

Grundlagen eines effizienteren Berichtswesens

Jürgen Ehrenbrink und Rainer Zalesiak

Um auf dem umkämpften Markt bestehen zu können, sind Stadtwerke gut beraten, konsequent den Schritt in die „neue Welt“ der Energiewirtschaft zu gehen. Die Optimierung der Finanzstruktur und die Einführung eines Elektronischen Kontierungsleitfadens (EKO) sind zentrale Ansatzpunkte für eine zukunftsweisende Neuausrichtung des eigenen Unternehmens. Vor dem Hintergrund durchgeführter Veränderungen zeigt der Erfahrungsbericht eines niedersächsischen Versorgers, wie ein Stadtwerk heutige und künftige Anforderungen an sein Rechnungswesen und Controlling erfolgreich angehen kann.

Die Energieversorger werden mit immer neuen Anforderungen an das eigene Berichtswesen konfrontiert. Treiber dieser Entwicklung ist zum einen das Management der Unternehmen selbst, das für die Unternehmenssteuerung eine immer höhere Qualität und Geschwindigkeit des eigenen Berichtswesens einfordert. Zum anderen stellen der Gesetzgeber sowie die Regulierungsbehörde in einem zunehmenden Maße anspruchsvolle regulatorische Anforderungen an die Energieversorger bzw. Netzbetreiber. Auch bei Aufsichtsgremien, Gesellschaftern und anderen Stakeholdern steigt das Bedürfnis nach mehr Transparenz und zeitnahen Informationen über die wirtschaftlichen Entwicklungen des Unternehmens.

Nukleus der Verbesserung: Eine neue „Finanzstruktur“

Zur Weiterentwicklung der eigenen Aktivitäten im Rechnungswesen und Controlling hat

die Stadtwerke Osnabrück AG (SWO) vor zwei Jahren das Projekt „IRW – Integriertes Rechnungswesen“ initiiert. Im Mittelpunkt der Projektarbeiten standen die Optimierung der Finanzstruktur, d. h. insbesondere der Kontierungsobjekte, wie Profit Center, Kostenstellen und Aufträge sowie der Kontenrahmen. Zielsetzung war es, die Grundlagen für ein schnelles, flexibles, belastbares und aussagekräftiges Berichtswesen zu schaffen. Denn wie auch bei anderen Energieversorgern hatte sich im Zeitverlauf „schleichend“ eine sehr komplexe Finanzstruktur entwickelt, die die „neue Welt“ der Energiebranche nur noch bedingt abbildete bzw. abbilden konnte.

So wurden Informationen nicht zielgerichtet aus der Finanzstruktur erstellt, sondern konnten erst durch eine manuelle und zeitlich aufwendige Nachbearbeitung generiert werden. Bei bestehenden Kostenstellen und Aufträgen fehlte z. T. die Transparenz, welchen ursprünglichen Verwendungszweck die

se hatten und wann diese buchhalterisch zu bearbeiten waren. Daneben war vereinzelt die Stringenz im Umgang mit Kosten und Erlösen nicht ersichtlich. Der Status erfüllte also insgesamt nicht die Erwartungen der SWO.

Die Qualität der Finanzstruktur steht in einem unmittelbaren Abhängigkeitsverhältnis zu der Schnelligkeit, Qualität, Effizienz und Aussagekraft des gesamten Berichtswesens. Neben Effizienzgewinnen verknüpfte die SWO mit der neuen Finanzstruktur jedoch noch ein zusätzliches Ziel. Aufgrund weiterer im Zeitverlauf zu erwartender interner und externer Anforderungen an das Berichtswesen sollte die Finanzstruktur über einen hohen Flexibilitätsgrad verfügen.

Konkret bedeutet dies: Zukünftige Anforderungen an das Berichtswesen sollen mit einem minimalen Aufwand abbildbar sein. Um dies zu gewährleisten, hat sich die SWO organisatorisch für eine Profit-Center-Struktur in Form eines Baukastensystems entschieden. Der Vorteil: Die Konzeption des Baukastens stellt sicher, dass neue externe und interne Anforderungen schnell und unkompliziert integriert werden können.

