



Foto: Fotolia

PV-Markt im Wandel: Der Einkauf zieht mit

Die veränderte Nachfragesituation stellt die Einkaufsabteilung vor neue Herausforderungen – der Einkäufer als reiner Beschaffer kann nicht länger bestehen

☞ Der Wirtschaftsmotor EEG hat die Solarindustrie exponentiell wachsen lassen. Jedoch zwingt die Marktsituation der vergangenen Monate die Branche zum Umdenken: Die EEG-Novelle mit höherer Degression, die Deckelung des spanischen Marktes und verunsicherte Banken zerran an vielen Unternehmen. Zwar ist zumindest die Modulnachfrage in Deutschland seit März wieder gestiegen, die tiefen Preise für Solarsysteme werden sich auf ihrem Niveau jedoch einpegeln. Denn der Konkurrenzdruck wächst, spätestens seitdem vermehrt asiatische Unternehmen mit Kampfpreisen den Markt zu erobern versuchen. Deutsche Unternehmen müssen billiger produzieren – aber wie?

„Eine Firma kann fünf bis zwanzig Prozent ihrer Produktionskosten reduzieren, wenn sie die Struktur des Einkaufs ändert“, erklärt Stefan Weber, Geschäftsführer von Weber Consulting. Weber hat sich auf die Einkaufsberatung in der Branche der erneuerbaren Energien spezialisiert und ermutigt, die Chancen zu sehen, die sich aus der neuen Situation ergeben. Nicht Angebot dominiert mehr den Markt, sondern die Nachfrage. Das erhöht zwar den Druck für den Vertrieb, eröffnet dem Einkäufer aber neue Möglichkeiten, sagt er. Musste der Einkäufer früher als „Besteller und Beschaffer“ vornehmlich die Materialversorgung sichern, kann er heute mit seinen Zulieferern verhandeln, weil diese nun stärker von ihren Abnehmern abhängen. Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsstärke des Einkäufers sind stärker gefragt.

„Aber auch die Geschäftsführung muss umdenken“, sagt Stefan Weber. „Der Einkauf muss mit Vertrieb und Technik auf einer Stufe stehen, damit ein funktionierendes Kommunikationsverhältnis zwischen den Abteilungen aufgebaut werden kann.“ Die Leitung müsse mehr Geld in die Personalstärke und Weiterbildung ihrer Einkaufsabteilung investieren, empfiehlt Weber.

Frank Lenzen, Leiter des globalen Einkaufs bei Schott Solar, weiß, dass die Ressourcen im Einkauf ein viel diskutiertes Thema sind. Er ist der Ansicht, man dürfe nicht am falschen Ende sparen, denn nur gute Einkaufsabteilungen seien überlebensfähig. „Die Zahl der Einkäufer muss dem Aufwand des Einkaufs entsprechen. Noch wichtiger als die Personalstärke ist aber die Qualität der Beschäftigten“, sagt Lenzen. Einkäufer bei Schott Solar verfügen fast ausschließlich über einen ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund.

Der Einkauf verlangt Techniker

Denn die Produkte in der Solarindustrie werden vornehmlich über ihre technischen Eigenschaften definiert. Bei der Auswahl der Komponenten für ein Produkt trifft der Einkäufer auf ähnliche Waren mit verschiedenen speziellen Eigenschaften. Er braucht technisches Know-how, um die für das Produkt notwendigen Eigenschaften von den unnötigen, Kosten treibenden Spezifikationen zu trennen.

Außerdem besteht die Gefahr, minderwertige Komponenten in Testserien aufzunehmen. Diese sind zeitaufwändig, kostspielig und verschwenden die Ressourcen für diese Testverfahren. Sein technischer Hintergrund gekoppelt mit einer guten Vernetzung des Einkäufers mit der Entwicklung, Qualitätssicherung und Produktion werden leistungsschwache und fehlerhafte Komponenten rechtzeitig erkannt und möglichst nicht den Testverfahren unterzogen. Andernfalls müsste das Unternehmen die Prozesse erneut durchlaufen: Von der Komponentensuche, über Preisverhandlungen, Musterfertigung und die Testphase. „Gutes Personal muss Geld kosten, um Geld zu sparen“, sagt Frank Lenzen. Der ideale Einkäufer in der Solarindustrie ist ein Diplom-Wirtschaftsingenieur, der bestenfalls einen MBA-Abschluss hat

(Master of Business Administration), drei Sprachen spricht und Erfahrung aus dem Ausland mitbringt. Auch sollte er durchsetzungsfähig und kommunikativ sein.

