

Beschaffungscontrolling in Energieversorgungsunternehmen bei einer strukturierten Beschaffung von Strom

Andreas Dutz, prevero AG und Nadine Bernklau, Doktorandin an der TU München

Die Liberalisierung des Strommarktes birgt nach wie vor viele innovative Möglichkeiten am Markt. Gerade im Bereich Beschaffung entstehen viele neue Chancen. Dadurch steigt die Komplexität und die Verantwortung des Beschaffungsbereiches. Als Konsequenz braucht die Beschaffungsführung zur Unterstützung ein sehr gut ausgebautes Beschaffungscontrolling. Wie das Beschaffungscontrolling bei Energieversorgungsunternehmen bei Strom ausgestaltet werden sollte, wurde von der prevero AG in Zusammenarbeit mit der TU München theoretisch erarbeitet und mit dem aktuellen Stand in der Praxis verglichen.

Früher übernahm der Bereich Beschaffung lediglich die Aufgaben eines „Bestellschreibers“. Heute ist die Beschaffung ein strategisch wichtiger Bereich in den meisten Unternehmen. Diese Wandelung hat sich in den letzten Jahren vollzogen. Gründe dafür gibt es viele: Zum Einen ist die Beschaffung eine wichtige Schnittstelle zu allen Beschaffungsmärkten, auf denen durch geschicktes Beschaffen und exzellenter Lieferantenauswahl und Lieferantenpartnerschaft strategische Vorteile erlangt werden können. Zum Anderen spielen die Beschaffungskosten meist eine große Rolle, die es in die Gewinnplanung zu integrieren gilt.

Um den heterogenen Beschaffungsaufgaben gerecht zu werden, entwickelte sich in vielen Branchen ein Beschaffungscontrolling. Dies soll die Beschaffungsführung bei Planung, Kontrolle, Informationssystem, Personalführung und Organisation sowie bei der Sicherstellung der Informationsversorgung unterstützen (nach Hans-Ulrich Küpper und Birgit Friedl)¹.

So wird auch in der Energiewirtschaft seit der Liberalisierung des Strommarktes auf frei zugänglichen Märkten Strom beschafft. Dies erfordert genauso wie in anderen Branchen ein ausgeprägtes Beschaffungscontrollingsystem. Durch die erst seit 1998 eingetretene Marktliberalisierung ist das Beschaffungscontrolling bei Strom in der Praxis bei Energieversorgungsunternehmen im Gegensatz zu anderen Branchen noch nicht so vorangeschritten. Deshalb entwickelte das Unternehmen prevero AG in Zusammenarbeit mit der TU München eine Beschaffungscontrollingkonzeption für Energieversorgungsunternehmen bei

¹ Küpper (2003d), S. 62 und Friedl (1990), S. 106.

einer strukturierten Beschaffung von Strom. Im folgenden werden wichtige theoretische Ergebnisse vorgestellt.

Besonderheiten der Beschaffung von Strom in EVUs

Gerade für die Beschaffung in Energieversorgungsunternehmen ist ein ausgereiftes Beschaffungscontrolling sehr wichtig, da Strom im Vergleich zu anderen Beschaffungsgütern einige Besonderheiten aufweist. Strom ist nämlich nicht speicherbar, leitungsgebunden und unabhängig von seiner Herstellung qualitätsneutral.

Die Eigenschaft Nichtspeicherbarkeit von Strom bedeutet für die Beschaffung von Strom, dass sie genau nach dem prognostizierten Lastgang der Kunden vom Vertrieb beschaffen muss. Ein prognostizierter Lastgang gibt die errechnete Stromverbrauchsmenge zu einem bestimmten Zeitpunkt an. Eine weitere Folge der Nichtspeicherbarkeit ist der hoch volatile Strompreis am Beschaffungsmarkt, der sich ständig aus Angebot und Nachfrage zusammensetzt. Hier ist eine genaue Analyse der Strombeschaffungsmarktsituation notwendig, um möglichst kosteneffizient beschaffen zu können.

