

Der Gründer und Vorstand von Inverto im Interview

Dr. Frank Wierlemann

Der Einkaufsspezialist. Frank Wierlemann, 47 Jahre, ist Gründer und Vorstand der Unternehmensberatung Inverto, die ihr Consulting-Geschäft auf die Themen Einkauf und Supply Chain fokussiert. Im Interview verrät er, was einen guten Berater in diesem Bereich auszeichnet und warum man als erfolgreicher Consulting-Experte mit diesem Schwerpunkt das Beste aus zwei Welten vereinen muss. Das Interview führte André Boße.



”
Der klassische Berater ist der Theoretiker, der Einkäufer ist der Praktiker. Und wer als Berater im Einkauf Karriere machen möchte, sollte das Beste aus beiden Welten mitbringen.“

Herr Wierlemann, auf Ihrer Homepage heißt es „Berater gibt es viele“. Was zeichnet denn unter den vielen einen wirklich guten Berater aus?

Ein guter Berater, wie wir ihn verstehen und für unser Unternehmen suchen, besitzt einerseits ein gutes Konzept, hat aber andererseits immer schon die Umsetzung im Blick. Das beste Konzept ist nämlich wertlos, wenn es am Ende an der Machbarkeit scheitert.

Worauf kommt es an, wenn man bei der Beratung immer auch konsequent an die Umsetzung denken möchte?

Es geht nicht darum, standardisierte Konzepte und Lösungen anzubieten. Der Berater muss sich stattdessen auf einzelne Kundensituationen einlassen. Grundlage dafür ist eine Expertise, die bei uns zweigeteilt ist: Zum einen benötigt ein guter Berater natürlich eine Methodenkompetenz. Für die Beratung im Einkauf ist jedoch besonders wichtig, dass er auch eine Fachkompetenz zum jeweiligen Thema entwickelt.

Können Sie an einem Beispiel verdeutlichen, warum das so ist?

Nehmen wir einen Kunden, der Beratung für seinen Rohstoffeinkauf sucht, weil er in diesem Bereich wirklich etwas verbessern möchte. Als Berater kann man ihm nur dann helfen, wenn man die Thematik wirklich durchdrungen hat. Wenn man die Besonderheiten der Rohstoffmärkte kennt – und zwar, wenn nötig, auch im Detail.

Müssen Einsteiger dieses Wissen direkt im ersten Kundengespräch parat haben?

Wir verlangen von einem Einsteiger nicht, dass er von Beginn an zum Beispiel alle Facetten des Einkaufs von Orangensaftkonzentrat kennt. Einen guten Berater zeichnet jedoch aus, dass er sich schneller als andere in solche Themen einarbeiten kann. Diese Neugierde ist wichtig. Denn nur so gelingt es ihm, den Kunden schließlich nicht nur konzeptionell, sondern auch auf inhaltlicher Ebene zu überzeugen.

Gibt es Themen, in die Sie sich selber trotz Ihrer Erfahrung erst einarbeiten müssen, bevor Sie in die Beratung gehen?

Auf jeden Fall. Alleine schon deshalb, weil unser Beratungsgeschäft in den vergangenen Jahren wesentlich anspruchsvoller geworden ist. Überspitzt gesagt: Vor zehn Jahren waren viele Kunden schon zufrieden, wenn man ihnen in Aussicht stellte, bestimmtes Büromaterial wie eine Tonerkartusche günstiger als bisher einzukaufen. Wenn ich heute einen Großbäcker berate, wie es ihm gelingen kann, seinen Einkauf von hochwertigem Weizenmehl zu optimieren, sind wesentlich größere Marktkenntnisse gefragt. Beinahe alle Themen, an denen wir arbeiten, sind komplexer geworden.

Welche Rolle spielt bei Ihren Kunden eine nachhaltige Einkaufspolitik? Gibt es einen Trend zum „grünen Einkauf“?

Oder sind die Unternehmen ausschließlich auf der Suche nach Einsparungspotenzial?

Es gibt heute eigentlich keinen Kunden mehr, der einen niedrigen Preis als allein glücklich machenden Faktor betrachtet. Der Kunde möchte eine transparente Wertschöpfung. Er möchte wissen, wo die Waren herkommen, wie sie verarbeitet wurden. Auch trifft der Kunde verstärkt nachhaltige Lieferantenentscheidungen. Er schaut nicht mehr darauf, wer ihn jeweils am schnellsten und günstigsten beliefern kann, sondern achtet auf ein möglichst langfristiges Vertrauensverhältnis. Um diesen Kunden beraten zu können, müssen wir also auch die möglichen Lieferanten kennen. Wir müssen wissen, wie diese aufgestellt sind, wie ihre Maschinenparks bestückt sind, welche Zertifizierungen sie besitzen und so weiter.

