



# Steuern mit klarer Verantwortung

**Die Netzgesellschaft der Stadtwerke Osnabrück hat ein ganzheitliches Controlling-Modell eingeführt. Das Projekt zeigt: Für eine effiziente Steuerung sind Planung, Berichtswesen und Steuerungsprozesse als integrierte Einheit zu betrachten.**

Die Gesellschaft Stadtwerke Osnabrück Netz (SWO Netz GmbH) ist als hundertprozentige Stadtwerke-Tochter in die Steuerungslogik des Konzerns eingebunden und wird im Rahmen der energierechtlich zulässigen Restriktionen als strategische Geschäftseinheit gemäß der Ergebnisgröße EBT (Ergebnis vor Steuern und Umlagen) nach Geschäften gesteuert. Aufgrund des Umfangs des Geschäfts der Netzgesellschaft, regulatorischer Interdependenzen zwischen Kosten, der Sicherstellung des diskriminierungsfreien Netzbetriebs und zulässigen Erlösen sowie

den Anforderungen an die Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit wurde bei SWO Netz ein ganzheitlicher Steuerungsansatz implementiert, bei dem sämtliche relevante Dimensionen berücksichtigt werden. Das SWO-Netz-Steuerungsmodell wurde im Zeitraum von Sommer 2018 bis Ende 2019 erarbeitet und in insgesamt vier Phasen umgesetzt.

In den beiden Anfangsphasen „Kick-off“ und „Strategisches Controlling-Konzept“ stand im Vordergrund, die richtigen Leitlinien für die Ausgestaltung des

konkreten Konzepts zu setzen. Dazu wurden beispielsweise die Schnittstellen hinsichtlich der strategischen Zielsetzung durch die Stadtwerke Osnabrück und die Netzgesellschaft beleuchtet. Des Weiteren wurden die Vorgaben aus dem Mutterhaus zu Berichts- und IT-Strukturen, zum übergeordneten Planungsprozess und zu den übergreifenden Planungsprämissen sowie die Umlagensystematik für die strategische Geschäftseinheit im Projekt-Team bewertet.

Im Rahmen der dritten Arbeitsphase „Operatives Controlling-Konzept“ erfolgte eine ausführliche Bestandsaufnahme über eine Dokumentenanalyse und Interviews mit allen Geschäftseinheiten der Netzgesellschaft. Hierbei zeigte

sich ein hoher Definitionsbedarf der vorhandenen Controlling-Funktionen. Die bestehenden historisch-gewachsenen Schnittstellen zwischen Konzernsteuerung und Steuerung der Netzgesellschaft wurden klar geregelt und ein einheitliches Verständnis über die Verantwortlichkeiten innerhalb des gesamten Steuerungsprozesses herbeigeführt.

### **Eckpunkte des Steuerungskonzepts**

Parallel zur Erhebung der Ist-Situation im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden die wichtigen Eckpunkte für das neue Steuerungskonzept ausgearbeitet. Als übergeordnetes Steuerungskonzept wurde bereits zu Beginn des Projekts ein Controlling-Modell vorgeschlagen, das die drei Phasen Planung, Reporting und Analyse sowie Steuerung unterscheidet und im weiteren Projektverlauf entlang der SWO-Netz-spezifischen Rahmenbedingungen detailliert ausgearbeitet wurde.

Das strategische Controlling-Konzept, das im weiteren Verlauf unter dem Begriff Steuerungsmodell beschrieben wird, zielt auf die Einbindung der strategischen Ziele in die Organisation und bildet den grundlegenden Rahmen für den Aufbau der Controlling-Funktion bei SWO Netz. Das bedeutet, dass schwerpunktmäßig nur Elemente geplant werden sollen, die im Steuerungsprozess erforderlich sind.

