

# Windenergie-Logistik Potenziale im Einkauf



19. Windenergietage  
Bad Saarow, 04.11.2010

Jan Hinrich Glahr, Geschäftsführender Gesellschafter  
Glahr & Co. GmbH, Potsdam  
H. Glahr & Co. GmbH, Bremen

- ★ Expertenteam für Logistik und Einkauf rund um die Windenergie
- ★ Erfolgreiche Projektrealisierung für OEM, Projektentwickler, Investoren
- ★ Jedes Teammitglied hat mindestens 5 Jahre praktische Erfahrung in WEA Logistik
- ★ Je nach Aufgabenstellung sind wir Berater, Trainer, Logistikmanager, Interim Manager, Agenten oder Spediteur
- ★ Standorte  
Bremen: Schiffsmakler, Chartering, Bereederung von Spezialschiffen  
Potsdam: Projektmanagement für Logistik und Einkauf

# Was hat der Einkauf mit Logistik zu tun? Und was bedeutet eigentlich SCM?



## **Begriffsabgrenzung in der Praxis**

Logistik = Transport / Versand

Einkauf = Lieferantenauswahl und Kostensenkung

SCM = Steuerung der Warenströme über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg. Insbesondere im Zusammenhang mit globalen Produktionsnetzwerken und Offshore Wind diskutiert.

## **Klassischer Konflikt**

Einkauf OEM verhandelt EXW Lieferung mit Zulieferer für Türme und freut sich über niedrige Komponentenkosten. Zu einem späteren Zeitpunkt muss die Logistikabteilung erkennen, dass die Abholung der Türme für die geplanten Projekte sehr aufwendig und teuer ist.

Komponentenkosten + Transportkosten sind in diesem Beispiel nicht wettbewerbsfähig!

## ★ Logistik

Die Logistik als spezieller Führungsansatz zur Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Flüsse von Objekten (insbesondere Materialien, Informationen und Werte) in unternehmensweiten und –übergreifenden Wertschöpfungssystemen.

## ★ Einkauf

Einkauf bezeichnet die Planung und das Management aller Aufgaben bei Lieferantenauswahl, Beschaffung und Umwandlung sowie aller Aufgaben der Logistik. Insbesondere enthält es die Koordinierung und Zusammenarbeit der beteiligten Partner.

## ★ Supply Chain Management (SCM)

SCM bezeichnet die Planung und das Management aller Aufgaben bei Lieferantenauswahl, Beschaffung und Umwandlung sowie aller Aufgaben der Logistik. Insbesondere enthält es die Koordinierung und Zusammenarbeit der beteiligten Partner (Lieferanten, Händler, Logistikdienstleister, Kunden)

Logistik, SCM und Einkauf wollen im Kern das Gleiche.  
Ziel ist das Management komplexer Netzwerke.

Eine Abgrenzung der Begriffe wird in der Lehre vorgenommen. In der Praxis sind die Gemeinsamkeiten und gegenseitigen Abhängigkeiten so groß, dass eine organisatorische Trennung zu Ineffizienzen führt.

## **Integrationslücke in der Praxis**

In der Windbranche klafft eine Lücke zwischen der Diskussion über Einkauf/SCM/Logistik und deren organisatorischen Verankerung

## Anlagenhersteller (OEM)

Einführung „Category Management“

Spezialisierte Einkäufer für Komponenten, Transport, Krane, etc...

Mehr Kompetenz in den Kategorien soll die Auswahl und Zusammenarbeit mit den Zulieferern fördern.

Innerhalb des Unternehmens soll die Akzeptanz des Einkaufs bei den Fachabteilungen durch die Kompetenz des Category Managers gesteigert werden.

Damit verbunden ist der Trend, einem Zulieferer mehrere Gewerke in einer Kategorie zu übertragen.

