

„Ich bin der Typ Feuerwehrmann“

Meetings und Reisen pflastern seinen Terminkalender. Sascha Kwiatkowski, der das weltweite Category Management für die Lurgi-Gruppe aufbaut, ist ein Mann in Bewegung. Strategische Projektarbeit, Lieferantenbetreuung, Promotionsstudium – er hat alles im Griff.



Dienstagmorgen, acht Uhr, Lurgi-allee 5 in Frankfurt-Hedderheim. Wir sind mit Sascha Kwiatkowski verabredet, Director Category Management beim Anlagenbauer Lurgi. Seit 7.30 Uhr im Büro, ist er dem morgendlichen Pendlerstau rund um die Mainmetropole vorausgeeilt. Das klingt nach effizientem Arbeiten, wie man es von einem Einkaufsdirektor im Industrieprojektgeschäft erwartet. Kaum erstaunt registriert der Besucher dann auch den eher spartanisch wirkenden Arbeitsplatz. Ein funktionaler Schreibtisch mit Telefon, Rechner und Tischdrucker. An der Wand ein Dreimonatskalender, aber keine Projektpläne – nichts, was unnötig ablenken könnte. Einziger Luxus: die winzige Espressomaschine neben dem Bildschirm. Sechs Tassen am Tag, so viel Zeit muss sein.

Einkauf im Umbau. Sascha Kwiatkowski macht keinen gestressten Eindruck, obwohl er ständig in Bewegung ist. Die bringt sein Job mit sich. Er ist verantwortlich für den Aufbau eines weltweiten Category Managements in der Lurgi-Gruppe. 2007 startete man am Firmensitz in Frankfurt, seit Januar dieses Jahres stehen die globalen Strukturen, interdisziplinäre Teams wurden aufgestellt. Der Umbau des Lurgi-Einkaufs ist in vollem Gange, im nächsten Jahr beginnt dann das geplante Tagesgeschäft des Category Managements. Ein ambitioniertes Projekt, mit dem der Frankfurter Anlagenbauer, der zum französischen Konzern Air Liquide gehört, eine Vorreiterrolle gegenüber dem Wettbewerb einnimmt. Strategische Planung zusätzlich zum operativen Geschäft, das bestimmt den Arbeitsrhythmus von Kwiatkowski.

Die ersten anderthalb Stunden des Tages sind der Bearbeitung der E-Mails gewidmet. Mit 40 bis 50 ist die Flut überschaubar: „Wenn man gute Mitarbeiter hat, wird einiges abgefangen“, sagt Kwiatkowski lachend. Dann ist noch etwas Zeit fürs Aktenstudium. Ein- bis zweimal in der Woche ist er um zehn Uhr in einen Global Conference Call mit den Kollegen in Polen, Indien und China, den anderen Standorten der Gruppe, eingeklinkt. Ohne Meetings läuft nichts: Teamleader-Meeting einmal die Woche, alle 14 Tage ein bis zwei Stunden im Steering Committee mit der Projektleitung, dazwischen Kick-off-Meetings für Angebotsprojekte und zusätzlich zwei bis drei Termine mit Lieferanten pro Wo-

che. Die Verhandeln zwar in der Regel mit den Einkäufern, aber bei den Schlüssellieferanten kommt dann der Chef dazu. „Kommunikation ist das A und O in einem internationalen Netzwerk“, sagt Kwiatkowski. Für den extrovertierten 36-Jährigen bedeutet das vor allem auch Reisen. Fünf bis sieben Tage (pro Monat) im Schnitt ist der Einkaufsdirektor unterwegs. Auf die Frage nach seinem Zeitmanagement zuckt er mit den Achseln. Nein, keine besondere Methode. Er hat eben alles im Griff, ohne nervös zu werden. „Typ Feuerwehrmann“, sagt er, der sich eine Sekretärin mit dem Kollegen teilt, die ihm vor allem die Reisen organisiert. Eine halbe Stunde pro Tag reserviert er für administrative Dinge, mehr nicht.

