

## TENDENZEN IM INDUSTRIELLEN EINKAUF

(von Dipl. -Ing. Dr. Harald Wagner, Leiter des  
Arbeitskreises)

In einem etwa viertelstündigen Kurzreferat wurden den 24 Teilnehmern des Arbeitskreises die gegenwärtig zu beobachtenden Tendenzen im industriellen Einkauf in äußerst geraffter Form vorgestellt. (Vergleiche dazu den im November 1970 vor der Wiener Sektion des WIV gehaltenen Vortrag zum gleichen Thema, zitiert im WIV Mitteilungsblatt Nr 15/1970).

Aufgrund der Vorschläge der Teilnehmer des Arbeitskreises wurden aus der vorliegenden Liste 4 Themen gewählt und zwei Diskussionspunkte hinzugefügt, nämlich die Einführung der Mehrwertsteuer in Österreich und das Problem des Auffindens neuer Lieferanten.

Im einzelnen wurde diskutiert über:

a) Die Einführung der Mehrwertsteuer in Österreich

Das für den industriellen Einkauf mit der Umstellung von der Kaskadensteuer auf die Mehrwertsteuer gravierendste Problem ist jenes der "Entlastung" der bisher quotierten Preise um den darin enthaltenen Umsatzsteueranteil zur Ermittlung der Netto-Basis, auf welche die Mehrwertsteuer angewendet werden soll. Seit zwei Jahren wurde vom Beschaffungsdienst der Österreichischen Bundesbahnen Untersuchungen in dieser Richtung durchgeführt, auf denen nunmehr die Arbeiten an einem für alle Bereiche in Österreich gültigen Katalog vorgenommen werden.

Kollege Appel erklärte sich bereit, seine reichen Erfahrungen auf diesem Gebiet interessierten Kollegen bei speziellen Problemen zur Verfügung zu stellen.

b) Das Finden neuer Lieferanten

Es ist das Bestreben jedes Einkäufers, seinen Lieferantenkreis stets so groß wie möglich zu halten, um einerseits das Beschaffungsrisiko zu vermindern und um andererseits in den Genuß von Vorteilen durch günstigere Lieferanten zu kommen.

Es wurden verschiedenste Quellen für die Identifizierung neuer Liefere-

ranten besprochen, wie z. B. Fachverbände, Kataloge, Messen. Dabei wurde besonders auf die immer wieder gemachte Erfahrung hingewiesen, daß viele Lieferanten zwar vorgeben, gewisse Produkte und Dienstleistungen anzubieten, daß sie aber einer strengeren Prüfung nicht immer standhalten.

Als nächster Schritt nach der Identifizierung möglicher Lieferanten muß sich die Qualifizierung der Lieferanten für bestimmte Beschaffungsfälle anschließen. Dies kann beispielsweise erreicht werden durch Einholen von Referenzen, Anforderung von Mustern, Erteilung von Probeaufträgen und Betriebsbesichtigungen beim Lieferanten.

Die dritte Phase ist jene der Lieferantenentwicklung, die darauf abzielt, einen wohlqualifizierten, aber dennoch selten zu 100 % entsprechenden Lieferanten in Richtung der Vorstellungen des Einkäufers zu entwickeln. Dazu gehören sowohl negative Maßnahmen wie Festsetzung von Pönalen und eventuellen Schadenersatzforderungen wie auch positive Maßnahmen wie etwa Unterstützung des Lieferanten mit know-how und ständiges feed-back über seine Lieferleistung vom Standpunkt des einkaufenden Unternehmens aus.

#### c) Die Stellung des Einkäufers in der Organisation

Es wird allgemein anerkannt, daß der Status des Einkäufers aufgrund des ständig steigenden Zukaufanteils und der damit verbundenen Einflußmöglichkeit des industriellen Einkaufs auf die Kostengebarung des Unternehmens stetig im Steigen ist.

Es sind allerdings zwei unterschiedliche Modelle der Entscheidungsbildung über einzukaufende Produkte und Dienstleistungen sowie über Lieferantenauswahl zu erkennen.

Im ersten Fall wird aus Gründen der technischen Komplexität eines Produktes der Lieferant bereits in einem Stadium identifiziert, in dem sich das zu beschaffende Produkt noch in der Entwicklung oder Erprobung befindet. Der Einkauf selbst wird in solchen Fällen meist nur die Rolle der administrativen Abwicklung übernehmen und ist in seiner Funktion der Preis- und Konditionsverhandlungen wesentlich beeinträchtigt.

Im zweiten Fall wird die Beschaffungsanforderung eines Produktes,

Mengen, Termine, Spezifikationen der Einkaufsabteilung übergeben, die ihrerseits für optimalen Einkauf sorgt.