Die Teilfunktion „Planung“ setzt die strategischen Ziele in konkrete Maßnahmen und Messgrößen um: Sie bildet die Grundlage für das operative Controlling-Vorgehen. Die Teilfunktion „Reporting und Analyse“ stellt die Planeinhaltung

sicher und analysiert potenzielle Abweichungen. Das Reporting und die dafür notwendigen Analysen bilden die Steuerungsdimensionen ab. Im Fall von Planabweichungen werden über die Teilfunktion „Steuerung“ nach definierten Regeln Gegenmaßnahmen eingeleitet.

Im Zuge der Umsetzung des Steuerungsansatzes wurden die konzeptionellen Festlegungen über neue Prozessdefinitionen, veränderte Kommunikationsformate, ein verändertes Rollen- und Verantwortungsverständnis der Beteiligten und eine transparente Berichts- und damit Steuerungslogik in die Organisation transportiert. Mit Beginn des Planjahres 2020 wurden die Neuerungen implementiert.

Das zentrale Ziel des Projekts war es, zu klären, wer die Verantwortung für die Einhaltung von Planungsgrößen und das Ergreifen von Maßnahmen zur Gegensteuerung bei Abweichungen trägt. Mit der ganzheitlichen Sichtweise auf die Steuerung der Netzgesellschaft konnten im Projekt sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen als auch die kulturelle Veränderung angestoßen werden. Das angestrebte Modell wurde mit den Projektbeteiligten so aufgesetzt, dass sowohl die Berichts- als auch Ergebnisverantwortung an die Führungsverantwortung der Leitungen der Organisationseinheiten gekoppelt wurde. Um nun genau hierbei die Konsistenz des Zahlenwerks und des Steuerungsansatzes sicherzustellen und die Identifikation mit Steuerung zu steigern, hat sich herausgestellt, dass die Verantwortung für die Vorlage von Zahlen und deren inhaltliche Ausprägung zwingend in die Hand der Leitun-

gen der Organisationseinheiten zu legen sind. Der Steuerungsansatz impliziert, dass jede Organisationseinheit in der Lage sein muss, die jeweilige Kosten- und Erlössituation zu begründen und zu vertreten.

Das Netz-Controlling agiert in dieser Konstellation als rein unterstützende und zuarbeitende Stelle, die Standards vorgibt und als inhaltlicher Sparringspartner oder Business Partner agiert.

### **Rolle der zweiten Führungsebene**

Die Gesamtverantwortung für die strategische Geschäftseinheit und die Berichtspflicht gegenüber der Konzernmutter Stadtwerke Osnabrück liegt weiterhin bei der Geschäftsführung. Die Verantwortung für das operative Geschäft der jeweiligen Einheit liegt hingegen auf der zweiten Führungsebene (L2-Ebene). Sie verantwortet Planzahlen, Ist-Zahlen und muss in der Kommunikation Abweichungen zwischen Soll und Ist erklären können, soweit sie den Verantwortungsbereich betreffen. Die höhere Kosten- und Erlösverantwortung stärkt die Führungskräfte der L2-Ebene und führt zu einem deutlich größeren Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der einzelnen operativen Prozesse.

Den Prozess der Organisationsentwicklung auf allen vier Ebenen anzugehen, erwies sich für die Realisierung des neuen Steuerungskonzepts als zielführend und trug zugleich zur Veränderung der Kommunikationskultur innerhalb von SWO Netz bei. Die Konsistenz in der Anwendung und Umsetzung wird durch klare Abstimmungszyklen verfolgt, wobei die zur Umsetzung vereinbarten Kommu- ►

nikationsformate der Schlüssel für den innerbetrieblichen Austausch und die Wahrnehmung der Verantwortung sind.

