



LIEFERKETTE ALS STRATEGISCHER HEBEL

Wie deutsche Netzbetreiber die Supply-Chain-Transformation
angehen können



Jenseits von Supply Chain Light – ein Plädoyer für strategische Lieferkettentransformation in der Energieinfrastruktur

Die deutsche Netzwirtschaft steht vor einer historischen Investitionsaufgabe. Übertragungs- und Verteilnetzbetreiber sollen bis 2045 Hunderte von Milliarden Euro in den Aus- und Umbau der Strom- und Gasinfrastruktur investieren. Verschiedene Schätzungen gehen allein für das Stromnetz von einem Investitionsbedarf von über 600 Milliarden Euro in den nächsten zwei Jahrzehnten aus (IMK/Universität Mannheim, IMK Study 97, Dezember 2024 beziffern z.B. den Gesamtinvestitionsbedarf für das deutsche Stromnetz bis 2045 auf 651 Milliarden Euro).

Diese Ausgangslage stellt die Netzwirtschaft vor neue Anforderungen. Während Branchen wie Automotive, Pharmaindustrie oder Consumer Electronics unter globalem Wettbewerbsdruck ihre Lieferketten in echte strategische Wettbewerbsvorteile verwandelt haben – mit konsequenter Digitalisierung, Tier-n-Lieferantenmanagement, dynamischer Beschaffungsstrategie und resilienter Netzwerkarchitektur –, stehen viele Netzbetreiber heute vor der Herausforderung, diesen Entwicklungsschritt unter enormem Zeitdruck nachzuvollziehen. Man beschafft. Man listet Lieferanten. Man hat Rahmenverträge. Das erfüllt intern den Anspruch eines „Supply Chain Managements“ – reicht aber angesichts der neuen Marktdynamik kaum mehr als ein verwalteter Einkaufsprozess aus: Supply Chain Light in einem Umfeld, das High-End-Supply-Chain-Fähigkeiten verlangt.

Die zentrale These dieses Artikels: Netzbetreiber in Deutschland stehen vor der dringenden Aufgabe, die strategische Dimension ihrer Lieferkette neu zu bewerten – denn der veränderte Markt lässt wenig Spielraum für ein „weiter wie bisher“.

Ausgangslage: Strukturelle Besonderheiten der Netzwirtschaft

Die Gründe für den bislang anderen Entwicklungspfad der Netzwirtschaft gegenüber anderen Branchen sind nicht zufällig – sie sind strukturell. Erstens ist der Netzbetrieb ein natürliches Monopol. Ohne Wettbewerb um Endkunden entfällt ein zentraler externer Treiber für operative Exzellenz. Die Regulierung schafft zwar Anreize für Effizienzgewinne, aber diese wirken mit erheblichem Zeitverzug und belohnen eher das Einhalten von Budgetvorgaben als Lieferketteninnovation.

Zweitens haben historisch gewachsene Einkaufsstrukturen dazu geführt, dass die Beschaffungsfunktion in vielen Netzbetreiberorganisationen noch nicht vollständig strategisch positioniert und ausreichend mit dem Asset-Management oder der Investitionsplanung vernetzt ist. Einkauf und Technik agieren mitunter in parallelen



Prozessen – was dazu führen kann, dass Beschaffungsentscheidungen später als ideal getroffen werden.

Drittens – und das wird in seiner Tragweite noch nicht überall vollständig antizipiert – hat die aktuelle Investitionswelle die Marktposition vieler Netzbetreiber grundlegend verändert. Wer früher als großer Abnehmer Lieferantenpreise wesentlich mitbestimmen konnte, sieht sich heute in einem Umfeld, in dem Transformatorenhersteller, Kabellieferanten und Schaltanlagenhersteller Lieferzeiten von drei bis fünf Jahren kommunizieren, Preiserhöhungen von 30 bis 60 Prozent innerhalb weniger Jahre durchgesetzt haben und Kapazitäten bevorzugt an internationale Großkunden mit attraktiveren Margen vergeben. Der Markt hat sich verändert – und die Lieferkettenstrategien der Netzbetreiber müssen diesem Wandel folgen.

