

Controlling

Digitalisierung der Unternehmenssteuerung im KMU

Der Umbruch in der Energiewirtschaft stellt die Marktteilnehmer vor große unternehmerische Entscheidungen. Diese müssen gezielt analysiert, geplant und umgesetzt werden. Vor allem für kleine und mittlere Stadtwerke ist das eine große Herausforderung. Ein effizientes Controlling, das sich nicht nur auf die reine Kostenrechnung und Berichtserstellung beschränkt, kann hier wichtige Impulse zur Unternehmenssteuerung liefern.

Als im Jahr 1998 die Liberalisierung des deutschen Energiemarkts ins Rollen kam, war für viele Fachleute die Privatisierung der Stadtwerke bereits beschlossene Sache. Doch das Sterben in der Stadtwerklandschaft blieb aus. Entgegen aller Unkenrufe erfreuen sich heute die meisten kommunalen Energieversorger finanzieller Gesundheit und ihre Rolle bei der Umsetzung der Energiewende ist gefragter als je zuvor. Vor allem kleine und mittlere Stadtwerke leisten hierzu einen nicht unwichtigen Beitrag. Sie sind es allerdings auch, die einer besonders schwierigen Marktsituation entgegensehen: Die mit fortschreitendem Wettbewerb einhergehenden Ertragseinbußen erzeugen bei den Entscheidungsträgern im Unternehmen permanenten Handlungsdruck.

Gesellschaften, die darüber hinaus Netze zur Energieverteilung betreiben, sehen sich aufgrund der im Jahr 2009 einge-

führten Anreizregulierung mit zunehmenden Regulierungsanforderungen konfrontiert. Dass bei all diesen Herausforderungen auch noch verlässliche Gewinne an die Kommunen abgeführt werden sollen, verkompliziert die strategische Steuerung vor allem kleiner und mittlerer Stadtwerke weiter.

Controlling als Berichtsteller

Die instinktive Reaktion der Unternehmen auf die schwierige Marktlage sind Kostensenkungen. Umstrukturierungsmaßnahmen in Verbindung mit Stellenkürzungen sollen die Effizienz der Versorger verbessern. Sie erhöhen allerdings gleichermaßen den Druck auf die ohnehin schon kleine Belegschaft. Controllingabteilungen von Stadtwerken mit weniger als 100 000 zu versorgenden Zählpunkten erreichen selten zweistellige Mitarbeiterzahlen. Oft sind wenige Controller als Einzelkämpfer

für viele operative und strategische Aufgaben verantwortlich. Als Folge werden häufig Kernfunktionen der Abteilungen vernachlässigt. So beschränkt sich das Controlling häufig auf die reine Kostenrechnung und seine eigentliche Funktion, die Unternehmenssteuerung, wird nur eingeschränkt wahrgenommen.

So ergab eine Kurzbefragung der Energieforen Leipzig GmbH unter 30 Energieversorgern, dass durchschnittlich vier Arbeitstage für die Erstellung des monatlichen Reports aufgewendet werden und der Bericht eine Länge von rund 13 DIN-A4-Seiten hat. Auf die Frage, wie viel Prozent des Berichts tatsächlich durch die Adressaten gelesen werden, antworteten die Befragten: durchschnittlich 56 %. Diesen Eindruck bestätigend, bewerteten zusätzlich 43 % der befragten Unternehmen die Qualität ihres Berichtswesens als eher ungenügend. Auch wenn die Angabe der Le-

sequote eine rein subjektive Einschätzung ist, zeigt sich im Gesamtbild ein besonders für kleine Unternehmen verhältnismäßig großer Aufwand mit verbesserungswürdigen Ergebnissen (Bild 1).

Digitalisierung als Chance

Die Digitalisierung entwickelt sich zum größten Werttreiber der Energiebranche. Die Transformation zum digitalen Versorger ermöglicht neue automatisierte Geschäftsprozesse und eine effizientere Unternehmenssteuerung. Automatisierung bietet besonders für personell knapp aufgestellte Unternehmen die Möglichkeit, aufwendige Arbeitsprozesse zu beschleunigen. So kann zum Beispiel mit neuen Business-Intelligence-Lösungen der aufwendige Erstellungsprozess des Monatsreports deutlich verkürzt werden und das Controlling hat in der Folge mehr Zeit für die Auswertung des Berichts.

