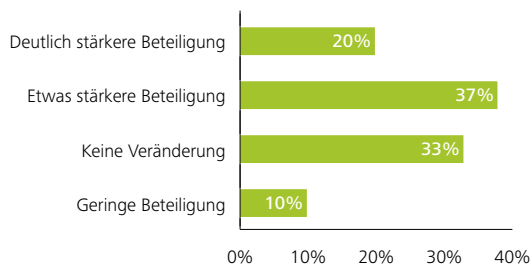
CFOs beschäftigen sich besonders auf strategischer Ebene mit Nachhaltigkeitsfaktoren. So bewertet eine Vielzahl von CFOs bereits jetzt ihre Nachhaltigkeits- und Klimarisiken im Rahmen der Bewertung des Compliance- und Unternehmensrisikos sowie bei der Risikobewertung der Lieferkette und von materiellen Vermögenswerten. Vor allem glaubt kaum ein CFO mehr, dass er nicht von Nachhaltigkeitsrisiken betroffen ist. Hier können CFO und CSO neue gemeinsame Wege gehen, z.B. durch Stakeholder-Dialoge mit relevanten Rohstofflieferanten oder Kapitalmarktakteuren. Damit können Win-win-Effekte erzielt und Partnerschaften ausgebaut werden.

Es ist inzwischen kaum ein CFO nicht beteiligt an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und an der nachhaltigen Unternehmensführung. Im Gegenteil sogar, aktuell sehen sich viele CFOs hier regelmäßig oder vollumfänglich beteiligt. Ferner erwarten CFOs für die kommenden Jahre eine noch stärkere Beteiligung.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Verdantix, 2011, Presseveröffentlichung „Verdantix Says The Sustainable Business Market Will Reach A Tipping Point In 2013“.

<sup>3</sup> Vgl. Deloitte, Sustainable Finance. The risks and opportunities that (some) CFOs are overlooking, 2011.





### Die Einbeziehung von CFOs ist stark branchen- und länderspezifisch

Wie stark CFOs in die Nachhaltigkeitsstrategie und die nachhaltige Unternehmensführung eingebunden sind, hängt insbesondere vom Stand der nationalen Gesetzgebung und der Nachhaltigkeitsaffinität der Branche ab.

Für Deutschland offenbart eine Branchenanalyse, dass insbesondere Automobilhersteller, Banken und Unternehmen der Bereiche Chemie, Pharma und chemienahe Konsumgüter ein hohes Entwicklungsstadium erreicht haben, zumindest bzgl. ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung.<sup>4</sup> Nachholbedarf besteht laut IÖW/future insbesondere bei Nahrungsmittelherstellern und Versicherungen. CFOs sollten jedoch nicht nur die Nachhaltigkeitsaffinität ihrer eigenen Branche im Blick behalten. Insbesondere die langfristigen Nachhaltigkeitsfragen der Rohstoffpartner sollten identifiziert werden, da diese den eigenen Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen.

In den Ländern, in denen die nationale Gesetzgebung weit fortgeschritten ist, haben CFOs ein hohes Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit entwickelt. Vorreiter ist Südafrika. Aufgrund der verpflichtenden integrierten Berichterstattung börsennotierter Unternehmen sehen sich CFOs hier am stärksten beteiligt bei der Nachhaltigkeitsstrategie. Auch bestätigten sie am häufigsten den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und Unternehmensleistung. Im Kontrast hierzu steht China. CFOs sehen sich hier nur geringfügig verantwortlich und ein Zusammenhang zum Unternehmenserfolg wird kaum bestätigt. Für die EU und Deutschland kann eine zunehmende Relevanz der nachhaltigen Unternehmensführung konstatiert werden. Zum einen forciert die Europäische Kommission aktuell die Berichterstattung über Nachhaltigkeits-Belange.<sup>5</sup> Die Umsetzung solcher Berichterstattung und die Identifikation materieller Berichtsinhalte könnten nicht ohne den CFO geschehen. Zum anderen

wirken Anforderungen aus dem Soft Law mitunter als Treiber für CSR und die Rolle des CFO. Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex existiert seit Oktober 2011 ein freiwilliges Instrument, das die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen transparent und vergleichbar macht.<sup>6</sup> Auch fördert die Diskussion zum Integrated Reporting des IIRC und zur Lageberichterstattung die Relevanz des Themas, denn der Entwurf des DRS 27<sup>7</sup> fordert die Publizität „bedeutsamer“ nicht-finanzieller Leistungsindikatoren, die insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit anzufinden sind.

Deloitte veröffentlicht die zweite Studie zum Thema „Sustainable Finance“ und zur Einbeziehung des CFO in die Nachhaltigkeitsstrategie und die nachhaltige Unternehmensführung im zweiten Halbjahr 2012.

### Fazit

CFOs nehmen bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und der nachhaltigen Unternehmensführung eine zentrale Rolle ein und ihre Beteiligung wird künftig noch stärker zunehmen. Sie blicken insbesondere aus strategischer Perspektive auf Compliance- und Unternehmensrisiken. Ihre Themenfelder sind insbesondere Energie, Ressourcen und Emissionen und die damit zusammenhängenden Governance-Aspekte, insbesondere bei Unternehmenstransaktionen. Zu all diesen Nachhaltigkeitsaspekten müssen CFOs künftig Rede und Antwort stehen können und eigene Expertise für finanzielle Fragen mit Nachhaltigkeitsbezug entwickeln.

<sup>4</sup> Vgl. IÖW/future, Ranking der Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen, 2012.

<sup>5</sup> Vgl. Europäische Kommission, Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 2011.

<sup>6</sup> Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 2011.

<sup>7</sup> Vgl. DRSC, Standardentwurf E-DRS 27, 2011.

# Nachhaltige Unternehmensführung und Reporting: Mehr-Wert durch Nachhaltigkeit



**Ina Stubenrauch**  
Tel: +49 (0)30 25468 361  
istubenrauch@deloitte.de



**Reinhold Steinhardt**  
Tel: +49 (0)211 8772 2938  
steinhardt@deloitte.de

**Die Kommunikation von Nachhaltigkeitsinformationen ist zum Standard geworden. Die größten deutschen Unternehmen veröffentlichen kontinuierlich ihre Nachhaltigkeitsberichte und auch im Mittelstand nimmt die Transparenz zu. Während die externe Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte damit bereits weit voran geschritten ist, ist die interne Steuerung dieser Daten und Themen bei vielen Unternehmen jedoch noch ausbaufähig.**

Nachhaltigkeit wird aktuell als der nächste Megatrend erachtet, der Unternehmen, ihre Märkte und die Wirtschaft in einem Ausmaß verändern wird, wie es vergangene Megatrends wie Massenproduktion, IT-Revolution oder die Globalisierung getan haben. So gut wie alle DAX-Konzerne und eine steigende Anzahl von mittelständischen Unternehmen haben inzwischen eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und kommunizieren diese an ihre Stakeholder.

## **Nachhaltigkeit im Zielsystem des Unternehmens**

Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren kann helfen, die Material- und Energieeffizienz zu erhöhen, die Marke zu stärken und damit Gewinne zu steigern. Ferner werden Risiken durch das Screening von Stakeholderanliegen sichtbar gemacht und ein innovationsfreundliches Umfeld geschaffen. Aus diesen Gründen ist es ratsam, Nachhaltigkeit gezielt zu managen.<sup>1</sup>

Dementsprechend kommt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend auf die Agenda der Unternehmensführung. Denn Nachhaltigkeitsaspekte finden sich in einer Vielzahl relevanter operativer Tätigkeiten wieder. Diese nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte tragen entscheidend zur Realisierung operativer und strategischer Ziele bei. Exemplarische Teilziele können die Steigerung der Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation oder Energieeffizienz sein. Ihr Beitrag sichert die Erreichung übergeordneter Strategie- und Finanzziele.

## **Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette**

Der Entwicklungsstand, inwieweit Unternehmen Nachhaltigkeitsziele entlang ihrer Wertschöpfungskette definiert haben, hängt vom spezifischen Unternehmensumfeld und seiner Branche ab. Viele Vorstände haben das Potenzial von Nachhaltigkeitsaspekten in einzelnen Wertschöpfungsstufen bereits erkannt. Denn Nachhaltigkeitsfragen sind in den meisten Wertschöpfungsstufen von Relevanz. Insbesondere der Abteilung Forschung & Entwicklung kommt eine besondere Rolle zu, denn

grüne Produkte bilden zunehmend Massenmärkte. In der Produktion ist die Energieeffizienz heutzutage eines der wichtigsten Themen mit Nachhaltigkeitsbezug. Diese beeinflusst die Produktionskosten und gleichzeitig das Ausmaß der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die für viele Unternehmen Kosten nach sich zieht und zusätzlich negativ auf den Markenwert wirken kann. Ebenso ist bei der Lieferantenauswahl auf Verstöße gegen die Menschenrechte zu achten. Hier stecken für viele Unternehmen relevante, aber zum Teil unbekanntere Reputationsrisiken.

Nachhaltigkeitschancen und -risiken können damit in jeder Wertschöpfungsstufe bestehen und die verschiedensten Abteilungen betreffen, vom Einkauf über die Produktion bis hin zum Marketing. Wenn die Öffentlichkeit in Nachhaltigkeitsbelangen nach Transparenz verlangt und damit gleichzeitig ein Beitrag zum Unternehmenserfolg erzielt werden kann, sollten Nachhaltigkeitsaspekte aktiv gesteuert werden, indem sie Berücksichtigung im Zielsystem des Unternehmens finden.

