

CENTER KONZEPTE AUCH FÜR MITTELGROSSE EVU

Finanzielles Führungsinstrument zur Stärkung der unternehmensweiten

Ausrichtung an Kundenbedürfnisse

Markus Flatt

Dr. oec. HSG, Partner

EVU Partners AG, Aarau, markus.flatt@evupartners.ch

Lukas Lang

Lic. oec. HSG, Leitender Berater

EVU Partners AG, Aarau, lukas.lang@evupartners.ch

4. September 2018

Lead

Durch die Einführung eines Center Konzeptes kann die Transparenz der internen Leistungserstellung wesentlich erhöht werden. Damit haben auch mittelgrosse Energieversorgungsunternehmen ein finanzielles Führungsinstrument zur Hand, um die interne Kundenorientierung bzw. Ausrichtung an konkrete Produkte und Märkte zielgerichtet zu steuern.

1 EINLEITUNG

Die Einführung von unternehmensinternen, relativ selbständig operierenden Organisationseinheiten (sogenannte Center) ist nicht neu. Schon Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts wurden erste (Profit Center-) Konzepte vorgestellt, weiterentwickelt und bei Unternehmen in den verschiedensten Branchen eingeführt¹. Insbesondere auch in Deutschland entstanden im Zusammenhang mit der Liberalisierung des Strommarktes verschiedene Publikationen, welche sich mit der internen Ausrichtung der Energieversorgungsunternehmen (EVU) befassen.² Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz führten primär grössere EVU in den vergangenen Jahren Center Strukturen in unterschiedlichen Ausprägungen ein³ oder sind dabei, diesbezügliche Strukturanpassungen zu evaluieren⁴.

Bei vielen EVU basieren die zum Teil historisch gewachsenen Organisationsstrukturen sowie die damit verbundenen finanziellen Führungsinstrumente bis hin zu Kostenstellen- und Kostenträger-

¹ Vgl. z.B. Wolf, M.: Erfahrungen mit der Einführung der Profit-Center Organisation, 1985.

² Vgl. z.B. Ridder, Niels.: Öffentliche Energieversorgungsunternehmen im Wandel, 2003.

³ Vgl. z.B. RWE: Conference Call Reorganization, 2003 sowie Projekterfahrung EVU Partners AG.

⁴ Stadt Zürich: Schlussbericht zur Organisation der Energieversorgung, 2017.

definitionen nicht auf den aktuellen Marktleistungen. So ist auch die interne sowie externe Leistungsverrechnung vielfach intransparent, was die Verantwortungszuweisung und Führung eines Unternehmens erschwert.⁵

Mit der Einführung eines Center Konzeptes kann die Transparenz der Leistungserstellung wesentlich gesteigert werden. Dazu werden unternehmensintern verschiedene Center mit jeweils unterschiedlichen Leistungsausprägungen als finanzielle Führungseinheiten gebildet und die primäre Ausrichtung dieser internen Strukturen auf den Markt bzw. die Produkte und Kunden ausgerichtet.

Transparente interne Verrechnungen und aufs Minimum beschränkte Umlagen (bzw. Umlageschlüssel) zwischen den einzelnen Centern führen zu einer präziseren Kostenzuweisung (Kostenwahrheit der Leistungserstellung). Die finanzielle Ergebnisverantwortung wird auf die einzelnen Center zugewiesen und in einer Gesamtsicht konsolidiert.

2 KURZEINFÜHRUNG CENTER KONZEPT

Je nach unternehmerischem Zweck werden die einzelnen Center unterschiedlich ausgestaltet. Jedes Center wird einer Leitung zugeordnet, welche die jeweiligen Kosten und (z.T. auch internen) Erlöse verantwortet. Basis dieser Struktur bildet in der Regel ein internes „Ersteller – Besteller“ Verhältnis, wobei die Erstellung von internen Leistungen einen Preis erhält, welcher dem (internen) Leistungsbesteller verrechnet wird. Nicht jeder Leistungsersteller muss zwingend auch für eine Marktleistung selber verantwortlich zeichnen, sich jedoch mit Marktverhältnissen messen müssen bzw. vergleichen lassen. Der Besteller muss sich um die Marktleistung kümmern, nicht jedoch um die Erstellung der einzelnen Teilleistungen. Klassischerweise sind bei EVU das Asset-Management, das Produkt-Management sowie Vertriebsstellen Funktionen in der Besteller-Rolle.

