



ICC Austria NEWSLETTER SPEZIAL – Internationaler Maschinen- und Anlagenbau

INHALT

Steuern im internationalen Projektgeschäft: Begründung von Betriebsstätten.....Seite 2

Internationales Projektmanagement: Fehler der Projektleitung.....Seite 3

Mitarbeitereinsatz im Projektgeschäft: Die Entsendung von Dienstnehmern.....Seite 5

Risikomanagement: Grundsätze für das internationale Projektgeschäft.....Seite 6

Kostensenkungen im Beschaffungsmanagement des internationalen Anlagenbaus.....Seite 7

Subscribe Newsletter!.....Seite 8

Veranstaltungsübersicht für Herbst 2013.....Seite 9

Publikationen.....Seite 9

Der internationale Maschinen- und Anlagenbau - die „Königsklasse“ der Industrie

Der Maschinen- und Anlagenbau gilt als eine der Schlüsselindustrien für die europäische Wirtschaft. Gleichzeitig wird die Branche oft auch als industrielle „Königsklasse“ bezeichnet: Nur wenige Geschäftsfelder erreichen das **Ausmaß an** – u.a. technischer, wirtschaftlicher und juristischer – **Komplexität**, wie dies etwa bei der Errichtung einer Großanlage erforderlich ist. Das internationale Umfeld stellt darüber hinaus aber auch eine weitere große Herausforderung für die Branche dar: Die Abwicklung der Projekte erfolgt gewöhnlich über einen doch relativ langen Zeitraum „on Site“ – und das in durchaus anspruchsvollen Regionen, wenn man die Unterschiede oder Unsicherheiten im Hinblick auf politische, rechtliche, kulturelle oder aber auch bloß geologische sowie klimatische Gegebenheiten bedenkt.

Das **Ausmaß an Themenfeldern**, die es für eine effiziente und gewinnbringende Geschäftstätigkeit – von der Evaluierung geeigneter Projekte über die Ausarbeitung eines erfolgreichen Angebots und die Abwicklung des Projekts bis hin zur Abnahme der Maschine/Anlage und dem Kundensupport während der Gewährleistungsphase – zu berücksichtigen gilt, ist mannigfaltig. Um auf dem globalen Markt bestehen zu können, hat der Maschinen- und Anlagenbauer nicht nur in nachstehenden Gebieten stets up-to-date zu sein:

- Marketing & Sales: Von der Produktpositionierung bis zur Vertriebsstruktur
- Ablauf und Bedingungen eines öffentlichen oder privaten Vergabeverfahrens
- Projektkalkulation & Projektfinanzierung
- Engineering – Procurement – Construction
- Projektmanagement
- projektspezifisches Beschaffungsmanagement
- Kontrolle über das Vertragsnetzwerk: Vom Anlagenbauvertrag über Konsortialvereinbarungen, Transport-, Lizenz- und Zulieferverträge bis zu den erforderlichen Finanzierungsvereinbarungen
- Öffentlich-rechtliche Qualitätsanforderungen & Standards
- Zoll- und Aussenwirtschaftsrecht
- Cross-Cultural-Management
- Korruption & Compliance-Programme
- Vertrags- und Claimmanagement
- u.v.m.

Fest steht jedenfalls – **je höher das Know-How** in all diesen Bereichen, **desto stärker die eigene Wettbewerbssituation**. Und mit der Konkurrenzfähigkeit steigt auch der aus dem Projektgeschäft resultierende Gewinn!

Mit dieser Spezial-Newsletter-Serie zu den relevanten Themen des internationalen Maschinen- und Anlagenbaus wollen wir Ihnen künftig in regelmäßigen Abständen umfangreiches Grundwissen sowie Stellungnahmen zu speziellen Detailfragen dieses Fachgebiets liefern.

