

Globaler Verpackungsproduzent entwickelt Energieeinkaufsstrategie

Impress ist ein internationaler Metallverpackungsproduzent. Die Firma stellt jährlich 10 Milliarden Verpackungen her, die Verwendung in den verschiedensten Bereichen von Babynahrung, Suppen, zu Farbdosen und Zigarrenschachteln finden. Die Impress Group hat mehr als 7000 Mitarbeiter in mehr als 45 Standorten weltweit, wovon sich allein 32 Standorte in 11 europäischen Ländern befinden. Es ist nicht überraschend, daß Energiekosten für Impress einen bedeutenden Teil ihrer Produktionskosten bilden.



Impress wurde zunehmend über die steigenden Energiepreise und hohe Marktvolatilität besorgt. Dieser risikoreiche Markt führte zunehmend zu einer hohen Entscheidungskomplexität, besonders im Hinblick auf Market Timing, Vertragslänge und der Produktauswahl, was zu Budgetschwankungen von 50-60% führte. Impress wurde deutlich, daß der Gruppe an allen europäischen Standorten ähnliche Herausforderungen bevorstanden.

Warum ein "Strategy Review"?

Zunehmend wurde Impress über die steigenden Energiepreise und hohe Marktvolatilität besorgt. Dieser risikoreiche Markt führte zunehmend zu einer hohen Entscheidungskomplexität, besonders im Hinblick auf Market Timing, Vertragslänge und der Produktauswahl, was zu Budgetschwankungen von 50-60% führte. Impress wurde deutlich, daß der Gruppe an allen europäischen Standorten ähnliche

Herausforderungen bevorstanden.

Vormals stabile Marktkonditionen hatten zur Folge, daß das Kaufen von Energie in der Vergangenheit ein vergleichsweise einfacher Prozess war. Jedoch erkannte Impress, daß Wandel nun notwendig war, da die existierende Strategie unter anderen Bedingungen erarbeitet wurde.

Strategic questions faced by Impress:

- Welche zukünftigen Marktrisiken stehen vor uns?
- Welche Produkte sollen wir kaufen? Wann, wie oft und für wie lange?
- Welche Richtlinien sollen wir einsetzen, um uns vor exzessiven Risiken zu schützen?
- Wie sollen wir in der Gruppe den Strategiewandel vorantreiben?

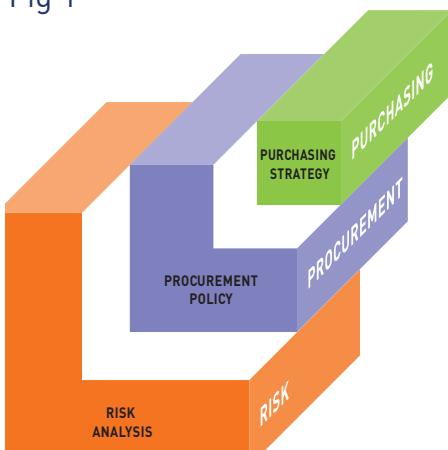
Während des ersten Treffens zwischen Impress Europa-Einkaufsleiter Rob Klunder und EnergyQuote, konnte EnergyQuote die Notwendigkeit einer europaweiten Einkaufsstrategie eindeutig aufzeigen um zu klaren Entscheidungswegen zu gelangen und Risiken zu minimieren. EnergyQuote schlug eine modulare Lösung vor, deren erstes Element daraus bestand, die Risikofreudigkeit von Impress festzustellen, um dann zu einer Einkaufsstrategie zu gelangen.

“Eine komplette Einkaufsstrategie schien ein gigantischer Schritt für eine solche dezentralisierte Firma”

Traditionell folgte Impress einem dezentralisierten Ansatz in Bezug auf

Energieeinkauf, weshalb die Einführung einer europäischen Einkaufsstrategie ohne vorherige Einbeziehung von Stakeholdern, solch ein gigantischer Schritt schien. Deshalb entschied sich Impress, daß EnergyQuote zunächst einen Tag dauernden “Strategic Review” durchführen würde, mit dem Ziel ein Framework zu erreichen, das zu einer kompletten Strategie führen wird und Risiken zu erkennen, von denen die Impress-Produktionsstätten betroffen sind.

Fig 1



Was beinhaltet der “Strategic Review”?

