WACKER hat im Geschäftsjahr 2010 für rund 2,8 Milliarden Euro Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen eingekauft. Dazu haben wir über 300.000 Bestellungen und Abrufe ausgelöst. Von A wie Abgasfilter bis Z wie Zahnräder.

Bezogen auf den Umsatz liegt die Einkaufsquote bei 59 Prozent. Diese Zahlen verdeutlichen, dass professionelles Beschaffungsmanagement einen großen Anteil daran hat, wie erfolgreich WACKER ist.

Der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Zulieferern kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Egal ob auf lokaler, regionaler oder globaler Ebene. Auch wenn wir in der Sache hart um die optimalen Konditionen ringen – bei aller Konzentration auf die Qualität der gelieferten Produkte und Dienstleistungen sowie auf den besten Preis ist es uns wichtig, mit unseren Lieferanten partnerschaftlich, fair und professionell zusammenzuarbeiten.

Dieser Geschäftsbericht zeigt, wie wir die Welt als Einkaufsquelle nutzen und wie wir den Spagat zwischen Qualität, Preis und Versorgungssicherheit bewältigen. Wie wir globale Kostenvorteile ausschöpfen und hohe Lieferfähigkeit gewährleisten, um möglichst alle Kundenwünsche erfüllen zu können. In einem Jahr, in dem die Wirtschaft für alle überraschend sprunghaft gewachsen ist, keine leichte Aufgabe.

WACKER arbeitet ständig daran, seine Einkaufsprozesse effizienter, zielgerichteter und strukturierter zu gestalten. Je besser uns das gelingt, desto mehr wird der Einkauf zu einem Werttreiber für das gesamte Unternehmen und desto stärker können wir mit unseren Kunden wachsen.

Eigenproduktion und Einkauf. Wie WACKER die Versorgung mit Rohstoffen sicherstellt.

Flüssiges Siliciummetall fließt aus großen Kesseln auf ein Sandbett, wo es abkühlen und erstarren kann. Quarz, Kohle und Holz sind die Ausgangsmaterialien für einen der wichtigsten Rohstoffe von WACKER. Aus Siliciummetall stellt das Unternehmen Silicone und polykristallines Reinstsilicium her. Im norwegischen Holla erzeugt WACKER rund ein Drittel seines jährlichen Bedarfs an Siliciummetall.

„Mit Holla Metall machen wir uns unabhängiger von den Markt- und Preisschwankungen.“

Herstellung von Siliciummetall in Holla. Den bis zu 2.000 Grad Celsius heißen Öfen, die mit Strom beheizt werden, können sich die Mitarbeiter nur in spezieller Schutzkleidung nähern.

Ein weißes Schiff an der Anlegestelle, im Hintergrund steigen sanfte Hügel an, die den tiefblauen Hemnefjord umgeben. Eine trügerische Idylle, denn acht Autostunden nördlich von Oslo geht es äußerst geschäftig zu: Arbeiter laden mit einem Kran tonnenweise Quarz aus dem Frachtschiff auf ein Förderband, das sich in große Lagerhallen hineinwindet. Tempo! Die Produktion wartet nicht, Holla Metall arbeitet rund um die Uhr. Das norwegische Werk, das WACKER im Juli 2010 erwarb, stellt in einem komplexen chemischen Prozess aus Quarz, Kohle und Holzschnitzeln jährlich 50.000 Tonnen hochwertiges Siliciummetall her – ein Drittel des Jahresbedarfs von WACKER.

Ein schnelllebiger Markt

2.000 Kilometer weiter südlich, in Burghausen, zeigt Dr. Markus Kuhnlein auf einen Chart. „Silicium ist der Rohstoff, den wir für 80 Prozent unseres Umsatzes brauchen. Mit dem eigenen Werk haben wir unsere Versorgungssicherheit enorm gesteigert“, sagt der Manager, der für die gesamte Siliciumversorgung des Konzerns verantwortlich ist. „Die Rückwärtsintegration in der Rohstoffkette war für uns die beste Entscheidung, weil der Siliciummarkt enorm schnelllebig ist. In der Krise 2009 haben viele Hersteller die Produktion zeitweilig eingestellt und können heute die steigende Nachfrage nicht in vollem Umfang bedienen“, sagt der 50-Jährige. „Mit Holla machen wir uns unabhängiger von den Markt- und Preisschwankungen.“

Beschaffung langfristig sichern

Der Kauf von Holla Metall war eine der ersten großen Aufgaben des Zentralbereichs Einkauf Rohstoffe, den WACKER im Jahr 2008 gegründet hat, um die Beschaffung von Rohstoffen und Energie von den anderen Einkaufsprozessen zu trennen. „Dadurch ist es uns gelungen, die Einkaufskonditionen zu optimieren, neue Lieferantenbeziehungen aufzubauen und die Sicherheit in der Beschaffung zu erhöhen – gerade in Zeiten, in denen der Wettbewerb um die wichtigsten Rohstoffe weltweit immer größere Ausmaße annimmt“, sagt Dr. Christian Hartel, der den neuen Zentralbereich leitet.

Ein Team von 24 Einkäufern setzt große Summen um. Immerhin entfällt rund die Hälfte des Einkaufsvolumens von 2,8 Milliarden Euro auf Rohstoffe und Energie, deren Beschaffung WACKER in drei Kategorien unterteilt hat. „Für die elementaren Rohstoffe Silicium, Ethylen, Methanol, Essigsäure und Vinylacetat sowie für die Energieträger Strom und Erdgas haben wir langfristige Beschaffungsstrategien entwickelt und implementiert.“ Hartel zeigt uns eine Präsentation, in der die Beschaffungsstrategie beschrieben ist. „Wir setzen auf ein breites globales Lieferantenportfolio mit langfristigen Vertragsbedingungen und kaufen zusätzlich sehr zielgerichtet dann zu, wenn die Preise am günstigsten sind.“

Zur zweiten Kategorie zählen 50 bis 60 strategisch wichtige Rohstoffe wie Katalysatoren, die im Einkaufsvolumen zwar weit geringer sind, aber dennoch von hoher strategischer

Torbjørn Halland leitet das Werk in Holla. Der 41-jährige gelernte Metallurge war schon vor der Übernahme durch WACKER für den Standort verantwortlich. Seine Freizeit verbringt der begeisterte Skifahrer am liebsten mit der Familie in den Bergen.

