

Unternehmen suchen Einkäufer

Agenten des

A woman in a bright red, sleeveless, form-fitting dress and sunglasses stands in front of a large Gothic cathedral. She is holding several shopping bags, including a white one with a black logo and a black one. The background shows the intricate stone architecture of the cathedral under a cloudy sky.

Schlüsselstellung. Ein spannender Job mit vielen Facetten? Ein Beruf, der strategisches Denken, analytische Fähigkeiten und ein Gefühl für Zahlen ebenso verlangt wie kommunikatives Talent? Wer solche Anforderungen liebt, sollte eine Karriere als Einkäufer ins Auge fassen. Lange als Stiefkind der Unternehmensabteilungen verschrien, nimmt der Einkauf mit seinen detaillierten Marktkenntnissen und weltweiten Kontakten immer mehr eine Schlüsselstellung in Betrieben ein. Und das nicht nur im Handel.

Top-Thema

10

Wachstumsmotor Einkauf

Die Stunde der Einkäufer schlägt.

14

„Morgenluft im Einkauf“

BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Holger Hildebrandt im Interview über die zunehmende Wichtigkeit des Einkaufs und was er für Young Professionals bedeutet.



Wachstums



Wachstumsmotor Einkauf

In den 70er Jahren standen vor allem Controller im Licht der Unternehmen. Die 80er gehörten den Marketingexperten, die 90er den Prozessoptimierern, die letzte Dekade dominierte der Vertrieb. Heute, zehn Jahre nach dem Start der Globalisierung, schlägt die Stunde der Einkäufer. Sie steigern nicht nur den Ertrag, sondern prägen zunehmend auch das Gesicht ihrer Unternehmen.

Von **Wolf Alexander Hanisch**

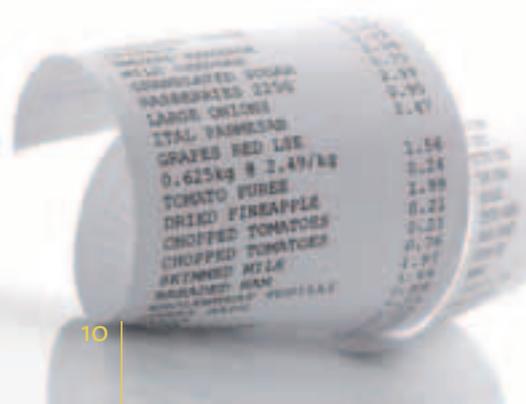
Die Krise sei ein produktiver Zustand, meinte der Schweizer Schriftsteller Max Frisch. Man müsse ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen. Einkaufsexperten wissen das längst. Schließlich steht ihre Abteilung traditionell im Fokus, wenn die Zeiten schwierig und die Märkte hart umkämpft sind. Und das ist ja auch kein Wunder: In der Regel werden 50 bis 70 Prozent der Betriebskosten vom Einkauf verantwortet, ist die Hebelwirkung auf den Gewinn nirgendwo größer. Doch dies ist nur die eine Seite der enormen Bedeutung des Einkaufs. Die andere: Beschaffer haben sich in fortschrittlicheren Unternehmen von reinen Kostensenkern zu Agenten des Wachstums entwickelt und spielen ihre Stärken keineswegs mehr nur in Krisenzeiten aus.

