

Neue
Betriebswirtschaftliche
Studienbücher

Band 35

Christoph Janssen

Beteiligungscontrolling in der Gaswirtschaft

Besonderheiten bei Explorations-
und Produktionsgesellschaften



BWV • BERLINER
WISSENSCHAFTS-VERLAG

Neue Betriebswirtschaftliche Studienbücher

begründet von Prof. Dr. Hans-Dieter Deppe

herausgegeben von

Prof. Dr. Wolfgang Benner

Prof. Dr. Thomas Burkhardt

Prof. Dr. Jan Körnert

Prof. Dr. Karl Lohmann

Prof. Dr. Ursula Walther

Prof. Dr. Marco Wilkens

Band 35

ISBN 978-3-8305-1643-9

Christoph Janssen

Beteiligungscontrolling in der Gaswirtschaft

Besonderheiten bei Explorations- und Produktionsgesellschaften



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-8305-2535-6

Umschlaggestaltung: Tobias Schmidt

© 2009 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin
E-Mail: bwv@bwv-verlag.de, Internet: <http://www.bwv-verlag.de>
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,
der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Geleitwort

Herr Christoph Janssen widmet seine Dissertation den Besonderheiten im Beteiligungscontrolling von Tochtergesellschaften der Unternehmen in der deutschen Gaswirtschaft. Jüngere Änderungen in ihrer Eigentümerstruktur haben es den Unternehmen der deutschen Gaswirtschaft überhaupt erst ermöglicht, vertikal integrierte Tochterunternehmen zu gründen, um mit ihnen eigenständige Explorations- und Produktionsaktivitäten (E&P) zu entfalten. Mit der Förderung und der Weiterverarbeitung von Erdgas erschloss sich den Unternehmen der deutschen Gaswirtschaft ein völlig neues Geschäftsfeld.

Mithin stehen die Unternehmen der deutschen Gaswirtschaft, die lange Zeit nur als typische Gashändler agierten, nun vor der Herausforderung, die E&P-Aktivitäten ihrer E&P-Töchter zu steuern. Dabei ist hervorzuheben, dass sich die bisherigen Aktivitäten der Unternehmen der deutschen Gaswirtschaft, nämlich ihre Handelsaktivitäten, sehr deutlich von den neuen E&P-Aktivitäten ihrer Töchter unterscheiden. Herr Janssen geht in seiner Arbeit zwei bedeutsamen Fragen nach: Erstens, sind die aus dem allgemeinen Beteiligungscontrolling heraus bekannten Steuerungsgrößen überhaupt geeignet, E&P-Gesellschaften mit ihren E&P-Aktivitäten zielgerecht zu führen? Zweitens, wie sind die zur Vermeidung von Fehlsteuerungen möglicherweise zu modifizierenden Steuerungsgrößen entsprechend in eine Konzernsteuerung zu integrieren?

Bei der Beantwortung dieser Fragen greift Herr Janssen nicht nur auf Aspekte der internationalen und nationalen Erdgasversorgung als Begründung für E&P-Aktivitäten und ihre Steuerung durch ein speziell ausgerichtetes Beteiligungscontrolling zurück, sondern beschäftigt sich auch mit der Darstellung und Analyse des Strategieprozesses für das Geschäftsfeld E&P, dem Einfluss des Beteiligungscontrollings auf die Ausgestaltung der Balanced Scorecard von E&P-Töchtern sowie der Leistungsmessung und Organisation des Controllingprozesses im Jahresablauf. Schließlich entwirft er noch einen eigenen Vorschlag zur variablen Vergütung von leitenden Angestellten im Geschäftsfeld E&P.

Die Studie von Herrn Janssen ist nicht nur von großem praktischen Interesse, sondern lässt sich auch sehr gut in das Lehr- und Forschungsprogramm zur Unternehmensführung und zum Controlling einbetten. In diesem Sinne wünsche ich dem Buch einen guten Erfolg.

