

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.
Auch im Einkauf sollte in Trainings investiert werden.

■ TRAININGS

Übung macht den Meister – Einkauf hat Luft nach oben

Der Einkauf hinkt hinter anderen Abteilungen im Unternehmen her, zumindest in Sachen Weiterbildung. Vertrieb und Marketing stürzen sich vergleichsweise begeistert in Seminare – schließlich gilt es nicht nur die Unternehmensperformance zu steigern, sondern auch die eigene pekuniäre Zielvorgabe zu knacken. Weiterbildung und Fachlektüre haben hier Trampolinfunktion für leicht messbare Erfolge, die dann gerne auch mal laut gefeiert werden. Einkäufer haben die Erfahrung gemacht, dass sich ihre Erfolge und Wertbeiträge ungleich schwerer belegen lassen. Für die Messung von Ergebnis-

verbesserungen nach Trainings fehlt die Systematik. Also zählen vielerorts bloße Einsparungen. Andere Kennzahlen für die Leistungserbringung (Beispiele: Durch Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen, Liefertermintreue aller Lieferungen, Reklamationsquote, Abrufquote aus Rahmenverträgen und Katalogen, Kostenvermeidung oder auch Innovationen aus der Lieferantenbasis) werden entweder nicht erhoben oder trotz Analyse nicht selbstbewusst genug im eigenen Interesse gegenüber der Geschäftsleitung, internen Bedarfsträgern und anderen Fachabteilungen promotet. Und auch Understatement ist ein eher

Ein Seminar pro Jahr muss reichen! **Einkäufer** begnügen sich oftmals mit **minimalem Weiterbildungsumfang**. Und das, obwohl ihr **Job immer komplexer** wird. Es wird Zeit, dass auch der Einkauf auf sein Recht pocht – für **mehr Effizienz und Leistung**.

EIN FACHBEITRAG VON SABINE URSEL*

leises Stilmittel der Rhetorik.

Ein Seminar pro Jahr und Mitarbeiter

Hinzu kommt das Selbstbild: Viele Einkäufer halten sich für ausreichend „gebildet“ (temporäre Einkaufsmacht führt zuweilen zu Fehleinschätzungen) – andere geben sich mit ihrem Status im Unternehmen zufrieden: Man kauft zuweilen auch Trainingsleistungen ein, das aber in der Regel für andere Abteilungen. Der Einkauf soll bitteschön seinen eigentlichen Job machen (verhandeln ...), also einkaufen und kein Geld für sich ausgeben. Tatsache ist, dass die Ausgaben für Weiterbildung nun schon

seit drei Jahren unverändert sind, obwohl die Qualifizierung der Mitarbeiter angeblich bei vielen Einkaufschefs ganz oben auf der Agenda steht. Die Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME; Frankfurt) hat ermittelt: Durchschnittlich 1.050 Euro „investieren“ Unternehmen in ein Seminar pro Mitarbeiter und Jahr. „In der der heutigen Zeit eindeutig zu wenig. Das Image eines Kostenverursachers führt oft dazu, dass das ohnehin geringe Weiterbildungsbudget nicht vollständig ausgeschöpft wird“, sagt BME-Benchmark-Experte Volkmar Klein. Hier sei deutlicher Handlungs- und Steuerungsbedarf gegeben.

Image des Einkaufs. Die Weiterbildungsdiskussion führt wieder einmal zur Kardinalfrage des Images. „Einkauf war lange Zeit nicht wichtig genug im Unternehmen. Das hat sich zwar geändert, ist aber bei der Budgetplanung noch nicht überall angekommen“, sagt Dr. Axel Hamann, Geschäftsführer des Wiesbadener Weiterbildungsanbieters Best Practice Institute (BPI). Motto: Man kann auch ohne Weiterbildung einkaufen (Geld ausgeben), aber selten ohne Weiterbildung verkaufen (Umsatz generieren). Auch Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand beim österreichischen Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ), verweist auf den vielfach „falschen Zugang zu dem, was Einkäufer heute leisten müssen“. Und das sei „weit mehr als nur billig einzukaufen“. Schließlich seien Einkaufsmanager „unternehmerische, betriebswirtschaftlich, juristisch und technologisch fundiert ausgebildete Persönlichkeiten, die emotionale Kompetenz aufweisen, betriebswirtschaftliche und soziale Verantwortung tragen und die Bereitschaft mit sich bringen, sich

ständig Neuem zu stellen. Pechek: „Aus- und Weiterbildung muss folglich darin bestehen, all diese Fähigkeiten und Eigenschaften zu wecken und zu stärken.“