2.1 ÜBLICHE CENTER STRUKTUREN⁶

Cost Center erbringen im Grundsatz nur Leistungen für interne Kunden und sind somit ohne externen Marktzugang. Sie agieren mit relativ geringen Freiheitsgraden und sind in der Regel stark in die betrieblichen Abläufe eingebunden. Cost Center orientieren sich an der Organisation des EVU und sind für ihre Kosten und ihr Budget eigenverantwortlich. Die Leistungserstellung ist nicht empfinderspezifisch bewertbar und die Kostenverrechnung erfolgt intern oftmals auch mittels Umlagen auf die entsprechenden Empfänger wie Service oder Profit Center (vgl. nachfolgend). Für die Erfolgsmessung des Cost Centers wird primär die Kosten- bzw. Budgeteinhaltung, aber beispielsweise auch die Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung angewandt.

Service Center erbringen Leistungen primär für interne Kunden wie andere Service oder Profit Center. Die Leistungen entsprechen dabei einem direkten Service Bedürfnis der Center, werden jeweils an die entsprechende Nachfrage ausgerichtet und sind in der Regel direkt dem Empfänger zuordenbar und bewertbar. Service Center weisen im Vergleich zu Cost Center eine grössere Marktnähe auf. So können Leistungen auch Dritten, somit externen Kunden, am Markt angeboten werden. Die Leistungserstellung kann am Markt verglichen, am Markt erbracht oder auch ausgelagert werden. Für ihre Ressourcen, Kosten und Erlöse sind die Service Center eigenverantwortlich. Die interne Verrechnung erfolgt nach Herstellkosten bzw. vereinbarten Verrechnungspreisen. Die ex-

⁵ Projekterfahrung EVU Partners AG.

⁶ In Anlehnung an Dirk Haid: Corporate Entrepreneurship im strategischen Management, 2004 sowie Sabine Sinz: Die strategische Steuerung von Kleinunternehmen mit Profit Centern (2015).

terne Kostenverrechnung erfolgt zu Marktpreisen. Für die Erfolgsmessung können Führungsgrößen wie Kosten (z.B. Kostendeckungsgrad), Leistung (z.B. Effizienz, Auslastung), externe Leistungserstellung (z.B. Deckungsbeitrag) oder auch externe Benchmarks eingesetzt werden.

Profit Center bedienen primär externe Kunden, streben eigenverantwortlich nach einem Ergebnis und sind üblicherweise nach Produkten bzw. Produktgruppen strukturiert. Die externe Kostenverrechnung erfolgt nach Marktpreisen. Gewinn bzw. Deckungsbeitrag wird als Erfolgsmessung angewandt. Profit Center müssen die Leistungserbringung nicht zwingend selber sicherstellen, sondern können sich ihre Leistungen intern von Cost bzw. Service Centern sowie von externen Leistungserbringern zusammenstellen lassen. Das Profit Center bildet die Schnittstelle zum Endkunden.

Es können verschiedene **weitere Center** abgebildet werden, welche im Rahmen dieser Kurzeinführung nicht weiter erläutert werden. Beispiele sind Umsatz Center (Fokus liegt auf Umsatz und Output) oder auch Investment Center (Fokus auf Ressourcenverbrauch und Rendite).

2.2 ILLUSTRATIVE GROBWERTEFLÜSSE ZWISCHEN DEN VERSCHIEDENEN CENTERN

Nachfolgende Grafik illustriert schematisch die Grobwerteflüsse zwischen den einzelnen Centern innerhalb eines EVU. Die in den Cost Center angefallenen Kosten werden oftmals via Umlagen auf die Service Center (z.B. als Fertigungsgemeinkosten) sowie auf die Profit Center (z.B. als Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten) umgelegt. In untenstehendem Beispiel 1 werden die Leistungen des Service Centers „Messwesen“ dem Profit Center „Netz“ belastet, welches schliesslich die Produkte den verschiedenen Kundensegmenten anbietet. In Beispiel 2 werden die Leistungen des Service Centers „Elektroninstallation“ direkt am Markt angeboten.

