

Ingrid Schumacher
Philip Würfel

Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen

Energieeinkauf optimieren,
Kosten senken

 Springer Gabler

Ingrid Schumacher
Philip Würfel

Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen

Energieeinkauf optimieren,
Kosten senken



Springer Gabler

Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen

Ingrid Schumacher • Philip Würfel

Strategien zur Strombeschaffung in Unternehmen

Energieeinkauf optimieren, Kosten
senken

Ingrid Schumacher
Heidelberg
Deutschland

Philip Würfel
Heidelberg
Deutschland

ISBN 978-3-658-07421-0

ISBN 978-3-658-07422-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-07422-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Der Stromeinkauf in Unternehmen	2
1.2	Die zunehmende Komplexität der Strombeschaffung	3
1.3	Das Optimierungspotenzial bei mittelständischen Unternehmen	3
1.4	Ganzheitliche Strombeschaffungsstrategie	5
1.5	Unternehmensindividuelle Entscheidungskriterien	6
2	Der Strommarkt und die Strompreisbildung	9
2.1	Der Stromgroßhandelsmarkt	11
2.2	Die Mechanismen der Strompreisbildung	25
2.3	Die Branche der Stromversorger	34
3	Die Grundlagen für den Stromeinkauf	39
3.1	Die verschiedenen Arten der Verbrauchsmessung	40
3.2	Benutzungsstunden	46
3.3	Die unterschiedlichen Vertragsgrundlagen	46
3.4	Die Regelung von Mengenabweichungen	51
3.5	Der Arbeitspreis und Grundpreis	56
4	Die Strombeschaffungsstrategien	61
4.1	Die verschiedenen Strombeschaffungsmodelle	62
4.2	Die Grundlagen der Grünstrombeschaffung	96
5	Die weichen Faktoren der Strombeschaffung	111
5.1	Das Wechselmanagement	112
5.2	Das Abrechnungsmanagement	113
5.3	Die Reporting-Dienstleistungen	115
5.4	Das Vertragsmanagement	119
5.5	Die Organisation der Kundenbetreuung	120

6	Das Outsourcen der Strombeschaffung	123
6.1	Der Markt für Energieberater	123
6.2	Die Chancen und Risiken des Outsourcings	125
6.3	Einkaufsgemeinschaften als Alternative zur individuellen Beschaffung	133
7	Die Organisation der Stromausschreibung	135
7.1	Die Gründe für die Stromausschreibung	136
7.2	Transparenz über die eigenen Vertragskonditionen	136
7.3	Die Stromausschreibung als Projekt	138
7.4	Typische Problemfelder der Stromausschreibung	142
	Anhang	155
	Sachverzeichnis	161

Die Strommarktliberalisierung und die Energiewende haben weitreichende Auswirkungen auf die Stromgroßhandelsmärkte und die Beschaffungskonzepte von Unternehmen. Ob volatilere Großhandelspreise, zunehmender Wettbewerb unter Stromlieferanten, steigende Netzentgelte oder zusätzliche Umlagen und Abgaben, die Auswirkungen sind vielfältig. Der Strombezug wird komplexer.

Energieversorger stellen sich auf die neue Energiewelt mit neuen Produkt- und Dienstleistungsangeboten ein. Die angebotenen Produkte werden immer komplizierter und unüberschaubarer. Energieversorger haben über die komplexen Marktentwicklungen mehr Informationen als die Kundenunternehmen. Die Gefahr für Kundenunternehmen, in diesem Prozess Beschaffungsentscheidungen ohne vollständigen Informationsüberblick treffen zu müssen, wird größer. Jede Branche hat eine andere Kosten- und Wettbewerbssituation. Doch über alle Branchen hinweg wächst der Kostendruck. Steigende Energiekosten können immer weniger an die Kunden weitergegeben werden. Dieser Trend wird weiter zunehmen. Die Strombeschaffung wird daher, in jeder Branche in unterschiedlichem Ausmaß, immer wichtiger für den Gesamterfolg des Unternehmens. Jeder eingesparte Euro bei den Stromkosten verbessert die Wettbewerbssituation und schafft unternehmerische Freiräume. Umgekehrt reduziert jeder verschenkte Euro die Spielräume und gefährdet den Gesamterfolg.