## **Nachhaltigkeit messbar machen**

Nachhaltigkeit messbar machen ist der aktuelle Trend in diesem Themenfeld. Abgebildet werden interne und externe Erwartungen in spezifischen Indikatoren. Kundenbindung, Mitarbeiterzufriedenheit und Umweltperformance können solche Indikatoren sein. Sie können direkt erhoben oder durch Scoring-Modelle konstruiert werden, indem spezifische Einzelgrößen Eingang in einen übergreifenden Indikator finden. So steht die Mitarbeiterzufriedenheit beispielsweise in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, der Vergütung, Angeboten zur Work-Life-Balance und zum Gesundheitsmanagement. Ihr Status gibt Aufschluss darüber, inwiefern qualifizierte Mitarbeiter gehalten und gewonnen werden können.

## **Transparenz schaffen**

Die als wesentlich erachteten Nachhaltigkeitsindikatoren als auch diesbezügliche Ziele und Maßnahmen sollten in- und extern kommuniziert werden. Die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung großer Unternehmen nach den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) ist hier bereits weit vorangeschritten. Auch im Mittelstand gewinnt das Thema zunehmend an Relevanz. Die gesetzliche Berichterstattung per Lagebericht<sup>2</sup> über relevante Nachhaltigkeitsindikatoren ist zwar geboten, bleibt in der Praxis aber ein Nebenschauplatz.

Bestandteil der externen Nachhaltigkeitsberichterstattung sollten nicht nur die Indikatoren selbst sein, sondern auch der Managementansatz von Nachhaltig-

<sup>1</sup> Vgl. Deloitte, The Sustainable Board, 2011.

<sup>2</sup> Vgl. §§ 289 Abs. 3 und 315 Abs. 1 HGB.

keitsaspekten. Denn den Stakeholdern wird hiermit vermittelt, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit für die Unternehmensführung hat.<sup>3</sup>

### **Nachhaltigkeit steuern**

Insbesondere in großen Unternehmen sind Nachhaltigkeitsdaten inzwischen verfügbar und damit prinzipiell steuerbar. Es besteht jedoch meist eine Lücke zwischen Berichterstattung und Steuerung. Relevante Nachhaltigkeitsthemen sind zwar identifiziert, werden jedoch noch nicht hinreichend in die Wertschöpfungsprozesse integriert. Die tatsächliche Integration von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette heißt, diese Aspekte aktiv über Prozesse und Strukturen sowie entsprechende Indikatoren zu steuern!

Die etablierte interne Berichterstattung stammt aus diversen Reporting-Systemen (HR, Controlling, Produktion etc.), welche Bestandteil korrespondierender Managementbereiche sind. Während durch diese fachspezifischen Reporting-Systeme inzwischen auch Nachhaltigkeitsindikatoren generiert werden, ist die Vernetzung der dahinter liegenden Managementprozesse oftmals noch ausbaufähig.

Steuerbare Leistungsindikatoren entstehen zwar in Kollaboration verschiedener Fachabteilungen, werden aber meist nicht übergreifend gesteuert. So wird der Indikator Ressourceneffizienz durch Daten aus dem Controlling und der Produktion oder dem Facility Management gebildet. Eine übergeordnete Steuerung, die dem Stellenwert des Themas Ressourceneffizienz entspräche, erfolgt jedoch meist nicht. Ökologische Aspekte werden zunehmend komplexer: Auch wenn eine grüne Marke den strategisch relevanten Indikator Kundenzufriedenheit erhöht, besteht oft ein Missing Link zwischen Produktion, Umweltmanagement und Marketing. Relevante Indikatoren zu identifizieren und deren Scoring-Methodik mit dem Wertbeitrag einzelner Nachhaltigkeitsaspekte abzugleichen, ist die Bedingung, um Nachhaltigkeit steuerbar zu machen.

### **Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensführung**

Die Herausforderung ist es, ein Nachhaltigkeits-Managementsystem zu etablieren, welches relevante Nachhaltigkeitsaspekte aufdeckt, diese messbar macht und eine vernetzte Berichterstattung und Steuerung ermöglicht. Geschäftsrelevante Nachhaltigkeitsaspekte und -indikatoren zu steuern, ist durch Anwendung verschiedener Managementtools möglich.

Basis hierfür können bereits etablierte Managementsysteme sein, die zum Teil auch als integrierte Systeme entsprechend den jeweiligen internationalen Normen- anforderungen mit den Elementen Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz und Energie implementiert sind. Erweitert werden können diese insbesondere durch weitere Themen der Nachhaltigkeit, aber auch um Aspekte von Compliance und Risikomanagement. Der systematische Plan-Do-Check-Act-Zyklus eines solchen Nachhaltigkeits-Managementsystems bietet die Möglichkeit einer zielorientierten Steuerung.

In vielen Unternehmen erfolgt die Steuerung von Zielgrößen auch durch die klassische Balanced Scorecard (BSC). Über die darin definierten Kennziffern zu den über die finanziellen Aspekte hinausgehenden Dimensionen der BSC wird es möglich, die Entwicklung der Geschäftsvision zu verfolgen und den Geschäftserfolg zu steuern. Die Balanced Scorecard stellt explizit auf zu ermittelnde Werttreiber ab. Sie kann um Nachhaltigkeitsbelange erweitert und so zur Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ausgebaut werden. Dies ist attraktiv, da während der Planungsphase explizit nur die Werttreiber zu identifizieren sind, die tatsächlich einen Beitrag zum Unternehmenswert liefern.

Zur Identifizierung der unternehmensspezifischen Werttreiber kann begleitend auch die Deloitte Sustainable Value Map<sup>TM</sup><sup>4</sup> verwendet werden, welche die Nachhaltigkeitsthemen in den unterschiedlichen Perspektiven der Shareholder und weiterer Stakeholder gewichtet.

Werttreiber und relevante Indikatoren der SBSC können beispielsweise in den in Abbildung 1 dargestellten Bereichen liegen.

Die SBSC ist insbesondere deswegen zur Unternehmenssteuerung geeignet, da sie kombinierbar ist mit einem Werttreiber-basierten Indikatorensystem. Obwohl das Management nur einige wenige übergreifende Nachhaltigkeitsindikatoren steuert, findet eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsaspekten damit Berücksichtigung bei der Unternehmensführung.

### **Nachhaltigkeit organisieren**

Die kombinierte Anwendung der SBSC mit einem integrierten Nachhaltigkeits-Managementsystem bietet den Vorteil, dass der gesamte Organisationsrahmen eines Unternehmens abgedeckt wird. Durch das integrierte Managementsystem werden die Notwendigkeiten auf

<sup>3</sup> Vgl. Deloitte, Sustainability Reporting. Managing risks and opportunities, 2011.

<sup>4</sup> Vgl. Deloitte, Sustainable Enterprise Value Map. Bridging the gap between shareholder and stakeholder value, 2009.

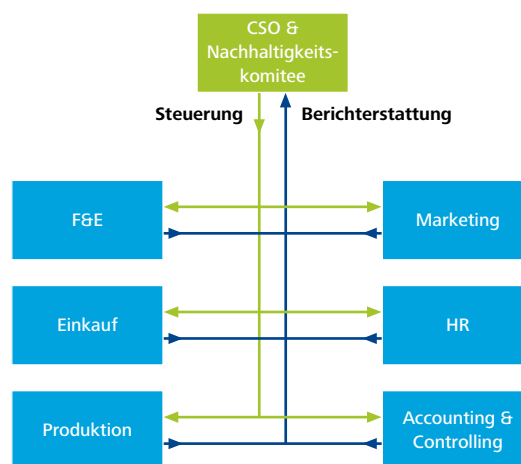
**Abb. 1 – Beispiel Sustainability Balanced Scorecard**

| BSC<br>Nachhaltigkeit | Erfolgs-/Finanzperspektive   | Kundenperspektive   | Prozessperspektive  | Lern- und Entwicklungsperspektive  |
|-----------------------|--|---|---|--|
| Ökonomie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilität</li> <li>• Cashflow</li> <li>• Unternehmenswert</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Kundengewinnung</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität</li> <li>• Prozessoptimierung</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> </ul> |
| Soziales              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Engagement (Mitarbeiterzeit und Spenden)</li> <li>• Gewinnbeteiligung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktsicherheit</li> <li>• Produktinformationen</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz</li> <li>• Sozialverträglichkeit (Umsetzungsgrad von Vorschlägen)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus-/Weiterbildung</li> <li>• Beteiligungsgrad</li> </ul>           |
| Ökologie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenkosten</li> <li>• Umweltinvestitionen</li> <li>• Umweltkosten</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktverantwortung</li> <li>• Recyclingfähigkeit von Produkt und Verpackung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen- und Energieeffizienz</li> <li>• Erfüllungsgrad von Best Practices</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltaudits</li> <li>• F&amp;E zu Umweltthemen</li> </ul>          |

Ebene von Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsstufen geregelt. Gleichzeitig werden eine fachbereichsübergreifende Kommunikation und Koordination sichergestellt. Die SBSC ermöglicht schließlich die gezielte Steuerung der Nachhaltigkeitsaspekte mit tatsächlichem Wertbeitrag. Die kombinierte Anwendung beider Methoden stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsthemen sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene erfolgreich identifiziert, kommuniziert und gesteuert werden.

Organisatorisch kann solch ein Management in der Verantwortung eines Chief Sustainability Officer (CSO) bzw. Nachhaltigkeitsbeauftragten liegen. Als Entscheidungsgremium fungiert ein Nachhaltigkeitskomitee, in dem die wesentlichen Unternehmensfunktionen sowie deren Entscheidungsträger vertreten sein sollten. Die Berichterstattung erfolgt an den CSO und das Nachhaltigkeitskomitee in der Form eines kontinuierlichen Management-Reportings (s. Abbildung 2).

