

IT-Strategie, Management, Organisation

# Herausforderungen für die IT durch Unbundling

Unbundling – Challenges to the CIO

Was bedeutet Unbundling für den CIO (Chief Information Officer)? Mit welchen Themen muss er sich jetzt auseinandersetzen? Welche Herausforderungen und Chancen für den IT-Bereich eines Energieversorgers liegen im Unbundling?

## SUMMARY

What does unbundling mean for the CIO? Which themes does he have to deal with now? Which challenges and opportunities are offered by unbundling to the CIO-administration of energy suppliers?



Dr. Ulrike C. StraBer (l.) und Jutta Häfner, Gründungspartnerinnen, Lexta Consultants Group, Berlin.

Die rot-grüne Regierungskoalition einigte sich Anfang März 2005 auf einen neuen Entwurf des umstrittenen Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG). Dem Entwurf nach soll die Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation als Wettbewerbsbehörde auch die Betreiber der Strom- und Gasnetze kontrollieren. Preiserhöhungen müssen demgemäß von ihr genehmigt werden. Auch alle Erhöhungen der Netzdurchleitungsgebühren nach dem 1. August 2004 würden nachträglich genehmigungspflichtig.

Wie die Verhandlungen im Bundestag auch ausgehen, der Paradigmenwechsel in der Energiewirtschaft ist klar: Bereits mit Inkrafttreten des EnWG müssen zumindest die Anforderungen der EU-Unbundling-Richtlinie bezüglich des informatischen und operationellen Unbundlings umgesetzt sein. Die Verpflichtung zur buchhalterischen Entflechtung wird mit Beginn des ersten vollständigen Geschäftsjahres nach Inkrafttreten des EnWG wirksam. Ab dem 1. Juli 2007 werden Versorger gezwungen, die Netze aus ihren Unternehmen rechtlich auszugliedern und eigenständig zu führen. Für EVU mit weniger als 100 000 Kunden und ohne wesentliche Beteiligung eines größeren Energieversorgers ist eine Freistellung vom operationellen und Legal Unbundling möglich.

Die Konsequenzen von Unbundling sind weitreichend: Netzbetreiber dürfen wirtschaftlich sensible Kundendaten und -informationen nicht mehr nur dem eigenen Vertrieb offen legen. Netznutzungsentgelte müssen separat auf der Verbrauchsabrechnung ausgewie-

sen werden. Durch Legal Unbundling wird nun auch die Versorgung der eigenen Kunden innerhalb des Versorgungsgebietes zum unternehmensübergreifenden Prozess.

Was bedeutet das für den CIO (Chief Information Officer = Leiter der IT-Abteilung)? Diese Frage lässt sich am besten beantworten, wenn man das Aufgabenspektrum des CIO anhand der Wertschöpfungsstufen der IT betrachtet (Bild 1). Bei der Planung (Plan) ist der CIO als Strategie gefragt, bei der Entwicklung (Build) wird er zum Projektportfoliomanager und im laufenden IT-Betrieb (Run) ist er Generalunternehmer.

## Der CIO als Strategie

Im Kern der IT-Strategie steht der Masterplan, eine Art Bebauungsplan. Die Applikationen, die darunter liegenden Hardware-Plattformen, sowie die IT-Infrastruktur werden zu einer umfassenden IT-Architektur.

Aufgrund der Ausgliederung des Netzbereichs und der daraus resultierenden fundamentalen Änderungen der Geschäftsprozesse muss der CIO die bisherige Bebauung überdenken. Vor allem Anwendungen zur Unterstützung von Buchhaltung, Abrechnung, Energiedatenmanagement und Customer Relationship Management stehen auf dem Prüfstand: Sie zählen zu den teuersten Anwendungen im Unternehmen und werden fachbereichsübergreifend genutzt. Darüber hinaus enthalten die Systeme Daten, die für das informatische Unbundling relevant sind und zukünftig dem Vertrieb nicht mehr uneingeschränkt zugänglich sein dürfen. Zudem werden neue Prozesse wichtig, beispielsweise die Kommunikation mit verschiedenen Marktteilnehmern.

