

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	33	34	F	P	S

FIT FÜR DEN WETTBEWERB MIT EINER INTEGRALEN STEUERUNG-ARCHITEKTUR IM VERSORGUNGS-UNTERNEHMEN

von Dr. Ingo W. **Kett**, Andersen Consulting, Sulzbach und Dr. Sandro C. **Principe**, Andersen Consulting, Zürich



Dr. Ingo Kett und Dr. Sandro Principe arbeiten in der West Europa Strategie Gruppe von Andersen Consulting. Sie haben das Konzept des „internen Marktes“ bei großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt

Die allgemeine Situation in der Versorgungsindustrie sowie die angespannte Kostensituation erfordern eine strategiegetriebene, wettbewerbsorientierte dezentrale Unternehmenssteuerung. Die Einführung des „internen Marktes“ ist das geeignete Mittel dazu, weil dieser nach dem Besteller-Ersteller-Prinzip funktioniert und sowohl Ressourcen als auch Leistungen bedarfsgerecht und wettbewerbsorientiert alloziert. Dies bewirkt eine starke Veränderung der Führungskultur und muß evolutionär vorgenommen werden. Im folgenden wird dargestellt, wie mit einer integralen Steuerungsarchitektur dem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck erfolgversprechend begegnet werden kann.

Neuausrichtung eines Energieversorgungsunternehmens und erfolgsorientierte Steuerung

Der zunehmende Wettbewerbs- und Kostendruck in der Versorgungsindustrie veranlaßt Energieverteilungs- wie auch Energieerzeugungsunternehmen, ihre strategische Ausrichtung zu reflektieren, das Unternehmen neu zu strukturieren und eine integrale Steuerungsarchitektur zu implementieren.

Konsequenz der strategischen Reflexionen ist die Definition von Geschäftsfeldern, um den künftig differenzierter werdenden Herausforderungen des Wettbewerbs spezifischer zu begegnen.

Resultat der Restrukturierungsanstrengungen ist die Schaffung der Basis für ein consequentes "Unbundling": Entflechtung der Bereiche "Erzeugung", "Netze" und "Marktaktivitäten" und Schaffung eines Zentralbereiches zur Unterstützung der selbständigen Organisationseinheiten.

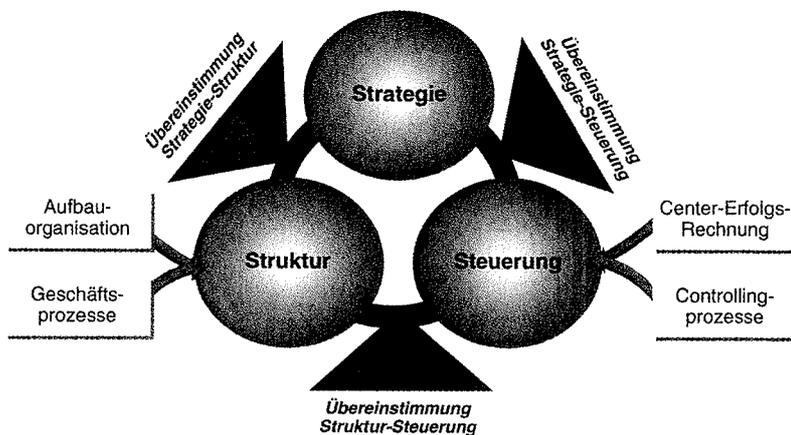


Abb. 1: Die integrale Steuerungsarchitektur

Die integrale Steuerungsarchitektur ermöglicht die zeitnahe Verfolgung der Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus kann sie die strategieorientierte Geschäftsentwicklung sicherstellen. Darin liegt der entscheidende Nutzen dieses Konzeptes.

Die Effektivität der Steuerungsarchitektur hängt wesentlich von der Übereinstimmung zwischen Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und der Steuerung ab (vgl. Abbildung 1).

