



Fotos: Fotolia/Andritz Gruppe

Gerhard Steiner

Beschaffung ist nicht Shopping

Eine persönliche Perspektive auf Herausforderungen an die Beschaffung im internationalen industriellen Umfeld

Die Beschaffung in Industrieunternehmen wird – auch heute noch – in vielen Fällen unterschätzt. Man hat oft das Gefühl, dass der flapsige Spruch „Einkaufen kann jeder – Sie gehen doch auch gerne in Supermärkten shoppen?“ als Grundprinzip angewandt wird und damit die Rolle einer Einkaufsabteilung auf ein „Bestellschreibbüro“ reduziert wird, weil die relevanten Einkaufsentscheidungen anderswo getroffen werden. Es ist immer wieder überraschend, wie wenig Aufmerksamkeit der Beschaffung gegeben wird, obwohl – je nach Unternehmensstruktur – das Beschaffungsvolumen oft 50, 70 oder mehr Prozent des Umsatzes ausmacht. Dieser Beitrag stellt einen sehr persönlich-exemplarischen Überblick meiner über 20-jährigen Tätigkeit in der Beschaffung in verschiedenen Industrieunternehmen sowohl im Maschinen- und Anlagenbau, wie auch in der Automobilzulieferbranche dar. Fazit: „Beschaffung ist nicht Shopping“.

Einleitung

Die Entwicklung der Beschaffung kann nicht losgelöst von der allgemeinen Entwicklung in der industriellen Landschaft gesehen werden, natürlich haben die Veränderungen der letzten Jahrzehnte auch Auswirkungen auf die Anforderungen und Aufgaben der Beschaffung zur Folge gehabt.

Als ersten Aspekt möchte ich beispielhaft den Trend zur Reduktion der Fertigungstiefe, Konzentration auf die Eigenproduktion der Kernkomponenten und der damit erforderlichen Fremdvergabe von Komponenten, aber auch Komplettaggregaten, das mittlerweile sehr gängige „Outsourcing“ ansprechen. Damit haben sich die Anforderungen an die Beschaffung als Organisation, aber vor allem an den

Einkaufsmitarbeiter stark verändert. Stand früher die Versorgung der eigenen Fertigung mit Rohmaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffen, meist von renommierten und bekannten Lieferanten aus dem engeren Umfeld im Vordergrund, wird nun die Lieferantensuche und -auditierung, Risikobetrachtung, Vertragsgestaltung und nicht zuletzt die Durchführung von Fortschrittskontrollen und Qualitätsabnahmen in den Mittelpunkt gerückt. Schon allein damit ergibt sich ein anderes Berufsbild des Einkäufers. „Nur“ Grundkenntnisse im kommerziellen Bereich, wie es früher oft ausreichend war, ist nun definitiv zu wenig. Es sind fundierte Kenntnisse in kommerziell-rechtlichen Belangen, z.B. Vertragsrecht und ein gutes technisches Wissen und Verständnis gefragt. Ganz wesent-

lich für einen professionellen Einkäufer ist heutzutage jedenfalls unternehmerisches Geschick und Verständnis sowie dementsprechendes Handeln.

Der zweite wesentliche Aspekt ist die Internationalisierung und Globalisierung der Beschaffung. Früher ist man gerne der „Kirchturm Strategie“ im klassischen Einkauf gefolgt – der Lieferant sollte so nahe im Umkreis angesiedelt sein, dass man seinen Betrieb vom eigenen Kirchturm aus noch sehen kann. Manche Stimmen behaupten, dass dies auch heute noch in manchen Unternehmen angewandt wird. Im Regelfall ist aber häufig mit dem Outsourcing die Forderung nach Nutzung der berühmten „Low Cost Countries“ parallel gegangen. Plötzlich waren Fremdsprachenkenntnisse (Anm. vor allem Englisch-Kenntnisse) gefragt

und die Einkäufer sollten sich zudem in „fremdartigen Geschäftswelten“ sicher bewegen können. Dazu kam noch die Erwartung, dass eine Beschaffung z.B. in China die schnelle Lösung vieler Probleme bedeutet und sehr rasch große Kosteneinsparungen generiert. Diese Anforderungen haben viele „biedere“ Einkäufer der alten Schule überfordert, und somit wurde das Vorurteil bestätigt, dass der Einkauf wirklich nur zur Bestellschreibung fähig wäre.

