

# Die Prozesskostenrechnung als Instrument der Unternehmenssteuerung

Daniel Knipprath und Bernd Hilgarth

*Angesichts des zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks sind Energieversorger heute gezwungen, sich eine transparente Sicht auf die eigenen Prozesse, deren Kostenstruktur und allgemeine Ineffizienzen zu verschaffen. Ein Weg, der die Aspekte „prozessorientierte Sicht“ und „Kostentransparenz“ vereint, ist der aus der Industrie bekannte Ansatz des Prozesscontrollings und der -kostenrechnung. Im Frühjahr 2012 unternahm auch die Bundesnetzagentur (BNetzA) einen ersten Vorstoß, die Prozesskostenrechnung zur Regulierung der Netzentgelte heranzuziehen, welcher – nur vorerst – zurückgestellt ist. Die geplante Umsetzung der BNetzA sollte allerdings nicht als „notwendiges Übel“ gesehen werden, sondern vielmehr als Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu steuern und Ineffizienzen in Prozessen aufzudecken.*

Deutsche EVU stehen seit der Liberalisierung einem wachsenden Wettbewerb gegenüber; durch ein schrittweises Vorgehen in den Regulierungsperioden sollen die Unternehmen stärker zu Kostenreduktionen und Steigerungen der Effizienz von Geschäftsprozessen geführt werden. Der Vergleich von Prozesskosten soll zu mehr Transparenz sowie einer größeren Überprüfbarkeit und Vergleichbarkeit der operativen Kosten herangezogen werden [1]. Avisiert ist ein Benchmarkvergleich, der Auskunft über kostenineffiziente Prozesse und Unternehmen liefert. In der Fachpresse und in Verbänden wird das Thema seitdem stark diskutiert und es bleibt abzuwarten, wann die BNetzA es wieder aktiv auf das Tableau hebt.

## Elementarer Bestandteil des operativen Prozessmanagements

Die Prozesskostenermittlung ist eine Ausprägung der Leistungsmessung von Geschäftsprozessen und kann als wesentlicher Bestandteil des ganzheitlichen Prozessmanagementansatzes Prozessmanagement@Utilities angesehen werden [2] (siehe Abb. 1). Grundsätzlich soll die Betrachtung von Prozessleistungen Hinweise zu tiefergehenden Analysen liefern, um gezielt Verbesserungspotenziale abzuleiten; nur hierdurch kann eine Kontinuität im Verbesserungsprozess erreicht werden, welcher zu höheren Prozessreifen und -leistungen führt [3]. Ursprünglich hatte die Prozesskostenrechnung die Aufgabe, ansteigende Gemeinkostenanteile verursachungsgerecht und vollständig auf Produkte und Dienstleistungen zu verteilen, so



dass sie auch heute noch zur Bepreisung von Dienstleistungen herangezogen werden kann.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit hatte die BNetzA das Thema aufgegriffen, um das Ausgangsniveau für die zweite Regulierungsperiode über die Prozesskostenrechnung zu bestimmen. Allerdings wurde – aufgrund der schwierigen rückwirkenden Zuordnung der Kosten auf die vorgegebenen Prozesse – auf die Vorgabe der Prozesskostenrechnung vorerst verzichtet. Zugleich wurde aber auch klagend festgestellt, dass die Erhebung der Prozesskostendaten nicht aufgehoben, sondern nur aufgeschoben werden sollte [4].

Grundsätzlich stellt sich hierbei die Frage: Was sind Erfolgsfaktoren für eine Prozesskostenrechnung und wie kann Vorarbeit geleistet werden, um zukünftigen Ansprüchen aus der Regulierung gerecht zu werden?

## Vorteile und Mehrwert der Prozesskostenrechnung

Um eine Prozesskostenrechnung aufzusetzen, bedarf es grundsätzlich einer Analyse der Prozesslandschaft des Unternehmens. Elementar ist hierbei die Kenntnis über die Prozessabläufe sowie deren Leistungserbringung im Unternehmen. Eine hierauf aufbauende Aufgabe ist die Identifizierung relevanter Kosten sowie der Kostentreiber je

Prozess. Die wesentliche Erkenntnis der Prozesskostenrechnung kann in der Ursache-/Wirkungsanalyse von Geschäftsprozessen gesehen werden. Durch das Zusammenspiel von Prozesskosten und qualitativen Erkenntnissen können die Ergebnisse als Basis für strategische Entscheidungen und Umsetzungsprojekte genutzt werden.