Seminarmix: Raus aus der Schublade

Der herkömmliche Seminarmix im Einkauf bezieht sich in aller Regel auf Verhandlungstrainings in allen Ausführungen ... am Telefon, mit Monopolisten, mit interkulturellem Aspekt ... gefolgt von Methodik-Trainings, die direkten Einfluss auf Savings haben, z.B. Preisanalyse und Preisabwehr. Dazu kommen Spezialgebiete wie Recht, Standard, Tradition, Einmaleins. Aber wie weit kommt man damit angesichts neuer Anforderungen? Wie schafft man es, auf Augenhöhe mit internen und externen Partnern zu kommunizieren? Industrie 4.0 wird auch die Einkaufsmannschaft gehörig durchrütteln. Der Blickwinkel der Trainings muss um eine Reihe neuer „weicher“ Komponenten erweitert werden. Nicht die Methoden an sich sind Erfolgsfaktoren, sondern der facettenreiche Mensch, der sie geschickt einzusetzen weiß.

Fakten plus Eloquenz. Immerhin hat sich herumgesprochen, dass der Einkäufer „alten Typs“ (rauer Charme, Tunnelblick auf Preisreduktion) out ist. Gefragt sind kommunikative Typen, die Positionen ausloten können, Strategien verfolgen, emotional und sozial intelligent agieren. Ziel kann freilich nicht sein, aus einem lupenreinen Controllertyp einen Beziehungsmenschen oder gar „Entertainer“ zu formen. Aber auch eher formalistisch Denkende und Introvertierte können in Sachen Kommunikation, Gesprächsführung und Präsentation neue Motivation finden. Um in Gesprächen aller Art ernst genommen zu werden, reicht es

nicht, ähnlich tiefes Detailwissen wie ein Entwickler oder Techniker ins Feld zu führen. Die Erfolgsformel lautet: Fakten plus Eloquenz. „Profunde Sachkenntnis wird erst durch richtige Kommunikation wirksam“, sagt Verbandschef Pechek.

Trainingskonzept neuen Typs. Führungs- und Durchsetzungscompetenz, Leadership, Teamfähigkeit, soziale und emotionale Kompetenz, zudem Auftreten, Mimik und Gestik, Einsatz der Stimme ... die Bandbreite der Anforderungen an einen modernen Einkäufer bzw. Leiter ist groß. Wie sieht ein ideales Trainingskonzept aus? Lutz Kaufmann, Professor an der WHU (Vallendar/Düsseldorf) rät zu „einem Drittel praktischer Übungen, z.B. Verhandlungssimulationen, einem Drittel Impulse mit State-of-the-Art-Inhalten sowie einem Drittel Anwendung im realen Alltag mit Reflexion und Erfolgskontrolle bzw. Erfahrungsaufbereitung“. Axel Hamann von BPI verweist auf maßgeschneiderte, an den Bedürfnissen der Teilnehmer ausgerichtete Angebote sowie auf Faktoren wie Erwartungsabfragen, situative Anpassung der Inhalte, Kommunikation und Miteinbeziehung der Mitarbeiter bei Planung und Durchführung sowie Refresher-Maßnahmen nach sechs bis zwölf Monaten. Führungskräfte sollten Trainingsinhalte getrennt kennen lernen, um die Dynamik in Teams nicht zu lähmen. Hamann: „In Transforgesprächen nach Maßnahmenabschluss gilt es für Führungskraft und Teilnehmer zu analysieren, was gelernt wurde, was übernommen werden sollte und wie es zu implementieren ist. Ulrich Weigel, Bereichsleiter Einkauf bei Leica Camera in Wetzlar, ist auch als Trainer, Coach und Buchautor aktiv. Er nutzt die Transaktions-

VANDERLANDE

Reliable partner for value-added warehouse automation



Meet us and get to know us at LogiMAT 2016.

- › **Food:** ACP – outperforming traditional order fulfilment methods
- › **Fashion & Ecommerce:** AIRTRAX – the modular, flexible and convenient hanging goods concept
- › **Parts and components:** ADAPTO – the adaptable and scalable 3D shuttle system.

