

ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE **et** TAGESFRAGEN

Zeitschrift für Energiewirtschaft, Recht, Technik und Umwelt

Sonderdruck aus Energiewirtschaftliche Tagesfragen · Heft 10/2005

BILLING

Moderne Controllingansätze zur Steigerung der Abrechnungsqualität

Mario Speck, Holger Springborn
und Alain Waltemath, Berlin

CTG Corporate
Transformation
Group

Moderne Controllingansätze zur Steigerung der Abrechnungsqualität

Mario Speck, Holger Springborn und Alain Waltemath, Berlin

Für einen positiven Kontakt zwischen Versorger und Kunden ist eine korrekte Abrechnung unabdingbare Voraussetzung. In Zeiten von z. T. heftigen Preisdiskussionen in der Öffentlichkeit rückt das Billing einmal mehr in den Mittelpunkt. Umso schlimmer ist es, dass (zu) viele Abrechnungen nicht korrekt sind. Im Folgenden gehen die Autoren auf systematische Fehlersuche und entwickeln ein Monitoringsystem zur zeitnahen Qualitätssicherung in der Abrechnung. Mit Blick in die Zukunft wird deutlich, dass das hier vorgestellte Konzept des Billing-Controllings zu einem übergreifenden Servicecontrolling erweitert werden muss.

Über 90 % der Kunden eines durchschnittlichen Energieversorgungsunternehmens haben jährlich nur ein- bis zweimal Kontakt mit ihrem Versorger, häufig mit Bezug zu der gestellten Verbrauchsabrechnung. Viele Abrechnungen sind inhaltlich jedoch nicht korrekt, verspätet oder unvollständig und verursachen Beschwerden und Nacharbeiten. Die Gartner Group ermittelte im vergangenen Jahr, dass rund 10 % der Abrechnungen deutscher Unternehmen fehlerhaft sind [1]. Damit sind die Kontakte zwischen Versorger und Kunden tendenziell negativ vorbelastet.

Während die unterbrechungsfreie Energielieferung während des gesamten Jahres als Selbstverständlichkeit erachtet wird, bietet die Rechnung Grund zu negativen Emotionen. Aktuell gefördert durch Energiepreisdiskussionen, verstärktes öffentliches Bewusstsein sowie in der Vergangenheit immer wieder in der Presse verfolgbaren fehlerhaften Rechnungen [2] – Fehler von wenigen Cent bis zu mehreren Tausend €.

Die Bedeutung der Abrechnungsqualität steigt erheblich

Aus diesem Grund steigt die Bedeutung der Abrechnungsqualität – der Abrechnungsprozess ist damit nicht länger „Commodity“, sondern rückt in den Fokus von Vorstand, Kunde und Öffent-

Dr. M. Speck, Manager, H. Springborn, Manager, Dr. A. Waltemath, Senior Manager, Corporate Transformation Group GmbH, Berlin
www.ctg.de

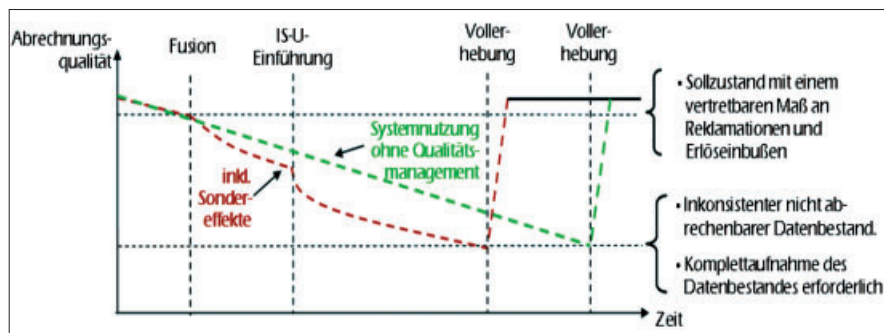


Bild 1: Abrechnungsqualität in Multi-Utility-Unternehmen ohne Qualitätsmanagement

lichkeit. Vielfach leider zu Recht. Die Abrechnungsqualität vieler Unternehmen ist verbesserungsbedürftig. Dabei führen Abrechnungsfehler nicht zwangsläufig zu für den Kunden falschen Abrechnungen. Eine Abrechnung ist bereits dann fehlerhaft, wenn z. B. Kosten- und Erlöszuordnungen fehlerhaft sind – obwohl diese Fehler ohne Auswirkung für den Kunden bleiben.