Die Eigenschaft der Qualitätsneutralität, unabhängig von der Art der Stromerzeugung, ist für die Beschaffung an sich irrelevant. Allerdings spielt die Art der Erzeugung dann eine Rolle, wenn das Energieversorgungsunternehmen sich zum Beispiel durch den Verkauf von Ökostrom abgrenzen möchte.

Strukturierte Beschaffung von Strom

Diese Besonderheiten führen dazu, dass der Beschaffungsbereich eines Energieversorgungsunternehmens meist die Strategie einer strukturierten Beschaffung von Strom auf dem liberalisierten Markt wählt. Darunter wird der Strombezug auf den Großhandelsmärkten in einzelnen Chargen verstanden, die sich hinsichtlich Menge und Beschaffungszeitpunkt unterscheiden. Mit dieser Strategie können die Prämisse der Beschaffung „Sicherstellen der Verfügbarkeit von Strom“ durch den ständigen Abgleich der Lastgangprognose vom Vertrieb mit dem Beschaffungsportfolio sowie die Prämisse das „Effiziente Beschaffen“ durch die Flexibilität der Beschaffung hinsichtlich Zeitpunkt und Menge auf den Märkten erfüllt werden. Zu Zeiten vor der Liberalisierung gab es nur die Möglichkeit einer Vollstromlieferung, bei der die Strommenge über einen längeren Zeitraum konstant war.

Die strukturierte Beschaffung von Strom birgt wesentlich höhere Risiken, als wenn über einen Vollstromliefervertrag beschafft wird. Allen voran ist hier das bereits angesprochene Preisrisiko zu betrachten. Mittels der strukturierten Beschaffung lassen sich die Risiken des falschen Beschaffungszeitpunktes verringern, da nicht die gesamte Menge zu einem Zeitpunkt gekauft wird. Fehlt jedoch Know-How oder entwickeln sich die Marktpreise anders als erwartet, so entsteht ein

erhebliches Preisrisiko durch steigende Strompreise. Genauso verhält es sich mit dem Mengenrisiko der Beschaffung. Damit das Energieversorgungsunternehmen seiner Lieferverpflichtung gegenüber seinen Stromkunden nachkommen kann, muss die Beschaffung rechtzeitig alle Liefervereinbarungen eingegangen sein. Dadurch wird das Risiko einer Unter- oder Überdeckung von Strom minimiert. Ein Lieferantenausfallrisiko besteht bei der Beschaffung nur auf dem Over-The-Counter-Markt, das heißt, wenn bilaterale Verträge eingegangen werden. Mittels der strukturierten Beschaffung wird dieses Risiko auf viele verschiedene Verträge verteilt. Auf dem Börsenmarkt ist die Clearingstelle der Börse für die Lieferverpflichtung verantwortlich. Hier herrscht so gut wie kein Ausfallrisiko.