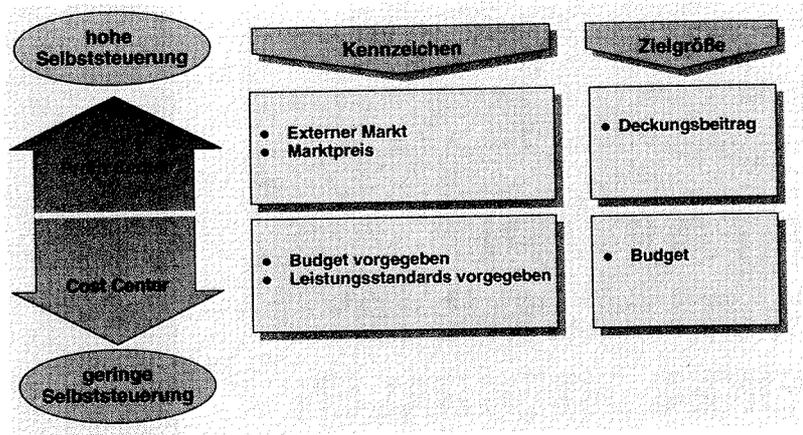


Abb. 3: Arten von Center-Typen

Die Steuerungsarchitektur muß offen konzipiert sein, d. h. die Weiterentwicklung oder die Modifikation von Geschäftsfeldern und Organisationseinheiten können ohne weiteres berücksichtigt werden. Sie umfaßt

- das Steuerungsmodell als Basis für die Center-Erfolgs-Rechnung,
- die Controlling-Prozesse als Voraussetzung des "internen Marktes" und des Besteller-Ersteller-Prinzips,
- die Interdependenz der verschiedenen Rechnungssysteme.

1. DAS STEUERUNGSMODELL – BASIS DER CENTER-ERFOLGS-RECHNUNG

Die Konzeption des Steuerungsmodells bedarf einer szenario-basierten Auseinandersetzung mit möglichen Geschäftsmodellen im Rahmen der Strategieentwicklung.

Davon abgeleitet erfolgt die grundsätzliche Ausgestaltung des Steuerungsmodells, das die Leistungsströme und die dadurch induzierten Steuerungsmechanismen festlegt.

Ein mögliches, grob skizziertes Steuerungsmodell zeichnet sich beispielsweise durch folgende Merkmale aus (vgl. Abb. 2):

- Der externe Umsatz fällt grundsätzlich bei der Geschäftseinheit Marktaktivitäten an. Entsprechend erfolgt auch der Bezug von Energie (sowohl intern als auch extern) durch diese Geschäftseinheit.
- Der Geschäftsbereich Netze fungiert lediglich als "Spediteur"; er nimmt in diesem Modell keine Händlerfunktion wahr.
- Die Geschäftseinheit Erzeugung tritt als IPP (Independent Power Producer) auf und verkauft ihren Strom ab Kraftwerksgrenze an den Geschäftsbereich Marktaktivitäten und an potentielle Direktabnehmer.
- Der Lastverteiler übernimmt lediglich die technische Koordination der Lastverteilung; er nimmt keine Händlerfunktion wahr.

Mit diesem fiktiven Modell werden mögliche Auswirkungen der Deregulierungsbestrebungen in der Versorgungswirtschaft antizipiert: Der Geschäftsbereich Marktaktivitäten hat die Option, auf dem externen Markt oder bei den Kraftwerken Energie zu beziehen, was für diese den direkten Wettbewerb bedeutet. Auf der anderen Seite steht es der Geschäftseinheit Kraftwerke frei, den Geschäftsbereich Markt oder andere Direktabnehmer zu beliefern.

Die Steuerungswirkung wird durch die Center-Erfolgs-Rechnung sichergestellt.