## Zulieferer (1st Tier)

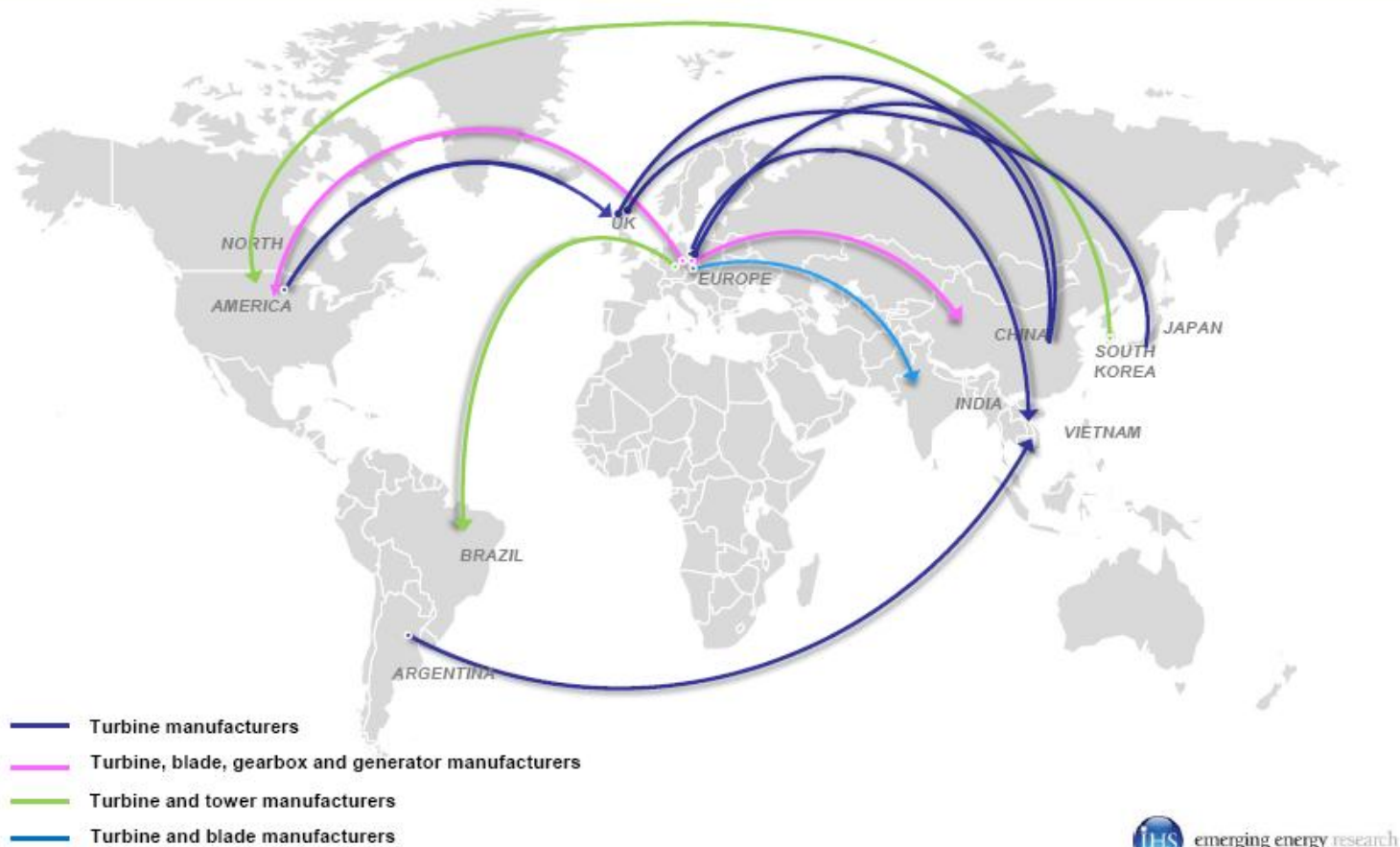
Neben dem reinen Produkt einen „Mehrwert“ durch Versandservice bis zum Hafen oder sogar bis auf die Baustelle anbieten.