Abgrenzung zwischen Beschaffung und Handel

Um die Risiken noch mehr zu reduzieren, wird nicht nur hinsichtlich physischer Stromlieferungen strukturiert beschafft, sondern es werden noch zusätzlich finanzielle Risikoabsicherungsgeschäfte gegen Preissteigerungen am Markt eingegangen. Dies passiert meist mit Futures, Optionen oder Swaps in Form von Hedging. Die Konsequenz wäre daraus, dass die Beschaffung zu ihrer eigentlichen Beschaffungstätigkeit noch die Risikoabsicherung ihrer Beschaffungstätigkeit vornehmen müsste. Die Beschaffung wird jedoch allgemein so definiert, dass sie dem Unternehmen „(...) die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar“² machen soll. Bei Energieversorgungsunternehmen stellt es das Beschaffen von Strom dar. Die Risikoabsicherungsgeschäfte, die auch den Verkauf von Positionen enthält, fallen nicht unter diese Definition. Genauso verhält es sich mit einem unerwarteten Rückgang des prognostizierten Stromverbrauchs. Diese Überdeckung kann nun wieder verkauft werden. Der Stromhandel bedeutet im Gegensatz zur Beschaffung generell den Kauf und Verkauf von Strom.³ Infolgedessen schließt er Risikoabsicherungsgeschäfte und den Verkauf zu viel beschaffter Mengen ein. Aus der Handels- und der Beschaffungsdefinition ergibt sich nun die Beziehung, dass der Handel den übergeordneten Bereich darstellt. Er umfasst Kauf und Verkauf von Strom und damit ist die Beschaffung als sein Teilbereich zu sehen. Die Beschaffung ist jedoch ein wesentlicher Bereich des Handels, da der Handel erst seine Risikoabsicherungsgeschäfte und den Verkauf von überdecktem Strom auf die Tätigkeit der Beschaffung hin ausführen kann. Zwischen Handel und Beschaffung gibt es somit eine sehr enge Verflechtung, aber auch eine klare Abtrennung.

Die definitorische Trennung von Handel und Beschaffung ist in der Literatur bisher noch nicht intensiv behandelt worden. Auch in der Praxis werden beide Begriffe sehr oft synonym verwendet. Für das Ausgestalten eines Beschaffungscontrollings ist die Abgrenzung beider Begriffe jedoch ein elementarer Schritt.

² Arnold (1997), S. 3.

³ Vgl. Meller/ Walter (2009), S. 144.

Beschaffungscontrolling bei Strom in EVUs

Das Beschaffungscontrolling für Energieversorgungsunternehmen bei einer strukturierten Beschaffung von Strom bezieht sich aufgrund der Unterstützungsfunktion für die Beschaffungsführung genau auf den abgegrenzten Tätigkeitsbereich der Beschaffung. Dabei erfolgt die Unterstützung sowohl bei der Sicherstellung der Informationsversorgung als auch bei der Koordination der Beschaffungsführungssysteme Planung, Kontrolle, Informationssystem, Personalführung und Organisation (nach Küpper und Friedl)⁴. Diese Definition des Beschaffungscontrollings ist so allgemein gehalten, dass sie branchenübergreifend zutrifft.

Die Ziele⁵ des Beschaffungscontrollings leiten sich zum Einen aus den Zielen des Zentralcontrollings im Unternehmen ab, da das Beschaffungscontrolling nur ein Bereichscontrolling ist. Zum Anderen sind die Ziele des Beschaffungscontrollings die Ziele der Beschaffung. Dies folgert sich wieder aus der Unterstützungsfunktion. Der größte Einflussfaktor des Beschaffungscontrollings ist konsequenterweise die Struktur und der Aufgabenbereich der Beschaffung.

Aufgaben des Beschaffungscontrollings

Die Aufgaben des Beschaffungscontrollings lassen sich in teilbereichsinterne und teilbereichsübergreifende Aufgaben unterteilen.⁶ Die teilbereichsinternen Aufgaben beziehen sich auf die jeweiligen Beschaffungsführungssysteme Planung, Kontrolle, Informationssystem, Personalführung und Organisation. Die Aufgaben bei Personalführung und Organisation werden dabei vom zentralen Unternehmenscontrolling weitgehend vorgegeben, sodass es hier die Vorgaben umsetzt, aber es keine zusätzlichen, Beschaffungscontrolling-spezifischen Aufgaben gibt. Teilbereichsübergreifende Aufgaben verbinden mehrere Beschaffungsführungssysteme miteinander. Dabei werden die Bereiche Planung, Kontrolle und Informationssystem für das Beschaffungscontrolling bei Strom miteinander verknüpft sowie Beschaffungscontrolling-spezifisch ausgeführt. Die teilbereichsübergreifenden Aufgaben können in zehn Handlungsfelder zusammengefasst werden. Diese sind in folgender Grafik vorgestellt.