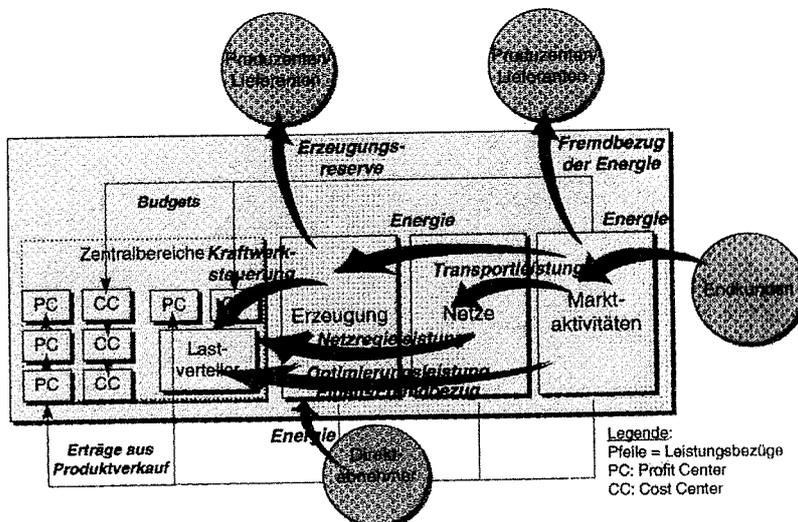


Abb. 2: Beispiel eines Steuerungsmodells für ein Energieversorgungsunternehmen

Ziele der Center-Erfolgs-Rechnung

Die Center-Erfolgs-Rechnung ist ein wettbewerbsorientiertes dezentrales Lenkungssystem, das den aktuellen Geschäftsverlauf darstellt und die strategische Ausrichtung des Unternehmens sicherstellt.

Ein Lenkungssystem dieser Art zielt darauf ab, das Unternehmen durch die Einführung zweckorientierter Dezentralisierung zu mobilisieren, um eine anhaltende Verbesserung der Wettbewerbsposition sicherzustellen.

Ein derart dezentral gelenktes Unternehmen ist organisatorisch in Center strukturiert. Jeder Centerleiter wird zu einem "Unternehmer im Unternehmen". So werden Markt- und Wettbewerbsveränderungen antizipiert, weil sich das Center, getrieben durch einen unternehmerischen Geist und Marktdruck, vorausschauend verhalten muß.

Umfassende Überwachungssysteme, die das Zusammenspiel der Center optimieren, werden obsolet. Die Marktmechanismen, eingeführt durch das Konzept des "internen Marktes", schaffen Anreize, die gesamtunternehmerische Ziele effektiver und nachhaltig effizienter zu erreichen.

Die Bildung von Centern

Als Center qualifizieren sich organisatorische Einheiten, deren Ziele quantitativ und qualitativ vereinbart und deren Leistungen wertmäßig erfaßt werden können.

Sie werden, basierend auf der bestehenden Unternehmensorganisation, nach dem Identitätsprinzip gebildet, d. h. in einem Center stimmen Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung überein.

In der Center-Erfolgs-Rechnung werden zwei Center-Typen unterschieden:

- Profit-Center und
- Cost-Center.

Profit Center als Unternehmen im Unternehmen

Profit Center agieren frei in ihren Leistungsbezügen, sowohl auf dem internen als auch auf dem externen Markt.

Erfolgsmaßstab ist ausschließlich ihr Deckungsbeitrag.

Sie sind gekennzeichnet durch:

- ergebnisorientierte und marktnahe Führung,
- weitgehende organisatorische Selbständigkeit,
- wettbewerbsfähige interne und externe Leistungsbeziehungen (Verkauf bzw. Verrechnung der Produkte anhand marktähnlicher, verhandelter Preise),
- eigene Ergebnisverantwortung.

Profit Center sind Unternehmen im Unternehmen. Dank der Verrechnung ihrer Produkte zu marktähnlichen, verhandelten Preisen kann die Möglichkeit zum permanenten Benchmarking genutzt werden.

Cost Center als Erbringer der unternehmerischen Basisleistungen

Cost Center sind Einheiten, deren Produkte auf dem internen Markt nicht sinnvoll "verkaufbar" sind. Ihren Leistungsströmen kann kein eindeutiger Empfänger zugeordnet werden (z. B. Regieleistungen wie

Finanzen und Controlling, die für das Gesamtunternehmen erbracht werden müssen).

Erfolgsmaßstab der Cost Center ist die Budgeteinhaltung: Sie verantworten die Differenz zwischen geplanten und tatsächlich angefallenen Kosten. Cost Center sind grundsätzlich gekennzeichnet durch:

- kostenorientierte Führung,
- organisatorische Abhängigkeit,
- vorgegebene Leistungsstandards,
- Verrechnung, basierend auf geplanten Budgets,
- Budgetverantwortung.

