

Immer mehr erkennen die Energieproduzenten den Wert der Sonnenenergienutzung. Ganze Felder werden zur Installation solcher Sonnenenergiekollektoren genutzt.



# Herausforderungen für den Einkauf in der Photovoltaik

## Internationalität ist gefragt

Steigende Öl- und Gaspreise, Exportabhängigkeit und CO<sub>2</sub>-Emissionen sind nur einige Gründe, die für den Ausbau erneuerbarer Energien sprechen. Welche Schwierigkeiten, Besonderheiten und Bedürfnisse prägen den Bereich Einkauf im Sektor der erneuerbaren Energien und speziell der Photovoltaik? Weber Consulting ist als Einkaufsberatung seit vier Jahren in diesem noch recht jungen Markt tätig. Im Folgenden werden die Herausforderungen an Einkäufer und Unternehmen, insbesondere unter dem Blickwinkel der markt- und unternehmensbezogenen Einflüsse, erläutert.

Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Photovoltaik-Industrie nicht über Jahre hinweg organisch gewachsen. Sie wurde von Anfang an stark geprägt von den Auswirkungen der Gesetzgebung. Dabei wuchs sie mit einer höheren Geschwindigkeit als andere Industrien. Die

Verfügbarkeit von Photovoltaikmodulen ist seit der Überarbeitung des ‚Erneuerbare-Energien-Gesetzes‘ (EEG) im Jahre 2004 stark eingeschränkt. Der Markt konnte sich der Verknappung nicht so schnell anpassen, sich dementsprechend aufstellen und reagieren.

Somit ist das EEG der treibende Motor für diese Entwicklung: Mit staatlicher Förderung im Rücken wurde eine Vielzahl von photovoltaischen Anlagen installiert. Diese Nachfrage beeinflusste direkt den Bedarf an Rohstoffen und Maschinen zur Herstellung der Siliziumzellen und der Module.

Der Rohstoff Silizium, welcher zur Herstellung der Solarzellen verwendet wird, ist ein knappes Gut auf dem Weltmarkt. Die beschränkte Verfügbarkeit kann dazu führen, dass die nachgelagerten Produktionsstufen zu wenig ausgelastet sind: Das betrifft beispielsweise die Ingots (Siliziumblock zur Weiterverarbeitung im Wafer). Ein Wafer ist eine dünne Siliziumscheibe zur Weiterverarbeitung in Solarzellen und Zellproduktion. Aufgrund des hohen Preisniveaus und der

Nachfrage haben die Hersteller eine starke Marktmacht. Sie zieht sich durch alle Ebenen des Modulherstellungsprozesses, beginnend bei den Siliziumherstellern bis hin zu den Modullieferanten.

## Bei der Photovoltaik zählen die langfristigen Kundenbeziehungen

Nach Erfahrung von Branchenexperten von Weber Consulting ([www.webercon.de](http://www.webercon.de)) gerät der Einkäufer deshalb leicht in eine Bittstellerposition und sieht sich mit marktbezogenen Herausforderungen konfrontiert, auf die es zu reagieren gilt. In einem von Verknappung und Abhängigkeit geprägten Markt ist eine langfristige Lieferanten-Kunden-Beziehung ein Schlüsselfaktor. Es ist eine der zentralen Aufgaben des Einkäufers, eine langfristige Partnerschaft mit seinen Lieferanten aufzubauen, indem er

- das eigene Unternehmen als zuverlässigen und kooperativen Partner präsentiert und ‚Marketing‘ für sein Unternehmen betreibt,

- den potentiellen Partnern die Option zum Markteintritt in neue Märkte anbietet, in denen das Unternehmen möglicherweise schon mit anderen Technologien aktiv ist und ein Vertriebsnetz, die Infrastruktur, geschäftliche Kontakte und Erfahrungen bereits vorhanden sind,
- innovatives Denken und Handeln als ‚Alleinstellungsmerkmal‘ anbietet, um gemeinsam alternative technische Lösungen zu entwickeln.

Im Rahmen ihrer Projekte wurden Berater als Einkäufer immer wieder mit einigen branchentypischen Besonderheiten konfrontiert: Einige Modulproduzenten denken kurzfristig und opportunistisch. Solange sie in aktuellen Märkten einen hohen Absatz haben, möchten sie vorerst nicht investieren, um neue Märkte zu erschließen.

Darüber hinaus scheuen sich einige Hersteller, sich langfristig zu binden, weil sich der Markt für Photovoltaikprodukte auch entspannen könnte. Aber Prognosen im Hinblick auf den Zeitpunkt des Nachfragerückgangs sind schwierig. Eine entsprechende Preis-Mengen-Klausel in den Vertrag aufzunehmen, ist deshalb eine Möglichkeit, auf plötzlich auftretende Schwankungen reagieren zu können.