Der Leser / die Leserin dieses Beitrags mag sich jetzt denken, dass dies ein eher negativer Artikel über die Beschaffung ist und vielleicht etwas anderes erwartet haben. Keine Sorge – die professionelle Beschaffung auf der Höhe der heutigen Zeit fällt nicht unter den Tisch.

Anlagenbauunternehmen zu übernehmen. Ich erinnere mich noch sehr gut, dass ich dieses „Ansinnen“ zunächst als geradezu absurd ablehnte, als Projektleiter konnte ich mich unter den „Bürokraten“ des Einkaufs überhaupt nicht vorstellen. Doch der Vorstand dieses Unternehmens gab nicht auf und konnte mich dann doch überzeugen, diese Aufgabe zu übernehmen. Ich habe diese Entscheidung von damals, vor mehr als 20 Jahren, bis heute nicht bereut. Beschaffung ist nicht Shopping, sondern eine spannende, vielschichtige und auch fordernde Aufgabe!

Das Unternehmen war damals gerade in der voranstehend beschriebenen Phase des Beginns des Outsourcings, dann ganz stark forcierend, da innerhalb relativ kurzer Zeit die gesamte

Pilot für globale Beschaffung ausgewählt. Da wir von Kundenseite wenige Einschränkungen hatten, konnte der Projekteinkäufer im Zuge der Neueinführung seine eigenen Kollegen als Fachexperten sowie viele neue Lieferanten aus den verschiedensten Ländern einsetzen. Es waren Unternehmen aus USA, Australien, Indien, Israel, Polen, Bulgarien usw. beteiligt – eine sehr spannende Sache! Wir, aber auch unsere Lieferanten, mussten einiges für solche Zusammenarbeiten lernen; aber trotz einiger „Turbulenzen“ konnte das Projekt letztendlich positiv für unser Unternehmen abgewickelt werden. Ganz wesentlich war die massive, aktive Unterstützung des Vorstandes gegen die internen „Bedenkenträger“, die uns lange ein Scheitern dieser Strategie vorausgesagt hatten. Wie generell im Anlagenbau gibt es in der Beschaffung dazu kaum einmal Routine und Wiederholungen, jedes Projekt stellt seine eigenen Herausforderungen.

Ein weiteres spannendes Projekt war die Lieferung einer Dampfkesselanlage in den südindischen Bundesstaat Tamil Nadu. Hier waren wir mit einigen besonderen Parametern konfrontiert – ein recht hoher nachzuweisender indischer Lokalanteil, relativ kurze Lieferzeiten und ein herausforderndes Budget; und ganz wesentlich: die legislativen und steuerlichen Verhältnisse in Indien. So mussten wir zum Beispiel feststellen, dass die von uns als lokal vorgesehene Beschaffung mehrerer tausend Tonnen Stahlbau bei örtlicher Beschaffung in Tamil Nadu am teuersten gewesen wäre, da diverse lokale Steuern fällig gewesen wären. Besser wäre schon ein innerindischer Import aus West-Bengalen gewesen. Hier hätte es „Exportförderungen“ gegeben. Für uns die gesamtstengünstigste Lösung war jedoch der Import aus China. Da unser Projekt als „wesentliches Projekt für die indische Energieversorgung“ eingestuft war, mussten wir hier weder Steuern noch Zölle entrichten. Der Kostenvorteil daraus war so hoch, dass wir unsere Projekt-Beschaffungsstrategie änderten und andere Bauteile lokal beschafften, um den Lokalanteil zu halten (Anm. Die aktuelle indische Regierung unter Ministerpräsident Modi hat eine Steuervereinheitlichung und die Einführung der Mehrwertsteuer als ein Hauptziel für Indien definiert und scheint auch auf einem guten Weg