LogiMAT
2016

8-10 March 2016. Neue Messe,
Stuttgart. Hall 1, booth 1J21

MOVING YOUR BUSINESS FORWARD

analyse im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Potenziale der Teilnehmer erkennbar bzw. erlebbar zu

ihrem Gegenüber auskennen. Der Verkäufer hat bei Akquise und in Verhandlungen, insbesondere auf vergleichbaren Märkten,

– Paradebeispiel Automotive – Nachfragepower kompromisslos ausleben. Das Verhältnis Einkauf – Verkauf wird immer ein der Natur der Sache geschuldeter Antagonismus bleiben. Aber keinem seriösen Einkäufer kann daran gelegen sein, die Beziehung zu einem wichtigen Lieferanten zu ruinieren. Auch der Gesichtsverlust eines Partners ist kein Ruhmesblatt, egal für welche Seite. Nur professionell geschultes Personal ist in der Lage, für beide Seiten Werte zu schaffen und – als Königsdisziplin – wahre Innovation mit Anderen zu generieren. Ohne Souveränität kein Vertrauen und keine nachhaltigen Erfolge.

Skill Cluster für Einkäufer – Ebenen der Verhandlungsführung

Unternehmerisches Agieren zur Steigerung der Macht

Welche Stakeholder sind rund um Kernverhandlungen einzubeziehen, wer kann wen wie und in welcher Sequenz beeinflussen? Was ist zu tun, bevor sich die Parteien zum eigentlichen Verhandeln „am Tisch“ treffen? Hier geht es darum, durch gut getimte Kampagnen Machtkonstellationen herbeizuführen, die das Deal Design und die Interaktion am Verhandlungstisch positiv überlagern/prägen.

Was benötigt der Verhandlende dafür?

- Stakeholder Management: Machtkonstellationen verbessern
- Kampagnenplanung: Sequenz der Gespräche planen und durchführen; anschließend: Ziele analysieren
- Zusammenstellen des eigenen Verhandlungsteams und Konsens über Verhandlungsziele herbeiführen

Wertsteigernde Lösungen auch bei gegensätzlichen Interessen

Man startet mit einem Inventar der unterschiedlichen Auffassungen. Das betrifft oft Erwartungen zu heute noch nicht klar absehbaren künftigen Entwicklungen (etwa: Ölpreis). Wenn-Dann-Vereinbarungen bauen hier eine Brücke. Beispiel „Earn out deals“ im Profifußball: Kommt der transferierte Spieler beim neuen Klub auf viele Einsätze und ist so etwa am Erreichen der Champions League beteiligt, so bekommt der abgebende Club eine hohe Nachzahlung.

Was benötigt der Verhandlende dafür?

- Präzision (unbedingter Wille, Unterschiede glasklar herauszuarbeiten)
- Kreativität (Unterschiede aufnehmen und mittels unterschiedlicher Wenn-dann-Regeln flexibel in Vereinbarungen überführen)
- Monitoring (Prüfung, ob Bedingungen eingetroffen sind und Vereinbarungen eingehalten werden)

Professionelle Interaktion am Verhandlungstisch

Um Verhandlungen erfolgreich zu Ende zu führen, ist es erforderlich, die Persönlichkeit des Verhandlungspartners einschätzen sowie Sprache und Körpersprache des Gegenübers lesen zu können.

Was benötigt der Verhandlende dafür?

- Emotionskontrolle (nicht aus der Ruhe bringen lassen)
- Ausrichtung auf das Gegenüber (verstehen wollen, wie der Andere tickt und taktiert)
- maßgeschneiderte Kommunikation (Repertoire an Beeinflussungstechniken flexibel einsetzen)

(Quelle: Prof. Lutz Kaufmann (WHU) in Weiterentwicklung von Lax/Sebenius)

machen. Weigel: „Das Erkennen und Verstehen der eigenen menschlichen Persönlichkeit und des Verhaltens, auch innerhalb von Gruppen, erleichtert die zwischenmenschliche Interaktion.“ Ein Einkäufer, der weiß, warum er wie in bestimmten Situationen tickt, wird in Verhandlungen an heiklen Stellen aufmerksamer und kann souveräner regieren; ein Faktor, der laut Weigel beim bedeutsamen Lieferantenmanagement zum kritischen Erfolgsfaktor wird.