Relevanz für WACKER. Diese werden auch weitgehend über mehrjährige Rahmenverträge, aber auch flexibel und teilweise nach kurzfristiger Verfügbarkeit eingekauft. „1.500 weitere Rohstoffe gehören zur dritten Kategorie. Sie sind meist gut verfügbar und wir beschaffen sie zum allergrößten Teil in standardisierten Prozessen unter Rahmenverträgen“, sagt der promovierte Chemiker.

Versorgungssicherheit an erster Stelle

Wie die Einkaufsziele zu erreichen sind, zeigt sich beim Einkauf von Methanol – bei dem Alkohol zählt WACKER zu den zehn größten Verbrauchern in Europa. Der Rohstoff kommt über die Schiene aus Antwerpen und Rotterdam nach Burghausen; geliefert von mindestens vier Lieferanten, von denen wiederum keiner mehr als ein Drittel des Jahresbedarfs von rund 240.000 Tonnen abdecken sollte. „Außerdem staffeln wir die ein- bis dreijährigen Vertragslaufzeiten so, dass jedes Jahr zwei Verträge auslaufen“, sagt Hartel. „Damit können wir die Verträge für beide Seiten den Marktbedingungen anpassen und erzielen attraktive Preise und Lieferbedingungen.“

Rohstoffe vom Nachbarn

Dass die Beschaffung der Rohstoffe kaum miteinander zu vergleichen ist, erklärt Hartel am Beispiel Ethylen, aus dem WACKER Essigsäure produziert. Die Herausforderung: „Der Transport ist aufwändig und sehr teuer.“ Deswegen bezieht der Konzern das flüchtige und leicht entzündliche Gas in Burghausen vor allem vom benachbarten Unternehmen OMV, das mit einem so genannten Cracker Ethylen aus Rohölfolgeprodukten herstellt. Die Verträge sind langfristig, eine eigene Produktion wie beim Silicium lohnt sich für diesen Rohstoff nicht. „Bis sich ein eigener Cracker für Ethylen lohnt, muss der Bedarf schon sehr groß sein“, sagt Christian Hartel. Dennoch gibt es auch beim Ethylen Veränderungen: „Im Herbst 2011 werden wir mit einer neuen Pipeline an den nordwesteuropäischen Ethylen-Verbund angeschlossen. Das verbreitert potenziell unsere Lieferantenbasis und verbessert die Versorgungssicherheit.“

Die Qualität des Materials muss stimmen

Hoch oben in Norwegen macht man sich über den Transport des selbst produzierten Siliciums kaum Sorgen. Der eisfreie Hemnefjord sorgt für sichere Transportwege. Die Mitarbeiter konzentrieren sich darauf, die Prozesse zu verbessern, denn der Teufel steckt beim Silicium im Detail. „Zu 99,5 Prozent ist das Produkt bei allen Anbietern identisch“, sagt Torbjørn Halland, Leiter von Holla Metall. Er lässt einige silbergraue Bröckchen durch die Hände gleiten. „Das halbe Prozent aber macht es aus. Silicium beinhaltet etwa zehn Nebenelemente wie Aluminium, Kalzium oder Eisen, deren Menge und Verteilung die Qualität des Rohstoffes definiert.“

WACKER bezog auch vor dem Kauf Silicium aus Holla, die 140 Mitarbeiter kennen die Ansprüche ihres neuen Arbeitgebers, macht Halland klar. „Wir müssen es weiterhin schaffen, die Güte des Materials über sämtliche Lieferungen gleich zu halten, damit die Prozesse etwa bei der Hightech-Produktion des Polysiliciums ohne große Abweichungen funktionieren.“ Halland ist sicher, dass die Rückwärtsintegration nur Vorteile für den gesamten Konzern bringt. Auch bei der Beschaffung: „Unser Know-how hilft WACKER in Zukunft nicht nur bei der Eigenproduktion, sondern auch beim Siliciumeinkauf bei Fremdfirmen weltweit.“

Günstig für den Schiffsverkehr liegt Holla am geschützten Hemnefjord, der auch im Winter nie vereist. So kommt das Siliciummetall das ganze Jahr hindurch zu den Produktionsstandorten von WACKER, an denen es weiter verarbeitet wird.

Im großen Stil: 2010 kaufte WACKER Silicium, Ethylen, VAM und Methanol im Wert von rund 590 Millionen Euro.

Vom Rohstoff zum Produkt

Allein in Burghausen wurden 2010 aus den angelieferten Rohstoffen rund 700.000 Tonnen fertige Waren produziert. Genug, um 38.000 LKW-Ladungen und 10.500 Container zu füllen.

38.000
LKW-Ladungen

10.500
Übersee-Container

Rohstoffsicherung

Mit dem Erwerb des norwegischen Standortes in Holla macht sich WACKER unabhängiger von Preisschwankungen und sichert nachhaltig die Versorgung mit dem wichtigsten Rohstoff Siliciummetall.

Mit einer Produktionskapazität von rund 50.000 Tonnen pro Jahr sichert WACKER so etwa ein Drittel seines Jahresbedarfs.

Die wichtigsten Rohstoffe und ihre Preise

Si

Silicium

Der Preis für Siliciummetall wird größtenteils in individuellen Verhandlungen mit den Herstellern bestimmt. Es gibt aber auch Verträge mit Marktpreisindizierungen und Kostenformeln. Diese setzen sich aus den Produktionskosten des Herstellers und seiner Marge zusammen.

C_2H_4 | CH_3OH

Ethylen / Methanol

Die Preise für diese Rohstoffe setzen sich aus publizierten Marktpreisen und verhandelten Abschlägen zusammen. Die Marktpreise sind das Resultat von Angebot und Nachfrage und sind indirekt an den Gas- und Ölpreis gekoppelt.

