



BME-Fachgruppe „Personal im Einkauf“

Personal im Einkauf

1. Auflage

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Fachkräftemangel ist längst auch im Einkauf angekommen. Vor allem qualifizierte und erfahrene Einkäufer sind rar und kaum noch über den klassischen Stellenmarkt zu finden. Der demografische Wandel wird den Wettbewerb um Fachkräfte in Deutschland zudem zukünftig noch weiter verschärfen. Wer von heute auf morgen Fachkräfte am Markt rekrutieren will, hat wenig Chancen. Unternehmen müssen den Personalbedarf daher langfristig planen und in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Egal ob Konzern oder Mittelstand: Die Firmen sollten Qualifizierungslücken durch eigene Programme schließen. Viele Firmen tun dies bereits, aber es ist längst nicht selbstverständlich, dass Einkäufer systematisch geschult werden.

Freilich kann sich nicht jedes Unternehmen eine Procurement University oder Einkäufer-Akademie leisten. Der BME ist mit seiner Akademie der größte Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen für Einkäufer im deutschsprachigen Raum und unterstützt Unternehmen bei der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Der Fachverband veranstaltet jährlich 800 (Inhouse-) Seminare, Thementage und Management-Foren sowie Weiterbildungslehrgänge in verschiedenen Städten und Regionen. Das klar strukturierte Weiterbildungskonzept – vom Fachkaufmann Einkauf und Logistik (IHK) über den Diplomierten Einkaufsexperten (BME) bis zum Diplomierten Einkaufsmanager (BME) – offeriert Einkäufern aus Unternehmen aller Größen und Branchen die Möglichkeit, sich in praxisorientierten Lehrgängen zielgerichtet zu schulen.

Zusätzlich unterstützt der BME über das Online-Karriereportal www.karriere.bme.de Arbeitgeber und potenzielle Bewerber beim Such- und Findungsprozess von qualifiziertem Personal und adäquaten Jobs. Personalsuchende Unternehmen können ihre Stellenangebote im BME-Karriereportal veröffentlichen und damit gezielt potenzielle Bewerber für den Bereich Einkauf und Logistik ansprechen. Als Ergänzung zur Stellenanzeigenanschaltung können die Unternehmen Kandidaten direkt über die BME-Bewerberdatenbank rekrutieren. Einkäufer und Logistiker aller Qualifikationsstufen haben umgekehrt die Möglichkeit, kostenlos ihr anonymisiertes Kandidatenprofil auf dem BME-Karriereportal zu hinterlegen.

Der vorliegende BME-Leitfaden „Personal im Einkauf“ ist ein weiteres wichtiges Analyse-Instrument und gibt Personalverantwortlichen einen umfassenden Marktüberblick. Unterteilt in die Kapitel „Aktuelle Herausforderungen im Einkauf“, „Tätigkeits- und Anforderungsprofile verschiedener Einkäufertypen“, „Laufbahngestaltung/ Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten“, „Personalauswahl und -beschaffung“ und „Anreiz- und Vergütungssysteme“ sorgt die Publikation für mehr Übersicht auf dem Personalsektor.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Human-Resources-Aktivitäten.



Dr. Holger Hildebrandt
Hauptgeschäftsführer BME e.V.

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Aktuelle Herausforderungen im Einkauf	7
3	Einkäufertypen	9
	■ Abgrenzung von operativem und strategischem Einkauf	9
	■ Tätigkeits- und Anforderungsprofile verschiedener Einkäufertypen	9
	■ Interaktion der Einkaufsabteilung mit anderen Unternehmensbereichen	13
4	Laufbahngestaltung im Einkauf	15
	■ Einstiegsmöglichkeiten	15
	■ Karrierewege und Perspektiven	16
	■ Weiterbildungsmöglichkeiten	18
	■ Externe vs. Interne Schulungen	24
5	Personalauswahl & -beschaffung	25
	■ Prozess der Personalbeschaffung	25
	■ Zusammenarbeit mit Dienstleistern	33
	■ Make or Buy	51
6	Anreiz- und Vergütungssysteme	53
	■ Gehaltsentwicklungen und Einflussfaktoren	53
	■ Monetäre und nichtmonetäre Anreize	55
	■ Zielvereinbarungen	57
7	Praxisreport: „Die Jagd nach Top-Einkäufern“	58

Einleitung

Die BME-Sektion Personal & Karriere hat Ende 2009 zwei Fachgruppen mit dem Themenschwerpunkt „Personal im Einkauf“ initiiert, in denen sich Einkäufer, HR-Mitarbeiter und Personaldienstleister / -berater zu personalspezifischen Fragen im Einkauf austauschen.

Die Anwender-Fachgruppe setzt sich aus HR-Leitern und Einkäufern aus Großunternehmen und mittelständischen Industrieunternehmen zusammen. Ziel dieser Fachgruppe ist es, Personalverantwortlichen eine Plattform zum Austausch und zur Diskussion zu bieten und relevante Informationen zur Optimierung von Personalprozessen zu vermitteln. In der Fachgruppe werden individuelle Kompetenzen zu allen Personalfragen im Einkauf sowohl für Personalverantwortliche als auch für Einkäufer gebündelt, aktuelle Konzepte und Strategien diskutiert und bewertet.

Die Anbieter-Fachgruppe setzt sich aus Personaldienstleistern und -berater zusammen. Ziel dieser Fachgruppe ist ein kontinuierlicher Austausch innerhalb der Fachgruppe, aus dem die Teilnehmer neue Perspektiven und Erfahrungswerte generieren können, um somit die eigenen Prozesse optimieren zu können. Zusätzlich soll ein themenspezifischer, interaktiver Prozess zu den Einkäufern und HR-Leitern aus der Anwender-Fachgruppe „Personal im Einkauf“ gewährleistet werden.

Vielen Dank an alle Mitglieder und Unterstützer der BME-Fachgruppen
„Personal im Einkauf“ für den umfassenden Austausch.

Inbesondere gilt der Dank den aktiven BME-Fachgruppenmitgliedern:

Slawek Koszorz	AL-KO Kober GmbH
Roland Höger	Balluff GmbH
Michael Stietz	Bilfinger Berger SE
Oksana Kalbin	DekaBank
Peter Schiefen	Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V.
Fred Ueckermann	Outotec GmbH
Uwe Peters	Schoeller Werk GmbH & Co. KG
Jürgen Sprenger	TOX PRESSOTECHNIK GMBH & CO. KG
Alexander de las Heras	Adecco Germany Holding SA & Co. KG
Anja Teske	Adecco Germany Holding SA & Co. KG
Karl-Heinz Stumpf	First:Best Personalberatung
Dr. Christian Lührs	JOB AG Consult GmbH
Ulrich Ritter	Glasford International Deutschland GmbH
Wolfgang Degreif	SEPB Consulting GmbH
Sabine Müller	stefan müller personalperspektiven
Stefan Müller	stefan müller personalperspektiven

Autorin und Leiterin der BME-Fachgruppe „Personal im Einkauf“

Judith Richard
Projektmanagerin Personal & Karriere
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

Co-Autoren

Roland Höger
Leiter Einkauf
Balluff GmbH

Uwe Peters
Bereichsleiter Nichtproduktionsmaterial
Schoeller Werk GmbH & Co. KG

2 Aktuelle Herausforderungen im Einkauf

Die Bedeutung des Einkaufs wächst stetig – eine Erkenntnis, die mittlerweile auch in Vorstandsetagen und bei der Geschäftsleitung immer mehr Verbreitung findet. Zwar ist die Frage nach dem optimalen Einbindungszeitraum des Einkaufs noch viel diskutiert, dennoch gewinnt der Einkauf immer mehr an Stellenwert und wird immer häufiger bereits während des Produktentstehungsprozesses einbezogen.

Dies ist ein Grund, warum die Anforderungen an den Einkauf ständig zunehmen und die Aufgaben der Mitarbeiter im Einkauf immer umfassender und komplexer werden. Die neuen Herausforderungen erfordern einerseits eine Abkehr vom Gewohnten und andererseits den Einsatz neuer Ideen und Innovationen zur Gestaltung des Einkaufs.

Zu diesem Wandel führen veränderte Rahmenbedingungen, sogenannte „Treiber“, die unweigerlich eine stärkere strategische Ausrichtung des Einkaufs erfordern. Als ein solcher Treiber für die strategischere Ausrichtung des Einkaufs, lässt sich mit Sicherheit die zunehmende Internationalisierung bzw. Globalisierung identifizieren. Diese Veränderung führt dazu, dass sich Beschaffungsaktivitäten schneller verändern und verlagern, Produktionszyklen werden schneller und kürzer und weltweite Beschaffungsmärkte werden intensiver bearbeitet. Die zunehmende Globalisierung führt außerdem zu verstärktem Wettbewerb am Markt. Aufgrund des verstärkten technologischen Wandels steigen zudem die technischen Anforderungen an den Einkauf.

Eine Maßnahme, um diesen veränderten Rahmenbedingungen zu begegnen, ist die Anpassung des Berufsbildes des Einkäufers an die aktuellen Gegebenheiten. Es entsteht ein neues Profil, das gleichzeitig dem etwas veralteten Image des Einkäufers entgegenwirkt. Das Einkäuferbild entwickelt sich vom operativen Warenbeschaffer zu einem Generalisten und Spezialisten. Anstelle der rein operativen Bestellabwicklung, wird der Einkauf zunehmend zu einem Bindeglied zwischen den unterschiedlichen Abteilungen und wird verstärkt mit strategischen Aufgaben betraut. So werden in einigen Unternehmen mittlerweile Einkäufer zu Schnittstellenmanagern ausgebildet, die neben den klassischen Kenntnissen des Einkäufers über folgende zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen sollten:

- Internationale Erfahrung
- Erfahrung im Projektmanagement
- Moderationsfähigkeiten
- Interkulturelle Kompetenzen
- Detaillierte Marktkenntnisse, speziell in Wachstumsmärkten
- Kenntnisse der komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen auf internationalen Märkten
- Risikomanagement

Es ist ein Kompetenzwandel festzustellen. Der Kompetenzschwerpunkt liegt heute nicht mehr nur in der fachlichen Kompetenz. Soziale und persönliche Kompetenzen sowie Methodenkompetenzen haben deutlich an Bedeutung gewonnen. Ein Einkäufer muss heute konflikt- und kooperationsfähig sein und über Durchsetzungs- und Überzeugungskraft verfügen.

