

Einkauf in der Branche für Erneuerbare Energien

Verdrehte Einkaufswelt

Kaum eine Branche ist in den letzten Jahren so stark gewachsen wie die der Erneuerbaren Energien. Nachrichten über Rekordzahlen bei der Installation neuer Anlagen (Windenergie-, Biogas- oder photovoltaische Anlagen), überdurchschnittlich steigende Mitarbeiterzahlen und der Ausbau von Produktionskapazitäten können fast wöchentlich den Medien entnommen werden. Dieses Wachstum ist auch eine Herausforderung für den Einkauf.

Um den Nachfrageboom bei Erneuerbaren Energien besser verstehen zu können, ist es wichtig, die Hintergründe und die Funktion des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) zu kennen: Die Netzbetreiber müssen gemäß dem EEG den aus Erneuerbaren Energien generierten Strom bevorzugt abnehmen und diesen zu festgelegten Sätzen vergüten. Die Dauer dieser Abnahmeverpflichtung ist garantiert für 20 Jahre zuzüglich des Jahres der Inbetriebnahme. Bei der Verstromung von Biogas wird zusätzlich die genutzte Wärme vergütet.

Die Gestaltung des Gesetzes ist ein zweckmäßiges Instrument, um einer jungen Industrie zum Wachstum und letztendlich zum Durchbruch zu verhelfen. Das EEG führte besonders durch die Planungssicherheit bei Investitionsvorhaben in den Erneuerbaren Energien zu einem sprunghaften Anstieg der Nachfrage. Diese Vorteile wurden auch im Ausland erkannt, so dass das EEG schon in mehr als 40 Ländern Nachahmer gefunden hat. Entweder wurde die deutsche Vorlage kopiert oder zumindest in Grundzügen übernommen.

Durch die jährlich festgelegte Absenkung der Vergütungssätze ist ein Ende der Subventionierung des grünen Stroms bereits heute klar definiert. Darüber hinaus hält die Politik den Kostendruck hoch, indem Sie die Vergütungshöhen und die Förderungsmodalitäten im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen regelmäßig auf den Prüfstand stellt. So jüngst geschehen bei der Novellierung des EEG, wobei die Vergütung für Strom aus Photovoltaikanlagen in den nächsten Jahren stärker abgesenkt wird als

ursprünglich geplant. Änderungen hinsichtlich der optimierten Nutzung der Technik gibt es in der Wind- und Bioenergie.

Herausforderungen aus Einkaufssicht

Der Erneuerbare-Energien-Markt ist nicht ein über Jahre bzw. Jahrzehnte konsolidierter Markt, wie wir ihn etwa in der Kraftwerks- oder Automobilindustrie vorfinden. Aus diesem Grund hatten Unternehmen bereits von Beginn an mit wenigen Einkaufsmöglichkeiten zu leben. Im Umkehrschluss führt dies dazu, dass der Einkauf nicht mit einem immer enger werdenden Markt zu leben gelernt hat und sich über die Zeit, die notwendige Erfahrung erarbeiten konnte.

Aufgrund der Mechanismen der Gesetzgebung herrscht eine hohe Nachfrage nach Komponenten zur Herstellung von z.B. Windenergieanlagen oder Photovoltaiksystemen, die es zu befriedigen gilt. Dagegen ist die Menge an verfügbaren Komponenten und Rohstoffen limitiert und führt in der Konsequenz zu einem Nachfrageüberhang am Erneuerbare-Energien-Markt. Diese „Bottlenecks“ stellen den technischen Einkauf vor die Herausforderung,

- deren Verfügbarkeit sicherzustellen,
- die benötigten Mengen frühzeitig einzukaufen,
- langfristige Partnerschaften aufzubauen und
- bei der Vielzahl neuer Lieferanten z. B. in Fernost, die Qualität zu garantieren.

