



Bild: Peter Bast/Pixelio

## Zielgerichtet durch die Wende steuern

**Controlling** Hinter dem Begriff Energiewende verbergen sich verschiedene Dimensionen, die es bei einer Strategie zu berücksichtigen gilt. Ein gezieltes, auf die vielfältigen Handlungsoptionen ausgerichtete Controlling kann Stadtwerke dabei unterstützen, den Überblick zu behalten.

**U**nter dem Gebot wirtschaftlichen Handelns scheinen die Aufgaben anlässlich der Energiewende kein Ende zu finden: vom Ausstieg aus der Kernenergie über die Förderung von erneuerbaren Energien, die Senkung des Schadstoffsaustosses sowie der Entwicklung neuer Lösungsansätze im Umfeld der Erzeugung

und Verteilung bis hin zur Ertüchtigung des Kunden, aktiv an diesem Wandel teilzuhaben. EVU sind gut beraten, sich möglichst bald mit den Energiewendebaustellen Effizienz, Flexibilität, Geschäftsmodell und Steuerung auseinanderzusetzen, so Stefan Mierzowski, Geschäftsführer C.con Management Consulting. »Obwohl

heute noch keiner weiß, wie sich die Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren konkret entwickeln, müssen sich Unternehmen rechtzeitig überlegen, wo sie künftig stehen wollen.«

In diesem Zusammenhang habe das Thema Effizienz oberste Priorität – und zwar aus gutem Grund: »Das Geld, das über erfolgreiche Optimierungsmaßnahmen eingespart wird, kann an anderer Stelle wieder sinnvoll ausgegeben werden – beispielsweise als Investition in neue, zukunftsfähige Unternehmenszweige.«

Ansatzpunkte gebe es viele – von den oft propagierten Wertbeitragssteigerungen in der IT über konsequente Standardisierung im Rahmen von Abläufen, Entscheidungsprozessen, Systemen sowie Materialien bis hin zum Einbeziehen der Belegschaft durch betriebliches Vorschlagswesen oder Lean Management. Es zahlt sich aus, klare Ziele zu setzen und diese kontinuierlich anhand genauer Indikatoren zu überprüfen. »Wer etwa plant, die logistische Effizienz von Wartungsprozessen pro Jahr um drei Prozent zu verbessern, kann unter anderem die durchschnittlichen Einsatzzeiten als Nachweis heranziehen.«

### BEOBSACHTEN UND ANALYSIEREN

Im Gegensatz zur Effizienz sei das Thema Flexibilität laut Mierzowski deutlich schwerer zu greifen – gerade im Energiemarkt, in dem Entscheidungen in der Vergangenheit mehrheitlich langfristig angelegt waren. Durch die immer kürzer werdenden Änderungszyklen der Rahmenbedingungen muss ein Stadtwerk inzwischen schneller reagieren können.

Hilfreich sei in diesem Zusammenhang das Reduzieren interner Hürden bei Organisationsveränderungen, beispielsweise in Form von aktualisierten Betriebsvereinbarungen oder Besetzungsregeln. Zudem könnte ein organisatorischer Wandel in nicht geschäftskritischen Aufgabengebieten geübt werden. Darüber hinaus gelte es, gesellschafts- wie arbeitsrechtliche Möglichkeiten zu prüfen und auszunutzen: Denn auch Kooperationen oder neue Entgeltmodelle können dazu beitragen, die Agilität zu steigern. Darauf aufbauend muss sich das Geschäftsmodell den aktuellen Gegebenheiten anpassen lassen. Mierzowski präzisiert: »Um entsprechende Weichen zu stellen, zählen einerseits die aufmerksame Beobachtung und Analyse genereller Markttrends sowie lokaler Entwicklungen.« Andererseits sollten Unternehmen bei der Suche nach neuen Tätigkeitsbereichen kreativ sein. »Über allem muss ein geeigneter Innovationsprozess stehen, durch den neue Geschäftsmodelle generiert, risiko- und kostenarm getestet und im Erfolgsfall zügig skaliert werden können.«



Bild: Sterntaler/PIXELIO

**Den Wind ernten oder nicht?** Die Marktfähigkeit von Energieversorgern wird künftig unter anderem davon abhängen, wie gut sie die abstrakte Idee Energiewende für die eigene Organisation konkretisieren können. Eine Rolle spielt auch, passende Parameter für einen strategischen Controllingprozess festzulegen.

