

Klaus Offner

DI Dr. techn.;
Jg. 1970; 1989 Matura HTL für
Maschinenbau in Klagenfurt;
1990 bis 1991 selbständiger
Konstrukteur in der
Automobilindustrie für Müller
Weingarten (BRD);
1991 bis 1997 Studium
Wirtschaftsingenieurwesen für
Maschinenbau an der TU Graz;
seit Februar 1998
Universitätsassistent am Institut für
Wirtschafts- und
Betriebswissenschaften, Arbeitsgruppe
für Industriebetriebslehre und
Innovationsforschung der TU Graz.

Chancen nutzen

Lieferantenfestlegung für industrielle Energiekunden

Management Summary

Industrielle Energiekunden müssen sich, um optimal von der Liberalisierung zu profitieren, vom passiven Abnehmern zum aktiven Kunden wandeln. Dies beginnt mit einer Analyse des benötigten Energiebedarfs nach Struktur, Menge, Ort, Zeit, Kosten und Qualität und einer Festlegung zusätzlich benötigter Sach- und Dienstleistungen. Um auf dem Beschaffungsmarkt zu selektieren, sollten seitens des Energiekunden unternehmensspezifische Qualitätsmerkmale festgelegt werden. Mit diesem Kriterienkatalog und einem strukturierten Vorgehen (vom Groben ins Detail) kann die Lieferantenfestlegung für z.B. Strom und Erdgas erfolgen.

Für industrielle Nachfrager ergeben sich durch die Veränderungen auf dem Energiemarkt Chancen und Gefahren: Zum einen besteht durch die Auflösung des Abhängigkeitsverhältnisses zum örtlichen Energieversorgungsunternehmen die Chance, eine partnerschaftliche, kooperative Zusammenarbeit einzugehen. Zum anderen enthalten die neuen Freiheitsgrade durch den verbundenen Komplexitäts-

anstieg der industriellen Energiebelieferung bzgl. Marktteilnehmer, Produkte und Verträge auch Gefahren für industrielle Energiekunden.

Für den industriellen Nachfrager stehen nun mehrere potentielle Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt zur Verfügung. Daraus lassen sich, im Speziellen für die Strombeschaffung, zwei Möglichkeiten zur Optimierung ableiten:

1. Optimierung der Beschaffung ohne Lieferantenwechsel, d. h. Nachverhandeln mit derzeitigen Stromlieferanten.
2. Optimierung der Beschaffung mit Lieferantenwechsel, d. h. Suche und Auswahl eines neuen geeigneten Stromlieferanten.

Die Optimierung der Beschaffung ohne Lieferantenwechsel beruht auf der Tatsache, dass die bisherigen Versorger ihre