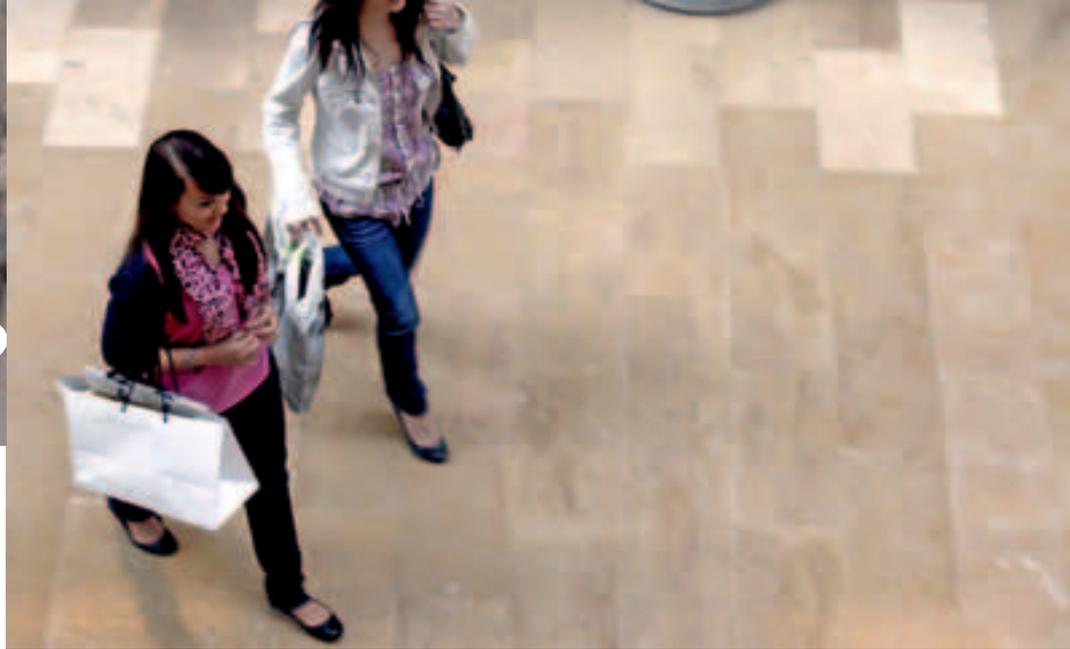
Wer also im Einkauf ausschließlich das Terrain der Sparkommissare und Rabattjäger sieht, irrt gewaltig. Vielmehr führt der Tunnelblick auf den billigsten Lieferanten heute mehr denn je in eine Sackgasse. Ihm zu erliegen hieße unter Umständen, Qualitätsprobleme heraufzubeschwören, die ihrerseits enorme Kosten verursachen können. Vom Imagedesaster durch mögliche Schadenersatzforderungen und Rückrufaktionen ganz zu schweigen. So erinnern sich die Opel-Händler höchst ungern an den eisenharten Kostenkiller José Ignacio López. Der von der Wirtschaftswoche

„Würger von Rüsselsheim“ titulierte Baske leitete vor 20 Jahren den Einkauf des Autoherstellers und trug durch seinen kompromisslosen Sparkurs dazu bei, die Marke zu beschädigen.

Zudem zeigt sich mehr und mehr, dass reine Preisdrückerei viel weniger lukrativ ist als landläufig angenommen. „Dort liegen erfahrungsgemäß nur 20 Prozent der Sparpotenziale“, schätzt Carsten Vollrath, Managing Director der Schweizer Unternehmensberatung Arthur D. Little und Leiter des Geschäftsbereichs Operations Management Central Europe. Vielmehr sollten Beschaffer die Bedürfnisse im Unternehmen genau kennen, aber die Dinge auch durch die Lieferantenbrille betrachten können.

Das sieht das Handelsunternehmen Tchibo genauso. „Einkäufer und Zulieferer müssen zu Partnern werden und gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die Leistungen in der vereinbarten Qualität und ohne versteckte Kosten erbracht werden“, sagt Konzernsprecher Arnd Liedtke. Und er betont, dass der moderne Einkäufer über das rein operative Geschäft des Bestellabwicklers hinausgewachsen und zum Strategen geworden sei, der nach innen wie nach außen gleichermaßen gut vernetzt arbeite. In der Praxis bedeutet das zunächst: Ein guter Einkäufer muss alle Vorgänge im Unternehmen genau kennen. So sitzt er etwa bei der





GEHÄLTER IM EINKAUF

Das Bruttogehalt eines Einkäufers beträgt durchschnittlich 4000 Euro pro Monat. Dabei verdienen Männer etwa 25 Prozent mehr als Frauen. Wichtig ist auch die Tätigkeit: Je strategischer die Aufgaben, desto höher das Einkommen. Deutlich besser ist das Gehalt von technischen Einkäufern – es liegt im Schnitt bei 5400 Euro pro Monat, während kaufmännische Einkäufer 4300 Euro pro Monat verdienen. Die größten Gehaltssprünge erfolgen bis zum 40. Lebensjahr.