Die knappen Silizium-Ressourcen machten langjährige Verträge für Wafer, Zellen und andere Materialien unabdingbar. Wegen der instabilen Preise erscheinen langfristige Lieferverträge zurzeit kaum nötig. Vertragliche Partnerschaften mit Zulieferern bieten den Beteiligten aber eine gesicherte Versorgungssicherheit und -qualität sowie die Möglichkeit Informationen auszutauschen. „Langfristige Partnerschaften mit Lieferanten lohnen sich nach wie vor“, sagt Lenzen, „kaum ein Breitbandprodukt außerhalb der Solarsparte hat Funktionsgarantien von zehn bis zwanzig Jahren. Wer das gewährleistet, darf nicht zu viel Variation ins Spiel bringen.“ Kurze Vertragslaufzeiten würden die Fertigung hinsichtlich Qualität und Kontinuität gefährden.

Auch Weber spricht sich für langfristige Verträge und Kooperationen aus. Um die Stabilität der Firmen im Markt- wandel zu sichern, müssten sie aber die Tücken signifikant geänderter Marktsituationen berücksichtigen. „Der Vertrag darf nicht starr sein“, sagt Weber, „er muss Reaktionen auf extreme Marktschwankungen zulassen.“ Ein „Notausgang“ im Vertrag gewährleistet, dass die Partnerschaft unter allen Umständen funktioniert. Wichtig ist die Option, Bezugs- kosten nachträglich anzugleichen. Auch Sonderkündigungs- rechte, die den Wechsel zu anderen Lieferanten ermöglichen, sind als Rettungsanker möglich. SMA spricht sich für Rahmenverträge aus, die zwar eine Richtmenge festlegen, aber keine feste Abnahmeverpflichtung beinhalten. „Damit können wir Marktschwankungen auch in langjährigen Rah- meneinkaufsverträgen abfedern“, erläutert Günther Häckl, Bereichsleiter der Materialwirtschaft bei SMA.

Ja! zu langfristigen Verträgen – nur nicht ohne Wenn und Aber

Frank Lenzen betont, dass die hohen vertraglichen Ansprüche in der Praxis nicht immer ohne weiteres durchzu- setzen sind. Er macht aber auch deutlich, dass neben den Klauseln des Vertrags andere wichtige Faktoren, wie die Größe des Unternehmens und sein Stand beim Zulieferer, entscheidend sind. Lenzen weiß: „Am realen Markt spielen Verträge in guten Partnerschaften eine untergeordnete Rol- le. Im Härtefall sieht sich der Zulieferer damit konfrontiert, entweder an seinem erstklassigen Vertrag festzuhalten oder einen erstklassigen Kunden zu behalten. Dann sind auch im Markt- wandel durchaus Kompromisse möglich.“

Den meisten Unternehmen ist es gelungen, nachträglich Verhandlungen mit ihren Vertragspartnern zu führen. Eine der großen Ausnahmen bildet das Unternehmen Conergy, das unverändert Probleme mit seinem Siliziumwafer- Zulieferer MEMC hat. Zwar konnte Conergy 2007 seinen Vertrag mit MEMC neu verhandeln, jedoch sind die Konditi- onen nach wie vor schlecht: Bis 2017 muss das Unternehmen Siliziumwafer im Wert von vier Milliarden Euro, statt zuvor sieben bis acht Milliarden, von MEMC abnehmen. Im Gegen- zug hat MEMC den Waferpreis für Conergy erhöht und ihn bis 2017 festgesetzt. Im April hatte MEMC es abgelehnt, den Vertrag aufzulösen, darauf hin reichte Conergy vor einem New Yorker Gericht Klage auf Feststellung der Unwirksam- keit gegen den Vertrag ein. Unternehmensangaben zufolge seien einige Klauseln unwirksam und wettbewerbswidrig.

Flexible Verträge bewahren die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Aber wie zeitnah muss man auf veränderte Preise reagieren können? Um Verluste zu dämpfen, müssten die Konditionen im Einkauf sich so schnell verbessern, wie sie sich vertriebsseitig verschlechtern. Um sich diesem Mo- dell anzunähern, muss der Einkauf den Markt kontinuier-

pesos
SOLARPRODUKTE



Sonnige Aussichten für Ihre Zukunft

Wir bieten Ihnen als Handelspartner eine faire Zusammenarbeit



4 gute Gründe für eine Partnerschaft mit pesos:

- Unterstützung bei Planung & Projektdurchführung
- Beste Qualität durch eigene Entwicklung & Produktion (Nachführanlagen, Wechselrichter, Datenlogger, Überwachungssoftware)
- Verbindliche Preisstruktur
- Langjährige Erfahrung mit Solarprodukten



pesos
SOLARPRODUKTE

eine Marke der PAIRAN elektronik

beratung. engineering. produktion.