Die Aufgaben eines Einkäufers werden in Zukunft immer umfassender und komplexer. Die Liste der Rollen, in die ein Einkäufer künftig schlüpfen muss, ist lang: Konfliktmanager, Initiator, Problemlöser, Teamführer oder Ideenmanager. Risikomanagement und Versorgungsabsicherung werden zu einer zentralen Aufgabe innerhalb der Beschaffungsstrategie und der Schwerpunkt der Aufgaben verlagert sich mehr zum Innovationsmanagement. Der Grad der Vernetzung innerhalb der internen Fachbereiche nimmt stetig zu und stellt für den Einkauf als Schnittstellenmanager eine neue und spannende Herausforderung dar. Der Einkäufer wird als Gestalter und Verantwortlicher der Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum internen Kunden gesehen. Dies umfasst die maßgebliche Beteiligung bei Entwicklungsprojekten mit Lieferanten sowie der Wertanalyse mit Ingenieuren oder die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen. Der Einkauf entwickelt strategische Lieferanten zu Partnern und bündelt in cross-funktionalen Teams Innovationspotenzial. Die Konzentration auf weniger Lieferanten verändert die Beschaffungsmarktsituation von einem Käufer- zu einem Verkäufermarkt. Aufgrund der starken Globalisierung, reichen heute gute Fremdsprachenkenntnisse alleine nicht mehr aus. Künftig wird noch mehr Wert darauf gelegt, dass ein Einkäufer interkulturelle Kompetenzen mitbringt.

Für Unternehmen gestaltet es sich allerdings zunehmend schwierig, qualifizierte Einkäufer am Markt zu finden. Ein Grund für den heutigen Fachkräftemangel ist die fehlende Ausbildung zum Einkäufer. Es existieren keine Ausbildungen und kaum Studiengänge, aus denen Einkäufer hervorgehen. Einkäufer, die in Unternehmen als solche tätig sind, stammen meist aus verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Ausbildungen, sind sogenannte Quereinsteiger, die durch Qualifizierungen und Weiterbildungen geschult wurden. Je nach Unternehmensgröße haben sich verschiedenen Einkäufertypen entwickelt, die den Beschaffungsmarkt unterschiedlich bearbeiten.

In diesem ganzen Veränderungsprozess sollte besonders der Faktor Mensch beachtet werden, denn der Einkauf wird letztendlich vom Einkaufspersonal bestimmt. Produkte, Märkte und Prozesse sind letztlich der Gegenstand und das Ergebnis der einkäuferischen Tätigkeit. Nur durch eine gute Vorbereitung des Einkaufspersonals auf die neuen Herausforderungen lassen sich neue Trends richtig umsetzen.

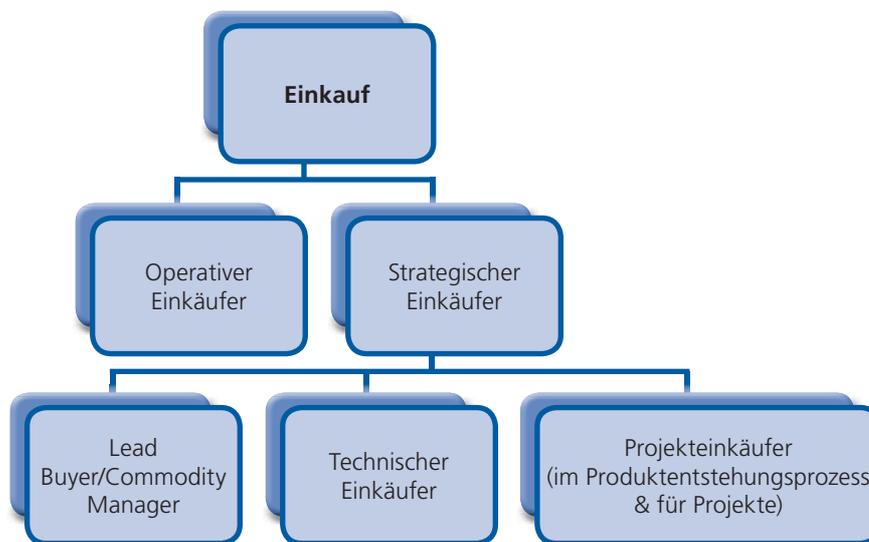
3 Einkäufertypen

Abgrenzung von operativem und strategischem Einkauf

Die Anforderungen und der Stellenwert des Einkaufs haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Das Einkäuferbild entwickelt sich immer mehr vom operativen Warenbeschaffer hin zum Generalisten und Spezialisten mit strategischem Fokus. Während Mitarbeiter im operativen Einkauf für die reine Bestellabwicklung, das Reklamationsmanagement, die Terminkoordination (Terminverfolgung und -einhaltung) sowie für die Bestandsverfolgung zuständig sind, nehmen strategische Einkäufer langfristige Aufgaben wahr und sind zuständig für das Lieferantenmanagement, wozu Recherche, Beurteilung, Bewertung und Auswahl von Lieferanten zählen. In das Aufgabengebiet eines strategischen Einkäufers fallen außerdem Aufgaben wie Beschaffungsmarktforschung und -beobachtung, Vertragsmanagement (Vertragsabschluss und -verhandlungen), Einkaufscontrolling, Risiko- und Materialgruppenmanagement sowie die Mitarbeit in Projekten. Der Strategische Einkäufer wird immer mehr zum Schnittstellenmanager und zum Bindeglied zwischen unterschiedlichen Abteilungen, anstatt rein operativ die Bestellungen unterschiedlicher Abteilungen zu verwalten und abzuwickeln. Es ist eine umfassende Warengruppenexpertise notwendig, um in der Lage zu sein, crossfunktionale Warengruppenteams führen zu können.

Tätigkeits- und Anforderungsprofile verschiedener Einkäufertypen

Grundsätzlich lassen sich die verschiedenen Einkäufertypen in zwei Gruppen einteilen, den operativen und den strategischen Einkauf. Projekteinkäufer, Technischer Einkäufer und Lead Buyer/Commodity Manager fallen unter den Begriff des strategischen Einkaufs



Operativer Einkäufer

Tätigkeiten:

- Bestellerzeugung
- Bestellverfolgung (Terminverfolgung & Auftragsbestätigung)
- Reklamationsabwicklung
- Stammdatenpflege und -archivierung
- Rechnungsklärung

Ein Mitarbeiter im operativen Einkauf sollte über Kenntnisse der Beschaffungsprozesse verfügen und Logistikkennnisse mitbringen.

Strategischer Einkäufer

Tätigkeiten:

- Lieferantenmanagement
- Beschaffungsmarktforschung & -beobachtung
- Vertragswesen, -management, -abschluss, -verhandlungen
- Einkaufscontrolling
- Risikomanagement
- Materialgruppenmanagement & Analyse der Warengruppen
- Führen von crossfunktionalen Warengruppentams
- Projektmitarbeit

Ein Strategischer Einkäufer zeichnet sich aus durch sein Markt-, Kunden- und Lieferanten Know-How sowie durch fundierte Fachkenntnisse im Einkauf und einige Jahre Berufserfahrung. Außerdem sind Kenntnisse des nationalen und internationalen Einkaufsrechts, verhandlungssichere Fremdsprachenkenntnisse sowie das Beherrschen von Verhandlungstechniken unerlässlich.

Neben diesen Tätigkeiten unterscheiden sich die Aufgaben je nach Einkaufertyp:

Projekteinkäufer

Projekteinkäufer sind einem Kunden- oder einem Entwicklungsprojekt festzugeordnet und sind zuständig für alle relevanten projektspezifischen Einkaufsaktivitäten. Sie gestalten im Projektteam Produkte mit und vertreten die Interessen des Einkaufs. In einigen Unternehmen zählt das Berufsbild des Projekteinkäufers zu dem des Technischen Einkäufers. Um ein Projekt handelt es sich dann, wenn eine bestehende Sache verbessert oder neugestaltet wird. Für ein Projekt, welches nicht dauerhaft, sondern zeitlich befristet ist, wird außerdem im Voraus ein fester Zeitrahmen definiert, in welchem der Projektleiter mit seinem Team agiert.

- Projekteinkäufer für Projekte
- Als Mitglied des Projektteams Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Einkauf
- Sicherstellung von enger Kopplung und Realisierung von Einkaufs- und Entwicklungsaufgaben
- Kommunikationsmanagement
- Koordination der Einkaufsaktivitäten

- Projekteinkäufer im Produktentstehungsprozess
- Als Mitglied des Projektteams verantwortlich für die Mitgestaltung des Produktes und Begleitung des gesamten Prozesses
- Koordination der Einkaufsaktivitäten
- Lieferantenintegration in den Produktentwicklungsprozess

Technischer Einkäufer

Der Technische Einkäufer agiert nach außen mit den Lieferanten des Unternehmens und koordiniert Materialbedürfnisse, um die Produktqualität sicherzustellen. Nach innen berät er die Projektleitung und arbeitet bei der Entwicklung von Neuprodukten mit.

Tätigkeiten:

- Erarbeitung von Konzepten für den Einsatz innovativer Technologien
- Zusammenarbeit mit Entwicklungsabteilungen
- Bewertung der technologischen Kompetenz von Lieferanten
- Bewertung technischer Entwicklungen und ihrer Bedeutung für die Produktentwicklung

Lead Buyer/Commodity Manager/Category Manager

Der Category Manager (in manchen Unternehmen auch als Lead Buyer oder Commodity Manager bezeichnet) ist zuständig für eine bestimmte Warengruppe und vertritt diese Warengruppe nach außen und nach innen.

Tätigkeiten:

- Verantwortung für eine Warengruppe
- Strategieentwicklung für diese Warengruppe
- Zentraler Ansprechpartner für alle Fragen rund um diese Warengruppe

Das Konzept des Lead Buying wird oft als Mischform zwischen einer zentralen und einer dezentralen Einkaufsorganisation bezeichnet. Während es bei einer zentralen Einkaufsorganisation eine einheitliche und zentrale Einkaufsverantwortung gibt, erfolgt die Beschaffung beim dezentralen Einkauf immer dort, wo der Bedarf entsteht. Das Lead Buyer Konzept versucht die Vorteile aus einer zentralen und einer dezentralen Einkaufsorganisation zu übernehmen. Es ist insbesondere dem zunehmenden Grad der Internationalisierung geschuldet und in Konzernstrukturen weit verbreitet.

