



White Paper

# Transformation der Abwicklung im Energiehandel mit SAP und eSM

Antworten auf die steigende Komplexität  
von Energiehandelsgeschäften

Mathias Haas  
Felix Schramm  
Andreas Schwenzer  
Stephan Stanner

2022

## Die Digitalisierung des Energiehandels – Basis für die Bewältigung des Wandels

Der Energiehandel befindet sich im Wandel. Die aktuellen Markttrends führen zu erhöhter Komplexität und somit zu gestiegenen Anforderungen an die eingesetzten Handelssysteme. Insbesondere der Bedarf an Automatisierung in der Abwicklung von Handelsgeschäften hat zugenommen. Hierbei sind ein hoher Integrationsgrad der bestehenden Systeme im Unternehmen sowie eine effiziente Kollaboration mit den Systemen der verschiedenen Gegenparteien entscheidend, wobei es mehrere Optionen zur Gestaltung dieser Systeme mit spezifischen Vor- und Nachteilen gibt. Zudem kommen immer häufiger sogenannte Settlement- bzw. eSM-Plattformen als neue Möglichkeit in der Ausgestaltung der Abrechnungsabwicklung zum Einsatz. Diese unterstützen neue elektronische Branchenstandards. Allerdings existiert keine universelle oder allgemeingültige Lösung. Vielmehr bedarf es einer individuellen Herangehensweise unter Berücksichtigung der jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen – unter anderem hinsichtlich der systemseitigen Ist-Situation, der relevanten Gegenparteien und deren Anzahl sowie der konkreten Anforderungen rund um Frequenz und Standardisierung der durchzuführenden Handelsgeschäfte.

### Trends und Herausforderungen im Energiehandel

Energiehandelsorganisationen sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die zusätzliche Anforderungen an die Handelseinheit sowie deren IT-seitige Unterstützung stellen, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

#### Anstieg der Handelsvolumina erfordert performantere Plattformen zur automatisierten Abwicklung

Zum einen ist hierbei der Trend der steigenden Handelsvolumina zu beobachten. Am Markt zeigt sich eine stark zunehmende Anzahl von Handelsgeschäften je Unternehmen, die im Vergleich zur Vergangenheit auch bei durchschnittlich geringerer Profitabilität erfolgen. Dieser Anstieg macht performantere Plattformen zur automatisierten Abwicklung alternativlos. Die steigende Zahl an Transaktionen muss zuverlässig, verzögerungsfrei und mit geringen Prozesskosten umgesetzt werden können.

#### Effektive Steuerung des Gegenparteirisikos und dessen Abbildung im Handelssystem nötig

Gleichzeitig ist ein Anstieg der Handelspartner zu verzeichnen. Diese können sich weltweit verteilen, in unterschied-

lichsten Branchen angesiedelt sein und sich signifikant in der Unternehmensgröße unterscheiden. Diese Gegebenheiten machen eine effektive Steuerung des Gegenparteirisikos und dessen Abbildung im Handelssystem unabdingbar. Zusätzlich zu den bereits angesprochenen Punkten erstreckt sich der Komplexitätsanstieg auch auf die Vielfalt der handelbaren Produkte und der verfügbaren Märkte.

#### Trend zu OTC-Geschäften zwingt zu flexiblen Reaktionen auf Kreditrisiko- und Liquiditätsanforderungen

Daneben werden die Anforderungen an die Handelsorganisation durch den Trend zu OTC-Geschäften, also zum außerbörslichen Handel von Wertpapieren, beeinflusst, da flexibel auf Kreditrisiko- und Liquiditätsanforderungen reagiert werden muss. Gerade zum aktuellen Zeitpunkt des Inflationsanstiegs und der Konjunkturdelle spielen die Liquidität und das Kreditrisiko eine bedeutende Rolle im Energiehandel.

Diese Trends gehen mit neuen Erfordernissen und höheren Ansprüchen an Energiehandelssysteme einher. Verantwortliche sollten sich daher mit den Umsetzungsmöglichkeiten auf Basis der zukünftigen Gestaltung ihres SAP-ERP-Systems beschäftigen.