Die Standardisierung und Optimierung von Prozessen kann generell durch die Einführung moderner Tools unterstützt werden. Entsprechende Softwareanbieter bieten vielfältige Lösungen, die auch für kleinere und mittlerer Unternehmen geeignet sind. Sie sind flexibel und lassen sich an die individuellen Bedürfnisse des Nutzers anpassen.

Sollten im Unternehmen jedoch nicht genügend Ressourcen oder nicht das nötige Fachwissen vorhanden sein, ist die Weitergabe diverser Aufgaben an Dienstleister eine profane Lösung. Der Trend zum Outsourcing einzelner Fachbereiche ist in der Energiebranche spürbar und sollte gerade von kleineren Unternehmen geprüft werden. Es ist jedoch entscheidend, dass die Kernkompetenzen des Energieversorgers im Unternehmen bleiben.

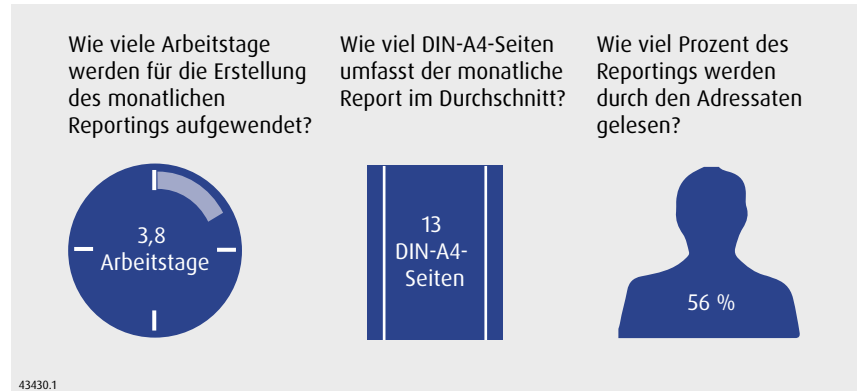


Bild 1. Aufwand und Nutzen des Monatsreports

Elektronische Rechnungen statt Papiertürme

Die Automatisierung der Geschäftsprozesse ermöglicht auch enorme Effizienzsteigerungen in an das Controlling angrenzenden Fachbereichen. Beispielsweise können zahlreiche Prozesse in der Buchhaltung und Abrechnung komplett digitalisiert und automatisiert werden.

Das sprichwörtliche Bild hochhaushoher Papiertürme, die durch die Rechnungserstellung von Stadtwerken erzeugt wird, spiegelt noch den Normalzustand der Branche wieder. Derzeit werden in Deutschland nur 10 % aller Rechnungen elektronisch versandt, wobei der Öffentliche Sektor deutlich schlechter abschneidet. Das Einsparpotenzial wird für den Öffentlichen Sektor auf jährlich 6,5 Mrd. € geschätzt.

Auf EU-Ebene wurde bereits eine Richtlinie für eine einheitliche elektronische Rechnungsabwicklung verabschiedet. Sie muss bis November 2018 in Landesrecht umgesetzt und angewendet werden. Im deutschsprachigen Raum scheint sich

der ZUGFeRD-Standard¹ zur bevorzugten Lösung zu entwickeln. Gemäß ZUGFeRD werden elektronischen Belegen im PDF-Format zusätzlich alle wichtigen Informationen als XML-Code beigefügt. Dadurch wird die automatische Rechnungsverarbeitung ohne Erkennungsfehler möglich, Papierrechnungen können durch einen durchgängigen elektronischen Prozess ersetzt werden. Die Umstellung auf einen elektronischen Rechnungslegungsprozess wird durch zahlreiche Softwaredienstleister unterstützt und ist nach ersten Erfahrungen in einem Zeitraum von sechs Monaten möglich. Dies gilt sowohl für debitorische als auch für kreditorische Abrechnungsprozesse.

