

## Impressum

### Herausgeber

KCI GmbH  
Tiergartenstr. 64  
D-47533 Kleve  
Tel. + 49 2821 711 45 0  
Fax + 49 2821 711 45 69  
aw@kci-world.com  
www.armaturen-welt.de

### V.i.S.d.P.

Donald D.F. Wiedemeyer  
d.wiedemeyer@kci-world.com

### Redaktionsleitung

Sjef Roymans MA  
s.roymans@kci-world.com

### Redaktion

Frank Wöbbing  
f.woebbing@kci-world.com  
Michael Vehreschild  
Tel. + 49 2821 711 56 23  
m.vehreschild@kci-world.com  
Vivian Pellens  
Marcus Rohrbacher

### Redaktion International

John Butterfield  
j.butterfield@kci-world.com

### Korrespondent USA

Kate Kunkel

### Korrespondent China

Xin Zheng

### Informationen/Anzeigen

Marcus Rohrbacher  
Tel. + 49 2821 711 45 49  
m.rohrbacher@kci-world.com

### Daniela Arping

Tel. + 49 2821 711 45 50  
d.arping@kci-world.com

### Abonnementservice

Marita Heickmann  
Tel. +49 2821 711 45 40  
m.heickmann@kci-world.com

Abonnements verlängern  
sich nach zwölf Monaten  
automatisch.  
ISSN 1869-0130

### Satz & Layout

Anita Smits  
Mediamixx GmbH, Kleve

### Druck

Linsen Druckcenter GmbH,  
Kleve

### Fotos:

BASF, Evonik Industries,  
Günther + Schramm, KCI  
Publishing, Kölner Spe-  
zialdichtungen GmbH,  
Management Engineers,  
Mankenberg GmbH, Messe  
Düsseldorf, Messe Nürnberg,  
Nibco Inc., Siemens, Sulzer,  
Süd-Chemie, Uhde GmbH,  
VDMA, Vehreschild, Verband  
der Chemischen Industrie,  
Witzenmann GmbH

Der Herausgeber und die Redaktion  
haben bei der Erstellung dieser Zei-  
tung äußerste Sorgfalt walten las-  
sen. Dennoch können der Heraus-  
geber und die Autoren keinesfalls  
die Korrektheit oder Vollständigkeit  
aller Informationen garantieren.  
Deshalb übernehmen der Heraus-  
geber und die Autoren keinerlei  
Haftung für Schäden infolge von  
Handlungen oder Entscheidungen,  
die auf Informationen aus dieser  
Ausgabe beruhen. Lesern dieser  
Ausgabe wird deshalb ausdrücklich  
empfohlen, sich nicht ausschließlich  
auf diese Informationen zu verlas-  
sen, sondern auch ihr professionel-  
les Know-how und ihre Erfahrung  
einzubeziehen sowie die zu nutzen-  
den Informationen zu überprüfen.  
KCI Publishing kann auch nicht die  
Korrektheit von Informationen ga-  
rantieren, die von Unternehmen,  
Organisationen und Behörden er-  
teilt werden. Der Herausgeber be-  
hält sich das Recht vor, Absätze zu  
kombinieren, zu verändern oder zu  
löschen.

Der Herausgeber behält sich das  
Recht vor, (Teile von) Artikel(n) we-  
terzuverwerten und auf unterschied-  
liche Weise zu verbreiten.  
Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte  
unterliegen dem Urheberrecht und  
den Gesetzen zum Schutz geistigen  
Eigentums sowie den entsprechen-  
den internationalen Abkommen. Sie  
dürfen ohne die schriftliche Geneh-  
migung des Herausgebers weder  
für private noch für Handelszwecke  
kopiert, verändert, ausgedruckt  
oder in anderen Medien - welcher  
Art auch immer - verwendet werden.

# ENDUSER INTERVIEW

## Flexibilität und Offenheit sind die Schlüssel zum globalen Erfolg im Beschaffungswesen

**Beschaffung scheint auf den ersten Blick eine exakte Wissenschaft zu sein, aber es richtig zu machen, erfordert große Flexibilität. Während viele Parameter genau definiert sind, gibt es eine Vielzahl an Faktoren, die die besten Pläne über den Haufen werfen können. Dann bedarf es langer Erfahrung und flexibler Denkweise, um eine termingerechte Lösung zu finden. Carsten Bernstiel, Vizepräsident des Weltweiten Beschaffungswesens bei Uhde – Teil der ThyssenKrupp-Gruppe –, berichtet vom erfolgreichen Agieren in der anspruchsvollen und spannenden Welt des Einkaufs für Großprojekte.**

