**Zeitschrift:** Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

**Herausgeber:** Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

**Band:** 86 (1995)

**Heft:** 10

**Artikel:** Führungsinformationen in der Energieunternehmung : Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

**Autor:** Neff, Jürg

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-902447

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 09.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

Bei sich ändernden Marktbedingungen für Elektrizitätsunternehmen drängen sich neue betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente auf. Es gilt, das Informations-Management neu zu gestalten. Dem Controlling kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Die entscheidrelevanten Informationen müssen sich jedoch aus der Führungsphilosophie der Unternehmensleitung ableiten.

# Führungsinformationen in der Energieunternehmung

## Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

■ Jürg Neff

### Warum ist eine Neuausrichtung des Informations-Managements notwendig?

«Bis zum heutigen Tag haben wir erfolgreich in bewährter Weise gearbeitet, es wird deshalb auch weiterhin so gehen». Immer wieder äussern sich einzelne Mitarbeiter in dieser Art, wenn es darum geht, das Informations-Management neu zu gestalten. Dies ist teilweise verständlich, weil solche Neuausrichtungen tatsächlich meist in Unternehmen stattfinden, die auf eine bisher erfolgreiche Geschäftstätigkeit zurückblicken können. Der Leidensdruck für Veränderungen ist entsprechend klein. Es braucht aber wenig prophetisches Flair, um zu erkennen, dass sich in Zukunft die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wandeln werden. Es handelt sich dabei im wesentlichen um folgende – in der Regel schon vielfach öffentlich diskutierte – Aspekte:

- Es ist zu erwarten, dass sich mittelfristig die Marktordnung in der Energiebranche europaweit nachhaltig verändern wird (Third Party Accesss, Unbundling, Konzentrationstendenzen usw.), mehr oder weniger unabhängig davon, welche Rolle die Schweiz in der Europäischen Union spielt.
- Aufgrund der in der Öffentlichkeit intensiv geführten Diskussion bezüglich der Umweltverträglichkeit der Stromproduktion ist ein signifikanter Ausbau der Produktionskapazitäten in der Schweiz faktisch nicht mehr möglich. Vermehrte internationale Verflechtungen sind die Folge.
- Ebenso wird die Art und Weise des Stromtransports, beispielsweise unter dem Stichwort Elektrosmog, öffentlich thematisiert.
- Die Strompreisgestaltung wird in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch beurteilt. Dies führt dazu, dass in den geschützten Märkten im Versorgungsbereich vermehrt Kosteninformationen für den Preisüberwacher aufzubereiten sind. In den offenen Märkten der Bereiche Energiehandel sowie Hausinstallationen werden solche Kosteninformationen für eine erwerbswirtschaftlich orientierte Produktekalkulation benötigt.
- Die Erschliessung neuer Märkte ausserhalb der klassischen Segmente – beispielsweise im Telekommunikationsbe-

**Adresse des Autors:**
*Jürg Neff*, lic. oec. publ., Senior Consultant, STG-Coopers & Lybrand Consulting AG, Stampfenbachstrasse 73, Postfach, 8035 Zürich.

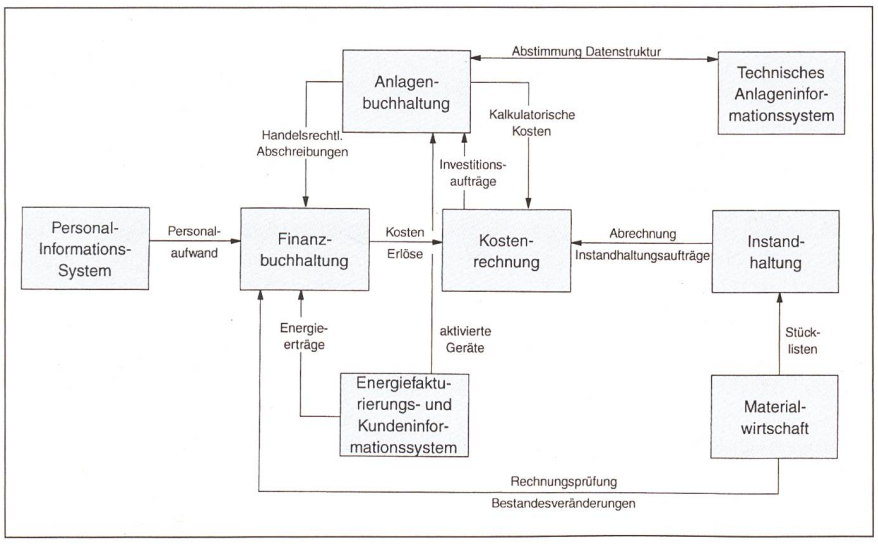


**Bild 1 Integrierter Werte- und Datenfluss (vereinfacht).**

reich – erhält für immer mehr Energieunternehmen einen aktuellen Bezug.
- Neuere technische Entwicklungen, wie beispielsweise zeitpunktbezogene Fernablesungen der Stromverbräuche, aber auch marktreife Standard-Software-Produkte im betriebswirtschaftlichen Bereich, eröffnen neue Möglichkeiten der Informationsaufbereitung.