### Aktuelle systemische Abbildung im Zusammenspiel zwischen SAP und ETRM

Als führendes ERP-System stellt SAP für viele Akteure im europäischen Energiehandel nicht nur das Buchhaltungssystem, sondern das systemische Rückgrat zur Abwicklung der Geschäftstätigkeit dar. Die einzelnen Handelsgeschäfte werden hingegen über spezialisierte ETRM-Systeme (Energy Trading and Risk Management) abgewickelt, welche branchenweit Anwendung finden. Die resultierende Herausforderung besteht in der systemischen und prozessualen Integration von ETRM- und SAP-Systemen, um einen hohen Automatisierungsgrad bei gleichzeitiger Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) zu erreichen. Die durch SAP angebotenen und für Handelsgeschäfte relevanten Standardfunktionalitäten orientieren sich an den Standardprozessen Purchase-to-Pay (P2P) und Order-to-Cash (O2C).

#### Purchase-to-Pay-Prozess in SAP: Bestellung und Rechnung ohne Zwischenschritt Wareneingang

Die Basis für den Purchase-to-Pay-Prozess in SAP stellt die Bestellung dar. Da Handelsgeschäfte jedoch über die ETRM-Systeme durchgeführt werden, erscheint es wenig sinnvoll, hierfür manuell einzelne Bestellungen in SAP anzulegen. Bei Bedarf lassen sich die Vorgänge per Limitbe-

stellung in SAP replizieren, welche mit einem Wertlimit für eine definierte Laufzeit (z. B. Geschäftsjahr) angelegt wird.

Diese Bestellungen können den weiteren Prozess in SAP, beispielsweise zur Rechnungsverarbeitung, vereinfachen. Durch die Buchung des Wareneingangs wird die Lieferung bei klassischen Einkaufsaktivitäten in SAP erfasst und bestätigt. In der Praxis des Energiehandels entfällt häufig auch dieser Schritt und wird lediglich innerhalb der ETRM-Systeme abgewickelt.

Im Zuge des anschließenden Rechnungsempfangs für Handelsgeschäfte muss die Rechnung ordnungsgemäß gebucht und archiviert werden. Hierfür wird diese in SAP vorerfasst und kann etwa mit Bezug auf eine bestehende Limitbestellung (bis zum Erreichen des Limits), welche bereits die notwendigen Kontierungsinformationen enthält, vereinfacht gebucht werden.

In der folgenden Rechnungsprüfung wird eine explizite Freigabe der Rechnung durch den verantwortlichen Energiehändler benötigt, da der klassische Three-Way-Match von Bestellung, Wareneingang und Rechnung aufgrund des fehlenden Wareneingangs nicht möglich ist. Nach erteilter Freigabe wird ein offener Posten in Höhe des Rechnungsbetrags erstellt und zur Zahlung freigegeben.

### Order-to-Cash Prozess in SAP: ETRM-Datenimporte und manuelle Netting-Nacharbeiten

Der Order-to-Cash-Prozess beginnt in SAP mit der Anlage eines Vertriebsauftrags. Da der eigentliche Energiehandel jedoch in den ETRM-Systemen abgewickelt wird, werden die relevanten Daten zur Anlage des Vertriebsauftrags idealerweise per Schnittstelle in das SAP-System übertragen. Während der SAP-Standard die Buchung von Warenausgängen zum Anstoßen der Faktura anbietet, wird diese Funktion im Energiehandel in der Regel nicht genutzt. Stattdessen wird die Rechnungsstellung erneut durch einen Datenimport aus dem ETRM-System ausgelöst. Der dabei entstehende offene Posten wird durch den Zahlungseingang ausgeglichen.

Um Kreditrisiken zu reduzieren und die Zahlungsabwicklung zu vereinfachen, bietet SAP im Standard das Netting von Forderungen und Verbindlichkeiten mit einem Geschäftspartner an. Das bedeutet, dass die offenen Posten der Forderungen und Verbindlichkeiten des Unternehmens mit einem Handelspartner miteinander verrechnet werden. Somit resultiert nur das bei einem der Handelspartner verbleibende Saldo in einer tatsächlichen Zahlung und die Anzahl der Zahlungen wird signifikant reduziert. Häufig ist dieser Netting-Prozess durch manuelle Arbeitsschritte gekennzeichnet.