Die Projekt:Unternehmensberatung GmbH aus München hat vor diesem Hintergrund ein Konzept der Prozesskostenermittlung (PKE) für Energieversorger entwickelt (PKE@Utilities), welches z. B. die Frage, „Was kostet ein Vertrag von der Ablesung über die Abrechnung bis zur Kundenbetreuung?“, beantworten kann und darüber hinaus Aussagen über gebundene Personalkapazitäten möglich macht. Durch eine transparente Aufschlüsselung und den hochwertigen Datenpool Benchmarking@Utilities kann eine tragfähige Standortbestimmung zur relevanten Vergleichsgruppe vorgenommen werden (vgl. Abb. 2).

Aus den Ergebnissen können erste Indizien für Verbesserungspotenziale abgeleitet werden. Zudem dienen sie als Basis für die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) oder als Grundlage für Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Rahmen von Synergieprojekten. Die Projekt:Unternehmensberatung hat in Kooperation mit Consulting Ulm & Schendel aus Meiningen vier Angebotsvarianten für EVU erarbeitet, welche Energieversorgern eine Einstiegsmöglichkeit in die Prozesskostenrechnung bieten sollen [5].

## Die Prozesskostenrechnung als Effizienzmarker

Grundsätzlich kann die Prozesskostenrechnung als ein weiteres Controllinginstrument interpretiert werden, sie hat aber einen besonderen Stellenwert für die Energiewirtschaft durch die hohen Prozesseffizienzpotenziale, die sie Unternehmen im Markt eröffnet. Es ist den Unternehmen angeraten, sich jetzt mit dem Thema der Prozesskostenrechnung zu beschäftigen und sich bewusst dem Vergleich mit Partnerunternehmen im Markt zu stellen, um das Wissen über effiziente und kostenintensive Prozesse zu teilen und sich auf die anstehenden Aufgaben seitens der BNetzA vorzubereiten.



Abb. 1 Regelkreismodell [6]

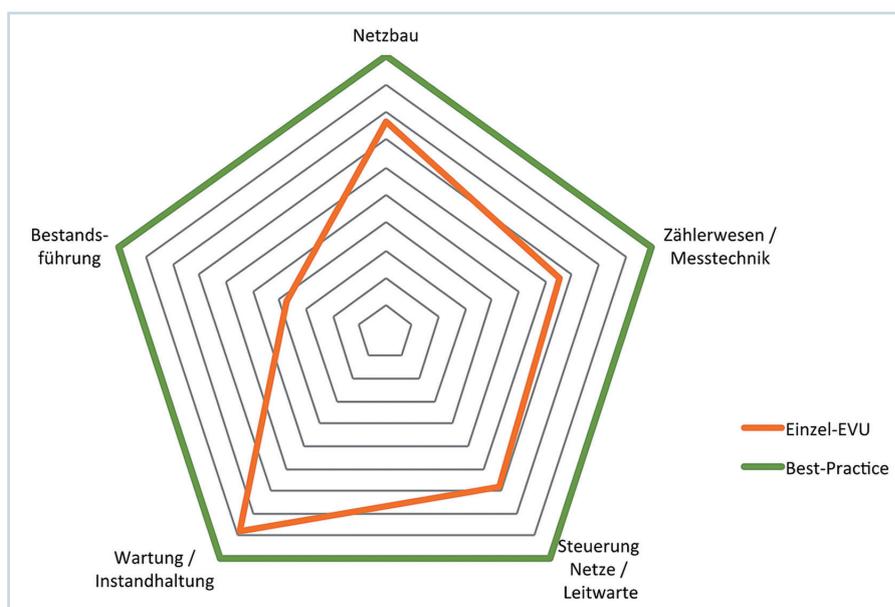


Abb. 2 Beispiel „Einzel-EVU vs. Best Practice Benchmark“

## Anmerkungen

- [1] BNetzA: Leitfaden für Betreiber von Elektrizitätsverteilnetzen zur Allokation der Kostenartenrechnung auf die Geschäftsprozesse, 19.3.2012.
- [2] Hilgarth, B., Walther, C., Schäfer, A.: Strategisches und operatives Geschäftsprozessmanagement, in: emw Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb, Bd. 6 (2010), S. 1-5.
- [3] Sesselmann, W., Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Aufl., Carl Hanser Verlag, München 2013.

[4] Vgl. [www.derenergieblog.de](http://www.derenergieblog.de) (Stand: 8.5.2012).

[5] [www.projektdp.de](http://www.projektdp.de) (2013).

[6] Hilgarth, B., Huber, S., Schicker, G.: Reflexion des Last-Mile Problems des Geschäftsprozessmanagement – Ursachen, Lösungsansätze und Praxisbeispiele, in: *prozessmanagement und -logistik*. Innsbruck 2012, S. 155-175.

*D. Knipprath, Dr. B. Hilgarth, Projekt: Unternehmensberatung GmbH, München  
mail@projektdp.de*