⁴ Vgl. Küpper (2003d), S. 62 und Friedl (1990), S. 106.

⁵ Vgl. Friedl (1990), S. 99ff.

⁶ Vgl. Küpper (2008), S.36, aber auf das allgemeine Controlling bezogen.

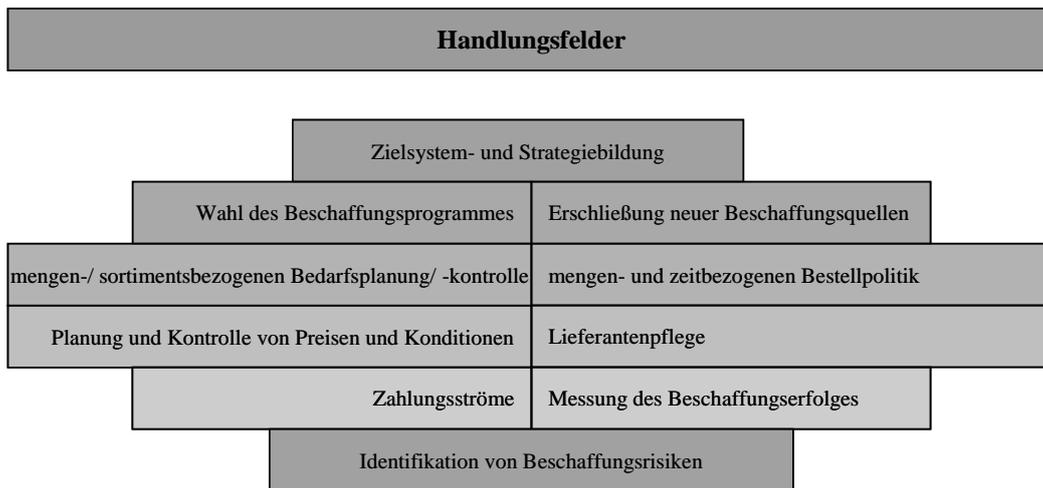


Abb. 1: Handlungsfelder des Beschaffungscontrollings - Inhalte in Anlehnung an Schentler/ Tschandl (2010), S. 36ff und Arnold (1997), S. 241ff.

Zur Ausführung vieler Aufgaben benötigt das Beschaffungscontrolling verschiedene Instrumente. Erwähnenswert sind beispielsweise die Analysen von Lastgängen und Beschaffungsportfolien.

Beziehung zwischen Beschaffungscontrolling und Handelscontrolling

Analog zur Konstellation Handel und Beschaffung gibt es auch eine Beziehung zwischen Beschaffungscontrolling und Handelscontrolling. Die Definition des Beschaffungscontrollings kann auf das Handelscontrolling übertragen werden. Das Handelscontrolling hat somit die Unterstützungsfunktion der Handelsführung, die wiederum in engem Kontakt zur Beschaffungsführung steht. Beide Controllingbereiche haben beispielsweise Schnittstellen im Informationsaustausch oder in der Verwendung von gleichartigen Computerprogrammen. Das Handelscontrolling ist offiziell als übergeordnetes Bereichscontrolling zum Beschaffungscontrolling zu sehen, da dies sich aus dem Aufbau Handel-Beschaffung folgert. Allerdings ist die gleichberechtigte Verflechtung beider Controllingbereiche für eine erfolgreiche Umsetzung der Controllingaufgaben unabdingbar. Als Beispiel ist hier die vollständige Portfolioanalyse beider Controllingbereiche zu nennen, die bereits beschaffte, noch zu beschaffende Strommengen den Strommengen aus der Risikoabsicherung gegenüberstellt.