Diese und weitere Umstände führen dazu, dass zusätzlich zur technisch orientierten Betrachtungsweise (Stichwort Versorgungssicherheit) die betriebswirtschaftliche Sicht des unternehmerischen Geschehens (Stichwort marktgerechtes Verhalten) eine zunehmende Bedeutung erhält. Das Management aller Stufen ist somit im Sinne der Entscheidunterstützung vermehrt auf zukunfts- und empfängerorientierte, betriebswirtschaftlich abgestützte, qualitativ hochstehende und rasch verfügbare unternehmensinterne und -externe Informationen angewiesen.

## Forderung nach einer Controlling-Philosophie

Die hohen Anforderungen an die Führungsinformationen verlangen ein professionelles Informations-Management. Dem Controlling kommt hier eine zentrale Bedeutung zu, und zwar aus folgenden Gründen:

- Controlling soll nicht als ein Instrument zur Ausübung der Führungstätigkeit verstanden werden, sondern als der Unternehmenssteuerungsprozess selbst. Das heisst, dass Controlling durch das Management aller Stufen betrieben wird. Der «Zahlenknecht» – in der Praxis oft Controller genannt – muss möglichst bald dem betriebswirtschaftlichen, unternehmensinternen Berater für das Management aller Stufen weichen.
- Ein umfassendes Controlling basiert auch – aber längst nicht nur – auf kostenrechnerischen Daten. Unternehmensinterne Steuerungsdaten (Controlling-Informationen) werden beispielsweise auch benötigt im Bereich der Stundenbewirtschaftung der Mitarbeiter (Ferien, Überzeiten, Pikettdienst), in der Lagerverwaltung (Bestellrhythmus), im Cash Management (Valutasalden der Bankkonti), in der Netzsteuerung (Netzbelastungsdaten), bei der Projektabwicklung (Zeitdaten) usw.
- Eine wichtige Rolle im Rahmen der Unternehmenssteuerung spielen auch unternehmensexterne Informationen. Beispiele: Wasserstandsstatistiken, demographische Prognosen, volkswirtschaftliche Indikatoren, Preisindizes, Zeitungsartikel usw.

Anhand solcher grundsätzlicher Überlegungen kann eine Controlling-Philosophie entwickelt werden, die konsequent auf die strategischen Zielsetzungen der Unternehmung abgestimmt ist. In der Praxis bewährt es sich, ein Controlling-Leitbild als Weiterentwicklung der Führungsgrundsätze oder in Ergänzung dazu zu definieren. Die Bestimmung der relevanten Steuerungs- und damit Führungsinformationen basiert auf dem Controlling-Leitbild, das unbedingt auf Geschäftsleitungsebene verabschiedet werden muss.

## Mega-Computer allein genügt nicht

Das Bereitstellen von Führungsinformationen ist ohne leistungsfähige Informatik-Infrastruktur nicht denkbar. Die eingesetzten Informatik-Tools müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Online-Orientierung mit anwenderfreundlicher Benutzeroberfläche: Um der Forderung nach rasch verfügbaren Informationen gerecht zu werden, müssen sie dann direkt am Arbeitsplatz abgerufen werden können, wenn sie benötigt werden.
- Integration: Ein möglichst hoher Integrationsgrad der Benutzer-Software ist anzustreben. Aufgrund der dadurch gewährleisteten Einmalerfassung werden technisch aufwendige Schnittstellen oder manuelle Mehrfacheingaben von Daten vermieden, was sich positiv auf die Datenqualität und die rasche Verfügbarkeit der Informationen auswirkt.
- Flexibilität: Ein Software-Produkt muss so flexibel sein, dass veränderte Strukturen (z.B. neue rechtliche Organisationsformen) und Prozesse mit vertretbarem Parametrisieraufwand abgebildet werden können.
- Funktionalität und Transparenz: Die Akzeptanz neuer Instrumente des Informations-Managements steigt bei den Anwendern mit den funktionalen Abbildungsmöglichkeiten des unternehmerischen Geschehens und mit der Transparenz der Datenflüsse.

Im organisatorischen Bereich ist sicherzustellen, dass:

- die betroffenen Mitarbeiter über die benötigte Infrastruktur verfügen (PCs, Drucker usw.)
- eine zweckmässige Anwenderschulung kurz vor der Systemeinführung durchgeführt wird
- die Ablauforganisation auf dem Grundsatz der Tagfertigkeit beruht (Stellvertreterregelung)
- der Zugriffsschutz auf die vorhandenen Daten gewährleistet ist.