Regional oder Global Sourcing Manager

Beim Regional oder Global Sourcing Manager erfolgt entweder eine regionale oder globale Ausrichtung der Beschaffungsaktivitäten. Der Regional Sourcing Manager hat hierbei den klaren Fokus auf einen abgegrenzten Beschaffungsmarkt, während der Global Sourcing Manager proaktiv bestehende Beschaffungsmärkte hinterfragt und neue Märkte entwickelt. Beide Funktionen eint die warengruppenübergreifende Ausrichtung.

Tätigkeiten:

- Beschaffungsmarktforschung
- Konzentration auf Hauptwarengruppe(n)
- Entwicklung neuer Lieferanten in bestehenden oder neuen Märkten
- Lieferantenbewertung Einkaufscontrolling

Interaktion der Einkaufsabteilung mit anderen Unternehmensbereichen

Betrachtet man das Qualifikationsprofil eines Einkäufers, wie es in der Vergangenheit vorherrschte, so bestand die Hauptaufgabe in der Koordination administrativer Prozesse sowie der Durchführung und Abwicklung von Bestellungen. Es erfolgte lediglich ein Informationsaustausch mit den Lieferanten und kaum eine Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen. Einzig im Falle dessen, dass die aus den Fachbereichen gelieferten Anforderungen nicht vollständig oder nicht anbieterneutral formuliert waren, hat der Einkauf die Kommunikation zum betreffenden Fachbereich gesucht.



Das heutige Einkäuferprofil unterscheidet sich davon beachtlich, denn es erfolgt eine Abstimmung und Zusammenarbeit mit vielen unterschiedlichen Organisationseinheiten und Abteilungen. Einkäufer fungieren heute als Schnittstellenmanager zwischen internen Unternehmensbereichen und externen Kunden.



Dieser Wandel liegt vor allem in der strategischen Ausrichtung des Einkaufs und dem zunehmenden Kostendruck in den Unternehmen begründet. Denn gelingt es dem Einkauf nicht, sich möglichst frühzeitig in den Planungs- und Bedarfsentstehungsprozess zu integrieren, können Einsparungen nur in geringem Umfang durch die abschließende Vertragsverhandlung generiert werden. Dies ist jedoch weder kosteneffizient, noch hilft es der Positionierung des Einkaufs im Unternehmen.

Daher gilt es, durch eine stete Kommunikation in die Fachbereiche hinein und mit gemeinsamen Erfolgsgeschichten den Einkauf zu positionieren. Dies ist neben klar kommunizierten Einkaufsrichtlinien und übergreifenden Prozessdefinitionen die Grundlage, um das Mandat des Einkaufs und die frühzeitige Einbindung (Early-Involvement) zu sichern.

Gelingt dies, lassen sich weit umfänglichere Einsparungen erzielen und der Einkauf entwickelt sich zum strategischen Partner der Fachbereiche. Für diese Entwicklung werden Einkäufer benötigt, die neben dem Einkaufs-Know-How über soziale Kompetenzen, Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit und ein grundlegendes Dienstleistungsverständnis verfügen.

4 Laufbahngestaltung im Einkauf

Einstiegsmöglichkeiten

Im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen und -funktionen gibt es keine klassische Ausbildung, aus der das Berufsbild des Einkäufers hervorgeht. Die Vielfalt der Funktionen im Einkauf, etwa vom Einkäufer bis hin zum Einkaufscontroller, bieten jedoch ein breites Spektrum an Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Viele Unternehmen geben Berufseinsteigern beispielsweise die Möglichkeit, über ein Praktikum oder ein spezielles Trainee-Programm einen Zugang zum Einkauf zu erhalten.

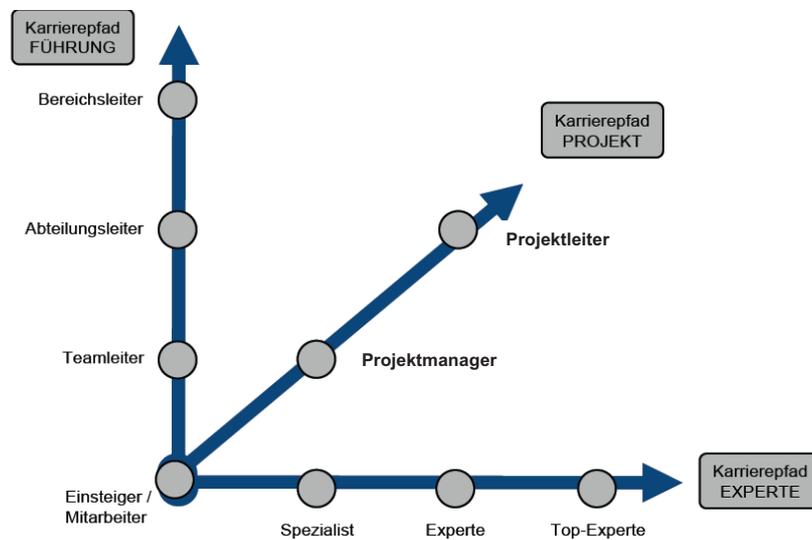
Während des Studiums besteht die Möglichkeit, über ein Praktikum erste Berufserfahrung im Einkauf zu sammeln, die für die weitere Laufbahn nur von Vorteil sein kann. Praktikanten unterstützen die Einkaufsabteilung, indem sie Ausschreibungen und Anfragen vorbereiten, Präsentationen erstellen oder Recherchen durchführen. Sie übernehmen außerdem die Datenerfassung und übernehmen kleinere Projekte. Eine Voraussetzung für ein Praktikum im Einkauf ist ein Studium der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftswissenschaften oder ein vergleichbarer Studiengang. Ein Bewerber sollte außerdem über sehr gute MS-Office- sowie Sprachkenntnisse verfügen und Eigenschaften wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität sowie Belastbarkeit mitbringen.

Um Hochschulabsolventen einen Einstieg zu ermöglichen, bieten mittlerweile einige Firmen - überwiegend Großunternehmen und Konzerne - spezielle, teils international ausgerichtete, Traineeprogramme im Einkauf an. Während eines Zeitraums von 12-24 Monaten lernen die Trainees die Arbeit von verschiedenen Einkaufsteams sowie die wirtschaftlichen Abläufe im Unternehmen kennen und erhalten einen bestmöglichen Einblick, indem sie Aufgaben wie Warengruppenmanagement (Analyse von Warengruppen und Entwickeln einer Warengruppenstrategie), Mitarbeit bei der Optimierung von Einkaufsprozessen, Unterstützung beim Einkaufscontrolling sowie Lieferantenmanagement wahrnehmen. Aber auch operative Arbeitsinhalte, wie z.B. die Angebots-einholung, sind Aufgaben eines Trainees. Unterstützung bietet in den meisten Fällen ein persönlicher Mentor, der jederzeit für Fragen zur Verfügung steht. Begleitend zum Trainee-Programm werden Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten und in der Regel sind Einsätze im Ausland vorgesehen. Voraussetzungen und Anforderungen an potenzielle Kandidaten sind ein abgeschlossenes Studium, vorzugsweise der Wirtschaftswissenschaften oder des Wirtschaftsingenieurwesens. Im Idealfall konnten die Bewerber aufgrund von Praktika bereits erste Berufserfahrung sammeln und haben außerdem bereits eine gewisse Zeit im Ausland verbracht. Persönliche Kompetenzen wie Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit und Flexibilität sind außerdem wichtig. Im Anschluss an das Programm können Trainees direkt verantwortungsvolle Positionen übernehmen.

Als Voraussetzung für einen guten Einstieg im Einkauf kann ein Studium (BWL, Wirtschaftsingenieur) von Vorteil sein. Zu beachten ist ein guter Mix zwischen kaufmännischen und technischen Kompetenzen. Dies ist nicht nur ein Kriterium bei Technischen Einkäufern, sondern kann - wie bereits erwähnt - aufgrund der zunehmenden Technologisierung für alle Mitarbeiter im Einkauf vorteilhaft sein. Gefragt sind Personen mit Werten wie Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Kommunikationsfähigkeit, gute Sprachkenntnisse, Teamfähigkeit und Führungskompetenz.

Karrierewege und Perspektiven

Einem Mitarbeiter im Einkauf stehen grundsätzlich drei verschiedene Karrierepfade offen: Führungskraft, Projektleiter oder Experte im Einkauf. Je nachdem welchen Weg ein Einkaufsmitarbeiter einschlägt müssen Kompetenzen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Für einen Arbeitgeber ist es also möglich, anhand der vorhandenen Kompetenzen und deren Ausprägung die nächsten Karriereschritte eines Mitarbeiters zu planen. Bei einem bereits vorher bestimmten Karriereweg kann so festgelegt werden, mit welchen Qualifizierungsmaßnahmen eventuell fehlende Kompetenzen ausgeglichen werden können, um die nächste Ebene des Karrierepfades zu erreichen.



Mitarbeiter im Einkauf übernehmen zunächst rein operative Aufgaben und sollten hierfür Organisationstalent sowie Einkaufsgrundwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse mitbringen.

Der Weg zur Führungskraft im Einkauf führt in der Regel über die Positionen Teamleiter, Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Dies ist allerdings abhängig von der Unternehmens- und Organisationsstruktur. Als Führungskraft im Unternehmen gilt es, seine Mitarbeiter mit entsprechenden Führungsmethoden anzulernen und ins Team einzuführen. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass gute Leistungen durch die Mitarbeiter möglich sind. Hier stehen soziale und persönliche Kompetenzen im Vordergrund.

Die Aufgabe eines Projektmanagers und eines Projektleiters besteht darin, bestimmte Projekte zu planen und zu steuern. Dabei kann es sich zum Beispiel um die Einführung eines neuen Systems oder die Durchsetzung von Änderungen der Prozesse im Einkauf handeln. Die Tätigkeit in einem Projektteam erfordert Methodenkompetenz sowie soziale und persönliche Kompetenzen gleichermaßen.