Greifswald, am Tag der Arbeit 2009

Prof. Dr. Jan Körnert

Vorwort des Verfassers

Erdgas ist für die internationale Energieversorgung und speziell für die Bundesrepublik Deutschland auch zukünftig ein unverzichtbarer Energieträger. In der Bundesrepublik Deutschland besteht eine Importabhängigkeit von wenigen Exportländern, die durch strategische Optionen der heimischen Versorgungsunternehmen gemildert, aber nicht gänzlich aufgehoben werden kann. Mit der Aufnahme von Explorations & Produktions (E&P)-Aktivitäten wird versucht, eine Verbesserung der Versorgungssicherheit in der Gaswirtschaft durch vertikale Integration zu erzielen. Organisatorisch wird diese Aufgabe über hierfür gegründete Tochterunternehmen wahrgenommen. In Anbetracht der hohen Kapitalbindung innerhalb des E&P-Geschäftsfeldes kommt dem Beteiligungscontrolling dieser spezifischen Interessen erhebliche materielle und strategische Bedeutung zu. Die Funktion des Beteiligungscontrollings richtet sich auf die Führung, Kontrolle und Unterstützung dieser Aktivitäten. Gleichzeitig ist die strategische und materielle Integration in den Konzern sachgerecht sicherzustellen. Die vorliegende Arbeit stellt die wesentlichen Wertbeiträge des Beteiligungscontrollings für den Strategieprozess, die operative Zielgrößendefinition, die Leistungsmessung sowie für die Ausgestaltung eines monetären Anreizsystems für Führungskräfte des Tochterunternehmens E&P dar. Auf Grundlage der in dieser Arbeit vorgenommenen Analyse belegen die Ausführungen zu den einzelnen Wertbeiträgen des Beteiligungscontrollings, dass sich das Beteiligungscontrolling zur Wahrnehmung seiner Funktion gegenüber E&P-Unternehmen inhaltlich auf die Besonderheiten dieses Geschäftsfeldes einstellen muss. Nur so lassen sich Fehlbeurteilungen und Fehlsteuerungen vermeiden. Sachgerecht sind gebräuchliche Führungs- und Messgrößen hierzu zu modifizieren. Nur insoweit dies gelingt, kann das Beteiligungscontrolling den von ihm erwarteten Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung leisten.

Die vorliegende Arbeit entstand am Lehrstuhl für ABWL, Internationales Finanzmanagement/Internationale Kapitalmärkte der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald und wurde im Frühjahr 2009 von der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät als Dissertation angenommen.

An dem erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit sind viele Personen maßgeblich beteiligt. Mit der Veröffentlichung der Arbeit bietet sich deshalb die Gelegenheit, all jenen zu danken, die in vielfältiger Weise zum Gelingen des Dissertationsvorhabens beigetragen haben. Ganz besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. Jan Körnert, der mich während meiner gesamten Promotionszeit unterstützt hat. Herzlich danken möchte ich gleichsam Herrn Prof. Dr. Martin Steinrücke für seine Bereitschaft zur Übernahme des Zweitgutachtens und dessen An-

fertigung. Herrn Prof. Dr. Walter Ried bin ich für die Übernahme des Vorsitzes in der mündlichen Prüfung sehr verbunden.

Danken möchte ich auch allen Mitarbeitern des Lehrstuhls für ABWL, Internationales Finanzmanagement/Internationale Kapitalmärkte der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, die mich in fachlicher und technischer Hinsicht unterstützt haben. Besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Wirt.-Ing. Dipl.-Kfm. Robert Straßner und Frau Dipl.-Kffr. Marén Holdschick für die stets konstruktiven Gespräche in freundlicher Atmosphäre.

Eine wertvolle Unterstützung während der gesamten Zeit des Promotionsvorhabens waren meine Freunde, denn nur durch sie war es möglich, einen Ausgleich zu finden und so gestärkt an die Fortführung dieser Arbeit zu gehen.

Mein Promotionsvorhaben hätte ich niemals ohne die Unterstützung meiner Familie und Freundin wahrnehmen und erfolgreich abschließen können. Daher gilt der größte Dank meinen Eltern, meinem Bruder und meiner Freundin. Sie haben meinen bisherigen Lebensweg mit ganzer Kraft unterstützt und stehen mir stets liebevoll mit Rat und Tat zur Seite. Dafür bin ich ihnen zutiefst dankbar.

Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Göttingen, im April 2009

Christoph Janssen

Inhaltsüberblick

1	Einleitung.....	20
2	Aspekte der internationalen und nationalen Erdgasversorgung als Begründung für E&P-Aktivitäten und ihre Steuerung durch ein speziell ausgerichtetes Beteiligungscontrolling.....	24
2.1	Einführung	24
2.2	Aspekte der internationalen Erdgasversorgung	25
2.3	Leistungsbeitrag der deutschen Gaswirtschaft zur Sicherstellung der Energieversorgung	35
2.4	Bedeutung von E&P-Aktivitäten zur Verbesserung der Versorgungssicherheit in der Gaswirtschaft	52
2.5	Organisatorische Aspekte der Steuerung von E&P-Aktivitäten durch das Beteiligungscontrolling im Konzern	60
2.6	Zwischenfazit.....	71
3	Darstellung und Analyse des Strategieprozesses für das Geschäftsfeld E&P.....	73
3.1	Einführung	73
3.2	Theoretische Erläuterungen des Strategieprozesses.....	73
3.3	Entwicklung und Darstellung der Strategie für das Geschäftsfeld E&P.....	82
3.4	Zwischenfazit.....	89
4	Einfluss des Beteiligungscontrollings auf die Ausgestaltung der Balanced Scorecard von E&P-Unternehmen	91
4.1	Einführung	91
4.2	Formulierung der E&P-Zielgrößen für die finanzielle Perspektive der Balanced Scorecard.....	91
4.3	Darstellung und Erläuterung prozessbezogener Ziele der Balanced Scorecard im Sektor E&P	118
4.4	Kundenbezogene Perspektive	129
4.5	Zusammenfassung prozessbezogener und kundenbezogener Ziele der Balanced Scorecard.....	131
5	Leistungsmessung und Organisation des Controllingprozesses im Jahresablauf	133
5.1	Einführung	133
5.2	Perspektiven der Leistungsmessung	133
5.3	Controllingprozess im Jahresablauf.....	140
5.4	Inhaltlicher Leistungsbeitrag des Beteiligungscontrollings im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen des Tochterunternehmens E&P	146
5.5	Zwischenfazit.....	159

6	Variable Vergütungen von leitenden Angestellten im E&P-Geschäftsfeld	162
6.1	Einführung	162
6.2	Konzeptionelle Grundlagen der variablen Vergütung	164
6.3	Monetäre Anreizsysteme für Führungskräfte.....	167
6.4	Aktienorientierte Vergütungssysteme	174
6.5	Kennzahlenbasierte Entlohnungssysteme	182
6.6	Zwischenfazit	184
7	Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Ausblick.....	185
	Literaturverzeichnis	193

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort des Verfassers.....	7
Inhaltsüberblick	9
Inhaltsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	15
Verzeichnis der Übersichten.....	17
1 Einleitung	20
2 Aspekte der internationalen und nationalen Erdgasversorgung als Begründung für E&P-Aktivitäten und ihre Steuerung durch ein speziell ausgerichtetes Beteiligungscontrolling	24
2.1 Einführung	24
2.2 Aspekte der internationalen Erdgasversorgung	25
2.3 Leistungsbeitrag der deutschen Gaswirtschaft zur Sicherstellung der Energieversorgung	35
2.3.1 Anteil des Erdgases an der Energieversorgung in der Bundesrepublik Deutschland	35
2.3.2 Strategische Ansatzpunkte zur Begegnung der Importabhängigkeit	42
2.4 Bedeutung von E&P-Aktivitäten zur Verbesserung der Versorgungssicherheit in der Gaswirtschaft	52
2.4.1 Darstellung des Geschäftsfeldes E&P	52
2.4.2 Bedeutende Ressourcen- und Reservenklassifikationssysteme	56
2.5 Organisatorische Aspekte der Steuerung von E&P-Aktivitäten durch das Beteiligungscontrolling im Konzern	60
2.5.1 Begriffliche und rechtliche Grundlagen des Beteiligungscontrollings	60
2.5.2 Organisatorische Einbindung des Beteiligungscontrollings in den Konzern und Definition von Kernaufgaben	67
2.6 Zwischenfazit	71