Der Transformatorenmarkt illustriert die veränderte Lage eindrucksvoll: Lieferzeiten für Großtransformatoren haben sich auf bis zu 72 Monate verlängert. Ohne strategische Lieferantenpartnerschaften und vorausschauende Bedarfsplanung wird Investitionsfähigkeit zur echten Herausforderung.

Hinzu kommt eine zunehmende Konzentration auf der Lieferantenseite. In mehreren kritischen Produktkategorien – Leistungstransformatoren, Hochspannungskabel, SF6-freie Schaltanlagen – gibt es weltweit nur noch eine Handvoll Hersteller mit relevanter Kapazität. Mangelnde Lieferantendiversifizierung und fehlende Sichtbarkeit in die Tier-2- und Tier-3-Lieferkette sind für Netzbetreiber heute existenzielle Risiken – keine theoretischen Planspiele.

Schließlich wirkt die Regulierungssystematik selbst als dämpfender Faktor für Transformationsgeschwindigkeit. Im CAPEX-getriebenen Regulierungsrahmen der Anreizregulierung werden Investitionskosten weitestgehend weitergegeben; der Handlungsdruck für Beschaffungsoptimierung ist damit begrenzt. Wer zu teuer einkauft, kann das in vielen Fällen auf die Netzentgelte umlegen. Diese Logik mag regulatorisch folgerichtig sein – sie birgt jedoch das Risiko, dass Kostenbewusstsein und Veränderungsimpulse strukturell abgeschwächt werden.

Von Supply Chain Light zur High-End Supply Chain Strategie

Was unterscheidet eine reaktive Einkaufsorganisation von einer wirklich strategischen Supply Chain? In der Automobilindustrie, dem Luft- und Raumfahrtsektor oder der Pharmaindustrie hat sich in den letzten drei Jahrzehnten ein grundlegend anderes Verständnis durchgesetzt: Die Lieferkette ist kein Kostencenter, sondern ein Wettbewerbsvorteil. Sie wird aktiv gestaltet, nicht nur verwaltet.



Für Netzbetreiber übersetzt sich das in eine klare strategische Agenda. Eine High-End Supply Chain Strategie in der Netzwirtschaft bedeutet: vollständige Transparenz über alle Lieferantenstufen, proaktives Kapazitätsmanagement bei strategischen Lieferanten, integrierte Bedarfs- und Beschaffungsplanung über einen Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren, datengetriebenes Lieferantenrisikomanagement sowie konsequente Make-or-Buy-Analysen auch für bislang als selbstverständlich outgesourcte Leistungen.

Das ist kein akademisches Modell. Es ist die operative Grundlage für eine Branche, die ihren Investitionsplan tatsächlich umsetzen will. Wer ohne diese Fähigkeiten in die Gigawatt-Ausbaurunde geht, riskiert, nicht an fehlenden Genehmigungen zu scheitern, sondern an fehlenden Transformatoren.

Die fünf wichtigsten Veränderungsbedarfe

Unternehmen mit klar priorisierten, margenstarken Segmenten erhöhen ihre Handlungsfähigkeit signifikant. Portfolio-Management ist dabei keine reine Strategieübung, sondern eine Voraussetzung für Geschwindigkeit, Investitionswirksamkeit und klare Prioritätensetzung.