Für Wünsche und Anregungen sind wir stets dankbar! Sollten Sie Fragen haben, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

ICC Austria – September 2013



Steuern im internationalen Projektgeschäft: Begründung von Betriebsstätten

StB Mag. Iris Burgstaller, TPA Horwath

Das internationale Projektgeschäft bietet große Chancen und Möglichkeiten, birgt aber auch eine Reihe von rechtlichen und steuerlichen Risiken. Steuern sollten als projektspezifischer Einflussfaktor so früh als möglich in die Planung der Auslandstätigkeit mit einbezogen werden.

Aus steuerlicher Sicht sollte bereits bei der Geschäftsanbahnung, spätestens jedoch parallel zu den Vertragsverhandlungen, eine steuerliche Vorabschätzung in den drei Bereichen Unternehmensbesteuerung, Umsatzsteuer und Mitarbeiterbesteuerung einschließlich entsenderechtlicher Fragestellungen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts erfolgen. Die grenzüberschreitende Steuerplanung ist erfahrungsgemäß risikoreich. Rechtssicherheit kann bei vielen steuerlichen Fragestellungen nicht hergestellt werden, da eine Vielzahl von – oft konkurrierenden – Rechtsnormen im In- und Ausland zu beachten sind. Ebenso sind die Auswirkungen von Änderungen in der lokalen Rechtsprechung und Verwaltungspraxis oder im OECD-Musterabkommen für die Praxis häufig vorab schwer abschätzbar.

Rechtsunsicherheit besteht in der Praxis leider auch häufig für die zentrale Frage auf Unternehmensebene, ob im Ausland eine Bau- oder Montagebetriebsstätte begründet wird und inwieweit das Projektergebnis auf Basis der von Österreich abgeschlossenen Doppelbesteuerungsabkommen (teilweise) im Ausland zu versteuern ist.

Die österreichischen Doppelbesteuerungsabkommen sehen für Bau- und Montagetätigkeit grundsätzlich bestimmte Fristen zwischen 6 bis zu 24 Monaten vor. Konfliktpotenzial birgt immer wieder die Berechnungsweise dieser Fristen, da vor allem Entwicklungsstaaten den Fristbeginn häufig – abweichend von der österreichischen Rechtsauffassung – mit Vertragsunterfertigung annehmen. Die lokale Fristberechnung sollte daher möglichst frühzeitig für das jeweilige Projekt geprüft werden. Ein Überschreiten der Frist – unter Umständen auch durch Verzögerungen im Rahmen der Projektabwicklung - führt nämlich zur rückwirkenden Betriebsstättenbegründung vom ersten Tag ab mit allen dazu gehörenden Registrierungs-, Melde- und Compliancepflichten. In der Praxis immer wieder Schwierigkeiten bereiten vor allem Projekte, bei denen das Projekt wiederkehrend unter Anwesenheit in den Räumlichkeiten des Auftraggebers ausgeführt wird sowie Projekte mit Folgeaufträgen. Nach Auffassung der OECD und vieler Staaten kann dies – unabhängig von der Dauer der tatsächlichen Tätigkeit im Ausland – zur Begründung einer Betriebsstätte führen.

Die Frage der Betriebsstättenbegründung ist nicht zuletzt auch entscheidend für die Mitarbeiterbesteuerung: Bei Bestehen einer Betriebsstätte des Auftragnehmers im Ausland kann für die Mitarbeiter die 183-Tage-Vereinfachungsregel nicht angewendet werden, sodass die Mitarbeiter ebenfalls mit ihren anteiligen Bezügen im Ausland steuerpflichtig werden.

Im Rahmen von länger andauernden Projekten im Ausland sollte jedenfalls der Verwaltungs- und Kostenaufwand, der sich aus den steuerlichen Mitwirkungspflichten, der Beweisvorsorge und den jeweiligen lokalen Compliancevorgaben ergibt, nicht unterschätzt werden.

Mag. Iris Burgstaller ist Steuerberaterin bei TPA Horwath in Wien und Graz mit Tätigkeitsschwerpunkt „Internationales Steuerrecht“, Mitglied der ICC Commission on Taxation, sowie Fachautorin und Vortragende.