Schließlich ist es für einen Mitarbeiter auch noch denkbar, den Weg zum Experten im Einkauf zu gehen. Experten müssen über Kenntnisse zu einer bestimmten Warengruppe oder einer bestimmten Branche verfügen. Vorausgesetzt werden hier eher Fach- und Methodenkompetenzen. Mit der Komplexität der Aufgabe wächst der Anspruch an methodische und analytische Fähigkeiten. So ist beispielsweise der Commodity Manager zuständig für alle Beschaffungsaktivitäten und -strategien einer bestimmten Warengruppe. Er vertritt diese Warengruppe nach innen und nach außen, beobachtet den Markt und entwickelt Lieferantenstrategien.

Die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen im Einkauf machen es möglich, dass das ohnehin schon interessante Aufgabenfeld eines Einkäufers noch vielfältiger gestaltet werden kann. Aufgrund des Wertbeitrags, der durch den Einkauf erzielt wird, erhält der ganze Unternehmensbereich Einkauf einen höheren Stellenwert – auch in den oberen Führungsebenen. Die Herausforderung ist es, diesen erzielten Wertbeitrag zu messen und den Erfolg des Einkaufs festzuhalten und darzustellen. Für zahlenaffine Mitarbeiter bietet sich hier das Einkaufscontrolling als ein breites Betätigungsfeld an, welches alle Maßnahmen umfasst, die den Einkauf anhand vorher festgelegter Ziele steuern und koordinieren sollen. Das Einkaufscontrolling stellt außerdem die Einkaufsaktivitäten transparent dar und definiert mit Hilfe von Kennzahlen die Stärken und Schwächen des Unternehmensbereichs.

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung wird nicht mehr nur lokal beschafft, sondern durch Global Sourcing werden internationale Beschaffungsaktivitäten ausgeübt und weltweite Beschaffungsmärkte bearbeitet. Durch dieses Agieren auf internationalem Terrain können Einkaufsmitarbeiter wertvolle interkulturelle Erfahrungen sammeln, die für ihren künftigen Karriereweg nur von Vorteil sein können.

Abschließend bleibt also festzuhalten:

„Im Einkauf liegt nicht nur der Gewinn, sondern ein spannendes Betätigungsfeld!“

Roland Höger, Balluff GmbH

Weiterbildungsmöglichkeiten

Wichtig bei der Ermittlung und Planung von Weiterbildungen ist ein effizientes Qualifizierungsprogramm, um den Bedarf exakt festzustellen und zu bündeln. Betrachtet man die geänderten Anforderungen, die an einen Einkäufer zukünftig gestellt werden, muss man sich die Frage stellen, ob es überhaupt ausreichend Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten gibt, um diese Anforderungen erreichen zu können. Eine Steigerung der Performance ist nur mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen möglich. Ohne diese wird in wenigen Jahren die Hälfte der Einkaufsmitarbeiter den zukünftigen Herausforderungen nicht mehr gewachsen sein.¹ Bei den aktuell angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen handelt es sich größtenteils um Sprachschulungen, Veranstaltungs- und Tooltrainings sowie Qualifizierungen im Projekt- und Konfliktmanagement. In Zukunft wird das Themenspektrum viel komplexer werden, sodass Basis-Schulungen oft nicht ausreichen, sondern spezifischen Schulungen nötig sein werden. Zukünftige Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich daher auf Themen wie Serviceorientierung im Einkauf, Leadership oder Strategischer Einkauf konzentrieren.

Ein Unternehmen sollte bei der Gestaltung seines Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramms den Aspekt der Nachhaltigkeit nicht aus den Augen verlieren. Zu Beginn einer Maßnahme muss ein Budgetplan erstellt werden, der ebenfalls regelmäßig überprüft werden sollte. Wichtig ist außerdem, dass die angewendeten Maßnahmen in regelmäßigen Abständen hinsichtlich ihres Erfolgs überprüft werden. Es muss klar werden, was die einzelnen Maßnahmen sowohl für den Mitarbeiter bzw. das Team als auch für das Unternehmen gebracht haben.

Welche Stellenwert Qualifizierungen im Einkauf derzeit haben, zeigt sich, wenn man das Weiterbildungsbudget für Einkaufsmitarbeiter mit dem für Vertriebsmitarbeiter vergleicht. Mit ca. 880€ beträgt das Budget für Qualifizierungsmaßnahmen der Einkaufsmitarbeiter gerade mal ein Neuntel des Budgets, welches Vertriebsmitarbeitern für Schulungen und Seminare zur Verfügung steht.² An dieser Stelle ist klar das HR gefragt, welches die Weiterbildung und Qualifizierung von Einkaufsmitarbeitern noch stärker in die Personalentwicklungsstrategie einbeziehen muss, aber auch der Fachbereich Einkauf sollte hier das erforderliche Budget einfordern.

¹ BrainNet, Studie „QUEST – Qualification, Education and Strategy“

² BrainNet, Studie „QUEST – Qualification, Education and Strategy“

Adecco Career Up – Ganzheitliche Personalentwicklung als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg

Die Adecco Personaldienstleistungen GmbH stellt sich vor

Mit ihrem bundesweiten Netzwerk mit 140 Niederlassungen und rund 15.500 Mitarbeitern betreut die Adecco Personaldienstleistungen GmbH branchenübergreifend ein breites Kundenportfolio, vom Mittelständler bis zum internationalen Konzern. Ebenso breit gefächert sind die Dienstleistungen, die das Unternehmen in seinen Geschäftsbereichen Office, Industrial und Medical & Science erbringt: Ob Personalvermittlung, Arbeitnehmerüberlassung, Inhouse Outsourcing, Consulting, OnSite Management, Interim Management oder auch Arbeitsschutz und Prävention – persönliche Beratung und individuelle Lösungen stehen bei Adecco im Vordergrund. Denn Adecco verfolgt den Anspruch, den kundenspezifischen Anforderungen aus unterschiedlichen Branchen ganzheitlich zu entsprechen.

Gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Unsicherheit und des Fachkräftemangels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, anpassungsfähig zu sein und vakante Positionen auch zukünftig adäquat mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen. Als umfassender Personaldienstleistungsanbieter kann Adecco hier unterstützend agieren: So ist es unter anderem durch den Einsatz von Zeitarbeit möglich, punktuelle Auftragsspitzen flexibel aufzufangen. Als strategischer Partner ist Adecco darüber hinaus in der Lage, den gesamten Prozess von der Personalauswahl über die Einarbeitung bis hin zur Personalentwicklung in die Hand zu nehmen.

Dabei setzt Adecco auf Qualifizierung und investiert in seine Mitarbeiter. Denn diese müssen sich fortlaufend weiterentwickeln, um in der dynamischen Arbeitswelt den Anforderungen gewachsen zu sein. So macht Adecco die Mitarbeiter „Fit für die Zukunft“. Zu diesem Zweck hat Adecco seine Qualifizierungsexpertise gebündelt und ein hauseigenes Personalentwicklungsprogramm für Mitarbeiter im Kundeneinsatz konzipiert: „Adecco Career Up“. Im Rahmen dieses Modells können Mitarbeiter vom Einsteiger bis zum erfahrenen Profi dank individueller Weiterbildungsmöglichkeiten zusätzliche Kompetenzen erwerben. Davon profitieren sowohl Mitarbeiter als auch Kunden. Adecco vereint auf diese Weise hohe Kundenorientierung mit einer zukunftsorientierten Personalentwicklung, zum Vorteil aller Beteiligten.

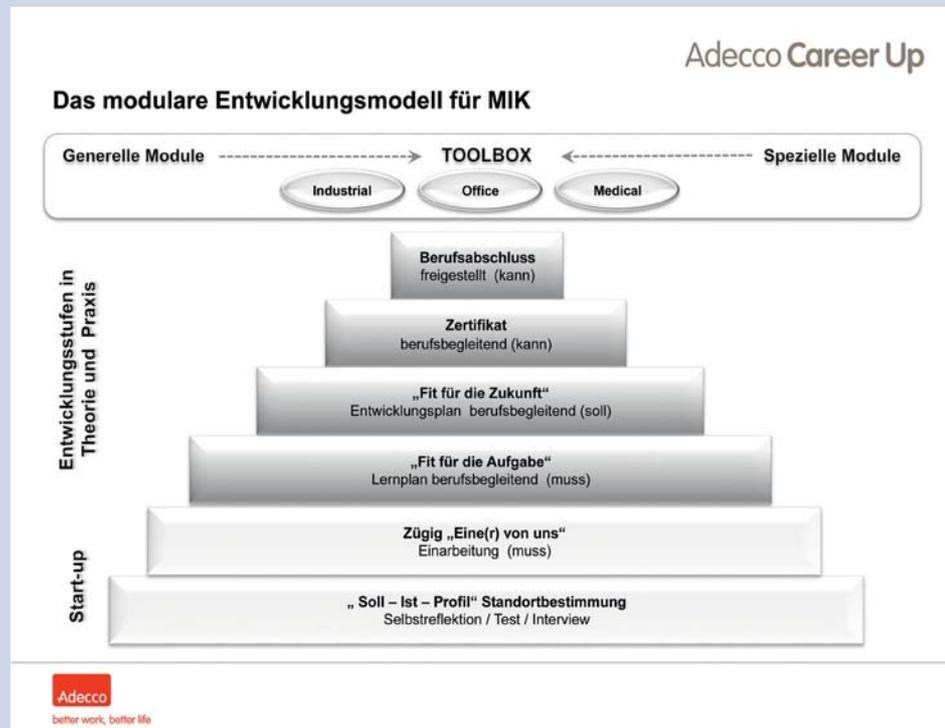
Modulares Entwicklungsmodell für Mitarbeiter im Kundeneinsatz

Adecco Career Up fördert Mitarbeiter im Kundeneinsatz MIK individuell in ihrer Qualifizierung und Weiterentwicklung. Ansatzpunkte sind die vielfältigen Ausgangssituationen und individuellen Berufserfahrungen der Mitarbeiter, die das Stufenmodell praxisnah abbildet.

