



Weitsichtig in

> Möchte sich ein Versorgungsunternehmen (EVU) erfolgreich am Markt behaupten, muss es im Zeitalter des Unbundling nicht nur wissen, was am Jahresende für das Gesamtunternehmen übrig bleibt. Es sollte zudem die mittelfristigen Entwicklungen im Blick haben, um so frühzeitig reagieren und den Unternehmenskurs an kritische Entwicklungen anpassen zu können. Bei beidem kann das Controlling wertvolle Hilfe leisten. Doch dazu muss es eine Reihe von Anforderungen erfüllen. Zunächst geht es darum, die Kosten- und Leistungsströme im entflochtenen Unternehmen transparent zu machen. Es muss klar ausgewiesen sein, wer welche Leistung für wen erbringt und wofür genau die Kosten anfallen. Dies nicht nur, um vor dem Hintergrund der Anreizregulierung die netzbezogenen Aufwände klar

UNTERNEHMENSFÜHRUNG Noch immer ist Excel in vielen kleinen und mittleren Versorgern das Steuerungswerkzeug. Ein echtes Controlling wird für entflochtene Unternehmen jedoch in Zukunft unverzichtbar sein.

zuordnen und steuern zu können. Gerade weil es zukünftig schwieriger werden dürfte, hohe Renditen im Netzgeschäft zu erwirtschaften, muss auch die Vertriebsseite ihren Wertschöpfungsbeitrag genau kennen. Nur so kann in Zukunft der Erfolg des Gesamtunternehmens gesichert werden. Sowohl Netzbetrieb als auch Vertrieb und alle anderen im Querverbund gehaltenen, nichtregulierten Betriebsteile sind auf die Inanspruchnahme von Shared Services wie etwa Billing, IT und Buchhaltung angewiesen. Ein Fokus des Controlling sind deswegen das Gemeinkostenmanagement

und die sachgerechte Implementierung eines Kostenrechnungssystems. Dieses System muss die richtige Mischung aus bewährten und modernen Instrumentarien bieten. Dazu zählen etwa die Grenzplankostenrechnung und die Prozesskostenrechnung. Die Verrechnung möglichst hoher Gemeinkostenanteile in das Netz, wie sie die kostenbasierte Netzentgeltkalkulation ja bewirkt, ist überholt. Auch einfache Umlagesysteme, wie sie zur Erstellung der Unbundling-Abschlüsse in der Finanzbuchhaltung durchaus Berechtigung haben, reichen aus Controllingsicht längst nicht aus. Hier wird es zu einem



Illustration: Jens Bonnike, www.jensbonnike.de

n die Zukunft steuern

Paradigmenwechsel kommen. Im Vordergrund steht die Effizienz und damit bei vorgegebenem Erlöspfad im Netz das Kosten(senkungs)management. Moderne Controllingssysteme müssen hier einen hohen Grad an Flexibilität aufweisen, um etwa bei der Abbildung von Cost- und Profit-Center-Strukturen jederzeit den Überblick für unterschiedlichste Adressaten zu ermöglichen.

Aufgrund der langen Anreizregulierungsperioden bekommt die Planung zusätzliches Gewicht. Es reicht keinesfalls aus, nur das kommende Jahr im Rahmen der turnusmäßig zu erstellenden Wirtschaftspläne im Blick zu haben. Der Versorger sollte sehr viel weitsichtiger planen, auch über die gesamte Regulierungsperiode hinaus. Doch nicht nur im Netz, auch im Vertrieb nimmt der Druck zu. Beispielsweise durch die gestiegene Volatilität der