## Wie soll das betriebswirtschaftliche Informationssystem aussehen?

Für die Ausgestaltung der Instrumente, welche die relevanten Informationen aufbereiten, gilt der Grundsatz: so einfach wie möglich, so komplex wie nötig. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass der Praktiker einfache, dafür allenfalls etwas weniger «genaue» den auf akademischem Niveau konzipierten Lösungen vorzieht. Weniger ist oft mehr!

Die besten auf dem Markt erhältlichen Standard-Software-Produkte sind modular, aber integriert aufgebaut. Eine Lösung, die alle relevanten Informationsbedürfnisse abzudecken vermag, kann etwa die folgenden Elemente umfassen:

- Finanzbuchhaltung, beinhaltend die Funktionalitäten des Hauptbuchs, der Kreditoren- und Debitorennebenbücher, der Konsolidierung und der Liquiditätssteuerung
- Energiefakturierungs- und Kundeninformationssystem mit den zentralen Bausteinen Leistungserfassung und -fakturierung, Kundeninformationen, Vertrags- und Geräteverwaltung
- Kostenrechnung, beinhaltend die klassischen Elemente wie Kostenstellen, Aufträge/Projekte und Ergebnis-/Profit-Center-Rechnung sowie Kalkulation
- Personal-Informations-System mit der Lohn-, Gehalts- und Spesenabrechnung, der Zeitbewirtschaftung und mit mitarbeiterbezogenen Informationen als wichtigste Elemente
- Materialwirtschaft mit den zentralen Funktionalitäten des Einkaufs, der Materialdisposition und der Bestandesführung
- Anlagenbuchhaltung mit interner und externer Bewertung der Anlagegüter sowie Abdeckung der Heimfallproblematik
- Technisches Anlageninformationssystem
- Instandhaltung, beinhaltend Instandhaltungsaufträge, Wartungsplanung sowie Historienführung
- Verwaltung unternehmensexterner Informationen im Sinne eines Executive Information System.

Weitere Elemente wie PPS für produzierende Betriebe, geographisches Netzinformationssystem und Aktienregister seien hier der Vollständigkeit halber auch erwähnt.

Alle diese Elemente stehen grundsätzlich datenflussmässig in einer mehr oder weniger intensiven Beziehung zueinander (Bild 1).

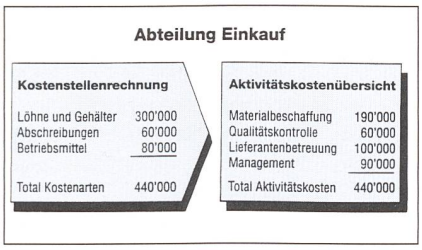


Bild 2 Welche Kosten fallen wofür an?

Die klassische Kostenrechnung bildet einen wichtigen Teil des Controlling-Instrumentariums. Auch hier wird zunehmend eine verstärkte Kundenfokussierung gefordert. Konkret heisst das beispielsweise, dass es nicht mehr ausreicht, die Ergebnisbereiche lediglich in die technisch orientierten Spannungsebenen und Tarife zu unterteilen. Vielmehr sind zusätzlich zur Produktedifferenzierung weitere Selektionskriterien notwendig, um die Kundenbeziehungen auch kostenrechnerisch zu erfassen. Es handelt sich dabei um Kriterien wie: Kundenart (Industrie, Haushalt usw.), Verwendungszweck (Handel, Versorgung usw.), Vertragsart, geographische Dimension (politische Gemeinde, Kanton, Agglomeration usw.). Eine solche mehrdimensionale Kostenträger- oder, treffender ausgedrückt, Ergebnisobjektstruktur erlaubt beispielsweise im Bereich Versorgung Aussagen über den Erfolg mit allen Industriekunden für die Niederspannung zum Tarif X in der Gemeinde Y. Die praxisbezogene Herausforderung liegt bei dieser Thematik einerseits in der Festlegung der Verteilschlüssel für die Energiebeschaffungs- und Kapazitätskosten und andererseits bei den Messmöglichkeiten der Energieflüsse.

In der Praxis zeigt es sich immer wieder, dass die konventionelle Kostenrechnung zwar grundsätzlich hervorragende Führungsinformationen bereitstellt, die immer wichtigere Prozesssicht der Kosteninformationen aber nicht abdeckt. Diese Dimension der Kostentransparenz muss zusätzlich zur Kostenstellen-, Auftrags- und Ergebnisrechnung abgebildet werden. Es interessiert somit im Rahmen der Unternehmenssteuerung nicht nur die Frage, welche Kosten eine organisatorische Einheit verursacht, sondern auch, wofür diese Kosten angefallen sind. Man spricht in diesem Zusammenhang vom «Activity Based Costing». Das Beispiel einer Einkaufsabteilung soll dies verdeutlichen (Bild 2).