Generalisten versus Spezialisten

Einkäufer sind Generalisten mit Detailkenntnissen im Hinblick auf ihre zu verantworteten Warengruppen und das Lieferantenportfolio. Sie treffen in der Regel auf Spezialisten, also auf gut und regelmäßig geschulte Vertriebler bzw. Lieferanten, die sich bestens mit dem eigenen Produkt und

argumentativ nachzuweisen, welche Zusatzbeiträge er für den Einkauf des Kunden erbringen kann – Services, Liefertreue etc. Um die Argumentationsfähigkeit zu schärfen, steht dem Vertrieb eine beachtliche Auswahl mehr oder weniger hilfreicher Handlungsanleitungen zur Verfügung, oft mit aggressiv-saloppen Titeln überschrieben („Das neue Hardselling“, „Trickkiste für abschlussichere Verhandlungen“, „Wie manipulierte ich am besten?“). Verkauf ist nun einmal eine „taffe“ Angelegenheit, und auch Bücher wollen verkauft werden. Die vergleichsweise übersichtliche Literatur für Einkäufer kommt hingegen scheinbar neutral daher, die meisten Autoren bemühen sich, die Position des Einkäufers fachlich sachlich zu stärken, ohne allzu stark auf das „Feindbild“ zu rekurrieren. Was nicht darüber hinweg täuschen sollte, dass auch Einkäufer auf sogenannten Einkäufermärkten

Vom „Feind“ lernen. Souveränität lässt sich für Einkäufer auch dadurch erlangen, dass sie sich mit ihrem Gegenüber, dessen Vorgehen, Produkten, Marktbedingungen und Zwängen hinreichend vertraut machen. Eine vielversprechende Übung ist, die Impulse der Verkäufer des eigenen Unternehmens aufzunehmen – und umgekehrt. „Beide Seiten lernen sehr viel voneinander, weil sie sich sonst selten unterhalten und sich in großen Firmen oft nicht kennen“, sagt Weiterbildungsexperte Axel Hamann. Wie tickt das Gegenüber? Welche Tricks und Vorgehensweisen, Checklisten, Templates, Tools werden gelehrt bzw. genutzt? Welche Erfolgsfaktoren, Ziele und Vorgaben gelten dort? Woran wird gemessen und incentiviert? Eine sinnvolle Trainingsvariante sind durch Video begleitete Rollenspiele, in denen Verhandlungssituationen mit Gegensätzen simuliert werden. Vertreter beider Seiten empfinden eine solche Maßnahme in aller Regel als bewusstseinsweiternd. Auch Vertreter aus Entwicklung, Logistik und Qualität sollten in Trainings integriert werden. Crossfunktionales Verständnis hilft im Berufsalltag allen weiter.

Trainings bedeuten Wertschätzung

Wie weit sind die Unternehmen in Sachen Einkäuferqualifizierung gekommen? Der bittere Durchschnittswert von einem Tag pro Jahr und Mitarbeiter ist eine Kennzahl, die keinen zufrieden stellen kann. Kluge Verkäufer werden es begrüßen, wenn auf der anderen Seite ein professionell geschulter, informierter und kommunikativer Einkäufer sitzt. Auch interne Bedarfsträger und Vertreter aus Forschung und Entwicklung wissen Kollegen aus dem Einkauf zu schätzen, die plausibel Für und Wider von Produkten und Strategien, Chancen und Risiken von Märkten und nicht zuletzt den Benefit ihrer Beschäftigungstätigkeit fürs Unternehmen vorzubringen verstehen. Nicht laut, aber unmissverständlich und nachvollziehbar. Dazu bedarf es der Weitsichtigkeit eines Einkaufsleiters und der Personalleitung. Wer nicht erkennt, dass der (potenzielle)

Erfolgsfaktor Einkauf nur durch stetige Qualifizierung auszubauen ist, macht einen schlechten Job. Wertschätzung zeigt sich auch daran, dass (auch guten!) Mitarbeitern Weiterbildung in Form von individuellen Coachings, Seminaren oder Lehrgängen als Incentive in Aussicht gestellt wird. Zu fragen ist unter anderem: Welcher Mitarbeiter hat wo Schwächen? Lassen sich Stärken ausbauen? Welcher Typ ist in welchen Situationen am wertvollsten? Allen lediglich Standards aus der Schublade überzustoßen ist ebenso wenig hilfreich wie eine Einmalaktion.