Es gibt keine Patentlösung; jeder CIO muss die passende IT-Strategie für sein Unternehmen entwerfen. Dabei stellt sich nicht nur die Frage nach der Anpassung von Systemen oder der Datenbereitstellung nach einem Sicherheits- und Zugriffskonzept, sondern auch die Frage nach der Anpassung der gesamten IT-Architektur unter Berücksichtigung der grundsätzlichen organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Entscheidungen im Unternehmen. Der Zielkonflikt zwischen Entflechtung und unter-

nehmensweit einheitlicher Nutzung von Datenbanken und Anwendungen ist zu überwinden: Neben Unbundlingkonformität und -tauglichkeit als gesetzliche Rahmenbedingungen sollten nach wie vor Homogenisierung und Standardisierung im Fokus stehen. Wichtige Entscheidungskriterien für den CIO aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sind die Kosten für Umrüstung und/oder Neueinführung und Betrieb seiner gesamten Architektur.

Doch nicht nur der IT-Bebaupungsplan wird vom Unbundling beeinflusst. Auch der CIO-Bereich selbst kann sich im Zuge der strategischen Veränderungen und Reorganisation als Konsequenz des Legal Unbundlings an einer anderen Position im Unternehmen wieder finden. Jetzt macht es Sinn, im Rahmen der Entflechtung über eine komplette Auslagerung des CIO nachzudenken – also auch der Wertschöpfungsstufen Planung (Plan) und Entwicklung (Build). Vorstellbar ist eine Serviceeinheit, die die gesamten administrativen Aufgaben umfasst: kaufmännische, Energiewirtschaft-spezifische Aufgaben wie auch Abrechnung, Call-Center und IT als Shared Services (Bild 2).

Ausgründungsentscheidungen müssen sehr solide vorbereitet werden: Synergie- und Kostensenkungspotenziale sind zu quantifizieren, Vor- und Nachteile sehr genau abzuwägen. Die Chancen sollten in jedem Fall genutzt werden, um eine professionelle, straffe und effiziente CIO-Organisation zu verwirklichen.

### Der CIO als Projektportfoliomanager

Der CIO-Bereich dient der optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die Bereitstellung von IT-Systemen. In Erfüllung der strategischen Entscheidungen werden entweder Individualsoftware entwickelt und/oder Standard-Anwendungssoftware oder Branchenlösungen eingeführt und implementiert. Die Gesamtheit der Vorhaben ergibt das IT-Projektportfolio, das in der Praxis auf Jahresbasis geplant wird und über das der CIO entscheidet.

Das Projektportfolio der Energieversorger wird auch in den nächsten zwei Jahren stark vom Unbund-

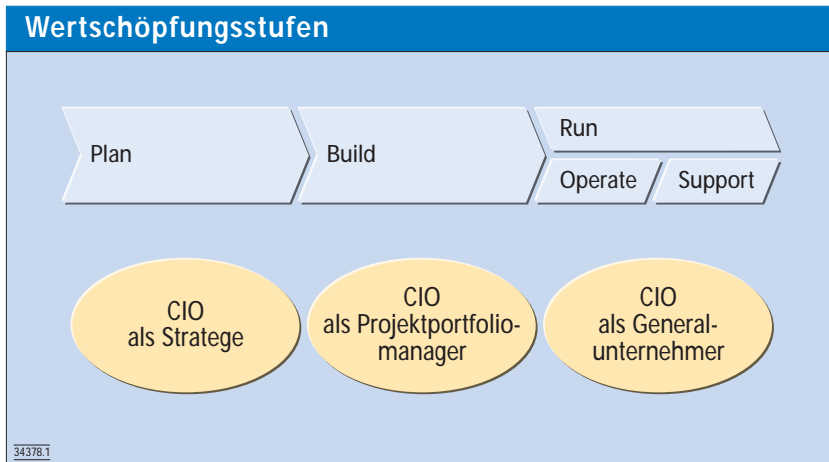


Bild 1. Der CIO ist Strategie, Projektportfoliomanager und Generalunternehmer in einer Person

ling beeinflusst werden. Zum einen geht es darum, den gesetzlich formulierten Anforderungen an die Geschäftsprozesse zu genügen. Zum anderen müssen die Systeme an die aufbau- und ablauforganisatorischen Änderungen angepasst werden, damit das bisher erreichte Rationalisierungsniveau gehalten werden kann.