Quelle: Umfrage der Einkaufsberatung Kloepfel Consulting in Kooperation mit dem Einkäuferportal Renditemotor Einkauf und dem Anbieter von Börsen-, Finanz- und Wirtschaftsnachrichten Dow Jones Business Newsletters vom März 2011

Produktentwicklung mit am Tisch, um die Ideen und Ansprüche der Abteilung in ihrer ganzen Tragweite zu verstehen und mit seinem Wissen um die günstigsten Materialien und kreativsten Lieferanten zu verzahnen. Er erörtert mit den Kollegen vom Vertrieb, welche Extras für den Kunden unverzichtbar sind. Er bespricht mit den Technikern, welche Eigenschaften ein Rohstoff haben muss, um gut verarbeitet werden zu können. Oder er stimmt mit dem Qualitätssicherer ab, welchen speziellen Anforderungen der Lieferant genügen muss, um Produktionsausfälle zu verhindern.

Umgekehrt ist der wache Blick für die Leistungsfähigkeit zuliefernder Produzenten rund um den Globus nicht weniger wichtig. Dabei geht es immer wieder um grundsätzliche Fragen: Entwickle ich einen bestehenden Lieferanten weiter? Oder ist es sinnvoller, in neue Märkte wie Brasilien oder Indonesien zu investieren – mit dem Risiko, zu Beginn einer neuen Kooperation Abstriche hinsichtlich der gewohnten Qualität machen zu müssen?

Bei den meisten Unternehmen ist eine intensive Zusammenarbeit allerdings Trumpf. So wie bei Tchibo, das nicht nur mit Kaffee handelt, sondern auch ein wöchentlich wechselndes Sortiment von rund 40 Non-Food-Produkten verkauft. „Dafür suchen unsere Einkaufsteams weltweit nach relevanten Trends in den jeweiligen Produktkategorien und entwickeln Jahr für Jahr neue Themen und Märkte“,

sagt Arnd Liedtke. „Darüber hinaus reisen Mitarbeiter unserer Einkaufsorganisation ständig zu den Lieferanten und kontrollieren die vereinbarte Produktqualität schon in der Herstellung – zum Beispiel hinsichtlich vorgegebener Schnittmuster oder Garne.“

Was für Tchibo schon lange gilt, greift auch bei Industrieunternehmen auf vielschichtige Weise um sich. Dort machen Einkäufer als Trendscouts zunehmend spezielle Vorprodukte und Werkstoffe auf den Weltmärkten ausfindig und werden so zum Innovationsmotor für die eigene Produktion. „Dies stellt die Einkaufswelt auf den Kopf“, ist sich Gerd Kerkhoff von der Düsseldorfer Einkaufsberatungsfirma Kerkhoff Consulting sicher. „Hat vorher die Produktion den Einkauf damit beauftragt, die Bauteile für die eigens erdachten Produkte zu bestellen, kommt nun die Herstellungsidee aus dem Einkauf heraus. Eine Denkweise, die von vielen Unternehmen bisher vollständig vernachlässigt worden ist.“ Vor allem große Konzerne und solche mit harter Konkurrenz pflegen ein intensives Teamwork von Einkaufs- und Entwicklungsabteilung. Im Mittelstand sieht es noch anders aus. Wie das Institut für Demoskopie Allensbach kürzlich ermittelte, verzichtet dort mehr als jedes zweite Unternehmen auf eine solche Kooperation.

Dieser qualitative Bedeutungszuwachs des Einkaufs wäre natürlich ohne die Globalisierung undenkbar. Doch die weltweite Vernetzung schlägt auch



in quantitativer Hinsicht zu Buche: Dank ihr werden Betriebsprozesse zunehmend ausgelagert, was eine geringere Wertschöpfungstiefe in den Betrieben nach sich zieht. Dadurch wiederum steigt das Beschaffungsvolumen – und die zentralen Einkaufsfunktionen rücken stärker in den Blickpunkt der Unternehmensstrategie.

Angesichts der globalen Einkaufschancen müssen Einkäufer jedoch aufpassen, nicht leichtsinnig zu werden. Denn die Verlagerung der Lieferquellen nach Fernost, Lateinamerika oder Osteuropa bedeutet mehr als nur ein simpler Lieferantenwechsel. Je exotischer das Land, desto tiefer ist auch die Kluft zwischen den Kulturen. Verlässlichkeit und Flexibilität zum Beispiel lassen sich oft ähnlich schwer beurteilen wie die Rechtsauffassungen in den verschiedenen Ländern. Politische Instabilitäten, logistische Probleme und Fusionsrisiken mit plötzlich veränderten Usancen muss der Einkäufer durch Szenarioplanungen ebenso handhaben können wie er es verstehen sollte, sich mit Finanzinstrumenten gegen Preisschwankungen zur Wehr zu setzen.