Den richtigen Anbieter finden. In den vergangenen Jahren wurde eine Reihe interessanter Maßnahmen zur Qualifizierung für Einkäufer, (angehende) Führungskräfte bzw. Einkaufsleiter bei Verbänden (BMÖ, BME sowie Schweiz: Verband Procure.ch), Universitäten und Hochschulen entwickelt. Auch die Zahl privater Institute und Trainer wächst: Zum einen hat der Einkauf schlichtweg noch Potenzial zu heben, zum anderen starten viele ältere Kämpen aus dem Einkauf nach ihrer aktiven Zeit im Unternehmen nochmal als Selbstständige durch. Die Kunst für Personalabteilung und Einkaufsverantwortliche ist, die passenden Maßnahmen und den richtigen Dienstleister für die Teambedarfe und den Einzelnen zu finden. So mancher fachlich gute Trainer

gerät ins Trudeln, wenn er – außerhalb seines gewohnten fachlichen Spektrums – in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen die Dynamik, und nicht zuletzt den Erfolg der Maßnahme, in den Griff bekommen muss. „Abkommandierte“ Mitarbeiter reagieren mitunter irrational, Provokationen und Wettbewerb unter den Teilnehmern gilt es souverän aufzufangen. Es seien noch immer „zu viele Anbieter mit zu viel 90er Jahre-Wissen und Win-Win-Romantik oder mit unrealistischen Monopolistenkontexten unterwegs“, sagt Lutz Kaufmann von der WHU. Einkäufer und Personaler sollten darum Verhandlungstrainings einfordern, die „wirklich neueste internationale Verhandlungsforschungsergebnisse“ einbeziehen. Wichtig laut Kaufmann: die „wirkliche Abbildung der Einkaufsstrategie in den Trainingsinhalten, differenziert nach Materialgruppen“. Ein Torwart müsse keine Flanken aus vollem Lauf trainieren und der Stürmer kein Halten von Freistößen.

Fazit: Qualifizierung amortisiert sich. „Sparen in der Aus- und Weiterbildung für Einkäufer ist das Falscheste, was Unternehmen tun können“, mahnt Heinz Pechek vom BMÖ. Wer 70 Prozent und mehr der Unternehmensleistung zu verantworten habe und durch Kostensenkung oder Performancesteigerung direkt Einfluss auf den Gewinn nehme, müsse die Anforderungen von

morgen kennen und sich entsprechend fit machen. Kerngeschäft des Einkaufs ist die Suche nach den richtigen Lieferanten und Dienstleistern. Das sollte ihm in Sachen eigener Weiterbildung auch gelingen. *



*Zur Autorin

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb.
www.sabine-ursel.de

■ GAST-KOLUMNE

Herausforderungen 2016

Wir sind nun in 2016 angekommen. Beim Lesen der Wirtschaftsprognosen am Weihnachtstag 2015 konnte man zwangsläufig glauben, dass der Weihnachtsmann uns Österreichern ein unerwartetes Weihnachtsgeschenk gebracht hat: ein Wirtschaftswachstum von 1,4 bzw. 1,7 Prozent (je nach Institut).

Gestützt können diese Prognosen durch den jüngst veröffentlichten Einkaufsmanagerindex (EMI) des BME und die Publikation der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen werden. Beide bestätigen der Wirtschaft Deutschlands gute Aussichten für 2016: der EMI lag im Dezember mit 53,2 auf dem höchsten Stand seit vier Monaten und „ein Wachstum von 1,7 Prozent (für Deutschland, Anm. d. Verf.) ist drin“, sagte Dr. Traud von der Helaba, betonte aber „... dass die Wachstumsmotoren nicht bei den Investitionen oder Exporten zu finden sind, sondern vielmehr beim privaten Konsum... und mit den extrem niedrigen bzw. teilweise negativen Zinsen liefert die EZB keine ökonomische Stimulanz“.

Was aber – neben hoffentlich gutem Wachstum – tatsächlich auf Einkäufer und andere Leistungsträger im Unternehmen, v.a. in der IT und Produktion, maßgeblich an Herausforderungen



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ und Leiter der BMÖ-Akademie.

zukommen wird, ist die Veränderung, die die Big-Data-Ökonomie und das Internet der Dinge,

gemeinhin als Industrie 4.0 bezeichnet, mit sich bringen wird. Experten der Praxis, die sich im BMÖ in einer „Task Force Einkauf 4.0“ damit beschäftigen, sehen vor allem die Datenvielfalt, die Datenselektion und die richtige Anwendung der Daten als die größte Herausforderung in der internen und externen Vernetzung der Prozesse, der Supply Chains und im Value Engineering.

Wie sagte Erich Kästner 1931 so treffend: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“. Und schon Otto Wassermann sprach in den 90ern des vorigen Jahrhunderts davon, dass „sich der Materialfluss nicht an Bereichsgrenzen in Unternehmen gebunden fühle“.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und uns allen ein erfolgreiches Jahr 2016!

Ihr Heinz Pechek