## Prozesse im SAP-Standard: Einkauf und Vertrieb

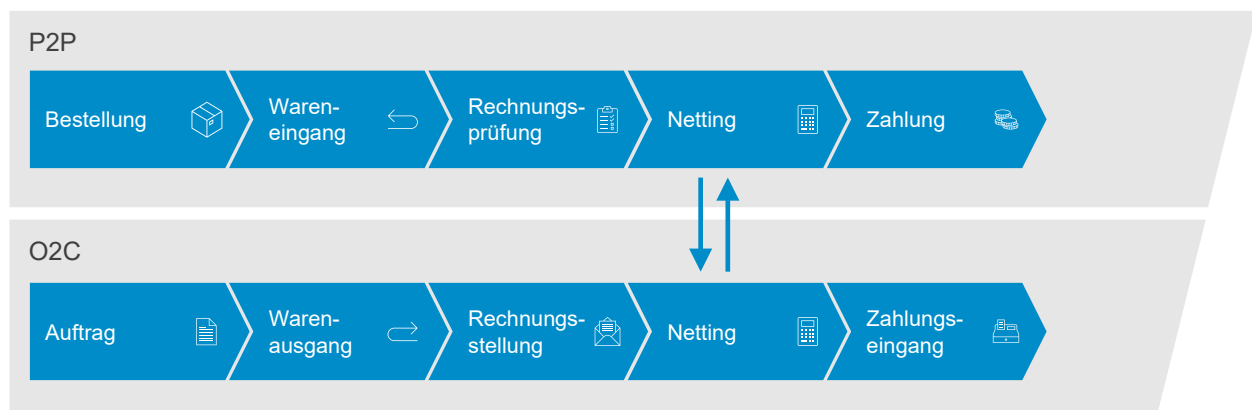


Abbildung 1: Prozesse im SAP-Standard: Einkauf und Vertrieb

## Integration des Energiehandelsgeschäfts im Konzernverbund

In der Praxis besteht oftmals eine starke organisatorische Trennung zwischen Energiehandel und Rechnungswesen. Insbesondere in den Konzernverbunden der Energieversorger findet das Handelsgeschäft in separaten Energiehandelsgesellschaften statt, während das Rechnungswesen bei der Konzernmutter angesiedelt ist. Hieraus entsteht oftmals der Dissens darüber, welches System das führende ist – ETRM oder SAP. Dies bringt Herausforderungen mit sich, da die mit dem Handelsgeschäft inhärent verbundenen End-to-End-Prozesse Order-to-Cash und Purchase-to-Pay sich organisatorisch über verschiedene Abteilungen und mitunter sogar Konzerngesellschaften sowie systemisch über SAP und ETRM erstrecken.

### Silodenken erschwert eine End-to-End-Optimierung der Prozesse

Hierbei lässt sich oftmals ein historisch gewachsenes, ausgeprägtes Silodenken beobachten, welches eine End-to-End-Optimierung der Prozesse vielfach erschwert: Die Energiehandelsgesellschaft fokussiert sich auf die Abwicklung der einzelnen Handelsgeschäfte im ETRM und überträgt die ordnungsgemäße Buchhaltung an die Zentralfunktionen des Rechnungswesens. Das Rechnungswesen sieht sich derweil mit einem hohen Transaktionsvolumen konfrontiert, welches sich zum Teil nicht über die im SAP etablierten Standardprozesse abwickeln lässt.

### Prozessineffizienzen und höhere Kosten durch mangelnde End-to-End-Integration

Das Ergebnis dieser mangelnden End-to-End-Integration sind resultierende Prozessineffizienzen und höhere Kosten. Typische Pain Points und manuelle Workarounds betreffen insbesondere die Schnittstellenprozesse, an denen die unterschiedlichen Organisationseinheiten beteiligt sind, wie die Rechnungsfreigabe und Zahlung sowie Rechnungsstellung und Prüfung des Zahlungseingangs. Auch das Netting von Forderungen und Verbindlichkeiten zur Reduktion des Kreditrisikos scheitert oft an den unsichtbaren Grenzen innerhalb von Organisationen.