Mit einer klaren Definition der verschiedenen Entwicklungsstufen, von der präzisen Standortbestimmung bei der Rekrutierung des Mitarbeiters über Zertifizierungen bis zum langfristig angelegten berufsbegleitenden Abschluss, bauen die verschiedenen Ebenen sinnvoll aufeinander auf. Im Zentrum steht hierbei die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die im jeweiligen Kompetenzbereich gefordert sind.

Erklärtes Ziel ist dabei die Sicherung von Qualität und Produktivität bei der Leistungserbringung in der Arbeitnehmerüberlassung, in Outsourcing-Projekten und in der Stellenvermittlung sowie die Förderung und Bindung von Mitarbeitern.

Bild 1: Adecco Career Up-Stufenmodell



Dabei bedient sich das Programm unterschiedlicher Tools und Instrumente, um den Mitarbeiter in seinen Fähigkeiten zu stärken und weiterzubilden.

Bild 2 : Tools und Instrumente

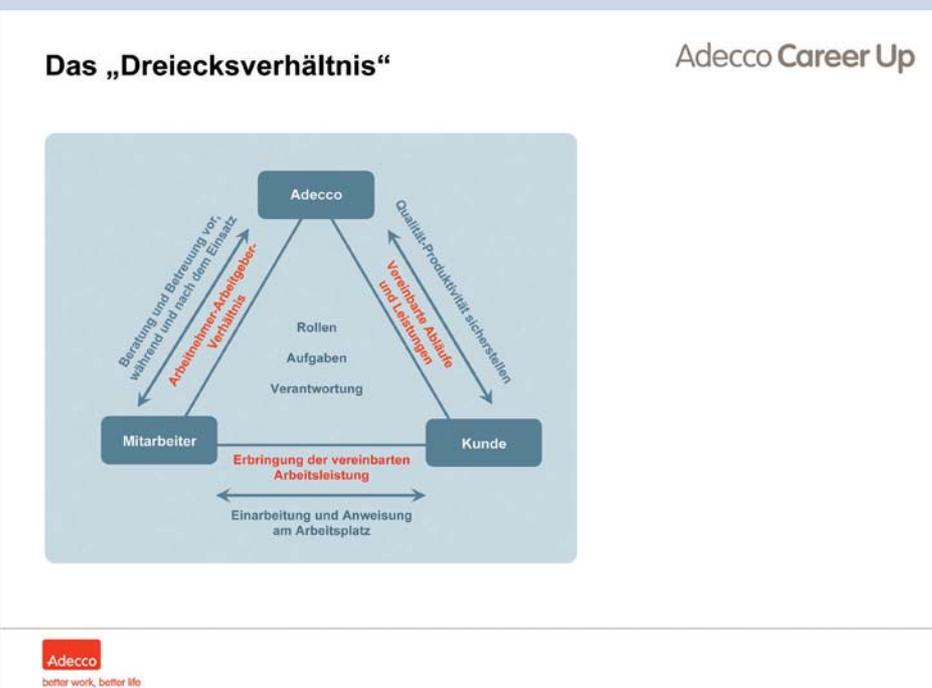


Die praktische Erfahrung in der Umsetzung zeigt, dass alle Tools und der größte Teil der Instrumente unabhängig von Branche und Größe des Kundenprojektes anwendbar sind. Wenn die entsprechenden Ziele und gegenseitigen Erwartungen klar definiert sind, können sie gezielt ausgewählt und die Inhalte der Instrumente konkret an die Kundensituation angepasst werden. Die Vermittlung von Fachwissen ist ebenso Bestandteil wie die Verankerung von Regeln für den Umgang miteinander sowie die Förderung der sozialen Kompetenz.

Das „Dreiecksverhältnis“

Unabhängig davon, in welcher Branche oder in welcher Vertragskonstellation es zur Zusammenarbeit kommt – sei es Arbeitnehmerüberlassung, Outsourcing oder Stellenvermittlung –, sind es immer drei Beteiligte, die zum Erfolg beitragen und letzten Endes auf unterschiedliche Weise von Adecco Career Up profitieren. Diese sind Kunden, Mitarbeiter und Adecco als Personaldienstleister. Deren Beziehung lässt sich in einem Dreieck abbilden.

Bild 3: Dreiecksverhältnis



Für alle drei Partner bietet Adecco Career Up einen deutlichen Mehrwert:

Für den Kunden:

- Optimierung der Vorauswahl und des Einstiegs in den Kundeneinsatz
- Einsparen eigener Kapazitäten in der Einarbeitung
- Bessere Passgenauigkeit der Kandidaten an die Stellenanforderungen
- Minimierung von Mitarbeiterwechseln und Kosten bei Fehlbesetzung
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

Für den Mitarbeiter:

- Mehr Sicherheit beim Einstieg in den Kundeneinsatz
- Wertschätzung der Arbeitsleistung
- Möglichkeiten und Dokumentation der Weiterentwicklung

Für Adecco:

- Optimierung der Zusammenarbeit
- Bessere Besetzungsquote bei vorgeschlagenen Kandidaten
- Optimierung der Projektdurchführung
- Mitarbeiterbindung

Best Practice Beispiel

„Qualifizierung und Entwicklung von Schichtleitern“

Der Einsatz und die Wirkungsweise von Adecco Career Up sollen im Folgenden anhand eines Beispiels aus dem Bereich Outsourcing näher erläutert werden. Beim Outsourcing ist es möglich, dass Unternehmen komplette Aufgaben oder Betriebsbereiche an Adecco übertragen. Adecco stellt dabei kompetente Teams inklusive Team- und Projektleiter zur Verfügung, die die Verantwortung vor Ort übernehmen.

Im Rahmen eines Adecco Outsourcing-Projektes im Bereich Lager/Logistik ergab sich folgende Situation:

1 Ausgangssituation

Bei der Durchführung von Kundenprojekten im Bereich Lager und Logistik war neben der Vereinbarung und Einhaltung klarer Prozesse und Zuständigkeiten die Führungsfähigkeit von Schicht- und Teamleitern ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die für die Projekte zuständigen Schicht- und Teamleiter wurden in diesem Fall aus der Reihe der besonders zuverlässigen und engagierten Mitarbeiter ausgewählt. Die Herausforderung war es nun, diesen Verantwortlichen das fehlende fundierte Wissen in Führung und Kommunikation zu vermitteln. Grundsätzliches Führungspotenzial im täglichen Umgang war bei den Betroffenen jedoch klar zu erkennen.

2 Kernziel und Nutzen

Abhängig vom Wissensstatus der ausgewählten Schicht- und Teamleiter wurden klare Ziele definiert. Dabei ging es um die Entwicklung und Qualifizierung zur Führungskraft im Projekt:

- Förderung der Kommunikations- und Führungskompetenz
- Optimierung der Führungsqualität im Projekt
- Erhöhung der Produktivität durch die Minimierung von Fehlverhalten

3 Plan

Dabei kamen folgende Stufen des Adecco Career Up-Entwicklungsprogramms zum Einsatz:

- Stufe „Fit für die Aufgabe“: Definition eines individuellen berufsbegleitenden Lernplans ausgerichtet an der aktuellen Aufgabe.
- Stufe „Fit für die Zukunft“: Definition eines individuellen Entwicklungsplans. Dieser baut auf dem bisherigen Erfahrungsfeld auf und erweitert die Kenntnisse und Stärken des Mitarbeiters. So wird dessen Marktfähigkeit gefördert und die Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten vergrößert.

Konkret bedeutete dies:

- Vermittlung von theoretischen Kenntnissen in Führung und Kommunikation
- Praktische Übungen anhand von „Tagesthemen“ in der Ansprache von Mitarbeitern
- Übungen im Zusammenspiel von disziplinarischer und fachlicher Führung
- Konsequenter Umgang mit Anerkennung und Kritik
- Förderung und Bindung von Mitarbeitern im Projekt

Die praktische Umsetzung erfolgte durch die Anwendung entsprechender Tools und Instrumente wie Workshops, Einzelübungen oder auch Feedback-Gespräche.

Gut für den Kunden:

Die Übergabe eines Outsourcing-Projektes an einen Dienstleister ist ein hoher Vertrauensbeweis seitens des Kunden. Deswegen ist es wichtig, kompetente und verlässliche Mitarbeiter mit Führungsaufgaben zu betrauen. Diese entscheiden letzten Endes mit über den Erfolg des Projektes. Dessen sind sich auch die Kunden bewusst und stehen demzufolge der Förderung von Führung und Kommunikation sehr positiv gegenüber. In diesem Fall waren die positiven Auswirkungen der Schulungsmaßnahmen nicht nur im reibungslosen Ablauf des Projektes, sondern auch im guten Umgang mit den „Schnittstellenverantwortlichen“ spürbar.

Gut für die Mitarbeiter:

Die Schicht- und Teamleiter sehen in diesem Förderprogramm die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in Führung und Kommunikation gezielt zu entwickeln. Durch die professionelle Schulung werden ihnen Mechanismen an die Hand gegeben, die sie dabei unterstützen, gut und kompetent zu führen. Dies reduziert Unsicherheiten und Schwankungen im Führungsstil und fördert eine konstruktive Zusammenarbeit im Team und gegenüber Vorgesetzten. Die Weiterentwicklung über die reine Fachkompetenz hinaus wird von den Beteiligten nicht nur aus beruflicher, sondern auch aus privater Sicht positiv bewertet und anerkannt.

Adecco Career Up liefert einen spürbaren und deutlichen Mehrwert für alle Beteiligten. Denn letztendlich muss es immer eine Win-Win-Lösung sein, um jeden Einzelnen zu überzeugen!

Externe vs. Interne Schulungen

Für einen Arbeitgeber stellt sich beim Thema Weiterbildungen und Qualifizierungen von Mitarbeitern die Frage, ob interne oder externe Weiterbildungen genutzt werden sollten. Sinnvoll ist es, auf einen Mix aus internen und externen Weiterbildungen zu setzen und abzuwägen, wann welche Maßnahmen zweckmäßiger sind. Als Beispiel für interne Maßnahmen kann es außerdem sinnvoll sein, sein Personal durch Mitarbeiter aus anderen Fachabteilungen schulen zu lassen (z.B. Rechnungswesen, Controlling, Qualitätsmanagement).