Cost Center sind interne Dienstleister. Eventuelle Abweichungen zwischen dem Planbudget und den tatsächlich angefallenen Kosten werden nicht nachverrechnet.

2. CONTROLLING-PROZESSE – DER "INTERNE MARKT" UND DAS BESTELLER-ERSTELLER-PRINZIP

Am "internen Markt" bieten Center ihre Produkte, Dienst- und Serviceleistungen – generell bezeichnet als Produkte – anderen Centern zu wettbewerbsorientierten Preisen an. Generell sind dabei sowohl Ersteller als auch Besteller eines Produktes frei, dieses innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu vermarkten bzw. zu beziehen. Es sei denn, das betreffende Produkt würde als wettbewerbskritisch oder marktunfähig eingestuft. Entscheidend ist, daß ohne Abnehmer keine Produkte erstellt und unnötige Kosten verursacht werden.

Grundsätzlich müssen die durch ein Center verursachten Kosten durch die abgegebenen Produkte gedeckt werden. Die kostenorientierte Budgetierung von Organisationseinheiten verliert daher in der Center-Erfolgs-Rechnung die Berechtigung.

Die Dezentralisierung der Entscheidungsfreiheit und die damit verbundene Autonomie der Center wird dort beschränkt, wo, aus der Sicht des Gesamtunternehmens, Ressourcen sub-optimal verwendet und Leistungen nicht im Sinne des Unternehmenszweckes erbracht werden.

Einschränkungen dieser Art werden durch Spielregeln sichergestellt, die der Unternehmensentwicklung entsprechend formuliert und im Zeitablauf – hinsichtlich Regelungsbedarf und Inhalt – angepaßt werden können. Abbildung 4 zeigt den Regelungsbedarf, der in der Einführungsphase notwendig ist.

Identifikation von Produkten

Basierend auf einer Leistungsanalyse der Center erfolgt die Definition von Produkten aus konsequenter Sicht potentieller Kunden bzw. Besteller.

Für den Kunden von DV-Leistungen, beispielsweise, ist es nicht hilfreich und teilweise eher verwirrend, die für eine Anwendungssoftware verwendete CPU-Zeit in Rechnung gestellt zu bekommen. Der ohnehin mit derartigem DV-Fachvokabular überforderte Kunde möchte den Preis für die von ihm benötigte Leistung wissen.

verrechnung (ILV) in Form des

- innerbetrieblichen Auftrags,
- Aktivierungsauftrags und des
- Weiterberechnungsauftrages an Dritte.

Die zugrundeliegenden Preise basieren auf Kosten und nicht auf Marktpreisen. So werden nur "unverfälschte" Kosten dargestellt. Dies ist eine wichtige Anforderung, die aus handels- bzw. steuerrechtlichen Notwendigkeiten und preisgenehmigungsrechtlichen Belangen abgeleitet wird.

Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten

Die Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten ist eine eigenständige Auswertungsrechnung und zeigt den Erfolg einer Geschäftseinheit. Dieser ergibt sich aus dem Umsatz und den Kosten, die einer Geschäftseinheit zurechenbar sind. Die Kosten sind der verantwortungs- und kostenträgerorientierten Kostenstellenrechnung entnommen und werden verursacherorientiert auf Geschäftseinheiten umgelegt.

Center-Erfolgs-Rechnung

Die Center-Erfolgs-Rechnung hat die Steuerung durch marktähnliche Preise zum Ziel. Gleichzeitig muß sie aber den abrechnungstechnischen Funktionen gemäß handels- und steuerrechtlichen Aspekten genügen. Der alleinige Ansatz von marktorientierten Verrechnungspreisen könnte zur Nichtigkeit des Jahresabschlusses führen. Beispielsweise sind für aktivierungspflichtige Leistungen die Herstellkosten und für Weiterberechnungen bei Versicherungsfällen die Selbstkosten nachzuweisen.