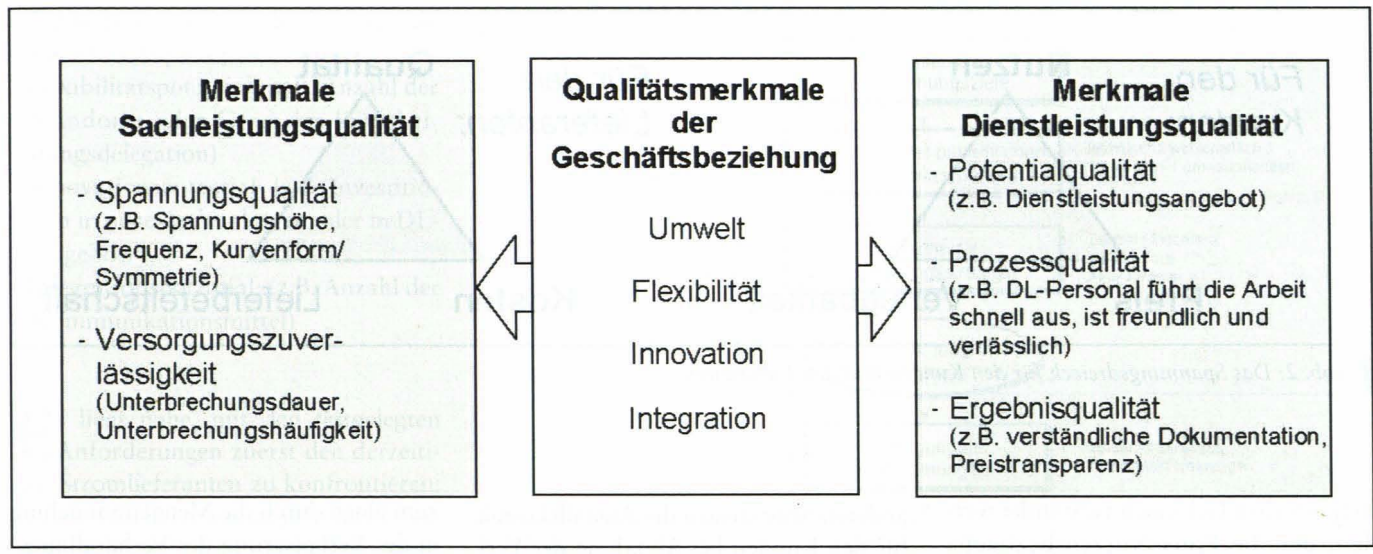


Abb.1: Kategorien der Produktqualität

Kunden halten wollen und deshalb in der Regel bemüht sind, marktgerechte Konditionen anzubieten. Die zweite Möglichkeit zur Optimierung der Strombeschaffung beinhaltet zwar ein höheres Optimierungspotenzial, erfordert aber vom Stromkunden eine Vielzahl von Tätigkeiten.

Um aus den teilweise vielfältigen Angeboten und Vertragsinhalten nicht die Übersicht zu verlieren, gilt es, sich im ersten Schritt Gedanken über die benötigte Produktqualität zu machen.

Produktqualität

Zur Klärung der Produktqualität ist der Inhalt des Produktbegriffs zu betrachten. Unter Produkt versteht man ganz allgemein eine Kombination an nutzenstiftenden Sach- und Dienstleistungen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Den „Energie-Input“ (das Produkt) für Energiekunden bilden meist die auf dem Energiemarkt zugekauften Endenergieträger, die sich in drei Kategorien untergliedern:

- feste, flüssige und gasförmige Brenn- und Treibstoffe,
- elektrischer Strom und
- Fernwärme

In diesem Artikel stellt die gelieferte elektrische Energie das Produkt für die

betriebliche Leistungserstellung dar und besteht aus einer Kombination von Sach- und Dienstleistungen. Die Vereinigung deutscher Elektrizitätswerke (VDEW) definiert als Produkt demzufolge „alle Stromprodukte und Dienstleistungen, die dem Kunden im Zusammenhang mit der Stromlieferung angeboten werden“.

Diese Definition zeigt deutlich, dass zur Stromlieferantenfestlegung die einseitige Betrachtung der Sachleistungsqualität (Spannungsqualität, Versorgungszuverlässigkeit), welche als Mindestanforderung genormt ist, zu wenig ist. Weiters liegt sie im Verantwortungsbereich des Netzbetreibers (Monopol) und kann vom Stromlieferanten nur sekundär beeinflusst werden. Damit gewinnen für die Stromlieferantenfestlegung die Qualitätsmerkmale der Dienstleistung, welche in Abb. 1 beispielhaft angeführt sind, an Bedeutung.

Durch die spezifischen Eigenschaften der elektrischen Energie zeigt sich, dass weiters neben den angeführten Qualitäts-

kategorien die Qualität der Geschäftsbeziehung zur Entscheidung für einen Lieferantenwechsel herangezogen wird.

Die Produktqualität von Strom setzt sich aus den Merkmalen der Sachleistungsqualität, der Dienstleistungsqualität und den Qualitätsmerkmalen der Geschäftsbeziehung zusammen.

Dieser können nach Abb. 1 vier Merkmale zugeordnet werden, welche die Sach- und Dienstleistungsqualität

beeinflussen. Mit diesen drei Kategorien der verschiedenen Qualitätsmerkmale kann aus Kundensicht ein Kriterienkatalog (Lastenheft) gegenüber den Stromlieferanten erstellt werden.

Nach der Kategorisierung geht es nun im nächsten Schritt um die Festlegung der benötigten Qualitätsstandards in Relation zum Preis.