Internationales Projektmanagement: Fehler der Projektleitung

Dipl.-Ing. Alexander H. Kogler, next level consulting Österreich GmbH

Es war so weit. Die Geschäftsleitung des Kunden rief direkt in unserer Vorstandsetage an und beschwerte sich massiv über die schlechte Projektabwicklung, unzählige Terminverschiebungen, falsche Lieferungen und nicht eingehaltene Zusagen. Das Projekt eskalierte innerhalb weniger Stunden und hatte volle Aufmerksamkeit. Die Krise war nicht mehr unter der Decke zu halten.

„Ich möchte einen umfassenden Statusbericht und zwar innerhalb der nächsten 2 Stunden!“

„Wie konnte das passieren, ohne dass es irgendjemand mitgekriegt hat???“

„Projektleitung in mein Büro. In einer halben Stunde!“

Planzustand:



Ist-Zustand:



Dabei hatte alles so gut begonnen. Das Kundenprojekt war ja mehr oder weniger ein 08/15-Auftrag. Ja klar, da und dort hatte der Kunde ein paar Änderungswünsche oder Abweichungen, aber alles in einem überschaubaren Rahmen. Außerdem hatten wir solche Projekte schon dutzende Male erfolgreich abgewickelt. So oft, dass es auch tragbar war, mit einem Team ins Rennen zu gehen, das zu mehr als 50% aus Neulingen bestand. Und da wir den Kunden und die lokalen Gegebenheiten seit Ewigkeiten kannten, der Auftragsumfang klar war und die Termine komfortabel, war es auch nicht wirklich notwendig, sich lange mit Risiko- und Stakeholdermanagement zu beschäftigen.

Im Nachhinein wäre es wahrscheinlich cleverer gelesen, den Vertrag und vor allem die Vertragsspezifikation etwas genauer durchzulesen. Wenn man es genau nimmt, war der Lieferumfang - und vor allem die vom Kunden gewünschten technischen Abweichungen - dann doch nicht so klar, wie zu Beginn angenommen. Wie hätten wir denn ahnen können, dass der Kunde bei einigen Maschinen ganz spezifische Materialwünsche hatte. Ärgerlich auch, dass der Vertrieb uns diese Kleinigkeit bei der Übergabe vorenthalten hatte. Und noch ärgerlicher, dass die Abweichungen nicht kalkuliert waren und dem Projekt eine 50%ige Kosten- und Terminüberschreitung bescherten.

So endet alles in einem Fiasko: Technisch, terminlich, kostenmäßig und imagemäßig.

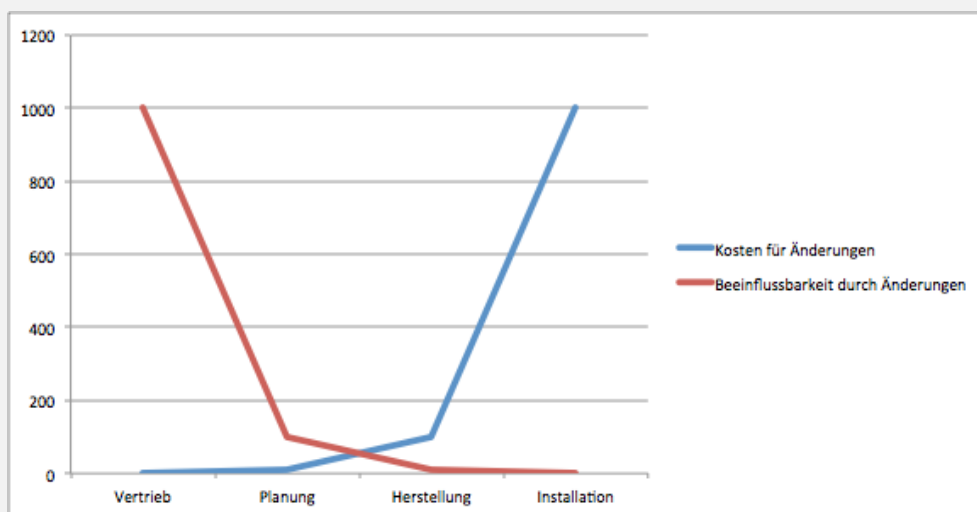
Diese kleine Geschichte über ein kläglich gescheitertes Projekt hat sich tatsächlich zugetragen. Und mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wiederholt sie sich, während sie diese Geschichte lesen bei unzähligen Projekten weltweit in verschiedenen Facetten.