Das Center-Ergebnis, das in der Center-Erfolgs-Rechnung ausgewiesen wird, setzt sich aus den Kosten der hierarchisch tieferliegenden Kostenstellen sowie der internen Leistungsverrechnung auf Kostenstellenebene (aus dem in Abbildung 5 dargestellten Aufbausystem) zusammen. Die Kosten/Erlöse der Produktverrechnung dienen der Steuerung der Center. Sie sind für die Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten nicht relevant und werden dort nicht berücksichtigt. Die Verrechnung von Produkten der Center-Erfolgs-Rechnung erfolgt nur innerhalb dieser Ebene des gesamten Rechnungssystems.

Verrechnungspreise müssen nicht mehr den strengen rechtlichen Anforderungen genügen und dürfen marktorientiert verhandelt bzw. nach den oben beschriebenen Preismechanismen gebildet werden (vgl. Abbildung 6).

4. ANFORDERUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG DER STEUERARCHITEKTUR

Die Einführung der entwickelten Steuerarchitektur erfordert die gleichzeitige Berücksichtigung von Kostenstellenrech-

nung, Erfolgsrechnung für die Geschäftseinheiten und Center-Erfolgs-Rechnung sowie die Sicherstellung des Betriebes in der Einführungsphase:

- Die Belange der Ergebnisrechnung für Geschäftseinheiten müssen voll erfüllt werden.
- Die Einbindung in die bisherige Kostenrechnungssystematik muß gesichert sein.
- Die Umstellung des Kostenausweises der Kostenstellen von Teilkostenbasis auf Vollkostenbasis, d. h. der Einbezug von kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen, Pensionsrückstellungen, Versorgungsaufwand u. a. muß garantiert sein.
- Die Planung für das Folgejahr (auf bisherigen Basis mit neuer Struktur) muß eingebunden werden können.
- Die planerische Abstimmungsmöglichkeit der Leistungsbeziehungen zwischen Besteller und Ersteller muß grundsätzlich sichergestellt sein.

Es empfiehlt sich, bei der Definition von Centern unbedingt mit einer limitierten Anzahl zu beginnen. Erfahrungsgemäß korreliert die Unternehmensgröße – gemessen an der Anzahl Mitarbeiter – mit der Anzahl der zu bildenden Center. Als grobe Richtschnur zur Centerstruktur kann die folgende Tabelle dienen:

Mitarbeiter Tsd.	in	Anzahl Center
bis 5		20-50
5-20		50-150
20-100		100-300
ab 100		>200

Für die Einführungsphase sollen nicht zu viele Verrechnungsprodukte definiert werden, um den Centerverantwortlichen die Möglichkeit zu geben, das Besteller-Ersteller-Prinzip zu verinnerlichen und erste Erfahrungen im Preisfindungsprozeß zu sammeln.

Entscheidend für die Durchschlagskraft des integralen Steuerungskonzepts ist die Einbindung aller Beteiligten von Anfang an und die Qualität der Kommunikation zwischen ihnen. Führungskräfte und Controller müssen mit dem Vorstand die Vision der wettbewerbsorientierten Steuerung teilen. ■

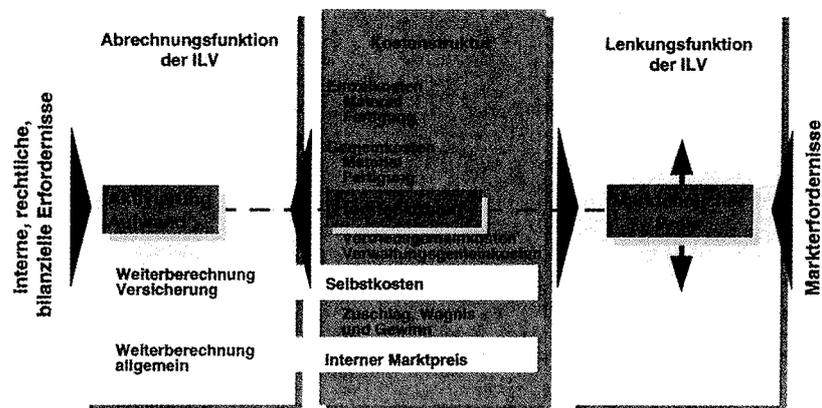


Abb. 6: Handelsrechtliche Erfordernisse u. Markterfordernisse müssen in Einklang gebracht werden