



FOTO: ADSY BERNART

Gerhard Steiner

## Beschaffung in Industriebetrieben

### Vom Bestellbüro zum Erfolgsfaktor des Unternehmens

Die Aufgaben und Anforderungen des Einkaufs in einem Industriebetrieb haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Vom Mitarbeiter in einem bürokratischen Bestellbüro haben sich die Einkäufer zu global tätigen, in Projektteams integrierte und aktiv mit strategischen Lieferanten zusammenarbeitenden Procurement – Managern gewandelt. Professionalität in der Beschaffung unterstützt nicht nur die positive Entwicklung des Unternehmensergebnisses, sondern in Zeiten von Hochkonjunktur – wie zurzeit – die entsprechende Verfügbarkeit der erforderlichen Güter.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Erwartungen und Aufgaben der Beschaffung in Industriebetrieben sowie das Umfeld, in dem Einkäufer agieren, stark verändert. Der Grad der Veränderungen ist jedoch immer noch unternehmensspezifisch verschieden ausgeprägt.

Wie stellte sich die Situation etwa in den achtziger Jahren dar? Die meisten Industriebetriebe waren sehr stark technik-orientiert, die Unternehmensleitung häufig nur aus Technikern bestehend und die Prozesse basierten auf sehr hohen Fertigungstiefen. Damit war die Aufgabe des Einkaufs klar – ein administratives Bestellbüro, welches die Versorgung der Produktion mit Rohstoffen und Halbfertigwaren sicherzustellen hatte. Falls, wie zum Beispiel im Anlagenbau, der Zukauf von Komponenten und Komplett-Ag-

gregaten erforderlich war, wurden die eigentlichen Kauf-Entscheidungen in der Technik getroffen, dem Einkauf blieb die administrative Abwicklung des Bestellvorganges. Entsprechend war auch die personelle Ausstattung – relativ niedriger Ausbildungslevel, oft „Abstellgleis“ für anderweitig nicht mehr benötigte oder gewünschte Mitarbeiter mit entsprechend niedrigem Gehaltsniveau, was natürlich die Anfälligkeit für „Zuwendungen“ von Lieferanten erhöhte. Den Gegenpart stellten auch damals schon gut ausgebildete Verkäufer, die nach der Einigung mit den Technikern in der folgenden Verhandlung mit den oft frustrierten Einkäufern auf kommerzieller Ebene doch eher leichtes Spiel hatten. Kurz gefasst, der Einkauf wurde als notwendiges Übel mit stark bürokratischem Anstrich, aber keinesfalls als gleich-

wertiger Partner für Konstruktion und Technik gesehen.

Welche Konsequenzen haben sich daraus für die Unternehmen ergeben? – Die Sicherstellung der Versorgung der Produktion wurde i.d.R. auch mit sehr hohen Lagerbeständen gewährleistet. Für die Beschaffung von Komponenten und Aggregaten war vor allem die technisch-optimale Lösung entscheidend, häufig eine überzogene, von den bekannten „Haus- und Hof-Lieferanten“ propagierte Version, meist ohne Überprüfung der Erfordernis für den konkreten Anwendungsfall und ohne Berücksichtigung kommerzieller Aspekte. In starker Erinnerung ist mir dazu ein Ausspruch meines Chefs in der Konstruktionsabteilung, in der ich Mitte der achtziger Jahre tätig war. Auf meinen Einwand, dass eine von ihm gewünschte technische Veränderung

einer bereits erprobten und zur Zufriedenheit des Kunden funktionierenden Pumpenapplikation zu wesentlich höheren Kosten führen würde, gab es seine abschließende Entscheidung mit den Worten „Wir sind Ingenieure – Kosten interessieren uns nicht!“.

