

Kapitel 1

Was Einkaufsorganisationen erfolgreich macht

Deutsche Unternehmen haben sich in der Wirtschaftsflaute zwischen 2007 und 2009 relativ gut behauptet. Während Firmen in anderen EU-Ländern massiv unter Druck gerieten, schafften es viele heimische Mittelständler fast unbeschadet aus der prekären Situation. So schrumpfte die britische Wirtschaft 2009 laut Internationalem Währungsfonds stärker als jede andere westliche Ökonomie. Spanien meldete 2009 mit über 17 Prozent die meisten Arbeitslosen in der EU; und auch in Frankreich stieg die Zahl der Erwerbslosen stärker an als hierzulande.

Zwar kämpften auch deutsche Betriebe mit sinkendem Auftragsvolumen sowie niedriger Kapazitätsauslastung, doch schlanke Prozesse, Kurzarbeit sowie die Konjunkturpakete der Bundesregierung verhinderten weitgehend Konkurse und Massenentlassungen. Von der Erholung des Welthandels seit 2010 profitieren nun jene Firmen, die Fach- und Führungskräfte insbesondere in Einkaufsabteilungen als kritischen Wachstumsfaktor anerkennen und entsprechend handeln. Da Materialkosten in Unternehmen oft substanzielle und steigende Umsatzanteile ausmachen – in vielen Industriebetrieben sind es mittlerweile zwischen 50 und 70 Prozent –, werden Einkaufsstellen längst als Schlüsselpositionen definiert.

Doch welche Strategien stehen für Talent Management, Qualifizierung, Rekrutierung oder auch Führung im Einkauf bereit? Genau dieser Frage geht das vorliegende Buch nach. Auf Basis der umfassenden Studie *Personalbarometer Einkauf 2010* wird am Beispiel der Beschaffung mit vielen praktischen Hinweisen sowie anhand von Best-Practice-Beispielen aufgezeigt, wie mittelständische Unternehmen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Personalmanagements begegnen sowie mit geeigneten Personalstrategien den Unternehmenserfolg steigern können.

Personalkürzungen sind bei deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren nahezu ausgeblieben. Zwar haben die Betriebe unter der schwersten Wirtschaftskrise seit 80 Jahren gelitten, doch die Erwerbslosenzahl ist selbst in der tiefen Rezession 2009 nicht nachhaltig gestiegen. Während das Bruttoinlandsprodukt Berechnungen des Statistischen Bundesamtes zufolge um fünf Prozent schrumpfte, legte die Arbeitslosenquote zwischen Februar 2009 und Februar 2010 nur um 0,2 Prozent auf 8,7 Prozent zu. Arbeitgeber reagierten auf die Absatzflaute zwischen 2007 und 2009 eher mit Einstellungsstopps, Entgeltkürzungen und Kostensenkungen durch Umstrukturierungen anstatt mit Entlassungen.

Wie Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ergaben, setzten selbst die stark vom Export abhängigen Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau oder Metallergüsse kaum Mitarbeiter frei.¹⁾ Auch eine Umfrage unter den Mitgliedern des Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) bestätigt, dass mehr als 60 Prozent der Firmen in der deutschen Elektroindustrie durch Abbau von Zeitkonten und Reduktion von Leiharbeitern 2009 weitgehend betriebsbedingte Kündigungen vermieden.²⁾ »In Anbetracht des Ausmaßes der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Elektroindustrie demnach nur vergleichsweise moderat Stellen abgebaut«, sagte dazu Klaus Mittelbach. Für den Vorsitzenden der ZVEI-Geschäftsführung spiegelt diese Sachlage vor allem »den Mangel an qualifizierten Fachkräften wider«. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass deutsche Unternehmen weniger in den Strudel der Krise gezogen wurden als befürchtet.

Denn bei der beschriebenen Entwicklung der Arbeitslosenzahlen steht Deutschland im internationalen Vergleich gut da: In der Euro-Zone kletterte die Arbeitslosenquote zum gleichen Zeitpunkt auf den höchsten Stand seit fast zwölf Jahren. Doch richtet man den Blick nach vorne, stellt sich die Frage: Wer werden die Gewinner des auf die Krise folgenden Aufschwungs sein? Mithilfe welcher Konzepte und Maßnahmen gehen Unternehmen gestärkt aus der Krise hervor?

Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales stellt fest: 41 Prozent des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens gehen auf das Personal zurück. Somit stellt das Personal einen der wichtigsten Faktoren dar. Personal hat jedoch mehrere Strategietreiber. Fraglich ist, welche Hebel des Personalmanage-

ments vor dem aktuellen Hintergrund der Finanzkrise entscheidend sind. Die zentrale Empfehlung der weltweiten BCG-Studie *Creating People Advantage* ist Talent Management, in der Studie verstanden als die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial.³⁾ Auch McKinsey stellt einen hohen Einfluss internationalen Talent Managements auf den Unternehmenserfolg fest: Unternehmen, die in puncto internationales Talent Management im besten Drittel sind, erzielen durchschnittlich 39 Prozent mehr Gewinn als Unternehmen des unteren Drittels.

Da es für Deutschland keine derart umfassenden vergleichbaren Studien und damit Daten gibt, stellen sich zwei Fragen: Lassen sich die Ergebnisse übertragen? Und inwieweit besteht eine mögliche Diskrepanz zwischen Konzernen und mittelständischen Unternehmen bezüglich des Einflusses von Talent Management auf Firmenerfolg?

Klar ist: Jede Umsetzung von Maßnahmen setzt eine strukturierte Analyse voraus, welche Mitarbeiter Wachstum heute und künftig bestimmen. Hierzu ist eine zielgruppenspezifische Differenzierung notwendig, da sich die daraus ergebenden Schlussfolgerungen im Hinblick auf die resultierende Personalstrategie je Unternehmensbereich durchaus unterscheiden. Dieses Prinzip der Segmentierung ist beim Talent Management notwendig, denn es reicht nicht, nur nach Unternehmensgröße oder Standort zu unterscheiden. Gerade auf das Besondere eines jeden Funktionsbereichs kommt es an. So muss ein Talent im Einkauf nach einkaufsspezifischen Gesichtspunkten identifiziert, rekrutiert, motiviert und gebunden werden.

Doch Talente sind längst knapp. Das gilt nicht nur in den immer wieder zitierten Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT), in denen bereits heute laut Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) mehr als 60.000 offene Fachkräftejobs das Wachstum von Unternehmen behindern. Vielmehr fehlen tausende Experten auch in Einkaufsabteilungen. Während Einkaufsorganisationen längst nicht mehr nur für die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen verantwortlich sind, sondern mehr denn je entscheidende Beiträge für hohe Produktqualität, Innovationen und damit auch Unternehmenswachstum leisten müssen, wird es für sie immer schwerer, passendes Personal zu finden.

Angesichts einer fortschreitenden Internationalisierung der Märkte, des rasanten technischen Fortschritts sowie der Verknappung und Verteuerung wesentlicher Rohstoffe wird der Einfluss von Supply Chain Management auf Prozesse und Erträge jedoch auch zukünftig weiter ansteigen. Doch wie kann der Personalbedarf des Einkaufs erkannt und gedeckt werden? Ob eine Segmentierung und ein spezifisches Talent Management nötig sind oder sich aus anderen Bereichen bekannte Personalkonzepte auf den Einkauf übertragen lassen, kann letztlich nur mit einer empirischen Untersuchung geklärt werden.

Sicher ist die Bedeutung des Personals bei Managern inzwischen weitgehend akzeptiert. Sätze wie »unser Erfolg basiert auf dem überdurchschnittlichen Einsatz unserer Mitarbeiter« oder »die Qualität und Motivation der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren im härter werdenden Wettbewerb« sind gängige Formeln in Leitlinien und Kodizes. Doch noch immer wird daraus zu selten eine ernsthafte Managementaufgabe abgeleitet, die Humankapital als strategischen Erfolgsfaktor definiert, den Wert des Humankapitals zu erfassen versucht sowie die Entwicklung des Personals zum Unternehmensziel erklärt. Ein Grund dafür ist, dass das an Menschen gebundene Wissen, das intellektuelle Kapital in Unternehmen, in der betriebswirtschaftlichen Lehre zwar als Produktionsfaktor gilt, eine Messung jedoch höchst komplex ist. Experten wie Prof. Dr. Volker Steinhübel bestätigen, dass Humankapital »vielleicht der am schwersten greifbare Bestandteil des immateriellen Vermögens eines Unternehmens ist.«⁴⁾

Ohne Menschen zu einer ökonomischen Kennziffer reduzieren zu wollen, steht jedoch heute mehr denn je fest: Erfolgreiche Strategien insbesondere von technologieorientierten Firmen sind abhängig von der Fähigkeit, das unsichtbare Vermögen »Humankapital« genauso wie das sichtbare Vermögen nachhaltig zu mobilisieren. Sich mit Personalmanagement im mittelständischen Einkauf beschäftigen heißt, sich kompromisslos zu fragen, welche Mitarbeiter man heute und in Zukunft braucht, wie man sie gewinnt, im Unternehmen hält und zu überdurchschnittlicher Leistung motiviert.