..... (Fortsetzung auf der nächsten Seite)



.....

Es wäre ein kosmischer Zufall, wenn bei komplexen Kundenaufträgen, die in Projektform abgewickelt werden, tatsächlich alles so klar ist, wie hier dargestellt. Der Erfolg von Kundenprojekten wird zu einem sehr hohen Prozentsatz durch die Vertriebsleistung und die Übergabe an das Abwicklungsteam bestimmt. Fehler, die in dieser Phase gemacht werden, haben in der Regel massivere Auswirkungen als Fehler, die in den nachfolgenden Phasen der Abwicklung passieren. Als ungefähre Daumenregel gilt, dass sich die Kosten je Projektphase verzehnfachen („10er-Regel“); umgekehrt geht – wie nachstehende Illustration zeigt – die Beeinflussbarkeit mit laufendem Projektfortschritt in etwa in entsprechendem Ausmaß zurück:



„10er-Regel“

Neben der Tatsache, dass der Projektleiter in dem vorher geschilderten Projekt unzureichendes Stakeholder- und Risikomanagement betrieb und offenbar wenig von einem ordentlichen Projektcontrolling hielt, war er aber vor allem beim Überabeprozess schlampig. Der Grundstein für den Misserfolg des Projektes wurde zwar im Vertrieb gelegt (mangelhafte Kalkulation), bei einer adäquaten Übergabe mit einer soliden Vertragsanalyse, wären diese Fehler aber sehr rasch an die Oberfläche gekommen. Dadurch wäre das Projekt zwar insgesamt nicht plötzlich ein „gutes“ bzw. gut kalkuliertes geworden, aber das Fiasko, das sich durch den schlampigen Übergabe- und Startprozess ergeben hat und das massive Überschreitungen zur Folge hatte, wäre in dieser Größenordnung verhindert worden.

Kundenprojekte, egal ob in der IT, Maschinen- und Anlagenindustrie oder sonstigen Industriebereichen sind heute einem hohen Kosten- und Termindruck unterworfen, der auch mit Sicherheit nicht weniger werden wird. Daher sollte sich ein wirklich guter Projektleiter nicht auf „Fehler im Vertrieb“ ausreden, wenn er selbst diese nicht bei der Übergabe erkannt und zum Thema gemacht hat.

Dipl.-Ing. Alexander Kogler ist Managing Partner und CFO der next level holding und Geschäftsführer der next level consulting Österreich GmbH. Er war viele Jahre im internationalen Industriebau (Metallurgie) in Südafrika, UK und Brasilien tätig und betreut als Berater insbesondere die Arbeitsgebiete „Projektmanagement im internationalen Industriebau und im Investitionsgüterbereich“, „PM Karrieresysteme“ sowie „Krisenintervention in Projekten“.



Mitarbeitereinsatz im Projektgeschäft: Die Entsendung von Dienstnehmern

RA Mag. Robert Prchal, LL.M., Gassauer-Fleissner Rechtsanwälte

Die beim Einsatz von Arbeitskräften im Rahmen internationaler Anlagenbauprojekte zu berücksichtigenden Aspekte sind vielfältig. Oftmals bevorzugen Unternehmen dabei die Entsendung von Dienstnehmern gegenüber der Gründung einer lokalen Tochtergesellschaft und der Anstellung von Mitarbeitern mittels lokaler Arbeitsverträge. Entsendungen haben den Vorteil, dass bestehende Dienstverträge nicht beendet, sondern im Regelfall bloß die Ruhendstellung für die Dauer der Entsendung vereinbart wird. Die wechselseitigen Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit der Entsendung sind in einer zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer abzuschließenden Entsendevereinbarung zu regeln.