1.1 Der Stromeinkauf in Unternehmen

Diese Situation führt zu einer gesteigerten Verantwortung der Mitarbeiter in den Unternehmen, die für den Stromeinkauf zuständig sind. Hier unterscheiden sich mittelständische Unternehmen wesentlich von Großkonzernen. Große Unternehmen, beispielsweise aus der Chemie-, Maschinenbau- oder Stahlindustrie, haben die Ressourcen, spezialisierte Abteilungen oder Tochterunternehmen zur Energiebeschaffung zu unterhalten. In den meisten Fällen sind die Mitarbeiter dieser Abteilungen hochspezialisiert und verfügen über Erfahrungen in der Energiewirtschaft. Aufgabe dieser Energiemanagement-Einheiten ist es unter anderem, den Strombezug zu optimieren. Das erreichen die häufig gut besetzten Einheiten dadurch, dass sie die Entwicklungen der Energiemärkte und der Energiepolitik beobachten und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen analysieren. Aus diesen Analysen entwickeln sie Handlungsstrategien zur Beschaffung von Energie für das eigene Unternehmen. Die Strategien berücksichtigen Entwicklungen in Teilmärkten auch über Ländergrenzen hinweg.

Der Aufwand entsprechender Unternehmenseinheiten ist hoch und verlangt nicht unerhebliche finanzielle Ressourcen. Ein Großkonzern kann diese Ressourcen stemmen. Für kleinere und mittlere Unternehmen ist die Vorstellung, eine vergleichbare „Energieabteilung“ zu unterhalten, schlichtweg unrealistisch. Ein regionaltätiger Sozialverband mit Pflegeheimen und Einrichtungen für betreutes Wohnen kann es sich nicht leisten, eigens Mitarbeiter für die Beobachtung und Analyse der Energiemärkte zu beschäftigen, und das, obwohl die Energiekosten einen wesentlichen Teil seiner Gesamtkosten darstellen. In mittelständischen Unternehmen betreuen häufig „Einkaufsgeneralisten“ die Beschaffung von Strom nebenher, was bedeutet, dass neben der Beschaffung von Büromaterial, dem Kauf von Arbeitskleidung oder Werkzeugen auch Strom eingekauft wird. Im Gegensatz zu vielen anderen Beschaffungsgütern ist der Markt für Strombeschaffung jedoch komplex und unübersichtlich. Gerade durch die Energiewende steigt die Komplexität (Kap. 1). Häufig nimmt auch die Geschäftsleitung die Strombeschaffung direkt wahr. Das Problem ist jedoch in beiden Fällen dasselbe. Weder Geschäftsführung noch die mit der Strombeschaffung betrauten Mitarbeiter haben in aller Regel die Kapazität, den sich schnell verändernden Entwicklungen an den Energiemärkten zu folgen. So entsteht eine Lücke zwischen der steigenden Bedeutung der Strombeschaffung, der wachsenden Komplexität der Materie und der Expertise, um dieser wachsenden Komplexität zu begegnen.

Für die Verantwortlichen in den mittleren und kleinen Unternehmen ist die Strombeschaffung oftmals ein notwendiges Übel. Sie möchten sie am liebsten schnell, unkompliziert und ohne großen Aufwand über die „unternehmerische

Bühne“ bringen. Nicht selten verlassen sich die Unternehmen auf altvertraute Beschaffungsmodelle und die jahrelang bekannten Energieversorger als Geschäftspartner. Doch der Strommarkt hat seit der Marktliberalisierung zu Beginn der Jahrtausendwende einen grundlegenden Wandel erfahren.