3	Darstellung und Analyse des Strategieprozesses für das Geschäftsfeld E&P.....	73
3.1	Einführung	73
3.2	Theoretische Erläuterungen des Strategieprozesses.....	73
3.2.1	Darstellung der Strategiekonzeptionen und des Strategieprozesses.....	73
3.2.2	Implementierung des Strategieprozesses mit Hilfe von Strategieinstrumenten	76
3.2.2.1	SWOT-Analyse	77
3.2.2.2	Die Balanced Scorecard	80
3.3	Entwicklung und Darstellung der Strategie für das Geschäftsfeld E&P.....	82
3.3.1	Einschaltung des Beteiligungscontrollings E&P in den Strategieprozess	82
3.3.2	Ableitung strategischer Rahmenbedingungen aus dem Strategieprozess als Arbeitsgrundlage für das Beteiligungscontrolling.....	86
3.4	Zwischenfazit.....	89
4	Einfluss des Beteiligungscontrollings auf die Ausgestaltung der Balanced Scorecard von E&P-Unternehmen.....	91
4.1	Einführung	91
4.2	Formulierung der E&P-Zielgrößen für die finanzielle Perspektive der Balanced Scorecard.....	91
4.2.1	Shareholder Value Ansatz	92
4.2.2	EBIT als Element der finanziellen Perspektive der Balanced Scorecard.....	95
4.2.2.1	Begriffliche Grundlagen und Ermittlung des EBITs.....	95
4.2.2.2	Beeinträchtigungen des Aussagewertes der EBIT-Kennzahl im E&P-Geschäftsfeld	97
4.2.2.3	Lösungsansatz für die externe Berichterstattung.....	101
4.2.2.4	Lösungsansatz für die interne Berichterstattung	104
4.2.3	Der Economic Value Added (EVA)	106
4.2.3.1	Begriff, Wurzeln und Zielsetzung des Economic Value Added.....	106
4.2.3.2	Interne Leistungsmessung durch die Kennzahl EVA.....	114
4.2.4	Zusammenfassung finanzieller Ziele der Balanced Scorecard für E&P-Unternehmen.....	117
4.3	Darstellung und Erläuterung prozessbezogener Ziele der Balanced Scorecard im Sektor E&P	118
4.3.1	Ermittlung von Zielgrößen für Lizenzerwerbe und Erkundungsbohrungen	119
4.3.2	Ermittlung von Zielgrößen für Feldesentwicklungsbeteiligungen.....	120

4.3.2.1	Feldesentwicklung in Form einer Minderheitsbeteiligung.....	120
4.3.2.2	Feldesentwicklung bei Übernahme der Betriebsführerschaftsfunktion	121
4.3.3	Ermittlung von Zielgrößen für die Erdgasproduktion	122
4.3.4	Kriterien für die Optimierung des E&P-Portefeuilles	125
4.3.5	Organisatorische und personalpolitische Zielgrößen.....	128
4.3.5.1	Strategiekonforme Organisationsstruktur.....	128
4.3.5.2	Personal- und Qualifikationszielgrößen	128
4.4	Kundenbezogene Perspektive	129
4.4.1	Kundenbezogene Perspektive bei Eigenvermarktung.....	129
4.4.2	Kundenbezogene Perspektive bei Übergabe der Produktionsmenge an das Mutterunternehmen.....	130
4.5	Zusammenfassung prozessbezogener und kundenbezogener Ziele der Balanced Scorecard.....	131
5	Leistungsmessung und Organisation des Controllingprozesses im Jahresablauf	133
5.1	Einführung	133
5.2	Perspektiven der Leistungsmessung	133
5.2.1	Aufgaben des Beteiligungscontrollings beim Ist/Ist-Vergleich ...	133
5.2.2	Aufgaben des Beteiligungscontrollings beim Soll/Ist-Vergleich.....	136
5.3	Controllingprozess im Jahresablauf.....	140
5.3.1	Gestaltung des permanenten Controllingprozesses im Bereich E&P	140
5.3.2	Controllingfunktionen im Rahmen von Gremiensitzungen im Jahresablauf	144
5.4	Inhaltlicher Leistungsbeitrag des Beteiligungscontrollings im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen des Tochterunternehmens E&P	146
5.4.1	Organisatorische Festlegungen und Prozessabläufe	146
5.4.2	Inhaltsschwerpunkte der Aufsichtsratssitzung zum Jahresbeginn.....	148
5.4.3	Inhaltsschwerpunkte der Frühjahrssitzung des Aufsichtsrates	153
5.4.4	Halbjahressitzung des Aufsichtsrates	157
5.4.5	Jahresendsitzung des Aufsichtsrates	158
5.5	Zwischenfazit	159
6	Variable Vergütungen von leitenden Angestellten im E&P-Geschäftsfeld	162
6.1	Einführung	162
6.2	Konzeptionelle Grundlagen der variablen Vergütung	164
6.2.1	Zusammenhang zwischen Anreizsystemen und Verhaltenssteuerung.....	164
6.2.2	Principal-Agent-Problem	165