- **Strategische Lieferantenentwicklung statt transaktionaler Einkaufslogik**

Es lohnt sich, die Beziehung zu Lieferanten neu zu denken und weg von einer primär transaktionalen hin zu einer partnerschaftlichen Logik zu entwickeln. In einem Markt, in dem Kapazität knapper ist als Nachfrage, entscheidet die Qualität der Lieferantenbeziehung über Liefer- und Termintreue. Das erfordert den Aufbau strategischer Partnerschaften mit Schlüssellieferanten: gemeinsame Kapazitätsplanung, technologische Roadmap-Abstimmung, Early Supplier Involvement in die Investitionsplanung und – wo sinnvoll – langfristige Volumengarantien im Austausch für Kapazitätsreservierungen. Was Volkswagen oder BASF seit Jahrzehnten selbstverständlich praktizieren, gewinnt auch in der Netzwirtschaft zunehmend an Relevanz.

- **Ende-zu-Ende-Transparenz über die gesamte Lieferkette (Tier-n-Visibility)**

Viele Netzbetreiber haben gute Kenntnis ihrer direkten Lieferanten – aber belastbare Informationen über deren Vorlieferanten sind oft noch lückenhaft. Das ist eine Verwundbarkeit, die es zu adressieren gilt. Engpässe entstehen nicht selten beim Tier-1-Lieferanten, sondern bei Rohstoffprozessoren, Magnetkernproduzenten oder Spezialharzen zwei und drei Stufen tiefer. Eine strategische Supply Chain erfordert daher systematische



Transparenz über alle relevanten Lieferstufen, digitale Risikomonitoring-Tools und klare Eskalationsszenarien für kritische Abhängigkeiten. Lithium aus einer einzigen Quelle, Kupfer von einem einzigen Händler, Siliziumkarbid von einem einzigen Veredler – solche Konzentrationsrisiken müssen in der Netzwirtschaft sichtbar gemacht werden.

- **Integrierte, mehrjährige Bedarfs- und Kapazitätsplanung**
Supply Chain beginnt nicht beim Bestellvorgang, sondern bei der Investitionsplanung. Eine der zentralen Herausforderungen in vielen Netzbetreiberorganisationen: Asset-Management, Netzplanung und Beschaffung arbeiten mit unterschiedlichen Zeithorizonten, unterschiedlichen Systemlandschaften und noch unzureichender Abstimmung. Das Resultat können Bedarfsmeldungen sein, die beim Einkauf ankommen, wenn attraktive Marktkapazitäten bereits vergeben sind. Eine High-End Supply Chain erfordert eine rollierende 5- bis 10-Jahres-Bedarfsplanung, die direkt in Lieferantengesprächen und Kapazitätsreservierungen mündet. Branchen wie die Halbleiterindustrie haben gezeigt, welche Konsequenzen eine fehlende Abstimmung haben kann – und welche Milliardeninvestitionen nötig werden, um versäumte Planung nachträglich zu korrigieren.
- **Professionelles Lieferantenrisikomanagement als Daueraufgabe**
Das Risikoprofil der Lieferkette in der Netzwirtschaft hat sich in den letzten fünf Jahren fundamental verändert: Geopolitische Spannungen (Abhängigkeiten von chinesischen Seltenerd-magneten, osteuropäischen Kupferverarbeitern), Klimaereignisse (Überschwemmungen in Lieferantenregionen), finanzielle Instabilität bei mittelständischen Speziallieferanten und regulatorische Veränderungen (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, CBAM) schaffen neue Verwundbarkeiten, die operativ kaum zu managen sind, wenn man sie nicht strategisch antizipiert. Gefragt ist ein kontinuierliches, datengestütztes Risikoscoringmodell für alle strategischen Lieferanten – kombiniert mit belastbaren Notfallplänen, alternativen Sourcingoptionen und regelmäßigen Stress-Tests der Lieferkette.
- **Digitalisierung der Supply Chain als Enabler, nicht als IT-Projekt**
Viele Netzbetreiber haben in den letzten Jahren ERP-Systeme eingeführt oder modernisiert – ein wichtiger Schritt, der allerdings das Thema Supply Chain Digitalisierung noch nicht vollständig abdeckt. Die entscheidenden Fragen liegen nicht allein im Transaktionssystem, sondern in der Fähigkeit, Lieferkettendaten entlang aller Stufen zu aggregieren, zu analysieren und in Echtzeit zur Entscheidungsunterstützung zu nutzen. Supply-Chain-