Die in Dortmund ansässige Uhde GmbH ist an Planung und Bau von Chemie-, und anderen Werken beteiligt. Bereits mehr als 2.000 Anlagen wurden von Uhde konstruiert. Der Einkauf zählt deshalb zu den wichtigsten Abteilungen des Unternehmens. Carsten Bernstiels Aufgabe ist es, die globalen Aktivitäten der Firma zu überwachen und die Beschaffung für Projekte auf der ganzen Welt zu koordinieren. Der gelernte Maschinenbauer begann seine Karriere im Beschaffungswesen, als er 1998 bei Uhde anfang. Glücklicherweise mag er Abwechslung, baut das Unternehmen doch Werke in vielen sehr unterschiedlichen Bereichen. „In unserem Geschäft ist es schwierig, vorauszusehen, wie der Tag verlaufen wird“, erklärt Bernstiel.

### Gebündelte Einkaufsaktivitäten

Das Unternehmen hat vor kurzem seine Aktivitäten im Beschaffungswesen neu geordnet. Die fachliche Leitung sitzt nun in der Zentrale in Dortmund und wird geleitet von Carsten Bernstiel. „Ich arbeite in Dortmund mit einem Team von 90 Mitarbeitern, die für den Einkauf, die Beschaffung für bestimmte Projekte, die Kontrolle, die Terminüberwachung und die Logistik verantwortlich sind. Zusätz-

lich haben die lokalen Organisationen auf der ganzen Welt noch ihre eigenen Büros, die auch von Dortmund aus betreut werden. Das Ziel der Neuordnung war es, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, seine Einkaufsaktivitäten zu synchronisieren. Ein bedeutender Vorteil ist hierbei die Fähigkeit, Bestellungen für verschiedene Projekte auf der ganzen Welt zu bündeln, was im Einkauf üblich ist. „Wichtig bei dieser zentralisierten Struktur ist, dass sie uns Zugang verschafft zu einigen der größten Händler, die wiederum eine Mindestbestellmenge verlangen. Wenn wir die Materialbedarfe verschiedener Projekte der Gruppe zusammenfassen, können wir eine kritische Masse erreichen, was die Bestellmenge angeht. Für Uhde heißt das, die Projekte kosteneffektiver ausführen zu können.“

Jedes Projekt hat seine eigenen Herausforderungen, obwohl einige Aspekte immer wieder auftauchen würden, sagt Bernstiel: „Jedes Projekt, das wir durchführen, hat spezielle Umstände und ist eine neue Herausforderung. Wir arbeiten mit einem festen Budget und haben einen gewissen zeitlich definierten Rahmen, in dem das Projekt durchzuführen ist. Unsere Kunden erwar-



Carsten Bernstiel

ten von uns, die Projekte pünktlich fertigzustellen, während wir eine Vielzahl an Zulieferern sowie die Bauarbeiten koordinieren müssen – langweilig ist es nie!“

„Wir liefern komplette, schlüsselfertige Projekte zum Pauschalpreis an. Das kann eine Chemiefabrik sein, ein Kohlekraftwerk oder eine Düngemittelfabrik. Die Abteilung Beschaffungswesen kauft jedes einzelne Teil ein, das für das jeweilige Projekt benötigt wird – vom kleinsten Abstandhalter für zwei Cent bis zu großen Artikeln wie Kompressor-Zügen, die rund fünf Millionen Euro kosten. Buchstäblich jedes einzelne Teil für den Bau eines Werks wird eingekauft, je nach Arbeitsfortgang weitergeleitet, anhand des Prüfplans überprüft und ohne weitere Verzögerung zur Baustelle geliefert. Je nach Art des Produkts kaufen wir die Ware direkt beim Erzeuger oder über Zwischenhändler. Vor allem

Rohre kommen über Händler, während die meisten anderen Artikel direkt vom Hersteller stammen.“

### Die genehmigte Händlerliste

Die genehmigte Händlerliste sei ein wichtiger Teil eines jeden Projektvertrags, erklärt Carsten Bernstiel. „Die Liste ist Teil der Vertragsverhandlungen mit unseren Kunden. Der Kunde schlägt uns eine Händlerliste vor; wir können diese dann kommentieren oder Händler hinzufügen, die wir bevorzugen würden. Dann verhandeln wir, bis eine vertraglich bindende Händlerliste entstanden ist.“