Warum industrielle Beschaffung nicht „Shopping“ ist... gezeigt an der persönlichen Berufslaufbahn

Ich möchte die angesprochene Entwicklung der Beschaffung anhand meiner persönlichen Berufslaufbahn in diesem Bereich nachzeichnen, um den direkten Bezug zur unternehmerischen Situation und Praxis sicher zu stellen.

Mein Einstieg in diese Disziplin war letztendlich für mich selbst überraschend. Nach meinem Studienabschluss und einigen „Lehrjahren“ in verschiedenen Aufgabenbereichen und auf Baustellen hatte ich klar mein Interesse an der Projektleitung im Anlagenbau erkannt und war darin für verschiedenste Projekte in verschiedenen Ländern Europas, aber auch in Russland und Indien durchaus erfolgreich tätig und war auch persönlich sehr zufrieden damit. Im Rahmen einer von mir geplanten Neuorientierung, allerdings eigentlich nur hinsichtlich meines Arbeitgebers, erhielt ich das Angebot, die Einkaufsleitung in einem

Eigenfertigung aufgegeben wurde. Der Einkauf war dafür kaum gerüstet: Organisation, Prozesse und auch Expertise der Einkäufer waren darauf nicht vorbereitet. So war die Organisation innerhalb der Abteilung strikt und eindimensional nach Materialien aufgeteilt; es gab dazu eine viele Seiten umfassende Aufstellung, die festlegte, welcher Einkäufer für welches Material zuständig war. Ich hatte es immer pointiert so kommentiert, dass ein Projektleiter genau prüfen müsste, ob er ein gehobeltes oder ein ungehobeltes Brett auf einer Baustelle benötigt, da hierfür verschiedene Einkäufer zuständig waren. Neben den hier notwendigen Änderungen in der Einkaufsorganisation war es mir ein besonderes Anliegen, das Verständnis für das unbedingt erforderliche bereichsübergreifende, unternehmerische Denken zu wecken. Das bisherige „Schrebergartendenken“ nur bis hin zum eng gesetzten Zaun des eigenen Aufgabenbereiches hatte keinen Platz mehr.

In Abstimmung mit dem Vorstand hatten wir ein Projekt in Zypern als

zu sein, diese Pläne in den nächsten Jahren verwirklichen zu können). Für mich ist das ein schönes Beispiel, dass eine Gesamtkostenbetrachtung (im Sinne von „TCO – Total Cost of Ownership“) auch unter Berücksichtigung von Steuern, Zöllen etc. unbedingt erforderlich ist, da man sonst leicht eine suboptimale bzw. schlichtweg falsche Lieferantenauswahl trifft.

