

## BESCHAFFUNGSKOSTEN OPTIMIEREN – CHANCEN NUTZEN

### HERAUSFORDERUNGEN ANNEHMEN

Die Anreizregulierung im Netz und die gestiegenen Primärenergiekosten führen zu einem erhöhten Kostendruck auf Energieversorgungsunternehmen. Um Renditeerwartungen der Eigentümer in Zukunft erfüllen zu können, sollten auch die Kosten für Fremdlieferungen und -leistungen (FLL) auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei werden grundsätzlich alle Hebel zur Kostensenkung beleuchtet: Preise, Qualitätsstandards und Mengen.

### PRAGMATISCHEN ANSATZ WÄHLEN

Im ersten Schritt wird der relevante Ist-Datenbestand der beschafften FLL zur Ermittlung der internen Referenzwerte analysiert. Dabei ist es entscheidend, den Umfang der zu betrachtenden Warengruppen abzustimmen. Die internen Referenzwerte werden im zweiten Schritt Vergleichswerten gegenübergestellt, um die möglichen Einsparpotentiale zu identifizieren. Hierzu werden einerseits interne Unterschiede aufgedeckt und andererseits externe Marktreferenzen genutzt. Im dritten Schritt gilt es, die identifizierten Potentiale gemeinsam umzusetzen.

### INTERNE UNTERSCHIEDE AUFDECKEN

Ein großes Potential erwächst oftmals durch die Nivellierung von internen Kostenunterschieden auf ein einheitliches Niveau. Dieses Potential kann durch zielgerichtete statistische Auswertung von geeigneten Clustern (z. B. Netzregionen) identifiziert werden. Dieser interne Preisvergleich ist einer der wichtigsten Hebel zur Kostenreduktion. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass bei einzelnen Leistungen Preisschwankungen von bis zu 50% vorhanden sind.

### EXTERNE MARKTREFERENZEN KENNEN

Entscheidend zur Reduktion der Beschaffungspreise sind auch detaillierte Kenntnisse des Marktes, die über die Erkenntnisse des internen Preisvergleichs hinaus gehen. Neben dem Vergleich mit anderen Energieversorgungsunternehmen ist dabei ein branchenübergreifender Preisvergleich sehr aufschlussreich. Vergleichbare Projekte haben gezeigt, dass bei unterschiedlichen Lieferungen und Leistungen eine Schlechterstellung der Energiewirtschaft gegenüber anderen Kundengruppen (z.B. Industrieunternehmen) vorhanden ist. Die Erkenntnisse des externen Preisvergleichs sollten konsequent genutzt werden, um diese Preisdiskriminierung zu beseitigen.



Abbildung links oben

**Hebel zur Kostensenkung**

### CHANCEN DER VERÄNDERUNG NUTZEN

Um die Erkenntnisse aus den internen und externen Preisvergleichen gezielt nutzen zu können, ist es wichtig, eigene Defizite im Beschaffungsprozess zu identifizieren und gezielt abzubauen. Dabei sind es oft kleine Ursachen, die im Gesamtergebnis eine große Wirkung haben. Die Fähigkeit, Schwächen wahrzunehmen, wird durch die enge Zusammenarbeit im Projektteam und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für kritische Punkte langfristig verbessert. Damit das Loslösen aus eingefahrenen Strukturen möglich ist, muss Veränderung als Chance und nicht als Bedrohung angesehen werden.

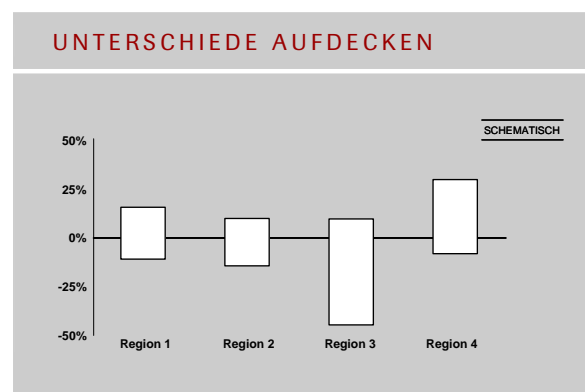


Abbildung links unten

**Regionale Preisspannen**

### BASIS FÜR DEN ERFOLG SCHAFFEN

Zur nachhaltigen Optimierung der Beschaffungskosten ist es unerlässlich, die internen Ressourcen in den Prozess voll zu integrieren. Ziel ist es dabei, die Gesamtkosten nicht gegen, sondern mit den eigenen Mitarbeitern zu reduzieren. Dies geschieht einerseits durch Interaktion am Markt, andererseits durch Einbezug und Weiterentwicklung der vorhandenen Ressourcen.