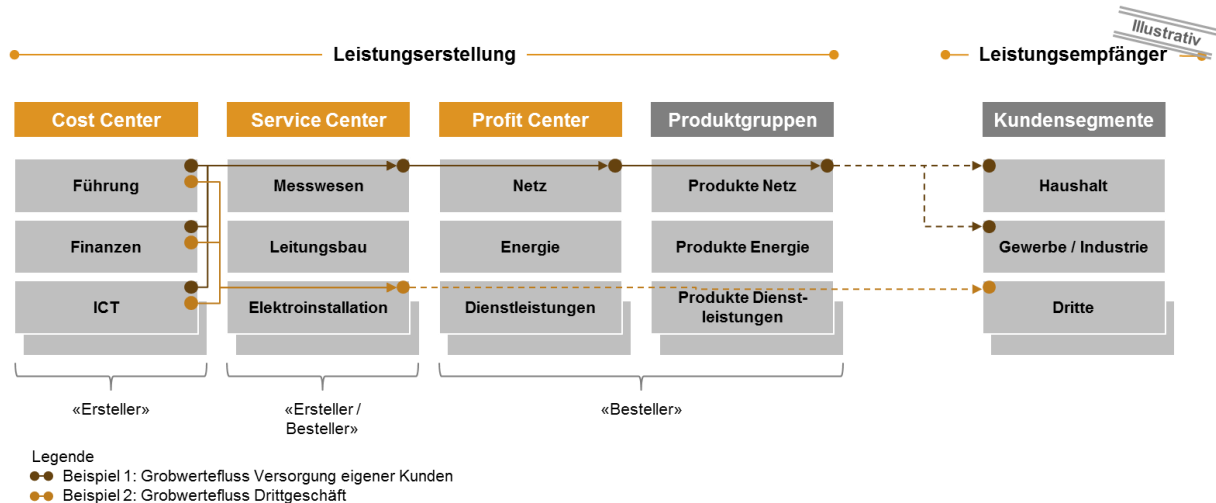


Abbildung 1: Illustrative Grobwerteflüsse (eigene Darstellung).

3 VORTEILE DER CENTER STRUKTUR AUCH FÜR MITTELGROSSE EVU

Vermeintlich erachten auch mittelgrosse EVU die Einführung eines Center Konzepts als zielführend. Dabei steht die unternehmensweite Stärkung der internen Ausrichtung und Leistungserstellung an Märkte, Produkte und Kunden im Vordergrund. Nachfolgende Vorteile lassen sich erzielen.

Trennung von organisatorischer und finanzieller Führung: Durch die Trennung der Organisations- von der Center Struktur mittels Einführung von Cost, Service und Profit Center wird eine Entkoppelung von Organisationsentwicklung (Ressourcen) und finanzieller Führung (Produkte und Kunden) ermöglicht. Getrennt wird dabei die eigentliche Leistungserstellung und der «Produktverkauf» und die damit verbundene, unterschiedliche finanzielle Führung. Eine organisatorische Anpassung an die neue Center Struktur ist dabei nicht ausgeschlossen, jedoch zumindest nicht kurzfristig zwingend. Die Service und Cost Center finden sich üblicherweise innerhalb der bestehenden Organisation wieder, auch wenn diese nicht Center-basiert aufgesetzt ist. Die Profit Center definieren sich an den Produkten und sind damit unabhängig von der konkreten Organisation. Selbstverständlich kann sich auch die Organisation an die neuen Center Strukturen anpassen.⁷ Dies ist jedoch eine Handlungsoption, keine Bedingung.

Konsequente Definition von Profit Centern aufgrund von Produkten und Kunden (Märkten): Die Profit Center richten sich üblicherweise konsequent auf Produkte und Kunden aus. Die Profit Center Leitung übernimmt damit Verantwortung für eine Marktleistung, unabhängig ob die Leistungserstellung intern oder extern erfolgt.

Etablierung eines internen «Ersteller-Besteller» Verhältnis: Im Vordergrund des internen Lieferantenverhältnisses zwischen dem Ersteller der Leistung (Cost und / oder Service Center) und dem Besteller (Profit Center) steht die Transparenz der Leistungserstellung. Insbesondere zur Evaluation von Effektivität und Effizienz der Service Center bieten sich interne oder externe Benchmarks an. Die Verhältnismässigkeit im Kontext der Firmengrösse soll dabei jedoch gewahrt und die Einführung einer negativen „Service Level Agreement Kultur“ vermieden werden.

Aussagekräftige Erfolgs- und Deckungsbeitragsrechnung: Die Erfolgsrechnung wird üblicherweise nach Profit Center, basierend auf einem Zusammenschluss der Kostenstellen und -träger, gegliedert. Zusätzlich kann eine Deckungsbeitragsrechnung als alternative Darstellung der Ergebnisse, basierend auf Kostenträgerauswertungen, erstellt werden. Die Deckungsbeitragsrechnung hat im Unterschied zur Erfolgsrechnung eine alternative Zeilenstruktur und bezweckt den getrennten Ausweis der Herstell- sowie der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten. Damit kann je nach Art der Deckungsbeitragsrechnung auch der Teilkostenansatz durch die Trennung von variablen und fixen Kosten verfolgt werden. Als weiterer Unterschied ist die Deckungsbeitragsrechnung nicht von den primären Ertrags- und Aufwandarten, sondern von den sekundären Erlös- und Kostenarten abhängig. Die Deckungsbeitragsrechnung basiert auf Auswertungen von einzelnen oder aggregierten Kostenträgern und ist damit für ein einzelnes Produkt, ein Profit Center oder das ganze Unternehmen auswertbar. Auf Stufe des Profit Center bzw. des Unternehmens ist die Deckungsbeitragsrechnung mittels sachlicher Abgrenzungen auch auf die Erfolgsrechnung (z.B. EBIT) überleitbar. Die Deckungsbeitragsrechnung dient vor allem zur Führung auf Stufe Geschäftsleitung sowie auf Stufe der jeweiligen Profit Center bzw. Produktverantwortlichen.