Noch etwas lernte ich persönlich bei diesem Projekt: Unser Vertrag hatte eine Lieferung „frei Baustelle“ vorgesehen. Um den Materialzulauf aus Europa, Asien und Amerika optimal abzuwickeln, wurde beschlossen – wie bei so einem Projekt üblich – einen Gesamt-Projektspediteur einzusetzen. Wir entschieden uns für ein renommiertes globales Unternehmen, dem wir alle Transporte – auch den Nachlauf ab dem Hafen Chennai – übertragen hatten. Dies geschah gegen den dringenden Rat unseres Resident Engineers, eines europäischen Kollegen, der viele Jahre in Indien zugebracht hatte. Er hatte uns für die Entladung und den Nachlauf unbedingt zur Beauftragung eines lokalen Unternehmens geraten, wir wollten hingegen keine Schnittstelle in der Verantwortungskette akzeptieren. Er hat recht behalten: unser globaler Kontraktor hatte kein lokales Büro in Chennai und entsandte einen – wahrscheinlich sehr guten – Experten aus Mumbai nach Tamil Nadu. Schon nach Ankunft der ersten Schiffe mit Stahlbau aus China erhielten wir massive Beschwerden von der Baustelle und dann auch vom Kunden hinsichtlich langer Liegezeiten der Schiffe im Hafen vor Entladung, Beschädigungen der Bauteile und verspätetes Eintreffen auf der Baustelle. Ein persönlicher Lokalausweis vor Ort brachte das Problem auf einen einfachen Nenner – der Experte aus Mumbai konnte sich nicht in der lokalen Sprache Tamilisch verständlich machen, Hindi ist in Südindien „sehr unbeliebt“ und anscheinend wollten die Vertreter der Hafenbehörde und sonstigen beteiligten Ämter nicht in Englisch mit einem Inder kommunizieren. Der Wechsel zu einem lokalen Unternehmen für Entladung und Nachlauf löste schlagartig alle diese Probleme. Für mich ist dies die klare Lehre, dass man die lokale Expertise unbedingt auch berücksichtigen muss. Man kann daraus gut erken-

nen, dass die Herausforderungen in der Beschaffung in einem globalen Umfeld sehr vielschichtig und herausfordernd sind und dass es dazu entsprechend geeigneter Mitarbeiter in diesem Bereich bedarf. Unter anderem muss man offen für andere Geschäftskulturen sein, Verständnis für andere Zugänge in anderen Ländern haben und immer insofern unternehmerisch denken, dass eine Lieferantenbeziehung im Regelfall etwas Längerfristiges sein soll, da man, speziell im Projektgeschäft während einer Auftragsabwicklung, sicher auch auf ein Entgegenkommen des Lieferanten angewiesen sein wird. Dieses Entgegenkommen kann man aber nicht erwarten, wenn man zum Beispiel bei der Vergabe unfair zum Lieferanten war.

Zu dieser Zeit war der „Lopez Effekt“ noch positiv besetzt. Jose Ignacio Lopez war, seit 1987 bei General Motors - GM / Opel und von 1993 bis 1996 bei Volkswagen, mit seinem Team (Anm. von ihm „Krieger“ genannt) berüchtigt für seinen extrem harten, kompromisslosen Zugang zu Lieferanten, was ihm den schönen Beinamen „der Würger von Wolfsburg“ einbrachte. Damals war zunächst nur die vermeintlich positive Seite seines Wirkens (oder besser „Wütens“) erkennbar: nämlich Preisnachlässe der Lieferanten im erzwungenen zweistelligen Prozentbereich, die sich kurzfristig in entsprechenden Kostenvorteilen für die OEMs darstellten.

Neben seinem dubiosen Wechsel von Opel zu Volkswagen kamen dann auch recht schnell die langfristigen Folgen dieses Preisdrucks zu Tage – extreme Qualitätsprobleme sowohl bei Opel wie später auch bei Volkswagen. Die Zulieferer mussten unter diesem Druck von Herrn Lopez Einsparungsmaßnahmen setzen, die letztendlich zu Lasten der Qualität gingen.

Die Folgen dieses Qualitätsabsturzes hatten und haben lange Zeit Nachwirkungen z.B. auf das Image der Marke Opel gehabt. „Seinerzeit“ wurden diese Praktiken in der Autoindustrie – und vor allem die Preissenkungen der Zulieferer – den Einkäufern im Maschinen- und Anlagenbau immer wieder irgendwie mit dem bestimmten Hinweis vorgehalten, dass diese Einkaufsabteilungen offensichtlich einfach professioneller und effizienter arbeiten würden.