Dabei steht über allem die Versorgungssicherheit, die in Zeiten steigender Rohstoffpreise und knapper Ressourcen die größte Herausforderung eines Einkäufers ist. Um die richtige Balance zwischen Risiko und Nutzen zu wahren, muss er kontinuierliche Beschaffungsmarktforschung und strategisches Lieferantenmanage-

ment betreiben, Frühwarnindikatoren nutzen und Notfallpläne ausarbeiten. Und nicht zuletzt muss der Einkäufer die immer kürzeren Laufzeiten von Projekten und Produktzyklen vergegenwärtigen und für diese Beschleunigung Konzepte erarbeiten.

„Für uns sind international variierende Qualitätsstandards und fehlende oder unzureichende Zertifizierungen das größte Problem im Einkauf“, sagt Manuela Hein, die als Buyer beim Lebensmittelkonzern Iglo arbeitet. Um es in den Griff zu bekommen, setzen sie und ihre Kollegen nicht nur auf langjährige Kontakte, sondern treiben auch Zertifizierungen aktiv voran – zum Beispiel auf dem Feld des nachhaltigen Fischfangs, den Iglo unter anderem als Gründungsmitglied des Marine Stewardship Council unterstützt. „Das Thema Nachhaltigkeit ist Iglo besonders wichtig, wie unser Nachhaltigkeitsprogramm Forever Food bezeugt“, fügt Manuela Hein hinzu. „Der Einkauf hat da natürlich eine Schlüsselstellung.“

Das gilt nicht nur für Iglo. „Green Procurement“ ist längst kein Modewort mehr und vervollständigt die klassischen Einkaufsparameter Qualität, Preis, Zeit und Service. Einkäufer müssen zum Beispiel gewährleisten, dass ihre Produkte nicht mit Giftstoffen belastet oder von Kindern hergestellt worden sind. Darum untersuchen nicht wenige Unternehmen ihre Lieferkette bewusst nach grünen Faktoren. Was auch

ökonomische Vorteile bringen kann – wer weniger Ressourcen nutzt, spart schließlich gleichzeitig Geld.

Das Anforderungsspektrum des heutigen Einkäufers ist so imposant, sein Ressort eine so wichtige Stellschraube für das Unternehmensergebnis, dass Gerd Kerkhoff prognostiziert, in zehn Jahren sitze jeder Einkaufschef ganz automatisch in der Geschäftsleitung. Derzeit indes gehören nur wenige von ihnen dem Top-Management an. Und auch unterhalb der Führungsebene hat der Einkauf selten den Stellenwert, der ihm zukommen müsste. Seine Vertreter verfügen meist nicht über die nötige Weisungskompetenz gegenüber anderen Abteilungen und sind in der Hierarchie schwach positioniert. Obwohl den modernen Einkäufer Verhandlungsgeschick, Kreativität, ein ausgeprägtes Zahlenverständnis sowie ein gutes Gespür für Menschen auszeichnet, muss er weithin um Anerkennung kämpfen. Ist sein Beruf also trotz allem immer noch die Karrierebremse, die viele in ihm sehen? „Im Gegenteil“, sagt Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. „Junge BWL-Studenten oder Ingenieure haben auf dem nahezu leergefegten Fachkräftemarkt exzellente Chancen. Außerdem ist das Outsourcing von Kernkompetenzen in vollem Gang. Das zwingt die Unternehmen früher oder später dazu, ihren Einkauf aufzuwerten. Kaum ein anderes Ressort hat darum so viel Zukunft.“



„Morgenluft im Einkauf“

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) versteht sich als Dienstleister für 8000 Mitglieder aus allen Branchen. Er fördert die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf den von ihm vertretenen Gebieten. BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Holger Hildebrandt erläutert in diesem Gespräch den Bedeutungszuwachs des Einkaufs und was er für Young Professionals bedeutet. Das Interview führte Wolf Alexander Hanisch.