Welche Fragen im Rahmen des Unbundlings stellt sich der CIO als Projektportfoliomanager? Müssen zwei selbstständige Systeme für Netz und Vertrieb gestaltet werden? Reicht das »Zwei-Vertragsmo-

dell«, d. h. zwei getrennte Verträge für die Netznutzung und die Lieferung in einem System und einem Mandanten? Es ist grundsätzlich klar, dass Informationen fremdversorgter Kunden, z. B. Kundenstammdaten, Bonität und Zahlungsmoral, Lieferstellen, Details aus Verträgen, Abrechnungsdaten wie Wirkarbeit oder Spitzenlast, Lastgangzeitreihen, hohes Diskriminierungspotenzial enthalten und zukünftig nicht vom Netzbereich an den eigenen Vertrieb weitergegeben werden dürfen. Aber welche Prozesse sind hier in-

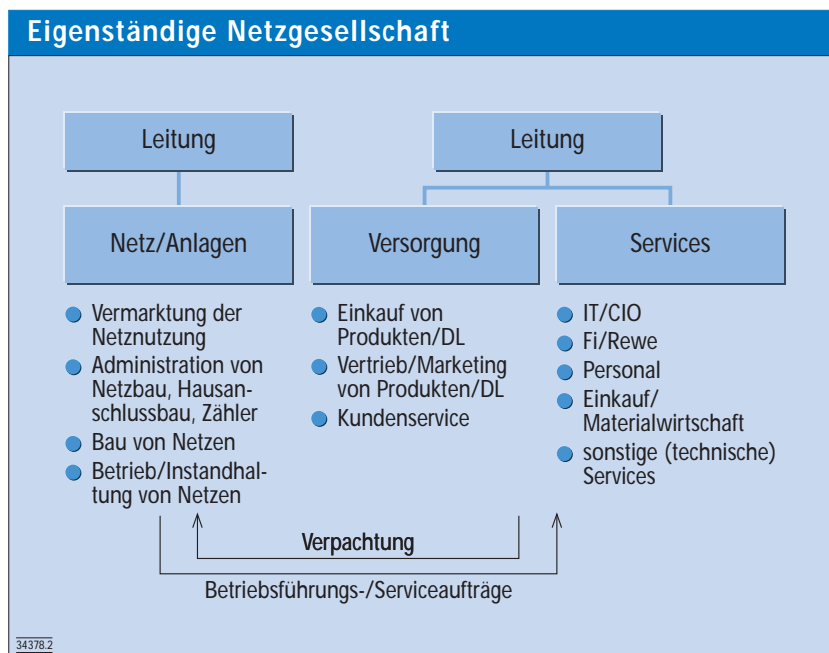


Bild 2. Energieversorger werden den Netzbereich aus ihren Unternehmen rechtlich und buchhalterisch ausgliedern und eigenständig führen DL Dienstleister Fi/Rewe Finanz-/Rechnungswesen