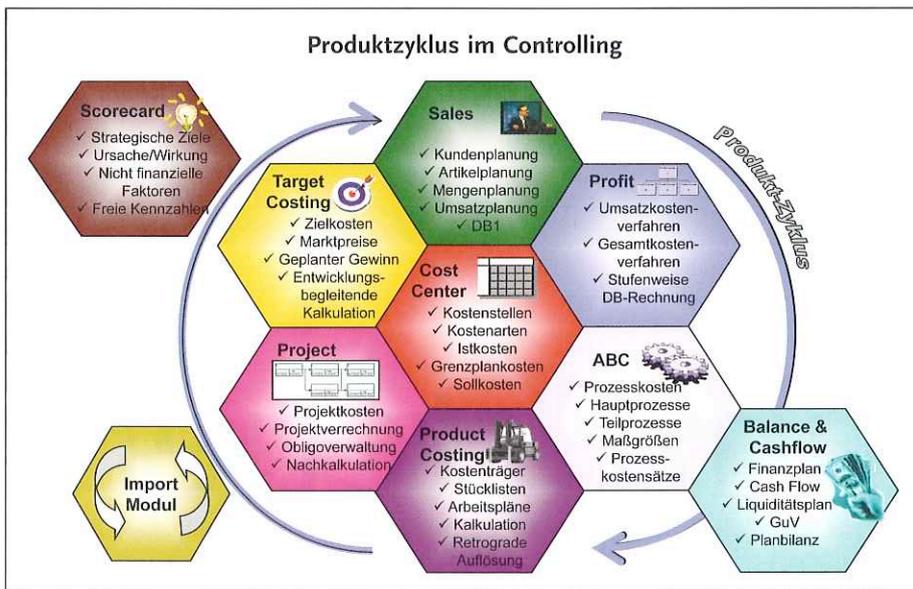
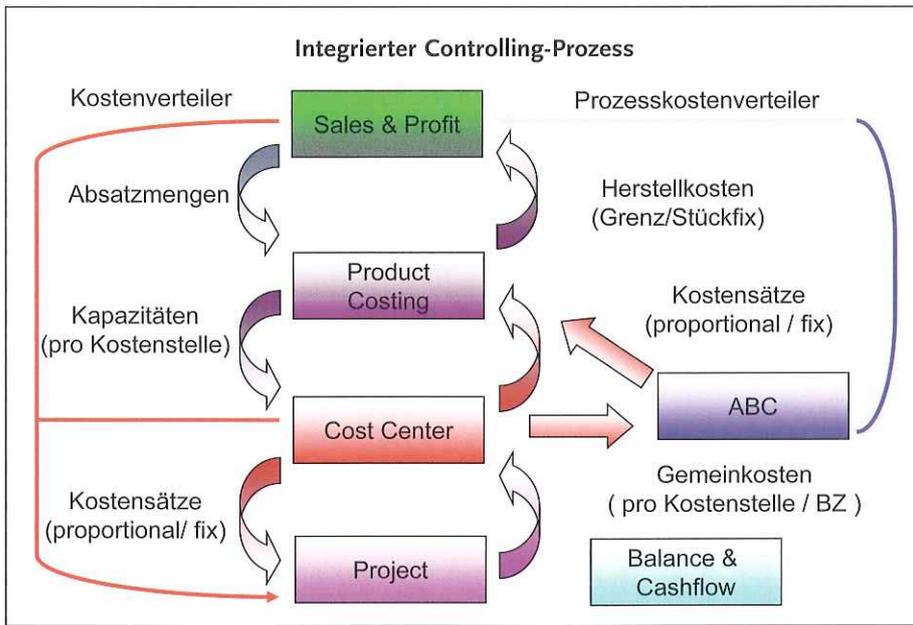
Beschaffungspreise: Allein in den letzten zwölf Monaten haben die Energiepreise Sprünge von mehr als 30% erlebt. Um das Risiko einer verlustbringenden Fehlkalkulation zu begrenzen, kommt man um eine controllingbasierte Planung nicht herum.

MEHRDIMENSIONALE ANALYSE

Das Werkzeug dafür ist weiterhin die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung. Dabei reicht die klassische Anwendung, nach der die Erlöse pro Kunde spartenbezogen den direkten Kosten gegenübergestellt werden, aber nicht mehr aus. Zum einen werden meist die indirekten Kosten über Zuschlagssätze sehr ungenau zugerechnet. Zum anderen fehlte bislang mangels IT-Werkzeugen die Möglichkeit, Deckungsbeiträge aus Controllingsicht in unterschiedlicher Verdichtung, also für

flexibel zu definierende Kostenträger, auch tatsächlich zu planen, ohne hierfür auf hochkomplexe Handelssysteme zurückgreifen zu müssen. Die in anderen Industriebereichen längst bewährten Tools zur mehrstufigen und mehrdimensionalen Deckungsbeitragsplanung und -analyse werden sich auch in der Energiewirtschaft durchsetzen.

