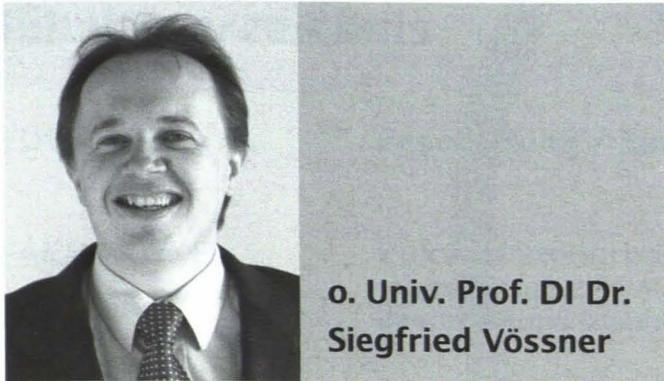


Beschaffung und Einkauf



**o. Univ. Prof. DI Dr.
Siegfried Vössner**

Liebe Leserin, lieber Leser!

Viele Unternehmensbereiche gelten heute als gut verstanden und beherrscht. Meist sind es mehr oder weniger wissenschaftliche Modelle und Verfahren, die uns das Verständnis und das Management der Vorgänge erleichtern. Produktions-Planung und Steuerung oder Supply Chain Management sind beispielsweise Bereiche, in denen dieser Ansatz erfolgreich wird.

Im Gegensatz dazu widersetzen sich die Bereiche Einkauf und Personal bisher standhaft der Verwissenschaftlichung und Quantifizierung. Dabei liegt es gerade im Einkauf nahe, durch methodisches Messen, Wägen, Zählen diesen Bereich zu optimieren bzw. zu steuern. Dies ist nicht nur aus theoretischer Sicht interessant sondern ein brennendes Thema in der Praxis, denn in vielen Industriebranchen liegt der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten bei über 60 %.

Die Realität sieht leider („noch“, denn wir arbeiten daran) anders aus, wie drei wahre Anekdoten aus der kürzeren Vergangenheit zeigen:

José Ignacio López, ehemaliger Chefeinkäufer von VW und von seinen unzähligen Gegnern liebevoll „die Geißel Gottes“ genannt, hatte, neben anderen nützlicheren Plänen, auch die Idee, seine Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten radikal auszunützen. Die Anfangserfolge gaben ihm recht – die Geschichte nicht: sein Vorgehen führte dazu, dass sich im Automobilbereich der Lieferantenmarkt stark konsolidierte und zu einem bedeutenden Gegengewicht wurde. Als Konsequenz daraus haben sich Supplier-Konzerne wie Magna entwickelt.

Ein Vorstand eines ähnlich mächtigen Konzerns hatte die Idee, sein Kosteneinsparungsziel dadurch zu erreichen, dass er seinen rund 30 Top-Lieferanten einen Brief schrieb. Darin erklärte er Ihnen in knappen Sätzen, dass er hiermit die Einkaufspreise um 30 % senkt - und zwar rückwirkend zu Jahresbeginn. Der Einkaufschef des Konzerns distanzierte sich aufs Deutlichste von dieser Vorgangsweise und betonte, dass durch ständiges Lieferanten-Benchmarking keine „Luft im System“ sei. Die Rechtsabteilung begann sich auf Klagen und außergerichtliche Einigungen vorzubereiten. Es wurden immer mehr Stimmen laut, die am Geisteszustand des Vorstandes zweifelten. Innerhalb weniger Wochen lagen die schriftlichen Stellungnahmen aller angeschriebenen Lieferanten vor: vier Lieferanten weigerten sich, das Schreiben

anzuerkennen, der Rest stimmte der Preissenkung zu! Ein Pyrrhus-Sieg, wie die folgenden Jahre gezeigt haben, in denen sich die Lieferanten die erzwungene Reduktion durch engere Vertragsauslegungen und Änderungskosten mehrfach zurückgeholt haben.

Die dritte Anekdote spielt bei einer europäischen Supermarktkette. Aufgrund der hohen Umsatzzahlen forderte ein Einkäufer für Schokolade-Artikel vom Lieferanten, entgegen anderslautender Absprache, eine weitere Preisreduktion – andernfalls könnte man sich ja auch überlegen, ein paar Produkte auszulisten. Der Lieferant war dermaßen erbost, dass er für drei Monate seine Lieferungen an die Supermärkte einstellte. Dabei stellte sich heraus, dass davon viele Bestseller betroffen waren und der finanzielle Schaden für die Supermarktkette beträchtlich war.

Wahrscheinlich ist das Thema Beschaffung und Einkauf so schwierig, weil hier der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle spielt. Das macht diesen Unternehmensbereich komplexer, unberechenbarer aber sympathischer und interessanter als andere.

In diesem Heft wollen wir die Themenbereiche Einkauf und Beschaffung beleuchten. Dabei reicht der Bogen von operativen bis zu strategischen Themen:

Dipl.-Ing. Gerhard Steiner von der Andritz VA TECH HYDRO Gruppe beschreibt in seinem Beitrag die Bedeutung der Beschaffung in Industriebetrieben und als Erfolgsfaktor seines Unternehmens.

In einem Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Johannes Roscheck, dem Geschäftsführer Finanz der AUDI HUNGARIA MOTOR KFT., sind die Überlegungen dargestellt, die die Audi AG dazu bewogen haben, den C-Teile Einkauf in das bestehende Motorenwerk nach Ungarn zu verlagern.

Die Top-Themen werden durch zwei Beiträge aus dem Blickwinkel der Praxis abgerundet: Im Praxisbericht von Dipl.-Ing. Peter Fessl mit dem Titel „Der Weg vom lokalen zum strategischen Einkauf“ wird nochmals die gestiegene strategische Bedeutung des Einkaufs unterstrichen ebenso wie im wissenschaftlichen Artikel Beitrag von FH-Prof. Dr. Martin Tschandl und anderen mit dem Thema „Empirische Studie von Nutzen und Grenzen von Business Intelligence in der Beschaffung bei österreichischen Unternehmen“.

In unseren Fachartikeln spricht in einem weiteren Interview Dipl.-Ing. Dr. Otto Greiner, der Pionier des kybernetischen Bauprojektmanagements, über seinen Projektmanagement-Ansatz. Weiters finden Sie dort unseren vierten Teil der Serie Altersversorgung – Erfolgreiche Geldanlage von Dr. Bruno Hake.

Nach einem Jahr und dem vierten Wing-Business Heft mit neuem Team, möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Mitarbeitern des Wing-Business bedanken, die mit Ihrem Engagement und Enthusiasmus zum Erfolg beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt Frau Mag. Beatrice Freund, für ihren professionellen Einsatz als unsere Chefin vom Dienst, Layouterin und Anzeigenleiterin.

Ich hoffe, dass Ihnen die Artikel, die wir in diesem Heft für Sie zusammengestellt haben, gefallen und wünsche Ihnen im Namen des Redaktionsteams ein frohes Weihnachtsfest und ein gutes Neues Jahr,

Ihr Siegfried Vössner