Das auf die Entsendung anwendbare Recht kann innerhalb der Grenzen der VO (EG) 2008/593 („Rom I-VO“) frei gewählt werden, weshalb oftmals auch für die Dauer der Entsendung österreichisches Recht vereinbart wird. Zu beachten ist jedoch, dass bei lang andauernden Entsendungen gewisse „Eingriffsnormen“ des Einsatzstaates, d.h. Normen, deren Einhaltung als so entscheidend für die Wahrung des öffentlichen Interesses des jeweiligen Staates angesehen werden, dass sie ungeachtet des gewählten Rechts jedenfalls anzuwenden sind, gelten. In Betracht kommen hier beispielsweise Mindeststandards betreffend Entgelt oder Arbeitnehmerschutz. Aufgrund der Richtlinie 96/71/EG („EntsenderL“) haben EWR-Mitgliedsstaaten als Einsatzstaaten dafür Sorge zu tragen, dass gewisse Mindeststandards z.B. betreffend Höchstarbeitszeit, Entgelt, Urlaubsanspruch, etc. auch hinsichtlich in diese Staaten entsandter Dienstnehmer einzuhalten sind.

Nicht anwendbar ist die Entsendungsrichtlinie auf Entsendungen außerhalb des EU/ EWR-Raums. Dafür gelten die jeweiligen kollisionsrechtlichen Regelungen des Einsatzstaates.

Für aus dem EU/ EWR-Raum nach Österreich entsandte Dienstnehmer legt – in Umsetzung der EntsenderL – das Arbeitsvertragsrechts-Änderungsgesetz („AVRAG“) gewisse Mindeststandards fest.

Zu empfehlen ist zudem – auch weil in der Praxis oft nicht ausreichend bedacht – in die Entsendevereinbarung auch Regelungen über die Beendigung der Entsendung und die Zeit unmittelbar danach aufzunehmen. Bei der Vereinbarung einer Kündigungsmöglichkeit oder auch einer Befristung sollte die geplante Einsatzzeit berücksichtigt werden, um eine fortgesetzte Sozialversicherung nach österreichischem Recht zu gewährleisten. Da Entsendungen und dabei gewonnene Kontakte veränderungswilligen Mitarbeitern auch als Sprungbrett für Jobwechsel dienen können, sind auch Maßnahmen zur Verhinderung des Know-how-Verlustes oftmals ratsam. Um dies zu verhindern, sollten auch über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinausgehende Geheimhaltungsverpflichtungen, allenfalls auch nachvertragliche Konkurrenz-, Abwerbe – und/oder Kundenschutzklauseln vereinbart werden.

Mag. Robert Prchal, LL.M., ist Partner bei Gassauer-Fleissner Rechtsanwälte, spezialisiert auf Arbeitsrecht und damit verbundene Gerichtsverfahren, arbeitsrechtliche Aspekte bei M&A-Transaktionen und Umstrukturierungen, sowie Fachautor und Vortragender.



Risikomanagement: Grundsätze für das internationale Projektgeschäft

Claudia Gerlach, CG – Vertragsmanagement im Mittelstand

Risikomanagement – ein ganzheitlicher Ansatz, Chancen und Risiken strukturiert zu managen
Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen war schon immer ein wichtiger Bestandteil unternehmerischen Handelns.

In Zeiten zunehmender Globalisierung und anhaltendem Wettbewerbsdruck jedoch kommt diesem Aspekt eine größere Bedeutung zu. Projekte werden vielschichtiger und komplexer, so daß sich die Notwendigkeit, Chancen und Risiken vorausschauend und effizient zu handhaben, fast wie von selbst ergibt. Vorrangiges Ziel einer strukturierten Vorgehensweise ist es, mögliche Risiken rechtzeitig zu erkennen und gegen steuern zu können als auch die sich im Projektverlauf bietenden Chancen frühzeitig zu erfassen und darauf zu reagieren. Dadurch entstehen Handlungsspielräume für ein überlegtes Vorgehen, was sich letztendlich auch in der finanziellen Situation eines Unternehmens niederschlägt.