Das Projektvorgehen

Zur Unterstützung des Optimierungsprozesses wurden die Projektarbeiten von einem Beraterteam der psc Management Consulting aus Hamburg begleitet. Die Berater konzipierten ein Projektvorgehen in vier Phasen, das die Erfüllung der von der SWO definierten Projektziele sicherstellte (siehe Abb. 1). Darüber hinaus übernahmen die Berater die fachlich-inhaltliche Steuerung der Projektarbeiten sowie das Projektmanagement.

Ausgangspunkt der Projektarbeiten war in der ersten Phase eine dezidierte Analyse und Bewertung des Status quo im Rech-

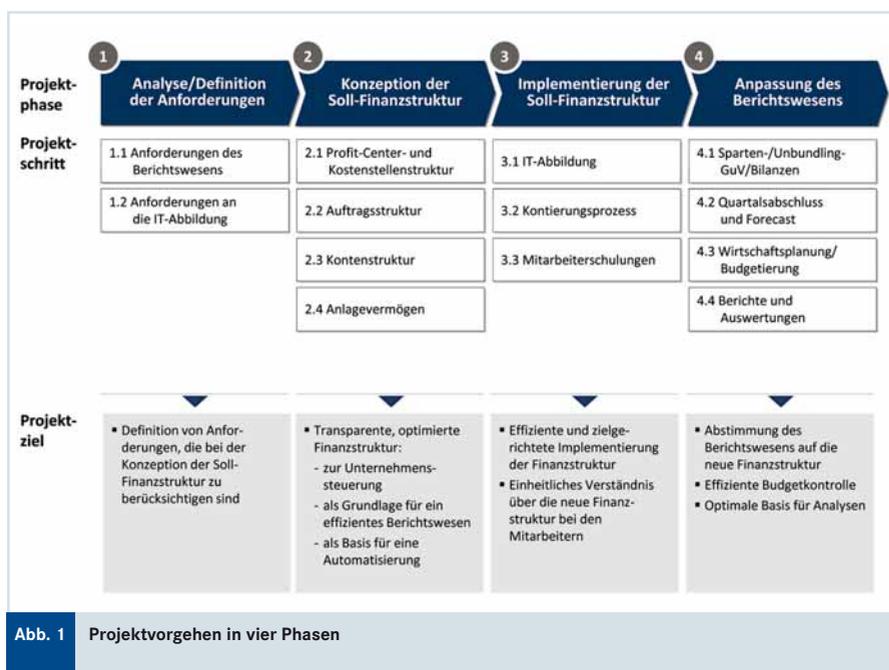


Abb. 1 Projektvorgehen in vier Phasen

nungswesen und Controlling. Denn bevor die Blaupause für die inhaltliche Konzeption einer neuen Finanzstruktur entwickelt werden konnte, waren Rahmenbedingungen und Restriktionen der beteiligten Fachbereiche zu identifizieren. Diese beinhalteten insbesondere die Anforderungen an die IT-Systeme sowie die Struktur und den Differenzierungsgrad des zukünftigen Berichtswesens. Das ERP-System gibt vor, welche Finanzstammdaten einsetzbar sind und welche nicht. Im Anschluss war zu definieren, welche Finanzstammdaten für welchen Zweck (z. B. Projektcontrolling oder zur Erlöserfassung) eingesetzt werden sollen.

Für die Leistungsfähigkeit der zukünftigen Finanzstruktur und damit die Qualität des Berichtswesens war dieser Schritt von zentraler Bedeutung, da jedem Fachbereich der SWO im Rahmen des Berichtswesens zukünftig die Informationen zur Verfügung gestellt werden, die dieser wünscht und auch tatsächlich benötigt. Um die unterschiedlichen Anforderungen der Fachbereiche zu erfüllen, wurden aktuelle und zukünftige Anforderungen derselben identifiziert und bewertet.

Die zweite Projektphase beinhaltete die konzeptionelle Entwicklung der neuen Soll-Finanzstruktur. Hierzu war eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der SWO notwendig. Um die in der ersten Phase formulierten Anforderungen zu erfüllen, wurden mit jedem Bereich die bestehenden und zukünftig erforderlichen Stammdatenobjekte definiert und eine Soll-Konzeption entwickelt. Gemeinsam mit dem Rechnungswesen und dem Controlling wurde parallel dazu der gesamte Kontenrahmen der SWO auf Stringenz und Aktualität hin überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

Die hohe Interaktion mit den Fachbereichen im Rahmen der Konzeption der Soll-Finanzstruktur sowie des Kontenrahmens war nicht nur aus fachlich-inhaltlicher Sicht notwendig und hilfreich. Vielmehr konnte auf diese Weise eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern der SWO geschaffen werden, die schließlich eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg der neuen Finanzstruktur ist. Denn nur wenn die Finanzstruktur von den Mitarbeitern in der täglichen Praxis „gelebt“ und angewendet wird, profitiert das Berichtswesen von den durchgeführten Veränderungen.