VAM

Vinylacetatmonomer

Die Preisgestaltung für Vinylacetatmonomer ist formelgetrieben: Das heißt, der Preis von VAM richtet sich nach den Preisen der petrochemischen Ausgangsrohstoffe, die in VAM vorkommen. Über diese Ausgangsstoffe besteht eine Kopplung an den Gas- und Ölpreis.

Alle Parameter im Blick. WACKER setzt bei der Energiebeschaffung auf eigene Kraftwerke und intelligenten Einkauf.

Abhitzekessel über der Turbine im modernen Gas- und Dampfkraftwerk am Standort Burghausen. Die Gasturbine liefert nicht nur ein Drittel des im Werk benötigten Stroms, mit ihrer Abwärme wird auch Prozessdampf für die Chemieproduktion erzeugt. Der hoch gespannte Dampf treibt seinerseits weitere Turbinen zur Stromerzeugung an. Ein perfekter Kreislauf, der höchste Wirkungsgrade liefert, Kosten senkt und Ressourcen schont.

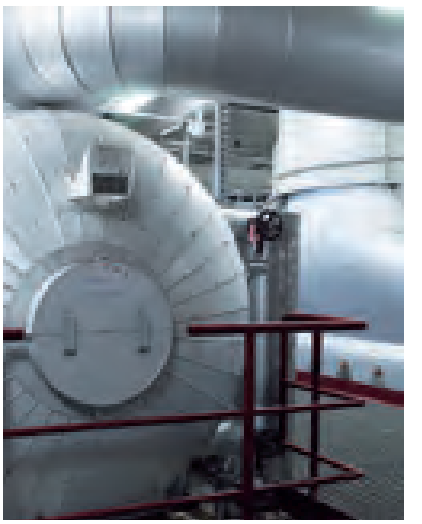
Wenn Gerhard Knittel aus seinem Bürofenster nach Osten auf das Burghausener Werksgelände schaut, sieht er einen komplett verkleideten, hellgrauen Bau mit blauen Längsstreifen. Für den Laien erscheint das Gebäude unspektakulär. Doch dem Leiter des Stromeinkaufs bei WACKER signalisiert der Blick nach draußen, dass alles in Ordnung ist. „Wenn es dort mal nicht aus den Kaminen dampfen würde, wüsste ich, dass etwas falsch läuft“, erklärt er sein besonderes Interesse an dem fensterlosen Turm. Das hocheffiziente Kraft-Wärme-Kopplungs-Kraftwerk wird seit 2001 mit einem großen Energieversorger als Partner betrieben. Eine Gasturbine erzeugt aus Erdgas den gesamten Dampf, den WACKER in Burghausen für die chemischen Prozesse benötigt. „Außerdem produziert das Kraftwerk parallel rund eine Milliarde Kilowattstunden Strom pro Jahr“, erläutert Knittel, der für die Energieversorgung aller acht deutschen WACKER-Standorte zuständig ist. Hinzu kommen weitere 250 Millionen Kilowattstunden Strom, die in einem zweiten Prozess entstehen, wenn der Dampf in bestimmten Produktionsschritten entspannt wird – dabei lässt der Druck nach, Energie wird freigesetzt.

Mit Wasserkraft fing alles an

Neben diesen Zahlen nehmen sich die rund 250 Millionen Kilowattstunden, die die unternehmenseigenen Alzwerke erzeugen, fast schon klein aus. Seit 1922 nutzt der Chemiekonzern die Kraft des Wassers für seine Produktion in Burghausen. Über einen Kanal, der vom Fluss Alz abzweigt, wird das Wasser auf das Werksgelände geleitet. Direkt oberhalb der Salzach stürzt es durch fünf dicke, graue Stahlröhren nach unten und treibt 63 Meter tiefer in einem gelb getünchten Maschinenhaus mit fünf

„Wir haben die Energieträger, also Strom und Erdgas, unter unsere wichtigsten Rohstoffe klassifiziert.“

Die Messwarte des Gas- und Dampfkraftwerks im Werk Burghausen. Über ihre Leitrechner steuern die Mitarbeiter die Dampferzeugung.



Der Prozessdampf aus dem Kraftwerk wird auf die verschiedenen Produktionsbetriebe am Standort verteilt.

Gerhard Knittel ist im Rohstoffeinkauf für die Energiebeschaffung verantwortlich. Der 49-jährige Familienvater arbeitet seit 1986 bei WACKER und ist für alle acht deutschen Standorte des Konzerns zuständig. Das Credo des Elektrotechnik-Ingenieurs: Eine auf den Bedarf im Unternehmen abgestimmte Beschaffungsstrategie und die genaue Kenntnis der Energiemärkte sind die Basis für unseren Einkaufserfolg.

Francis-Spiralturbinen ebenso viele Drehstromgeneratoren an. „Für den Firmengründer Dr. Alexander Wacker war die Genehmigung, das Wasser der Alz zur Energiegewinnung zu nutzen, damals eines der Hauptargumente, mit der Produktion nach Burghausen zu gehen“, betont Gerhard Knittel. „Mit dem Strom aus Wasserkraft konnte er günstig Essigsäure und Aceton herstellen.“

Wachstum der Produktion treibt den Energiebedarf

Die Leistung der beiden Kraftwerke allein reicht allerdings schon länger nicht mehr aus. Das Unternehmen ist gewaltig gewachsen und sein Energiehunger auch. Der 49-Jährige deutet auf eine Tabelle auf seinem Computermonitor. „Seither haben wir die Energieträger, also Strom und Erdgas, unter unsere wichtigsten Rohstoffe klassifiziert.“ Das ist auch der Grund, warum Knittel in seinem Büro nicht nur die Werkspläne der deutschen WACKER-Standorte, sondern auch Erdgasnetzkarten von Europa und Deutschland im Blick hat.

