Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse

Herausgeber: Electrosuisse

Band: 97 (2006)

Heft: 4

Artikel: Die Strommarktliberalisierung als Herausforderung für die finanzielle Führung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Autor: Fischer, Thomas / Weindl, Michael R.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-857655

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die Strommarktliberalisierung als Herausforderung für die finanzielle Führung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Mit der Strommarktliberalisierung ändern sich die Rahmenbedingungen für Elektrizitätsversorgungsunternehmen. Von entscheidender Bedeutung für die Sicherstellung einer professionellen finanziellen Führung der veränderten Geschäftsprozesse ist üblicherweise eine Anpassung der Kosten-/Leistungsrechnung.

■ Thomas Fischer und
Michael R. Weindl

Die Strommarktliberalisierung steht – einmal mehr – vor der Türe. Doch diesmal besteht kein Zweifel, dass sie realisiert wird. Unklar ist derzeit lediglich noch, ob sie aufgrund des Strommarktgesetzes (StromVG) oder auf der Basis kartellrechtlicher Bestimmungen umgesetzt wird. So oder so stellt sie die Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) vor grosse Herausforderungen. Denn sie müssen ihr Geschäft den neuen Rahmenbedingungen und Spielregeln anpassen.

Mit dieser Anpassung verbunden ist auch eine Neugestaltung der finanziellen Führung. Das betrifft zunächst die Finanzplanung. Diese soll die finanziellen Chancen und Risiken pro Geschäftsbereich im liberalisierten Strommarkt aufzeigen und damit die Voraussetzung schaffen, um rechtzeitig die Weichen richtig zu stellen, beispielsweise in Bezug auf die Tarifpolitik, die Investitionsstrategie oder den Zukauf oder die Veräusserung von Geschäftsbereichen.

Weiter beinhaltet die Neugestaltung der finanziellen Führung eine Anpassung der finanzwirtschaftlichen Instrumente an die Anforderungen des StromVG, sollte die Liberalisierung auf diesem Weg erfolgen. Dabei geht es insbesondere um die getrennte Verrechnung von Netznutzung und Energielieferung, die Darstellung der Wälzung der Kosten sowie um den korrekten Vollzug des Unbundling. Ausserdem müssen sich die finanzwirtschaftlichen Instrumente für Auskünfte gegenüber dem Preisüberwacher eignen. Diese Anpassung der Instrumente beinhaltet im Wesentlichen die Anpassung des betrieblichen Rechnungswesens, d.h. der Kosten-/Leistungsrechnung. Sie bildet zusammen mit dem Reporting die Grundlage für das Managen der in Folge der Liberalisierung veränderten Geschäftsprozesse.

Adresse der Autoren
Michael R. Weindl, lic. oec. HSG
Thomas Fischer, Dipl. Ing. ETH/lic. oec. HSG
Helbling Corporate Finance AG
Bernstrasse 88–90
8953 Dietikon
E-Mail: hcf@helbling.ch

Performance Management System

Die Kosten-/Leistungsrechnung und das Reporting sind die Kernelemente des integrierten und auf die Besonderheiten des jeweiligen EVU abgestimmten Performance Management Systems (PMS, Bild 1). Dieses liefert die Informationen für die Steuerung der operativen Prozesse. Es unterstützt das Führen auf allen Stufen und ermöglicht Aussagen zur Entwicklung von Deckungsbeiträgen, Verhältniszahlen sowie Leistungsdaten und somit zur Zielerreichung.

Ein PMS erfüllt seine Funktion nur unter der Bedingung, dass es am Geschäftsmodell und damit auch an den Unternehmensstrukturen und Führungssystemen ausgerichtet ist. Wenn nun diese als Antwort auf die Strommarktliberalisierung neu formuliert werden, ist deshalb auch das PMS entsprechend zu modifizieren. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, zunächst die veränderten Grundsätze der finanziellen Führung im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Konzepts (BWK) zu definieren. Obwohl dieses Vorgehen selbstverständlich erscheint, zeigt die Erfahrung, dass diese notwendige Vorarbeit oft nicht geleistet wird, sondern Systemanpassungen direkt vorgenommen werden. Das führt nicht selten dazu, dass die wünschenswerten Managementinformationen nicht verfügbar sind. Die Entwicklung und Implementierung eines neuen PMS lässt sich somit in drei Schritte gliedern (Bild 2).

