

Notfallplan Gas

Mit dynamischen Notfallplänen in Gasmangelsituationen schnell und flexibel reagieren

Seit 2020 befinden sich viele Unternehmen im Dauerkrise-Modus: Aufgrund der Coronapandemie kommt es zu stark gestiegenen Kosten und Versorgungsengpässen in der Supply Chain. Zudem spannt sich die Personalsituation weiter an – aktuell herrscht in einigen Unternehmen ein Krankenstand von bis zu 20% in Produktion und Verwaltung. Gleichzeitig stellt die Gaskrise die Unternehmen vor neue Herausforderungen.



Es bestehen große Unsicherheiten hinsichtlich der Versorgung in den nächsten Monaten. Hinzu kommt, dass Standardnotfallpläne, die in den meisten Unternehmen vorliegen, hier kaum greifen. Daher gilt es nun, passende und flexible Notfallpläne aufzustellen, um schnell auf verringerte Gaslieferungen reagieren zu können – und das bei reduzierter Mannschaft.

Welche konkreten Maßnahmen die Bundesnetzagentur im Fall einer Gasmangelsituation ergreift, ist aktuell noch unklar. Momentan setzt sie auf die Förderung freiwilliger Einsparungen durch das sog. „Gasauktions-Modell“. Unternehmen können dabei freiwillig eine Verbrauchsreduktion bzw. -abschaltung zu selbst bestimmten Zeitpunkten auf einer Plattform anbieten. Diese Angebote werden dann im Falle eines Engpasses auktioniert und die günstigsten Angebote erhalten den Zuschlag.

Abschaltungen in der Notfallstufe

Sollte die Notfallstufe eintreten übernimmt die Bundesnetzagentur die Rolle des Bundeslastverteilers. In diesem Fall sind etwa 50% des Gasverbrauchs für sog. geschützte Kunden (z.B. Krankenhäuser, Altenheime, private Kunden) vorgesehen. Für andere Industriezweige gibt es bisher keine festen Zusagen. Eine strikte Abschaltung nach Branchen ist aktuell jedoch nicht angedacht, es soll eine Abschaltung in Einzelfallentscheidungen bewertet werden. Hierbei werden Abschaltungen mit großen Einspareffekten bei kurzer Vorlaufzeit, möglichst geringen Schäden und geringen Einschränkungen der Versorgung der Bevölkerung bevorzugt. Dazu findet aktuell eine digitale Datenerhebung bei großen Gasverbrauchern (2.750 Firmen mit Anschlusskapazität >10 MWh/h) statt. Diese soll als Grundlage zur Abwägung von Abschaltungen dienen. Zusätzlich gab die Bundesnetzagentur eine Vulnerabilitätsstudie zur Untersuchung von Lieferketten und Systemrelevanz in Auftrag, die bis Oktober abgeschlossen werden soll. Im Ernstfall erhalten Unternehmen und deren Gasversorger eine sog. „Bezugsreduktionsanweisung“ und werden so über die Reduzierung informiert. Zusätzlich finden stündliche Verbrauchskontrollen durch die Gasversorger statt, die anschließend Rückmeldung an die Bundesnetzagentur geben.

Vor und während einer Gasmangelsituation gibt es für Unternehmen viele Möglichkeiten und Maßnahmen, um den möglichen Schaden zu begrenzen. Grundsätzlich ist hierbei zunächst einmal eine Artikelpriorisierung auf Basis des Deckungsbeitrags je Kubikmeter Gasverbrauch („Gas-DB“). Dieser berechnet sich wie folgt:

Gas-DB eines Artikels =
(**Artikelmätze - variable Artikelkosten**) /
(**Gasverbrauch des Artikels**)

Bei der Ermittlung dieser Kennzahl ist darauf zu achten, dass in den variablen Artikelkosten der aktuelle Gaspreis verwendet wird. Der

Deckungsbeitrag je m³ oder kWh Gasverbrauch bildet eine entscheidende Kennzahl für viele weitere Analysen entlang der Supply Chain, denn auf Basis dieser Kennzahl kann ein überproportionaler Teil des Deckungsbeitrags auch bei geringerer Gaszufuhr gerettet werden. Zusätzlich ermöglicht diese Priorisierung, sich flexibel auf unterschiedliche Gasversorgungsgrade einzustellen, da diese wie oben beschrieben aktuell nicht bekannt sind und möglicherweise im Zeitablauf auch stark schwanken seit können.

Losgrößenoptimierung

Im Bereich der Produktion kommt es in der Krise vor allem auf die optimale Losgröße an. Durch klassische Rüst- und Reinigungszeiten, bei denen Gas verbraucht wird, gehen Produktionskapazitäten verloren. Es ist von wesentlicher Bedeutung, die aktuellen Losgrößen zu analysieren und gegebenenfalls zu vergrößern, um möglichst wenig Verlust bei Rüst- und Reinigungsvorgängen zu verursachen. Dazu kann bspw. ein spezielles Losgrößenoptimierungsmodell genutzt



Ein übergreifendes Krisenmanagement stellt ein effektives Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche sicher.