Jeder Verkäufer auf der Liste ist vorher von einem Uhde-Prüfer genehmigt worden, sagt Bernstiel. „Jeder muss erfolgreich eine Händler-Qualitätsprüfung durch unseren Uhde-Prüfer bestanden haben. Natürlich gibt es oftmals neue Anbieter, die gerne berücksichtigt werden wollen. Wenn wir zu dem Schluss kommen, dass ein Betrieb ein möglicher Zulieferer sein kann, prüfen wir ihn, bevor wir etwas bei ihm bestellen. Neue Firmen, die diesbezüglich berücksichtigt werden wollen, können sich auf unserer Homepage bewerben. Danach werden sie von dem jeweils zuständigen Produktmanager kontaktiert, je nachdem, welche Ware sie liefern wollen.“

### Die Einkäufer

Die Rolle eines Einkäufers verlange es, sich den Bedürfnissen des jeweiligen Geschäftsfelds, in dem man arbeite, flexibel anzupassen, sagt Carsten Bernstiel. „Als Ingenieur liegt die Herausforderung darin, die Teile in einer bestimmten Qualität und Zeit zu liefern.

Bei diesen großangelegten Projekten müssen wir es akzeptieren, einen hohen pauschalierten Schadensersatz zu garantieren. Das zwingt uns dazu, das Werk auch wirklich in der vertraglich vereinbarten Zeit fertig zu stellen. Deshalb verwenden wir viel Zeit auf die Terminplanung und die Kontrolle, um sicherzustellen, dass alle Zulieferer ihre Arbeit gut machen. Eine zusätzliche Herausforderung ist es, einen Verkäufer zu finden, der die benötigte Ware auch zu dem Preis liefert, den wir veranschlagen. Aus Korea und China kommt heutzutage eine wachsende Konkurrenz, da sie in ihren eigenen Ländern über gute Bezugsoptionen verfügen. Ein weiterer Trend ist es, die Arbeit zwischen Händler und Käufer aufzuteilen. Das führt zu einer niedrigeren Kostenstruktur, da man auf Anbieter zurückgreifen kann, die keine technischen oder kaufmännischen Fähigkeiten aufbringen müssen, um ihre Kosten zu decken.“

### Anbieter – offene Kommunikation

„Während die Projekte, die wir ausführen, stakt variieren, kehren viele Dinge, mit denen sich ein Einkäufer auseinandersetzen muss, immer wieder“, sagt Carsten Bernstiel. „Ein typisches Problem ist, wenn Zulieferer sich nicht an die abgemachten Liefertermine halten können. Dafür kann es eine Vielzahl an Gründen geben: Das Rohmaterial ist nicht rechtzeitig beim Anbieter, es treten technische Probleme auf oder sie haben einfach Probleme, ein vernünftiges Produkt herzustellen.“

„Zeit ist am wichtigsten in unserem Geschäft. Ich





wäre froh, wenn die Händler eine offene Kommunikation pflegen und mich direkt anrufen würden, sobald sie ein Problem erkennen. In diesem frühen Stadium können wir noch eine gemeinsame Lösung finden und uns Alternativen überlegen. Wenn aber der Händler erst sehr spät zu mir kommt und ankündigt, er habe ein Problem, dann können wir häufig nichts mehr unternehmen, um die Verzögerung zu verkürzen. Ich sage es den Anbietern immer wieder: Eine offene Kommunikation ist die Voraussetzung und sehr wichtig für die Entwicklung unserer Partnerschaft.

Beim Kauf einiger Produkte für ein Projekt ist es nur unsere Aufgabe, eine Ausführung oder eine Anforderung an das Produkt vorzubereiten. Dann geben wir zum Beispiel nur vor, dass wir 160 Tonnen Hochdruckdampf pro Stunde brauchen und überlassen es dem Hersteller, das Produkt näher zu definieren, da er derjenige mit dem Fachwissen ist. Wenn wir hingegen einen speziellen Reaktor bauen, von dem wir genau wissen, wie er funktionieren muss, machen wir viel detailliertere Vorgaben. Der Hersteller fertigt in dem Fall ein detailgenaues Produkt an. Immer öfter definieren unsere

Kunden in ihren Projektspezifikationen ganz genau, was sie haben möchten; sei es, weil sie andere Werke im selben Gebiet haben und auf diese Weise das Ersatzteillager und Instandhaltungskosten optimieren wollen oder weil sie besonders gute Erfahrungen mit einem Zulieferer oder einer Technologie gemacht haben und jetzt darauf bestehen, das nächste Werk genauso zu konstruieren. Der Einfluss des Kunden in unserem Geschäft ist also sehr hoch. Das bedeutet, dass wir flexibel bleiben müssen in der Art, wie wir arbeiten und wie wir die Anforderungen unserer Kunden erfüllen können.“

