

3 Gegenwärtige Tendenzen im industriellen Einkauf

Vortrag von Dipl.-Ing.Dr.techn. Harald WAGNER, Frankfurt/Main gehalten am 13. November 1970 beim 7. Treffen der Wirtschaftsingenieure in Wien

Die Leistungserstellung in der modernen Wirtschaft ist durch einige wesentliche Determinanten gekennzeichnet. Unter anderem wurden zu Beginn des "Industriellen Zeitalters" die Vorteile der Massenfertigung und die damit verbundenen Möglichkeiten der Kostensenkung erkannt; die Entwicklung neuer Betriebsmittel und Produktionsverfahren waren die grundlegende Voraussetzung, woraus sich als unmittelbare Konsequenz eine weitreichende Spezialisierung ergab.

Die Spezialisierung scheint auch durch den Umstand gekennzeichnet, daß der eigene Leistungsanteil an einem bestimmten Produkt immer geringer wird, dafür aber der Zukaufanteil steigt und damit dem Einkauf besondere Bedeutung zukommt. Dies ist jedoch nur ein Punkt gegenwärtiger Tendenzen im industriellen Einkauf, auf die im folgenden eingegangen werden soll.

Wie schon erwähnt, ist das Ansteigen des Zukaufsanteiles deutlich festzustellen, ein Umstand, dem auch in der Gesetzgebung durch das Einführen der gerechteren Mehrwertsteuer Rechnung getragen wird. Der typische Aufbau der Herstellkosten für ein Produkt des Maschinenbaues kann folgend aufgezeigt werden:

Fertigungsmaterial	55	%
Fertigungslöhne	12,5	%
Fertigungsgemeinkosten	25,0	%
Kosten d. Qualitätskontrolle	<u>7,5</u>	%
Herstellkosten	100	%

Sowohl die Kosten des Fertigungsmaterials als auch die Fertigungsgemeinkosten (durch Gemeinkostenmaterial, Anlagen u.dgl.) werden durch den Einkauf unmittelbar beeinflusst.

Sollten beispielsweise die Herstellkosten um 5 % gesenkt werden, müßten die Kosten für das Fertigungsmaterial um 9 %, die Löhne aber

um 40 % und die der Qualitätskontrolle um 67 % gesenkt werden. Daraus wird unmittelbar evident, welche Möglichkeiten durch die Verbesserung des Einkaufs im Verhältnis zu anderen Betriebsfunktionen erschlossen werden können. Und aus dieser Einsicht resultieren weitere Tendenzen im industriellen Einkauf.

Die Wichtigkeit des Einkäufers in Hinblick auf die Möglichkeit zur Kostensenkung bedingt eine entsprechende organisatorische Stellung sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich und kommt zweifellos in einem höheren Status zum Ausdruck.

Die Spezialisierung bringt aber auch eine komplexere und schwierigere Einkaufssituation mit sich, verlangt vom Einkäufer damit fertig zu werden und damit mehr Wissen, was als natürliche Folge Team Approach nach sich zieht. Je nach Beschaffungsfall wird die Zusammensetzung des Teams verschieden sein, in der Regel wird aber ein technischer Berater, ein Kalkulant und ein Vertragsfachmann dazugehören. Damit kann nicht nur der Preis, sondern das gesamte Leistungspaket als Kriterium für die Entscheidung herangezogen werden.

Aus der Spezialisierung ergibt sich aber weiters, daß - durch das Vorhandensein eines begrenzten Lieferantenkreises im eigenen Markt - mehr Einkauf im Ausland oder über Importeure getätigt werden muß, und damit Fremdsprachen und die Kenntnis anderer Wirtschaftsordnungen immer wichtiger wird.