Für mich ergab sich einige Zeit danach die Möglichkeit, die Leitung des strategischen Einkaufs einer mittelständischen Automobilzulieferer-Gruppe zu übernehmen. Was mich einfach interessierte, war, ob die Automobilisten wirklich so viel besser beschaffen könnten. Einerseits tat sich für mich in der Serienfertigung wirklich eine andere Beschaffungswelt auf: das Feilschen um 10 Cent-Beträge bei den Kosten (allerdings stückzahlgetrieben hunderttausend oder millionenfach wirksam pro Jahr) oder der ständige Lieferdruck durch die durchgängigen Just-in-Time - Lieferketten, in die natürlich auch unsere Zulieferer eingebunden waren. Auch die Lieferantenbeziehung lernte ich anders kennen: bei manchen Kunden, vor allem den OEMs aus Bayern, mit kurzen Worten zu beschreiben: hart, aber weitgehend fair und auf Langfristigkeit ausgelegt. Andere Kunden waren noch eher in der „Lopez-Schiene“ und man hatte ständig mit deren preismäßigen „Würgeversuchen“ und auch teilweise – aus meiner Sicht – unfairen Geschäftsgebarungen zu kämpfen. Positiv habe ich hieraus den Ansatz der langfristigen Kunden-Lieferantenbeziehungen mitgenommen. Dies ist gerade in der Automobilindustrie essentiell. Hier beträgt der Anteil der Zulieferer bis zu 80%. Gemeinsame Entwicklungen im Vorserienstadium sind die Regel und auch die kontinuierliche Weiterentwicklung zur Kosten- aber auch Qualitätsoptimierung während der laufenden Serien ist Standard. Ein kluger Kunde achtet aber dabei immer darauf, dass ein guter Lieferant die Möglichkeit hat einen vernünftigen Profit aus dem Geschäft zu ziehen, da er sonst keinen finanziellen Spielraum für Investitionen, Weiterentwicklungen etc. hat und somit zumindest mittelfristig wahrscheinlich als bevorzugter Lieferant ausfallen wird.

Andererseits hatte ich doch Analogien zu meiner vorherigen Einkaufstätigkeit in der Maschinen- und Anlagenbranche gefunden. Der Hauptunternehmensbereich produzierte Druckgusskomponenten. Die dazu benötigten Maschinen wurden seit Jahren auf Basis eines sehr einfach gehaltenen, zwei oder dreiseitigen Rahmenvertrags, in dem vor allem ein fixer Rabattsatz auf die jeweils aktuell gültige Preisliste festgeschrieben war, beschafft. Gegen

den Widerstand des Werksleiters wurde ich vom CEO beauftragt, mich des Themas anzunehmen. In Zusammenarbeit mit einem aufgeschlossenen Techniker aus der Produktion erstellten wir ein Lastenheft und holten Angebote von renommierten, ohnehin nur europäischen Herstellern, ein. In der Anfrage war auch für uns wesentlich, dass bessere Zahlungskonditionen, Pflichten zum Vorhalt von Ersatzteilen beim Lieferanten etc. enthalten sind. Nach Reihung und erster Durchsprache der Angebote lag unser bis dato bevorzugter Lieferant mit weitem Abstand nur im Mittelfeld der Anbieter, was ihm auch kommuniziert wurde. Daraufhin wurde ich zu meinem CEO gerufen, der mich mit den Worten begrüßte: „Unser Hauptlieferant hat sich bei mir über Sie beschwert...“ – bedeutungsvolle Pause und Nachsatz: „Ich gratuliere Ihnen dazu!“

Letztendlich gelang es, den bisherigen, von der Produktion stark präferierten Hersteller auf die ebenfalls verhandelten Preise und Konditionen des Bestbieters zu bringen, jedoch mit einem Kostenvorteil für das Unternehmen im zweistelligen Prozentbereich. Die ganz einfache Lehre daraus: Erfolg im Einkauf kommt vor allem durch Konkurrenz unter den Lieferanten, weswegen auch eine vorzeitige Kommunikation von Präferenzen an potentielle Lieferanten zum Beispiel aus der Technik sehr schädlich für den Einkaufserfolg sein kann.