6.3	Monetäre Anreizsysteme für Führungskräfte.....	167
6.3.1	Zur Vergütung von Führungskräften	167
6.3.2	Unterscheidung monetärer von nicht monetären Anreizsystemen.....	169
6.3.3	Wertorientierte Vergütungssysteme für die Geschäftsführung E&P im Überblick.....	173
6.4	Aktienorientierte Vergütungssysteme.....	174
6.4.1	Grundgestaltungsformen, Kosten und Ausgestaltungs- elemente von Aktienoptionsprogrammen.....	174
6.4.2	Die Aktienoptionsprogramme der E.on AG und der BASF AG als Praxisbeispiele.....	178
6.4.3	Eignung von Aktienoptionsprogrammen als variabler Vergütungsbestandteil im E&P-Sektor.....	180
6.5	Kennzahlenbasierte Entlohnungssysteme	182
6.6	Zwischenfazit.....	184
7	Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Ausblick.....	185
	Literaturverzeichnis.....	193

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
akt.	aktualisiert(e)
AktG	Aktiengesetz
APT	Arbitrage Pricing Model
AR	Aufsichtsrat
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
ca.	circa
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CCAPM	Consumption-based Capital Pricing Model
COT	Cash Operating Taxes
DCF	Discounted Cash flow
E&P	Exploration und Produktion
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBV	Economic Book Value
EE	Equity Equivalents
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GKV	Gesamtkostenverfahren
GuV	Gewinn und Verlust
HGB	Handelsgesetzbuch
HK	Herstellungskosten
IAS	International Accounting Standard(s)
IEA	International Energy Agency

IFRS	International Financial Reporting Standard(s)
IV-Volumen	Investitionsvolumen
KG	Kommanditgesellschaft
kWh	Kilowattstunde
lfd.	laufend(e)
LNG	Liquefied Natural Gas
M&A	Merger and Acquisition
m ³	Kubikmeter
Mrd.	Milliarden
NOK	Norwegische Kronen
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OPEC	Organization Petroleum Exporting Countries
R	Rate of Return
ROCE	Return on Capital Employed
S.	Seite
SEC	Security Exchange Commission
SPE	Society of Petroleum Engineers
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TOP	Tagesordnungspunkt
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UKV	Umsatzkostenverfahren
VAE	Vereinigte Arabische Emirate
vgl.	vergleiche
VNG	Verbundnetz Gas
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WPC	World Petroleum Council
z. B.	zum Beispiel

Verzeichnis der Übersichten

Übersichten zu Teil 2:

Übersicht 2.1:	Angebots- und Nachfrageentwicklung von Erdgas in Nordamerika.....	25
Übersicht 2.2:	Angebots- und Nachfrageentwicklung von Erdgas in Asien	26
Übersicht 2.3:	Angebots- und Nachfrageentwicklung von Erdgas in Afrika	27
Übersicht 2.4:	Angebots- und Nachfrageentwicklung von Erdgas in Europa	28
Übersicht 2.5:	Primärenergieverbrauch in Deutschland nach Energieträgern 2006.....	36
Übersicht 2.6:	Erdgasverbrauch nach Sektoren in Deutschland 2006	37
Übersicht 2.7:	Erdgasverbrauch 2005.....	38
Übersicht 2.8:	Darstellung der Reserven, Ressourcen und Reichweite bei Erdgas.....	39
Übersicht 2.9:	Rangliste der größten Reservenhalter.....	40
Übersicht 2.10:	Erdgasaufkommen in Deutschland 2005.....	41
Übersicht 2.11:	Bezugsportfolio E.on Ruhrgas	43
Übersicht 2.12:	Bezugsportfolio Wintershall	44
Übersicht 2.13:	Graphische Darstellung eines Kavernenspeichers.....	48
Übersicht 2.14:	Graphische Darstellung eines Porenspeichers.....	49
Übersicht 2.15:	LNG-Lieferkette	50
Übersicht 2.16:	Das Prinzip seismischer Untersuchungen	54
Übersicht 2.17:	Darstellung verschiedener Bohrinself.....	56
Übersicht 2.18:	Ressourcen- und Reservenklassifikationssystem	58
Übersicht 2.19:	Begriffsdefinitionen des Beteiligungscontrollings.....	63
Übersicht 2.20:	Rechtlich bedeutsame Beteiligungsquoten.....	66
Übersicht 2.21:	Einschaltung des Beteiligungscontrollings in den Informationsfluss zwischen Zentrale und Tochterunternehmen	68
Übersicht 2.22:	Ausgewählte Schnittstellen zwischen Beteiligungscontrolling, anderen Konzernfunktionen und Tochterunternehmen.....	69