4 ZU BERÜCKSICHTIGENDE KOMPONENTEN BEI DER EINFÜHRUNG EINES CENTER KONZEPTE

Bei der Einführung eines Center Konzepts gilt es eine Vielzahl von Komponenten zu berücksichtigen. Eine Auswahl ist nachfolgend dargestellt.

⁷ Vgl. zum Beispiel Reorganisation der Repower AG im 2017.

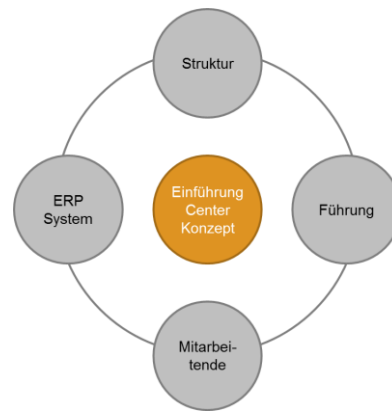


Abbildung 2: Auswahl relevanter Komponenten bei der Einführung eines Center Konzeptes (eigene Darstellung).

Struktur: Die Vorteile eines Center Konzeptes kommen insbesondere bei EVU zum Tragen, welche über mehrere Geschäftsfelder verfügen (oder diese aufzubauen planen). Vielfach lassen sich innerhalb eines EVU Service Center bilden, welche ihre Leistungen den unterschiedlichen Geschäftsfeldern (und damit Profit Centern) oder externen Leistungsbezüglern anbieten können. Ein wesentlicher Mehrwert des Center Konzeptes liegt in der Gegenüberstellung der transparenten Leistungserstellung der einzelnen Geschäftsfelder und der jeweiligen Deckungsbeiträge, welche diese erzielen. Die Einführung eines geeigneten „Ersteller – Besteller“ Verhältnisses bedarf aber einer gewissen strukturellen Grösse des EVU. So sollen die Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Center idealerweise auf verschiedene Kadermitarbeitende verteilt werden (Vermeidung von Personalunionen bei der Center Leitung).

Führung: Die Geschäftsleitung muss in der Lage sein, der Leitung der einzelnen Center unternehmerischen Spielraum zu gewähren („Empowerment“). Interessenskonflikte gilt es frühzeitig zu antizipieren und durch geeignete Massnahmen einzudämmen wie z.B. durch jährliche Zielvorgaben, welche das Interesse des Gesamtunternehmens berücksichtigen. Typische Zielkonflikte bestehen beispielsweise bei der Profit Center Leitung, welche grundsätzlich die Leistungen des unternehmensinternen Service Centers beziehen möchte, auf dem Markt hingegen kostengünstigere Drittlösungen verfügbar sind.

Mitarbeitende: Da die organisatorische Ausrichtung bzw. das Organigramm des EVU nicht zwingend der Center Struktur und damit der finanziellen Führung folgen muss, d.h. beide Strukturen können parallel eingesetzt werden, müssen die Mitarbeitenden in der Lage sein, zumindest Übergangsweise die Parallelität der beiden Strukturen zu verstehen und zu akzeptieren. Konzepte bezüglich Veränderungsmanagement und Kommunikation gilt es bei der Einführung von Center Konzepten angemessen zu berücksichtigen.

ERP System: Die Einführung eines Center Konzeptes hat direkte Auswirkungen auf den Aufbau der Kostenstellen- sowie Kostenträgerstrukturen sowie auf weitere, interne Führungsstrukturen (z.B. Rechnungsfreigabe, Workflows, etc.). Diese gilt es je nach Ausgestaltung der Center fundamental zu überarbeiten, was einer Anpassung des ERP Systems bedarf. Die Einführung eines Center Konzeptes erfolgt idealerweise gleichzeitig mit der Einführung eines neuen ERP Systems bzw. eines neuen Systemmandanten. Je nach Ausgangslage kann ein Center Konzept auch im Rahmen einer ERP Optimierung eingeführt werden.

5 AUSBLICK

Schweizer EVU richten sich kontinuierlich auf sich ändernde Kundenbedürfnisse aus wie z.B. durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Bereich der Dienstleistungen oder der erneuerbaren

Energien.⁸ Mit der Ausrichtung an Kundenbedürfnisse ist ein steigender Bedarf nach erhöhter Transparenz in der eigenen Leistungserstellung verbunden. Center Konzepte können diese Anforderung abdecken und sind ein interessanteres Konzept, dessen Einführung auch mittelgrosse EVU, je nach Ausgangslage, prüfen sollten.

⁸ Thomas Marti: Geschäftsmodelle für erneuerbare Energien bei Schweizer EVU, EVU Partners AG, 2018.