Welche Herausforderungen werden sich der Beschaffung und ihren Mitarbeitern in Zukunft stellen?

Die „Digitalisierung“ und das „Internet of Things“ bzw. „Industrie 4.0“ ist in aller Munde. Natürlich betrifft das auch unsere Disziplin. Abgesehen von den vermehrten technischen Möglichkeiten der Analyse, Informationsbeschaffung und -übermittlung, automatisierten Abläufen etc. sehe ich die große Herausforderung in der Gestaltung von durchgängigen Prozessen

und deren Vernetzung in der Supply Chain. So ist es für ein „Smart Service“ z.B. notwendig, bereits in der Engineering Phase der Maschine die Erfordernisse dafür zu berücksichtigen, Datentransparenz und -nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, exakte Definitionen zur automatisierten Ersatzteilbeschaffung bereitzustellen, für den Einkauf auch die Beschäftigung mit Modellen für die Ersatzteilverhaltung vorzusehen, vordefinierte „Emergency Supply Chains“ zu etablieren.

Auf Basis meiner beruflichen Erfahrungen im industriellen Einkauf bildet die Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur mit dem dualen Fokus auf Technik und Wirtschaft die ideale Voraussetzung, um im Bereich des Einkaufs/der Beschaffung/des Supply Managements eine erfolgreiche Karriere als „Procurement Engineer“ zu starten und langfristig die persönliche „Employability“ sicherzustellen. Wünschenswert wäre somit aus persönlicher Sicht und aus Sicht der Unternehmenspraxis ein eigener (internationaler) Master-Regelstudiengang an einer der renommierten technischen Universitäten in Österreich, der sich gezielt u.a. mit Tools und Strategien im modernen Supply Management beschäftigt.

Autor:

Dipl.-Ing. Gerhard Steiner
Leitet seit 2013 die Querschnittsfunktion „Group Procurement Management“ der ANDRITZ Gruppe. Zuvor war er im ANDRITZ Geschäftsbereich HYDRO 6 Jahre lang ebenfalls Leiter der Gruppenfunktion „Global Procurement & Logistics“. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens / Maschinenbau an der



**Dipl.-Ing.
Gerhard Steiner**
Group Procurement
Management der
ANDRITZ Gruppe

TU Graz war er zunächst insgesamt 20 Jahre im Maschinen- und Anlagenbau in verschiedenen Funktionen und Unternehmen weltweit tätig – Schwerpunkte waren ein 3-jähriger Auslandsaufenthalt als Inbetriebnahmeleiter & Resident Engineer in Abu Dhabi / UAE und danach etwa 10 Jahre als Projektleiter für verschiedene Industrieanlagen in Europa, Russland und Indien.

1996 erfolgte der Wechsel in den Bereich Beschaffung im Maschinen- und Anlagenbau, gefolgt von einer ca. 6-jährigen Tätigkeit als Leiter des strategischen Einkaufs in einer mittelständischen, zentraleuropäischen Automobilzulieferergruppe, bzw. als Geschäftsführer eines Tochterunternehmens dieser Gruppe.

2007 folgt die Rückkehr in den Maschinen- und Anlagenbau und der Wechsel in die ANDRITZ Gruppe.

Die ANDRITZ-GRUPPE

ANDRITZ ist einer der weltweit führenden Lieferanten von Anlagen, Ausrüstungen und Serviceleistungen für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, die metallverarbeitende Industrie und Stahlindustrie sowie die kommunale und industrielle Fest-Flüssig-Trennung.

Der Hauptsitz des börsennotierten Technologiekonzerns, der weltweit rund 25.500 Mitarbeiter beschäftigt, befindet sich in Graz, Österreich. ANDRITZ betreibt mehr als 250 Standorte weltweit.