

Verstehen, wie die Zahl auf dem Papier zustande kommt

Die Leipziger Stadtwerke haben eine neue **Finanzplanungslösung** implementiert. Was ihnen dabei wichtig war und warum es nicht eine Planungslösung für alle Stadtwerke geben kann. VON KATIA MEYER-TIEN

Vier Jahre ist es her, dass bei den Leipziger Stadtwerken die Erkenntnis reifte: Die alte Planungslösung, vor rund 20 Jahren im Haus selbst entwickelt, ist nicht mehr zeitgemäß. Vor allem aufgrund der Performance, denn die Prozesse sind vielfältiger und komplexer geworden. „Der Anspruch an die Planungslösung ist eigentlich Jahr für Jahr gestiegen“, sagt Walter Andress, der seit 2009 als Leiter Controlling bei den Stadtwerken tätig ist.

„Die Granularität und auch die Geschwindigkeit, wie schnell Anpassungen bei den Zahlen möglich sind, sind wichtig, ganz besonders im Bereich Investitionen, Bilanz und Verschuldungsfähigkeit.“ Auch die Abbildung der Tätigkeiten der eigenen Netzgesellschaft, beispielsweise die Verrechnung von Investitionen, muss möglich sein, ebenso die Abbildung von Rückstellungen.

„Bei diesen komplexeren kaufmännischen Zusammenhängen ist unsere alte Planungslösung an ihre Grenzen gekommen. Insbesondere bei der Frage: Wie lange dauert es, Zahlen zu validieren?“

Strukturelle Besonderheiten

Die Leipziger Stadtwerke seien dabei in gewisser Weise etwas Besonderes, sagt Andress: „Wir haben zwar eine klassische Organisationsstruktur mit Kostenstellen, aber wir denken in Geschäftsfeldern.“ Zum Geschäftsfeld Fernwärme zum Beispiel gehören dabei dann nicht nur die Erzeugung, sondern auch Vertrieb und Netz.

„Und wir versuchen das zusammenzudenken, auch in der Deckungsbeitragslogik. Wir haben also eine Rechnung, die aus den verschiedenen Gewinn- und Verlustrechnungen der einzelnen Kostenstellen zusammengesetzt ist. Und wenn alle ihre Zahlen eingegeben haben und ich in der alten Lösung gesagt habe: ‚Jetzt rechne mir mal die Deckungsbeiträge für die einzelnen Geschäftsfelder aus‘, dann hat das eine Dreiviertelstunde gedauert, bis ich ein Ergebnis bekommen habe.“

Eigentlich aber sei der Anspruch: Wenn die Geschäftsführung eine Entscheidung treffen muss, will sie möglichst sofort wissen, wie sich diese auswirkt.

Ein Prototyp zum Testen

2021 fiel daher die Entscheidung, eine neue Lösung zu suchen. Anbieter gibt es viele am Markt, in die engere Wahl

kamen vier. Drei schieden aus den unterschiedlichsten Gründen aus: Mal zu teuer, mal zu kompliziert, mal passte der Angebotsumfang nicht. Klar war, dass es eine Cloudlösung werden sollte, und einen gewissen Spielraum für individuelle Anpassungen sollte es geben – ohne dass dafür jedes Mal ein externer Berater ins Haus kommen musste. Letztlich fiel eine Vorentscheidung auf den Anbieter Board.

Aber: „In den Vertriebsgesprächen klingt immer alles super, da kann die Lösung immer alles“, sagt Andress. Verlassen wollte er sich darauf aber nicht, bei einer Investition im knapp sechsstelligen Bereich sollte auch wirklich alles stimmen. Also ließ er sich deshalb eine Testversion bauen, die alle Anforderungen berücksichtigen sollte – Kostenstellen, Intercompany-Verrech-

nungen, Kontenplan, Rückstellungen, Cashflow, SAP-Anbindung.

Denn tatsächlich ist es nicht so, dass eine Finanzplanungslösung von Haus aus universell einsetzbar ist, auch dann nicht, wenn sie speziell für Stadtwerke entwickelt wurde: „Da hat jeder seinen eigenen Kontenplan, jeder hat eine andere Kostenstellenstruktur, einen anderen Zuschnitt der Geschäftsfelder. Wir haben zum Beispiel noch einen Energiehandel, dann gibt es vielleicht noch eine Netzgesellschaft, eine Abrechnungsgesellschaft. Jeder hat seine eigenen Besonderheiten.“ Zwar stehe bei allen am Ende eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Bilanz. „Aber wie man dahin kommt, das ist doch sehr individuell.“

Ein halbes Jahr haben die Leipziger den Prototypen auf Bedienbarkeit, Nut-

zerführung und Stabilität getestet. Ergebnisoffen, denn dass überhaupt eine neue Lösung eingeführt werden sollte, stand noch nicht endgültig fest – schließlich lief die alte Lösung zwar langsam, aber stabil.

Als größte Herausforderung bei der Implementierung der neuen Lösung stellte sich die Anbindung der SAP-Daten, die für Reporting und die Entwicklung der Planzahlen notwendig sind, an die Cloudlösung heraus. „Das klingt einfach und sollte einfach sein, aber da sehr viele Parteien involviert waren, hat es recht lange gedauert. Aber jetzt ist die Autobahn gebaut.“

Und läuft, weshalb – nach der finalen Investitionsentscheidung und der Abschaltung des alten Planungstools 2022 – jetzt nach und nach noch weitere Features implementiert werden.

Inzwischen seien auch weitere Elemente wie die Vertriebsplanung und die Investitionsplanung integriert, sagt Andress. Damit sei auch die Berücksichtigung teils komplizierter Parameter wie Abschreibungsdauer (zum Beispiel KANU 2.0), Zuschussplanungen, interne und externe Investitionsverrechnungen und Ähnliches möglich.

Jetzt ist die Autobahn gebaut

Sein Ziel sei dabei immer, transparent zu machen, wie die Zahl, die am Ende auf dem Papier steht, zustande kommt. Was sind Kostentreiber? Welche Stellschrauben müssen gedreht werden? Auch das funktioniere inzwischen. „Und am Ende“, so Andress, „sind wir jetzt bei einer Berechnungsdauer von nicht mehr einer Dreiviertelstunde, sondern von Sekunden.“ **E&M**