Besonders im B2B-Bereich kann der Anteil digitalisierter Rechnungen über einfache Maßnahmen wie die konkrete Forderung elektronischer Rechnungen durch aktuelle Geschäftspartner oder die Implementierung von E-Rechnungen in die Einkaufsrichtlinien deutlich erhöht werden. Darüber hinaus können Anreizsysteme Geschäftspartner oder Endkunden zum Umstieg auf elektronische Rechnungen bewegen.

Durch interne und externe Prozessdigitalisierung sind weitreichende Effizienzsteigerungen möglich. Daher sollten vor allem kleine und mittlere Unternehmen elektronische Rechnungen einführen, um sich Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Marktgerechte Strukturen und Prozesse sind notwendig

Um mit dem Wandel der Branche Schritt halten zu können, ist die Einführung marktgerechter Strukturen und Prozesse unabdingbar. Dies gilt für das gesamte Unternehmen, aber im Speziellen auch für das Controlling, das unterschied-

¹ Abkürzung für »Zentraler User Guide des Forums elektronische Rechnung Deutschland«. Weitere Informationen: www.ferd-net.de.



Bild 2. Handlungsempfehlungen

lich gestaltet sein kann. Für kleine und mittlere Energieversorger empfiehlt sich ein zentrales Controlling mit Fachbereichscontrolling, bei der eine klare Zuordnung der Aufgaben festgelegt ist. Stärken dieses Modells sind eindeutige Ansprechpartner und eine enge Verzahnung zwischen dem zentralen Controlling und den Fachbereichscontrollings durch die fachliche Weisungsbefugnis. Aufgrund der starken Verankerung des Fachbereichscontrollings wird die gezielte und verlustfreie Informationsweitergabe ebenso gewahrt wie die Möglichkeit, Synergien und Skaleneffekte durch Standardisierung der Prozesse und Systeme zu erreichen.

Nachteil dieses Modells ist die Diskrepanz zwischen fachlicher und disziplinarischer

Weisungsbefugnis. Auch sitzt der Fachbereichscontroller aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen von zentralem Controlling und dem jeweiligen Fachbereich sprichwörtlich zwischen zwei Stühlen (*Bild 2*).

Für besonders kleine Stadtwerke stellt sich die Frage nach dem Luxus mehrerer Controllingverantwortlicher in den unterschiedlichen Fachbereichen ohnehin nicht. Hier ist oft lediglich eine Vollzeitstelle für das Controlling des gesamten Unternehmens vorgesehen. In vielen Fällen übernehmen auch der Geschäftsführer oder der kaufmännische Leiter Steuerungsarbeit im Sinne des Controllings. Die tatsächliche Unternehmensgröße sowie die Komplexität der Geschäftsfeldspezifika gilt es bei der Gestaltung des Controllings also zwingend zu beachten.

Fazit

Im Umgang mit den aktuellen Herausforderungen der Energiewirtschaft spielt vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen das Controlling im Sinne der Unternehmenssteuerung eine immer entscheidendere Rolle. Fehlentwicklungen, die durch stetige Planung, Steuerung und Kontrolle aufgezeigt werden, muss aktiv begegnet und Gegenmaßnahmen müssen eingeleitet werden. Getreu dem Motto »agieren statt reagieren« sollte außer den genannten Handlungsempfehlungen eine konkrete Strategie für die Digitalisierung fest in der Unternehmensstrategie verankert sein. Digitalisierung und Automatisierung sind besonders für personell dünn besetzte Unternehmen die künftigen Treiber, die den Weg für nachhaltigen Erfolg am Markt und die Entwicklung neuer, tragfähiger Geschäftsmodelle weisen.



Patrick Walther,
Leiter Kompetenzfeld
Controlling, Finanzen und
Risikomanagement,
Energieforen Leipzig GmbH,
Leipzig



John Richter,
Referent Kompetenzfeld
Controlling, Finanzen und
Risikomanagement,
Energieforen Leipzig GmbH,
Leipzig

>> patrick.walther@energieforen.de
john.richter@energieforen.de

>> www.energieforen.de

43430