

Lieferanten: Optimale Prozessintegration ist Basis für Markterfolg

Dirk Heinze

Die Zeiten von einheitlichen Branchenlösungen für die Energiewirtschaft nähern sich ihrem Ende, denn die Geschäftsprozesse eines Netzbetreibers auf der einen und eines Energielieferanten auf der anderen Seite überschneiden sich kaum noch. Und auch die Anforderungen an die Informationstechnologie haben sich auseinander entwickelt. Ganz ähnlich wie in Handel und Industrie steht auch bei den Stromlieferanten künftig die optimale Abwicklung der Logistik, in diesem Fall der Energielogistik, im Fokus. Die integrierte Abwicklung aller Lieferantenprozesse wird dabei zunehmend zu einem kritischen Faktor für den Erfolg im Markt.

Vereinfacht kann man sich die Abläufe eines Energielieferanten in Form einer auf der Seite liegenden Acht vorstellen (Abb. 1). Den einen Kreis bildet dabei der Vertriebs- bzw. Verkaufsprozess, den anderen der Beschaffungsprozess. Den Übergang vom einen in den anderen Kreis bilden die Prozesse der Marktkommunikation, also in erster Linie der Lieferantenwechsel nach GPKE. Startpunkt für den gesamten Prozess sind die Presales-Aktivitäten, die in eine Kundenanfrage münden. Auf Basis dieser Anfrage wird das Angebot kalkuliert. Nimmt der Kunde das Angebot an, folgen die Prozesse des Lieferantenwechsels. Ist der Wechsel vollzogen, wird der Bedarf des neuen Kunden prognostiziert, die Energie beschafft und im Bilanzkreismanagement angemeldet. Von dort aus geht es zurück in den Vertriebsprozess, wo die eingehenden Netznutzungsrechnungen geprüft werden, bevor schließlich der Kunde abrechnet werden kann.

Gelingt es der Lieferantenorganisation, die Prozesskosten durch die integrierte Abwicklung aller Abläufe niedrig zu halten, kann sie sich deutliche Wettbewerbsvorteile erschließen. Darüber hinaus lässt sich durch Integration und Automatisierung auch die sichere und regelkonforme Abwicklung vieler Prozesse verbessern – verbunden mit einer entsprechenden Risikominimierung, auch was die Haftungsrisiken für die Geschäftsführung angeht.

Von der Anfrage zur Kalkulation

Schon bei der Kalkulation eines Angebotes gilt es, die Daten der Interessenten möglichst vollständig zu erfassen. Zwar sind manche Angaben an dieser Stelle noch nicht zwingend für die Kalkulation erforderlich, doch eine vollständige Erfassung erhöht die Qualität und erleichtert spätere Abläufe, etwa bei der Rechnungsprüfung. Zudem lehrt die Erfahrung, dass die meisten Interessenten durchaus bereit sind, aktiv bei der Datenerfassung mitzuwirken und bspw. eine aktuelle Verbrauchsabrechnung in Kopie zur Verfügung stellen, denn sie sind an einem möglichst günstigen Angebot interessiert