Branchendynamik ist eine wesentliche Ursache bestehender Probleme

Die Suche nach Problemlösungen führt zur Frage nach den Ursachen der Probleme. Nur wenige Branchen haben im vergangenen halben Jahrzehnt eine derart turbulente, von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt gebliebene, dynamische Entwicklung ihrer Rahmenbedingung wie die Energieversorgung zu verzeichnen. Die vergangenen Geschäftsjahre vieler Unternehmen sind gekennzeichnet durch Fusionen, Gebietsveränderungen, massive Kundenabwanderungen, gefolgt von -rückläu-

fen, EDV-Großprojekten in Abrechnung, CRM oder Energiedatenmanagement sowie rechtlich induzierten Projekten wie Unbundling, Versorgerwechselprozess, EEG/KWKG oder der Sarbanes-Oxley Act. Die nächsten Themen auf der Projektliste vieler Unternehmen sind EDM sowie bevorstehende Kundenwechsel im Gasbereich nach der Gas-Liberalisierung. Alle diese Herausforderungen wirken entweder auf den Datenbestand, z. B. bei Datenzusammenführungen durch Vertrags- oder Gebietsveränderungen oder wirken auf die Prozessabläufe und damit auf die Tätigkeitsinhalte der Mitarbeiter. Es ist verständlich, fast unvermeidbar, dass derartige Veränderungen in der Branche die Abrechnungsqualität beeinträchtigen.

Abrechnungsqualität = Datenqualität + Prozessqualität

Neben Imageverlusten werden durch fehlerhafte Abrechnungen insbesondere unmittelbare Folgekosten verursacht:



Bild 2: Zielpyramide der Abrechnung

- Personalkosten durch Reklamations- und Nacharbeiten;
- Erlösschmälerung durch nicht oder unvollständig abgerechnete Leistungen;
- Zinsverluste für verspätet abgerechnete Leistungen;
- Kosten für Zeitarbeitskräfte für zeitlich begrenzte Maßnahmen zur Fehlerkorrektur;
- Ggf. Strafen durch Verstoß gegen rechtliche Anforderungen;
- Beratungskosten für wiederholt durchzuführende Qualitätsverbesserungsprojekte.

In verschiedenen Projekten wurden hierdurch verursachte Kosten bzw. entgangene Erlöse im sechs- bis siebenstelligen Eurobereich festgestellt.

Bereits durch den „Alltagsbetrieb“ entstehen Datenfehler, die zu einer langsamen und schleichenden Minderung der Abrechnungsqualität führen. Durch Sondereffekte wie z. B. vorangehend benannte Regulierungen, Kundenmigrationen oder IT-Großprojekte wird die Datenqualität in der Regel zusätzlich belastet. Bild 1 verdeutlicht diese Entwicklung. Eine zeitlich zu stark verzögerte Datenbereinigung kann bis zur erforderlichen Vollerhebung einzelner Datenssegmente führen.

Kurzfristige Sofortmaßnahmen und langfristige Strategien

Die Sicherstellung einer hohen Abrechnungsqualität erfordert ein kombiniertes Vorgehen: Zum Einen sind kurzfristig wirksame Maßnahmen erforder-

lich, die auf eine Verbesserung der abrechnungsrelevanten Datenqualität zielen. Zum Zweiten wird ein System Monitoring und Controlling der Abrechnungsqualität ermöglicht und damit erstmals die Möglichkeit bietet, zeitnah auf Abweichungen von der gewünschten Abrechnungsqualität zu reagieren. Die am Markt vorhandenen Abrechnungssysteme unterstützen dies bisher noch unzureichend.

Systematische Analyse abrechnungsrelevanter Daten identifiziert häufigste Fehler

Die Identifikation fehlerhafter abrechnungsrelevanter Daten zur Einleitung kurzfristiger Sofortmaßnahmen erfordert ein systematisches Vorgehen, z. B. im Rahmen eines Kurzprojektes. Hierbei sind nicht nur bereits bekannte oder vermutete Inkonsistenzen zu untersuchen und zu bewerten. Vielmehr ist die Durchführung von logisch verknüpften Abfragen auf den abrechnungsrelevanten Datenbestand erforderlich. Dabei sind Kundenstammdaten, Kontenfindungsmerkmale, Anlagefakten, Tarife und Tariftypen sowie Regionalstrukturen und zahlreiche weitere Daten gegeneinander zu analysieren. Im zweiten Schritt erfolgt die Ermittlung der Fehlerhäufigkeit und die Analyse der Fehlerauswirkung, um den Korrekturbedarf zu bewerten und zu priorisieren. Im Ergebnis liegt dann ein Maßnahmenplan der Datenbereinigung vor, der erfahrungsgemäß zwischen 100 und 200 verschiedene Datenfehlertypen umfasst. Typische identifizierte Fehler sind:

- Physisch im Netz eingebaute Geräte (Zähler, Wandler) ohne entsprechenden „Einbau“ in der Abrechnungssoftware;