Der “Strategic Review” bewies sich als ein bedeutender Schritt zur Überzeugung wichtiger Entscheidungsträger von der Wichtigkeit einer Überarbeitung der bestehenden Einkaufsstrategie.

Zunächst wurde ein Experte mit mehrjähriger Erfahrung in der Beratung Europas größter Energieverbraucher, Regierungen und Ölkonzernen dem Projekt zugeordnet.

Der Consultant erstellte zusammen mit den Einkaufsleitern eine Liste, um wichtige Informationen bezüglich der Produktionsstandorte, gegenwärtiger Praktiken und Vergangenheitslasten zu

erhalten und zu sehen welche Rolle Energie in der Firma spielt. Mit diesen Informationen konnte der Consultant ein konsolidiertes Bild der Lage in Bezug auf momentane und zukünftige Marktrisiken zeichnen. Danach ging er zusammen mit der Firma sowohl einen Überblick aktueller Best Practice Richtlinien durch, die im Bezug auf Corporate Governance relevant sind. Es wurde auch darauf eingegangen, wie Risk Management Theory bei Impress angewandt werden könnte. Das Resultat des Strategic Review waren eine Reihe von Prinzipien, sowie eine Prozesskarte, die als Wegweiser für die nachfolgende Entwicklung einer Energieeinkaufsstrategie dienen würden.

1. Einigkeit unter den Entscheidungsträgern über die Anforderungen, die eine Energiestrategie erfüllen muß.
2. Klare Argumentation für die Einbindung des höheren Managements.
3. Eine Checkliste, für die Strategieentwicklungsphase.
4. Übersicht über Best Practice in Bezug auf Risiken in den Energiemärkten.

Der größte Vorteil des Strategic Review für Impress war, daß der europäische Einkaufsleiter schnell Unterstützung von der Geschäftsführung, sowie regionalen Einkäufern für eine integrierte Energiestrategie erhielt. Die größte Herausforderung für Impress nach dem Strategic Review war die notwendige Zentralisierung der europäischen Risikomanagementstrategie. Während des Strategic Review wurde Impress klar, daß die Firma in ganz Europa mit ähnlichen Risiken konfrontiert ist.

“Es war eine unumwerfliche Tatsache, daß westeuropäische Märkte mit den selben Preisrisiken konfrontiert sind, was für uns die absolute Notwendigkeit einer zentralisierten Risikomanagementstrategie bedeutete.” Rob Klunder.

Es war diese Festlegung und andere Analysen, die die Strategieentwicklung zwischen dem Group Sourcing Director und dem European Purchasing Co-ordinator vorantrieb und zuletzt von Impress Chief Operations Officer genehmigt wurde.

Objectives of a Strategy:

- Eine durchdachte, maßgeschneiderte, “fit-for-purpose” Strategie.
- Eine Strategie, die sofort umsetzbar ist.
- Eine robuste, den momentanen Umständen angepaßte und über die Jahre anpaßbare Strategie.
- Eine optimale Strategie, die aus einer Reihe solider Alternativen ausgewählt wurde.
- Eine Strategie, die sowohl Erkenntnisse von Best Practice und Corporate Governance integriert.
- Eine Übersicht über die Auswirkungen von Resourcing, Organisation und Process.
- Eine Checkliste zur Festlegung von Veränderung der Umstände, die eine
- Nachträgliche Verbesserung der Strategie erforderlich macht.

EnergyQuote Strategy Framework

Wegen der hohen Komplexität und Risiken in den liberalisierten Energiemärkten ist es jetzt mehr als je zuvor wichtig, ein Best Practice Framework zu setzen, um Preisrisiken als Teil einer Energiestrategie zu minimieren. Die

Entscheidung ein bestimmtes Risiko einzugehen, hängt von der Unternehmensstrategie, als auch von der Bereitschaft Risiken einzugehen und der Risikoauffassung mit Blick auf vorhergesagte Marktentwicklungen ab.

Risikomanagement ist von fundamentaler Wichtigkeit, jetzt wo sich der Markt von einem Strompool zu einem Spot- und Futuresmarkt entwickelt, und Anbieter ihren Kunden eine größere Produktvielfalt zur Verfügung stellen. Die Höhe des Risikos variiert von Produkt zu Produkt, mit einer Auswahl von einfachen Indizes, die lediglich der durchschnittlichen Marktbewegung folgen, bis zu der Fähigkeit, Positionen während der Vertragsdauer mit “lock” und “unlock” Mechanismen zu steuern.