Eine individuelle Bedarfsanalyse soll bei der Entscheidung helfen, wann welche Art von Weiterbildung am meisten Sinn macht. Externe Schulungen bringen neue Impulse von außen ins Unternehmen und tragen in stärkerem Ausmaß zur Mitarbeitermotivation bei. Es fällt leichter, sich von gewohnten Prozessen zu verabschieden. Der Aufwand für das Unternehmen, die Schulung vorzubereiten, durchzuführen und zu organisieren ist außerdem erheblich geringer. Demgegenüber stehen jedoch die geringeren Kosten bei der Durchführung von internen Schulungen sowie das Erfahren von tieferen Kenntnissen des eigenen Unternehmens. Die Vorteile beider Alternativen sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

	Extern	Intern
1. Neue Impulse	✓	
2. Tiefere Kenntnisse des Unternehmen		✓
3. Mitarbeitermotivation	✓	
4. Kosten		✓
5. Aufwand für Vorbereitung und Durchführung	✓	

Personalauswahl & -beschaffung

Prozess der Personalbeschaffung

Dieses Kapitel soll einen Überblick geben, wie er bei der Personalbeschaffung optimalerweise durchlaufen werden sollte. In der nachfolgenden Abbildung wird neben den einzelnen Prozessschritten die jeweilige Zuständigkeit definiert (HR, Einkauf, Fachabteilung). In Vorbereitung auf Kapitel 5.2 ist ebenfalls aufgeführt, an welcher Stelle ein eventuell herangezogener Personaldienstleister die Aufgaben idealerweise übernehmen sollte.

Zu Beginn des Prozesses erfolgen eine Marktbeobachtung sowie die Angebotseinholung bei einem oder mehreren Dienstleistern durch Einkauf und HR. In welchem Umfang diese beiden Schritte durchgeführt werden, variiert je nach Unternehmensgröße und je nach Volumen und künftigem Personalbedarf. Davon ist ebenfalls abhängig, wie früh ein Personaldienstleister in den Beschaffungsprozess einbezogen wird. So kann es zum einen der Fall sein, dass mögliche Lieferanten (Personaldienstleister) gesucht werden, bevor der eigentliche Personalbedarf entsteht, in anderen Fällen wird mit dieser Suche erst dann begonnen, wenn konkreter Bedarf entstanden ist. Bei geringem Volumen kann es also vorkommen, dass die Angebotseinholung erst nach dem dritten Prozessschritt geschieht.

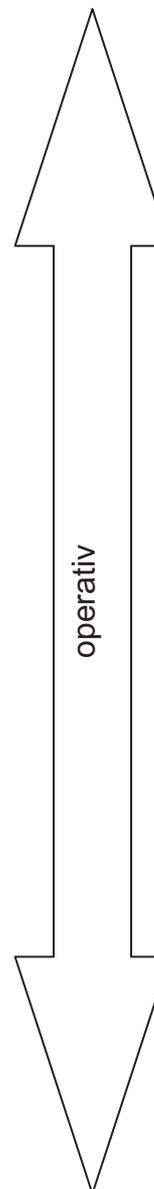
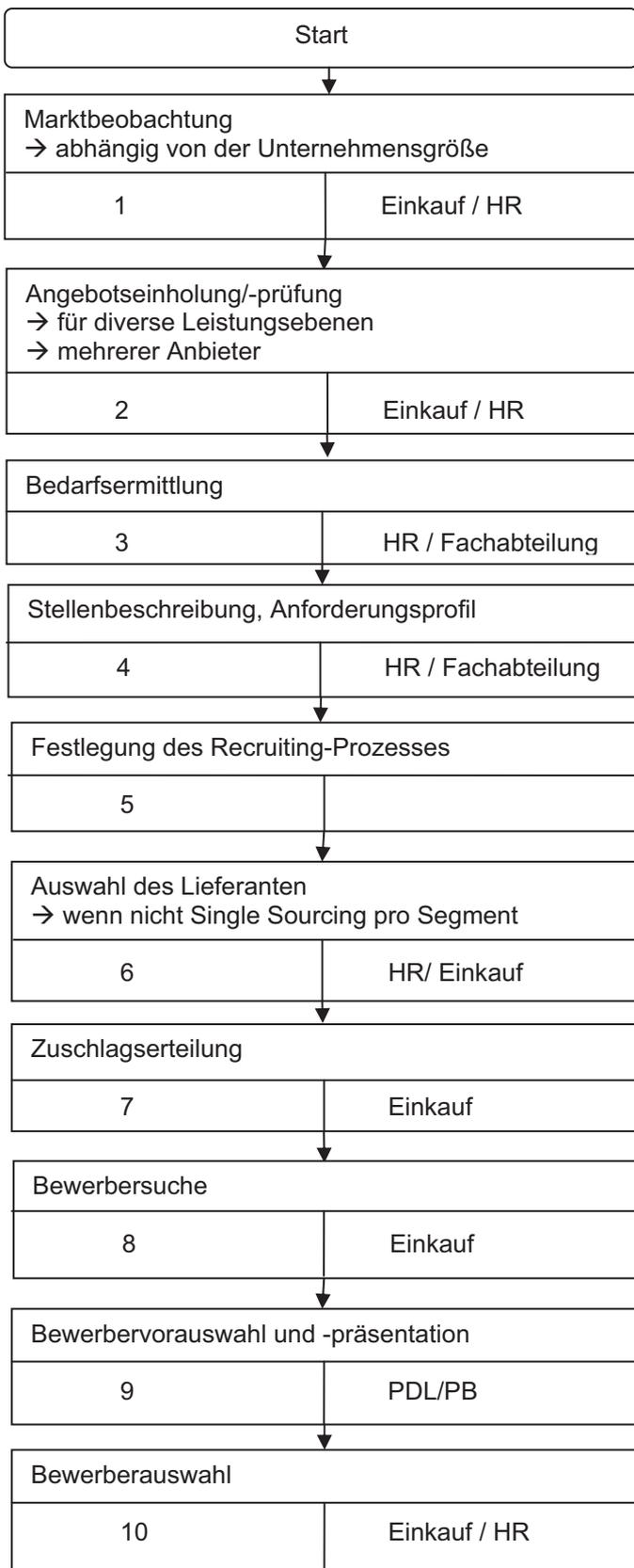
Entscheidend bei der Personalbeschaffung ist die Definition eines klaren Anforderungsprofils durch die Personal- und die Fachabteilung sowie einer genauen Stellenbeschreibung. So kann bereits im Vorfeld vermieden werden, dass sich die „falschen“ Kandidaten für eine Stelle bewerben. Nachdem diese Definition erfolgt ist, kann mit der Personalsuche begonnen werden, indem der Recruiting-Prozess festgelegt wird. Bei manchen Unternehmen beginnt dieser Recruiting-Prozess bereits mit der Meldung des Personalbedarfs an die Personalabteilung, in anderen Fällen mit der Stellenausschreibung und somit mit der Bewerbersuche. Für die Stellenausschreibung stehen folgende Kommunikationswege und Medien zur Verfügung:

- Internet (Online- und Netzwerk-Portale)
- Fachzeitschriften
- Überregionale Tageszeitungen
- Bundesagentur für Arbeit
- Recruiting- bzw. Bewerber-Messen
- Eigene Webseiten

Sollte ein Dienstleister die Personalbeschaffung übernehmen, kann er sich ebenso diesen Wegen und Medien bedienen. Zuvor muss jedoch der passende Dienstleister ausgewählt werden und den Zuschlag vom Unternehmen erhalten. Nach welchen Kriterien der Dienstleister ausgewählt werden sollte, wird in Kapitel 5.2 näher erläutert. Aus allen eingegangenen Bewerbungen wird eine Vorauswahl geeigneter Kandidaten getroffen, bevor sich das Unternehmen schließlich für den endgültigen Kandidaten entscheidet.

Generell kann festgehalten werden, dass der beschriebene Prozess nicht in allen Unternehmen identisch durchlaufen wird. In welcher Reihenfolge und in welchem Umfang die einzelnen Prozessschritte durchgeführt werden hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Hierarchie-Ebene
- Qualifikation
- Unternehmensgröße
- Organisationsstruktur des Unternehmens
- Verfügbarkeit am Markt
- Unternehmenspolitik

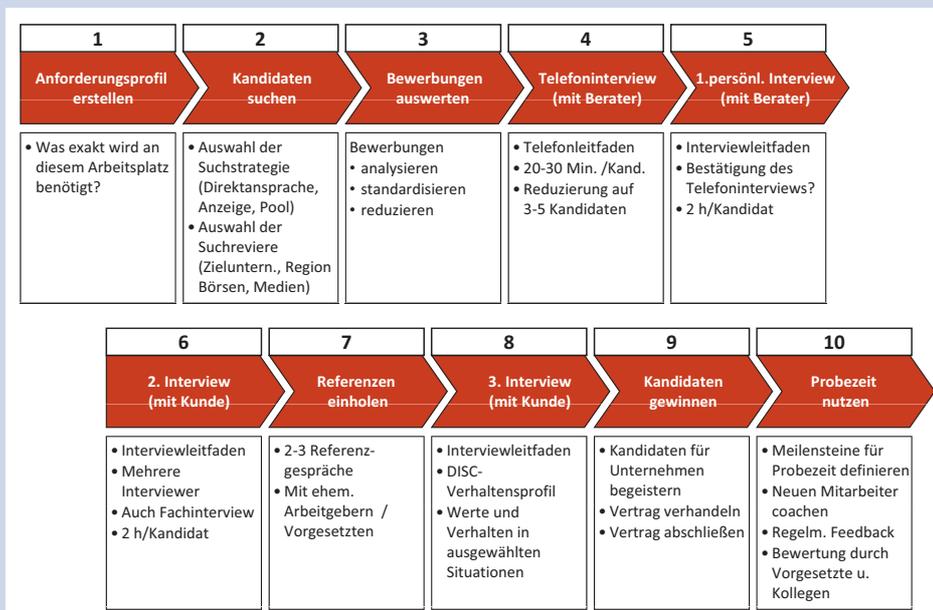


In 10 Schritten zum Wunschkandidaten

Mal ehrlich! Beschaffen Sie Ihre neuen Mitarbeiter* genauso systematisch wie ein Investitionsgut, das 500000 EUR oder mehr kostet? Die Einkäufer unter Ihnen kennen den typischen Beschaffungsprozess für hochwertige Güter - detaillierte Spezifikation, umfangreiche Ausschreibungen, Nutzwertanalyse, wiederholte Lieferantengesprächen usw. Leider sind die Einkäufer, selbst bei der Neueinstellung von Einkaufsmitarbeitern, meist nicht „federführend“. Für die Personalbeschaffung ist nämlich die Personalabteilung zuständig. Manchmal schätzen die Verantwortlichen aber auch die Suche und Einstellung von Mitarbeitern nicht für so wichtig ein. Dabei kostet die Fehleinstellung eines Mitarbeiters (lt. Prof. Knoblauch) etwa 15 Monatsgehälter! Bei einem Jahresgehalt von 80 TEUR sind das schon über 100 TEUR, die „in den Sand gesetzt“ wurden, ohne den sonstigen Ärger.