Tel.: 05 51-5 04 77-0 · www.pairan-elektronik.de

lich beobachten und analysieren. Der Einkauf kann sich auf eine Marktflaute vorbereiten, indem er seinem Lieferanten ankündigt, in wenigen Monaten das Bestellvolumen zu verringern. Das sichert die Beschäftigung und verhindert volle Lagerhallen, sagt Weber. Die Marktanalyse hilft aber nicht nur bei extremen Schwankungen. Sie ist notwendig, weil die Produktionskapazitäten für einen längeren Zeitraum geplant werden. Der Einkäufer muss ein Gespür für den Markt entwickeln, indem er sich mit den Lieferanten austauscht und Kontakt zur eigenen Vertriebsabteilung hält, die sich bei ihren Kunden über den Markt informiert. Für eine fundierte Marktanalyse kann ein Unternehmen auf Research-Institute zurückgreifen, externe Beobachter anheuern oder mit den Solarverbänden im In- und Ausland zusammenarbeiten.

Partnerschaften mit Lieferanten sind keine Einbahnstraße

Kooperationen mit Lieferanten ermöglichen eine gleich bleibende Qualität der bezogenen Ware. Sie kann darüber hinaus verbessert werden. SMA entwickelt sein Know-how mit den Lieferanten weiter, was „ein großes Maß an Vertrauen voraussetzt“, sagt Häckl. „Zum Teil werden die Lieferanten sogar in die Entwicklung einbezogen, um die Geräte so zu konzipieren, dass sie kostengünstig produzierbar sind.“ Auch die Schott Solar AG bezieht ihre Zulieferer in die Weiterentwicklung ihrer Produkte ein. „Die umfangreichen Messreihen lassen sich so effizienter durchführen und man erweitert seinen Blick auf das zu optimierende Produkt“, sagt Lenzen. Dabei ist Qualitätskontrolle keine Einbahnstraße: Auch der Lieferant kann ein Produkt vor der Markteinführung seiner Partnerfirma übergeben, wenn diese Erfahrung im Umgang mit solchen Erzeugnissen hat. Sie kontrolliert die Qualität und macht ihren Partner auf eventuelle Risiken aufmerksam.

Stefan Weber zufolge ist es vertragsseitig möglich, Kriterien für die Produktqualität sicherzustellen. „Die Unternehmen sollten in ihrem Liefervertrag festhalten, wer wie häufig und mit welchen Verfahren die Ware kontrolliert.“ Testverfahren, die beispielsweise den Wirkungsgrad von Zellen, die Fehlerfreiheit von Anschlussdosen oder die Haltbarkeit von Dachhaken kontrollieren, sollten im Vertrag verankert sein. Das Unternehmen kann regelmäßig Stichproben seiner Lieferung unabhängig testen lassen. Zu diesem Zweck lässt sich ein Teil der Liefermenge vertraglich als Testware für eine Prüfung durch Dritte ausweisen. Abschließend müssen die Vertragspartner festhalten, welche Konsequenzen sie aus ungenügenden Testergebnissen ziehen. Neben den Verträgen selbst, ist die Zahl der Lieferanten entscheidend. Weber empfiehlt zwei bis drei verschiedene Lieferanten pro Komponente. Die benötigte Menge wird auf die Zulieferer verteilt, wobei der günstigste den größten Anteil liefert. Wichtig ist, die Aufträge so zu vergeben, dass der Ausfall eines Zulieferers von den übrigen kompensiert werden kann.

Allzu spezielle Anforderungen machen die Suche nach mehreren Lieferanten schwierig, denn mit wachsenden Spezifikationen schrumpft die Zahl der Hersteller und Zulieferer. Weber Consulting rät Unternehmen, abzuwägen, ob die Spezifikation für das Endprodukt dringend notwendig ist. Lässt sich die Produkteinschränkung lockern, tauchen neben dem bislang einzigen Hersteller und Lieferanten weitere auf. Diesen entscheidenden Schritt kann der Einkäufer nicht allein treffen, seine Einkaufserfahrung und der vorhandene technische Hintergrund helfen jedoch, das Problem zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Prinzipiell eignen sich OEM-Produkte für eine größtmögliche Versorgungssicherheit, weil diese viele verschiedene Unternehmen fertigen können. Die Auswahlmöglichkeit

mehrerer Zulieferer hat abgesehen von der Versorgungssicherheit den Vorteil, mit den Angeboten neuer Lieferanten Druck auf den bisherigen auszuüben.

