

Einkaufen ist eine Lust!"

Ein Interview mit Gerhard Gruber, Leiter Einkauf, Angebots-/Vertragsmanagement, über das neue Rollenverständnis der strategischen Einkäufer und die pure Lust am Einkauf

Seit rund 30 Jahren ist Gerhard Gruber im Einkauf in einem führenden europäischen, technisch-wissenschaftlichen Dienstleistungsunternehmen tätig. Dort kümmert er sich unter anderem um die Beschaffung von IT-Dienstleistungen. Nebenher hat sich Gerhard Gruber mit der von ihm gegründeten MKS (Moderne Kreative Seminare) ein zweites Standbein aufgebaut und vermittelt sein langjähriges Wissen nun auch als Trainer und Berater weiter. GULP hat mit ihm darüber gesprochen, wie sich in den letzten Jahren das Rollenverständnis im Einkauf verändert hat und welche Kenntnisse ein Einkäufer heutzutage mitbringen muss.

GULP: Immer wieder stößt man auf die Aussage, in den letzten Jahren hätte sich ein Wandel im Rollenverständnis der Einkäufer vollzogen. Haben Sie einen solchen Wandel bemerkt?

Gruber: Die Entwicklung führt eindeutig weg vom "normalen" Beschaffer hin zum so genannten strategischen Einkäufer. Meiner Meinung nach hat sich da in den letzten Jahren tatsächlich sehr viel getan – allerdings nur in der Großindustrie. Im Mittelstand wird man den strategischen Einkäufer bisher nur selten antreffen. Zwar nehmen hier viele Leute längst schon strategische Aufgaben wahr, wobei das Bewusstsein für diese wichtigen Aufgaben in den Unternehmen oftmals nicht organisiert und umgesetzt wird. Die Zukunft für den Einkauf liegt jedenfalls darin, sich strategisch auszurichten und nicht nur die Funktion eines Bestellbüros auszufüllen.

GULP: Und wie macht sich diese Entwicklung bei Ihnen persönlich bemerkbar?

Gruber: Ich selber habe meine Rolle als Einkäufer sozusagen in Eigenregie verändert. Bereits 2000 habe ich den "herkömmlichen" Einkauf von Hardware etc. abgegeben und bin seither als Fremdleistungsbeschaffer tätig. Mein strategisches Know-how vermittele ich nebenher als Trainer und Berater – unter anderem auch den Mitarbeitern im eigenen Hause. In meinem Repertoire führe ich beispielsweise ein Seminar, in dem es speziell darum geht, strategische Elemente im Einkauf umzusetzen.

GULP: Aus Ihrer langjährigen Erfahrung im Einkauf und als Trainer gesprochen: Was prägt denn nun wirklich das Berufsbild des Einkäufers?

Gruber: Ein Beschaffungsprofi zeichnet sich dadurch aus, dass er sein Fachwissen spezialisiert hat und darüber hinaus das Einkaufs-Spezialwissen mühelos beherrscht. Nur die Ausbildung allein, beispielsweise zum Betriebswirt oder eine technische Ausbildung, reicht dazu nicht aus. In großen Unternehmen wird der Einkauf oft von Ingenieuren wahrgenommen. Was mir in meinen Seminaren immer wieder auffällt: Es gibt zahlreiche Quereinsteiger unter den Einkäufern. In den letzten drei Jahren waren ca. 600 bis 700 Einkäufer in meinen Seminaren, gut 70 Prozent von ihnen sind Seiteneinsteiger. Sie kommen aus der Arbeitsvorbereitung, sind Bürokaufleute oder auch Fachleute aus der Fertigung. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, aus ihnen optimale Strategen zu zimmern, die alle Anforderungen problemlos erfüllen.

GULP: Der perfekte Einkäufer als Universalgenie ... Aber welche realen Kenntnisse muss Ihrer Meinung nach ein wirklich guter strategischer Einkäufer mitbringen?

Gruber: Für mich gliedert sich die Rolle des Einkäufers in Schlüsselkompetenzen auf, die ein Kandidat aufweisen muss: persönliche Fähigkeiten, fachliche Fertigkeiten – also eine Kombination aus Persönlichkeit und fachlichem Können. Diese Schlüsselkompetenzen lassen sich wiederum herunterbrechen auf ein Dutzend besondere Qualitäten, die einen guten strategischen Einkäufer auszeichnen sollten – darunter unter anderem Managementqualitäten, Lieferantenorientierung, analytisches Denken, zielorientiertes Arbeiten aber auch Flexibilität und Durchsetzungsvermögen.

GULP: Flexibilität, Durchsetzungsvermögen – die so genannten Soft Skills sind also auch im strategischen Einkauf von großer Bedeutung?