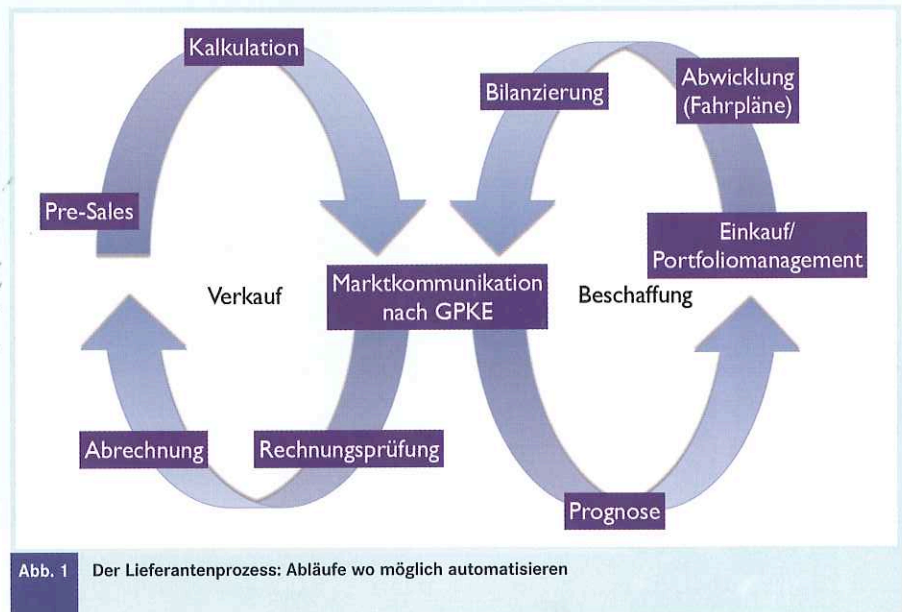


Abb. 1 Der Lieferantenprozess: Abläufe wo möglich automatisieren

und wissen, dass dazu eine entsprechende Informationsbasis unabdingbar ist. Sind die Kalkulationsdaten wie Netzgebiet, Gemeinde, Bundesland, Netznutzungskosten, Spannungsebenen oder Zählertyp erfasst, geht es an die „Modellierung“ des Kunden.

Dabei steht die Prognose im Mittelpunkt. Vereinfacht wird dieser Prozessschritt, wenn historische Lastgangdaten zur Verfügung stehen. Ist dies nicht der Fall, kann auf Basis der Leistungsdaten ein vergleichbares Profil herangezogen werden, auf dessen Grundlage dann prognostiziert wird. Neben der Prognose werden für die Kalkulation zahlreiche weitere Informationen aus unterschiedlichen Datentöpfen benötigt. (Abb. 2). Hier ist es entscheidend, dass das System über ein brauchbares Datenmodell verfügt, welches diese Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenführt und sinnvoll strukturiert. Auf diese Weise muss sich nicht der Anwender darum kümmern, dass alle Daten, die teilweise kostenpflichtig sind, zur Verfügung stehen. Er muss nur ein entsprechendes Abonnement bspw. bei der Netzentgeltbank der e-net abschließen,

danach erfolgt das Einspielen und vor allem die regelmäßige Aktualisierung aller Daten automatisch. Ähnliches gilt bspw. auch für die Wetterdaten, die zur Prognose herangezogen werden.

Um eine zuverlässige Kalkulation durchführen zu können, ist eine enge Anbindung des Portfoliomanagements entscheidend, denn je nach Zeithorizont der Kalkulation müssen die entsprechenden Einkaufsgeschäfte gegen die Prognose gestellt und offene Positionen durch flexible Verträge abgedeckt werden. Bei großen Kunden werden Optionen auf Einkaufsgeschäfte direkt gegen die Prognose gestellt, damit keine zu großen offenen Positionen entstehen. Man nennt dieses Verfahren auch „Back-to-Back“, da sich der Händler selbst auch ein passendes Angebot von einem Großhändler machen lässt.

Neben den Kosteninformationen sind für die Kalkulation aber natürlich auch die Zuschläge von entscheidender Bedeutung, denn diese bestimmen letztendlich die Marge. Lieferanten sollten hier darauf achten, dass

das System sehr flexibel ausgelegt ist. Neben der Möglichkeit, feste Margen einzurechnen, bspw. auf prozentualer Basis, sollte die Lösung auch variable Zuschläge unterstützen, z. B. auf Basis von Rating-Faktoren. Dabei kann es sich um Informationen von Wirtschaftsdiensten wie creditreform handeln, um alte Deckungsbeiträge, die herangezogen werden, oder um Benutzungsstunden und Bindefristen. Wichtig ist dabei, dass das System handhabbar bleibt. Eine Möglichkeit sind z. B. formelbasierte Algorithmen. Dabei nimmt jedoch die Fehlerquote zu, je komplexer die Formeln aufgebaut sind. Eine Alternative sind Wertetabellen, bei denen die Zuschläge nach unterschiedlichen Grenzwerten gesteuert werden können.