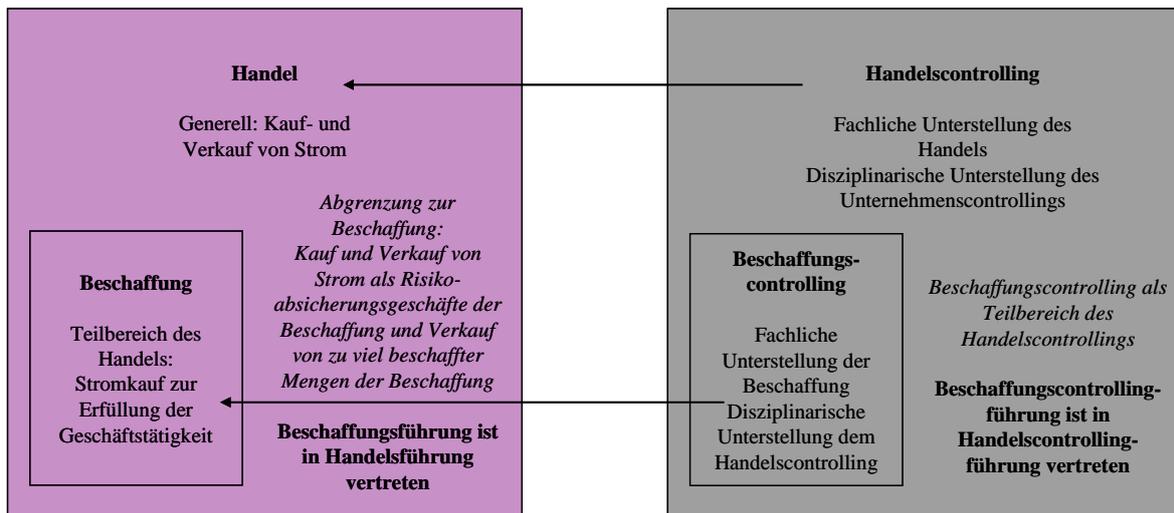


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Handel, Beschaffung, Handelscontrolling und Beschaffungscontrolling

Ein wichtiges Fazit der theoretischen Ergebnisse ist, dass die Abgrenzung und gleichzeitige Verknüpfung von Beschaffung und Handel Voraussetzungen für eine Beschaffungscontrolling- und Handelscontrollingkonzeption sind. Eine genaue Abgrenzung lohnt sich, da dieser Aufbau nicht nur für die Beschaffung von Strom bedeutungsvoll ist, sondern auch für Gas. Inwieweit die Praxis bisher das Beschaffungscontrolling implementiert hat und wie sich dies mit den theoretischen Erkenntnissen vergleichen lässt, hat die prevero AG zusammen mit der TU München in einer Studie ermittelt. Die Ergebnisse der Studie sind auf Anfrage über www.prevero.com oder mit E-Mail an info@prevero.com erhältlich.

Literaturverzeichnis:

Arnold, Ulli (1997): Beschaffungsmanagement, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 1997.

Küpper, Hans-Ulrich (2003d): Beschaffungskoordination, in: Vahlens Großes Controllinglexikon, hrsg. von Horváth, Peter und Reichmann, Thomas, München (Vahlen Verlag), 2003, S. 62.

Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 2008.

Friedl, Birgit (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, Berlin (Duncker&Humblot Verlag), 1990.

Meller, Eberhard/ Walter, Bernhard (2009): Die Bedeutung des Energiehandels für die Energieversorgung in: Energiehandel in Europa, hrsg. von Zenke, Ines/ Schäfer, Ralf, 2. Auflage, München (C. H. Beck Verlag), 2009, S. 140-148.

Schentler, Peter/ Tschandl, Martin (2010): Beschaffungs-Controlling – Kosten und Nutzenpotenziale in der Beschaffung zielorientiert steuern, in: Beschaffungscontrolling, hrsg. von Gleich, Ronald/ Henke, Michael/ Rast, Christian/ Schentler, Peter, Freiburg (Haufe Verlag), 2010, S. 25-46.