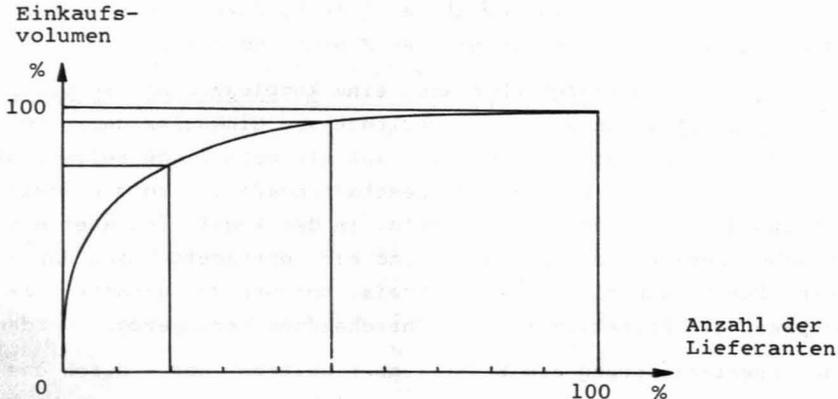
Die Bindung zu den Lieferanten gestaltet sich enger, gemeinsame Entwicklungen und/oder langfristige Verträge (über mehrere Jahre) sind die Regel. Das Risiko und die Verantwortung steigen dadurch aber an, und so scheint es unmittelbar notwendig, eine bessere Entscheidungsvorbereitung bzw. eine Versachlichung des Entscheidungsvorganges zu erzielen, um erhöhte Transparenz zu gewinnen. Der Lieferant als Verhandlungspartner muß kompetent, kooperationsbereit und insgesamt wirtschaftlich optimal sein.

Dazu sind a) Lieferantenbewertung

b) Verhandlungen

notwendig.

Die Lieferantenbewertung wird meist nach Preis, Qualität und Liefertreue durchgeführt, wobei in Abhängigkeit von der Bedeutung dies verschieden genau durchgeführt werden kann. Durch statistische Untersuchungen wurde nachgewiesen, daß mit 20 % der Lieferanten etwa 80 % des Einkaufsvolumens abgewickelt werden, eine Tatsache, die in der Lorenz-Kurve deutlich zum Ausdruck kommt:



Als weitere Kriterien einer ausführlichen Lieferantenbewertung können neben Preis, Qualität und Liefertreue noch die technische Kompetenz, die kapazitätsmäßige und finanzielle Situation, die Organisation und Qualität des Management genannt werden. Zur Grundlage einer sachlicheren Einkaufsverhandlung gehört aber auch die Aufgliederung der Preise bzw. Kosten und damit die Argumentation über die Wirtschaftlichkeit von Problemlösungen; diese Entwicklung, in den U.S.A. (insbesondere bei Regierungsaufträgen) schon sehr häufig, wird auch in Europa immer mehr angewendet.

Insgesamt sind mehr Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten; der Zug zur Quantifizierung und der verstärkte Einsatz von Computern ergeben mehr und schnellere Informationen.

Schließlich ist die Einführung von Systemen der Leistungsbewertung von Einkäufern festzuhalten, wobei dieser Sachverhalt letztlich auf das "Management by objectives" hinführt, bei dem der Einkäufer Zielvorgaben zu erreichen hat.

Abschließend kann festgestellt werden, daß sich die Verkaufspraxis im Laufe der Zeit gewandelt hat, und daß auf Grund der aufgezeigten Tendenzen auch eine Wandlung der Einkaufspraxis zweckmäßig erscheint, um den Erfordernissen der modernen Wirtschaft entsprechen zu können.

Dipl.-Ing.Dr.techn. J. Wohinz

4. Hochschulnachrichten

4.1 Die Studienkommissionen

Seit dem Studienjahr 1969/70 bestehen an der Technischen Hochschule neue akademische Behörden, die Studienkommissionen. Sie wurden im Bundesgesetzblatt Nr. 290 vom 10. Juli 1969 veröffentlicht. Die wesentlichen Punkte, die auch im Mitteilungsblatt vom Dezember 1969 bereits erwähnt wurden, sind:

D A U E R : Die Studienkommissionen sind vorerst probeweise für zwei Studienjahre - 1969/70 und 1970/71 - eingesetzt.

A U F G A B E N :

1. Sie sind zuständige akademische Behörde zur Erlassung von Studienplänen
2. Ihnen obliegt es, Anträge um Austausch von Prüfungsgegenständen zur zweiten Diplomprüfung zu bewilligen. Die Möglichkeit des Austausches von Prüfungsgegenständen gegen andere der eigenen oder anderer Studienrichtungen wurde durch die neue Hochschulgesetzgebung geschaffen.
3. Sie können Empfehlungen über die Gestaltung von Lehrveranstaltungen und Prüfungen geben sowie Empfehlungen zur Beseitigung von Studienverzögerungen aus organisatorischen Gründen.