**Abb. 2 – Mögliche Nachhaltigkeitsorganisation**



**Fazit**

Die Unternehmensstrategie aus Perspektive der Nachhaltigkeit zu beleuchten, kann insbesondere helfen, Nachhaltigkeitschancen und -risiken der Wertschöpfungskette zu identifizieren und diese zu beeinflussen. Dies treibt Innovationen und ermöglicht eine langfristig strategische Ausrichtung. Mit der Berichterstattung sollte die Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten einhergehen, denn durch die geschickte Nutzung dieser Informationen können wesentliche Wettbewerbsvorteile erzielt und zugleich ein aktives Risikomanagement betrieben werden.

# Energieeffizienz und Managementsysteme gemäß Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)

**Das Ziel der Bundesrepublik ist es, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2020 um 20 Prozent zu senken. Dazu beitragen soll der Anteil des erzeugten Stroms aus Erneuerbaren Energien.**

## **Finanzielle und energetische Einsparpotenziale erkennen – Liquidität erhöhen und Energieverbrauch senken**

Dieser Anteil wird durch staatliche Fördermaßnahmen getrieben und dadurch signifikant gesteigert. Die Kosten des politisch gewünschten Ausbaus an Kapazitäten sind generell von allen Stromkunden zu tragen. Gesetzliche Regelungen und Maßnahmen und die damit verbundene Optimierung der Energieeffizienz können bei stromintensiven Unternehmen zu finanziellen Entlastungen führen. Der ständig wachsende Kostendruck auf Unternehmen, auch ausgelöst durch steigende Energiekosten, macht es erforderlich, im Wettbewerb auf dem Markt einen Schritt voraus zu sein. Die Energieeffizienz eines Unternehmens wird dabei eine mitentscheidende Rolle spielen.

In den Meseberger Beschlüssen 2007 hat die Bundesregierung die wichtigsten Eckpunkte des integrierten Energie- und Klimaprogramms festgelegt. Einer davon ist die Energieeffizienz. Ferner hat sie am 28. September 2010 das sogenannte Energiekonzept vorgelegt. Ziel desselben ist das Ausschöpfen erheblicher Potenziale zur Energie- und Stromeinsparung resp. Die Umstellung auf alternative Energieträger nach den in 2011 veröffentlichten Gesetzen zur Energiewende, um zukünftig eine zuverlässige, wirtschaftliche und umweltverträgliche Energieversorgung sicherzustellen. Die Deutsche Energie-Agentur (DNA) geht von durch die Umsetzung des Konzeptes verursachten Strompreissteigerungen um rund 20% bis 2020 aus.

Ein hoher Stromverbrauch ist durch die Umlage der Kosten zur Erreichung der ambitionierten Ziele insbesondere für Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit entsprechenden Belastungen für den Strombezug verbunden.

In der Praxis existieren jedoch auch Mechanismen zur Entlastung, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit betroffener Unternehmen aufrechtzuerhalten oder auszubauen.

So bietet die zum 1. Januar 2012 in Kraft getretene Novelle des Gesetzes für den Vorrang Erneuerbarer Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz – EEG) weiterhin die Möglichkeit, die aus dem Gesetz resultierende Umlage

auf Antrag und unter bestimmten Voraussetzungen zu begrenzen.

Ein zertifiziertes Energiemanagementsystem ist dabei eine der Antragsvoraussetzungen für die besondere Ausgleichsregelung nach der aktuellen Fassung des EEG. Ein effektives und kontinuierlich verbessertes Energiemanagementsystem hilft, die Effizienz hinsichtlich des Energie- und Stromverbrauches kontinuierlich zu steigern und zu optimieren. So konstatiert das Bundesministerium für Umwelt, dass 20 bis 40% des Energieverbrauchs der Industrie zu wirtschaftlich vernünftigen Bedingungen bis 2020 eingespart werden können. Mit steigender Energieeffizienz lassen sich dabei für Unternehmen nicht nur die Energie- und Stromkosten senken, sondern auch Liquiditäts- und Marktvorteile erzielen.

## **EEG-Umlage auf den Strompreis begrenzen**

Mit der auf das EEG zurückzuführenden Umlage auf die Stromverbraucher werden die Mehrkosten für die Förderung des Stromes aus Erneuerbaren Energien (z.B. aus Wasserkraft, Windenergie, Deponie-, Klär- und Gruben-gas) finanziert.

Im Bereich des neu gefassten EEG ist die Zugehörigkeit zum Kreis der Begünstigten der besonderen Ausgleichsregelung für stromintensive Unternehmen zu prüfen. Von der Regelung können jetzt auch vermehrt kleine und mittlere Unternehmen profitieren, da der jährliche Mindesteigenverbrauch von Strom an einer Abnahmestelle zur Inanspruchnahme des Ausgleichs um 90% auf eine Gigawattstunde pro Jahr (GWh/a) gesenkt wurde. Ebenfalls abgesenkt wurde der Mindestanteil der Stromkosten an der Bruttowertschöpfung auf 14% als weitere Antragsvoraussetzung. Schließlich muss die EEG-Umlage tatsächlich anteilig an das Unternehmen weitergereicht worden sein.

## **Anträge erfolgreich stellen**

Zuständig für die Annahme und Bearbeitung der Anträge für Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Sinne § 3 Nr. 14 EEG ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

Um die spezifischen Voraussetzungen gemäß § 41 Absatz 1 Nummer 1 EEG für das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr nachweisen zu können, verlangt das BAFA zunächst den Nachweis durch einen Wirtschaftsprüfer z.B. im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen.

Daneben haben Unternehmen bzw. selbstständige Unternehmensteile die Erhebung und Bewertung des Energieverbrauchs und die Potenziale zur Verminderung des



**Dr. Bastian Bach**  
Tel: +49 (0)211 8772 3885  
bbach@deloitte.de

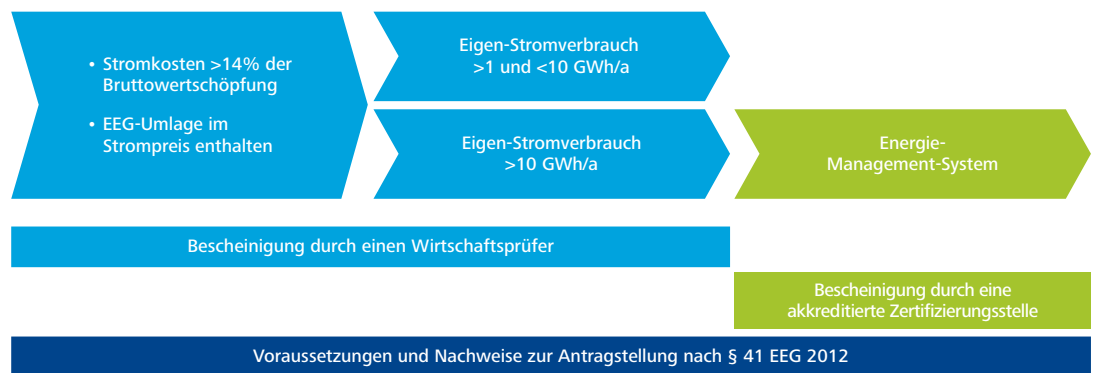


**Joachim Kleinhenz**  
Tel: +49 (0)211 8772 3023  
jkleinhenz@deloitte.de

Energieverbrauchs gemäß § 41 Absatz 1 Nummer 2 EEG nachzuweisen. Dieser Nachweis ist ab einem Eigen-Stromverbrauch von 10 GWh/a, die Verbräuche der Strom-Abnahmestellen des Unternehmens zusammengekommen, erforderlich. Er wird mittels einer Zertifizierung durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle erbracht. Die Nachweiserbringung erfolgt ab April 2012 nur noch nach der internationalen Norm DIN EN ISO 50001:2011 oder der aktuell gültigen EMAS-Verordnung.

Die Zertifizierung ist der entscheidende Nachweis und muss vor der materiellen Ausschlussfrist am 30. Juni des entsprechenden Antragsjahres erfolgt sein. Der Nachweis darf damit auch nach dem Abschluss des letzten abgeschlossenen Geschäftsjahres des Unternehmens geführt werden (s. Abbildung 1).

**Abb. 1 – Antragsvoraussetzungen zur Begrenzung der EEG-Umlage**



Werden alle Voraussetzungen erfolgreich bei der Antragstellung nachgewiesen und wird die Antragsfrist für das folgende Kalenderjahr eingehalten, kann die im Strompreis enthaltene EEG-Umlage in Höhe von zzt. 3,592 Eurocent pro Kilowattstunde selbst verbrauchten Stromes erheblich begrenzt werden.

Einsparpotenziale bieten sich auch, wenn nur der Strom verbraucht wird, der auch selbst erzeugt wird, wie z.B. Strom aus dezentralen Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen. Damit lässt sich im Einzelfall nicht nur die EEG-Umlage direkt sparen, sondern auch noch die Energie- und Stromsteuer.



### Vorteile eines Energiemanagementsystems

Das Zertifikat einer akkreditierten Zertifizierungsstelle bescheinigt die Konformität zur jeweils geltenden Norm. In einem normenkonformen System durchläuft das Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, den sogenannten Plan-Do-Check-Act-Prozess (PDCA) zur Erhebung und Bewertung z.B. des eigenen Energieverbrauchs sowie einzuleitender Maßnahmen zur Verminderung dieser Verbräuche (s. Abbildung 2).

Aber auch ohne, dass es von regulatorischer Seite gefordert wird, kann ein Energiemanagementsystem in Unternehmen durch effizientere Nutzung von Energie zu signifikanten Kosteneinsparungen führen. Bestehende Managementsysteme wie z.B. Qualitäts- oder Umweltmanagementsysteme eignen sich besonders, um zusätzlich ein Energiemanagement zu integrieren.