### Zeit der Veränderungen

Ende der achtziger Jahre wurde im Anlagenbau in vielen Unternehmen die Implementierung der Grundsätze des Projektmanagements in Angriff genommen, um den neuen Anforderungen durch Märkte und Kunden gerecht zu werden. Damit verbunden war der Einsatz von hochqualifizierten Mitarbeitern – oft Wirtschaftsingenieure – für die Funktion der Projektleiter und generell ein Fokus auf höhere Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in Projektteams.

Im Einkauf aber änderte sich in vielen Unternehmen zunächst gar nichts ...

Weder wurden höher qualifizierte Mitarbeiter eingesetzt, noch strukturierte Ausbildungsprogramme gestartet – selbst ein häufig vollzogener Wechsel des Unternehmens vom Eigenfertiger zum EPC –Contractor brachte keine Änderung in der Einkaufsorganisation zur Anpassung an die Projektsystematik – weiterhin waren die Einkäufer für „ihre“ Komponenten und Materialien zuständig, und die Projektmitarbeiter mussten sich durch Bauteillisten oder ähnliches kämpfen, um zu wissen, wer nun im Einkauf gerade zuständig sein könnte.

Zusätzlich wurden die Einkäufer, häufig mit mangelnden Fremdsprachenkenntnissen, mit der steigenden Erfordernis des Outsourcings und des internationalen Zukaufs konfrontiert, die nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt werden konnten. Der Anteil der Beschaffung in Europa, vor allem in Österreich und Deutschland, war dementsprechend auch bei global tätigen österreichischen Unternehmen immer noch extrem hoch.

In diesem Szenario ist es nicht überraschend, dass sich Projektleiter und auch Vertriebsmitarbeiter noch stärker aktiv in die Beschaffungsprozesse einbrachten, da – oft zurecht – die erfolgreiche Abwicklung von Projekten und Aufträgen durch die „Schwäche des

Einkaufs“ als gefährdet gesehen wurde.

*Jose Ignacio Lopez*

In der Automobil-Industrie gab es einen klaren Wendepunkt 1987 mit dem Auftritt von Jose Ignacio Lopez als Chefeinkäufer von General Motors Europe. Er war einer der ersten, wenn nicht der erste Top – Manager, der den hohen Stellenwert des Einkaufs für das Unternehmensergebnis erkannt und entsprechend reagiert hat. Wie später auch Ferdinand Piëch bei Volkswagen war man bereit, in die Qualifikationen seines Einkaufs zu investieren und die gewohnten Prozesse und Abläufe in Frage zu stellen.

Die bis dorthin auch in dieser Branche recht stabile und traditionelle Beziehung zwischen Zulieferern und den OEMs wurde in ihrer Basis erschüttert. Wenn auch die weitere Entwicklung aufzeigte, dass Lopez in seiner Vorgangsweise zu weit gegangen war, sind seine Grundideen zur Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden jedenfalls auch heute gültig.

Ich sehe zwei Hauptaspekte in seinen Überlegungen, die durchaus auch in anderen Branchen Gültigkeit haben:

- **Global Sourcing & Benchmarking:** Der Vergleich des Kostenniveaus des bestehenden Lieferantenportfolios mit den Möglichkeiten des globalen Anbietermarktes bringt immer wieder Überraschungen. Ein sofortiger Lieferantenwechsel ist meist nicht möglich und oft auch nicht sinnvoll. Jedoch ist es erforderlich, gemeinsam mit bewährten Lieferanten Verbesserungspotentiale auf beiden Seiten zu finden. Konstruktionsänderungen, die Fertigungsschritte vereinfachen, Reduzierung der Teilevielfalt, Liefervorschauen u.s.w. sind Möglichkeiten, die ein Kunde von seiner Seite neben interner Optimierungen beim Lieferanten einbringen kann.
- **Forward Sourcing:** Die Einbindung von potentiellen Lieferanten bereits in den Entwicklungsprozess einer Komponente ist heute in der Automobilindustrie state of the art und nicht mehr wegzudenken. Die kurzen Entwicklungszyklen für neue Modelle wären sonst ganz einfach nicht realisierbar. Wesentlich ist auch die Nutzung des spezifischen

Know Hows des Zulieferers über sein Produkt zur Optimierung des Gesamtwertes.