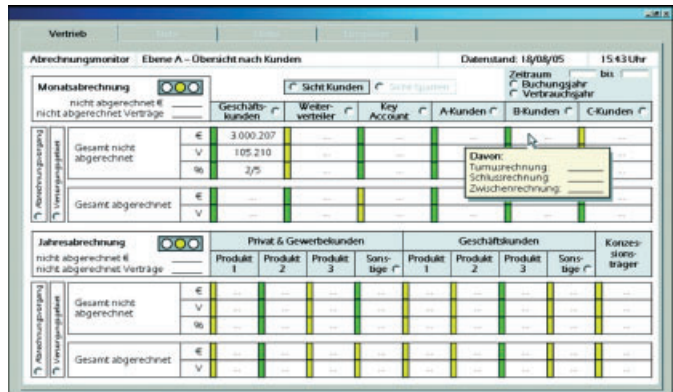


Bild 3: Mögliche Ansicht des Monitoring-Systems

- Eingebaute Geräte und hinterlegte Energielieferverträge passen nicht zusammen;
- Zuordnung von nicht zulässigen Lieferverträgen (z. B. Privatkunde mit Hausverwaltungsvertrag);
- Anlagen mit Vertrag, die seit mehreren Perioden nicht abgerechnet sind;
- Falsche Zuordnung von Vertrag zu Profitcenter;
- Anlagen ohne Vertrag aber mit Verbrauch;
- Anlagen mit falscher Zuordnung zur Regionalstruktur.

Der Erarbeitung des Maßnahmenplans folgt die Phase der Datenbereinigung. Hierfür werden verschiedene Ressourcen wie Programmierer, Fachkräfte der Unternehmen oder Zeitarbeitskräfte gezielt für die Fehlerbearbeitung eingesetzt. Eine Koordination ist zwingend, da die Maßnahmen der Fehlerkorrektur inhaltlich und zeitlich mit anderen Maßnahmen sowie den Prozessen der Abrechnung und des Forderungsmanagements abzustimmen sind.

Monitoringsystem ermöglicht langfristige Qualitätssicherung der Abrechnung

Ergänzend zur kurzfristigen Fehlerkorrektur benötigen die Unternehmen eine langfristig wirksame Strategie zur Sicherung der Abrechnungsqualität. Da die marktgängigen Systeme derartige Optionen nur in eingeschränktem Umfang bieten, ist die Konzeption und Entwicklung eines Monitoringsystems er-

forderlich. Hierbei kann auf bestehenden Business-Intelligence-Systemen, wie z. B. das SAP-Business-Warehouse, aufgesetzt werden. CTG hat ein derartiges System mit mehreren Klienten konzipiert, zur Entwicklung ausgeschrieben und beauftragt. Die Implementierung der Pilotsysteme wird vor Ende 2005 abgeschlossen sein.

Der Grundgedanke dieses Monitoringsystems folgt dem Prinzip der Zielpyramide: Das Leitbild der Abrechnung resultiert aus dem Unternehmensleitbild. Aus Erstgenanntem werden die qualitativen Ziel der Abrechnung abgeleitet, beispielsweise: Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Zeitnähe. Diese Qualitätskriterien dienen als Vorgabe, um entlang des Abrechnungsprozesses zielgerichtete Qualitätskennzahlen zu definieren. Diese Kennzahlen werden im nächsten Schritt definiert, d. h. die Berechnungsvorschrift festgelegt. Ebenso werden Zielgrößen bestimmt, in deren Rahmen die Qualitätskennzahl schwanken darf/muss, um beispielsweise den Status „grün“ zu erhalten. Dieses Vorgehen ist in Bild 2 verdeutlicht. In begleitenden Prozessen werden erfahrungsgemäß rund einhundert Kennzahlen gebildet und definiert, mit denen die Abrechnungsqualität laufend und online überwacht und gesteuert werden kann.

Da die Anwenderfreundlichkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz und Nutzung des Systems darstellt, ist das Kennzahlensystem in übersichtliche, schnell erfassbare grafische Reports zu überführen. Hierfür ist das Kennzahlensystem hierarchisch zu verdichten: Dabei wird definiert, welche Kennzahlen auf der obersten Berichtsebene für welche Kundengruppen, Abrechnungsarten, Produkte oder Netzgebiete ausgewiesen werden sollen. Ebenso werden die Optionen der erweiterbaren Ansicht festgelegt. Im Ergebnis erhält der Nutzer auf einer Seite eine klare Übersicht über den Zustand der Abrechnungsqualität. Die Identifikation von Abweichungen wird grafisch, z. B. per Ampelstatus, unterstützt (Bild 3).