DR. HOLGER HILDEBRANDT

Der 62-jährige gebürtige Hamburger schloss sein Studium an der Universität zu Köln als Kaufmann/Diplom-Volkswirt ab und war von 1992 bis 2000 Hauptbereichsleiter Materialwirtschaft der Ruhrgas AG in Essen. Von 1996 bis 2000 war Dr. Holger Hildebrandt zudem ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) in Frankfurt. Seit 2000 ist er Hauptgeschäftsführer beim BME. Darüber hinaus ist Hildebrandt Member of the Board der International Federation of Purchasing & Supply Management (IFPSM), dem weltweiten Dachverband der nationalen Einkaufsverbände.

Der Einkauf hat bei vielen Berufseinsteigern ein nicht gerade aufregendes Image. Zu unrecht?

Und ob. Wer im Einkauf noch das langweilige Bestellbüro sieht, begreift nicht, was die Globalisierung bedeutet. Durch sie findet die Wertschöpfung nämlich zunehmend außerhalb der Unternehmen statt. Und das heißt, dass Einkäufer im Kampf um die besten Produkte weltweit nach Lieferanten suchen, die noch einen Tick besser sind als andere. Darum müssen sie strategisch denken und die Beziehung zu bestehenden Partnern kreativ managen – zum Customer Relationship Management ist das Supplier Relationship Management getreten. Dem Einkäufer kommt also eine Schlüsselfunktion im Unternehmen zu. Ich wüsste nicht, was aufregender wäre.

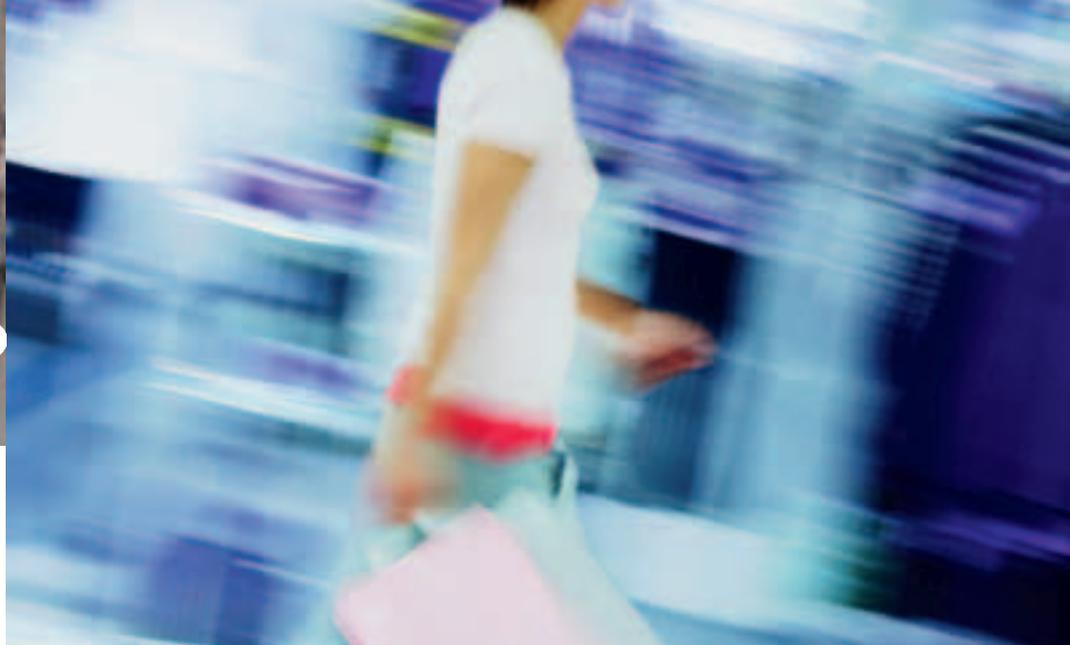
Das klingt, als sei eine fundierte Ausbildung unumgänglich, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

Richtig. Nur ist die Situation hierzulande eine völlig andere. Die deutschen Universitäten gleichen einer Wüste, wenn es um den Einkauf geht. Während beispielsweise in den Niederlanden, in Großbritannien oder in den USA überall Studiengänge zum Supply Management oder Sourcing angeboten werden, finden Sie in Deutschland gerade einmal fünf Lehrstühle, die sich mit dem Thema befassen.