Über das Energiemanagement kann eine systematische Erfassung der Verbräuche zu einer Transparenz bzgl. des Energiebedarfs von Gebäuden, Anlagen und Prozessen in Unternehmen führen. Ferner wird den Unternehmen die Möglichkeit gegeben, zielgerichtete und strukturierte Verantwortlichkeiten festzulegen und zu etablieren, relevante Gesetze und Vorgaben einzuhalten, wesentliche Aspekte des Energieverbrauches zu identifizieren und Energien kontinuierlich effizienter zu nutzen. Dadurch können z.B. versteckte anlagen- und prozessbezogene Verbrauchsschwerpunkte aufgedeckt und Optimierungsmöglichkeiten im effizienten Umgang mit Energie aufgezeigt werden.

Für ermäßigte Steuersätze oder den Spitzenausgleich im Rahmen der Energie- und Stromsteuer kann ein zertifiziertes Energiemanagementsystem zukünftig ebenfalls notwendig werden.

Auch auf anderen Feldern kann ein gelebtes Energiemanagement einen echten Mehrwert für Unternehmen generieren. In der Außendarstellung wirken sich Klima- und Umweltschutzerfolge positiv auf das Unternehmensimage aus. Außerdem entsteht eine solide Datengrundlage bzgl. der CO<sub>2</sub>-Intensität für produkt-/unternehmensweite Bilanzen oder bei entsprechenden (Supply-Chain-)Anfragen zu Produkten.

Die Einführung eines Energiemanagementsystems kann zudem verbesserte Konditionen bei Finanzierungen durch gutes Investorenranking sichern, da in der Praxis vermehrt Energieaspekte im Kontext der Zukunftsfähigkeit bewertet werden.

Abb. 2 – Modell eines normenkonformen Energiemanagementsystems



### Fazit

Um von der besonderen Ausgleichsregelung nach EEG zu profitieren, sollten Antragsvoraussetzungen frühzeitig durch das Einleiten der notwendigen Maßnahmen geschaffen werden, da sich bereits die zurückliegenden Antragsstellungsphasen nach unseren Erfahrungen als komplex erwiesen haben – vor allem im Hinblick auf eine erforderliche Zertifizierung der Energiemanagementsysteme. Erfahrungsgemäß werden die Einführungsphasen der Managementsysteme bis zur Zertifizierungsreife häufig unterschätzt, was zum negativen Bescheid der Begrenzung für das folgende Kalenderjahr führen kann.

Bei den umzusetzenden Energieeffizienzmaßnahmen wirken sich im Rahmen unternehmensinterner Wirtschaftlichkeitsrechnungen oftmals zeitlich sehr kurzfristig ausgelegte Amortisationszeiten negativ auf die Investitionsbereitschaft aus. Eingesparte Energiekosten bewirken in den Unternehmen mittel- und vor allem langfristig einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern.

Energiemanagementsysteme bieten hierzu eine sehr gute Grundlage, um Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zielgerichtet zu ermitteln, umzusetzen und zu verfolgen.

Ein weiterer Ansatz zur Energie- bzw. Stromeinsparung ist im Einbeziehen der Mitarbeiter und der Umsetzung ihrer Anregungen und Ideen zu sehen. Dies führt in der Regel zu einer Sensibilisierung dieser Mitarbeiter/-innen und kann sich wiederum auf Dauer positiv auf Energieeinsparungen auswirken.

# Energiecontracting



**Andreas Herzig**

Tel: +49 (0)711 16554 7160  
aherzig@deloitte.de



**Ludwig Einhellig**

Tel: +49 (0)89 29036 7683  
leinhellig@deloitte.de

**Contracting in der Energieversorgung – im Mittelpunkt des modernen Energie-Contracting steht heute die Idee, eine Modernisierung und Optimierung von Energieerzeugungs- und -verteilungsanlagen in Gebäuden oder Liegenschaften ohne den Einsatz eigener Geldmittel zu ermöglichen.**

Contracting als Fremdfinanzierungsform basiert auf einer Marketing-Idee des schottischen Ingenieurs James Watt und des Unternehmers Matthew Boulton: „Wir werden Ihnen kostenlos eine Dampfmaschine überlassen. Wir werden diese installieren und für fünf Jahre den Kundendienst übernehmen. Wir garantieren Ihnen, dass die Kohle für die Maschine weniger kostet, als Sie gegenwärtig an Futter für die Pferde aufwenden müssen, die die gleiche Arbeit tun. Und alles, was wir von Ihnen verlangen, ist, dass Sie uns ein Drittel des Geldes geben, das Sie sparen.“

## Dschungel Energiecontracting

Angesichts der jüngeren gesetzlichen Vorgaben wie dem KWK-G, dem EEWärmeG oder dem EDL-Gesetz im Zuge der Energiewende post Fukushima kann nun von einem weiteren Innovationsschub in der deutschen Contracting-Branche ausgegangen werden.

Da nach wie vor eine rechtlich verbindliche Definition des Contracting im deutschen Recht fehlt, die energierechtlichen Bestimmungen für z.B. Gebäudeeigentümer jedoch zunehmend komplexer werden, ist das Know-how der spezialisierten Dienstleister hoch im Kurs.

Die Bandbreite der Akteure reicht von kleinen Energiedienstleistungsunternehmen und Anlagenbauern bis hin zu Gas- und Elektrizitätsversorgungsunternehmen, Stadtwerken, Handwerksbetrieben sowie Energieagenturen, welche entsprechend Kunden aus den Reihen des mittelständischen Gewerbes und der Industrie von den Vorteilen dieser Betreiber- und Finanzierungsmodelle zu überzeugen versuchen.

Auch der Reichweite und dem Umfang des eigentlichen Vertragsinhalts sind im Prinzip keine Grenzen gesetzt. Ein Stromnetzbetreiber kann neben der Grundversorgung die zusätzliche Aufgabe übernehmen, den Einsatz der Energie bzw. des Stroms bei seinem Kunden zu steuern, und damit sein eigenes Stromnetz optimieren (Stichwort Smart Micro Grids).

Der Contracting-typische Wirkungsmechanismus mit der Folge einer Energieeffizienzsteigerung bildet aber eine überschaubare Klammer zwischen den legislativ geför-

dernten Maßnahmen und Contracting im Allgemeinen. Entsprechend den Bedürfnissen des Contracting-Nehmers können somit gezielt kombinierte Formen<sup>1</sup> sinnvoll ausgewählt werden.

## Anlagen-Contracting oder auch Energieliefer-Contracting

Das am Markt wohl bekannteste Modell ist das Anlagen-Contracting. Der Contractor errichtet und finanziert für den Contracting-Nehmer in der Regel eine „effizientere“ Anlage zur Energieumwandlung (Heizungskessel in einem Bürogebäude, Blockheizkraftwerk etc.) und liefert dem Contracting-Nehmer gleichzeitig für eine gewisse Zeit Nutzenergie, in der Regel verbunden mit Effizienzverbesserungen bei der Energieumwandlung, worüber die Refinanzierung der Investition erfolgt. So wird auch von einem „Nutzwärme-“ oder „Wärmelieferservice“ gesprochen.

Der Contractor kann dabei – je nach gewünschtem Leistungsumfang – Planung, Finanzierung, Bau, Betrieb und Instandhaltung sowie zumeist auch den Brennstoffbezug für den Contracting-Nehmer ausführen.

## Eckpunkte

- Übliche Vertragslaufzeiten: 10–15 Jahre.
- Fertiges Produkt: benötigte Nutzenergie in Form von Wärme, Dampf, Kälte, Strom, Druckluft oder Licht in definierter Menge und Qualität. Im Gegensatz zu anderen Contracting-Formen wird hier von einer reinen Energielieferdienstleistung gesprochen.
- Vergütung: auf Basis eines zumeist zweiseitigen Preissystems bestehend aus Grundpreis [in €/a] und Arbeitspreis [in €/Einheit Nutzenergie], es gibt allerdings auch dreigliedrige Varianten mit Grundpreis, Arbeitspreis und Messpreis. Die Preise unterliegen fest vereinbarten Preisgleitklauseln, um Änderungen der Brennstoffpreise und Lohn- und Materialkosten an den Kunden weitergeben zu können.
- Eignung: alle bestehenden Gebäude und Neubauten.
- Besonderheiten: Es gibt keine Erfolgsgarantie. Natürlich enthält der vereinbarte Preis auch einen Anteil für die Investitionskosten. Dennoch muss der Energiepreis nicht in dieser Höhe steigen, da der Energieversorger in der Regel energie-/stromsteuerbegünstigt ist (Kompensationseffekt reduziert den Energiepreis). Rechtlich der Fernwärmeversorgung gleichgestellt und umweltpolitisch erwünscht ist z.B. hier das Wärme-Contracting gut geeignet, das Investor-Nutzer-Dilemma aufzubrechen. Der Vermieter muss keine Investitio-

<sup>1</sup> Die DIN-Norm 8930 Teil 5 „Contracting“ definiert vier verschiedene Contracting-Varianten in ihren Reinformen.

nen aufbringen und hat dennoch den Gebrauchswert seiner Wohnungen erhöht. Der Mieter profitiert von einem geringeren Brennstoffverbrauch und reduzierten Heizkosten.

### **Energie(ein)spar-Contracting oder auch Performance-Contracting**

Das Einspar-Contracting betrifft im Allgemeinen Investitionen in Techniken zur rationelleren Energienutzung, weshalb die bestmögliche Ausschöpfung wirtschaftlicher Energiesparpotenziale im Mittelpunkt steht. Leitgedanke ist eine durch den Contractor garantierte Energiekostensenkung, die ausreicht, vorhandene und durch den Contractor vorfinanzierte Optimierungs- und Modernisierungsinvestitionen über die Vertragslaufzeit zu refinanzieren. Der Contracting-Nehmer und der Energieversorger fixieren gemeinsam vertraglich garantierte zu erzielende Einsparziele; der Versorger trägt dann das Risiko der Zieleinhaltung.