### PARTNERSCHAFTEN ETABLIEREN

Hohe Kontinuität und langfristige Partnerschaften im Beschaffungsprozess wirken sich positiv auf die Kernprozesse des Unternehmens aus und tragen entscheidend zum Image der Beschaffungsabteilung bei. Diese Partnerschaften müssen jedoch so gelebt werden, dass beide Seiten davon profitieren. Neben dem Dialog mit den bestehenden Partnern sollten daher auch neue Partner identifiziert und im Zuge von turnusmäßigen Neuvergaben aufgebaut werden. Der Aufbau von Alternativlieferanten gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn sich in Teilbereichen im Laufe der Zeit Angebotsmonopole spezifischer Dienstleister gebildet haben. So erhöht sich für alle Partner der Anreiz, Innovationsträger zu sein und ständig nach Verbesserungen zu streben.

### NEUE BESCHAFFUNGSWEGE SUCHEN

Im Bereich der Materialbeschaffung haben sich in den letzten Jahren durch die verstärkte Vernetzung der Weltwirtschaft und die technologische Weiterentwicklung von Schwellenländern neue regionale Möglichkeiten der Beschaffung aufgetan. Diese versprechen bei gleicher Qualität oft signifikante Kostensenkungspotentiale. Das trifft insbesondere für die Materialien zu, für die in Deutschland und Europa nur wenige Hersteller existieren. Solche Anbieter sind oftmals in der Lage, ein höheres Preisniveau mangels Konkurrenzdruck durchzusetzen.

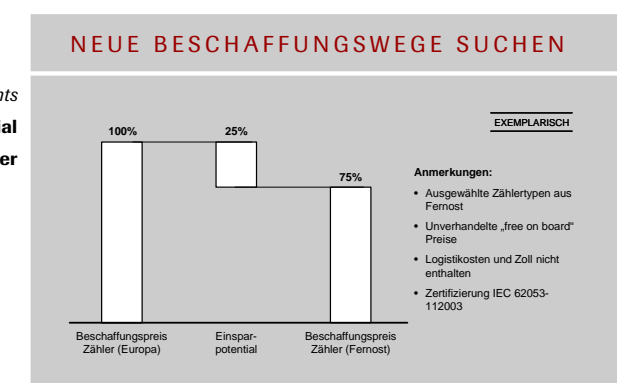


Abbildung rechts

**Einsparpotential  
Elektrizitätszähler**

### MARKTMACHT GEZIELT NUTZEN

Vor allem bei heterogenen und historisch gewachsenen Strukturen bieten sich Chancen, durch Vereinheitlichung und Bündelung von Lieferungen und Leistungen die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten zu stärken. Der Effekt kann durch Beschaffungsalianzen noch weiter ver-

stärkt werden und sollte insbesondere bei der Beschaffung von Materialien für mehrere miteinander verbundene Unternehmen konsequent genutzt werden.

### KOMPETENZEN AUFBAUEN

Um komplexe Projekte bzw. größere Vergaben im Markt zu den bestmöglichen Konditionen zu platzieren, werden diese in der Regel ausgeschrieben. Dabei hängt das erzielbare Ergebnis sehr stark von der inhaltlichen Ausgestaltung der Ausschreibung sowie dem Ausschreibungsverfahren ab. Um in diesen Verfahren die treibende Kraft zu sein, ist hohe Fachkompetenz der ausschreibenden Einheiten erforderlich, die bei spezifischen Fragestellungen durch externe Unterstützung forciert werden kann.

### FACHBEREICHE INTEGRIEREN

Da der Einkauf als Servicedienstleister der Mittler zwischen der Nachfrage der Fachbereiche nach FLL einerseits und den Anbietern dieser Lieferungen und Leistungen andererseits ist, kann die nachhaltige Kostensenkung nur durch intensive Zusammenarbeit von Fachbereichen und Einkauf erreicht werden. Dies gilt umso mehr, da viele der als relevant identifizierten Hebel nicht vom Einkauf alleine umgesetzt werden können. Daher sollte eine geplante Kostensenkung im Bereich FLL zum Anlass genommen werden, die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Einkauf in Hinblick auf das Kostenbewusstsein noch weiter zu intensivieren, um langfristig Handlungsspielraum zu erhalten.

### INITIATIV WERDEN

Nutzen Sie jetzt die Chance mit einem starken und kompetenten Partner die Dynamik des Marktes in Ihr Team zu tragen und Ihre internen Ressourcen optimal zu nutzen. Gemeinsam setzen wir in der Diskussion mit den Fachabteilungen Ihres Unternehmens eine nachhaltige Kostensenkung um.

Das Team von The Advisory House verfügt gleichermaßen über fundiertes Wissen im Bereich der Kernprozesse der Energiewirtschaft wie auch über ausgewiesene Expertise im Bereich der unterstützenden Prozesse. Wir bringen unsere Erfahrungen aus Referenzprojekten in Ihr Team ein und unterstützen Sie dabei, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich anzunehmen.

**Ansprechpartner:**

Dr. Dirk Mulzer, *Sprecher der Geschäftsleitung*  
+41 43 960 22 00

Dr. Thomas Edelmann, *Geschäftsführer Deutschland*  
+49 89 2877 808 90

**BESCHAFFUNGSKOSTEN OPTIMIEREN**

Kostensenkung bei Fremdlieferungen und -leistungen