Für die Rekrutierung fallen Kosten an, z.B. für Stellenanzeigen, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbungsgespräche oder Reisekosten. Der größte Teil der Kosten entfällt jedoch auf verpasste Gelegenheiten (im Einkauf z.B. unzureichend verhandelte Einstandspreise, hohe Folgekosten durch schlechte Lieferqualität), das beschädigte Betriebsklima und demotivierte Mitarbeiter.

Dieses Risiko, durch eine falsche Personaleinstellung extrem viel Geld (und Nerven) zu verlieren, können Sie nachhaltig reduzieren, wenn Sie den folgenden 10stufigen Einstellungsprozess einhalten:



Es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, auf jeden einzelnen Schritt des Prozesses einzugehen, weshalb wir im Folgenden nur einige Punkte beleuchten werden. Generell sollte der gesamte Einstellungsprozess durch passende Checklisten und Interview-Leitfäden unterstützt und dokumentiert werden. Das sichert die Qualität, ist aber auch unter gesetzlichen Aspekten, z.B. für das AGG, wichtig. Nach dem seit 2006 gültigen AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – darf niemand benachteiligt werden wegen Rasse und ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Schon bei der vermuteten Diskriminierung eines Bewerbers, trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass kein AGG-Verstoß vorgelegen hat. Allein deshalb sollten der Einstellungsprozess und die damit verbundenen Entscheidungen schriftlich dokumentiert werden.

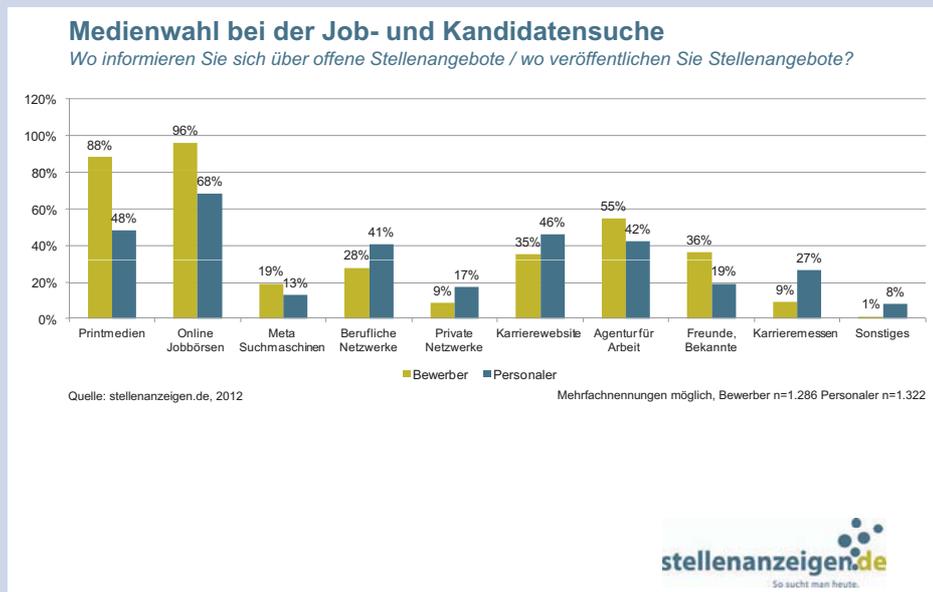
Schritt 1 - Anforderungsprofil erstellen

Mach's von Anfang an richtig – oder: „garbage in – garbage out!“. Wie bei jeder anderen Beschaffung ist zunächst zu klären, welchen Anforderungen der Stelleninhaber gerecht werden soll. Als Basis dafür kann die Stellenausschreibung dienen, in der die Hauptaufgaben sowie die stellenabhängigen und stellenunabhängigen Anforderungskriterien (Bewertungs-) für die Bewerber enthalten sind. Zusätzlich empfiehlt sich, schon im Anforderungsprofil die wesentlichen messbaren Ziele der Position (z.B. Lieferbereitschaft > 98 %, jährliche Umsatzsteigerung > 5 %) zu definieren. Diese können später u. a. als Meilensteine in der Probezeit dienen.

Wer könnte die fachlichen Anforderungen im Fach-Interview prüfen? Vielleicht ist das ja nicht der direkte Vorgesetzte, der üblicherweise die Interviews führt. Auch diese Klärung sollte frühzeitig herbeigeführt werden, um die Interview-Terminplanung daran anpassen zu können. Nicht zuletzt gehören zum Anforderungsprofil, zumindest wenn ein Personalberater die Suche unterstützen soll, einige Argumente, warum der Bewerber sich für genau diesen attraktiven Arbeitgeber entscheiden sollte. Der „War of Talents“ ist in vielen Arbeitsmärkten schon lange vorbei. Die Arbeitgeber müssen sich deshalb für den „War for Talents“ wappnen und ihre Attraktivität immer wieder aufzeigen und beweisen.

Schritt 2 - Kandidaten suchen

Die Suchstrategie, ob Direktansprache, Anzeige in Printmedien oder im Internet, hängt im Wesentlichen von der Art der Stelle (z.B. Führungskraft, Experte, Berufsanfänger) ab und davon, welche Zielgruppe (Jüngere, Ältere) angesprochen werden soll. Die Bedeutung der einzelnen Suchmedien verschiebt sich immer noch weiter Richtung internetbasierter Angebote. Zudem bewerten die Bewerber die einzelnen Kanäle zum Teil ganz anders als die suchenden Personaler, wie eine aktuelle Studie von stellenanzeigen.de ergab:



Schritt 3 – Bewerbungen auswerten

Aussortiert werden anhand der eingesandten Bewerbungsunterlagen zunächst unvollständige Bewerbungsunterlagen, die nicht weiter interessieren, Bewerber mit mangelnden Qualifikationen sowie Bewerbungen mit schlechtem Erscheinungsbild.

Bewerber, die dann noch „im Rennen“ sind, erhalten einen standardisierten Personalfragebogen zugeschickt, mit der Absicht, Bewerbungen der Kandidaten untereinander vergleichbar zu machen, unvollständige Bewerbungsunterlagen mit den notwendigen Informationen zu ergänzen und die Zahl der Bewerber insgesamt zu reduzieren (z.B. weil sich manche Bewerber nicht der Arbeit des Ausfüllens unterziehen bzw. alle Angaben offen legen wollen).

Schritte 4+5+6+8 - Interviews

Ziel des Telefoninterviews ist es, B- und C-Bewerber zu identifizieren und herauszufiltern. Die Zahl der Bewerber sollte auf 3-4 (leistungsstarke) A-Mitarbeiter reduziert werden. Das Interview dauert maximal 30 Minuten und wird ggf. vom Personalberater durchgeführt.

Mit den verbliebenen 3-4 A-Kandidaten schließen sich zwei 1,5 – 2stündige Interviews mit dem/den Vorgesetzten, i.d.R. beim späteren Arbeitgeber, an. Das erste Interview dient zum Kennenlernen, zum Prüfen der „Chemie“ und der fachlichen Qualifikation. Eventuell müssen noch Spezialisten, die die fachliche Qualifikation besser bewerten können, für das Fachinterview hinzugezogen werden. Beim zweiten Interview mit dem/den Vorgesetzten geht es um Werte und Charakter. Denn jeder weiß: Wir stellen ein wegen fachlichen Fähigkeiten und entlassen wegen charakterlichen Schwächen. Hier sollten auch die Fragen, die sich aus den Telefonaten mit den vom Kandidaten genannten Referenzen (ehemalige Vorgesetzte, Schritt 7) ergaben, besprochen werden.

Schritt 10 – Probezeit nutzen

Die Wahrscheinlichkeit, dass der neue Mitarbeiter während der Probezeit ungeahnte Schwächen offenbart, ist bei dem 10stufigen Einstellungsprozess zwar sehr gering, aber trotzdem nicht auszuschließen. Selbst dann, wenn Sie den Eindruck haben, dass der Kandidat genau passt, sollten Sie die gesamte Probezeit nutzen und aufmerksam beobachten, wie sich der neue Mitarbeiter entwickelt. Für die Probezeit hat es sich bewährt, Zielen für die Probezeit schriftlich zu vereinbaren, einen Paten zu benennen, einen Einarbeitungsplan zu erstellen (der schon vor Arbeitsantritt fertig ist), regelmäßige Feedbackgespräche durchzuführen (Kann u. will er? Wie wird er arbeiten?) und Zustimmung wichtiger Bezugspersonen (Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Vorgesetzter und Partner des Mitarbeiters) zur Weiterbeschäftigung einzuholen.

Wenn Sie spüren, dass die Dinge nicht so laufen wie geplant, dann handeln Sie sofort. Während der 6 Monate dauernden gesetzlichen „Wartezeit“, die häufig mit der Probezeit übereinstimmt, dürfen Sie nämlich noch ohne Nennung eines Grundes kündigen. – „If in doubt, let him/her go!“, empfehlen die Amerikaner. Wenn Sie aber keine Zweifel haben, haben Sie sehr wahrscheinlich einen hervorragenden A-Mitarbeiter eingestellt, der sich vor Ihren „Karren“ spannt und kräftig mitzieht. - Herzlichen Glückwunsch

*) Im Sinne der Lesbarkeit wurde in diesem Artikel die männliche Sprachform gewählt. Das Gesagte trifft natürlich genauso auf Bewerberinnen, Mitarbeiterinnen, Einkäuferinnen usw. zu.