Ist die Kalkulation abgeschlossen, muss aus den Ergebnissen automatisch ein Angebot im PDF-Format erzeugt und elektronisch an den Interessenten übermittelt werden. Wobei hier das System ebenfalls flexibel die unterschiedlichen Vorgehensweisen unterstützen muss. Denn je nach Kunde oder Unternehmensvorgabe reicht hier die Spanne vom einfachen Preisblatt, aus dem erst später ein Vertrag generiert wird, bis hin zum umfangreichen Angebot inklusive der AGBs und zusätzlicher Informationen. Wichtig ist hier, dass auch eine Unterschriftenregelung integriert ist und alle Vorgänge ausführlich protokolliert werden.

Automatisierung im Beschaffungsprozess

Ist der Auftrag erteilt, sollte der Lieferantenwechsel automatisch eingeleitet und auch automatisch abgewickelt werden. Noch gelingt dies nicht dauernd, da noch immer nicht alle Probleme beim elektronischen Datenaustausch zwischen den Marktpartnern gelöst bzw. endgültig geregelt sind, wie bspw. die Übermittlung von Prüfmitteilungen im CONTRL- oder APERAK-Format. Doch es ist damit zu rechnen, dass diese Probleme im Laufe des Jahres 2008 gelöst werden, so dass der Lieferantenwechsel dann im Regelfall ohne weitere manuelle Eingriffe erfolgen kann. Dabei gilt es in Zukunft verstärkt, die Anforderungen der Gesetze und Regelungen zum Datenschutz einzuhalten.

So wie der Datenaustausch heute vielerorts abgewickelt wird – per E-Mail über Internet ohne jegliche Verschlüsselung und elektronische Signatur – ist er schlichtweg rechtswidrig und zieht teilweise erhebliche Haftungsrisiken mit sich. Denn die Übermittlung sensibler Daten, wie Adressen oder Verbrauchsinformationen, muss entsprechend vor unbefugten Zugriffen geschützt werden. Wer hier den Aufwand für

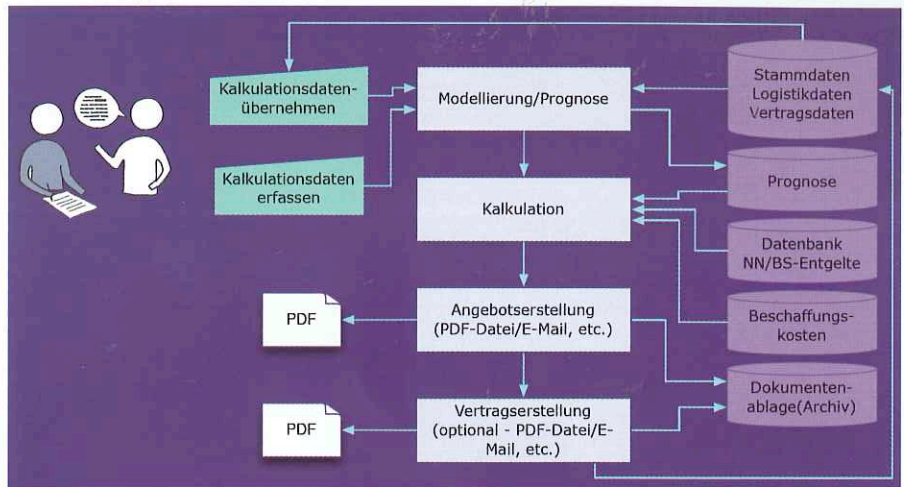


Abb. 2 Integrierte Prozesse liefern Datenbasis für Kalkulation

den Aufbau einer eigenen IT-Security-Struktur scheut, kann das Problem z. B. durch die Integration einer sog. elektronischen Poststelle angehen, eine Standardlösung, die sämtliche Sicherheitsanforderungen zentral erfüllt. Der Vorteil: Auch andere Bereiche im Unternehmen, wie etwa der Einkauf, können problemlos in ein solches Verfahren eingebunden werden.