Die Implementierung der Soll-Finanzstruktur wurde innerhalb der dritten Projektphase realisiert. Hier erfolgte die Übernahme der Soll-Finanzstruktur und des Soll-Kontenrahmens in das ERP-System sowie deren Integration in die Organisationsstrukturen und -prozesse der SWO. Um eine fehlerfreie Abbildung der neuen Finanzstruktur zu gewährleisten, wurden die Soll-Strukturen zunächst in einem Testsystem abgebildet, dann abgenommen und erst im Anschluss in das Ist-System übertragen. Fehler im Rahmen der Implementierung konnten somit zeitnah identifiziert und korrigiert werden.

Um die kontierenden und „banfenden“ (d. h. mit dem Anlegen einer Bestellanforderung beauftragten) Mitarbeiter der SWO schnell mit der neuen Finanzstruktur sowie dem neuen Kontenrahmen vertraut zu machen, erfolgten umfangreiche und empfängerorientierte Schulungen. Ein eigens entwickelter Elektronischer Kontierungsleitfaden (EKO) unterstützt dabei die Mitarbeiter der SWO im operativen Einsatz der neuen Finanzstruktur.

Das gesamte Berichtswesen der SWO wurde in der vierten Projektphase an die neue Finanzstruktur angepasst und optimiert. Hierzu wurden auch die Geschäftsprozesse zur Erstellung der Wirtschaftsplanung, des Quartalsabschlusses, der Generierung der Sparten-/Unbundling-GuV/-Bilanzen sowie die Erstellung von sonstigen Berichten modifiziert.

Eko macht den Unterschied

Im Rahmen der Projektarbeiten wurde darüber hinaus nach einer Lösung gesucht, um die Qualität des Berichtswesens zusätzlich zu verbessern. Fehlbuchungen der Mitarbeiter sollten auf ein Minimum reduziert und somit die Qualität der Ist-Daten gesteigert werden. Schließlich sind für die Unternehmen fehlerhafte Kontierungen sowie uneinheitliche Verwendungen von Konten und Geschäftsvorfällen mit einem hohen Korrekturaufwand verbunden. Dieser macht sich z. B. mit regelmäßig anfallenden Rückfragen des Rechnungswesens zu Geschäftsvorfällen und Kontierungen bemerkbar. Personalressourcen werden unnötig gebunden und die Schnittstelle zwischen dem Rechnungswesen und den Fachbereichen strapaziert.

Eine solche Lösung wurde in Form des EKO durch die Berater der psc für die SWO entwickelt und mit Erfolg eingeführt. EKO gewährleistet den kontierenden und „banfenden“ Mitarbeitern eine schnelle, fehlerfreie und nachvollziehbare Kontierung. Mittels einer Schlagwortsuche – analog der von Online-Suchmaschinen – zeigt der EKO in Sekundenschnelle die richtige Kontierung eines Geschäftsvorfalles an (siehe Abb. 2).

Damit ist das System auch oder insbesondere für Mitarbeiter ohne ausgeprägte Buchungserfahrung attraktiv. Die Bedienung ist einfach, intuitiv und zeitsparend. Die erfreuliche Konsequenz: Falsche Kontierungen

Suchergebnisse

Kategorie	Treffer
Kontierungshilfe	13 Treffer
Spezifischer Geschäftsvorfall	13 Treffer
Finanzstrukturen	12 Treffer
Profitcenterhierarchie	2 Treffer
Profitcenter	3 Treffer
Kostenstelle	7 Treffer
Auftrag	0 Treffer
Kontenpläne	18 Treffer
Kontohierarchie	1 Treffer
Kontierungskonto	15 Treffer
Erläuterungskonto	2 Treffer
Organisations	0 Treffer
Glossare	0 Treffer