Klingt nach einer Fleißarbeit.

Beim Thema Einkauf muss man tatsächlich sehr viel Detailarbeit leisten. Erfolgreich ist nur der Berater, der wirklich neugierig jeden kleinen Stein in der Liefer- und Einkaufskette umdreht.

Die strategische Unternehmensberatung gehört weiterhin zur Königsklasse des Consultings. Mit welchem Argument überzeugen Sie ein Berater-talent, dass das Consulting im Einkauf mindestens genauso spannende Karrieren bietet?

Ich habe selber einige Jahre lang in einer klassischen Unternehmensberatung gearbeitet. Dort lautete das Motto zwar auch „Beratung heißt Umsetzung“ – und doch wurden die meisten Projekte mit einer Vorstands-präsentation abgeschlossen, nach der man als Berater keinen blassen Schimmer hatte, ob es jemals zu einer Umsetzung kommen wird – oder ob

„Erfolgreich ist nur der Berater, der wirklich neugierig jeden kleinen Stein in der Liefer- und Einkaufskette umdreht.“

das ganze Konzept einfach verpufft. Dieses schwarze Loch in der Beratung gibt es bei uns nicht. Unsere Umsetzungsquote liegt nahe bei 100 Prozent.

Andersherum: Mit welcher Besonderheit im Lebenslauf kann ein Bewerber Sie überzeugen?

In unserem Umfeld ist das Thema Sprache besonders wichtig. Einkauf ist ein internationales Thema. Mögliche Lieferanten kommen aus allen Ländern der Erde. Englisch ist für uns selbstverständlich, aber wer zum Beispiel Mandarin, Türkisch oder Spanisch spricht, besitzt damit wertvolle Zusatzqualifikationen.

Sie sind nach Ihrem Einstieg bei einer Unternehmensberatung zunächst als Einkaufsleiter zu einem Handelskonzern gewechselt. Wie kam es damals zu Ihrer Entscheidung für eine Karriere mit dem Schwerpunkt Einkauf und Handel?

Ich arbeitete in dem Konzern zunächst im Inhouse-Consulting. Ein Projekt drehte sich um das Thema Einkauf, und als dann nach einer Umstrukturierung ein Einkaufsleiter gesucht wurde, erinnerte man sich an meine Begeisterung für dieses Thema. Ich habe dann schnell erleben dürfen, wie weit man kommen kann, wenn man es versteht, ein gutes konzeptionelles Grundgerüst mit Pragmatismus zu kombinieren. Ein wenig überspitzt gesagt: Der klassische Berater ist der Theoretiker, der Einkäufer ist der Praktiker. Und wer als Berater im Einkauf Karriere machen möchte, sollte das Beste aus beiden Welten mitbringen.



ZUM UNTERNEHMEN

Inverto ist eine Unternehmensberatung, die sich konsequent auf die Themen Einkauf und Supply Management ausrichtet. Das Unternehmen mit Sitz in Köln beschäftigt 120 Mitarbeiter und betreibt weltweit neun Büros, darunter auch Niederlassungen an international bedeutenden Handelsplätzen wie Shanghai, Hongkong und Mumbai. Das Unternehmen unterstützt seine Kunden dabei, die Organisation des Einkaufs neu auszurichten, Make-or-Buy-Entscheidungen zu treffen, Global-Sourcing-Prozesse umzusetzen, Preise und Konditionen zu optimieren und neue Lieferanten-Strategien sowie -prozesse zu erarbeiten. Zu den Kunden der stetig wachsenden Unternehmensberatung gehören marktführende Unternehmen aus dem Mittelstand, Industrie- und Handelskonzerne sowie große Private-Equity-Unternehmen.

ZUR PERSON

Dr. Frank Wierlemann, geboren am 13.10.1964 in Köln, schloss als promovierter Diplom-Kaufmann sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und Wuppertal ab. Anschließend war er Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens und wechselte als Manager zu einer internationalen Unternehmensberatung. In einem Handelskonzern übernahm er zunächst eine Position im Inhouse-Consulting, bevor er nach einem erfolgreichen Projekt zum Thema Einkauf und Supply Chain dort zum Einkaufsleiter aufstieg. Seine Erfahrungen als Unternehmensberater und im Einkauf kombinierte er im Juli 2000, als er zusammen mit zwei Partnern die Unternehmensberatung Inverto gründete. Dort ist Frank Wierlemann als Partner und Vorstand Spezialist für die Bereiche Handel, Konsumgüter und Pharmaindustrie. Er berät mittelständische Unternehmen und Konzerne in allen Fragen des Sourcing und Supply-Management.