Die Lösung dieser Herausforderungen liegt im Spannungsfeld der drei wesentlichen Dimensionen: **Organisation, Prozesse und Systeme.**

Die Handelsprozesse müssen konsequent nach dem End-to-End-Gedanken optimiert und ein gemeinsames Prozessverständnis über die Organisationsgrenzen hinweg etabliert werden.

Die systemische Unterstützung der Prozesse und die Gewährleistung eines hohen Automatisierungsgrades erfordert die Integration von SAP und ETRM auf Basis von intelligenten Schnittstellen.

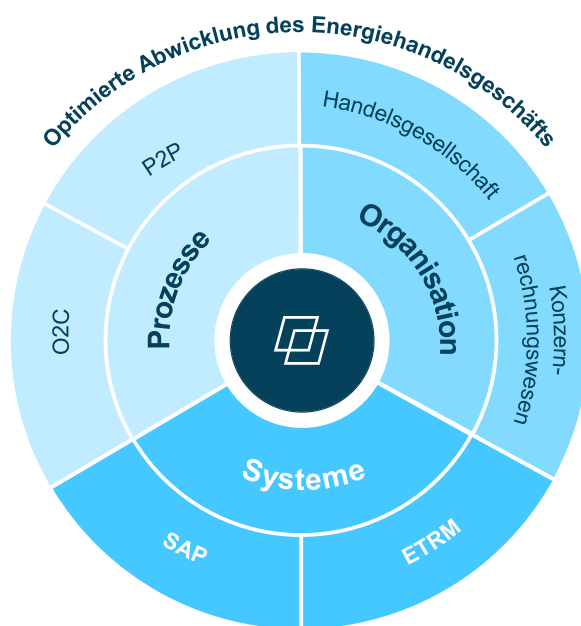


Abbildung 2: Integration von drei Dimensionen zur optimierten Abwicklung des Energiehandelsgeschäfts

## Weiterentwicklung der Marktstandards zum automatisierten Rechnungsabgleich

Prinzipiell lassen sich drei Möglichkeiten unterscheiden, wie Energiehandels- bzw. Abrechnungsplattformen in die übergreifende Systemlandschaft integriert werden können. Diesen drei Alternativen gemeinsam ist, dass das ETRM-System hierbei für Handelsgeschäfte (z. B. Bestätigungen oder Positionen auf Rechnungsdokumenten) die „Golden Source“ darstellt, also die endgültig richtige Informationsbasis im Falle von mehreren sich überschneidenden Datenquellen im Unternehmenssystem.

### Möglichkeit 1: SAP-Systemlandschaft als führendes System über alle Prozesse

Die erste Variante stellt eine Systemlandschaft mit SAP als führendem System dar, in der die durchgängige Prozessabwicklung inklusive der Bestellungen- und Rechnungserstellung sowie der Zahlungseinbuchung in SAP erfolgt. Die Aufgabe des ETRM-Systems besteht darin, die Details zu den einzelnen Handelsgeschäften zur weiteren Prozessierung an das SAP zu übergeben.

Die Schnittstelle zur Abrechnungsplattform und somit zum Handelspartner besteht über das SAP-System. Eine durchgängige Prozessautomatisierung in SAP ist hierbei möglich,

allerdings gibt es mit dieser systemseitigen Umsetzung eine Reihe an Herausforderungen, die sich auf die hohe Komplexitätsanforderung an die Abbildung in SAP zurückführen lassen. Diese komplexe Systemarchitektur zu vermeiden, ist indes nicht umsetzbar ohne Prozessungenauigkeiten und damit eine auf den Energiegroßhandel angepasste Verarbeitung von Handelsgeschäften zu riskieren. Besondere Umsetzungsherausforderungen ergeben sich unter anderem hinsichtlich der systemseitigen Beschreibung von energiehandelsspezifischen Eigenschaften, die nötig sind, um Handelsgeschäfte und deren Charakteristika eindeutig zu identifizieren und abzugleichen.