Preis-Nutzen-Relation der Produktqualität

Stromkunden, denen die Produktqualität keinen entsprechenden Nutzen bringt, honorieren dies preislich nicht. Die Qualität sollte daher differenziert für Kunden mit unterschiedlichen Anforderungen angeboten werden. In diesem Zusammenhang kann der Begriff „Anspruchsklasse“ als Kategorie oder Rang unterschiedlicher Qualitätsforderungen an Einheiten für den gleichen

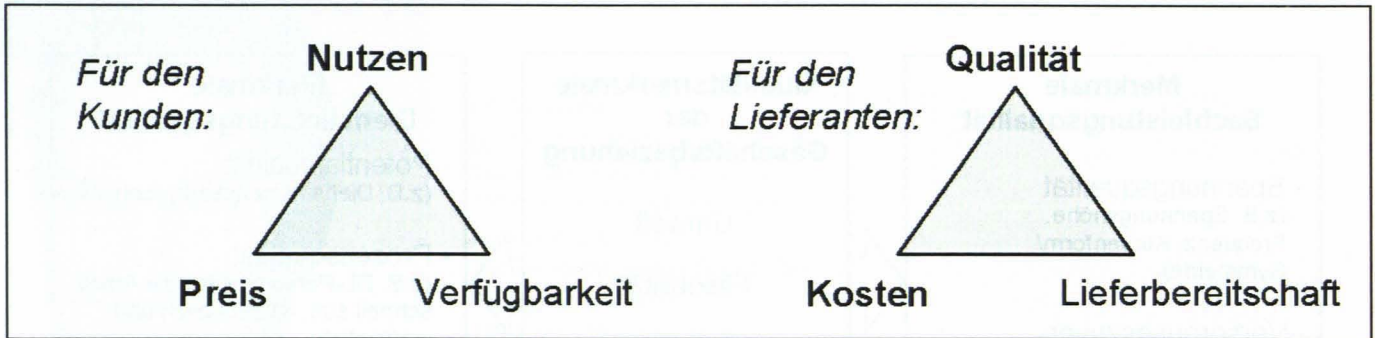


Abb. 2: Das Spannungsdreieck für den Kunden und den Lieferanten

funktionellen Gebrauch verwendet werden, der die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise in einem gesättigten Käufermarkt beschreibt.

Auf den Stromkunden bezogen heißt das, dass es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Nutzen der in Anspruch genommenen Leistung, deren Preis und deren Verfügbarkeit geben muss. Demgegenüber strebt der Stromlieferant nach einem ausgewogenen Verhältnis der Qualität der angebotenen Leistung, deren Kosten und Lieferbereitschaft. Da durch Überkapazitäten ein Verdrängungswettbewerb zwischen den einzelnen Stromlieferanten herrscht, hat der Wettbewerbsfaktor Lieferbereitschaft bzw. Verfügbarkeit derzeit eine untergeordnete Bedeutung.

Für den Stromlieferanten ist also die Relation der Qualität zu Kosten oder aus Kundensicht die Relation von Preis und Nutzen als Wettbewerbsfaktor entscheidend. Die Abschätzung der Preis-Nutzen-Relation in Bezug auf die gelieferte elektrische Energie hängt im Wesentlichen vom monetären Aufwand der präventiven Maßnahmen ab, die zur Erreichung der Qualitätsanforderungen notwendig sind. Zum Beispiel bedingt eine höhere Produktqualität zwangsläufig höhere Kosten. Auf der

anderen Seite steigen die Ausfallkosten für den Kunden bei Abnahme der Versorgungsqualität. Als Hilfestellung zur Ausfallkostenanalyse können u. a. die Schadensfolgekosten nach REFA, welche sich aus den Stillsetzungs-, Stillstands-, Wiederanlauf- und Zusatzkosten zusammensetzen, herangezogen werden.

Auch im Dienstleistungsbereich kann der Kunde seine Anforderungen anhand der Preis-Nutzen-Relation bestimmen und entscheiden, ob er diese als Fremdleistung bezieht.

Aufbauend auf diesen Überlegungen wird nun eine strukturierte Vorgehensweise zur Lieferantenfestlegung beschrieben.

Lieferantenfestlegung

Ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen und den Kundenanforderungen, lässt sich die spezifische Zielsetzung der betrieblichen Energiebewirtschaftung ableiten.