Bernhard Höveler, Höveler Holzmann

Neben dem Gas-DB gibt es noch zahlreiche weitere Faktoren, die zu berücksichtigen sind. So sollte auch die Gasabhängigkeit der Supply Chain der Kunden mit der gleichen Akribie beleuchtet werden wie die eigene. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu überprüfen, inwiefern auch die Kunden weiterhin mit Gas versorgt werden. So sind bspw. Absätze an Kunden mit dem Status der „geschützten Kunden“ im Regelfall sicherer als Absätze an nicht geschützte Industriekunden, die wie bereits erwähnt bei der Gasverteilung nicht priorisiert werden. Es ist also notwendig, eine kundenbezogene Analyse durchzuführen, um sicher zu stellen, dass die priorisierte Verkaufsartikel auch priorisierte Beschaffungsartikel der Kunden sind.



Im Bereich der Produktion kommt es in der Krise vor allem auf die optimale Losgröße an.

Matthias Lütke Entrup, Höveler Holzmann

Die Kaufwahrscheinlichkeit des Kunden bestimmt darüber hinaus auch die sinnvolle Bestandsstrategie der Fertigwarenartikel. Hierzu können diese mit Hilfe einer ABC-XYZ Matrix strukturiert werden. Mit der Kategorisierung nach ABC wird dabei der Deckungsbeitrag der Fertigwaren beschrieben, mit XYZ jeweils die Kaufwahrscheinlichkeit vom Kunden in einer Gasmangelsituation. Anschließend werden Faktoren wie Lagerkapazitäten, Working Capital und artikelspezifischen Restriktionen (bspw. Verderblichkeit, von Kunden geforderte Restlaufzeiten etc.) in die Analyse einbezogen, um Ziellagerbestand je Fertigwarenartikel zu definieren. Bei begrenzten Lagerkapazitäten sollte bspw. eine Priorisierung nach Deckungsbeitrag pro Palettenstellplatz durchgeführt werden. So kann nun bei Fertigwaren mit hohem Deckungsbeitrag und hoher Kundenkaufwahrscheinlichkeit schon vor einer Gasmangelsituation ein strategischer Bestandsaufbau betrieben werden.

zunächst die Gasabhängigkeit des eigenen Beschaffungsmarktes ermittelt werden. Auf Basis von Datenbanken ist eine länderbasierte Lieferantklassifizierung problemlos möglich. Des Weiteren ist eine Ermittlung der Gasabhängigkeit je Artikel/Warengruppe nötig, denn es kann durchaus vorkommen, dass ein Artikel in einem Land mit großer Gasabhängigkeit beschafft wird, dieser Artikel jedoch möglicherweise keine große Gasabhängigkeit bei dem jeweiligen Lieferanten hat. Daraus ergibt sich anschließend eine Gasabhängigkeitsmatrix, mit deren Hilfe die Ergebnisse aus der Artikel- und Länder- bzw. Lieferantklassifizierung aufgezeigt und die dringlichsten Handlungsbedarfe identifiziert werden können. Bei hohen Abhängigkeiten geht es darum, möglichst zeitnah Risiken durch alternative Spezifikationen bzw. Lieferquellen zu reduzieren. Zeit ist hier ein kritischer Faktor, da mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Mitbewerber auf diese alternativen Lieferquellen zugehen werden.

Ein weiteres einkaufsbezogenes Thema ist – analog den Fertigwaren – die strategische Bestandssteuerung von Rohwaren. Dazu ist zunächst eine mehrstufige Stücklistenauflösung durchzuführen, um die oben beschriebene Priorisierung der Fertigwarenartikel nach Profitabilität und Sicherheit des Abverkaufs auf die entsprechenden Rohwaren herunterzubrechen. Zur Analyse der Rohwaren ist eine weitere ABC-XYZ Kategorisierung hilfreich. Dabei werden die Rohwaren zum einen nach ihrer Bedeutung für die kritischen Fertigwaren strukturiert (ABC), zum anderen fließt die Beschaffungsunsicherheit der Rohwaren in die Bewertung ein (XYZ). Strategische Bestände können nun bei den Rohwaren mit einer hohen Bedeutung für kritische Fertigwaren und hoher Beschaffungsunsicherheit aufgebaut werden, um in der Gasmangelsituation die kritischen Fertigwaren weiter produzieren zu können.