Die Praxis beweist, daß beide Modelle ihre Daseinsberechtigung haben, daß es aber im ersten Fall unbedingt erforderlich ist, den Einkauf so früh wie möglich einzuschalten, um sich einerseits seiner Kenntnisse des Beschaffungsmarktes und der Beschaffungsverfahren zu versichern und um ihn andererseits nicht zum bloßen Erfüllungsgehilfen zu degradieren. Außerdem soll in klaren Arbeitsanweisungen festgehalten sein, in welchen Fällen (Produkte, Entwicklungsstadien, Lieferanten) das erste Modell gegenüber dem Regelfall des zweiten zur Anwendung kommen soll.

#### d) Zunehmende Versachlichung des Einkaufs

Die Diskussion konzentrierte sich hier besonders auf Fragen der Vertragsformen und auf mögliche Preisgleitklauseln sowie des Nutzens von detaillierten Kostenaufgliederungen in Angeboten. Die Tendenz geht zu eher langfristigen Verträgen in Form von Mantel- und Abrufverträgen sowie zu eher komplizierteren Formen für die durch die gegenwärtig erfahrenen und überdurchschnittlichen Inflationsraten erforderlichen Preiskorrekturen.

#### e) Leistungsmessung in der Einkaufsabteilung

Alle Teilnehmer waren sich von Anfang an darüber einig, daß eine Leistungsmessung eines Einkäufers wesentlich schwieriger ist als die eines Verkäufers oder die Beurteilung der Leistung eines Lieferanten. Verschiedene Provisions- und Prämiensysteme basieren auf eher leicht verifizierbaren Erfolgskriterien von Verkäufern und funktionierende Lieferantenbewertungssysteme sind ebenfalls in Literatur und Praxis weitgehend bekannt.

Erste Versuche zur Leistungsmessung von Einkäufern wurden durch den Vergleich branchenüblicher Preissteigerungen mit der Erhöhung eines ermittelten Einkaufspreisindex vorgenommen. Diese Methode hat aber ihre Schwächen darin, daß sie stets gleichartige Beschaffungsanforderungen voraussetzt, um vergleichbare Werte zu erhalten. Auch Modelle mit Soll-Vorgaben für zu erzielende Preise und der anschließende Soll/Ist-Vergleich haben sich nur bedingt bewährt.

Moderne Bewertungssysteme für Einkäufer bzw. Einkaufsabteilungen müssen auf das jeweilige Arbeitsgebiet und die Besonderheiten der abzuwickelnden Beschaffungstätigkeit maßgeschneidert sein. Dabei stützt sich eine Bewertung nicht auf ein einziges, sondern auf eine Vielzahl von Kriterien wie z. B. erzielte Liefertreue und erzielte Qualität (als Maß für gute Lieferantenauswahl und -entwicklung), Anzahl der verfügbaren Lieferanten je Position (als Maß der Risikominderung), Wirkungsgrad der Zusammenarbeit mit innerbetrieblichen Stellen und Wertschätzung des Einkäufers durch die Integrität der Person des Einkäufers (zu diesem Punkt erwähnte ein Teilnehmer die große Versuchung, denen Einkäufer in bestimmten Branchen ausgesetzt sind und empfahl eine regelmäßige Überprüfung der Vermögenslage bestimmter Personen).

---

#### MODERNE WIRTSCHAFTLICHE FERTIGUNGSMETHODEN

(Dipl. -Ing. Peter P. Zessnik, Leiter des Arbeitskreises)

In diesem Arbeitskreis berichteten die Kollegen Rast (Alpine Zeltweg) und Zessnik (Waagner Biro Graz) zu den Themen "Programmierung von NC-Maschinen" und "Fertigungssteuerung mit Einsatz von Modularprogrammen". Die Lösung dieser Probleme trägt heute dazu bei, dem Ziel, das Unternehmen als kybernetisches System weiter auszubauen, näher zu kommen und führt so zur Vergrößerung des Wirkungsgrades der eingesetzten Produktionsmittel.

Da die wirtschaftliche Nutzung der eingesetzten Produktionsmaschinen heute bereits zum Standardwissen jeder Betriebsführung zählt und auch entsprechende Methoden überall routinemäßig angewandt werden, muß sich die Entwicklungsarbeit auf die Bereiche "vor" und "zwischen" der Produktion richten. Hier bringt der Einsatz von NC-Maschinen durch ihre im Büro mögliche Umrüstbarkeit und die Verwendung der EDV in der Fertigungssteuerung zur Kontrolle der Zeiten und Mengen in den Zwischenlagern die heute noch möglichen und nötigen großen Steigerungsraten der Kostenersparnis von den Herstellkosten.

Die Behandlung der Themen erfolgte in der Schilderung von praktischen