„Kommunikation ist das A und O in einem internationalen Netzwerk.“

Matrix-Organisation. Sascha Kwiatkowskis Organisation basiert auf zurzeit fünf Materialgruppen (Categories), die zirka 80 Prozent des Einkaufsvolumen der Lurgi Gruppe widerspiegeln. Jede Category besteht aus einem Category Manager, mehreren Einkäufern (Category Buyer) und einem technischen Gegenpart zum Category Manager, verteilt an den Standorten Frankfurt, Krakau, Delhi und Shanghai. Eine matrixorientierte Beschaffungsorganisation, in der die Anforderungen aus dem Projekt (Projekteinkauf) mit den produkt- und marktspezifischen Kenntnissen der einzelnen Materialfelder zusammengeführt werden. Die Einkäufer sind Spezialisten in ihrer Kategorie, kennen Markt und Lieferanten bestens. Eine der zentralen Aufgaben: Projekte lokal abwickeln. „Wird beispielsweise in China eine Anlage gebaut“, erklärt Kwiatkowski, „erfolgt ein Großteil des Einkaufs direkt in China.“ Hier war und ist komplettes Umdenken erforderlich. Der Einkauf wurde bisher im Anlagenbau eher stiefmütterlich behandelt. „Ein reines Schreibbüro“, wie Kwiatkowski sagt. Heute muss



Im Herzen Maschinenbauer: Madhukar Kaushik, Category Manager für mechanische Ausrüstungen, und sein Chef Sascha Kwiatkowski

er sich neu aufstellen, spätestens seit auf den Bieterlisten für eine Raffinerieanlage neben den traditionellen Anbietern auch verstärkt Koreaner und Chinesen stehen.

Eigene Gesetze. Die klassischen Einkaufskonzepte sind im Großanlagenbau nur teilweise anwendbar. Das Anlagengeschäft ist technisch hochkomplex, stark fokussiert auf Einzeltransaktionen. Der Standardisierungsgrad ist gering, es gibt wenig Möglichkeiten zur Bündelung. Der Beschaffungsprozess erfolgt erst nach dem Auftragseingang. Ohne einen genauen Marktüberblick und eine Spezialisierung des Einkäufers in seiner Kategorie kann weder der beste Lieferant gefunden noch eine effiziente Einkaufsabwicklung garantiert werden. Der Category Manager hat nicht nur eine strategische Einkaufsfunktion, wie Preisstrukturanalysen, Standardstrategien für unterschied-

liche Märkte, Gesamtkostenbetrachtungen, Lieferantenmanagement und Beschaffungsmarktforschung, sondern er kauft auch selbst ein. 50 Prozent seiner Arbeit entfallen auf operative Aufgaben.

Diese stimmt Kwiatkowski mit seinen Category Managern ab, auch mit Madhukar Kaushik, der gerade das Büro betritt. Eine kurze Unterbrechung, dann nimmt der Einkaufsdirektor sich wieder Zeit, erzählt über sich. Der gelernte Werkzeugmechaniker studierte Wirtschaftsrecht, machte seinen MBA und den Certified Purchasing Manager. „Auch wenn es seltsam klingt, aber lebenslanges Lernen ist eines meiner Hobbys“, sagt Kwiatkowski, der überdies in einem Promotionsstudium steckt. Ein Bewegungsdrang, den man einem gebürtigen Ostwestfalen nicht unbesehen zuschreiben würde. Dreimal in der Woche joggt der Sportbegeisterte, der früher Tischtennis und Fußball spielte. Offensiv natürlich, auf Rechtsaußen, beim SUS Lage 1912. Und klar, sein Herz schlägt für die Bielefelder Arminia.

Um 14 Uhr wartet schon der Geschäftsführer eines österreichischen Lieferanten. „Er geht in den Ruhestand und führt heute seinen Nachfolger ein“, erklärt Kwiatkowski. Zwei Stunden plant er ein, wir erinnern uns: „Kommunikation ist das A und O“. Als er aus dem Gespräch kommt, liegt noch ein Vertrag über eine zweistellige Millionensumme auf dem Tisch. „Dann war’s das für heute“, meint Kwiatkowski. Ein Arbeitstag endet für ihn auch schon einmal um 20 Uhr, aber das ist die Ausnahme. Heute wird es früher. Vielleicht reicht es dann noch zum Joggen.

Volker Haßmann, BME

Sascha Kwiatkowski
Director Category Management,
Supply Chain Management, Lurgi GmbH

Sascha Kwiatkowski ist gelernter Werkzeugmechaniker, studierte Wirtschaftsrecht in Mainz und Aberdeen, machte seinen MBA in Durham und absolvierte den Certified Purchasing Manager in Tempe, Texas. Seit 2006 ist er für die Lurgi GmbH tätig, zunächst als Senior Buyer, dann als Procurement Manager in der HyCO Business Line (Synthesegasanlagen). Seit Januar leitet der 36-Jährige das Category Management des Anlagenbauers.