Flexibilität und strenge Regeln

Den restlichen Strom, den das Unternehmen benötigt, erwirbt der oberste Energieeinkäufer bei WACKER auf dem liberalisierten Strommarkt. Das klingt einfacher, als es ist. Denn es gilt, die richtige Balance zu finden zwischen hoher Flexibilität, die die Produktion erfordert, und den strengen Regeln, nach denen das Stromgeschäft und der Markt funktionieren. „Den Strom, wie wir ihn benötigen, können wir nicht speichern. Deswegen ist das Risikomanagement wichtig“, erläutert Knittel. „Wir beschaffen bestimmte Mengen bis zu drei Jahre im Voraus. Zugleich sind wir teilweise recht kurzfristig auf größere Strommengen angewiesen, die wir auf dem Spotmarkt stundengenau für den nächsten Tag zukaufen.“

Der Einkäufer muss verschiedene Parameter im Blick haben: Der Handel mit Strom oder Spekulationen auf den Preis sind ihm verboten. Daneben ist er verpflichtet, bestimmte Mindestmengen pro Quartal zu erwerben, ohne dabei zugleich Maximalgrenzen zu überschreiten. Als Einschränkung empfindet er das nicht. „Die Regeln sind sinnvoll, denn das oberste Ziel für WACKER ist die optimale Versorgung unserer Produktion zu bestmöglichen Preisen.“

Limit-Orders und kurzfristige Bestellungen

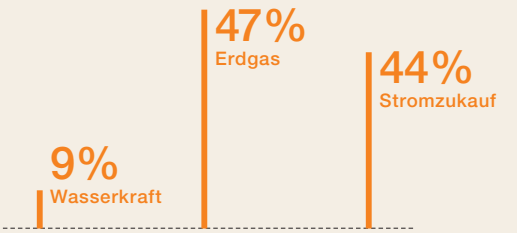
Knittel, der eng mit den Produktionsbetrieben und Kraftwerksbetreibern, dem Rechnungswesen, dem Finanzwesen und dem Controlling sowie der Rechtsabteilung zusammenarbeitet, kauft den Strom auf unterschiedliche Weise. Nachdem er gemeinsam mit den Produktionsbetrieben die Energiemengen festgeschrieben hat, schließt er Verträge am Telefon oder per Fax ab, tätigt Sofortgeschäfte oder so genannte Limit-Orders. Die kommen nur dann zustande, wenn ein bestimmter Preis erreicht wird. „Wegen der großen Summen, die wir bewegen, gibt es eine eigene Prüfstelle, die kontinuierlich die Verträge kontrolliert“, beschreibt Gerhard Knittel einen Sicherungsmechanismus.

Gasmarkt liberalisiert sich

Das zweite große Aufgabengebiet der Energiebeschaffung ist der Einkauf von Erdgas. WACKER bezieht die sauberste thermische Primärenergie vor allem über eine Pipeline aus Sibirien. Der Markt ist relativ unkompliziert. Noch, denn die traditionellen langfristigen Lieferverträge nehmen ab. Stattdessen gibt es immer mehr Festpreis- und Spothandelsprodukte. „Wir haben damit mehr Einflussmöglichkeiten auf die Preise als früher“, zeigt sich Knittel zufrieden. Im Internet, an der Energiebörse EEX und mit täglichen Marktberichten informiert er sich über die aktuellen Trends und Konditionen im Gasgeschäft. Und in Zukunft könnte sich einiges ändern. „Wir nutzen allein in Burghausen rund 450 Millionen Kubikmeter Erdgas – da lohnt es sich, wie beim Strom auf ein größeres Lieferantenportfolio zu setzen und flexibler einkaufen zu können“, ist der Leiter der Energiebeschaffung überzeugt. „Erst recht, wenn die Preise für die Energieträger in den kommenden Jahren wieder steigen werden.“

Vielfältiger Energiemix: Die Stromversorgung von WACKER basiert auf einer Mischung aus fossilen und erneuerbaren, eigenen und externen Energiequellen.

Energiemix in Burghausen



Weg des Erdgases

Das Erdgas wird über eine Pipeline bezogen, die vom Standort Burghausen über Österreich, die Slowakei und die Ukraine bis zu den sibirischen Erdgasfeldern führt. WACKER benötigt derzeit allein in Burghausen rund 450 Millionen m³ Erdgas pro Jahr.

Wasserkraft aus Tradition

Energiegewinnung aus regenerativen Quellen hat bei WACKER Tradition. Bereits seit 1922 liefert die Alzwerke GmbH, ein Tochterunternehmen der Wacker Chemie AG, elektrische Energie aus Wasserkraft in unser Werk in Burghausen. 2010 erzeugten die fünf Turbinen eine Strommenge von rund 250.000 Megawattstunden. Genug Energie, um 1.000 Staubsauger 9,7 Jahre ohne Unterbrechung zu betreiben.

Verwendung von Erdgas in Burghausen

80%
Betrieb des Gas- und Dampfturbinenkraftwerks

20%
für chemiespezifische Prozesse

Über 10.000 Bestellpositionen bei 240 Anbietern. Der Projekteinkauf hat sämtliche Bauteile im Griff.

Montagearbeiter am chinesischen Standort Zhangjiagang auf dem Weg zur Baustelle. Die Rohrleitungen sind für eine neue Anlage zur Herstellung von pyrogenen Kieselsäuren bestimmt. WACKER hat in den vergangenen Jahren gemeinsam mit dem amerikanischen Unternehmen Dow Corning in Zhangjiagang einen der größten und modernsten integrierten Siliconstandorte der Welt aufgebaut.

Graue, beige und gelbe Rohre liegen in unüberschaubarer Menge und unterschiedlichen Längen und Krümmungen auf dem Boden. Daneben stehen hell- und mittelbraune Kisten, einige Meter weiter sind unter grünlichen Planen großformatige Maschinenteile zu erkennen. Was aus luftiger Höhe wie der Modellbausatz eines Riesen wirkt, ist – gut sortiert – Teil eines Baulagers, das im chinesischen Zhangjiagang die zweite Ausbaustufe einer Produktionsanlage mit Material versorgt: die Fertigung für pyrogene Kieselsäuren – Markenname HDK® –, die der Konzern unter anderem für die Produktion von Siliconen benötigt. Sie gehört zu einem der größten und modernsten integrierten Siliconstandorte der Welt, den WACKER gemeinsam mit dem amerikanischen Unternehmen Dow Corning aufgebaut hat.