Betriebswirtschaftliches Konzept

Die Erarbeitung eines BWK bietet eine Reihe von Vorteilen:

- Alle Führungsebenen orientieren sich an denselben Grundsätzen und Zielsetzungen der finanziellen Führung.
- Die Grundstruktur der Kosten-/Leistungsrechnung und des Reportings (bis hin zum Management Information System) ist definiert und durch die Geschäftsleitung genehmigt.

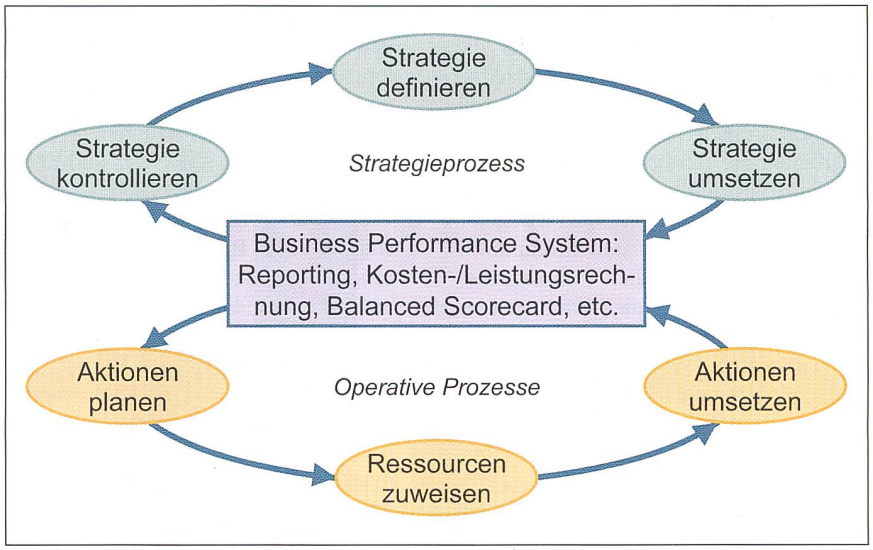

Bild 1 Performance Management System.

Bild 2 Vorgehen bei der Konzeption und Einführung von Kosten-/Leistungsrechnungssystemen.

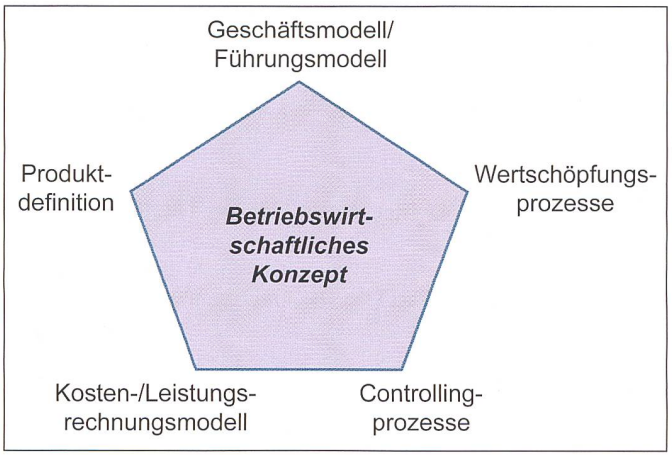

Bild 3 Die fünf Elemente des betriebswirtschaftlichen Konzepts.

- Das BWK ist die Basis für die Integration der Führungsprozesse und damit die Voraussetzung für eine verstärkte Wirkung der Führungsentscheide.
- Die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen der Kosten-/Leistungsrechnung und der Applikationsstruktur werden transparent gemacht.
- Die Applikationsstruktur ist skizziert und die Umsetzbarkeit des Modells somit geprüft.
- Es besteht Klarheit hinsichtlich der Art der Umsetzung der angestrebten Kosten-/Leistungsrechung im ERP-System.