Gruber: Der strategische Einkäufer kauft nicht nur eine Arbeitskraft ein, die in seinem Unternehmen eine Dienstleistung erbringt. Er muss sich vielmehr darum kümmern, ein komplettes Projekt aufzubauen, das von den eingekauften Dienstleistungen begleitet wird. Und das geht natürlich nicht ohne die nötige soziale Kompetenz neben dem fachlichen Know-how. Der Einkäufer muss Interviewtechniken beherrschen, um herauszufinden, was die Beteiligten wollen und auch wie sie es wollen. Eines der Qualifikationsmerkmale des modernen Einkäufers ist, dass er ein besonders guter Moderator ist, um zwischen den Forderungen der Fachbereiche und dem Leistungsspektrum des Lieferanten optimale Lösungen zu erarbeiten und zu vermitteln.

GULP: Das leidige Thema: Fachbereich auf der einen Seite und Einkauf auf der anderen – oftmals nicht wirklich eine Liebe auf den ersten Blick. Warum?

Gruber: Woran das liegt? Ganz klar: an der Lust. Einkaufen ist nun mal die pure Lust. Stellen Sie sich vor, Sie betreten eine Boutique, sehen eine schöne Hose, die Ihnen auf Anhieb gefällt und passt. Nun wollen Sie eigentlich zur Kasse gehen, das gute Stück erwerben – und dann dürfen nicht Sie diese Hose kaufen, sondern jemand, mit dem sie nicht einmal eine emotionale Verbindung haben, übernimmt das für Sie. In diesem Fall fehlt Ihnen eindeutig ein ganz wesentlicher Aspekt des Kaufvorganges, der diesen erst vollkommen und Sie zufrieden macht. Ähnlich läuft es in den Unternehmen: Der Fachbereich hat einen Bedarf, darf diesen aber letztendlich nicht selber decken. Der Einkäufer nimmt dem Fachbereich quasi die Lust am Einkauf weg. Und so haben Einkäufer eben oftmals einen schweren Stand innerhalb des Unternehmens.

GULP: Verraten Sie uns ein mögliches Erfolgsrezept, wie das Verhältnis trotzdem gut funktionieren kann?

Gruber: Als Einkäufer ist es wichtig, im Unternehmen Marketing für sich selbst zu betreiben. Und so habe ich mich aufgemacht, mir alle Bereiche im Unternehmen angeschaut und die Leute persönlich kennen gelernt. Der Einkäufer muss sich selbst einbringen, die Dinge in die Hand nehmen und zeigen, dass er das "Lösungsmanagement" beherrscht und nicht neue Probleme schafft. Hier ist die Kunst der qualifizierten Moderation gefragt. Vermittlung aller Interessen und Durchsetzung der kaufmännischen und rechtlichen Notwendigkeiten des Unternehmens. Einkauf bedeutet nun mal "Dienstleistung hochgradig". Wer das nicht versteht, der soll es lieber gleich bleiben lassen. Abwarten, bis jemand zu einem kommt, ist definitiv der falsche Weg. Denn dann ist meist der "Worst Case" schon eingetreten, und der Einkäufer wird nur noch als Katastrophenmanager zur Hilfe herangezogen. Aber sind wir mal ehrlich: Es muss doch nicht jeder erst durch eine Katastrophe marschieren, um die Notwendigkeit des Einkaufs zu erkennen!

>> Als Einkäufer ist es wichtig, im Unternehmen Marketing für sich selbst zu betreiben. <<

GULP: Das wäre allerdings wünschenswert. Schließlich ist der Einkauf ein wertschöpfender Bestandteil eines Unternehmens. Und seine Wichtigkeit wächst mit zunehmender Übernahme strategischer Aufgaben. Aber hat die Bedeutung des strategischen Einkaufs innerhalb der Unternehmen in letzter Zeit auch tatsächlich zugenommen?

Gruber: Teilweise. In der Großindustrie ist das weitestgehend vollzogen. Im Mittelstand jedoch ist die zentrale Bedeutung des Einkaufs noch nicht wirklich konsequent umgesetzt. Dort werden oftmals Leute eingesetzt, die von ihrem Ausbildungsgrad her nicht für die Aufgaben eines strategischen Einkäufers spezialisiert sind. Bei vielen Unternehmen in kleineren oder auch mittleren Betrieben läuft der Einkauf unkoordiniert. Das bedeutet, jeder kann einkaufen. Beschaffung und Abwicklung wird so nebenher von Mitarbeitern, die auch noch andere Tätigkeiten durchführen, abgedeckt. Bei solchen Verfahrensweisen sind kaum Einsparungspotenziale zu erreichen. Von der Umsetzung strategischer Aufgaben ganz abgesehen. Für manche Unternehmer ist das halt auch ein Rechenexempel. Bei Einkaufssummen von zwei bis fünf Millionen Euro im Jahr spielt die Überlegung eine Rolle, extra einen Einkäufer einzustellen, der immerhin auch zwischen 40.000 und 50.000 Euro kostet. Also wird das Routinegeschäft meist schnell nebenher von fachlichen Laien übernommen. Und so läuft es dann auch ab. Es wäre aber ratsam, dem Einkauf auch in solchen Unternehmen einen entsprechenden Stellenwert zu geben, um den unternehmerischen Erfolg zu steigern.