Von großer Bedeutung ist natürlich die entsprechende Auswahl der Entwicklungspartner, da damit schon eine weitgehende Festlegung der möglichen späteren Lieferanten geschieht.

### Wie soll eine professionelle Beschaffung heute aussehen?

Grundlage ist das Commitment der Unternehmensleitung zu einer entsprechenden Positionierung der Beschaffung, sowohl organisatorisch wie in der personellen Ausstattung. Gerade in Maschinen- und Anlagenbauunternehmen ist der Anteil des Zukaufs am Umsatz häufig 60 bis 70 %, bei reinen EPC-Contractoren auch bis zu 80 %. Diese Anerkennung des Stellenwerts des Einkaufs ist u.a. auch für die Personalrekrutierung sehr wichtig. Es ist so gut wie unmöglich, höher qualifizierte Mitarbeiter, von intern wie extern, für die Aufgabe des Einkäufers zu gewinnen, wenn das Image der Abteilung schlecht ist und keine herausfordernden Aufgaben mit Gestaltungsmöglichkeiten geboten werden können.

Auch für den Einkauf sind die Mitarbeiter eine wesentliche Basis für den Erfolg. Die Ausbildung als Wirtschaftsingenieur bietet ein optimales Rüstzeug für eine erfolgreiche Tätigkeit in der Beschaffung, vereinen sich im Einkauf doch sehr intensiv kommerzielle Aufgaben vor technischem Hintergrund.

Für neue wie auch für bereits erfahrene Mitarbeiter mit Potenzial ist die Möglichkeit zu einer strukturierten Weiterbildung ganz wesentlich. Dies soll keinesfalls nur Basics wie e-Procurement, Vertragsrecht oder Verhandlungstechnik umfassen, auch Themen wie Projekt- und Konfliktmanagement, Business English, Kostenrechnung, Logistik usw. sind im Schulungsprogramm vorzusehen.

Nicht auszuspüren ist das Thema der Bezahlung, eigentlich alle vergleichenden Untersuchungen über das Gehaltsniveau zeigen eine im Durchschnitt schlechtere Bezahlung der Einkäufer in Relation z. B. zu Vertriebsmitarbeitern, was aber teilweise durch die bereits angesprochenen Qualifikationsunterschiede erklärt werden kann.

Organisatorisch ist eine definierte Bereichszuständigkeit für die Beschaf-

fung in der Geschäftsführung bzw. beim Vorstand notwendig, operativ ist ein gleichwertiger Level zu Vertrieb und Projektmanagement erforderlich.

Die Einkaufs-interne Organisation wird natürlich stark von den zu beschaffenden Produkten bzw. Komponenten sowie der Ausrichtung des Gesamt-Unternehmens bestimmt. In einem produzierenden Betrieb ist eine materialgruppenbasierte Strukturierung sinnvoll, die Einkaufsabteilung eines Anlagenbauers wird sich zweckmäßiger Weise an der Projektstruktur orientieren und Einkäufer definiert als „Projekteinkäufer“ für das Gesamtprojekt einsetzen. Das spezifisch fachliche Produkt Know How kann dann in einer Matrix Organisation projektübergreifend gesichert werden.