Die Ermittlung der Prozesskosten ist relativ aufwendig. Es empfiehlt sich daher, sie im Rahmen von Sonderrechnungen für die sensiblen Prozesse zu eruieren. Die Periodizität solcher Rechnungen muss den Informationsbedürfnissen und der ressourcenmässigen Verkraftbarkeit angepasst werden.

## Der Weg zum zukunftsgerichteten Informations-Management

Um es gleich vorwegzunehmen: Eine Neuorientierung im Bereich des betriebswirtschaftlichen Informations-Managements ist nicht eine Angelegenheit von ein paar Monaten. Vielmehr ist in der Regel von einem eigentlichen Umgestaltungsprozess auszugehen, der – im Sinne einer zukunftsgerichteten Investition – mehrere Jahre dauert und namhafte Ressourcen beansprucht.

Am effizientesten werden diese Aufgaben in einer Projektorganisation gelöst. Für eine erfolgreiche Projektabwicklung sind einige grundlegende Faktoren zu berücksichtigen:

- Die generelle Projektzielsetzung muss bekannt, formuliert und vom obersten Führungsgremium getragen werden.
- Die «richtigen» Mitarbeiter müssen ins Projekt eingebunden werden. Dabei spielen die fachliche und persönliche Eignung, die zeitliche Verfügbarkeit sowie die Motivation eine entscheidende Rolle.
- Weil es sich bei solchen Projekten meist um regelrechte «Langläufer» handelt, empfiehlt sich bei der zeitlichen Projektplanung die Vorgabe von Teilzielen bezüglich der Produktivmachung des Gesamtsystems. Um die Schnittstellenproblematik zu minimieren, besteht aus informatiktechnischer Sicht die Tendenz, «Big-Bang»-Einführungen etappierten Einführungen vorzuziehen. Dabei können aber kaum überwindbare motivatorische Durststrecken entstehen, weil sichtbare Projektresultate länger auf sich warten lassen.
- Eine Zusammenarbeit mit einem Beratungspartner muss klar definiert und bezüglich Zielerreichung und Ressourceneinsatz überwacht werden.
- Ein effizientes Projekt-Controlling gewährleistet das frühzeitige Erkennen von inhaltlichen und ressourcenmässigen Zielabweichungen als Basis für Korrekturmassnahmen.

Ein noch so gut vorbereitetes und durchgeführtes Projekt ist zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht gelingt, die betroffenen Mitarbeiter (es sind in der Regel alle) mit «ins Boot» zu nehmen. Die Neugestaltung der Informationssysteme ist ein Ausfluss des Willens der obersten Leitungsgremien, das Führungsverhalten zu ändern. Dies bedeutet somit eine Änderung der Unternehmenskultur. Der Vollzug solcher Änderungsprozesse ist erfahrungsgemäss gerade in der Energiebranche mit tendenziell wertkonservativer Grundkultur relativ anspruchsvoll. Ein diesbezügliches «Change Management» muss – parallel zur inhaltlichen Projektarbeit – detailliert geplant und durchgeführt werden. Es sind dabei alle Aspekte der zu verändernden Situation zu berücksichtigen; von der Führungsphilosophie bis zum neuen Beleg für die Leistungsrapportierung.

## Keine Patentrezepte, aber ...

Die entscheidrelevanten Informationen müssen sich aus der Führungsphilosophie der Unternehmensleitung ableiten. Auf dieser Basis sind die Führungsinstrumente zu konzipieren und zu implementieren. Die betriebliche Praxis zeigt, dass – im Sinne der effizienten Leistungserstellung – die prozessorientierte Ausgestaltung der Informationssysteme an Bedeutung gewinnt. Ohne flankierende Massnahmen im «Change Management» ist der Projekterfolg zum vornherein gefährdet.

Die Berücksichtigung der in den vorstehenden Ausführungen beschriebenen Hinweise und Anregungen bietet Gewähr dafür, dass Projekte für die Neugestaltung der Führungsinformationen erfolgreich abgewickelt werden können.

# Informations en matière de gestion d'entreprise énergétique

## Considérations du point de vue de l'économie d'entreprise

Les modifications survenant sur le marché des entreprises électriques demandent de nouveaux instruments de gestion d'entreprise. Il s'agit de redéfinir la gestion de l'information dans laquelle le controlling occupe une place prépondérante. Les informations nécessaires à la prise de décision importante doivent toutefois découler de la philosophie de gestion de l'entreprise.