Durch aufblendbare Detaillierungsansichten können Abweichungen, z. B. für C-Kunden in der Monatsabrechnung, bis hinunter auf Prozessebene, analysiert werden. Dieses System setzt problemlos auf den Datenbestand des Abrechnungssystems, z. B. SAP IS-U oder eines verwendeten Data-Warehouses auf.

Erweiterung durch Vergleich von Abrechnungsqualität und Abrechnungseffizienzen

Zur Bewertung der Wirksamkeit eingeleiteter Qualitätsverbesserungsmaßnahmen ist das Monitoring-System zu erweitern. Die Gegenüberstellung der zeitlichen Entwicklung der Abrechnungsqualität und der Kosten des Abrechnungsprozesses ermöglicht die Bewertung eingeleiteter Qualitätsmaßnahmen. Hierfür wird im ersten Schritt ein dimensionsloser Abrechnungsqualitätsindex (AQI) auf Basis der relevanten Kennzahlen gebildet. Der AQI wird dem Abrechnungseffizienzindex (AEI) der die Kosten des Abrechnungsprozesses abbildet, im Zeitverlauf gegenübergestellt. Diese Darstellungsform ermöglicht nun vorher nicht belegbare Rückschlüsse auf Kostenverursachung und Qualitätsentwicklung (Bild 4).

Detaillierungen nach Produkten, Prozessschritten, Kundensegmenten, Versorgungsbereichen etc. sind für eine tiefere Auswertung möglich und können bei Bedarf aktiviert werden.

Diese Analyseoption wird vor dem Hintergrund des Unbundling und der beobachtbaren Tendenz, Serviceorganisationen als interne Dienstleister aufzustellen, von immer größerer Bedeutung. Auch kann hierdurch der Zusammenhang von Abrechnungskosten und in der gesamten Prozesskette verursachten Fehlern eindeutig analysiert werden.

Ausblick: Abrechnungscontrolling wird auf Servicecontrolling ausgeweitet

Bei Betrachtung der Wertschöpfungskette von Utility-Unternehmen wird klar, dass die Abrechnung zwar ein Kernprozess ist. Er kann jedoch nur eingebettet in die Kosten und Leistungen vor- und nachgelagerter Prozesse wie der Kundenbetreuung, dem Energiedatenmanagement und dem Forderungsmanagement bewertet werden. Verantwortliche Vorstände und Abteilungsleiter dieser Organisationseinheiten drängen vor diesem Hintergrund auf eine Ausweitung des vorgestellten Konzeptes des Abrechnungscontrolling zu einem umfassenden Servicecontrolling. Ziel: Sicherstellung einer durchgehenden Steuerung von Qualität und Effizienz dieser Massenprozesse.

Anmerkungen

[1] „Ohne Datenhygiene kein CRM“, COMPUTERWOCHE Nr. 41 vom 10.10.2003.

[2] So beispielsweise Westfälisches Volksblatt vom 27.07.2005, S. 2; Frankfurter Rundschau, 29.6.2005, S. 36; Presseinformation Mieterverein Dortmund e.V. vom 1.12.2004; Stuttgarter Nachrichten, 30.11.2004, S. 9; Höchster Kreisblatt, 16.4.2003, S. 15.

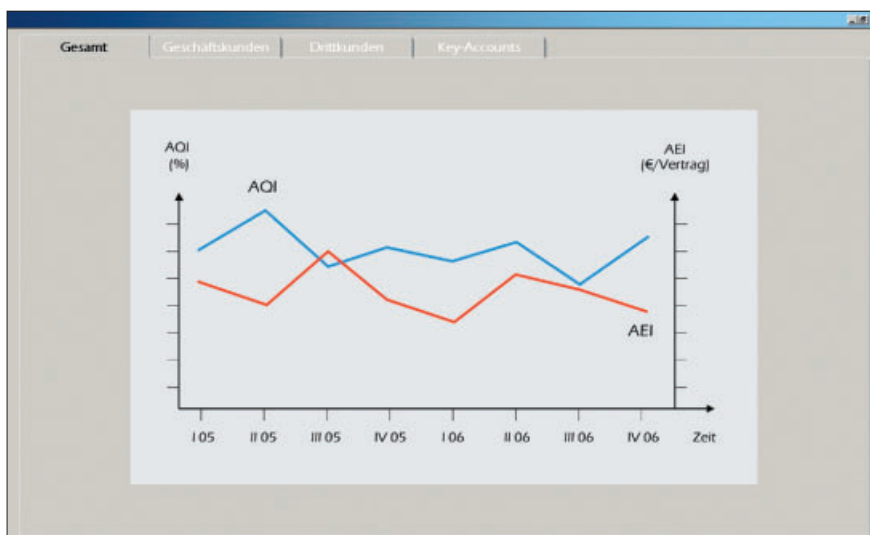


Bild 4: Qualität versus Kosten: Entwicklung der Abrechnung