Spätestens an diesem Punkt wird der Stellenwert einer effektiven und zielgerichteten Steuerung deutlich. Laut Mierzowski zeigt die Erfahrung, dass die derzeit bestehenden Instrumente vor dem Hintergrund der mit der Energiewende einhergehenden Herausforderungen in der Mehrzahl der Fälle nicht effektiv greifen.

### RISIKEN MINIMIEREN

»Das etablierte Steuerungsmodell muss zwangsläufig auf seinen Wirkungsgrad hin überprüft und um eine Fortschrittskontrolle ergänzt werden«, schildert er die Aufgabe: »So ist es empfehlenswert, eine Veränderungsperspektive zu berücksichtigen, Berichtszeiträume zu verkürzen und bestehende Kennzahlen zu prüfen sowie neue zu erheben, die spezielle Risiken der Marktveränderung überwachen.«

Allgemeingültige Maßnahmenempfehlungen lassen sich nur schwer treffen, da sich das Vorgehen stets am konkreten Einzelfall orientieren muss. »Wichtig ist, zunächst die bestehende Positionierung in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen des Stadtwerks unter Berücksichtigung der unternehmens- und regionalspezifischen Voraussetzungen zu erarbeiten.«

Dieses aktuelle Bild kann dann anhand einer Gegenüberstellung mit möglichen Szenarien auf Zukunftsfähigkeit geprüft werden, etwa hinsichtlich neuer gesetzlicher Rahmenbedingun-

gen oder Kundenbedürfnisse. Bei der Bewertung sollten danach erforderliche Maßnahmen abgeleitet werden, um relevante Risiken zu minimieren und realistische Potenziale zu erschließen.

»Wenn ein Stadtwerk beispielsweise feststellt, dass die Anzahl der Direkteinspeiser im eigenen Netzgebiet seit 2008 von 53 auf 350 angestiegen ist, sollten die Alarmglocken klingeln«, erklärt Mierzowski und führt hierfür ein konkretes Beispiel ins Feld: Der Stresstest für die Szenarien »Anzahl Einspeiser stagniert«, »Anzahl Einspeiser steigt« und »Deutlicher Anstieg dezentraler Ein-



»Das etablierte Steuerungsmodell muss auf seinen Wirkungsgrad überprüft und um eine Fortschrittskontrolle ergänzt werden.«

**Stefan Mierzowski, C.con Management Consulting**

speisung, kaum Ausgleichsenergiekraftwerke, volatiler Spotmarkt« offenbart, dass das größte Risiko darin liegt, die Einspeisung der dezentralen Erzeuger nicht steuern zu können.

Entsprechend müssen konkrete Maßnahmen definiert werden, die darauf abzielen, die im Netzgebiet vorhandenen Erzeugungsanlagen selbst zu betreiben – wie die Entwicklung von Produkten für die Betriebsübernahme bestehender An-

lagen oder das Angebot von Mini/Mikro-BHKW-Contracting.

Gleichzeitig gilt es, relevante Controllingparameter zu finden – wie das Verhältnis von steuerbarer Leistung zur Gesamtleistung oder der Anteil dezentraler Anlagen mit Zugriff in Relation zu allen Anlagen. Nur so kann das EVU die spezifische Situation im Blick behalten und bei Überschreitung von Schwellenwerten sofort reagieren.

Letztendlich wird die Marktfähigkeit von Versorgungsunternehmen davon abhängig sein, wie gut sie die abstrakte Idee Energiewende für die

eigene Organisation konkretisieren und strukturierte Ansätze für künftige Handlungsoptionen generieren können, so Stefan Mierzowski. »Es ist essenziell, passende Parameter für einen kontinuierlichen, strategischen Controllingprozess festzulegen. Wer hier schludert, verspielt wichtige Chancen.«

→ [www.cronos.de](http://www.cronos.de), [www.ccon.com](http://www.ccon.com)

# FORUDNERGEN KNÖNEN MHER VEWRIRNRUG SFTIETN ALS MAN SCIH VOLERSTLEN KNAN.

APONTAS BRINGT ORDNUNG IN IHR FORDERUNGSMANAGEMENT.