1.1 Personalbarometer Einkauf erfasst den Status quo 2010

Für den Unternehmenserfolg ist Talent Management von höchster Bedeutung. Das ist aufgrund internationaler Studien auf Konzernebene belegt. Ob dies jedoch auch für die spezifischen Erfordernisse des Mittelstands gilt, ist damit keineswegs beantwortet. Vielmehr ist die Frage offen, was die entscheidenden Personalmaßnahmen sind, die deutsche Mittelständler erfolgreich in den nächsten Aufschwung führen. Das Düsseldorfer Beratungsunternehmen Penning Consulting führte dazu die Studie *Personalbarometer Einkauf 2010* durch. Diese Studie, für die Führungskräfte in Einkaufsabteilungen vorwiegend mittelständischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt wurden, geht im Kern den folgenden fünf Leitfragen nach:

1. **Bedeutung:** Welche Relevanz hat Personalmanagement für den Einkauf?
2. **Kompetenz:** Welche Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern werden als erfolgskritisch eingeschätzt?
3. **Qualifizierung:** Wie werden Einkäufer bestmöglich entwickelt?
4. **Rekrutierung:** Was sind Erfolg versprechende und innovative Wege der Rekrutierung? Wie können Talente im Einkauf identifiziert, gefördert und gebunden werden?
5. **Führung:** Wie können Manager Einkaufsabteilungen erfolgreich steuern?

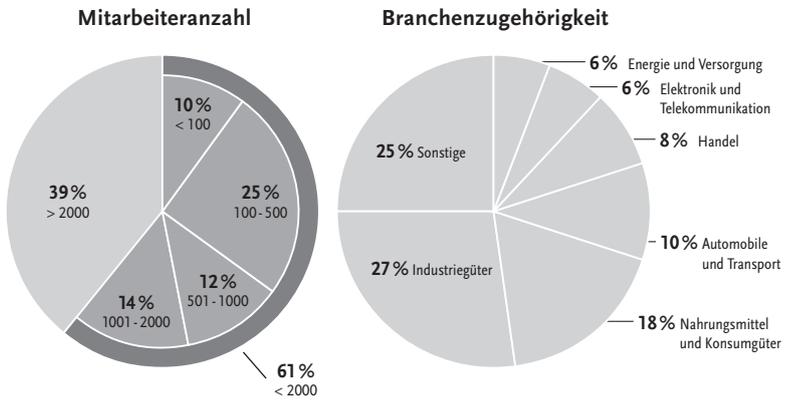
Die Studienergebnisse sollen deutlich machen, welche Maßnahmen des Personalmanagements erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen einsetzen. Um Trends zu spiegeln und den langfristigen Nutzen einzelner Maßnahmen beurteilen zu können, wird die Studie *Personalbarometer Einkauf* künftig regelmäßig durchgeführt. Für das *Personalbarometer Einkauf 2010* wurden über 500 Geschäftsführer, Einkaufsleiter und strategische Einkäufer deutschsprachiger mittelständischer Unternehmen befragt.

Wie Abbildung 01 zeigt, deckt die Umfrage eine große Bandbreite an Unternehmen ab. Das gilt für die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit sowie den Umsatz. Befragt wurden Unternehmen aus der Industrie, Produzenten von Nahrungsmitteln und Konsum-

gütern, aus der Automobilbranche, aus Handel, Energie und Telekommunikation. Zu den sonstigen vertretenen Branchen in der Studie zählen Chemie und medizinische Produkte, Medien und Unterhaltung, der öffentliche Sektor sowie Banken und Finanzdienstleistungen. Bei den Umsatzzahlen erstreckten sich die 2009er-Kennzahlen von rund 2,5 Mio. bis 42 Mrd. Euro. Ebenso breit gefächert liegen die für den Vergleich der Einkaufsabteilungen entscheidenden Einkaufsvolumina: Hier deckt das *Personalbarometer Einkauf 2010* das Spektrum von gut einer Million bis zu zweistelligen Milliardenbeträgen ab. Das mittlere Einkaufsvolumen liegt bei etwa 725 Millionen Euro; zahlreiche Unternehmen befinden sich jedoch im zweistelligen Millionenbereich.