## Keine Kompromisse bei der Qualität

„Wie bereits gesagt, können wir keine Kompromisse machen, was die Qualität der Produkte angeht, die von unseren Händlern geliefert werden. Ein Problem ist, dass die Hersteller in den verschiedenen Teilen der Welt auch unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was Qualität tatsächlich ist. Es ist unabdingbar, Hersteller und Händler zu finden, die die gleiche Auffassung von Qualität haben wie wir. Aus unserer langen Erfahrung wissen wir zum Beispiel, dass es für einen Händler aus einem „Bestpreisland“ unmöglich ist, lokale Qualität für ein lokales Projekt zu liefern. Genauso ist es ihm nicht möglich, westeuropäische Qualität für ein Offshore-Projekt anzubieten. Das funktioniert einfach nicht. Über die Jahrzehnte haben wir einen reichen Erfahrungsschatz gesammelt, wie man mit den verschiedenen Mentalitäten umzugehen hat, mit verschiedenen Nationen und Märkten – besonders im Hinblick auf Verträge, rechtliche Aspekte und die Art, mit der die Menschen eine Aufgabe angehen. Jede Kultur ist anders und das ist eins der Dinge, die



unsere Arbeit so einzigartig, interessant und aufregend macht. An einem Tag verhandelt man mit einem Händler in Indien oder China, am nächsten mit einem aus den USA und an dem Tag danach mit einem aus Malaysia; jede Kultur geht anders an Verträge heran und das ist jeden Tag eine Herausforderung.“

„Die große Bandbreite der Standards, die in den verschiedenen Ländern gelten, und die Tatsache, dass jeder Kunde mehr oder weniger seine eigenen Standards hat, ist eine der größten Herausforderungen für die Projektabwicklungen. Ich weiß, dass es bei den sehr großen Unternehmen eine wachsende Tendenz dazu gibt, die Standards zu

harmonisieren und etwa einen einzigen Standard für Regelventile zu entwickeln. Als weltweit agierendes Unternehmen müssen wir die Standards aller Kunden erfüllen, ob sie aus Europa, Katar, Saudi-Arabien oder den USA stammen – sie alle haben ihre eigenen Standards. Wir verkaufen unseren Kunden eine Marke, „Made in Germany“, und verhelfen ihnen zu einem guten und sicheren Gefühl, was unsere Beschaffungsmaßnahmen angeht. Dies ist ein weiterer Grund, weswegen es in unserem Geschäft so wichtig ist, flexibel zu bleiben, um weiterhin Erfolg zu haben, und der unsere Arbeit so anspruchsvoll macht“, fasst Bernstiel zusammen.

Christian Borrmann



VDMA: Industriearmaturenhersteller erzielen „beachtliches Halbjahresergebnis“

## China, USA und Russland bleiben wichtigste Absatzmärkte

In der ersten Jahreshälfte 2011 haben die deutschen Industriearmaturenhersteller ein nominales Umsatzplus von zwölf Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum erzielt. Damit entwickelte sich die Nachfrage nach Industriearmaturen „made in Germany“ weiter dynamisch. Der massive Umsatzeinbruch während der Finanz- und Wirtschaftskrise ist wettgemacht worden. Nach einem besonders starken Mai stagnierte im Juni das Umsatzwachstum. Investitionen, die während der Krise aufgeschoben wurden, sind inzwischen weitgehend getätigt. „Der Nachholeffekt scheint deshalb langsam auszulaufen. Die Wirtschaft schaltet einen Gang zurück“, heißt es in einer Erklärung des VDMA.

Angetrieben wurde das Umsatzwachstum nicht nur durch Exporte. Auch das Inlandsgeschäft entwickelte sich sehr positiv. Ein Plus von zwölf Prozent im Inland und dreizehn Prozent im Ausland bescherte den Herstellern im ersten Halbjahr 2011 ein beachtliches Halbjahresergebnis.