Zulieferer sehen sich bei der schnellen internationalen Marktentwicklung gezwungen, bestehende Produktionsstandorte mit Hinblick auf die Transportkosten zu hinterfragen.

Ab wann folgt der 1st Tier dem OEM in die neuen geographischen Märkte?

Bzw. wie lange ist der bestehende Standort noch wettbewerbsfähig?

## Exploring Supply Chain Opportunities in China and Europe Offshore **Global Supply Chain Movements**





**Effekt:** OEM und Zulieferer denken parallel über eine veränderte Arbeitsteilung in der Wertschöpfungskette nach.



### OEM

Weniger Personaleinsatz

Weniger Koordination/Schnittstellen

Kostensenkung

Höhere Anforderungen an den Einkauf

### Zulieferer

Einkaufswissen Logistik aufbauen

Prozesse der Produktionslogistik überarbeiten

Mehrwert für Kunden durch Versandservice

Verbesserung der Inbound Transporte

Mittelfristig Standort- und Wettbewerbsvorteil

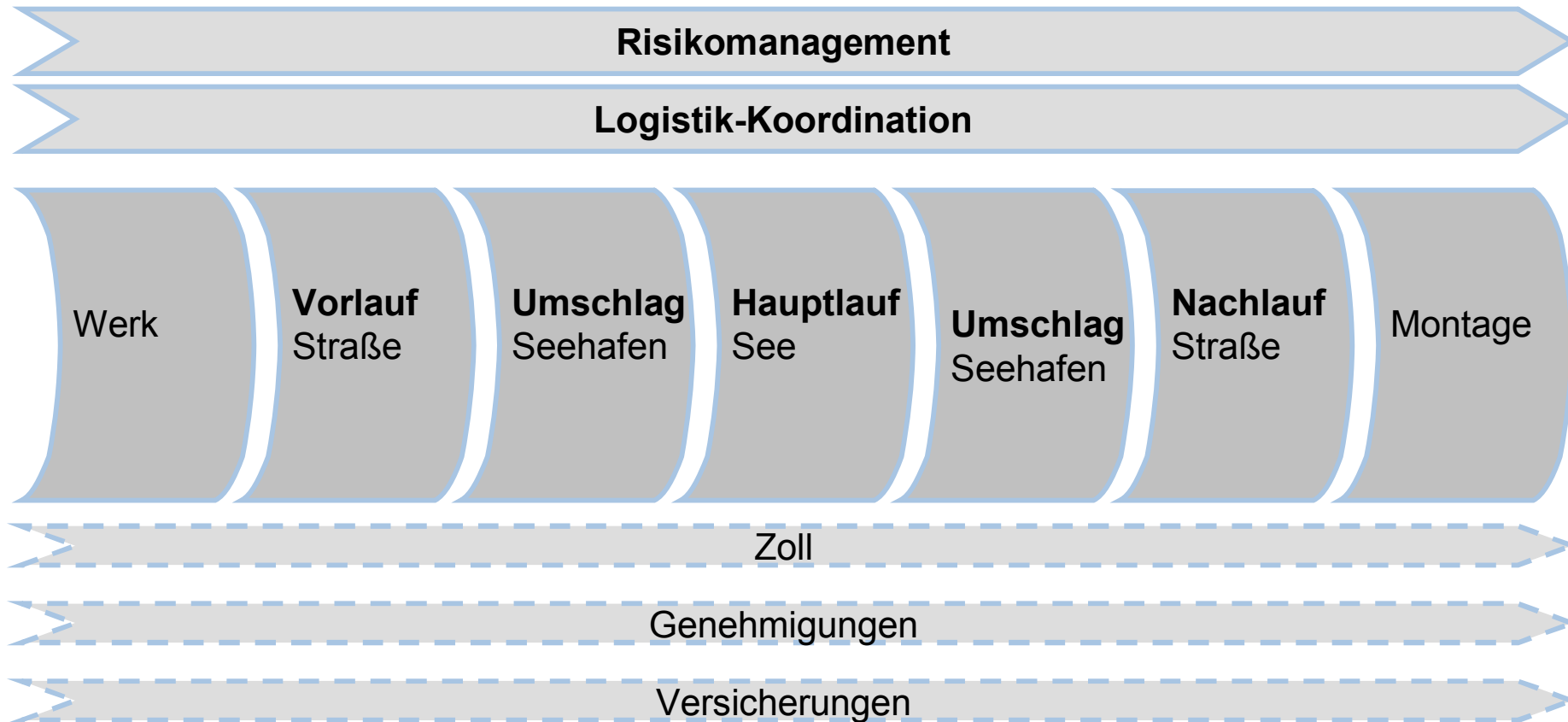
Werkzeug einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer ist ein Qualitätsmanagement welches die Schnittstellen definiert (Vermeidung von Schäden, Transportmanuals etc.)