Wurden im Vorfeld der Kalkulation sämtliche relevanten Informationen erfasst, steht auch der automatisierten Abwicklung der weiteren Prozessschritte nichts mehr im Wege. Damit ist bereits ein großer Teil des Bilanzkreisschemas angelegt und der neue Kunde korrekt seinem Bilanzkreis zugeordnet. Sobald der betroffene Netzbetreiber den Kunden bestätigt, wird die Prognose für diesen Kunden gerechnet oder aus der Kalkulation übernommen und anschließend das Ergebnis gegen die Einkaufsgeschäfte gestellt. Sind hier keine Unter- oder Überdeckungen zu erwarten, wird der entsprechende Fahrplan erzeugt und elektronisch im sog. ESS-Verfahren (ETSO Scheduling Standard) übermittelt. Im Gegensatz zu GPKE ist dieses Verfahren bereits seit Jahren erprobt und läuft weitestgehend reibungslos.

Bilanzierungsrechnung noch problematisch

Weniger reibungslos läuft momentan noch die Bilanzierungsrechnung. Dafür gibt es noch keinen standardisierten Prozess, der auch softwaretechnisch unterstützt werden könnte. Das Problem: Der Übertragungsnetzbetreiber übermittelt in der Regel einen Gesamtsaldo, der nicht immer mit den eigenen Saldi übereinstimmt, sodass überprüft werden muss, in welchem Verteilnetz die Abweichung aufgetreten ist. Der Grund

ist oft historischer Natur. Die Ursache liegt oft einfach darin, dass es Kunden gibt, die der VNB dem Lieferanten zugeordnet hat, die dieser aber nicht als Kunden führt. Den umgekehrten Fall gibt es natürlich auch. Solche Ungleichgewichte sind nur schwer nachvollziehbar, denn ein Lieferant, der z. B. 60 000 Kunden in 100 Netzen hat, muss schon einen gewissen Aufwand betreiben, um den Kunden herauszufinden, der die Abweichung verursacht. Das Software-System kann ihn hier zwar mit entsprechenden Reports unterstützen, doch am Ende bleibt es eine regelrechte Detektivarbeit, das Problem eindeutig zu identifizieren.

Brennpunkt „Rechnungsprüfung“

Dem Prozessschritt Rechnungsprüfung wurde in den vergangenen Jahren wenig Aufmerksamkeit gezollt. Eine Einstellung, die sich in letzter Zeit deutlich verändert hat, denn mit der zunehmenden Anzahl eingehender Netznutzungsrechnungen steigt auch das Risiko. Welches Unternehmen in der Energiewirtschaft weiß heute eigentlich ganz genau, wo es im Moment steht, wie sich die Netznutzungskosten aktuell und in der Zukunft darstellen und welche Belastungen auf das Unternehmen dadurch zukommen?

Vielorts werden keine korrekten Rückstellungen gebildet und die Bilanzen sind angreifbar. Ganz abgesehen davon, dass die wesentlichen Daten, die für eine strategische Unternehmensführung absolut notwendig sind, schlichtweg nicht vorliegen. Schließlich machen die Netznutzungskosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten aus. Fehlen hier zuverlässige Zahlen, sind sowohl Zukunfts-betrachtungen, wie etwa Preiskalkulationen oder Erfolgsrechnungen, aber auch die umgekehrte Sicht in die Ver-