Bei einem SAP-fokussierten System ist die Abbildung energiehandelsspezifischer Sonderfälle nicht ohne weiteres möglich, wie beispielsweise der Handelssituation im Kontext der immer häufiger auftretenden negativen Preissituation und somit einer im System eingehenden Rechnung trotz erfolgter Energielieferung.

Daneben müssen im Energiehandel spezielle Umsatzsteuerspezifika abbildbar sein, zum Beispiel ein Ansatz von 0 % Umsatzsteuer bei der Eigenschaft als Wiederverkäufer und grenzüberschreitenden Geschäften oder Steuer codes bei physischen Lieferungen. Umsetzungsherausforderungen bestehen zudem im Bedarf an eine hochdynamische Rechnungsstellung mit gegenparteiindividueller Prozessumsetzung.

## Möglichkeit 1: SAP als führendes System



Abbildung 3: SAP als führendes System

### Möglichkeit 2: ETRM als zentrale Schnittstelle zur Abrechnungsplattform

In der zweiten möglichen Variante ist das ETRM das führende System zur Kommunikation mit der Abrechnungsplattform. Die Abwicklung erfolgt entlang der verschiedenen Prozessschritte (u. a. Kauf- und Verkaufsbestätigungen, Rechnungserstellung oder -empfang, Bestellungserstellung) gebündelt über das ETRM, während das SAP-System ausschließlich zur Buchung der offenen Posten und zur Zahlungsabwicklung dient. Diese Variante führt zu deutlich geringeren Komplexitäten bei gleichzeitig hoher Flexibilität gegenüber Gegenparteien, die für den Großhandel unabdingbar ist. Ein hoher Automatisierungsgrad ist auch in diesem Umsetzungsfall möglich und vergleichsweise schnell umsetzbar.

### Möglichkeit 3: Anbindung einer kollaborativen Abrechnungsplattform an SAP und ETRM

Die dritte Variante stellt ein System dar, in dem SAP und ETRM die Abrechnungsplattform kollaborativ verwenden. Dadurch sind die aus Variante 1 und 2 beschriebenen Fälle in einer Systemarchitektur umsetzbar. Zudem ist eine hybride Nutzung möglich. Eine derartige hybride Nutzung erlaubt verschiedene Anwendungsfälle. So ist der Verantwortungsbereich des SAP-Systems nicht wie in den ersten Alternativen festgesetzt, sondern lässt sich entsprechend der Anforderungen des Unternehmens anpassen. Denkbar ist sowohl ein SAP-System als leitende Funktionalität vergleichbar mit Variante 1, aber auch als bloße Empfangsstelle von Verbuchungen und Zahlungen wie in Variante 2. Zudem ermöglicht dies im Zuge eines Audits, den vollständigen Geschäftsvorfall aus einer Quelle heraus nachzuvollziehen, da alle Daten aus dem angeschlossenen Quellsystem (z. B. SAP, ETRM) verfügbar sind. Der Vorteil dieser Variante ist die Möglichkeit der direkten bilateralen Kommunikation zwischen der Abrechnungsplattform und dem für das jeweilige Datenattribut führenden System.

## Möglichkeit 2: ETRM als führendes System



Abbildung 4: ETRM als führendes System

## Möglichkeit 3: Kollaborative Plattformnutzung



Abbildung 5: Kollaborative Plattformnutzung



## Aktuelle Entwicklungen und Ausprägungen von Branchenstandards im Energiehandel

Es stellt sich die Frage, wie sich die Abwicklung von OTC-Handelsgeschäften künftig entwickelt. Als Antwort auf die zuvor beschriebenen Herausforderungen existiert das sogenannte electronic Settlement Matching (eSM) der European Federation of Energy Traders (EFET). Es stellt die Grundlage für eine unternehmensübergreifende Standardisierung für die Automatisierung von Settlement-Prozessen wie den Abgleich von Rechnungsdokumenten und Netting-Abrechnungen dar. Der Vorteil eines solchen Standards besteht insbesondere in der dadurch ermöglichten Ausweitung vollautomatisierter Abrechnungen ohne teure und prozessverzögernde manuelle Prozessschritte. Zudem reduziert eine solche standardisierte Lösung Datenfehler zwischen den Gegenparteien erheblich. Das minimiert wiederum zeitintensive Abstimmungen zur Lösung von Unstimmigkeiten und den Bedarf an Zusatzprozessen wie die Gutschriftenerstellung. Durch diese Automatisierung lassen sich im OTC-Geschäft insgesamt deutlich kürzere Abrechnungszyklen realisieren. Eine im April 2022 von EFET veröffentlichte Studie zeigt, dass tägliche OTC-Abrechnungszyklen (Lieferung +2 Tage) den größten positiven Effekt auf die Liquidität und das Kreditrisiko haben – sowohl für einzelne Marktteilnehmer als auch für den gesamten Markt. Darüber hinaus wird gemäß EFET der Marktzugang erleichtert, Margen frühzeitig realisierbar und Handelslimits schneller wieder frei, was höhere Handelsaktivitäten möglich macht.