Wird mehr Energie vom Unternehmen verbraucht als vertraglich festgelegt, dann muss der Energieversorger aus eigenen Mitteln für die Kosten des Mehrverbrauchs aufkommen. Allerdings werden oft zusätzliche Leistungen erbracht, die nicht der eigentlichen Energieeinsparung dienen und somit kostenmäßig zu berücksichtigen sind. Bei der Sanierung einer kompletten Beleuchtungsanlage wird z.B. nicht nur Energie eingespart, sondern es werden Lampen, die einen Teil ihrer Lebensdauer bereits hinter sich haben, durch neue ersetzt und daher auch ein Teil der zukünftigen Ersatzinvestitionen vermieden.

Der Contractor verkauft keine effizient erzeugte Nutzenergie, sondern ein Konzept mit verbindlicher Einspargarantie für die benötigten Endenergien wie Strom, Gas, Heizöl, Fernwärme oder auch Wasser bzw. Abwasser. Häufig findet bei dieser Variante eine gewerkeübergreifende Optimierung der vorhandenen Gebäudetechnik statt.

#### **Eckpunkte**

- Übliche Vertragslaufzeiten: 6–15 Jahre.
- Vergütung: erfolgsabhängig oder auf Grundlage nachgewiesener oder zumindest rechnerisch ermittelbarer Energieeinsparungen. Typische Entgeltregelung: Contracting-Rate [in €/a]. Berechnung aus erreichter Energieeinsparung bewertet mit Referenzenergiepreisen und Referenzverbrauch (sog. „Energiekosten-Baseline“) vor Umsetzung der Contracting-Maßnahmen.
- Eignung: größere Einzelgebäude oder Gebäudekomplexe mit mehr als 150.000 € Energiekosten pro Jahr. Aber auch mittelgroßen Gebäuden (z.B. Verwaltungsgebäuden) ist der Zugang zu diesem Modell durch

eine Bündelung mit größeren Objekten zu einem Gebäudepool nicht verschlossen. In vermieteten Gebäuden mit vielen Nutzern ist Einspar-Contracting nicht ohne Weiteres umsetzbar.

- Besonderheiten: Einspargarantien in Höhe von 20–25% der bisherigen Energiekosten können als durchschnittlich angesehen werden. Wird die Einsparquote am Jahresende nicht erreicht, so geht der Minderbetrag zu finanziellen Lasten des Contractors. Wird das Einsparziel überschritten, teilen sich Kunde und Contractor den zusätzlichen Erfolg im Regelfall nach vorher vereinbarten Verteilungsschlüsseln auf. Ein Sonderfall ist das „Einspar-Contracting plus bauliche Sanierung“: Neben der Gebäudetechnik werden auch Maßnahmen im baulichen Wärmeschutz in dem Einspar-Garantievertrag berücksichtigt. Die Amortisationszeiten von baulichen Maßnahmen, wie etwa die Dämmung der Gebäudehülle, sind meist länger als die üblichen Vertragslaufzeiten von Einspar-Contracting. Betrachtet man allerdings die Nutzungsdauer eines Gebäudes, sind auch solche Maßnahmen häufig wirtschaftlich.

Um eine Gesamtoptimierung mit allen baulichen, technischen und organisatorischen Möglichkeiten im Rahmen eines Projektes realisieren zu können, bieten sich Optionen wie die Zahlung eines einmaligen Baukostenzuschusses durch den Gebäudeeigentümer, eines zusätzlichen festen Grundpreises [in €/a] oder eine Verlängerung der Vertragslaufzeit an, sofern Contractor und Kunde sich hierauf verständigen und eine langjährige Nutzung des Gebäudes abzusehen ist.

Die Einspargarantie des Contractor gilt dann für das gesamte Maßnahmenpaket. Er übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung und Instandhaltung aller Maßnahmen.

### **Finanzierungs-Contracting, Third-Party-Financing oder auch Anlagenbau-Leasing**

Diese immer noch wenig verbreitete Form belässt im Unterschied zu anderen Modellen den Anlagenbetrieb beim Contracting-Nehmer. Das Dienstleistungspaket beinhaltet also im Wesentlichen die Leistungen Planung, Finanzierung und Bau zumeist gut abgrenzbarer Anlagentechniken, wie z.B. Beleuchtungs- oder Wärmehückgewinnungsanlagen. Das Ziel bei dieser Variante ist die Optimierung der Investitionskosten für eine auf die Belange des Kunden optimierte und von kompetenter Seite erstellte energietechnische Anlage (z.B. Beleuchtungsanlage) und deren Finanzierung.

Die mit dem Betrieb der Anlage verbundenen Aufgaben und Risiken können durch den Contracting-Nehmer natürlich über Wartungsverträge u.Ä. wiederum auf Dritte verlagert werden.

#### **Eckpunkte**

- Übliche Vertragslaufzeiten: 3–5 Jahre.
- Vergütung: Die Höhe der üblicherweise festen Entgelte an den Contractor hängt – wie beim Leasing – von der Vertragslaufzeit und der Höhe der Investitionen ab.
- Eignung: z.B. Beleuchtungsanlagensysteme.
- Besonderheiten: Das Dienstleistungspaket beinhaltet im Wesentlichen die Leistungen Planung, Finanzierung und Bau.

#### **Betriebsführungs-Contracting oder auch technisches Anlagenmanagement**

Bei dieser Form vermietet oder verpachtet das Unternehmen seine Anlagen an den Energieversorger für eine gewisse Zeit. Der Energieversorger betreibt also stromsteuerrechtlich „seine“ ihm vermieteten/verpachteten Anlagen und kann sie energie-/stromsteuerbegünstigt betreiben. Allerdings trägt das Betriebsführungs-Contracting allein noch nicht zu einer Verbesserung der Energieeffizienz bei; dafür muss der Energieversorger die Anlagen nicht nur warten und führen, sondern auch den Energieeinsatz steuern und Energiesparpläne entwickeln. Durch die Einsparungen bei der Stromsteuer könnten aber finanzielle Rücklagen gebildet werden, um die Anlagen später zu modernisieren.

Der optimierte Betrieb bestehender oder auch neuer energietechnischer Anlagen sollte den Schwerpunkt der Dienstleistung bilden. Während bei marktüblichen Wartungs- und Serviceverträgen der Anlagenbetrieb in der Verantwortung des Kunden bleibt, übernimmt bei diesem Modell der Contractor auch die Betriebsführung.

#### **Eckpunkte**

- Vertragslaufzeiten: sehr kurz (1–2 Jahre) oder auch längerfristig
- Vergütung: wie beim Energieliefer-Contracting, jedoch mit deutlich geringeren Grundpreisen. Es existieren Modelle von Pauschalpreisvergütung bis zur Abrechnung auf Nachweis.
- Besonderheiten: Nicht selten gehen solche Verträge über eine umfangreichere Anlagenmodernisierung in ein Energieliefer-Contracting über. Die Verträge müssen aber auch in der Realität eingehalten werden.

#### **Pacta sunt servanda**

Das Modell allein führt zu keiner steuerlichen Anerkennung, wenn der Energieversorger zwar auf dem Papier für die Betriebsführung verantwortlich ist, in Wirklichkeit aber seiner Pflicht zur Betriebsführung kaum oder gar nicht nachkommt.

#### **Kombinationsmodelle und Neuerungen**

Grundsätzlich sind alle Kombinationen der Contracting-Varianten möglich und – wenn auch bislang eher selten – bereits in der Praxis vorzufinden. Gründe für die bislang fehlende Verbreitung von Kombinationsmodellen stellen sicherlich sowohl das Fehlen öffentlich zugänglicher und kostenloser Vertragsmuster und Ausschreibungstexte als auch die Individualinteressen der jeweiligen Contracting-Anbieter dar. Tendenziell bieten „versorgungsorientierte“ Contractors eher Energieliefer-Contracting und technisches Anlagenmanagement, „technologieorientierte“ Contractors durchaus auch Einspar- und Finanzierungs-Contracting-Lösungen an.

In jüngerer Zeit ist speziell bei führenden Anbietern von Energieliefer-Contracting eine Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen in Richtung einer verbindlichen Effizienz- oder Verbrauchsgarantie zu beobachten, z.B. durch Energieliefer-Contracting mit garantiertem Maximalverbrauch (Energiebudget-Contracting). Als Ergebnis eines BMWi-Forschungsprojekts „naerco“ wurde mit dem „Nachhaltigen Erfolgs-Contracting“ ein ganz neues Contracting-Modell entwickelt. Seit 2011 wird es in einer ersten Pilotanwendung erprobt.

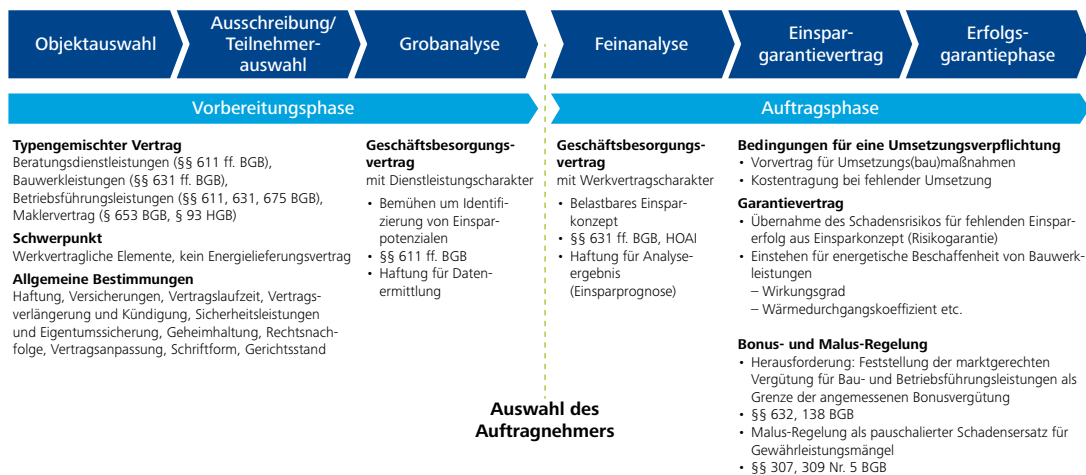
Leitgedanke des Nachhaltigen Erfolgs-Contracting ist es, eine vom Contractor zu garantierende Einhaltung vorab definierter Komfort- und Qualitätskriterien in z.B. Räumen hinsichtlich Temperatur, Luftfeuchte oder Energiekennwerte, für deren Erreichung der Contractor mit einem durch ihn umzusetzenden Technikkonzept verantwortlich ist, zu erreichen.