Wie groß die Nachfrage in bestimmten Märkten ist, illustriert die Aussage eines Vertriebsmitarbeiters eines namhaften Windkraftanlagenherstellers auf der Hannover Messe 2008: „Wir bekommen gar keine Vertriebsprovision mehr, weil es sich in der Windenergieindustrie um einen reinen Zuteilungs-/ Verteilmarkt handelt.“ Auch in der Photovoltaikindustrie agieren Einkäufer mehr und mehr als Bittsteller, um die benötigten Komponenten in erforderlicher Qualität zu beschaffen. Grund für



diese Situation ist die geringe Anzahl von Siliziumherstellern, dem grundlegenden Rohstoff für Solarzellen.

In der Erneuerbare-Energien-Branche liegt die Marktmacht häufig bei den Herstellern (Windenergie und Photovoltaik), die sich aufgrund der geringen Verfügbarkeit von Gütern entscheiden können, an welchen Kunden sie diese verkaufen. Hier ist Beschaffungsmarketing gefragt. Die wichtigste Aufgabe und Funktion eines Einkäufers ist es, seine Unternehmung als Partner interessant zu machen und das Vertrauen der Hersteller zu gewinnen, sei es mit Hilfe einer Aussicht auf eine langfristige Partnerschaft oder neue Markteintrittsoptionen. Eine zusätzliche Herausforderung neben der knappen Verfügbarkeit von Komponenten und Rohstoffen stellt der Fachkräftemangel im technischen Einkauf dar. Technische Einkäufer auf dem deutschen

Der Autor



Stefan Weber hat im Februar 2007 die Weber Consulting gegründet. Der Dipl.-Betriebswirt war als strategischer Einkäufer bei den Firmen Vaillant GmbH und Conergy AG tätig.



Siemens Wind Power stellt im dänischen Brande seine bis zu 52 Meter langen und etwa zwölf Tonnen schweren Rotorblätter ohne Klebstoffe und Chemikalien her. Hauptbestandteil ist Fiberglas (Foto: Siemens)

Arbeitsmarkt sind Mangelware. Sucht man zudem Mitarbeiter, die sich durch langjährige Erfahrungen und Fachkenntnisse im Erneuerbare-Energien-Bereich auszeichnen, so merken Firmen schnell, dass derartige Stellen nur schwierig oder gar nicht zu besetzen sind. Im Zuge der immer stär-

Knappe Güter

Photovoltaik

- Silizium
- Zellen
- Solarglas (hier sind sich die Experten noch nicht einig, es bleibt abzuwarten, ob es langfristig zu Engpässen kommen wird)

Wind

- Getriebe
- Getriebelager

ker werdenden Nachfrage und der Internationalisierung ist eine nachhaltige Einkaufsstrategie unumgänglich. Viele Firmen aus der Erneuerbare-Energien-Branche sehen dieser Herausforderung entgegen, was die Vielzahl an Stellenangeboten für technische Einkäufer und Einkaufsleiter belegt. Die zunehmende Internationalisierung des Erneuerbaren-Energien-Marktes und die ausländische Konkurrenz geben ein Schritthalten mit den aktuellen Marktentwicklungen sowie die Präsenz der Unternehmen in diesen Märkten unbedingt vor. Was kann der Einkauf tun?

In einem Markt, der durch Nachfrageüberhang gekennzeichnet ist und einem ständigen Wandel unterliegt, ist es wichtig, an wesentlichen strategischen Techniken und Mechanismen festzuhalten.

Knappe Güter in den Erneuerbaren Energien

Grundlegend für einen funktionierenden Einkauf ist, dass die Einkaufs- und Unternehmensstrategie im Einklang stehen müssen. Die Gleichstellung mit anderen strategischen Einheiten des Unternehmens ist notwendig, um die Position des Einkaufs zu stärken und ihm den gebührenden Stellenwert zu geben. Um eine Planungssicherheit zu haben und alle zur Verfügung stehenden Beschaffungsmärkte auszuschöpfen, muss der Einkauf in der Erneuerbare-Energien-Branche langfristig und international ausgerichtet sein.