Zielgerichtete Trefferaufbereitung nach Suchkategorien

Direkter Zugang zu den buchungsrelevanten Objekten

Abb. 2 Elektronischer Kontierungsleitfaden

Der Nutzen durch EKo

- Die Qualität Ihres Berichtswesens wird erhöht
- Ihre Planungssicherheit steigt – mögliche Risiken werden beherrschbarer
- Ihre Finanzstrukturen und Kontenpläne sind für alle einheitlich definiert und stets aktuell
- Es entsteht ein intuitiv bedienbarer Wissensspeicher für Ihre Finanzstammdaten
- Die Anzahl der Fehlbuchungen und erforderlichen manuellen Korrekturen sinkt
- Ihre Mitarbeiter werden entlastet und stehen somit wertschöpfenden Tätigkeiten zur Verfügung
- Prüfungen werden vereinfacht – das spart Zeit und Geld

Abb. 3 Gründe für die Implementierung des Elektronischen Kontierungsleitfadens

gen werden ebenso reduziert wie manuelle Korrekturen. Die Qualität des Berichtswesens steigt, die Kosten sinken.

Mittels einer multidimensionalen Finanzstruktur schafft EKo Transparenz über die Zusammenhänge von Finanzobjekten im ERP-System. Andere, aktuell eingesetzte ERP-Systeme sind dazu nicht in der Lage und können solche Strukturen nur eindimensional abbilden. Der damit verbundene Nachteil: Die komplexen Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Finanzstammdaten – z. B. die Auftragsabrechnung auf unterschiedliche Finanzobjekte – bleiben intransparent. Der Elektronische Kontierungsleitfaden hingegen zeigt diese Zusammenhänge und erlaubt, die Strukturen grafisch zu visualisieren und auszudrucken.

Der EKo bietet somit einen hohen Nutzen (siehe Abb. 3). Zudem überzeugte er die Mitarbeiter der SWO, die die einfache Bedienung und die damit verbundenen Vorteile schnell zu schätzen gelernt haben.

Neue Flexibilitäten

Im Rahmen der knapp zweijährigen Projektarbeiten konnte sichergestellt werden, dass die Planungen der SWO für das Geschäftsjahr 2012 bereits auf Basis der neuen Finanzstruktur durchgeführt wurden. Die frühzeitigen und praxisbezogenen Schulungen der in den Planungsprozess involvierten Mitarbeiter machten dies möglich. Somit standen der SWO bereits für das Geschäftsjahr 2012 aussagefähige und dezidierte Plan-Ist-Abweichungsanalysen zur Verfügung.

Mit der Entwicklung der neuen Finanzstruktur gelang es zudem, diese an die Anforderungen der „neuen Welt“ in der Energiebranche anzupassen sowie die Transparenz und Stringenz innerhalb der Struktur auszubauen. Die neue Finanzstruktur stellt sicher, dass die zu Beginn der Projektarbeiten definierten Anforderungen der SWO an ihr Berichtswesen umgesetzt werden.

Auch die geforderte Flexibilität der Finanzstruktur gegenüber neuen Anforderungen wird – vor dem Hintergrund der Konzeption als Baukastensystem – erfüllt. Begleitend mit der Optimierung der Finanzstruktur konnte auch die Komplexität der bis dato eingesetzten Stammdaten der SWO deutlich reduziert werden. Diese Daten-Reduzierung wirkt sich positiv auf die Qualität und Effizienz des Berichtswesens aus.

Darüber hinaus wurde eine Berichtsdatenbank aufgebaut, die einen Überblick über sämtliche von der SWO generierten Berichte auflistet und deren wesentliche Inhalte in Berichtssteckbriefen dokumentiert (Ersteller, Empfänger, Inhalte, Datenquellen etc.). Dies hat den Vorteil, dass alle innerhalb des Berichtswesens generierten Informationen auf einen Blick vorliegen. Berichtsinformationen werden auf diese Weise nicht mehr mehrfach vorgehalten und generiert.

*J. Ehrenbrink, Leiter Rechnungswesen, Stadtwerke Osnabrück AG, Osnabrück;
R. Zalesiak, Manager, psc Management Consulting GmbH, Hamburg
juergen.ehrenbrink@stw-os.de
rzalesiak@psc-mc.de*