Warum ist ein strukturierter Ansatz sinnvoll?

Die Antwort auf diese Frage liegt zunächst in den durch Globalisierung stark veränderten Geschäftsabläufen. Die Internationalisierung des Geschäftslebens und der daraus entstehende Wettbewerbsdruck zwingen uns dazu, auf die Herausforderungen im internationalen Markt schneller als bisher zu reagieren. Dabei kann es zu Fehlern und Versäumnissen kommen, die so nicht eingetreten wären, wären alle Informationen rechtzeitig verfügbar gewesen. Der Eine oder Andere mag jetzt denken: „Ist doch nicht so schlimm! Mit erhöhtem Arbeitseinsatz kriege ich das schon wieder hin!“ Wohl wahr, aber Projekte sind größer, internationaler und anspruchsvoller geworden. Sogenannte „Hau-Ruck-Aktionen“ werden somit nicht nur wahrscheinlicher, sondern werden auch immer schwieriger zu bewerkstelligen. Ganz im Gegenteil: Sie verzögern die Umsetzung und termingerechte Fertigstellung des Projekts erheblich, ganz zu schweigen von den finanziellen Auswirkungen.

Ein strukturiertes Herangehen an Risiken und Chancen stellt eine Art Frühwarnsystem dar, das es ermöglicht, Entscheidungen zeitnah zu treffen und das Maß an (negativen) Überraschungen systematisch zu senken. Es ermöglicht auch eine stärkere Fokussierung auf die für den Projektverlauf wichtigsten Risiken und führt so zu Kostensenkungen, da mögliche Risikoeintritte verringert werden. Und schließlich trägt ein solches Frühwarnsystem zu einem verbesserten Risikobewußtsein und -verständnis bei, denn Risiken werden für alle Beteiligten transparenter.

Wie sieht ein strukturierter Ansatz genau aus?

Das Kernstück eines strukturierten Risikomanagement-Systems bildet der gleichnamige Prozess, in dem Risiken identifiziert, kategorisiert und bewertet werden. Flankiert wird dieser Prozess von einheitlichen Regeln und Richtlinien zum Risikomanagement („Do´s and Dont´s“) und von klaren Kommunikationsstrukturen und Verantwortlichkeiten, die frühzeitig im Unternehmen auf kritische Phasen aufmerksam machen. Dabei haben sich abteilungsübergreifende „Risiko Meetings“ sehr bewährt, in denen ein und dasselbe Risiko von unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und bewertet wird. Eine regelmäßige Berichterstattung stellt außerdem sicher, daß in jeder Phase des Projekts das Risikopotential bekannt ist.

CLAUDIA GERLACH, CG - Vertragsmanagement im Mittelstand, über 20 Jahren Erfahrung und Praxis im internationalen Projektgeschäft internationaler Konzerne; berät mittelständische Unternehmen im Aufbau von Vertragsmanagement-Systemen mit den Schwerpunktfeldern Risiko- und Forderungsmanagement für (Liefer-)Verträgen im Servicegeschäft.



Kostensenkungen im Beschaffungsmanagement des internationalen Anlagenbaus

Dipl.-Ing. Heinz Kuzio, KUZIO-CONSULTING

Enorme Kostensenkungspotentiale bleiben noch immer ungenutzt: Mit einem ganzheitlichen Kostensenkungsprogramm sind 20% bis 30% Kosteneinsparungen durchaus möglich!

Noch immer werden in vielen Unternehmen die vorhandenen Kostensenkungspotentiale nicht konsequent ermittelt und deshalb auch nicht ausreichend erkannt und genutzt. Dabei ist es durchaus möglich, mit einer klaren Methodik und praxiserprobten Ablaufprozessen ungeahnte Kostensenkungspotentiale zu erkennen, konkrete Maßnahmen zu planen und nachhaltig in die Praxis umzusetzen.