## Zahlreiche Vorteile durch eSM-Plattform mit standardisierten Schnittstellen

Eine eSM-Plattform als OTC-Abrechnungsplattform mit standardisierten Schnittstellen ermöglicht Energiehändlern die schnelle Realisierung der genannten Vorteile. Zusätzlich bietet sie zahlreiche Vorteile in Bezug auf die Anbindungsmöglichkeiten sowie die damit verbundenen Prozessautomatismen. Es existieren mit Stand April 2022 die zwei Systemanbieter Equias und Fidectus am Markt, die sich anhand unterschiedlichem Funktionalitätsumfang und verschiedener Einsatzmöglichkeit differenzieren lassen. Beide Systemanbieter unterstützen Interoperabilität.

### Variante a: eSM als zusätzliche Prozessvariante

In der Variante a dient die eSM-Plattform primär der automatisierten Prüfung („Matching“) der Gegenparteien, die den eSM-Standard anwenden. Typischerweise erfolgt die Anbindung an das ETRM-System mit einer anschließenden Verbuchung in SAP. Einige Energiehändler binden auch direkt ihr SAP-System an. Es ist entscheidend, dass bei der Umsetzung Accounting Best Practices eingehalten werden, da andernfalls ein Prozessnachteil für den Rechnungssender entstehen kann. Eine Anbindung von Parteien ohne diese Standardisierung ist in dieser Variante nicht über die eSM-Plattform umsetzbar und muss über herkömmliche Anbindungsprozesse ohne Nutzbarkeit der spezifischen Vorteile einer eSM-Plattform erfolgen. Das eSM stellt somit eine bloße zusätzliche Prozessvariante dar. Sowohl Equias als auch Fidectus unterstützen diese Variante.



Abbildung 6: eSM als zusätzliche Prozessvariante

## Variante b: eSM als integrative Plattform

In der Variante b ermöglicht die Settlement-Plattform einen stark erweiterten Funktionsumfang zur zentralen Anbindung aller Gegenparteien. Die Settlement-Plattform dient in dieser Option als zentrale und integrative Plattform aller Abrechnungsschnittstellen. Sowohl klassische Kommunikationsprozesse wie E-Mail und PDF als auch von eSM ausgehende Kommunikationspakete werden über diese zentrale Plattform eingebunden und automatisiert in das ETRM- und/oder SAP-System übermittelt. Die Plattform kann in dieser erweiterten Variante als Sammelpunkt aller Schnittstellen und somit als "Single Point of Truth" fungieren.

Auch eine Festlegung des ETRM oder SAP-Systems als „Single Point of Truth“ ist realisierbar. Accounting Best Practices werden in allen Ausgestaltungsformen eingehalten. Der Abgleich mit allenfalls vorliegenden Handelsbestätigungen erfolgt automatisch. Dies kann bei effizienter Umsetzung die Komplexität und Fehleranfälligkeit gegenüber der Variante a deutlich reduzieren und eine flexible Anbindung von Gegenparteien mit unterschiedlichen Systemhintergründen ermöglichen. So wird der Vielfältigkeit der Gegenparteiensysteme Rechnung getragen und auf der eigenen Seite ein einziger und vollautomatisierter Prozess für alle Ausgangs- und Eingangsdokumente realisiert. Fidectus unterstützt diese Variante.