GULP: Da haben wir schon ein weiteres Problem: Der Einkauf tut sich oftmals schwer, seine Erfolge messbar darzustellen. Und so fehlt die Rechtfertigung für seine wachsende Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Wie gehen Sie damit um?

Gruber: Die Messbarkeit des Erfolges ist natürlich beim Einkauf von Dienstleistungen besonders problematisch. Dienstleistungen sind nicht "greifbar", die Vergleichbarkeit fehlt. Vor ein paar Jahren habe ich daher eine spezielle Methode in unserem Unternehmen eingeführt, die sich inzwischen immer wieder bewährt. Wir dokumentieren die über Verhandlungswege ersparten Euro im Vergleich zu den Anforderungen, die vom Fachbereich kommen. Das heißt, der Fachbereich muss sich im Vorfeld Gedanken über den benötigten Kandidaten machen und Angebote einholen. Der Einkauf verhandelt dann im Anschluss, und dieses Verhandlungsergebnis – diese Marge – wird dokumentiert. Gerade das Thema "Messbarkeit von Erfolg" ist ein heiß diskutiertes Thema. Jeder hat da so seine eigene Struktur des Erfolgswachstums erfunden. Hier könnten die Einkäufer auch voneinander lernen. Aber Sie wissen ja, jeder Partner ist zugleich auch Konkurrent, und so besteht die Angst, etwas von sich zu geben, was nachher nicht mehr zurückgeholt werden kann.

GULP: Ein weiterer wichtiger Punkt: die Preise. Wie stellt man alle Beteiligten zufrieden?

Gruber: Der Schlüssel: Für beide Partner muss das Preis-Leistungsverhältnis erkennbar und ausgewogen sein. Nur wenn meine Geldausgabe beiden Parteien etwas nützt, habe ich langfristig eine gute Basis geschaffen. Wichtig ist zunächst einmal das Wissen darum, was den Preis ausmacht. Die strategische Aufgabe ist, die so genannten A- und B-Artikel, die wesentlich zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen, bei der Preisfindung mit besonderer Methodik zu ermitteln. Auch C-Artikel müssen beschafft werden und haben ihren Stellenwert im Einkauf. Zu den strategischen Aufgaben gehört es hier einfach, Beschaffungslösungen zu finden. Alle Lösungen dürfen nicht personalintensiv sein. Einfache DV-Lösungen sind gefragt.
Das bedeutet aber auch, dass es für den C-Artikel-Einkäufer keine Zukunft gibt. Jedes Unternehmen wird sich bemühen, diesen aufwändigen Teil des Einkaufs zukünftig maschinell zu erledigen.

>> Der C-Artikel Einkäufer hat keine Zukunft. <<

GULP: Die Preise fest im Griff. Wunschgedanke oder tatsächlich machbar?

Gruber: Ich verhandle die Preise mit den Lieferanten selber. Da kommt mir der GULP Stundensatz Kalkulator sehr gelegen, über den ich für bestimmtes IT-Personal die Forderungen abfragen kann. Speziell für mein Umfeld habe ich mir zusätzlich auch selber Tools aufgebaut und mache eigene Analysen. Es ist aber oftmals schwer, einen Marktpreis für Spezialisten herauszufinden. Wenn einer mit seinen Skills eine Nische abdeckt, dann geht er sofort rasant hoch mit seinem Preis. In meinen Augen ist daher für den Einkauf von IT-Dienstleistungen eine gewisse IT-Allgemeinbildung absolut notwendig. Nur so kann man die Skills und somit auch die Preise richtig bewerten.

GULP: Hier möchte GULP den Einkäufern die tägliche Arbeit erleichtern und die nötigen Hintergründe für die Beschaffung von IT-Dienstleistungen erhellen. GULP als Partner des Einkaufs – was meinen Sie dazu?

Gruber: Die Welt hat sich dahingehend verändert, dass wir immer mehr auf Partnerschaften angewiesen sind. Wir brauchen Partner wie GULP, mit denen wir gemeinsam nach Lösungen für die unterschiedlichsten Anforderungen suchen können. Ein Beispiel: Ich benötige eine spezielle externe IT-Fachkraft. Sehr hilfreich und effizient, wenn ich weiß, wo ich den passenden Kandidaten schnell finde und auch gleich zur Verfügung gestellt bekomme. Zudem hat GULP uns Einkäufern ein großes Potenzial an Marktforschung abgenommen – ein unglaublich wertvoller Beitrag, der viel Zeit und damit Kosten spart.