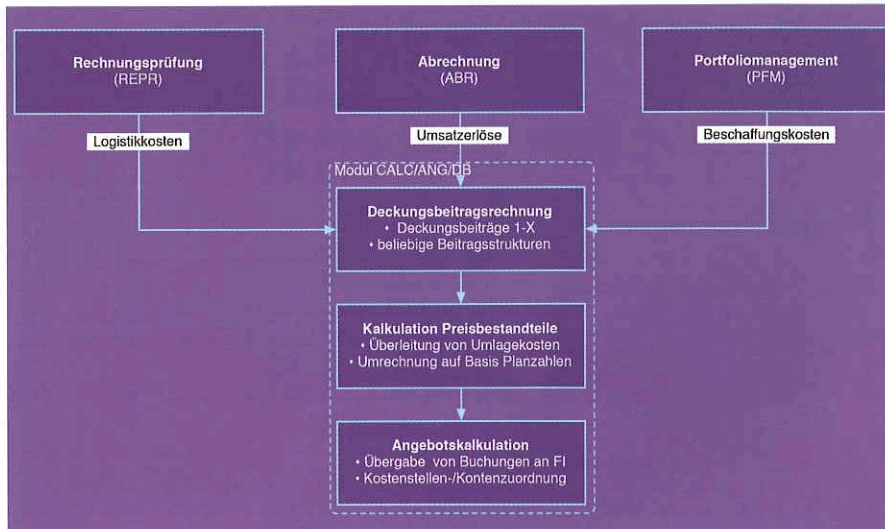


Abb. 3 Kosten und Erlöse transparent zusammenführen

gangenheit, bspw. Rentabilitätsberechnungen oder die allgemeine Erfolgskontrolle im Unternehmen, zu einem großen Teil ein „Stochern im Nebel“.

Eine integrierte und automatisierte Rechnungsprüfung sorgt hier für Transparenz und Sicherheit. Sie gleicht die eingehenden Rechnungen mit all den Informationen zum Kunden ab, die bereits bei der Angebotserstellung gesammelt und zugeordnet wurden – von den hinterlegten Netznutzungsentgelten bis hin zu Preisbestandteilen wie Konzessionsabgaben oder KWKG. Damit ist nicht nur zu jedem Zeitpunkt der aktuelle Finanzstatus des Unternehmens bekannt, es können darüber hinaus Rückstellungen gebildet werden, welche die nicht abgerechneten Kosten für bereits in Anspruch genommene Netznutzungsleistungen korrekt darstellen. Mit Hilfe der Rechnungsprüfung werden diese Rückstellungen dann automatisch aufgelöst, d. h. diese Positionen werden gegenüber der Position der „akzeptierten Rechnungen“ abgeglichen.

In der Bilanz selbst stehen damit realistische Werte nicht nur auf Seite der Rückstellungen, auch die bereits geleisteten Abschläge für bereits in Anspruch genommene Netznutzungsleistungen, die noch nicht geprüft sind, werden korrekt erfasst. Damit stellt eine saubere Abgrenzung keinerlei Problem mehr dar, was den Prozess der Wirtschaftsprüfung deutlich erleichtert.

Papierrechnungen wird es weiter geben

Zwar ist der elektronische Rechnungsdatenaustausch seit 1.10.2007 zur Pflicht

geworden, doch in der Realität dominiert noch vielfach das Papier, und es wird auch in Zukunft weiter eine Rolle spielen. Der Einkaufsprozess – in vielen Unternehmen im Rahmen einer eigenen Gesellschaft – wurde ausgegliedert und als Dienstleistung abgewickelt, die Kunden werden nicht über Netznutzung, sondern im Rahmen einer Vollstromrechnung abgerechnet, ähnlich wie früher bei der Beistellung. Diese Vollstromrechnungen werden aber in der Regel derzeit noch nicht elektronisch übermittelt, sondern in Papierform. Deswegen lohnt es sich in jedem Falle, über eine elektronische Eingangsbelegverarbeitung nachzudenken, in der die Rechnungsdaten via Formularerkennung ausgelesen und elektronisch weiterverarbeitet werden.