Die Bildung einer präzisen Energiestrategie ist ein Muß, da dies Firmen erlaubt auf klaren Prinzipien aufzubauen und einem geraden Pfad zu folgen. Dies hilft Firmen bei sowohl Produktauswahl und Vorbereitung eines E-Tender. Die Energiestrategie besteht aus drei Bausteinen: Risikoanalyse, Beschaffungsrichtlinien und Einkaufsstrategie. Jeder einzelne Baustein muß einzeln analysiert werden, jedoch sollte die Strategie als ganzes betrachtet werden.

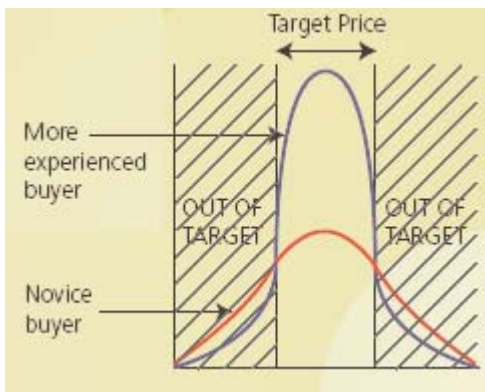
Risikoanalyse

Um eine effektive Risikoanalyse sicherzustellen, ist der erste wichtige Schritt die Erkenntnis der Risiken, die der Firma bevorstehen. Diese Felder sind:

- Risikoeinstellung
- Wichtigkeit von Energie für die Kostenstruktur und Wettbewerbsfähigkeit

- Liquidität
- Corporate Governance
- Wichtigkeit von Sicherheit

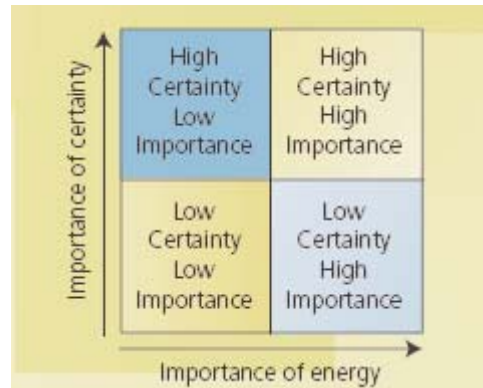
Fig 2



Nachdem die Firma bei einer Risikomanagementstrategie angekommen ist, sollte nun das Augenmerk der Anteilseigner auf die Erstellung von Beschaffungsrichtlinien fallen. Faktoren wie Beschaffungssicherheit und das Risikoprofil, das sich aus der Risikomanagementstrategie ergeben hat, bilden das Rückgrat der Beschaffungsrichtlinien.

Diese lassen sich am besten in Zusammenarbeit mit einem Consultant und Einkäufer erarbeiten. Die Beschaffungsrichtlinien setzen die Grenzen, in denen die Einkaufsstrategie arbeitet und stellt sicher, daß die Risikobereitschaft der Firma nicht überschritten wird. Die Erarbeitung klarer Beschaffungsregulationen erhöht signifikant die Effektivität der Einkaufsstrategie und die Wahrscheinlichkeit, Unternehmensziele zu erreichen.

Fig 3



Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie arbeitet innerhalb der von den Beschaffungsrichtlinien gesetzten Grenzen. Abhängig von Typ und Arbeitsweise des ausgewählten Produktes, können verschiedene finanzielle Grenzpunkte gesetzt werden, die helfen können, Einkaufsentscheidungen zu treffen. Durch die Verbindung von Geschäftsrichtlinien mit finanziellen Grenzwerten, können Maßnahmen getroffen werden, die Anteilseignern ein höheres Maß an Sicherheit und Kontrolle geben.

Fig 4

Product	Characteristics									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
a) Fixed	✓	✓	✓		✓					
b) Indexed	✓	✓		✓	✓					
c) Index Capped Collar	✓	✓		✓	✓	✓				
d) Block Lock				✓			✓	✓		✓
e) Block/Unlock				✓			✓	✓		✓
f) Financial*				✓		✓	✓	✓	✓	✓

- A** Volume constraint
- B** Time constraints
- C** Guaranteed budget compliance
- D** Outperform budget
- E** Resource constraints
- F** Maximum cost limits
- G** Importance of commodity cost
- H** Knowledge of energy market
- I** FSA compliance
- J** Attitude to speculation

Taking the next step