Was tut Ihr Verband dagegen?

Wir helfen Young Professionals im Einkauf, wo es nur geht – etwa in Form von Veranstaltungen wie Symposien, Foren oder Workshops. Aber wir





WEITERBILDUNG IM EINKAUF

Laut einer Umfrage unter Einkäufern werden zwei Drittel von ihnen ein- bis zweimal pro Jahr geschult, 23 Prozent erhalten gar keine Weiterbildung. Die beste Qualifikation erhalten Einkaufsmitarbeiter in den Gebieten Disposition/Logistik, Lieferantenmanagement und Verhandlungstechnik. Die meisten Defizite gibt es bei den Themen Risikomanagement, Moderation/Präsentation sowie Kostenstrukturanalyse. Die Branchen Chemie, Pharma und Healthcare sind am besten qualifiziert, der Zweig IT/Telekommunikation schneidet am schlechtesten ab.

Quelle: Umfrage der Einkaufsberatung Kloepfel Consulting in Kooperation mit der Zeitschrift *technik + Einkauf* und dem Käuferportal Renditemotor Einkauf vom April 2011



fordern und unterstützen auch die Einrichtung von Lehrstühlen. Das ist eine Tätigkeit, die wir in Zukunft noch deutlich intensivieren wollen.

Fehlt denn de facto qualifiziertes Personal im Einkauf?

Mehr denn je. Der BME bildet seit Jahren Akademiker zu Beschaffungsmanagern aus, die problemlos gute Jobs finden. Heute ist der Bedarf durch die gestiegenen Ansprüche noch viel eklatanter. Wie finde ich innovative Zulieferer? Wie gehe ich mit Währungsrisiken um, wie mit schwankenden Rohstoffmärkten? Solche Fragen sind heute für Einkäufer Alltag. Um Antworten zu finden, brauchen sie Methodenwissen, verhandlungssicheres Englisch und die Kompetenz, sich zwischen verschiedenen Kulturen souverän zu bewegen. Da trennt sich schnell die Spreu vom Weizen.

Wie sieht es mit der Weiterbildung und dem Recruitment aus?

Unternehmen richten zunehmend Supply Academies ein, weil sie begreifen, dass sich etwas tun muss. Aber tatsächlich besteht bei der Weiterbildung ähnlicher Optimierungsbedarf wie beim Recruitment, das der Bedeutung des Einkaufs meist nicht gerecht wird. Die Ausschreibungen betonen die strategische Komponente oft viel zu wenig. Aber das ist wichtig, um Young Professionals zu überzeugen, die sich vorzugsweise dem Marketing und anderen Bereichen zuwenden, weil sie sich von ihnen mehr Erfolg versprechen. Dabei verkennen sie die enorm marktbezogene Funktion, die der Einkauf heute hat.

Sie würden Hochschulabsolventen also eine Karriere im Einkauf empfehlen?

Absolut. Spannend ist es doch immer dort, wo viel in Bewegung ist. Und das trifft auf den Einkauf zu. Ein guter Berufseinsteiger hat darum in diesem Ressort bessere Aufstiegschancen als etwa im Vertrieb, wo sich ja die Strukturen längst sehr verfestigt haben. Das gilt übrigens bis hin zu Spitzenpositionen. Im Handel und in der Automobilbranche sind Einkäufer ja schon heute im Vorstand keine Seltenheit. Das wird sich noch deutlich ausweiten. Und da der Einkäufer neuen Typs ein tiefes Verständnis für die Produkte besitzt und mit Netzwerken zu arbeiten versteht, ist sein Ressort auch ein gutes Sprungbrett in andere Unternehmensbereiche hinein.

Die Ära des Einkaufs hat demnach begonnen. Welche Zukunft prognostizieren Sie ihm in den nächsten fünf Jahren?

Mehr Globalisierung bedeutet auch mehr Risiko. Gerade der Einkäufer wird sich darum stärker gegen solche Fährnisse wappnen müssen – mit Informationsmanagement, Analysen, Krisenszenarien und dergleichen. Außerdem glaube ich, dass Unternehmen kräftiger in den Einkauf investieren werden, um sich noch mehr Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Im Moment lassen sie in diesem Bereich noch zu viel Geld liegen. Young Professionals, die da Morgenluft wittern, haben das richtige Näschen.