Von sehr großer Bedeutung für den Erfolg einer Einkaufsabteilung ist ein klarer Fokus auf die Reduzierung der administrativen Tätigkeiten. Benchmarks in Industriebetrieben zeigen immer noch Anteile von 70 % und mehr reiner „Verwaltungstätigkeiten“ der Einkäufer. Zeit für Lieferantenentwicklung, Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und ähnliche strategische Aufgaben bleiben da natürlich wenig. So ist die durchgängige Nutzung der im Regelfall vorhandenen ERP – Systeme unter Vermeidung von Systembrüchen und manuellen „Schnittstellen“ zu eigenentwickelten Excel Applikationen ein wesentlicher Schritt in diese Richtung. Der weitgehende Einsatz von automatisierten e-Procurement Prozessen zur Beschaffung von C-Teilen und Commodities reduziert ebenfalls den Anteil an Administration. Die für diese Ansätze notwendige Standardisierung von Produkten und Prozessen bringt per se ebenfalls signifikante Optimierungsergebnisse.

In der Beziehung zu den Lieferanten sehe ich es als grundlegende Notwendigkeit, den Lieferanten als Partner und nicht als Gegner zu sehen, den man durch möglichst „harte Verhandlungen“ oder die „Marktmacht“ seines Unternehmens „in die Knie zwingt“. In der Vergangenheit war diese Einsicht nicht immer vorhanden. In der Phase einer schwächeren Konjunktur und des damit resultierenden Käufermarkts konnte man ein „Shopping Around“ mit stets wechselnden Lieferanten zur Lukrierung von – oft nur kurzfristigen und scheinbaren – Kostenvorteilen be-

treiben, langfristige und tragfähige Beziehungen konnten damit nicht aufgebaut werden. Durch die in den letzten Jahren wieder starke konjunkturelle Entwicklung hat sich das Blatt gewendet, in vielen Branchen haben nun die Lieferanten die Marktmacht und in vielen Unternehmungen würde man sich bessere Beziehungen zu den Schlüssellieferanten wünschen.

Im Zuge eines „intelligenten Einkaufs“ werden Schlüssellieferanten als Partner gesehen und auch so behandelt. Dies beginnt natürlich bei vereinbarungsgemäßen Zahlungen, Fairness bei punktuell auftretenden Problemen (die häufig ihre Ursachen teilweise auch auf Seiten des Kunden haben) sowie Interaktionsbereitschaft – z.B. Information über die Zukunftsstrategie und geplante Entwicklungen im eigenen Haus. Noch nicht sehr weit verbreitet ist der Ansatz eines vom Kunden betriebenen, offensiven und aktiven Zugangs zum Lieferanten, wie die Installation eines „Key Supplier Managers“ als Gegenpol zum allgemein üblichen „Key Account Managers“ auf Lieferantenseite. Ziel dieser Aktivitäten ist eine Lieferantenbeziehung, in der für die Beteiligten eine langfristige Win-Win Situation erreicht wird. Operativ sind dazu gemeinsame Produktentwicklungen, Produktoptimierungen, Prozessoptimierungen etc. zu implementieren, die bei gleich bleibender oder besserer Qualität letztendlich zu Kostenreduktionen und damit zu Ertragssteigerungen für beide Seiten führen.

### Benefit für das Unternehmen

Das Resultat aller angeführten Überlegungen muss sich selbstverständlich als Benefit für das Unternehmen niederschlagen und messbar sein, in der Regel ist es die Steigerung von Ertrag und Rentabilität. Neben der reinen Beschaffungskostenbetrachtung ( incl. der relevanten Prozesskosten ) sind die Qualitätsaspekte, und in der jetzigen Konjunkturlage ganz besonders, die Sicherstellung der zeitgerechten Material- und Komponentenverfügbarkeit von wesentlicher Bedeutung.

Nicht zu vergessen ist bei aller, teilweise durchaus berechtigten, Kritik am „Bürokratismus“ des Einkaufs, dass die Sicherstellung der unternehmerisch und handelsrechtlich erforderlichen Abläufe und Formvorschriften durch

die definierten Einkaufsprozesse das Unternehmen jedenfalls vor Nachteilen bewahrt. Auch sichert die entsprechende Einbindung des Einkaufs in die Beschaffungsvorgänge, dass allfällige Divergenzen zwischen Projekt- und Unternehmensoptima erkannt werden und Entscheidungen getroffen werden können.