## Unbundling-Audit

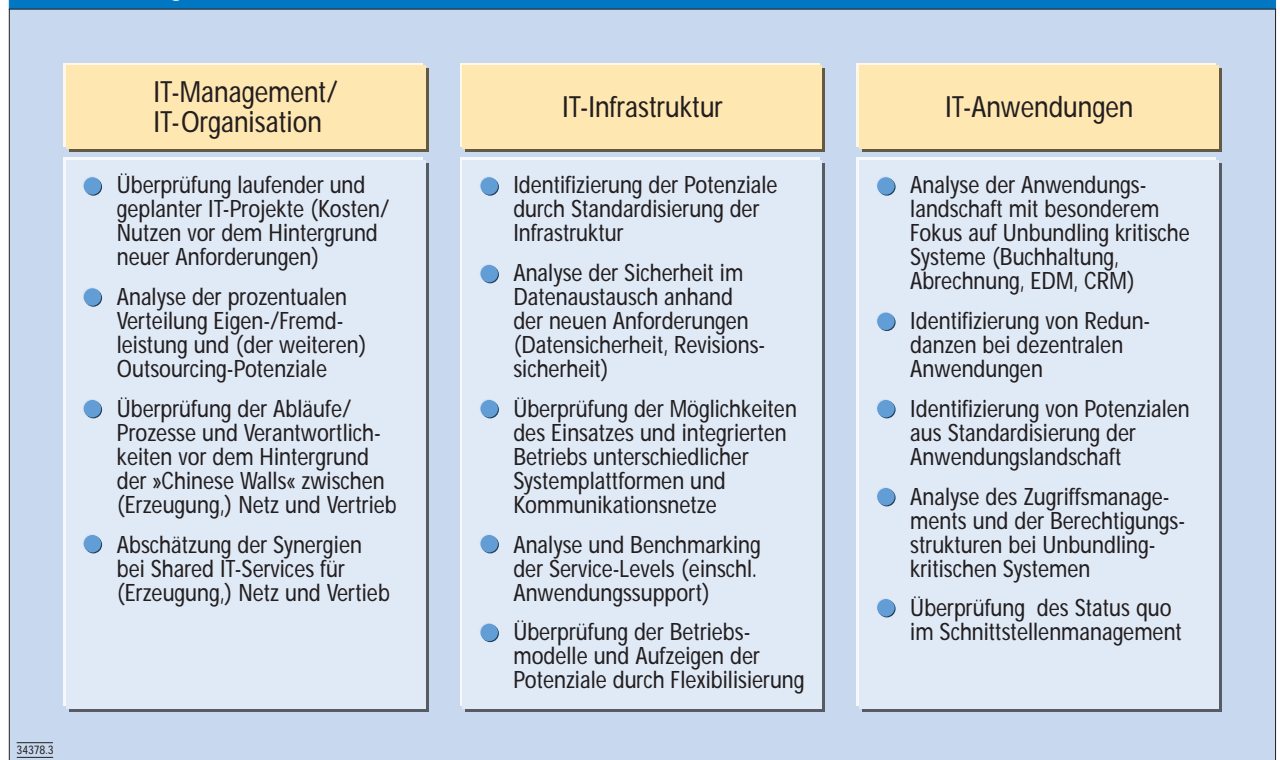


Bild 3. Unbundling-Audit mit Bezug auf Anwendungen, Infrastruktur und Organisation als Einstieg in strukturierte Überlegungen zu »Unbundling und IT«

volviert, müssen umgestaltet und auf eine andere Art unterstützt werden? Welche Datenmodelle stehen hinter den Prozessen? Und nicht zuletzt: Wie soll dieses gewaltige Projektvolumen bewältigt werden?

Gemeinsam mit den Prozessspezialisten der Fachbereiche müssen die Anwendungsexperten des CIO-Bereichs Antworten auf diese und viele weitere Fragen finden und in Fachkonzepten zusammenführen. Know-how energiewirtschaftlicher Prozesse und der unterstützenden Applikationen ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und muss im Unternehmen wie im CIO-Bereich bei Mitarbeitern vorgehalten und ausgebaut werden. Es spricht jedoch nichts dagegen, bereits in der Konzeptphase Externe, z. B. Hersteller von Standardsoftware, mit einzubeziehen. Spätestens bei der Umsetzung kauft der CIO Know-how und zusätzliche Ressourcen für das Systemdesign von außen ein. Das Projektmanagement sollte jedoch intern von je einem Vertreter des Fachbereichs und des CIO-Bereichs besetzt werden. Sie übernehmen in Abstimmung mit dem

externen Projektleiter federführend die Steuerung der mit eigenen Mitarbeitern und Beratern besetzten Projektteams. Für den CIO ist allerdings solides eigenes Prozess-Know-how Voraussetzung für die Unabhängigkeit vom externen Berater. Insofern ist das Portfolio an extern unterstützten IT-Projekten zu analysieren und neu auszurichten. Die Chancen stehen gut, jetzt für die wettbewerbsintensivere Zukunft zu lernen.