Das BWK macht, wie vorstehend dargestellt, Aussagen zu fünf Dimensionen (Bild 3):

1. Führungsmodell: Zur Festlegung des Führungsmodells gehört erstens die Präzisierung des neuen Geschäftsmodells. Hier sind neben anderen folgende Fragen zu beantworten: Wie arbeiten die Bereiche Netz und Energie im Vertrieb zusammen? Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Energiebeschaffung und Produktion? Bei der Festlegung des Führungsmodells sind zweitens die grundlegenden Fragen zu den Geschäftsprozessen zu beantworten: Wie werden, um ein Beispiel zu geben, die Vertriebs- und Beschaffungsprozesse gestaltet und finanziell geführt? Diese Fragen beziehen sich sowohl auf die Kernprozesse der Leistungserstellung und -vermarktung als auch auf die Support- und Steuerungsprozesse. Ein dritter Punkt betrifft die Festlegung der Führungsgrössen. Dazu gehören Geschäftsfelder, Produktsegmente, Kundengruppen usw. Ihre Wahl begründet das Selbstverständnis des Unternehmens und beeinflusst sowohl den Wertefluss wie auch die Produktdefinition. Die Erfahrung lehrt, dass die Wahl zu vieler Dimensionen das Management erschwert. Hier lohnt sich deshalb eine Fokussierung. Viertens sind bei der Erarbeitung des Führungsmodells auch Fragen hinsichtlich des Autonomiegrades und der Dimensionierung (Service Level Agreements [SLA], Target Costing usw.) der einzelnen Einheiten klar zu beantworten.
2. Produktdefinition: Um die Strukturen der Kosten-/Leistungsrechnung festlegen zu können, z. B. die Kostensammler, sind das Sortiment, seine Gruppen und Produkte präzise zu definieren. EVU sehen sich insbesondere vor die Aufgabe gestellt, ihre Netz- und Energieprodukte neu zu definieren.
3. Wertschöpfungsprozesse: Bei der Erstellung des BWK sind die Wertschöpfungsprozesse nötigenfalls an das veränderte Geschäftsmodell anzupassen. Aber auch wenn sie nicht neu gestaltet werden, sind sie präzise darzustellen. Dies ist die Voraussetzung für die Ausrichtung des betrieblichen Rechnungswesens auf das Management der einzelnen Prozesse und somit dafür, dass die Wertschöpfung geplant, gemessen und kontrolliert werden kann.
4. Controllingprozesse: Mit der Erarbeitung des BWK verbunden ist eine Überprüfung und Anpassung der bestehenden Controllingprozesse. Im Vordergrund stehen Fragen wie die folgenden: Wie sollen die Planungsprozesse durchgeführt werden? Wer ist der Adressatenkreis des Reportings unter den geänderten Rahmenbedingungen?
5. Modell der Kosten-/Leistungsrechnung und Reporting: Um eine zielgerichtete Führung zu ermöglichen, sollte die Kosten-/Leistungs- rechnung grundsätzlich im Sinne einer Teilkostenrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ausgestaltet sein. Dieser Empfehlung liegt die Überlegung zugrunde, dass die finanzielle Führung auf jene Grössen fokussieren soll, welche von den Verantwortlichen beeinflussbar sind. Eine besondere Herausforderung bei der Konzeptionierung der Kosten-/Leistungsrechnung stellt die Zuordnung der Energiebeschaffungskosten zu den Erlösen je Kundengruppe oder Produkt bzw. Produktgruppe dar. Gelöst wird dieses Problem üblicherweise dadurch, dass man sich auf Standardkosten abstützt, bis die tatsächlichen Beschaffungskosten einer Periode vorliegen. Auf Vollkostenbasis muss das Modell schliesslich auch in der Lage sein, den Nachweis der Durchleitungsentgelte gegenüber dem Gesetzgeber zu erbringen und als Grundlage für die Produktkalkulation zu dienen.

Umsetzung

Die Neugestaltung der finanziellen Führung im Zuge der Strommarktliberalisierung dürfte in den meisten EVU mit organisatorischen Veränderungen einhergehen. Von grosser Bedeutung ist dabei, dass die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Gleichzeitig gilt es, ihre in solchen Fällen häufigen Widerstände und Ängste zu antizipieren und durch eine starke Fokussierung auf das Ziel zu überwinden. Erfahrungsgemäss dauert es eine gewisse Zeit, bis die finanziellen Führungsstrukturen dem neuen Geschäftsmodell angepasst sind. Erfolgsentscheidend ist deshalb die Bereitschaft und der Wille des Managements, die neuen Strukturen nach ihrer Implementierung zu leben. Dies wiederum setzt voraus, dass die Entscheidungskompetenz für die wichtigen Anpassungen dem Management übertragen wird.