Die Contracting-Rate wird z.B. als Betriebsführungsentgelt in €/a abgerechnet. Abweichungen von den Sollkriterien müssen nachgebessert werden und führen zu einer Zahlungsminderung (s. Abbildung).

#### **Off-Balance Sheet Financing und Contracting**

Sehr interessant gerade für mittelständische Unternehmen sind Potenziale durch bilanzexterne Finanzierung. Beim Off-Balance Sheet Financing als bilanzneutrale Finanzierung werden Vermögenswerte und Schulden in Zweckgesellschaften ausgelagert, die nicht in den

## Projekttablauf und zu beachtende Punkte am Beispiel des Energie(ein)spar-Contracting?



Konsolidierungskreis des berichtenden Unternehmens fallen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Bilanzierungsvorschriften eine derartige Auslagerung ermöglichen. Dies ist in der Praxis nicht immer einfach zu erreichen. Der Bilanzierende darf nach den Vorschriften der IFRS<sup>2</sup> keine Beherrschung mehr über die ausgelagerten Vermögenswerte und Schulden ausüben können. Auch darf im Fall von Leasingobjektgesellschaften keine Form des Finanzierungsleasings vorliegen. Bei der Frage der Beherrschung wird nicht ausschließlich auf eine Stimmrechtsmehrheit abgestellt. Auch die Ausgestaltung der Zweckgesellschaft und die Nutzenziehung sind zu berücksichtigen. Erhält das auslagernde Unternehmen bspw. die Mehrheit der Chancen und Risiken aus der Zweckgesellschaft, ist Beherrschung gegeben und die Gesellschaft ist zu konsolidieren. Für die Realisierung des Contracting-Projekts kann z.B. eine rechtsfähige Projektgesellschaft gegründet werden, die die notwendigen Finanzmittel direkt beim Fremdkapitalgeber aufnimmt. Die Projektinitiatoren gelten – sofern eine Beherrschung der Projektgesellschaft verneint wird – nicht als Schuldner und müssen somit die Kredite nicht in ihren Jahresabschlüssen ausweisen. Ausschließlich die Projektgesellschaft tritt in einem solchen Fall als Schuldner auf, während die Bilanzen der Initiatoren (weitgehend) unverändert bleiben. Sofern die Bilanzierungsvorschriften eine derartige Vorgehensweise ermöglichen, wird dieses Charakteristikum mit Blick auf die Kapitalstruktur und Bonitätsbeurteilung der „Sponsoren“ vielfach als großer Vorteil der Projektfinanzierung gesehen.

### Fazit

Ziel sollte es beim Contracting für den mittelständischen Unternehmer immer sein, maximale Versorgungssicherheit und unternehmerische Flexibilität auf ein zukunfts-sicheres und wirtschaftliches Fundament zu stellen, welches nebenbei Energieeinsparpotenziale optimal nutzt.

Bei allen Contracting-Modellen spielt die Finanzierung der Projekte durch die Einsparung der Energie-/Stromsteuer eine erhebliche Rolle, um Preissteigerungen bei der Neubeschaffung der Anlagen moderat zu halten oder sogar zu vermeiden. Im Einzelfall können beim Contracting rechtliche oder steuerliche Fallstricke lauern, die durch fachkundigen Rat in der Planungs- und Realisierungsphase vermieden werden können (s. Abbildung).

Im Gesamtprojekt müssen die Aspekte Konzepterstellung, Planung, Finanzierung, Anlagenbau, Anlagenbetrieb, Energiebeschaffung und -lieferung zu einer maßgeschneiderten Energieversorgungs-lösung nicht unbedingt immer aus einer Hand gekauft werden.

Der Bereich Energy & Resources der Service Line Business Risk Solutions unterstützt Sie gerne beispielsweise durch eine Machbarkeitsstudie bei der Entscheidung für ein Contracting-Modell und bei dessen rechtssicherer Umsetzung.

<sup>2</sup> IAS 27 Konzern- und Einzelabschlüsse i.V.m. SIC-12 Zweckgesellschaften (zukünftig: IFRS 10 Konsolidierung), bei Leasingobjektgesellschaften auch IAS 17 Leasing.

# Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen durch § 110 EnWG – Ist auch Ihr Unternehmen betroffen?



**Henning Scharpenberg**  
Tel: +49 (0)511 3023 281  
hscharpenberg@deloitte.de



**Valerie Rauova**  
Tel: +49 (0)511 3023 183  
vrauova@deloitte.de

**Die Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) 2011 sorgt bei Unternehmen außerhalb des Energiesektors zunehmend für Unsicherheit. Die unter § 110 EnWG a.F. geltenden Ausnahmen für die Betreiber sog. „Objektnetze“ wurden durch die Neufassung des Gesetzes unter der Bezeichnung „Geschlossene Verteilernetze“ in wesentlichen Teilen aufgehoben. Damit können Betreiber dieser geschlossenen Verteilernetze erstmals zur buchhalterischen Entflechtung der internen Rechnungslegung sowie zur Erstellung und Offenlegung von Tätigkeitsabschlüssen nach § 6b Abs. 3 EnWG verpflichtet sein. Betroffen sind nicht nur klassische Energieversorgungsunternehmen, sondern insbesondere auch industrielle Betreiber von Energieverteilernetzen.**

## Die neue Rechtslage

Im Rahmen der Umsetzung der Richtlinie 2009/72/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juli 2009 betreffend gemeinsame Vorschriften für den Elektrizitätsbinnenmarkt und für den Erdgasbinnenmarkt wurde im August 2011 das Energiewirtschaftsgesetz novelliert. Wesentlicher Bestandteil war die Neufassung des § 110 EnWG. Nach der bisherigen Regelung des § 110 EnWG a.F. konnten sich Betreiber von Energieversorgungsnetzen, die das Gesetz bisher als sogenannte „Objektnetze“ bezeichnete, unter anderem von den Regelungen zur buchhalterischen Entflechtung der Rechnungslegung (sogenanntes Unbundling) befreien lassen. Wesentliche Voraussetzung war, dass das Netz auf einem zusammenhängenden Betriebsgebiet lag und überwiegend der Versorgung innerhalb eines Unternehmens und verbundener Betriebe diente. Durch die Neufassung des § 110 EnWG wurden der Begriff „Geschlossene Verteilernetze“ – so die neue Bezeichnung des § 110 EnWG n.F. – eingeführt und die damit verbundenen Privilegierungen, die bisher für Objektnetze bestanden, in wesentlichen Teilen aufgehoben. Folglich sind gegebenenfalls auch für Betreiber derartiger geschlossener Verteilernetze erstmals die Vorschriften zur buchhalterischen Entflechtung der Rechnungslegung und zur Erstellung von Tätigkeitsabschlüssen gemäß § 6b EnWG verpflichtend anzuwenden.

## Weitgefasser Anwendungsbereich

Betroffen sind durch die gesetzliche Neuregelung im Wesentlichen Betreiber von Energieversorgungsnetzen, die zur Versorgung von Kunden innerhalb eines geografisch begrenzten Industrie- oder Gewerbegebiets dienen. Zu nennen sind hier beispielsweise Bahnhofsgelände, Flughäfen, Krankenhäuser sowie Standorte der

Chemieindustrie.<sup>1</sup> Die geschlossenen Verteilernetze sind von den erstmals legal definierten sogenannten „Kundenanlagen“ (§ 3 Nr. 24a EnWG) und „Kundenanlagen zur betrieblichen Eigenversorgung“ (§ 3 Nr. 24b EnWG) abzugrenzen, die keine Energieversorgungsnetze darstellen und deshalb, sofern keine weiteren Tätigkeiten im Energiebereich ausgeführt werden, keiner weiteren Regulierung unterliegen.<sup>2</sup> Daher sollte zunächst durch jedes Unternehmen geprüft werden, ob es eine Kundenanlage i.S.d. § 3 Nr. 24a oder 24b EnWG betreibt, da nur dann die Regulierungsvorschriften für Netzbetreiber nicht anzuwenden sind.

Sind die Kriterien des § 3 Nr. 24a oder 24b EnWG nicht erfüllt und ist das Unternehmen ein sogenanntes vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen im Sinne von § 3 Nr. 38 EnWG, hat es die Regelungen zur buchhalterischen Entflechtung zu beachten. Wann aber ist dies der Fall? Im Grunde ist bereits jedes Unternehmen betroffen, das Energie bei einem Versorger einkauft, diese an Dritte z.B. auf seinem Werksgelände weiterveräußert und über das eigene Netz zum Kunden liefert. Allein diese Vorgehensweise führt dazu, dass das ein Netz betreibende Unternehmen die Funktionen Energiehandel und Energieverteilung wahrnimmt und damit die Voraussetzungen für ein vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen im Sinne des § 3 Nr. 38 EnWG erfüllt. Gleiches gilt grundsätzlich auch, wenn zusätzlich ggf. noch ein eigenes Kraftwerk auf dem Werksgelände betrieben wird.