1.2 Die zunehmende Komplexität der Strombeschaffung

Produkte, Dienstleistungen und Anbieter wurden vielfältiger. War es früher das örtliche Stadtwerk, welches das Monopol auf die Stromversorgung hatte, so ist die Anzahl der Anbieter rasant gestiegen. Inzwischen können Kundenunternehmen unter mehr als 1000 Stromanbietern mit diversen Produkten und Servicedienstleistungen auswählen. Diese Wahlfreiheit macht die Entscheidung, welcher der Anbieter das passendste Angebot bietet, nicht leichter.

Die Beschaffungsverantwortlichen stehen bei dieser Wahl oftmals vor der Frage, welche Kriterien sie für die richtige Auswahl ansetzen sollen. Oder wie es eine Kundin, die Einkäuferin eines Immobilienunternehmens, formulierte: „Wie kann ich guten Gewissens gegenüber der Geschäftsführung vertreten, dass das abgeschlossene Angebot tatsächlich die bestmöglichen Konditionen für unser Unternehmen bietet, wenn ich gar nicht weiß, welche Beschaffungsprodukte am Markt überhaupt angeboten werden, geschweige denn, welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind. Mir fehlt die Zeit, mich in die Thematik vertieft einzuarbeiten.“ Die Gefahr besteht, „Geld liegen zu lassen“ beziehungsweise unnötigerweise ungünstigere Angebote abzuschließen. Häufig realisiert sich diese Gefahr und genauso häufig werden sich die Unternehmen erst nach Jahren bewusst, dass sie jahrelang zu teuer eingekauft haben. Vor dem Hintergrund der Veränderungen, welche die Energiewende für die Strombeschaffung mit sich bringt, ist es notwendig, die wichtigsten Grundlagen und Erfolgsfaktoren für Unternehmenseinkäufer am Strommarkt zusammenzufassen.

1.3 Das Optimierungspotenzial bei mittelständischen Unternehmen

Durch ihre vielfältigen praktischen Erfahrungen erkannten die Autoren das beträchtliche Optimierungspotenzial, speziell bei vielen mittelständischen Unternehmen. Mit dem Buch wollen sie diesen Unternehmen helfen, die Herausforderungen der Energiewende mit Blick auf die Strombeschaffung zu meistern und durch einen optimierten Stromeinkauf zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Die Autoren wollen mit diesem Buch speziell die in kleineren und mittleren Unternehmen mit der Strombeschaffung betrauten Verantwortlichen ansprechen. Es sind Mitarbeiter von Pflegeheimen, Bäckereien, Automobilzulieferern, Klinikbetreibern, Einzelhändlern, Bauunternehmen, Speditionen und anderen. Die Liste lässt sich um etliche Branchen erweitern.

Dabei kann es sich um Mitarbeiter im Einkauf, im Facility-Management, in der kaufmännischen Sachbearbeitung oder auf der Ebene der Geschäftsführung handeln. Die Positionen der Verantwortlichen sind so verschieden wie es die Unternehmen in unterschiedlichen Branchen sind. Aus den dargestellten Praxisbeispielen und Übersichten können auch branchenübergreifend Handlungsalternativen abgeleitet werden, denn die Herausforderungen der Strombeschaffung für Unternehmen bestehen weitestgehend unabhängig von der Branchenzugehörigkeit. Der Ansatz ist pragmatisch. Ziel ist es nicht, die Strombeschaffungsmärkte in allen Einzelheiten zu erklären und den Leser auf diese Weise mit unnötigem Detailwissen zu überfordern – Fachwissen, welches er für seine betriebliche Praxis der Strombeschaffung nicht benötigt. Es ist daher weder realistisch noch beabsichtigt, aus dem Leser im Rahmen eines Buches einen hochspezialisierten Fachmann für die Energiemärkte zu machen. Das Ziel des Buches gleicht den Zielen eines jeden Beschaffungsprozesses: Nämlich in einer angemessenen Zeit das optimale Ergebnis zu erzielen. Deshalb beginnt das Buch zunächst mit dem Grundlagenwissen über den Großhandelsmarkt für Strom, um so dem Leser und den verantwortlichen Mitarbeitern möglichst eingängig Wissen über die Strompreisbildung zu vermitteln. Ebenso liefern die Kapitel das notwendige Grundlagenwissen über Fachbegriffe, bestimmte energiewirtschaftliche Zusammenhänge und die gängigen Strombeschaffungsstrategien mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen. Des Weiteren werden die Themenkomplexe dargestellt, mit welchen sich vor allem mittelständische Unternehmen in aller Regel im Zusammenhang mit ihrem Stromeinkauf konfrontiert sehen. Diese Themen sind:

- Fragen des Dienstleistungsspektrums der Energieversorger,
- Fragen zum Outsourcing der Strombeschaffung,
- Fragen zur zeitlichen und organisatorischen Abwicklung einer Stromausschreibung und
- typische Fallstricke einer Stromausschreibung.

1.4 Ganzheitliche Strombeschaffungsstrategie

Die Praxis zeigt, dass es häufig sehr einfach umzusetzende Handlungshilfen sind, die langfristig Geld sparen. Durch die Lektüre dieses Buches sollen Unternehmen die Möglichkeit haben, eine für ihr eigenes Geschäftsmodell und ihre Unternehmensphilosophie passende ganzheitliche Strombeschaffungsstrategie zu entwickeln. Von der Ausschreibung über das Beschaffungsprodukt bis hin zur Abwicklung – je nach Branche und sogar je nach Unternehmen kann diese Strategie, den grundsätzlichen Herausforderungen zu begegnen, sehr unterschiedlich aussehen. Ganzheitliche Strombeschaffung bedeutet, alle Faktoren aus dem Bereich der Strombeschaffung, die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben, bei der Strombeschaffungsentscheidung zu berücksichtigen (Abb. 1.1).

Viel zu häufig konzentrieren sich Unternehmen bei Ihrer Entscheidung für einen Energieversorger lediglich auf den scheinbar günstigsten Preis. Andere Faktoren, zum Beispiel Flexibilität, Marktchance, Risikoabsicherung oder Dienstleistungsspektrum bleiben, unberücksichtigt. Der Ansatz der ganzheitlichen Betrachtung hilft dabei, den unternehmerischen Horizont zu erweitern. Er macht auch die im ersten Moment nicht ersichtlichen, jedoch oftmals entscheidenden Faktoren kenntlich und bewertbar. Dadurch hilft er dabei, eine realistische und optimierte Strategie festzulegen.



Abb. 1.1 Einflussfaktoren ganzheitliche Strombeschaffung

1.5 Unternehmensindividuelle Entscheidungskriterien

Jedes Unternehmen wird einzelne Kriterien wie Preisgünstigkeit, Budgetsicherheit, Flexibilität, Servicedienstleistungen und Marktchance unterschiedlich bewerten. Die Bewertung kann sowohl von Branche zu Branche als auch von Unternehmensphilosophie zu Unternehmensphilosophie variieren. Ein Pflegeheimbetreiber wird bedingt durch Verpflichtungen gegenüber dem Kostenträger das Thema „Budgetsicherheit“ stärker betonen als eine Großwäschereikette, für die das Stichwort „Marktchance“ wichtiger ist. Das mittelständische Chemieunternehmen mit einem Produktionsstandort und einem hohen Stromkostenanteil betont den Faktor Preis anders als den Faktor Rechnungslogistik. Für einen Einzelhändler mit 20 Abnahmestellen in verschiedenen Netzgebieten fällt diese Entscheidung möglicherweise umgekehrt aus. Ein Unternehmen mit einem konservativen Risikomanagement legt Wert darauf, dass möglichst frühzeitig Planungssicherheit über die Stromkosten geschaffen wird. Unternehmen mit einem höheren Chancenbewusstsein stellen in aller Regel den Aspekt „Planungssicherheit“ hinter den Aspekt „Preisvorteil“ zurück. Die Entscheidungskriterien sind zahlreich.