Die Einsparungspotenziale, die durch die elektronische Rechnungsverarbeitung entstehen, sind enorm. Sämtliche manuellen Tätigkeiten, die bislang zur Prüfung und Freigabe der Rechnungen angefallen sind, entfallen fast vollständig. Es wird auch ein weiteres Problem gelöst, das viele Lieferanten betrifft, auch wenn sie nicht gerne darüber sprechen: Die korrekte Ausweisung der Netzentgelte auf der Abrechnung. Tatsache ist, dass die Zahlen, die hier auf vielen Abrechnungen stehen, einer intensiven Prüfung nicht immer standhalten. Über die enge Integration von Rechnungsprüfung und Abrechnung besteht die Möglichkeit, hier die tatsächlich angefallenen Netzentgelte aufzuführen. Und selbst wenn die Abrechnung zeitnah erfolgt oder die Höhe der Netznutzungsrechnung zum Zeitpunkt noch nicht bekannt ist, kann das im Nachhinein auf der nächsten Abrechnung exakt ausgewiesen werden.

Was kostet der Kunde wirklich?

Über die integrierte Abbildung des Lieferantenwechsels lässt sich auch eine periodengenaue Deckungsbeitragsrechnung umsetzen (Abb. 3). Denn neben einer „belastungsfähigen“ Kalkulation im Vorfeld ist es nach erfolgter Belieferung des Kunden vor allem wichtig zu wissen, ob diese Kalkulation zu einem positiven oder negativen Ergebnis geführt hat. Anders als bei der herkömmlichen Deckungsbeitragsrechnung, bei der entweder das Datum der Rechnungsstellung oder das Datum des Zahlungseingangs herangezogen werden, können bei der erweiterten Deckungsbeitragsrechnung die Bruttoerlöse (Deckungsbeiträge) differenziert und auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Je nach Anforderung sind die Kosten entweder fix (€ p. a.) oder variabel (€ je kWh) umgelegt oder auch zeitlich abgegrenzt. Auch hier wird direkt auf die Informationen zugegriffen, die in den unterschiedlichen Prozessschritten von der Kalkulation über das Portfoliomangement bis hin zu Rechnungsprüfung und Abrechnung generiert wurden. Mit dieser transparenten Sicht auf den Kunden lassen sich Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und die Kalkulation und Angebotsstellung permanent optimieren (Abb. 3). Zentraler Vorteil ist die periodengenaue Betrachtung der Deckungsbeiträge. Damit ist die Gegenüberstellung aller Kosten und Erträge pro Periode gemeint. Diese weicht in der Regel vom Rechnungs- und Zahldatum ab, aber nur in der jeweiligen Periode kann man eine belastbare Betrachtung vornehmen. Eine Periode ist hier in der Regel ein Monat oder ein Jahr. Die periodengenaue Betrachtung ist besonders wichtig, wenn sich stetig Änderungen im Kundenportfolio ergeben.

Weniger Aufwand, bessere Ergebnisse, mehr Transparenz

Die integrierte Abwicklung des Lieferantenprozesses führt wie beschrieben nicht nur zu einer Aufwandsminimierung, da zahlreiche manuelle Tätigkeiten überflüssig werden, sie schafft auch qualitativ bessere Ergebnisse und liefert damit eine Grundlage zum Ausbau der eigenen Marktposition. Nur wer attraktive Preise bietet und dennoch ausreichende Margen erwirtschaftet, wird sich langfristig auf dem Strommarkt behaupten können. Gleichzeitig führt die Integration aller Prozesse aber auch zu mehr Transparenz und damit letztlich auch zu mehr Rechtssicherheit – gerade für das Management ein wichtiger Aspekt.

*D. Heinze, Geschäftsführer AKTIF Technology GmbH, Senftenberg
heinze@aktif-technology.com*