Stellt man sich etwa die Frage, ob der Einstieg in den überregionalen Stromvertrieb Aussicht auf Gewinne hat, muss man dies in unterschiedlicher Fristigkeit betrachten. Ab welchem Zeitpunkt werden anfangs erhöhte Kosten in Marketing und Vertrieb durch profitable Kundengewinnung kompensiert? In der Beschaffung bereits für künftige Perioden gesicherte Mengen sollen welche Tarife oder Kundensegmente kalkulatorisch wirksam werden? Hier hilft der Blick auf das Ist >



Integrations-Muss: Im Controlling spiegeln sich die Abläufe im Unternehmen wider. Für eine effiziente Steuerung ist aus diesem Grund die Integration des Controlling in sämtliche Unternehmensprozesse unabdingbar.

vergangener Perioden nicht weiter. Ähnliches gilt auch im Netzbetrieb: Bei der Überlegung, etwa den Asset-Service-Bereich mit benachbarten Partnern in Kooperationen einzubringen, muss genau geplant und analysiert werden, welche Kosten die vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten voraussichtlich auslösen werden. Wie verändern sich die Kosten, wenn sich der Instandhaltungsprozess ändert oder Kapazitäten abgebaut werden? Erst so wird sichtbar, welche Geschäftsfelder auch in Zukunft einen positiven Ergebnisbeitrag liefern können. Wenn das Stadtwerk als Ganzes Gefahr läuft, Verluste zu erwirtschaften, wird es eng. Unter sich weiter

verändernden Marktbedingungen gibt es keine Garantie, dass im Rückblick stets profitable Kundensegmente oder Geschäftsfelder dies auch in Zukunft sein werden. Aufgabe des Controlling ist es, hier mit den richtigen Werkzeugen Klarheit im Blick nach vorn und so die Basis für strategische Entscheidungen zu schaffen. Der Controlling-Prozess beginnt auf Basis der Ist-Abrechnungssysteme. Dazu zählt die Finanzbuchhaltung, die kostenstellenbezogen die Primärkosten liefert. Um zu belastbaren Aussagen zu kommen, ist die Integration der technischen und kaufmännischen Prozesse nötig. So ist neben

dem Auftrags- auch das Instandhaltungssystem unverzichtbarer Datenlieferant. Diese Module dienen als Kostenerfassungssysteme an den jeweiligen Aufträgen, Objekten, Betriebsmitteln und den zugehörigen Leistungserbringern.

BESSERE PLANUNGSQUALITÄT

Von Nutzen ist der zu erzielende Kapazitätsabgleich. Leerkosten der vorhandenen Ressourcen des Netzbetreibers lassen sich bei Auflösung der zugrunde gelegten Arbeitspläne aus Controllingsicht ebenso leicht erkennen, wie unrealistische Überplanungen. Für die im Rahmen der Anreizregulierung immer wichtiger werdende Mittel- und Langfristplanung der Kapitalkosten wird mit Integration der Anlagenbuchhaltung eine bessere Planungsqualität erreicht. Denn der künftige Verlauf der Kapitalkosten ist durch den Anlagenbestand und die hinterlegten Abschreibungsregeln langfristig festgelegt. Für die Steuerung und Überwachung der Umsatzerlöse muss insbesondere das Billing-System integriert sein, denn dort sind alle Produkte, Kunden und planungsrelevanten Abrechnungsbereiche wie Mengen und Preise im Ist bereits enthalten.

Die Planungslogik im Controlling sollte sich eng an die Abrechnung anlehnen, um etwa nach Grundpreis- und Arbeitspreiserlösen differenzieren zu können. Für die Ergebnisrechnung ist es von Bedeutung, möglichst viele in den Vorsystemen bereits gepflegte Datenbereiche automatisiert zu übernehmen, um die Betrachtungsrichtung auf Knopfdruck wechseln zu können. Etwa muss der DB4 eines bestimmten Stromtarifs in einem bestimmten Stadtteil genauso schnell ermittelt werden können, wie der Ergebnisbeitrag eines Kunden mit all seinen Verträgen in allen Sparten.

Eine IT-Lösung ist beispielsweise die »CS. CT_Controlling Toolbox« von Schleupen. Dort werden die Beschaffungskosten nach dem Konzept der virtuellen Lagerung erfasst und auf die jeweiligen Vertriebsprodukte verrechnet (s. S. 74). <

Guido Bengsch (Schleupen AG)
www.schleupen.de

Quelle: Schleupen AG