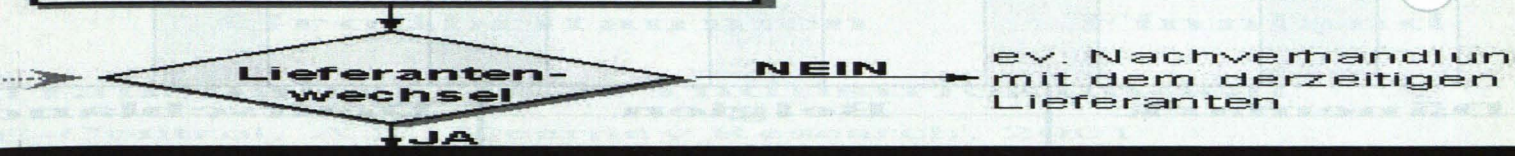
Unter Berücksichtigung dieser Zielsetzung werden in der energetischen Beschaffungsstrategie Fragen bzgl. der strategischen Aktivitäten (make or buy), des Problemlösungsverhaltens (aktiv/passiv) und der Organisationsstruktur (zentral/dezentral) geklärt.

Die aktuellen Entwicklungen auf dem Strommarkt zeigen eine starke Entwicklung in Richtung zentralen Einkauf. Die Beweggründe für Stromkunden liegen

zum einen durch die Mengenbündelung in der Verbesserung der Verhandlungsmacht. Zum anderen liegt der Vorteil der zentralen Strombeschaffung langfristiger gesehen im Aufbau von Standardisierung und Professionalisierung.

Aufbauend auf die energetische Beschaffungsstrategie wird die Initiative für einen möglichen Lieferantenwechsel angeregt. Dabei ist ein aktives Problemlösungsverhalten die strategische Grundvoraussetzung für die Initiative eines möglichen Lieferantenwechsels. Danach gilt es, die kundenspezifischen Anforderungen (Merkmale der Produktqualität), die zur Erfüllung der spezifischen Zielsetzung notwendig sind, festzulegen. Dies erfordert die Einbeziehung aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Dabei können die Anforderungen in Basisanforderungen und Leistungsanforderungen unterteilt werden. Die Basisanforderungen stellen sogenannte „Muss-Kriterien“ dar, die unbedingt vom Lieferanten erfüllt werden müssen. Z.B. zählen zu den Basisanforderungen die benötigte Sachleistungsqualität mit den gewünschten Qualitätsstandards an Dienstleistungen.

Die Leistungsanforderungen werden je nach Anforderungen des Stromkunden gewichtet und anschließend beurteilt. Diese Anforderungen beziehen sich vor allem auf die Merkmale der Potentialqualität und können wie folgt beispielhaft gegliedert werden:



- Umweltpotential: (z.B. ökologische Investitionsquote)
- Flexibilitätspotential: (z.B. Anzahl der Standorte oder Grad der Entscheidungsdelegation)
- Innovationspotential: (z.B. Investitionen in neue Technologien oder in DL-Angebot)
- Integrationspotential: (z.B. Anzahl der Kommunikationsmittel)

Es liegt nahe, mit den festgelegten Anforderungen zuerst den derzeitigen Stromlieferanten zu konfrontieren. Enden Nachverhandlungen nicht wie erwünscht, wird die Entscheidung eines Lieferantenwechsels getroffen. Voraussetzung dafür ist eine umfangreiche Informationsbeschaffung. In der Lieferantenbewertungsphase werden die Lieferanten selektiert, die voraussichtlich in der Lage sind, den Anforderungen gerecht zu werden. Mit der Lieferantenbewertung, Kontaktaufnahme, Konzepterstellung und Vertragsgestaltung erhöht sich stufenweise der Detaillierungsgrad, und parallel dazu verringert sich die Anzahl der möglichen Lieferanten. Neben dem reinen Angebotsvergleich geht es insbesondere darum, die Potentiale und die Leistungsfähigkeit des Energielieferanten kennenzulernen. Umgekehrt ist es für den Lieferanten genauso erforderlich, neben den Vertragsbedingungen die Ziele und die Unternehmenskultur des Kunden zu kennen.