Analog dazu zeigt sich auch bei der Zahl der im Einkauf beschäftigten Mitarbeiter eine erhebliche Spannweite: In einem Spektrum von 2 bis 630 Einkäufern ergibt sich ein Mittelwert von 35 Einkaufs-

Personalbarometer Einkauf 2010
spiegelt Mittelstand



An der Studie *Personalbarometer Einkauf 2010* haben vorwiegend kleinere und mittelständische Unternehmen in Deutschland teilgenommen. Bei 61 Prozent der befragten Firmen arbeiten weniger als 2.000 Mitarbeiter. Die Studie repräsentiert volkswirtschaftlich wichtige Branchen wie Energie und Versorgung, Handel, Elektronik und Telekommunikation sowie Automobile und Transport.

Abb. 01, Quelle: Penning Consulting

Grafik: Penning Consulting

mitarbeitern. Damit ist der deutsche Mittelstand, der durch eine große Vielfalt an Unternehmensgrößen und -ausrichtungen gekennzeichnet ist, weitgehend repräsentativ erfasst. Um Erfolgskriterien ableiten zu können, wurden die teilnehmenden Unternehmen in erfolgreiche, durchschnittlich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen eingeteilt. Zur Unterscheidung wurde primär der im Jahr 2009 erwirtschaftete Jahresüberschuss herangezogen. Ergänzend wurde eine qualitative Bewertung des Erfolgs des Unternehmens und der Einkaufsorganisation aufgrund einer Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 bis 6 vorgenommen. Dieser Erfolgsindex verdeutlicht, welche Faktoren und Elemente des Personalmanagements mit hohem, durchschnittlichem oder weniger hohem Erfolg einhergehen.

1.2 Das Talenhaus definiert strategische Personalarbeit

Auf der Basis der Studienergebnisse zeigen die Beiträge in diesem Buch Schritt für Schritt und mit starkem Praxisbezug auf, wie strategisches Personalmanagement für den Einkauf funktioniert und mit welchen Instrumenten sich Potenziale im Einkauf heben lassen. Orientierung bietet dabei das »Talenhaus« (vgl. Abbildung 02): Zu einem umfassenden Talent-Management-System gehören Kompetenzmanagement, Rekrutierung, Qualifizierung, Motivation und Bindung. Unter Talent Management ist der Einsatz strategierelevanter Personalressourcen im Hinblick auf die Steuerung und Ausrichtung des Personalportfolios entlang der Unternehmensziele zu verstehen. Das heißt: Talente müssen erkannt, weiterentwickelt und adäquat eingesetzt werden.

Um auch künftigen Erfolg der Einkaufsorganisation sicherzustellen, müssen vor allem die erfolgskritischen Positionen rechtzeitig erkannt und ein Pool potenzieller Nachfolger dafür aufgebaut werden. Maßnahmen des Talent Managements basieren immer auf der Analyse der für das Unternehmen erfolgskritischen Anforderungen und einem daraus abgeleiteten zielgruppenspezifischen Kompetenzmanagement. Denn nur wer die aktuellen Fähigkeiten und auch Potenziale seiner Mitarbeiter im Einkauf kennt, die für die künftigen stra-

Talent Management definiert strategische Personalarbeit



Das Talenthause umfasst alle Ebenen des Personalmanagements und systematisiert den Prozess zur strategischen Steuerung des Mitarbeiterportfolios.

Abb. 02, Quelle: Penning Consulting

Grafik: Penning Consulting

tegischen Herausforderungen entscheidend sind, kann seine Mitarbeiter ihren individuellen Talenten entsprechend zum Einsatz bringen.

Motor des Prozesses sind die Führungskräfte im Einkauf. Denn es gilt der Grundsatz: Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Entsprechend spielen Führungskräfte auch beim Talent Management für Einkaufsabteilungen die Hauptrolle. Sie sind verantwortlich für Rekrutierung, Beurteilung, Coaching und Mentoring. Durch das Entwickeln und Vorleben von Werten sowie durch Motivation und zielgerichtete Steuerung der Einkaufsmitarbeiter schaffen sie zudem eine produktive Leistungskultur im Unternehmen.