Control-Tower, KI-gestützte Bedarfsprognosen, digitale Lieferantenportale und automatisierte Risikofrühwarnsysteme sind in anderen Industrien bereits Standardwerkzeuge. Für Netzbetreiber stellen sie noch weitgehend eine Entwicklungsoption dar – obwohl die Datenbasis vorhanden und der Handlungsdruck erheblich ist.

Fazit: Der richtige Moment für strategische Weichenstellungen

Es ist berechtigt, die Netzwirtschaft als Sonderfall zu behandeln – reguliert, monopolistisch, gemeinwohlorientiert. Und ja: Sie unterliegt anderen Marktbedingungen als ein Automobilkonzern. Aber die Investitionsaufgabe, die vor ihr liegt, ist vergleichbar mit den größten industriellen Transformationsprogrammen der Nachkriegsgeschichte. Und diese Aufgabe stellt neue Anforderungen an Beschaffungsfähigkeiten und Lieferkettenmanagement.

Andere Branchen haben unter externem Druck – Kostenwettbewerb, Disruption, Lieferkettenkrisen – gelernt, ihre Versorgungsstrukturen als strategisches Asset zu begreifen. Die Netzwirtschaft stand lange unter einem anderen Vorzeichen. Das hat sich geändert. Jetzt kommt es darauf an, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und die nötigen Weichenstellungen frühzeitig vorzunehmen.

Netzbetreiber, die heute in eine strategische High-End Supply Chain investieren, schaffen die operative Grundlage, um die Energiewende mit der erforderlichen Geschwindigkeit und Verlässlichkeit umzusetzen. Die Lieferkette ist der kritische Pfad des Netzausbaus.

Die fünf beschriebenen Veränderungsbedarfe sind kein Wunschzettel. Sie beschreiben, was eine Branche braucht, die ihre gesellschaftliche Verantwortung unter veränderten Marktbedingungen erfüllen will. Strategische Lieferantenentwicklung, Tier-n-Transparenz, integrierte Mehrjahresplanung, professionelles Risikomanagement und eine konsequente Digitalisierung der Beschaffungsfunktion sind keine Luxusinvestitionen – sie sind die Grundvoraussetzungen für Investitionsfähigkeit im Energiewenderahmen.

Der erste Schritt ist oft der entscheidende: die eigene Positionierung der Beschaffungsfunktion ehrlich zu bewerten und den Unterschied zwischen strategischem Lieferkettenmanagement und operativem Einkauf klar zu benennen. Dieser Perspektivwechsel erfordert Mut – und die Bereitschaft, die eigene Organisation weiterzuentwickeln. Doch genau das ist die Aufgabe von Strategie.



Ihr Ansprechpartner



Dieter Giessbach
Associate Partner

Bleichstraße 20
40212 Düsseldorf
dieter.giessbach@argonandco.com

Über Argon & Co

Argon & Co Deutschland ist Teil eines globalen Beratungsnetzwerks, das sich auf Operations- & Transformationsstrategie spezialisiert hat. Mit 18 Standorten weltweit verbinden wir internationale Exzellenz in den Bereichen Supply Chain, Manufacturing, Logistics, Procurement, Finance und Shared Services mit starker lokaler Expertise im DACH-Raum. Von unseren Büros in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich aus begleiten wir Unternehmen dabei, nachhaltige Veränderungen zu realisieren und messbare Ergebnisse zu erzielen.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir pragmatische, umsetzungsstarke Lösungen, die operative Exzellenz, digitale Transformation und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Unsere Beraterinnen und Berater sind engagierte Partner, die Verantwortung übernehmen und Veränderung wirksam gestalten.

Global vernetzt, lokal verankert.