Die systematische Einbindung von Lieferanten, z.B. im Forward Sourcing Konzept, bietet die Möglichkeit von Kosten- und Produktoptimierungen durch Nutzung des spezifischen Know Hows der Partner.

Last but not least ist die hervorragende Bedeutung des Einsatzes entsprechend qualifizierter Mitarbeiter in der Beschaffung nochmals herausz streichen. Alle Ansätze, ob Global und Forward Sourcing, e-Procurement, Key Supplier Manager u.s.w., können nur von gut ausgebildeten, kreativen und motivierten Mitarbeitern in die Realität umgesetzt werden. Ich kann an dieser Stelle junge Wirtschaftsingenieure nur ermutigen, sich für Positionen in der Beschaffung zu interessieren – es ist sehr viel spannender und herausfordernder als viele glauben.

### Lebenslauf:

Dipl.-Ing. Gerhard Steiner (53)  
Andritz VA TECH HYDRO Weiz

- Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau TU Graz
- 1981 – 1990 Waagner Biro, Graz Technischer Vertrieb, Inbetriebnahmeingenieur in Abu Dhabi, Projektleiter
- 1990 – 1996 Vogel & Noot Industrieanlagenbau, Graz Kaufmännische und technische Gesamt - Projektleitung für Projekte vorwiegend in Russland
- 1996 – 2002 Austrian Energy, Graz und Wien Bereichsleiter Beschaffung und Logistik
- 2002 – 2007 Trident Components Group / TCG Unitech, Kirchdorf an der Krems Director Group Procurement TCG



**Dipl.-Ing.**  
**Gerhard Steiner**  
**Andritz VA TECH**  
**HYDRO Gruppe**

2004 – 2007 Geschäftsführer der TCG Unitech Systemtechnik

■ seit Mai 2007 Andritz – VA TECH HYDRO, Weiz

Bereichsleiter Global Cross Function Strategic Procurement & Logistics

*Andritz VA TECH HYDRO, Mitglied der Andritz-Gruppe,*

ist ein globaler Anbieter von elektromechanischen Ausrüstungen und Serviceleistungen

(‘water-to-wire’) für Wasserkraftwerke und einer der weltweit größten Anbieter im Markt für hydraulische Stromerzeugung mit einer führenden Position

im Wachstumsmarkt der Kraftwerkserneuerung.

*Die Andritz-Gruppe*

Die börsennotierte Andritz-Gruppe ist einer der Weltmarktführer im Bereich hoch entwickelter Produktionssysteme für die Zellstoff- und Papierindustrie, die Stahlindustrie und andere spezialisierte Industriezweige. Andritz beschäftigt weltweit rund 11.000 Mitarbeiter und entwickelt und erzeugt in 35 Produktionsstätten in Österreich, Deutschland, Finnland, Dänemark, Frankreich, den Niederlanden, USA, Kanada und China seine Hightech-Produktionssysteme.

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: Systems Engineering und Projektmanagement

in WINGbusiness 02/2008

#### Beschreibung

Für die Ausgabe 02/2008 mit dem Schwerpunkt Systems Engineering und Projektmanagement laden wir Autoren ein, Papers zu den Themen Projektmanagement, Multiprojektmanagement, agiles Projektmanagement und Management der projektorientierten Unternehmung einzureichen.

Zum Thema Systems Engineering nehmen wir gerne Arbeiten entgegen, die sich mit der Konzeption, Design, Architektur, Entwicklung, Modellierung, Simulation, Implementierung und Betrieb von komplexen Systemen beschäftigen.

#### Hinweise für Autoren

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download (<http://www.wiv.at/content/index.php?id=392>) oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4-8 Wochen nach Einsendung des Artikels zugestellt.

**ANNAHMESCHLUSS: 07. JÄNNER 2008**