Die Ausgangssituation ist klar:

- In vielen Unternehmen werden 70% bis 80% des Umsatzes von dem Kostenblock Einkauf verbraucht – folglich hat er einen enormen Einfluss auf die Unternehmensrendite
- Der Wettbewerbsdruck fordert immer attraktivere Preise bei geringeren Lieferzeiten und steigendem Qualitätsniveau
- Die Kostensenkungsmaßnahmen im Beschaffungsmanagement dürfen nicht zu Lasten der geforderten Produkt-/Systemfunktionen und/oder der Kundenzufriedenheit gehen

Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung ehrgeiziger Kostensenkungsziele sind Betrachtungen in einem ganzheitlichen Ansatz des strategischen und operativen Beschaffungsmanagement. Die Beschränkung auf Einzelmaßnahmen, beispielsweise Verhandlungstaktiken und -techniken, ist zwar durchaus sinnvoll, bringen aber nur punktuelle Teil-Erfolge.

Viele weitere Kostensenkungspotentiale bleiben dabei ungenutzt!

Im Folgenden sind beispielhaft einige Themen eines ganzheitlichen Kostensenkungs- und Optimierungsprojektes, das unbedingt auch die Materialebene beinhalten sollte, aufgeführt:

1. Ausreichende Unterstützung des Projekt Teams durch die Unternehmensleitung
2. Organisatorische Einbindung des Projekt Teams im Unternehmen: Projektführung durch Einkauf mit ausreichenden Entscheidungskompetenzen
3. Interdisziplinäres Projekt-Team aus Einkauf und Engineering/Technik mit der Bereitschaft zu echten „Commitments“ für Veränderungen
4. Professionelles Projektmanagement mit klaren Strukturen, praxiserprobten Ablaufprozessen und intelligenten Tools
5. Detaillierte Analysen und Optimierungen der technischen und kommerziellen Ausschreibungs-Spezifikationen zur Beseitigung von überzogenen und überteuerten Anforderungen
6. Professionelles Lieferantenmanagement mit transparenten Lieferantenbewertungen

..... (Fortsetzung auf der nächsten Seite)



-
7. Weltweite Beschaffung (Global Sourcing) anstelle von „weiter so“ mit oft überpreuerten, lokalen Lieferanten („Platzhirschen“)
 8. Volumenbündelungen bei dezentralen/internationalen Beschaffungseinheiten zur Senkung der Beschaffungskosten durch erhöhte Nachfragemacht
 9. Minimierung der finanziellen Vertragsrisiken durch professionelles Vertragsmanagement (Contract & Claim Management)
 10. Senkung der Prozesskosten in operativen Beschaffungsprozessen, u. a. durch geeignete Standards, eSourcing, eProcurement inklusiv eAuctions
 11. Senkung der Bestellkosten durch ausreichenden Lieferanten-Wettbewerb sowie Verhandlungstaktiken und -techniken
 12. Konsequente und zielorientierte Umsetzung der Kostensenkungsmaßnahmen durch ausreichende Umsetzungskompetenzen bei den beteiligten Personen
 13. Sicherstellen der Projektergebnisse durch effizientes Controlling & Reporting mit einer verständlichen und motivierenden Transparenz

„Ist dringend, bestell mal eben!“ Oder: „Wir haben mit dem Lieferanten alles geklärt. Muss der Einkauf noch mit ihm sprechen?“ – Alltag in vielen Einkaufsabteilungen – doch der Einkauf muss mehr können, als nur Bestellen!

Hier fehlt eindeutig das Bewusstsein, dass der Einkauf die „Rendite-Maschine“ des Unternehmens sein kann und das Unternehmensergebnis unmittelbar beeinflusst: Abhängig von der spezifischen Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens, können 5% Kostensenkungen in der Beschaffung den gleichen Mehrgewinn bringen, wie eine Umsatzsteigerung von 20%!