Viel planen und trotzdem flexibel sein

Dass keines der vielen Teile des Großbausatzes fehlte, lag auch an Stefan Bahn. Der 45-Jährige, der zum 2008 gegründeten Team des WACKER-Projekteinkaufs gehört, sorgte mit seiner Mannschaft dafür, dass jedes einzelne Teil auf der Baustelle in dem riesigen Industriegebiet zum richtigen Zeitpunkt in der bestellten Ausführung und der gewünschten Qualität geliefert wurde. Bahn begleitete in China den Bau der HDK®-Produktion über zwei Jahre lang – von den ersten Machbarkeitsstudien bis zu den letzten Lieferungen. Einige Zahlen verdeutlichen, welche beachtliche Aufgabe sich dahinter verbarg. Für das Werk unweit des Flusses Yangtze kaufte WACKER bei rund 240 unterschiedlichen Unternehmen ein, löste etwa 300 geplante und 300 nachträgliche oder geänderte Bestellungen aus, die sich auf mehr als 10.000 Bestellpositionen verteilen. „Der Projekteinkauf ist wie ein lebendiger Organismus“, sagt der Maschinenbauingenieur. „Wir versuchen, so viel wie möglich vorab zu planen, und müssen zugleich möglichst flexibel auf die Anforderungen des Projektes reagieren.“

Entscheidungen möglichst spät treffen

Frühe Planung, schnelle Umsetzung: eine passende Beschreibung für die Besonderheiten des Projekteinkaufs. „Wir haben damit die 18 Warenklassenteams ergänzt, die jeweils bestimmte Produktgruppen für den Konzern einkaufsstrategisch betreuen, und übernehmen sämtliche Querschnittsaufgaben rund um das Thema Einkauf bei Projekten, die einen Wert von mehr als 100 Millionen Euro haben oder die wir im Ausland abwickeln“, sagt Bernhard Kollmuss, der den Projekteinkauf von Burghausen aus leitet und der Chef von Stefan Bahn ist.

Ein wichtiger Grund, die Einkaufsprozesse zu ergänzen und vor allem projektspezifischer abzuwickeln, liegt darin, dass WACKER in den vergangenen Jahren in Deutschland und an den internationalen Standorten überdurchschnittlich viele neue Anlagen gebaut hat. „Unsere Investitionen machen 20 bis 25 Prozent unseres Konzernumsatzes aus. Bei so hohen Summen können wir viel Geld sparen und zugleich die komplexen Projekte besser steuern“, sagt der Verfahrensingenieur. Seine interdisziplinär besetzten und international erfahrenen Einkaufsteams kennen neben den Produkten die Bedürfnisse und Vorgehensweise bei Projekten besonders gut. Diese

Blick auf die zweite Ausbaustufe der Produktionsanlagen für pyrogene Kieselsäuren im Werk Zhangjiagang. Gebäude und Stahlbau sind weitgehend fertiggestellt, die Montage von Apparaten und Rohrleitungen läuft mit Hochdruck.

„Der Projekteinkauf ist wie ein lebendiger Organismus. Wir versuchen, so viel wie möglich vorab zu planen, und müssen zugleich möglichst flexibel auf die Anforderungen reagieren.“

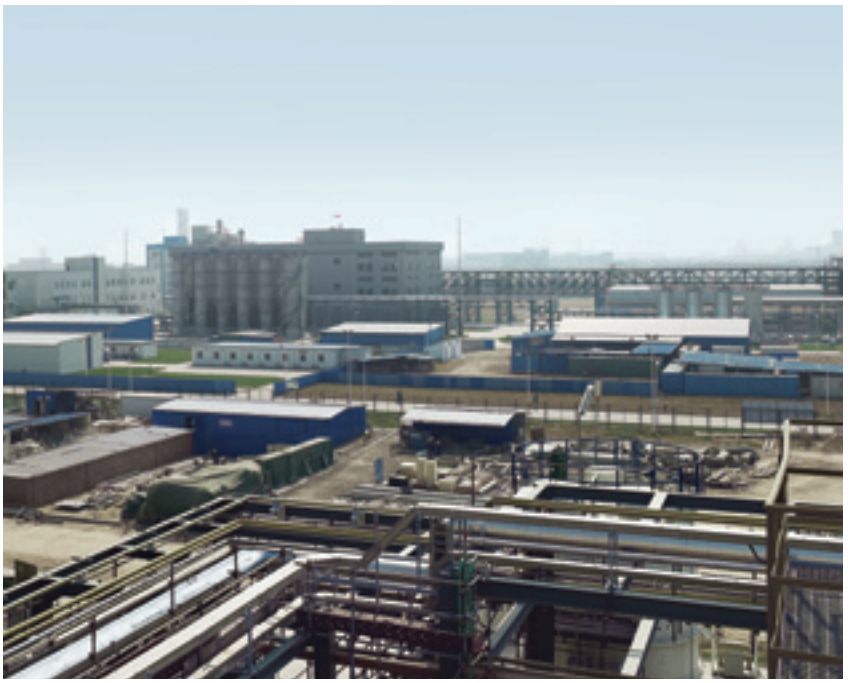
Ein fertig montierter Anlagenbereich mit Behältern, Pumpen und Rohrleitungen. Pyrogene Kieselsäuren der Marke HDK® kommen in der Siliconherstellung, aber auch in anderen industriellen Anwendungen zum Einsatz, zum Beispiel in Farben und Klebstoffen.

Bernhard Kollmuss leitet den Projekteinkauf bei WACKER. Der Chemieingenieur arbeitet seit 21 Jahren im Unternehmen und hat in dieser Zeit umfangreiche Erfahrungen bei Großprojekten in aller Welt gesammelt. In seiner Freizeit entspannt der Familienvater am liebsten beim Segeln oder am Kochherd.

