

Schnittstellenmanager statt Auslaufmodell

Einkauf: Nur mehr Geld für Aus- und Weiterbildung sorgt für einen Imagewandel

Einkäufer entwickeln sich immer mehr zu strategisch eingebundenen Schnittstellenmanagern. Doch das Renommee des Berufsstandes hinkt noch immer hinterher – und die Bereitschaft der Unternehmen, in Aus- und Weiterbildung der Einkäufer zu investieren, nimmt weiter ab.

Der Einkauf kann heute nicht mehr als isolierte Abteilung tätig sein, die hinten günstig das einkauft, was vorne bearbeitet und veredelt teuer verkauft werden soll. Vielmehr hat er sich zum strategischen Prozess, zur operativen Stabsstelle entwickelt und wirkt nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern bis weit in die Prozessketten der Lieferanten und Kunden hinein.

Der Einkäufer wird zum Schnittstellenmanager, zu einem, der fünf Schritte nach hinten und mindestens fünfzehn nach vorn denken muss. Er wird zum Wachstums- und Gewinntreiber – nicht nur durch maximal günstige Beschaffung, sondern vielmehr durch die optimalen Einkaufsentscheidungen, die über den gesamten Wertschöpfungsprozess betrachtet die perfekten Ergebnisse produzieren. Und das eben nicht mehr nur in der Dimension Kosten, sondern auch in den Dimensionen Qualität, Logistik und Technologie.

Kleinere Budgets für Fortbildung

Viele Unternehmen sind bereits auf dem Weg dazu, ihren Einkauf derart umzustellen. Die strategische

Bedeutung des Einkaufs hat insbesondere während und nach der Krise 2009 zugenommen. Nicht wenige Unternehmen aber scheinen diese Entwicklung zu verschlafen. Sowohl die Suche nach qualifiziertem Nachwuchs als auch interne Personalentwicklung in der Beschaffung und Materialwirtschaft werden allzu oft eher stiefmütterlich behandelt. Das zeigt sich nicht zuletzt an den Ausgaben für Aus- und Weiterbildung. Die Ausgaben werden stark gekürzt, obwohl Fortbildungen insbesondere in den Themengebieten Technologie, Digitalisierung und E-Procurement notwendig wären, um in einer global agierenden und hochtechnisierten Unternehmensumwelt zu bestehen.

Studie zeichnet düsteres Bild

Aus- und Weiterbildung haben derzeit keine Konjunktur – zumindest nicht beim Einkauf. Es wird sich wohl zeitnah rächen, dass die Bereitschaft, etwas für die Aus- und Weiterbildung des Personals zu tun, rückläufig ist. Etwa 62 Prozent der Einkaufsleiter zweifeln an den Fähigkeiten ihrer Teams, die Be-



Bernd Saure

Bernd Saure ist Leiter Strategischer Einkauf der Berghoff-Gruppe. Das Unternehmen (www.berghoff.eu) ist Weltmarktführer in der mechanischen Bearbeitung hochkomplexer Komponenten und Baugruppen.

schaftungsstrategie des eigenen Unternehmens umzusetzen. Das geht aus einer aktuellen Studie der Beratungsunternehmen Deloitte und Odgers Berndtson hervor, die hierfür 324 CPO aus 33 Ländern befragt haben. Und die Unsicherheit in diesem Bereich nimmt zu: 2013 waren es noch 48 Prozent, die das nötige Können ihrer Mitarbeiter infrage stellten.

Mittlerweile stellt fast ein Drittel der Befragten weniger als ein Prozent ihres Gesamtbudgets für Trainings zur Verfügung. 2012 waren es noch etwas mehr als drei Prozent, die ähnlich wenig für Schulungsmassnahmen bereitstellten.

Das rächt sich auch bei einem anderen grossen Thema – dem interkulturellen Management. Wo sich Märkte zunehmend nach Osteuropa, Asien und in andere Teile der Welt verschieben, ist interkulturelle Kompetenz eine unabdingbare Voraussetzung für den optimalen Einkauf – gerade, wenn der Einkäufer in die internationale Supply-Chain eingebunden ist.

Eine weitere Lücke tut sich im Bereich der Digitalisierung auf: Obwohl die CPO stark in innovative Technologien wie Self-Service-Portale und Cloud-Computing investieren, gaben nur 40 Prozent an, eine klare digitale Strategie für den Einkauf zu haben. Eine Tendenz, die den eigentlichen Notwendigkeiten zuwiderläuft.

Notwendiger Imagewechsel

Das hat Konsequenzen: Einkäufer – insbesondere junge Absolventen mit einer kaufmännischen Ausbildung – wechseln immer mehr in Richtung Vertrieb. Dort sind die Verdienstmöglichkeiten besser, und auch die Anerkennung für Erfolg scheint höher zu sein. Verkäufer werden öfter in strategische Entscheidungen des Managements eingebunden als Einkäufer, weil sie vermeintlich «das Ohr stärker am Markt haben».


Hier ist ein Imagewechsel notwendig: Der Einkauf darf nicht als notwendiges Übel, sondern muss als gleichberechtigter Partner und

Treiber in der internen und externen Wertschöpfungskette angesehen werden. Eine solche Sicht- und Herangehensweise würde auch die Aufstiegs- und Karrierechancen von Einkäufern fördern.

Wer seinen Einkauf konsequent in Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Initiativen und -Strategien einbindet, kann als Unternehmen nur gewinnen. Der Einkauf muss auch hier zum strategischen Partner werden. Das würde auch jüngeren Nachwuchs anziehen, der sich mit seinen besonderen Kenntnissen in der IT und – übertragen auf den Einkauf – mit Themen wie E-Procurement und Online-Ausschreibungen einbringen könnte. Kompetenzen, die in so manch alternder Einkaufsabteilung verloren zu gehen scheinen.

Die Chancen nutzen

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sollten diese Chance ergreifen. Hier kann eine solche strategische Schnittstelleneinbindung zwischen Einkauf, IT und Produktion am besten gelingen. KMU könnten sich dadurch als attraktivere Arbeitgeber präsentieren und so den Trend stoppen, der immer mehr Einkäufer in die Konzerne ziehen lässt.

Für die eigene Karriere gilt vor allem eines: sich anbieten, Projekte initiieren und bereitwillig übernehmen sowie möglichst viele verschiedene Einkaufsfelder kennenlernen. Solche Einkäufer werden immer gefragt sein. Vielseitigkeit und Können bleiben die Topvoraussetzungen für den Einkäufer der Zukunft. 



Einkäufer sein heisst multifunktional sein, das muss sich auch im Image niederschlagen