„Die wachsende Zahl der Zulieferer stellt den Einkäufer vor neue Herausforderungen“, erläutert Günther Häckl, „die Qualifizierung von Lieferanten ist dadurch wesentlich umfangreicher.“ Der Einkäufer trägt dafür Sorge, sich über den Lieferanten und sein Produkt zu informieren, denn nicht allein die versprochenen Konditionen entscheiden über den richtigen Lieferanten: er muss zuverlässig sein und die gewünschte Qualität liefern. SMA geht noch einen Schritt weiter und fordert seine Einkäufer auf, sich als partnerschaftliche Lieferantenmanager zu verstehen. „Sie sollen sich detaillierte Kenntnisse über ihre Lieferanten und deren Entwicklungspotenziale aneignen, damit SMA und seine Lieferanten sich gemeinsam entwickeln können“, sagt Häckl.

Große Unternehmen verfügen naturgemäß über eine bessere Verhandlungsposition, da mit der Höhe der Bestellmenge der Stellenwert einer Firma für den Zulieferer steigt. Kleine und mittelständische Unternehmen können im Verhältnis hierzu nur kleine Rabatsummen erwirken, denn ihre Bedeutung für die Zulieferer ist eher gering. „Diese Firmen haben die Chance, im Einkauf Geld zu sparen, wenn sie sich zu Allianzen zusammenschließen“, sagt Unternehmensberater Weber. Wenn KMU ihre Interessen bündeln und als große Einheit auftreten, erreichen sie für den Auftragnehmer ein höheres Gewicht. Der gleichen Meinung ist Thomas Hartmann, Gründer des Netzwerks Solar-Partner, das seit Mitte der 90er Jahre besteht. Seine Hartmann Energietechnik GmbH kooperiert mit vier weiteren Heizungs- und Solarfachbetrieben in Süddeutschland. „Bei dieser Gemeinschaft geht es nicht nur um günstigere Lieferantenpreise“, erläutert Hartmann, „viele Vorhaben wären wegen zu geringer Stückzahlen ohne den Verbund gar nicht möglich gewesen“. Über die verbesserten Konditionen hinaus, können kleine und mittelständische Unternehmen außerdem ihre Prozesskosten optimieren, weil nur wenige Stellvertreter für die gesamte Allianz den Einkauf abwickeln.

„Enge Kooperationen erfordern viel Disziplin“

Bei den Solar-Partnern bestellt zwar jedes Unternehmen seine Waren selbst, stellvertretend für das Netzwerk verhandelt aber nur eine Firma die Preise mit den Lieferanten. „Eine enge Kooperation erfordert natürlich eine große interne Disziplin. Sie gibt uns Freiheit, kostet aber auch Freiheit. Wir können zum Beispiel nicht spontan festlegen einen neuen Kollektortyp anzubieten“, räumt Hartmann ein. Ihre Disziplin erlaubt ihnen die Synergien bei zwei Drittel ihrer Bestellungen zu nutzen. Konkurrenz ist bei den Solar-Partnern nahezu ausgeschlossen. Ihr Netzwerk erstreckt sich von Baden-Württemberg nahe Frankreich, bis Ostbayern, wenige Kilometer vor Tschechien. „Wir sind nicht lokal beschränkt und erhalten einen breiten Blick auf den Solarmarkt in Süddeutschland“, sagt Thomas Hartmann. Sein Netzwerk zählt 140 Mitarbeiter und steht auch neuen Solarteuren offen.

Der Einkauf in der Branche der erneuerbaren Energien, insbesondere der Solarindustrie, kann in vielen Unternehmen weiter optimiert werden. Neben den branchenspezifischen Möglichkeiten, gibt es Verbesserungspotenzial, dessen sich auch Traditionsunternehmen noch nicht bedienen. „Häufig treten in der internen Struktur unnötige Redundanzen auf. Viele Prozesse können vereinfacht werden“, erklärt Stefan Weber. Die Möglichkeiten der Einkaufsoptimierung reichen von externen Beratern bis zu Weiterbildungen und Seminaren, sowohl für die Einkaufsabteilung als auch für die Geschäftsleitung.