Nähe zum jeweiligen Projekt ist wichtig, um die „Time to Market“, die Zeit zwischen der Entscheidung für den Bau einer Anlage und ihrer Inbetriebnahme, besser ausnutzen zu können. „Wir haben gerade in der Krise gesehen, wie wichtig es ist, in sehr volatilen Zeiten Entscheidungen erst recht spät treffen zu können“, erklärt der zweifache Vater, der schon mehrere Jahre für WACKER in Singapur bei der Siltronic AG arbeitete und viel Projekterfahrung sammelte.

Lokales Know-how finden und nutzen

Kollmuss’ Projekteinkäufer arbeiten allein oder in kleinen Gruppen mit Einkäufern aus Deutschland und leiten parallel lokale Einkaufsteams. In China etwa sind es rund 20 Mitarbeiter, ohne die viele Entscheidungen deutlich schwieriger geworden wären. „Die einheimischen Kollegen haben enorm viel Know-how, das wir sehr zu schätzen wissen. Es ist sehr wichtig, gerade in China die unterschiedlichen Zulieferer zu kennen und bewerten zu können, weil die Märkte doch anders funktionieren als bei uns“, sagt Bernhard Kollmuss. Die Mentalitätsunterschiede sind groß, die Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen noch nicht so erprobt. Ein Beispiel: Während in Deutschland große Anlagen schon in vormontierten Stücken angeliefert werden, arbeiten die chinesischen Firmen eher nach dem Werkstattprinzip. Sie bauen aus Einzelteilen auf der Baustelle die Baugruppen zusammen. „Auch die Kommunikation läuft anders, es wird mehr nachverhandelt“, sagt Kollmuss. Die Lieferzeiten sind nicht so sicher, die Einkäufer müssen zusammen mit den Technikern die Zulieferer während der Fertigung öfter besuchen, um die gewünschte Lieferqualität tatsächlich geliefert zu bekommen.



Die Gebäude der Baustelleneinrichtung umfassen Lager, Werkstätten und Büros. Sie sind abgegrenzt vom eigentlichen Werksbereich und werden nach Beendigung der Bauphase wieder abgerissen.

Know-how im Ausland schützen

Bei der Zusammenarbeit mit den Firmen, die den Bau der Anlagen im Auftrag von WACKER planen, hilft ebenfalls der Projekteinkauf. „Die komplette Konstruktion überlassen wir unseren erfahrenen Partnern, aber wir müssen auch unser Know-how auf ausländischen Märkten schützen. Deswegen kümmern wir uns um essentielle Bauteile wie Reaktoren, Verdichter und Prozesssteuerungsanlagen selbst.“ Die Einkäufer beschaffen sie in Europa, nicht selten in Deutschland. Auf dem Papier stellen sie zwar nur wenige Bestellposten dar, ihr Anteil am Beschaffungsvolumen liegt jedoch je nach Technologie bei stattlichen 25 Prozent.

Die Erfahrungen, die WACKER zum Beispiel in China gesammelt hat, werden in künftige Projekte einfließen. Eine große Herausforderung steht schon fest: Bernhard Kollmuss und sein Team werden in den USA aktiv, erzählt der Einkäufer. „WACKER baut in Tennessee auf der grünen Wiese die erste Polysiliciumproduktion außerhalb Deutschlands. Das ist für uns ein tolles Projekt, auf das sich schon alle freuen.“

Steigende Investitionen in aller Welt: Für WACKER wird der Projekteinkauf immer wichtiger.

Hohe Bestellwerte

Im Projekteinkauf werden zwar weniger Einzelbestellungen als im Technischen Einkauf ausgelöst. Diese haben aber einen deutlich höheren Wert.

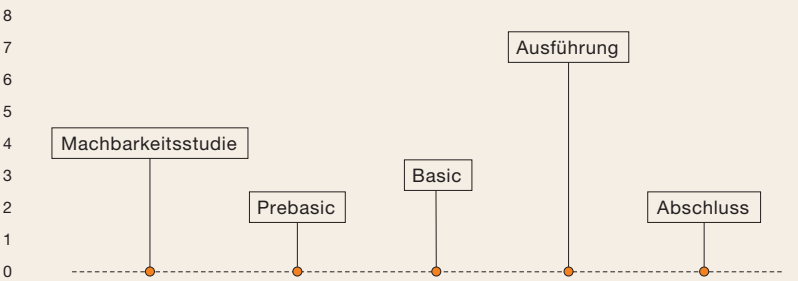
< 5.000 €
durchschnittlicher Bestellwert im Technischen Einkauf

ca. 78.000 €
durchschnittlicher Bestellwert im Projekteinkauf

Projekteinkauf weltweit

Der Projekteinkauf ist weltweit aktiv. WACKER investiert ständig in neue Anlagen. In den vergangenen Jahren stiegen die Investitionen in Sachanlagen im Verhältnis zum Umsatz stark an.

Projektpipeline bei WACKER 2010 (Anzahl)



Jedes neue Projekt durchläuft verschiedene Phasen. Angefangen von den ersten Machbarkeitsstudien über den Bau bis hin zur Nachbereitung. Diese Grafik zeigt die Anzahl der Großprojekte bei WACKER an und die Umsetzungsstadien, in denen sie sich befinden.

Der Preis allein zählt nicht. Der Technische Einkauf bei WACKER legt Wert auf gute Partner.

Baustellenlager für die neue Polysilicium-produktion am Standort Nünchritz, die Ende dieses Jahres in Betrieb geht. Für ein Projekt dieser Größenordnung werden tausende Einzel-teile beschafft – vom handtellergroßen Schalter bis zu tonnenschweren Destillationskolonnen. Damit die Anlage zügig und ohne Unterbrechun-gen fertiggestellt werden kann, müssen alle Bauteile genau nach Zeitplan auf der Baustelle verfügbar sein.