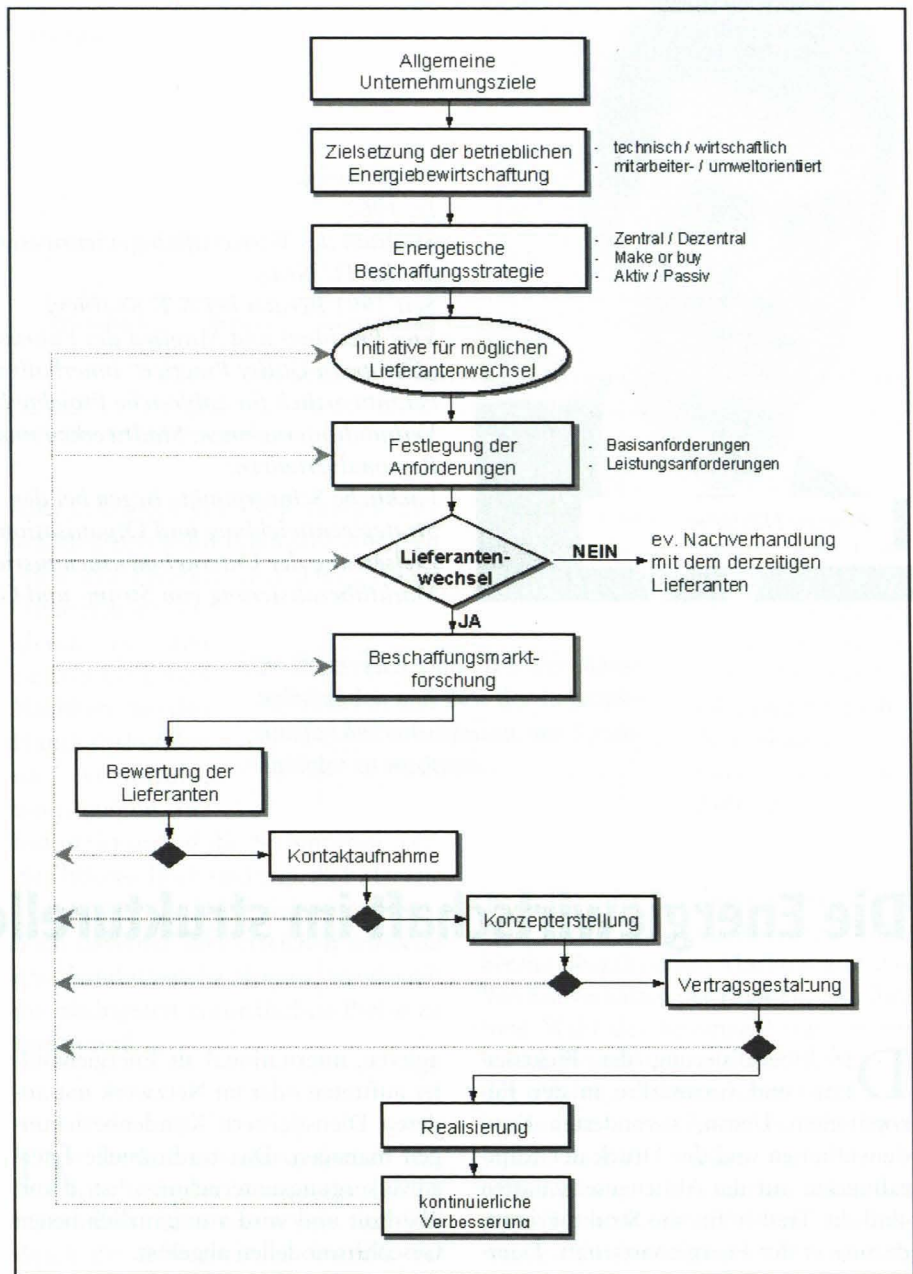


Abb. 3 Strukturierte Lieferantenfestlegung

Ausblick

Um aus den Marktveränderungen als industrieller Kunde bestmöglich zu profitieren, ist die Festlegung von Qualitätsmerkmalen in den beschriebenen Kategorien in Bezug auf die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise notwendig, welche auch die Energiekunden vor neue Herausforderungen stellt.

Mittels einer systematischen Lieferantenbewertung und -festlegung am Beispiel eines Stromlieferanten wurde hier eine systematische Vorgehensweise vorgestellt. Dieses Vorgehen lässt sich selbstverständlich auch für andere Endenergieträger (z.B. Erdgas) verwenden, wobei sich die Qualitätsmerkmale dementsprechend abzuändern sind.

Literaturhinweis:

Offner, Klaus: Betriebliches Energiemanagement: Qualitätsaspekte – Lieferantenfestlegung – Qualitätstechniken (ISBN 3-8244-0595-4) Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001