Implementierung

Nach der Analyse der vier Kernbereiche Vertrieb, Lager, Produktion und Einkauf geht es im nächsten Schritt um die Implementierung. Dazu stellt ein übergreifendes Krisenmanagement ein effektives Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche sicher. Hierzu ist wichtig, zeitnah eine gemeinsame Taskforce im Unternehmen aufzubauen, um direkt handlungsfähig zu sein, wenn der Krisenfall eintritt. Die Taskforce sollte aus relevanten Entscheidungsträgern entlang der gesamten Supply Chain bestehen, um ein vernetztes Denken über alle Bereiche hinweg zu ermöglichen. Ziel muss es sein, verschiedene Krisenszenarien aufzusetzen und vollständig durchzurechnen, um schnell Entscheidungen im Gesamtoptimum treffen zu können. Auch die anschließende effektive und schnelle Kommunikation von Entscheidungen ist dabei ein weiterer Aufgabenbereich der Taskforce.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass aktuell nicht absehbar ist, wie die Gasversorgung in den nächsten Monaten aussehen wird. Daher sind schon jetzt dynamische Notfallpläne vorzubereiten, um in unterschiedlichsten Gasmangelsituationen schnell und flexibel reagieren zu können. Wichtig ist dabei ein vernetztes Denken zu entwickeln, um zu bewerten, welche sich untereinander beeinflussenden Effekte eine Gaskrise entlang der Supply Chain hat. Um diese dynamischen Wechselwirkungen gesamthaft in Einklang zu bringen, ist eine Taskforce mit Entscheidungsträgern der relevanten Funktionen empfehlenswert. So lässt sich ein Schaden für das Unternehmen zwar vermutlich nicht vollständig abwenden, das Schadensausmaß aber doch deutlich reduzieren.

Bernhard Höveler, Gründer und Managing Partner, und Matthias Lütke Entrup, Partner, Höveler Holzmann, Düsseldorf
hoeveler@hoeveler-holzmann.com
www.hoeveler-holzmann.com

KOLUMNE: STANDPUNKT



Eher Freund statt Feind: Open Badges

Eine Schlüsseltechnologie für ein neues Zeitalter der Effizienz

Erinnern Sie sich noch an die Zeiten, in denen qualifizierte Arbeitskräfte im Überfluss vorhanden und Energie und Gas unbegrenzt verfügbar waren? Diese Zeiten sind vorbei. Die hohen Energiepreise und der Fachkräftemangel bedrohen die Existenz einiger Unternehmen. Wir müssen uns daher genau überlegen, was wir als Branche dieser neuen Realität entgegensetzen haben.



Patrick Ramberg Singler, Munio

Das Problem der hohen Energiepreise können wir nicht lösen. Doch gemeinsam können wir etwas gegen die zu langsam voranschreitende Mobilität der Arbeitskräfte in Europa unternehmen. Es steht außer Frage, dass es zu viele Hindernisse für die grenzüberschreitende Übertragung und Anerkennung von Kompetenzen gibt. Jetzt müssen wir uns auf einen gemeinsamen, einfachen Weg verständigen, um die Fähigkeiten unserer Arbeitskräfte verifizierbar zu machen.



Was brauchen wir?

Kompetenzen und Qualifikationen müssen vergleichbar werden, egal, woher sie stammen. Indem wir die gleichen Standards verwenden, überwinden wir Silodenken und arbeiten effizienter. Dies erhöht die Effizienz aller Prozesse, die nötig sind, um die richtigen Leute zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen. Als Marktführer für Zugangssysteme in den größten Industrieparks Norwegens wissen wir, dass es funktioniert.

Wie sieht die Lösung aus?

Wenn Kompetenz gleich Kompetenz sein soll, muss sie den vereinbarten Standards entsprechen – egal, wo sie erworben wurde. Damit unsere Branche dieses Ziel erreicht, brauchen wir Systeme, die Kompetenzen aussagekräftig und vertrauenswürdig dokumentieren. Qualifikationen müssen leicht überprüft, nachverfolgt und übertragen werden können. Das Personal muss seine Zertifizierungen und Schulungen grenzüberschreitend nutzen können, und sie müssen in jedem LMS gleich bewertet werden.

Leichter gesagt als getan, denken Sie? Keineswegs. Ein Beispiel ist das Open-Badges-System, das wir unterstützen. Mithilfe von standardisierten und überprüfbaren digitalen Abzeichen mit eingebetteten Leistungs-Metadaten könnten wir die Mobilität von Fachkräften effektiv verbessern. Es gibt vielversprechende Entwicklungen in diesem Bereich, die beitragen, das Vertrauen in die durch Open Badges verifizierten Zeugnisse weiter zu stärken.

Dazu gehört zum Beispiel die Verwendung von Blockchain zur Ausstellung und Protokollierung von Zertifizierungen. Auf diese Weise gibt es eine einzige zuverlässige Informationsquelle, in der alle Daten nachverfolgt und gespeichert werden.

Was sind die Vorteile?

Das Potenzial ist enorm. Wenn wir die Hindernisse beseitigen, die uns heute bei der Personalbeschaffung begegnen, schaffen wir die Voraussetzungen für eine reibungslose Projektabwicklung. Weniger Zeitaufwand für die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften und der Verzicht auf die Schulung derjenigen, die die Kompetenzen bereits besitzen, bedeutet profitablere und effizientere Arbeitsweisen.

Aus Erfahrung wissen wir, dass eine Standardisierung der Art und Weise, wie wir Personal ausbilden und Kompetenzen überprüfen, der Schlüssel zum Erfolg ist.

Patrick Ramberg Singler, VP Sales Europe, Munio, Tønsberg, Norwegen

■ n.prs@munio.no
■ n.www.munio.no/de