#### Der CIO als Generalunternehmer

Der IT-Bereich ist lange kein Cost-center mehr, sondern versteht sich als Dienstleister im eigenen Haus. Die Zeiten sind vorbei, als der IT-Bereich das komplette laufende IT-Geschäft selbst operativ betrieb und gewissermaßen die Schrauben drehte. Heute steht das Management von Service Level Agreements (SLA) im Vordergrund. Für klar definierte Leistungen, vor allem im laufenden Betrieb der Infrastruktur sowie Benutzerservice und -support, werden branchenübliche und unternehmensspezifische Service Level vereinbart und

mit externen IT-Dienstleistern ausgehandelt. Der CIO wird zum Generalunternehmer mit stärkerem Fokus auf das wettbewerbsrelevante IT-Know-how der Energiewirtschaft. IT-Leistungen werden ihm in Rechnung gestellt und innerbetrieblich weiterverrechnet.

Mit dem Unbundling ändert sich für den CIO die Anzahl der Kunden. Mit Netz und Vertrieb sind es mindestens zwei; und zumindest einer, der Netzbetrieb, wird zum externen Kunden. Die Beziehung des CIO-Bereichs zum Netz- und/oder Vertriebsbereich erfährt mit deren Ausgliederung einen grundlegenden Wandel. Die bisher innerbetrieblich erbrachten IT-Leistungen werden auf eine vertragliche Basis gestellt. Anstelle der internen Leistungsverrechnung mit Sekundärbelastung der Fachbereichskostenstellen mit IT-Kosten nach einem bestimmten Schlüssel stellt der CIO-Bereich zukünftig Rechnungen, die für den externen Kunden ergebniswirksam werden.

Eine alleinige Überführung der bisherigen Leistungs- und Verrechnungspraxis in Vertragsform ist aus

zwei Gründen nicht zu empfehlen:

- Nach dem Willen der Gesetzgeber darf der liberalisierte Vertrieb nicht vom Monopolbereich Netz quersubventioniert werden. Die IT-Leistungen müssen deshalb verursachungsgerecht und nach einem nachvollziehbaren Schlüssel vergütet werden.
- Da die IT-Kosten das Ergebnis des externen IT-Kunden direkt beeinflussen, sucht dieser nach Möglichkeiten, seinerseits auf die IT-Kosten zu wirken. Entsprechende Mechanismen sollten im IT-Dienstleistungsvertrag vorgesehen werden, ebenso wie die klare Definition des Leistungsumfangs und der Leistungsqualität. Orientiert sich der Vertrag zwischen CIO-Bereich und externem Kunden an der Best Practice für SLA und halten die Preise einer Überprüfung auf Marktüblichkeit stand, können sich langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zwischen CIO-Bereich und eigenständigem Netz-

und/oder Vertriebsunternehmen etablieren.

#### Fazit

Ob nun in der Rolle des Strategen, Projektportfoliomanagers oder Generalunternehmers – die Veränderungen betreffen alle Wertschöpfungsstufen der IT und die Herausforderungen des Unbundlings für den CIO sind umfangreich und vielfältig. Eine intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Konsequenzen ist notwendig. Als Einstieg in strukturierte Überlegungen entlang der IT-Kernprozesse ist ein Unbundling-Audit mit Bezug auf Anwendungen, Infrastruktur und Organisation empfehlenswert (*Bild 3*). Hier finden sich wichtige Ansatzpunkte für eine gezielte Analyse des IT-Bereichs unter Unbundling-Gesichtspunkten. Die vieldiskutierte Liberalisierung der Energiewirtschaft verspricht nicht nur Chancen für

den Verbraucher – gerade der CIO sollte die Herausforderungen als Chance nutzen.

(34378)

[info@lexta.com](mailto:info@lexta.com)

[www.lexta.com](http://www.lexta.com)