### Der strategische Aufbau des Einkaufs muss eingeführt werden

Um auf diese marktbezogenen Herausforderungen bestmöglich reagieren zu können, müssen Unternehmen in der Photovoltaikbranche strategisch stark aufgestellt sein. Dabei gibt es einige Bereiche, auf die man als Einkäufer ein besonderes Augenmerk legen sollte.

Häufig müssen die Berater bei ihren Auftraggebern Barrieren überwinden, um die Einkaufsabteilung strategisch aufzustellen. Solche Problemstellungen und die nachfolgend beschriebenen Lösungsansätze sind nicht nur in der Photovoltaikbranche zu finden, sondern können auch auf Unternehmen mit anderen technischen Schwerpunkten übertragen werden.

Überwiegt der technische Hintergrund in einer Unternehmung, laufen viele Firmen Gefahr, die Einkaufsabteilung auf eine Bestell-Abteilung zu reduzieren. Denn häufig sind es die Projektingenieure, die sowohl die direkte Kommunikation mit Lieferanten als auch die Auswahl der zu bestellenden Komponenten übernehmen. Bestenfalls delegieren sie den abschließenden Bestellprozess an den Einkauf.

Die Bedeutung des Einkaufs als wertstoffende Unternehmensfunktion wird



Seher Kaygusuz ist Beraterin der Weber Consulting, die sich auf die Beratung von Photovoltaikanlagenhersteller spezialisiert hat.

oft unterschätzt. Deshalb hat die Führungsebene die Aufgabe, den Stellenwert der Einkaufsabteilung zu betonen und sie gleichzeitig strategisch zu positionieren. Das heißt auch, den Einkauf anderen Abteilungen wie beispielsweise dem Vertrieb oder dem Engineering gleichzustellen. Nur so ist es möglich, interne Prozesse eindeutig zu definieren und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen zu verbessern.

Die Einkaufsabteilung muss den gesamten Beschaffungsprozess abwickeln und kontrollieren, einschließlich Lieferantennanalysen, Preisverhandlungen bis hin zu Abschlüssen langfristiger Rahmenverträge. Um dies optimal erfüllen zu können, ist es wichtig, dass die Geschäftsführung 100% hinter ihrem Einkauf steht. Dementsprechend sollte sich das Unternehmen einkaufsseitig ausrichten und unternehmensintern festlegen, was zusätzlich geleistet werden muss, um am Markt bestehen zu können.

Abgesehen vom Stellenwert innerhalb der Firma hat der Einkauf drei wesentliche Aufgaben:

- Die Abteilung muss regelmäßig Marktanalysen durchführen, um die mittelfristige Entwicklung des Marktes zu beobachten und einschätzen zu können.
- Die Bezugsquellen müssen bestmöglich gesichert werden. Der Einkauf muss deshalb den Aufbau und die kontinuierliche Pflege sowohl von Lieferanten als auch anderen geschäftlichen Kontakten betreiben.
- Die Bildung von Partnerschaften und strategischen Allianzen, bspw. im Bereich der Forschung und Entwicklung.

### Abnahme garantiert

#### EE-Gesetz maßgeblich

Die Netzbetreiber müssen gemäß des EEGs 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 Anstieg der Nachfrage. Diese Vorteile wurden auch im Ausland erkannt, sodass schon in mehr als 40 Ländern Nachahmer sind.

Angesichts des Fachkräftemangels im technischen Einkauf muss die Einkaufsabteilung zudem von innen heraus gestärkt werden. Dazu gehören eine unternehmensinterne Ausbildung sowie die Förderung von zukünftigen Fachkräften im Einkauf. Das dient der Sicherung des unternehmensinternen Knowhows und der personellen Stärkung der Abteilung. Bei der Auswahl des geeigneten Einkaufspersonals ist auf folgende Aspekte zu achten:

- Gute Sprachkenntnisse der Schlüsselländer der Photovoltaikbranche wie Asien oder Spanien,
- interkulturelles Interesse,
- Bereitschaft zur Weiterbildung,
- Offenheit gegenüber neuen technischen Lösungen und alternativen Wegen.

### Der Marktmacht mit strukturierter Beschaffungsabteilung begegnen

Aus Sicht von Weber Consulting 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. Aufgrund der Marktmacht der Hersteller ist der Einkauf in den Märkten der erneuerbaren Energien schwierig. Dennoch: Gut strukturierte und qualifizierte Einkaufsabteilungen können auch hier gute Resultate erzielen.

Seher Kaygusuz