## Grundzüge einer buchhalterischen Entflechtung

Die buchhalterische Entflechtung der internen Rechnungslegung dient bei vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen der Vermeidung von Diskriminierung und Quersubventionierung. Deshalb sind für alle Tätigkeiten, die betroffene Unternehmen in den Bereichen Elektrizitätsübertragung, Elektrizitätsverteilung, Gasfernleitung, Gasverteilung, Gasspeicherung sowie Betrieb von LNG-Anlagen ausüben, getrennte Konten zu führen. Für jeden dieser Bereiche sind unter Beachtung der handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung nach den für Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften zu erstellen (sog. Tätigkeitsabschluss) und zusammen mit dem geprüften Jahresabschluss offenzulegen. Die Verpflichtung gilt für alle vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen un-

<sup>1</sup> Vgl. Gemeinsames Positionspapier der Regulierungsbehörden der Länder und der Bundesnetzagentur zu geschlossenen Verteilernetzen gem. § 110 EnWG vom 23. Februar 2012.

<sup>2</sup> Vgl. Schreiben der 9. Beschlusskammer der Bundesnetzagentur an das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. vom 24. November 2011 (BK9-G/009).



abhängig von der Größe und Rechtsform. Handelsrechtliche Befreiungs- und Erleichterungsvorschriften hinsichtlich der Aufstellung, Prüfung und Offenlegung von Jahresabschlüssen sind nicht anwendbar.<sup>3</sup>

### Umsetzung der buchhalterischen Entflechtung

Um den Anforderungen des § 6b EnWG gerecht zu werden, müssen die zu erstellenden Tätigkeitsabschlüsse ausgestaltet sein wie Jahresabschlüsse rechtlich selbstständiger Unternehmen. Dies kann auch die Darstellung von Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Tätigkeiten in den jeweiligen Abschlüssen erforderlich machen, die im Rahmen der Erstellung des Einzelabschlusses jedoch wieder eliminiert werden müssen. Die Leistungsbeziehungen sind auf Basis tatsächlicher Kosten oder am Markt abgeleiteter Preise zu bewerten. Die technische Abwicklung der separaten Kontenführung ist durch das EnWG nicht weiter spezifiziert. Deshalb müssen die betroffenen Unternehmen zeitnah Systeme entwickeln, die eine sachgerechte und für Dritte nachvollziehbare Zuordnung ermöglichen. Dies kann beispielsweise durch die Einrichtung von Unterkonten, speziellen Zuordnungen, separaten Buchungskreisen oder aber durch eine Verteilung über ein Kostenstellensystem erfolgen.<sup>4</sup> Nachgelagerte Überleitungsrechnungen etwa unter Zuhilfenahme einer Exceldatei scheiden hingegen aus, da sie den Anforderungen der § 238 ff. HGB nicht genügen. Die gewählten Zuordnungsgrundsätze sind im Voraus festzulegen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Für Positionen, die eine direkte Zuordnung von Kosten zu den einzelnen Tätigkeiten nicht ermöglichen oder für die eine solche Zuordnung nur mit unververtretbarem Aufwand möglich wäre, sind sachgerechte und für Dritte nachvollziehbare Verteilungsschlüssel zu ermitteln. Dies ist zum Beispiel bei Abschreibungen auf gemeinschaftlich durch mehrere Tätigkeiten des Unternehmens genutztes Anlagevermögen oder der sachgerechten Zuordnung von Personalaufwendungen denkbar.<sup>5</sup>

Die Erstanwendung der neuen Regelungen erfordert zudem auch die Erstellung einer (Unbundling-)Eröffnungsbilanz für das betroffene Geschäftsjahr.

### Anwendungszeitpunkt

Unsicherheit bestand hinsichtlich des Zeitpunkts der erstmaligen Anwendung der Entflechtungsvorschriften des § 6b EnWG. Während der Hauptfachausschuss des IDW

nach dem Wortlaut des Gesetzes die Rechtsauffassung vertrat, dass die Regelungen bereits mit der Aufstellung des ersten Jahresabschlusses nach Verkündung der Gesetzesänderung anzuwenden seien,<sup>6</sup> halten der Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V. (VIK) wie auch die Beschlusskammer 9 der Bundesnetzagentur eine verpflichtende Anwendung zur buchhalterischen Entflechtung für die Betreiber geschlossener Verteilernetze erstmals zu Beginn des jeweils ersten vollständigen Geschäftsjahrs nach Inkrafttreten des EnWG 2011 für erforderlich.<sup>7,8</sup> Der Hauptfachausschuss des IDW hat aber bereits im Dezember 2011 seine Auffassung dahingehend geändert, dass er keine Notwendigkeit für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer mehr sieht, Konsequenzen für den Bestätigungsvermerk eines Unternehmens zu ziehen, wenn sich Unternehmen der Rechtsauffassung der Bundesnetzagentur anschließen und dies in Anhang oder Lagebericht auch darlegen.<sup>9</sup> Unabhängig von dieser Diskussion gilt es jedoch für alle Betreiber von Energieverteilungsnetzen – d.h. auch für alle industriellen Netzbetreiber – im ersten Schritt kurzfristig zu prüfen, ob sie unter die Regelungen des § 110 EnWG n.F. fallen, da die Umsetzung des Unbundling, da ist dem VIK zu zustimmen, einen erhöhten Personal- und Verwaltungsaufwand mit sich bringen wird.<sup>10</sup>

### Fazit

Die Novellierung des EnWG schafft neue Herausforderungen für das Rechnungswesen von Betreibern geschlossener Verteilernetze. Betroffene Unternehmen müssen kurzfristig Systeme implementieren, die die Erstellung von Tätigkeitsabschlüssen auf Basis getrennter Konten ermöglichen. Die zusätzlichen Anforderungen an die Rechnungslegung werden sich zukünftig in einem erhöhten Zeitbedarf für die Jahresabschlusserstellung und -prüfung gleichermaßen niederschlagen. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere ehemalige Objektnetzbetreiber nach § 110 EnWG a.F. angehalten, sich zeitnah mit den neuen Anforderungen zu befassen.

<sup>3</sup> Vgl. Entwurf einer Neufassung der IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Rechnungslegung von Energieversorgungsunternehmen nach dem Energiewirtschaftsgesetz (IDW ERS ÖFA 2 n.F.), Rn. 4.

<sup>4</sup> Vgl. IDW ERS ÖFA 2 n.F., Rn. 31 ff.

<sup>5</sup> In Anlehnung an IDW ERS ÖFA 2 n.F., Rn. 27 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Hinweise des Hauptfachausschusses (HFA) zu den Änderungen des Energiewirtschaftsgesetzes, zum Anwendungszeitpunkt sowie zu evtl. Konsequenzen für die Prüfung aus September 2011.

<sup>7</sup> Vgl. VIK-Position zur Umsetzung des buchhalterischen Unbundling für die Betreiber geschlossener Verteilernetze vom 25. August 2011.

<sup>8</sup> Vgl. Schreiben der 9. Beschlusskammer der Bundesnetzagentur an das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. vom 24. November 2011 (BK9-G/009).

<sup>9</sup> Hinweis des Instituts der Wirtschaftsprüfer: Erstmalige Anwendung der Entflechtungsregelungen auf ehemalige Objektnetzbetreiber i.S.v. § 110 EnWG a.F., Dezember 2011.

<sup>10</sup> Vgl. VIK-Position zur Umsetzung des buchhalterischen Unbundling für die Betreiber geschlossener Verteilernetze vom 25. August 2011.

# Smart Grids: Hochspannung am Strommarkt



David Krüger

Tel: +49 (0)89 29036 8827  
dakrueger@deloitte.de

**Im Trend liegen Windkraft, Solarenergie & Co. schon lange. Die Herausforderung: Der Strom entsteht in der Regel nicht da, wo er gebraucht wird, und auch nicht unbedingt dann, wann er gebraucht wird. Eine mögliche Lösung können sogenannte Smart Grids bieten.**

Die Fukushima-Katastrophe und der Ausstieg Deutschlands aus der Atomenergie, aber auch Klimaschutzvereinbarungen und die Erkenntnis, dass fossile Brennstoffe endlich sind, haben alternativen Energieformen weiter Aufwind beschert. Smart Grids, also intelligente Energie- und Datennetze, werden als wichtiger Bestandteil einer zukunftsweisenden Lösung für das Handling dezentral produzierter Energie gesehen, weil nur diese die fluktuierende Einspeisung flexibel steuern können.

Bereits heute machen Erneuerbare Energien bis zu 17% im deutschen Energie-Mix aus. Die Energie aus Wind und Sonne unterliegt naturgegeben extrem hohen Schwankungen, auch was die Einspeisung ins Netz betrifft, die von klassischen Stromnetzen nicht bewältigt werden können. Das heißt, diese Volatilität in der Energieproduktion stellt komplett andere Anforderungen an die gesamte Netzstruktur. Daher ist ein Aus- und Umbau der bestehenden Netze in Smart Grids erforderlich – schon allein um die vom Gesetzgeber geforderte Netzstabilität zu gewährleisten. „Smart“ werden die Netze erst durch Instrumente wie den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, welche dabei helfen, die Balance zwischen Stromerzeugung und -verbrauch deutlich besser zu steuern.