In den einzelnen Produktgruppen entwickelten sich die Umsätze in den ersten sechs Monaten durchweg positiv: Im Bereich Sicherheits- und Überwachungsarmaturen stiegen sie nominal um 18 Prozent. Die Regelarmaturenherstel-

ler verzeichneten ein Plus von elf Prozent; die Gruppe der Absperrarmaturen ein Umsatzwachstum von zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Der traditionell hohe Exportanteil der in Deutschland produzierten Industriearmaturen macht die Hersteller äußerst abhängig von der Entwicklung der Weltwirtschaft. Noch sind die Auftragsbücher voll. Die Kapazitätsauslastung liegt zurzeit bei 87 Prozent. Aber die Aussichten trüben sich ein. Nachdem die globale Konjunktur dynamisch ins erste Quartal 2011 gestartet war,

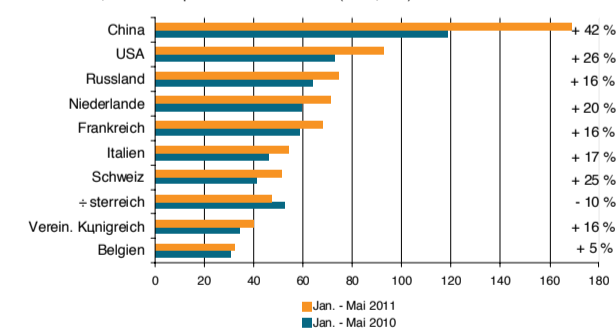
hat sie sich inzwischen deutlich abgeschwächt. Trotzdem erzielten die Industriearmaturenhersteller im Zeitraum Januar bis Mai 2011 ein durchaus respektables Exportvolumen von 1,2 Milliarden Euro (+12,9 %). Der Gegenwind durch Schuldenkrise und Sparpolitik in vielen Ländern nimmt rapide zu. Im weiteren Jahresverlauf rechnet der Fachverband mit einem weiteren Umsatzwachstum, das aber an Tempo verlieren und das Jahr mit moderaten Wachstumsraten in allen Produktgruppen beschließen wird.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes behaupten China, Russland und USA ihre Positionen als Top drei Absatzmärkte für deutsche Industriearmaturen. Das Exportvolumen nach China erhöhte sich von Januar bis Mai um 42 Prozent auf 169 Millionen Euro. Chinas Regierung versucht, die überhitzte Wirtschaft mit Zinserhöhungen zu bremsen. Das allerdings

Armaturen

Industriearmaturen Export in 10 wichtigste Absatzländer

in Mio. Euro; Gesamtexport: 1.202 Mio. Euro (+ 12,9 %)



Quelle: VDMA, Statistisches Bundesamt

dürfte den China-Boom der deutschen Industriearmaturenexporteure deutlich abschwächen.

Die Exporte in den US-amerikanischen Markt konnten von Januar bis Mai dieses Jahres ebenfalls deutliche Zugewinne erzielen. Insgesamt stiegen die deutschen Ausfuhren in die USA um 26 Prozent auf 92 Millionen Euro an. Die Gefahr einer US-Rezession ist noch nicht gebannt und bedroht die starke Armaturennachfrage aus den USA. Industriearmaturenexporte nach Russland erhöhten sich im Ver-

gleich zum Vorjahr um 16 Prozent auf 75 Millionen Euro. Die hohen Umweltauflagen bei Industrieprojekten begünstigen den Export von innovativen und ressourcenschonenden Industrieprodukten aus Deutschland. Zudem sorgten die steigenden Exporterlöse für einen Exportschub.

### Prognose 2011

Auch wenn sich die Weltwirtschaft im zweiten Quartal etwas abgeschwächt hat, die Auftragsbücher der Industriearmaturenherstel-

ler sind noch gut gefüllt. Allerdings stellt die Dollar- und Eurokrise ein wirtschaftliches Risiko und eine potenzielle Belastung des Geschäftes dar. Es ist damit zu rechnen, dass sich das Umsatzwachstum in der zweiten Jahreshälfte abschwächen wird. Erste Anzeichen lassen sich in den Junizahlen bereits erkennen. „Viel dürfte von den aufstrebenden Märkten wie Brasilien, Russland, Indien und China abhängen. In der Vergangenheit sorgten sie für viel Schwung in der globalen Nachfrage, verloren zuletzt aber auch deutlich an Tempo“, so der VDMA.

Im Bereich der Zucker- sowie der Papier- und Zellstoffindustrie rechnet die Branche mit Nachfragerückgängen. Impulse kommen demgegenüber insbesondere aus der chemischen Industrie sowie der Eisen- und Stahlindustrie. Außerhalb Deutschlands ist mit einem weiteren Ausbau der Kernenergie und Nukleartechnik zu rechnen. Die global steigende Energienachfrage führt dazu, dass allein in China derzeit 13 Reaktoreinheiten am Netz und 28 weitere im Bau sind.

Der Fachverband Armaturen erwartet für 2011 ein Umsatzwachstum zwischen sechs und acht Prozent.