Dr. Siegfried Kiese leitet den Zentralbereich Technischer Einkauf & Logistik. Der promovierte Ingenieur ist seit 25 Jahren in technischen Leitungsfunktionen bei WACKER tätig. Sein Erfolgsrezept für den technischen Einkauf: der Dreiklang aus technischer Expertise, Marktexpertise und strategischem Lieferantenmanagement. Langen Atem trainiert der Vater zweier erwachsener Kinder beim Laufen, Augenmaß und Zielgenauigkeit beim Golfspiel.

Herr Dr. Kiese, WACKER agiert auf komplexen und globalen Märkten. Wie haben Sie Ihr Team im Technischen Einkauf darauf eingestellt?
Wir haben unser Lieferantenmanagement auf 18 Warenklassenteams spezialisiert, die für alle Einkäufe in ihrem Bereich unternehmensübergreifend zuständig sind. Die dafür zuständigen Einkäufer – zum Beispiel für technische Materialien, Verpackungen, Ingenieursdienstleistungen oder Montage – arbeiten eng mit der Ingenieurtechnik und den Produktionsbetrieben zusammen. Die Kernaussage lautet: Beschaffung ist nicht allein Sache des Einkaufs, sondern eine Frage des Teamworks.

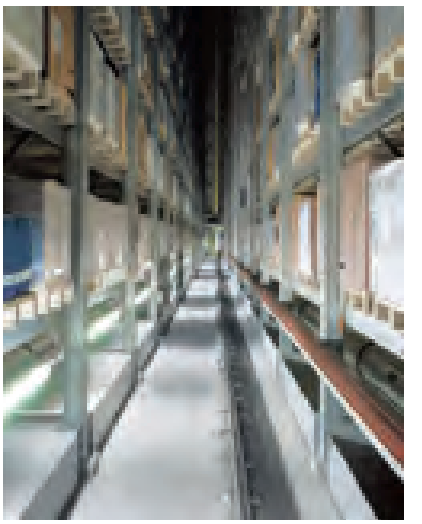
Wie sind Ihre Mitarbeiter für diese Aufgaben qualifiziert?
Von den knapp 80 Kolleginnen und Kollegen im Technischen Einkauf in Deutschland haben rund 40 Prozent einen Hochschulabschluss oder eine ähnliche Ausbildung. Vor zehn Jahren lag diese Quote bei unter zehn Prozent. Neben Kaufleuten arbeiten wir mittlerweile verstärkt mit Chemikern, Physikern, Elektrotechnikern oder Wirtschaftsingenieuren und immer mehr mit Muttersprachlern, die sich auf unseren Kernmärkten auskennen. Und wir lernen täglich von und mit unseren Kunden – der Technik und den Betrieben bei WACKER, für die wir einkaufen. Durch diese enge Verzahnung kennen wir unseren eigenen Bedarf sehr gut, können aktive Lieferantenbeziehungen gut einschätzen und neue gezielt gewinnen.

Das klingt nach einer Aufgabe, die gewissermaßen nie endet.
Genauso ist das. Für sämtliche Lieferanten gilt: Sie unterstützen uns mit ihren Produkten im internationalen Wettbewerb und tragen damit ihren Teil zum Erfolg von WACKER bei. Dafür müssen sie zu den Besten gehören. Und sich gleichzeitig fortwährend dem Vergleich mit Lieferanten aus aller Welt stellen.

Gilt das auch für Unternehmen, mit denen Sie zum Teil schon seit Jahrzehnten zusammenarbeiten?
Natürlich legen wir viel Wert auf langjährige Partnerschaften. Langjährige Kooperationen ermöglichen beiden Seiten, voneinander zu lernen. Das wirkt sich positiv auf Qualität und Produktivität aus. Partnerschaft und Zusammenarbeit bedeuten nachhaltige Verbesserung. Wir wollen aber auch nicht auf Know-how und Innovationen neuer Lieferanten verzichten. Ein vernünftiger Mix aus langjährigen Partnern und Neueinsteigern ist deshalb extrem wichtig.

In der Logistik sind viele unserer Partner schon lange mit uns im Geschäft. In Europa arbeiten wir mit 50 Prozent der Unternehmen schon länger als zehn Jahre zusammen. Gleichzeitig haben wir eine Wechselquote von 20 Prozent. Somit sichern wir uns langjährige Erfahrung und verzichten auf der anderen Seite nicht auf das Know-how anderer Unternehmen. Wechsel im Portfolio sind oft unvermeidbar, um den eigenen Qualitätsanspruch und die Qualitätszusagen an unsere Kunden zu erfüllen. Unsere Bereitschaft zu wechseln sichert unsere Unabhängigkeit, liefert Anreize für alte und neue Partner und erschließt uns gemeinsame Potenziale.

„Zulieferer, die sich auf dem Markt behaupten und viele Kunden bedienen, beweisen ihre Leistungsfähigkeit.“



Blick in das Hochregallager des Umschlag- und Logistikzentrums im Werk Burghausen. Dort werden tagtäglich etwa 1.200 Paletten umgeschlagen und über 60 LKW und Übersee-Container mit WACKER-Produkten beladen.

Wäre es nicht von Vorteil, mit einigen wenigen wirtschaftlich starken Lieferanten gut eingespielte Prozesse exklusiv und dauerhaft zu etablieren?
Exklusivität haben wir nur in einigen ausgewählten Segmenten, wo wir mit Lieferanten Know-how austauschen, das wir schützen müssen. In den übrigen Bereichen suchen wir die besten Lieferanten, die sich am Markt bei vielen Kunden erfolgreich behaupten und ihre Leistungsfähigkeit bei Innovation, Qualität und Preis laufend unter Beweis stellen. Hier entscheiden wir im Wettbewerb. Ihr Know-how hilft uns und wir tragen über die partnerschaftliche Zusammenarbeit auch zu ihrer Wettbewerbsstärke bei. Wir merken das hautnah bei unserem jährlichen Lieferantentag, bei dem wir uns mit weit mehr als 100 Unternehmen austauschen.