# Was der Einkauf des Zulieferers evtl. noch nicht weiß



- ★ Einkauf Transportdienstleistung ist komplex
- ★ der Markt für den Transport von Großkomponenten ist undurchsichtig in der Preisbildung
- ★ Volumeneffekte sind schwer zu erreichen
- ★ Speditionslandschaft mit entspr. Equipment von KMU geprägt, Standardisierung schwierig
- ★ Transportanforderungen verändern sich schnell. Komponenten werden größer und logistisch anspruchsvoller

# Komplexität bei Transportketten



- ★ Zulieferer fragt sich: Welche Märkte der Windenergie kann ich in den nächsten Jahren von meinem Standort aus beliefern? Wie bleibe ich wettbewerbsfähig?
- ★ Antwort: Logistikservice ab Werk bis zur Baustelle kann von der Konkurrenz abheben.
- ★ Anfrage bei 3 Speditionen, die Windenergiekomponenten kennen.
- ★ Ergebnis: Heterogene Preise: 5.000€; 10.000€; 15.000€  
→ Mittelwert bilden?
- ★ Preis an Hersteller weitergeben

→ **Kein Mehrwert für Hersteller und Zulieferer, kein Aufbau einer optimierten Logistikkette!**

## Wege zum Ziel

# Einsatz eines externen Projektmanagers für Einkauf und Logistik



- ★ Detailwissen zu den Schnittstellen Dienstleister und Hersteller
  - ★ Externes Wissen und Methoden werden rasch ins Unternehmen injiziert
  - ★ Betroffene Mitarbeiter zielgerichtet weiterqualifizieren mit „on the job training“
  - ★ Schneller Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes Logistik-Service
- **Geringere Logistikkosten beim Zulieferer im Vergleich zum Hersteller mittelfristig realistisch**

- ★ Die globalen Netzwerke wachsen schneller als ihre Steuerungsfähigkeit
- ★ Machen Sie Ihre Mannschaft netzwerkfähig
- ★ Denken in Supply Chains
- ★ Die Schnellen schlagen die Langsamen
- ★ Die Probleme in Produktionsnetzwerken entstehen nicht hauptsächlich in den betrieblichen Funktionen, sondern an deren Schnittstellen
- ★ Logistik und SCM sind Schlagworte, die in der Branche noch nicht ausreichend implementiert sind
- ★ Neue Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette eröffnet Chancen zur Kostensenkung
- ★ Versandservice des Zulieferbetriebes kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden und Standorte sichern

- ★ Der Einkauf hat eine große Bedeutung und muss schnell vom klassischen Einkauf hin zum SCM entwickelt werden. Die Windenergie benötigt Netzwerkmanager – nicht zuletzt für Offshore!
- ★ Einkäufer müssen nahe am Vorstand sein
- ★ Das Team der Glahr & Co. empfiehlt sich als Ihr Partner für neue Wege in Einkauf und Logistik!

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Glahr & Co. GmbH  
Eisenhartstraße 18  
D-14469 Potsdam

Fon +49 (0)331 23700102  
Fax +49 (0)331 23700103  
mail@glahr.de