Das Talenthause bildet gleichsam die Struktur des vorliegenden Buches. Das heißt:

In **Kapitel 2** geht es vor dem Hintergrund externer sowie interner Herausforderungen darum, wie mit systematischem Talent Management die Unternehmensstrategie umgesetzt werden kann. Dabei

werden die Parallelen von Talent Management und Supply Chain Management deutlich: Viele Ansätze und Strategien sind Einkäufern bekannt und müssen nur noch auf das Handlungsfeld Personal übertragen werden. Wie auch bei fachlichen Fragestellungen des Supply Managements geht es hier beispielsweise darum, den Bedarf zu identifizieren und passende Talente zu »beschaffen« – sei es über eigene Entwicklungsmaßnahmen oder externe Rekrutierung, also der klassische Aspekt des »Make or Buy«. Zudem werden die Fragen beantwortet, wer am Talent Management beteiligt werden sollte und wie Einkaufsorganisationen genügend Talente formen können.

In **Kapitel 3** wird als Einstieg in ein strategisches Kompetenzmanagement zunächst die wichtige Unterscheidung von Kompetenz und Potenzial verdeutlicht. Als Potenzialfaktoren sind schwer entwickelbare Fähigkeiten und Motive wie Lernbereitschaft zu verstehen, die sich insbesondere im mittelständischen Einkauf als eminent wichtig erweisen. Es wird zudem ein Kompetenzmodell für den Einkauf entwickelt. Dieses bietet einen Überblick über Soll- und Ist-Zustand und bildet die Basis für die Ermittlung der Entwicklungs- und Rekrutierungsbedarfe.

In **Kapitel 4** wird eine »Kompetenzbilanz« gezogen. Das heißt: Um für künftige Aufgaben gewappnet zu sein, müssen Einkaufsleiter wissen, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen vorhanden sind und wo Entwicklungsbedarf besteht. Aufgrund einer umfassenden Analyse von Literatur-Benchmarks, Studienergebnissen sowie Projekterfahrung werden Stärken und Schwächen von Einkaufsorganisationen im deutschsprachigen Raum dargelegt. Zur Bewertung des eigenen Einkaufs präsentiert das Kapitel zudem das diagnostische Verfahren »Einkäufer-Potenzial-Index-Check« (EPI-Check), mit dem sich Wissen, Kompetenzen sowie Potenziale bewerten lassen. Zudem wird erläutert, wie Mitarbeiterbeurteilung im Einkauf stattfinden sollte und welcher Nutzen sich daraus ergibt.

In **Kapitel 5** wird analysiert, wie Qualifizierung in Einkaufsabteilungen derzeit aussieht und wie Fort- und Ausbildung für Fach- und Führungskräfte eingesetzt werden kann. Wichtig ist, dass Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird, maßgeschneidert ist und vernetzt mit dem Geschäftsalltag abläuft. Das Kapitel widmet sich darüber hinaus dem Thema Erfolgskontrolle von

Weiterbildung. Doch nicht alle Kompetenzlücken lassen sich per Qualifizierung bereits vorhandener Mitarbeiter füllen.

In **Kapitel 6** beschäftigen sich die Autoren daher mit der effizienten Rekrutierung von Einkaufsexperten. Es wird detailliert dargelegt, wie Rekrutierung von strategischen Einkäufern abläuft – von der Planung, der Ausschreibung sowie Bewerbersuche über die Vorauswahl bis zur Entscheidung und Einarbeitung. Optimale Stellenanzeigen werden ebenso präsentiert wie eine Bewertung innovativerer Methoden der Bewerbersuche. Ein weiterer Aspekt des Kapitels ist die Bedeutung des Arbeitgeberimages für die Rekrutierung. Checklisten, Tipps und Hinweise ergänzen das Kapitel und machen es zu einer wertvollen Informationsbasis für Personalleiter und Einkaufsmanager, die leistungsstarke Beschaffungsexperten suchen, finden und auswählen müssen.

Das **Kapitel 7** beschäftigt sich daher mit dem Thema »Führung im Einkauf«. Ausgehend von den besonderen Anforderungen an Führungskräfte im Einkauf wird etwa ein prototypisches Führungsverständnis für Manager hergeleitet; es werden Empfehlungen für die optimale Steuerung und Motivation der Mitarbeiter diskutiert. Darüber hinaus werden pragmatische Hinweise gegeben, wie Einkaufsleiter durch individuelles Coaching ihr Team insgesamt vorantreiben können. Es steht außer Frage, dass Personalentwicklung Chefsache ist – und nicht nur in diesem Kapitel erhalten Führungskräfte vielfältige Hinweise, wie der »strategische Faktor Personal im Einkauf« richtig eingeschätzt und optimal eingesetzt wird.