## Schlauer statt weniger verbrauchen

Die größte Herausforderung liegt in einem intelligenten Management der Schnittstellen. Das heißt, Steuerungssysteme, Monitoring und Abrechnungstechnik müssen gleich funktionieren. Im Grunde sind dabei alle am Prozess Beteiligten gleichermaßen gefordert. In erster Linie sicher die Energieversorger, aber auch die Ciscos und Siemens' dieser Welt, also IT- und Hardware-Spezialisten. Nicht zuletzt die Konsumenten – allerdings weniger der kleine Privathaushalt. Vor allem Industrieunternehmen können ihre Produktionsprozesse so umgestalten, dass sich für sie direkt massive Einsparungen bei den Strombezugskosten ergeben. Nicht unbedingt durch geringeren, sondern vielmehr intelligenteren Stromverbrauch

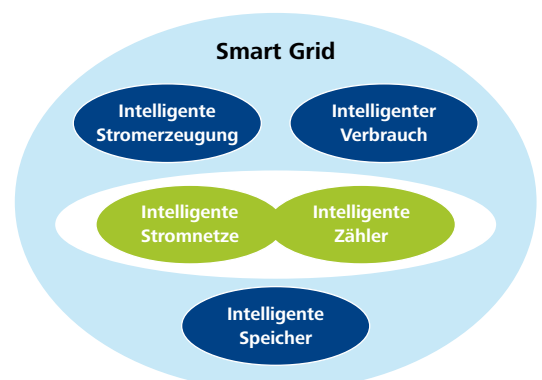
Ein Beispiel wäre eine große Brauerei. Sie hat mehrere Kältekompressoren, die – wenn sie gerade nicht auf Vollast laufen müssen – aus der Ferne kurzzeitig abgestellt werden können, um durch die geringere Strom-

nachfrage die Stromnetze zu entlasten. Demand Response, automatische Laststeuerung, wird diese Technik genannt, eine spezielle Anwendung des Smart Grid. Dadurch erfolgt ein Wechsel vom in Deutschland bisher praktizierten Prinzip „Erzeugung folgt Verbrauch“ hin zu „Verbrauch folgt Erzeugung“. Das ist auch nötig, denn der Strom aus Erneuerbaren Energien ist nicht so flexibel abrufbar wie die Leistung aus herkömmlichen Energiequellen. Neben der Umsetzung der Energiewende kann durch Demand Response außerdem ein Einsparpotenzial von mehreren Hunderttausend Euro im Jahr erreicht werden.

## Smart Meters als Erfolgsrezept

Damit diese Art der Laststeuerung funktioniert, müssen Erzeugung und Verbrauch auf irgendeine Art messbar und sofort verknüpfbar werden. Dafür gibt es die sogenannten Smart Meters, also intelligente Stromzähler. Sie sind die eigentliche Basis für die Entwicklung des gesamten intelligenten Stromnetzes. Sie sind die Schnittstelle zwischen Versorger und Verbraucher. Nur mit intelligenten Strommessgeräten können Geräte „ferngesteuert“ werden und können die Verbraucher später auch eine bewusste Entscheidung treffen, wann sie wie viel Strom verbrauchen wollen. Die Versorger hingegen können in Echtzeit die nachgefragte Strommenge ablesen. Die größten Anwendungsfelder ergeben sich erneut bei Gewerbe- und Industriekunden: Für diese Akteure entstehen so Anreize, ihre Prozesse, wo möglich, umzustrukturieren und so ihre Stromkosten zu senken.

Eine besondere Herausforderung beim Einsatz von Smart Grids stellt der Datenschutz dar. Hier ist vor allem der Gesetzgeber gefragt, den Verbraucher vor Missbrauch zu schützen. Denn durch die Echtzeit-Datenübermittlung



entstehen individuelle Profile des Kunden über sein Verbrauchsverhalten. Funktionierender Datenschutz dient nicht nur der Erfüllung der Vertrags- und Compliancepflichten, sondern schafft vor allem auch Vertrauen beim Kunden und fördert damit letztlich dessen Akzeptanz und Bereitschaft, bei einem Massen-Rollout mitzumachen. Die Bundesnetzagentur ist hier in enger Abstimmung mit technischen Anstalten und hat auf Basis der Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes 2011 ein Schutzprofil für Smart Meters erarbeitet.

### **Risiko Datenübertragung**

Allerdings besteht derzeit noch eine ganze Reihe von Risiken. Sie umfassen den Abrechnungsprozess ebenso wie Bedrohungen durch IT-Einsatz, regulatorische Compliance und Systemintegration. Deloitte-Experten haben zu diesem Thema neben einer Studie über Smart Grids auch eine Risk Map für Unternehmen zusammengestellt<sup>1</sup> – denn letztlich werden von Smart Grids und Smart Metering nur die etwas haben, die die Risiken vorher kennen, sich darauf einzustellen in der Lage sind und vor allem passende Antworten und Geschäftsmodelle finden. Und das muss rechtzeitig passieren.

Dennoch wird die Rechnung für die Unternehmen, die ihren Stromverbrauch steuern können, deutlich aufgehen. Inzwischen hat jeder Mittelständler verstanden, dass er eine Energiestrategie braucht. Es wird zum einen wirtschaftlich signifikante Wachstumsimpulse für Anbieter von Lösungen geben, zum anderen auch technische Herausforderungen in puncto „Entwicklung von Stromtransportmöglichkeiten über weite Distanzen“ oder „Stromspeichermedien“. Da werden anschließend andere Industriezweige, wie z.B. die für Deutschland wichtige Automobilindustrie, profitieren.

### **Industrie profitiert langfristig von Investitionen**

Der Aufbau eines Smart Grid geschieht aber nicht von heute auf morgen – es ist ein langwieriger und auch teurer Prozess, der Investitionen in Milliardenhöhe erfordert. Darum ist es vor allem wichtig, jetzt die Weichen, sprich Rahmenbedingungen und Maßstäbe, richtig zu stellen, um die Entwicklung in die richtige Richtung zu steuern. Investitionshemmnisse, wie etwa zeitaufwendige und lange Genehmigungsverfahren, müssen beseitigt werden, um für Investoren Planungssicherheit zu schaffen. Deutschland braucht neue Strompreismodelle für die Vermarktung, intelligente Messsysteme und Speichertechnologien müssen entwickelt und die Verbraucher informiert werden. Die Etablierung eines Smart Grid ist eine der wichtigsten Zukunftsinvestitionen der nächsten Jahrzehnte.

<sup>1</sup> Das Executive Summary zum Report „Smart Grid – Markt und Regulierung“ ist verfügbar unter: [www.deloitte.com/de/energie](http://www.deloitte.com/de/energie)

## Veranstaltungen

### April 2012

- **Unternehmergespräch Compliance**, Stuttgart 17.04.2012, Nürnberg 19.04.2012, Hannover 24.04.2012, Düsseldorf 07.05.2012, jeweils von 18.00 bis 20.30 Uhr
- **CXO-Roundtable „Der deutsche Fitnessmarkt 2012!“**, Düsseldorf 18.04.2012, 19.00 bis 22.00 Uhr
- **IWB Verrechnungspreisforum** in Zusammenarbeit mit dem NWB-Verlag – Seminar zu Neuerungen bei Verrechnungspreisen, München 24.04.2012, Düsseldorf 25.04.2012, jeweils von 09.00 bis 17.00 Uhr
- **Cleantech Roadshow – Chancen aus der Energiewende**, 24.04.–12.06.2012
- Was kostet ein Windpark?, Studie zur Bewertung von Wind- und Solaranlagen, November 2011
- AIFMD – Regulierung des Risikomanagements von Hedge und Private Equity-Fonds, Januar 2012
- Bilanzierung und Bewertung von anteilsbasierten Vergütungen – Eine Einführung nach HGB, März 2012
- Global Aerospace and Defense Industry Outlook 2012, Optimismus in der Luftfahrt- und Vorsicht in der Verteidigungsindustrie, Februar 2012
- Consumer 2020, reading the signs, November 2011
- Effizienz im Pharma-Marketing – Veranstaltungsmanagement zwischen Kostendruck & Marketingerfolg, November 2011
- Media Democracy – Analyse weltweiter Trends der Mediennutzung, Januar 2012

### Mai 2012

- **Deloitte Energy Conference**, 21./22.05.2012, Washington D.C., Gaylord National Resort and Conference Center
- Bitte beachten Sie auch unsere aktuellen IFRS-Informationen unter [www.iasplus.de](http://www.iasplus.de) oder [www.iasplus.com](http://www.iasplus.com)

## Publikationen und weiterführende Informationen

- Global Economic Outlook Q1/2012
- CFO Umfrage: Sustainable Finance: Where is Cleantech on CFO's radar screens?, November 2011
- Energy & Resources Predictions 2012, November 2011
- The Sustainable Board – Nachhaltigkeit rückt in den Fokus, November 2011
- Director's Alert: 12 Issues for 2012, Entwicklung der Aufsichtsratsfunktion, Dezember 2011
- Strukturierte Finanzierungen 3/2012
- Performance, Magazin für die Investment-Management-Branche 1/2012
- Corporate-Governance-Forum Heft 1/2012 – Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss
- Corporate-Governance-Forum Sonderausgabe 2012 – Regulierung der Abschlussprüfung

## Ihre Ansprechpartner

### Prof. Dr. Frank Beine

WP/StB

Tel: +49 (0)511 3023 202

[fbeine@deloitte.de](mailto:fbeine@deloitte.de)

### Dr. Thomas Reitmayr

WP/StB

Tel: +49 (0)89 29036 8621

[treitmayr@deloitte.de](mailto:treitmayr@deloitte.de)

### Silvia Geberth

WP/StB

Tel: +49 (0)89 29036 8671

[sgeberth@deloitte.de](mailto:sgeberth@deloitte.de)

### Koordination

Anja Papathanasis

Tel: +49 (0)511 3023 118

[apathanasis@deloitte.de](mailto:apathanasis@deloitte.de)

## Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an [faf@deloitte.de](mailto:faf@deloitte.de) wenn Sie Fragen zum Inhalt des Newsletters haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Anschriften gesendet werden soll oder Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder auf sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlungen dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte-Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).