Zudem müssen regelmäßige Marktanalysen hinsichtlich der Versorgungssicherheit und der Weiterentwicklung des Marktes durchgeführt werden, um

schnell auf sich abzeichnende Veränderungen reagieren zu können. Es gibt keinen allgemeinen PV- oder Wind-Index, daher müssen Firmen durch Prognosen und Analysen die mittelfristige Entwicklung einschätzen können. Ebenso ist es wünschenswert, dass unternehmensintern eine regelmäßige Abstimmung mit den Vertriebsabteilungen stattfindet, um die benötigten Mengen planen zu können. Je größer das Netzwerk eines Einkäufers in der Branche ist, umso besser ist dessen Marktübersicht und Reaktionsfähigkeit auf Marktentwicklungen bzw. -veränderungen. Aus diesem Grunde ist dem Aufbau und der kontinuierlichen Pflege von Kontakten eine nicht zu unterschätzende Bedeutung beizumessen. Das internationale Marktumfeld erfordert eine Souveränität sowohl hinsichtlich der Sprachkenntnisse als auch des Umgangs mit anderen internationalen Geschäftspartnern. Die Erneuerbare-Ener-

Das Unternehmen

Weber Consulting unterstützt Unternehmen bei der Optimierung und Verbesserung des Einkaufs. Das Unternehmen ist fokussiert auf den Energiemarkt und übernimmt dort auch die operativen Tätigkeiten im Einkauf wie bspw. die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lieferantenverhandlungen. Auf Basis von spezifischen Kosten- und Struktur-Analysen entwickelt Weber Consulting ein mittel- und langfristig ausgerichtetes xEinkaufskonzept für seine Kunden.

gien-Branche ist noch keine entwickelte Industrie, daher ist eine Offenheit gegenüber neuen technischen Lösungen und alternativen Wegen äußerst wichtig. Für spezielle Projekte, in denen Know-how bzw. Manpower fehlt, besteht die Möglichkeit externe Ressourcen aus dem Bereich der Engineering- und Einkaufsdienstleistungen als temporäre und flexible Unterstützung zu nutzen.

Weitere Möglichkeiten für den Einkauf zu agieren, bestehen beispielsweise in der Neu- bzw. Umstrukturierung von Einkaufsabteilungen bzw. -prozessen, in der Durchführung von Zielmarktrecherchen oder dem Ausbau der internationalen Verhandlungsführung.

Die Möglichkeiten, die der internationale Einkauf bietet, werden noch nicht ausreichend genutzt, so wie es in anderen Branchen bereits üblich ist.

Einkauf muss von der Unternehmensführung als strategischer Erfolgsfaktor gesehen werden. Hierfür ist eine gute interne Vernetzung der Einkäufer innerhalb der Unternehmung unabdingbar.

Der Verknappung personeller Ressourcen kann durch interne Aufbaumaßnahmen von qualifizierten und erfolgsversprechenden jungen Mitarbeitern für den Einkauf entgegengewirkt werden.

Fazit: Aufgrund der Marktmacht der Hersteller ist der Einkauf in den Märkten der Erneuerbaren Energien schwierig, dennoch bestehen für gut strukturierte und qualifizierte Einkaufsabteilungen Möglichkeiten positive Resultate zu erzielen.

In vielen Fällen wird der Einkauf zukünftig als strategische Unternehmenseinheit maßgeblich den Erfolg ausmachen.

Ob Engpässe in den Erneuerbaren Energien mittel- bis langfristig aufgehoben werden, hängt in erster Linie von den Gesetzgebungen in den großen Märkten und der Entwicklung des Ausbaus von Produktionskapazitäten ab.

Stefan Weber
www.weber-con.de

„Wir bekommen gar keine Vertriebsprovision mehr, weil es sich in der Windenergieindustrie um einen reinen Zuteilungs-/ Verteilmarkt handelt.“