Die Umsetzung eines ganzheitlichen Steuerungsmodells geht deutlich über die reinen betriebswirtschaftlichen Einzelaspekte oder eine reine IT-seitige Umsetzung innerhalb der Kostenrechnung hinaus. Für eine effiziente Steuerung sind Planung, Berichtswesen und Steuerungsprozesse als integrierte Einheit zu betrachten. Hierzu braucht es klarer Verantwortlichkeiten, damit das Erreichen der Steuerungsziele rechtzeitig identifiziert wird und Handlungsmaßnahmen eingeleitet werden können. Der Weg dahin ist ein Prozess der Organisationsentwicklung. Es ist eine Rollenklärung, die Übernahme von Ergebnisverantwortung in den Steuerungseinheiten und Verantwortung für die Zahlenkonsistenz herzustellen. Die Organisationseinheit Controlling steht dabei allenfalls als Dienstleister für die Bereitstellung der Informationen und die Vorgabe von Standards zur Verfügung. Die Steuerung hingegen wird von der Leitung der strategischen Geschäftseinheit in enger Abstimmung mit den Verantwortungsträgern der Organisationseinheiten des operativen Geschäfts wahrgenommen.

*Florian Schnipkoweit ist Leiter Asset- und Erlös-Management bei der SWO Netz GmbH; Olga Maier ist im Bereich Netzcontrolling & Regulierung bei der SWO Netz GmbH tätig; Florian Schulte ist Leiter Netzcontrolling & Regulierung bei der SWO Netz GmbH; Corinna Semling ist Leiterin des Kompetenz-Teams Organisation und Personal bei BET; Ralph Kremp ist Partner Transaktionen bei BET.*

## Lebensrealitäten im Blick behalten

**Der ländliche Raum ist von der Energiewende stärker betroffen als die Städte. Der Deutsche Landkreistag (DLT) hat deshalb ein Positionspapier zum Klimaschutz vorgelegt. stadt+werk sprach darüber mit DLT-Präsident Reinhard Sager.**

*Herr Landrat Sager, der Deutsche Landkreistag hat Anfang des Jahres ein Positionspapier „Klimaschutz und erneuerbare Energien in den Landkreisen“ vorgelegt. Warum kann aus Ihrer Sicht die Klimawende nur mit den ländlichen Räumen gelingen?*

Die ländlichen Räume spielen in vielerlei Hinsicht eine entscheidende Rolle beim Klimaschutz. Zunächst befinden sich dort die meisten Anlagen, mit denen die erneuerbaren Energien produziert werden. Da geht es um Windräder, Solarparks und Biogasanlagen, die man aus gutem Grund nicht in den Städten errichten kann. Dasselbe gilt für die Übertragungsleitungen – für die Energiewende müssen mehrere tausend Kilometer neuer Stromtrassen errichtet werden. Zumeist verlaufen diese Trassen durch ländlich geprägte Gebiete. Hinzu kommt, dass die Menschen, die in diesen Gebieten leben, oft längere Arbeitswege haben.

*Was heißt das für die Klimaschutzpolitik?*

Wenn wir beispielsweise über Klimaschutz im Rahmen von Mobilität reden, müssen wir die Lebensrealität der Menschen im Blick behalten. Für viele ist es gegenwärtig schlicht nicht möglich, für ihre täglichen Wege auf das

Auto zu verzichten. In den Landkreisen leben rund 68 Prozent der deutschen Bevölkerung; Ohne diese Menschen und ihre Lebens- und Arbeitswelt zu berücksichtigen, wird es uns nicht gelingen, die deutschen Klimaschutzziele zu erreichen. In der Großstadt denkt man über CO<sub>2</sub>-Bepreisung oder Windenergieausbau bisweilen anders als im ländlichen Raum.

**„Die Landkreise sind sehr aktiv beim Klimaschutz.“**

Das heißt natürlich nicht, dass wir uns in den Landkreisen nicht mit großem Engagement für Klimaschutz und erneuerbare Energien einsetzen. Es gibt nur eben einen Unterschied zwischen dem städtischen Blick auf diese Themen und der Lebensrealität der Menschen in den Landkreisen, die von der Energiewende ganz konkret und unmittelbar betroffen sind. Diesen Unterschied zwischen Stadt und Land beschreiben wir auch in unserem Positionspapier.

*Welche Forderungen stellen Sie an die Politik?*

Unsere Kernforderung ist es, dass die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in Stadt und