Eine ganzheitliche Strombeschaffungsstrategie integriert diese Ansätze in eine Gesamtbetrachtung der Faktoren. Er gewichtet einzelne Faktoren anhand ihrer Wertigkeit für unternehmerische Notwendigkeit und Neigung.

Teilweise herrscht zwischen einzelnen Teilzielen einer Strombeschaffungsstrategie keine Zielkongruenz. Der billigste Preis (Preisgünstigkeit) geht in aller Regel nicht einher mit dem breitesten After-Sales Service (Dienstleistungsqualität). Oftmals bietet der Markt jedoch mehr Möglichkeiten als dies den meisten Unternehmen bewusst ist. So sind die Merkmale Planungs- beziehungsweise Budgetsicherheit und Marktchancenwahrnehmung über innovative Beschaffungsmodelle weitaus besser miteinander kombinierbar als es oftmals erscheint. Die Abbildungen und Praxisbeispiele in diesem Buch illustrieren dies anschaulich. Trotzdem bleiben manche Zielwidersprüche bestehen. Möchte das Kundenunternehmen die Marketingstrategie mit einer glaubwürdigen Grünstrombeschaffungsstrategie unterstützen, so geht dies zulasten eines möglichst günstigen Preises. Auch mit dem Ansatz der ganzheitlichen Strombeschaffung bleiben Grundwidersprüche bestehen. Sie lassen sich nur durch unternehmerische Positionierung auflösen.

Jedoch zeigen Beratungsgespräche in vielen Branchen, dass es bereits hilft, die einzelne Faktoren und Optionen zu kennen um zu einer optimierten Entscheidung zu kommen. Abbildungen und Praxisbeispiele verdeutlichen bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge um auch dem fachfremden Leser einen schnellen Zugang zur Materie zu ermöglichen.

Die gewählten Praxisbeispiele ermöglichen eine schnelle Adaption auf die eigene betriebliche Praxis. Es sind spannende und umwälzende Zeiten am Strommarkt.

Die Lektüre dieses Buches soll die/den Strombeschaffungsverantwortlichen mit den Risiken dieses sich ändernden Marktes bekannt machen und ihnen/ihm – soweit als möglich – helfen, diese zu meiden. Gleichzeitig unterstützt das Buch (Sie als Leser) dabei, die Chancen zu nutzen, welche dieser Markt bietet.

Das Verständnis um die grundlegenden Mechanismen der Strombeschaffungsmärkte ist die Grundlage für einen effizienten Stromeinkauf. Diese Märkte und ihre Entwicklungen sind die Ausgangsbasis für jede Beschaffungsstrategie. Jedes Unternehmen wird über seine Strombeschaffung direkt von den Entwicklungen an den internationalen Strom- und Energiemärkten beeinflusst. Strom ist zu einem Wettbewerbsgut geworden und der Handel findet über nationale Grenzen hinweg statt. Die komplexen Zusammenhänge dieser Märkte sind der Öffentlichkeit nur wenig bekannt. Auch viele kleinere und mittlere Unternehmen kennen die Zusammenhänge am Strommarkt oftmals nicht. Im Gegensatz zum Handel mit anderen Gütern weist der Handel mit Strom einige Besonderheiten auf. Die meisten Menschen sehen die Stromversorgung so wie die medizinische Versorgung oder Wasserversorgung, als Teil der Daseinsfürsorge. Eine marktwirtschaftliche Ordnung des Strommarktes ist für viele Menschen nur schwer verständlich. Zu elementar ist das tägliche Leben in unserer modernen Industriegesellschaft von der bezahlbaren und jederzeit verlässlichen Versorgung mit Strom abhängig. Was für den einzelnen Menschen zutrifft, gilt vermehrt für Unternehmen. Ohne die verlässliche und bezahlbare Versorgung mit Strom ist unternehmerisches Handeln nicht vorstellbar. Das gilt unabhängig von Branche, Unternehmensgröße und Standort. Beeinträchtigungen dieser verlässlichen und bezahlbaren Stromversorgung unterliegen deshalb einer besonderen öffentlichen Aufmerksamkeit.