Dipl.-Ing. Heinz Kuzio ist Management Consultant, Trainer & Coach, Eigentümer der Unternehmensberatung KUZIO-CONSULTING, Business & Management Solutions und insbesondere Praxisexperte im strategischen, taktischen und operativen Beschaffungsmanagement. Er war zuvor jahrelang in Führungsfunktionen im Beschaffungsmanagement weltweit führender Konzerne tätig und ist langjähriger Trainer und Vortragender.

* * * * *

Subscribe Newsletter-Spezial „Internationaler Maschinen- und Anlagenbau“!

Sollten Sie Interesse daran haben, auch künftig über allgemeine Fragen & Berichte zu diesem Thema sowie zu aktuellen Spezialthemen der Branche informiert zu werden, abonnieren Sie einfach diesen „ICC Austria NEWSLETTER SPEZIAL – Internationaler Maschinen- und Anlagenbau“:

[SUBSCRIBE NEWSLETTER](#)



Veranstaltungen zum Thema „Internationales Projektgeschäft im Maschinen- und Anlagenbau“ im Herbst 2013:

Oktober 2013:

Erfolgreiches Projektgeschäft in der Russischen Föderation, 21. Oktober 2013 in Wien
www.icc-austria.org/projektgeschaef-in-russland

November 2013:

Risikomanagement im internationalen Projektgeschäft, am 5. November 2013 in Wien
www.icc-austria.org/risikomanagement

Projektcontrolling und Leistungsfortschrittsmessung im internationalen Industriebau, am 11. November 2013 in Wien
www.icc-austria.org/projektcontrolling

Steuerliche Aspekte im internationalen Projektgeschäft, am 12. November 2013 in Graz
www.icc-austria.org/steuerliche-aspekte-des-projektgeschaefts

Beschaffungsmanagement, Lieferantenmanagement & Kostensenkungsprogramme für das internationale Projektgeschäft, 21. + 22. November 2013 in Wien
www.icc-austria.org/kostensenkungsprogramm

Mitarbeitereinsatz im internationalen Projektgeschäft, am 26. November 2013 in Wien
www.icc-austria.org/mitarbeitereinsatz

Dezember 2013:

Der Site Manager – Die Schnittstelle zur erfolgreichen Projektabwicklung, am 2. Dezember in Wien
www.icc-austria.org/der-site-manager

Jänner 2014:

Contract- und Claimmanagement im internationalen Industriebau, am 17. Jänner in Wien
www.icc-austria.org/contract-und-claimmanagement

Weitere Seminarveranstaltungen zu allen Themen des Außenhandels und internationalem Rechts, unter anderem zu

- Export-/Importgeschäftsabwicklung
- Akkreditiven und Bankgarantien
- Wirtschaftskriminalität & Korruptionsbekämpfung
- Arbitration & Dispute Resolution
- Cross Cultural Management & Communication
- Incoterms, Logistik und Transport
- Steuern im internationalen Geschäftsgeschehen
- internationale Vertragsgestaltung
- u.v.m.

finden Sie unter www.icc-austria.org/seminare!

Publikationen zum Thema „Internationaler Maschinen- und Anlagenbau“:

ICC Model Contract for the Turnkey Supply of an Industrial Plant (ISBN 92-842-1323-1)

ICC Model Turnkey Contract for Major Projects (ISBN 978-92-842-1340-5)

Rechtsberatung zum Thema „Internationaler Maschinen- und Anlagenbau“:

Gerne stehen wir Ihnen zu allen Problemen und Fragen im Zusammenhang mit Ihrem internationalen Projektgeschäft - insbesondere im Hinblick auf den Abschluss von Anlagenbauverträgen und -kaufverträgen, JV-, Konsortial- und Subauftragnehmervereinbarungen, Verträgen iZm der Projektfinanzierung und Zahlungsabsicherung, Themen des Vertrags- und Claim Managements im Rahmen der Projektabwicklung, etc. – jederzeit gerne rechtsberatend zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns einfach:

ICC Austria, Mag. Stephan Kranebitter, LL.M.
Tel.: +43 1 504 8300 3709
E-Mail: s.kranebitter@icc-austria.org