Abbildung 7: eSM als integrative Plattform

## Wie kann eine effektive Lösung umgesetzt werden?

Die zuvor erläuterten Herausforderungen der Energiehandelsunternehmen machen eine konsequente „echte“ Digitalisierung und Automatisierung erforderlich. Eine bloße oberflächliche Transformation der Organisation ist nicht ausreichend. Vielmehr muss die Handelsprozesslandschaft grundlegend überdacht und neugestaltet werden. Hierbei lässt sich jedoch keine für alle Organisationen gültige Lösung definieren. Die Entscheidung des genauen Set-ups muss stattdessen unternehmensindividuell unter Berücksichtigung aller spezifischen Vor- und Nachteile getroffen werden.

Die aktuelle Marktentwicklung fördert spannende und innovative Abwicklungslösungen am Markt. Die über die Jahre erforderlich gewordene Anpassung der bestehenden ETRM- und SAP-Systeme stellt einen geeigneten Zeitpunkt für die Verantwortlichen dar, sich mit der zukünftigen Gestaltung ihrer Energiehandelssysteme zu beschäftigen.

Für den Erfolg der neuen Lösung ist es entscheidend, im Erarbeitungsprozess die vorliegenden kaufmännischen Expertisen mit dem Wissen aus dem Energiehandelsbereich zu kombinieren, um beide Welten und deren spezifischen Anforderungen abzudecken.

Dies ermöglicht den Aufbau eines effektiven Handelssystems mit der strukturierten Auswahl einer Abwicklungsplattform, um bestmöglich für den Energiehandel gewappnet zu sein – heute und in der Zukunft.

Gerne besprechen wir die Bedeutung der aktuellen Herausforderungen für Ihre Handelsorganisation mit Ihnen und unterstützen Sie dabei, ein schlagkräftiges und flexibles System zu entwickeln, das echten Mehrwert generiert. Wir bieten eine ganzheitliche Expertise entlang der kaufmännischen, energiewirtschaftlichen sowie systemseitigen Fragestellungen und können Ihnen somit optimal bei der Ausgestaltung zur Seite stehen. Sprechen Sie uns gerne an!



# Impressum/Kontakt

## Herausgeber

Horváth AG  
Rotebühlstraße 100  
70178 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-0  
info@horvath-partners.com

## Über Horváth

Horváth ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Ungarn, Rumänien, Italien, den USA, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Wir stehen für ein ausgeprägtes Branchenverständnis sowie höchste fachliche Expertise in sämtlichen Unternehmensfunktionen – mit Fokus auf Performance Management und Transformation. Für unsere international agierenden Kund:innen führen wir weltweit Projekte durch. Dabei stellen wir auch durch die Zusammenarbeit mit unseren Partnerfirmen innerhalb der Beratungsallianz „Cordence Worldwide“ die genaue Kenntnis und Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Gegebenheiten sicher. Cordence Worldwide ist ein globales Netzwerk von Beratungsunternehmen, die gemeinsam innovative Lösungen vorantreiben und umsetzen.

Unsere Consultants unterstützen Unternehmen und Führungskräfte mit umfassender Kompetenz in Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen, Prozessen und Systemen dabei, ihre Organisationen erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Mit Leidenschaft und Umsetzungsstärke verhelfen wir Veränderungen zum Erfolg, für das Gesamtunternehmen, für einzelne Unternehmensbereiche oder für Funktionen wie Vertrieb, Operations, Einkauf, Controlling & Finanzen, HR und IT. Horváth steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen und Wert schaffen. Deshalb begleiten unsere Beraterinnen und Berater Unternehmen von der betriebswirtschaftlichen Konzeption über die Verankerung in Prozessen und Systemen bis zum Change Management und Training von Führungs- und Fachkräften.



***Mathias Haas***

BU OPS Operations Transformation

**MHaas@horvath-partners.com**



***Andreas Schwenzer***

BU Energy, Environment  
& Telecommunication

**ASchwenzer@horvath-partners.com**



***Felix Schramm***

BU OPS Operations Transformation

**FSchramm@horvath-partners.com**



***Stephan Stanner***

BU Energy, Environment  
& Telecommunication

**SStanner@horvath-partners.com**