Übersichten zu Teil 3:

Übersicht 3.1:	Schematische Darstellung des Strategieprozesses	75
Übersicht 3.2:	Stärken-Schwächen-Profil.....	78
Übersicht 3.3:	SWOT-Analyse-Matrix	80
Übersicht 3.4:	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	81

Übersichten zu Teil 4:

Übersicht 4.1:	Deutschsprachige Bezeichnungen für die Kennzahl EBIT	95
Übersicht 4.2:	Ermittlung des EBIT nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) und Umsatzkostenverfahren (UKV)	96
Übersicht 4.3:	Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung bei E&P-Vorhaben.....	99
Übersicht 4.4:	Eckdaten nach Geschäftsfeldern beim E.on-Konzern	101
Übersicht 4.5:	Segmente der BASF-Gruppe im Überblick.....	102
Übersicht 4.6:	Berechnung des EVA über die Charge-Formel.....	107
Übersicht 4.7:	Berechnung des EVA über die Spread-Formel	107
Übersicht 4.8	Beispielhafte Ermittlung der Basisgröße Capital	110
Übersicht 4.9:	Ermittlung der Basisgröße NOPAT	111
Übersicht 4.10:	Graphische Darstellung des Produktionsablaufes	124
Übersicht 4.11:	Abgleich Produktionsverlauf zum strategischen Produktions- ziel	126
Übersicht 4.12:	Strukturierung von Entwicklungsphasen nach Investitions- intensität und Risiko.....	127

Übersichten zu Teil 5:

Übersicht 5.1:	Ist/Ist-Analyse.....	134
Übersicht 5.2:	Ist/Ist-Vergleich und Jahresprognoseaussage.....	135
Übersicht 5.3:	Soll/Ist-Analyse	136
Übersicht 5.4:	Plan/Ist-Performance-Matrix von KPMG	137
Übersicht 5.5:	Sollgrößenanpassung infolge Soll/Ist-Vergleiches.....	138
Übersicht 5.6:	Soll/Ist-Vergleich und aktualisierte Hochrechnung	139
Übersicht 5.7:	Strukturierung des Controlling-Informationsflusses im Rahmen der permanenten Berichterstattung	141
Übersicht 5.8:	Typisierter Jahresablaufsplan für Gremiensitzungen	145

Übersicht 5.9:	Ablaufplan für die Vor- und Nachbereitung der Aufsichtsrats- sitzung	148
Übersicht 5.10:	Gegenüberstellung Ist-EBIT _{Vorjahr} versus Ist-EBIT _{Geschäftsjahr}	150
Übersicht 5.11:	Soll/Ist-Vergleich EBIT.....	152
Übersicht 5.12:	Elemente zur Darstellung der Zielerreichung im Geschäfts- jahr (Interne Analyse).....	153
Übersicht 5.13:	Gegenüberstellung IST-EBIT _{März} versus Zielgrößen-EBIT _{März}	154
Übersicht 5.14:	Hochrechnung EBIT _{März} versus EBIT _{Jahresende}	155
Übersicht 5.15:	Leistungsmessung zur Reservenveränderung.....	156
Übersicht 5.16:	Darstellung der Reservensituation anhand einzelner Erdgasfelder	157

Übersichten zu Teil 6:

Übersicht 6.1:	Elemente von Anreizsystemen	172
Übersicht 6.2:	Formen wertorientierter Entlohnungen	173
Übersicht 6.3:	Parameter der E.on-SHare-Performance Rechte 2007	179
Übersicht 6.4:	Parameter des Optionsprogramms der BASF AG im Jahr 2007	180
Übersicht 6.5:	Anreizsystem für die Führungskräfte E&P	183