Eine solche Strategie lässt eventuell die Kosten steigen. Wie wichtig ist unter dem Strich der Preis?
Bei einfachen Produkten, bei denen drei Anbieter identische Leistungen anbieten, entscheidet in der Regel der Preis. Bei komplexeren Beschaffungsvorgängen richten wir uns nach dem Total-Cost-of-Ownership-Prinzip: Zu den Kosten, die während der Lebensdauer des Produktes anfallen, zählt ja nicht allein der Anschaffungspreis. Neben Leistung sind Lieferzeiten, Energieeffizienz, Lebenserwartung oder Restwerte der Produkte ebenso entscheidend. Letztlich wählen wir das beste Gesamtpaket aus Kosten und Nutzen.

Spielen dabei die ethischen Standards, die sich WACKER auf die Fahnen geschrieben hat, für die Zusammenarbeit mit den Lieferanten eine Rolle?
Grundsätzlich müssen sich alle unsere Partner den Nachhaltigkeitsprinzipien verpflichten, für die wir durch unsere Mitgliedschaft in der Global-Compact-Initiative stehen, die von den UN gemeinsam mit Unternehmen weltweit ins Leben gerufen wurde. Insbesondere bei neuen Lieferanten erwarten wir auch dazu eine umfangreiche Selbstauskunft und auditieren im Rahmen der Zulassung oder vor Vertragsabschluss auch Umwelt- und Sozialaspekte.

Ganz pragmatisch: Wie wickelt WACKER die jährlich rund 320.000 Bestellungen im Technischen Einkauf ab?
Wir haben ein elektronisches Einkaufssystem implementiert, in dem Technik und Betriebe auf der Basis von Rahmenverträgen Produkte und Dienstleistungen selbstständig und ohne großen Aufwand bestellen bzw. abrufen können. Das sind in Deutschland über 70 Prozent aller rund 600.000 Einzelpositionen. Von der Bestellung über die Lieferung, Prüfung und Freigabe bis zur Bezahlung läuft alles automatisiert. Allein über unsere mehr als 100 elektronischen Kataloge wickeln wir damit rund ein Drittel unserer gesamten Positionen ab. Bezogen auf die rund 400.000 Bestellpositionen im SAP liegt der Anteil bei 50 Prozent. Das Paradoxe aber ist, dass diese 50 Prozent weniger als zehn Prozent unseres Einkaufsvolumens ausmachen. Der größte Teil der Ausgaben fließt in komplexere Produkte wie High-tech-Anlagenteile. Schritt für Schritt übertragen wir dieses Konzept auch auf unsere Organisationen in den USA und China.

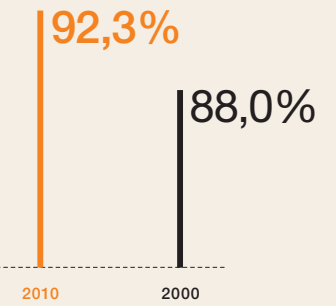
Wo finden Sie neue Lieferanten – und wie entscheiden Sie, ob diese für WACKER in Frage kommen?
Viele Unternehmen kommen von selbst auf uns zu, weil sie gern mit uns zusammenarbeiten würden. Und wir stellen eigene Recherchen an, um neue Lieferanten zu finden. Einen Check inklusive umfangreicher Selbstauskunft müssen alle über sich ergehen lassen. Anhand von ausführlichen Checklisten lassen wir uns erklären, wie die Firmen sich die Lieferbeziehung vorstellen und ob sie unsere Anforderungen wie die Einhaltung von Lieferzeiten, die Qualität der Produkte oder Umweltaspekte in der Produktion erfüllen können.

Können Sie sich gegen sämtliche Risiken schützen?
Natürlich nicht. Aber wir haben ein gutes Risikomanagement, um sie zu beherrschen. Die Grundlage dafür: unsere Risikoklassifizierung, die alle Lieferanten umfasst. Unsere Einkäufer schauen sehr genau hin. Wo haben wir wichtige kritische Anforderungen? Können die erfüllt werden? Stimmt die Qualität noch, die wir brauchen? Wird pünktlich geliefert? Hat der Lieferant Probleme oder droht eine Insolvenz? Zusätzlich nutzen wir auch Datenquellen wie die des Dienstleisters D & B, der weltweit mehr als 145 Millionen Firmen und 4,8 Millionen Unternehmen in Deutschland auf ihr Zahlungsverhalten und Finanzdaten wie Umsatz, Gewinn und Eigenkapital analysiert. Wir arbeiten nur mit Firmen, die wir kennen. Auf diese Weise haben wir die Möglichkeit, unsere Partner genau einschätzen zu können und den Erfolg für beide Seiten zu sichern.

Qualität und Sicherheit: Das Lieferantenmanagement sorgt für reibungslose Abläufe.

Qualität steigern

Konsequentes Lieferantenmanagement geht mit konsequenter Qualitätskontrolle einher. So konnte WACKER die Qualität seiner Logistikdienstleister in den vergangenen zehn Jahren erheblich erhöhen.



Bestellung per Mausklick

WACKER wickelt im Technischen Einkauf jedes Jahr rund 320.000 Bestellungen ab. Über 70 Prozent der Bestellungen laufen über automatisierte E-Kataloge. Der Wert dieser Bestellungen liegt bei 10 bis 20 Prozent des Einkaufvolumens.

> 70%

der Bestellungen laufen über automatisierte E-Kataloge

BUY

Eine starke Gemeinschaft

Aktuell liefern 6.000 Partner aus allen erdenklichen Branchen Rohstoffe, Materialien und Dienstleistungen an WACKER. Über 15.000 unterschiedliche Lieferanten hatten bisher Geschäftsbeziehungen zum Unternehmen.

Einkaufsvolumen weltweit

Die Warenströme rund um den Globus werden weiter wachsen, die Preise weiter steigen und die Versorgung mit bestimmten Rohstoffen schwieriger werden.

Die Welt des Einkaufs ist eine Welt vieler kleiner, aber ungemein wichtiger Prozessschritte. Sie zu beherrschen und sie Schritt für Schritt zu verbessern, ist eine nicht endende Aufgabe. Wer sich nicht verändert, bleibt stehen. WACKER wird weiter nach vorn gehen.