Autor: Karl-Heinz Stumpf, Inhaber der First:Best Personalberatung, Moers



Talente für Einkauf + Logistik beschaffen + bewerten + binden

sind unsere Kernkompetenzen und Leistungen. Unter „Talenten“ verstehen wir berufserfahrene Personen, die durch ihre Kompetenzen und Potentiale besonders gut zu Ihrem Bereichs- und Unternehmenserfolg beitragen können.

Dazu bieten wir folgende Leistungen:

Personalbeschaffung

- Vermittlung von temporär tätigen (**Interim-)Managern und -Experten** (m/w)
- Suche und Auswahl von **permanenten Führungskräften und Experten** (m/w)
- mittels Anzeigensuche oder Direktansprache
- Qualitätssichernder **10stufiger Beschaffungs- und Einstellungsprozess**

Personalbewertung

- Bewerber- und Mitarbeiterinterviews, mit (DISC-) **Verhaltensprofilen**
- **Mitarbeiterbewertung nach dem ABC-Modell** von Prof. Knoblauch
- Erstellung von **Wissensbilanzen** für Unternehmen und Unternehmensbereiche

Personal binden und entwickeln

- Coaching für Führungskräfte, meist **Kurzzeit-Coaching**
- **Vorträge und Seminare** zu Führungsthemen,
auf Basis neuester neurowissenschaftlicher Erkenntnisse

Unsere Fachbereiche

Wir konzentrieren uns in der Personalbeschaffung auf die Fachbereiche **Einkauf + Logistik** und die Berufsgruppe der **Ingenieure**.

Unsere Branchen

In der **Automobilzulieferindustrie** sowie im **Maschinen- und Anlagenbau** sind unsere Berater „zu Hause“. Darüber hinaus haben wir Partner für die Branchen **Private Equity, Banken und Aviation**.

Inhaber:

Karl-Heinz Stumpf

Diplom-Wirtschaftsingenieur



FIRST:BEST
Das Beste für Sie!

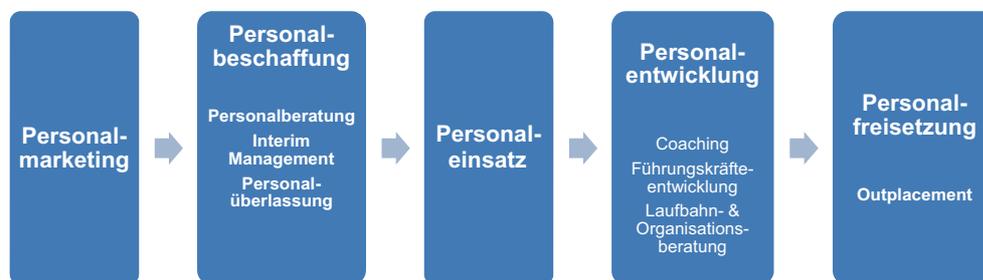
Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Abgrenzung der verschiedenen Formen der Personaldienstleistungen

Grundsätzlich lassen sich die verschiedenen Formen der Personaldienstleistungen den folgenden vier Kategorien zuordnen.

1. Personalbeschaffung (von befristetem und unbefristetem Personal)
 - a. Personalberatung
 - b. Interim Management Provider
2. Personalüberlassung
3. Personalentwicklung
 - a. Coaching
 - b. Führungskräfteentwicklung
 - c. Laufbahnberatung
 - d. Organisationsberatung
4. Personalfreisetzung
 - a. Outplacement

Betrachtet man die nachfolgende Wertschöpfungskette, wird deutlich, zu welchen unterschiedlichen Zeitpunkten die verschiedenen Personaldienstleistungsformen in Kraft treten.

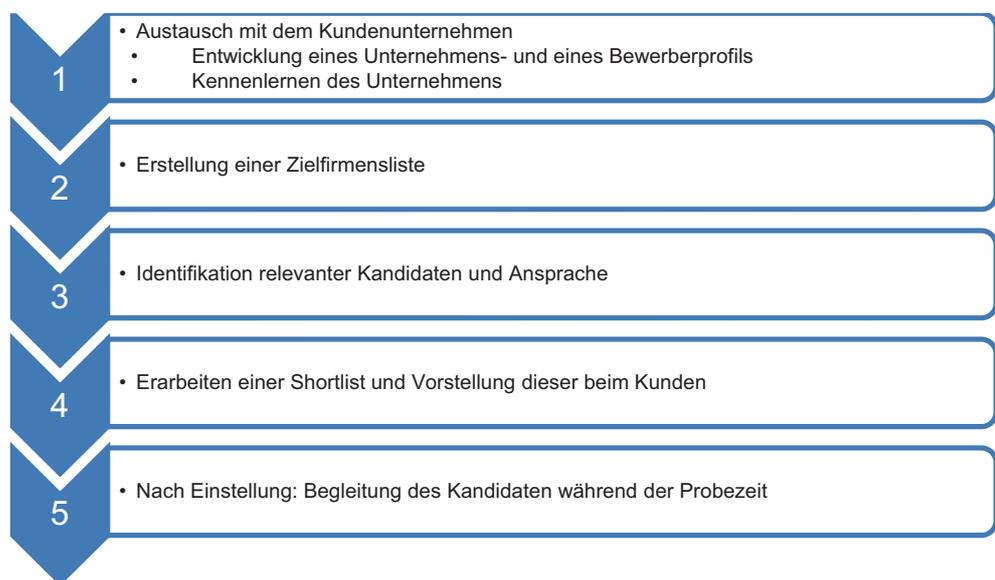


Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung kann unterschieden werden zwischen der Beschaffung von befristet und unbefristet angestelltem Personal.

Mit der Beschaffung von unbefristet angestelltem Personal beschäftigen sich Personalberatungen, die sich auf die Ansprache von Kandidaten für eine neue Position spezialisiert haben.

Der klassische Prozess der Personalberatung ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Zunächst erfolgt eine Abstimmung zwischen Personalberatung und Kundenunternehmen, während der sowohl ein Profil des Unternehmens als auch ein Bewerberprofil erstellt wird. Das Unternehmensprofil sollte Angaben zur Unternehmensgröße, zum Sitz des Unternehmens und eventuellen Niederlassungen bzw. Werken sowie zur Branche enthalten. Für den Berater und den Bewerber sollte außerdem deutlich werden, wie die zu besetzende Position im Unternehmen eingegliedert und mit anderen Unternehmensbereichen vernetzt ist.

Beim Anforderungsprofil gilt es, fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen festzulegen, die ein Bewerber erfüllen soll. Wichtig ist in dieser Phase, dass der Dienstleister seinen Kunden genau kennenlernt, um später eine Beurteilung darüber treffen zu können, ob ein Kandidat zum Unternehmen passt. In manchen Beratungen ist es daher üblich, einen sog. „Schnuppertag“ im Unternehmen zu verbringen und die Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit zu begleiten.

Beim Erstellen der Zielfirmenliste wird festgelegt, in welchem Umfeld sich der Personalberater bei der Suche und Ansprache von geeigneten Kandidaten bewegen wird. Aus welcher Branche soll der Kandidat kommen? Welche Branchen weisen außerdem Ähnlichkeiten auf? Diese Fragen gilt es in der zweiten Phase zu beantworten. Es ist außerdem möglich, an dieser Stelle Unternehmen auszuschließen, aus welchen keine Bewerber direkt angesprochen werden sollen. Hierzu können z.B. Unternehmen zählen, mit denen der Kunde eng zusammenarbeitet, sowie andere Kunden des Beratungshauses.

Der Fokus des Prozesses liegt in der darauffolgenden dritten Phase, der Identifikation relevanter Kandidaten und deren Ansprache. Die meisten Personalberatungen verfügen über einen eigenen Bewerberpool, den sie mit dem erstellten Anforderungsprofil abgleichen können.

Weitere Möglichkeiten der Kandidatensuche sind außerdem externen Bewerberdatenbanken, die von vielen Jobbörsen angeboten werden und hinsichtlich geeigneter Kandidaten geprüft werden können sowie persönliche Kontakte und Empfehlungen.

Die Suche über die Schaltung von Stellenanzeigen wird nur selten durchgeführt. Nachdem geeignete Kandidaten identifiziert und in persönlichen Gesprächen beurteilt wurden, erstellt der Personalberater eine Shortlist mit ca. 3-5 Bewerbern, die er seinem Kunden vorstellt. Bei den Bewerbern, die dem Kunden vorgeschlagen wurden, handelt es sich auch um tatsächlich wechselwillige Kandidaten. Diejenigen, die nicht an einem Wechsel interessiert sind, werden bereits zu einem früheren Zeitpunkt ausgeschlossen.

Nachdem sich das Kundenunternehmen für einen Kandidaten entschieden hat und dieser eingestellt wurde, wird dieser - wenn dies gewünscht ist - während der gesamten Probezeit vom Personalberater begleitet.

In manchen Beratungshäusern ist es üblich, noch vor dem ersten Prozess-Schritt ein ausführliches Employer-Branding durchzuführen, bei dem der Kunde als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und positioniert wird. Dieses wird dann im Anschluss an alle angesprochenen Kandidaten kommuniziert.

Mehr Wahl, mehr Qual: Wie nutzt man die Anbietervielfalt bei unternehmensnahen Dienstleistungen?

Der Autor war sechs Jahre als McKinsey-Berater aktiv, zwei Jahre in einer Tochtergesellschaft namhafter Personalberater und hat seit 1996 mit ZMM einen führenden Interim Provider aufgebaut. Aus dieser langjährigen Erfahrung gibt er Tipps für die Einkäufer unternehmensnaher Dienstleistungen. Im ersten Teil geht es um allgemeine Erfahrungen, im zweiten Teil um spezifische Anregungen für die Beschaffung von Interim Professionals.

Generelle Suchtipps für unternehmensnahe Dienstleistungen

Paradox der Größe: Für Großkonzerne ist die Auswahl von Dienstleistern oft einfacher als für Mittelständler. Zwar geht es meist um viel höhere Summen, größere Projektteams, höhere Tagessätze und längere Laufzeiten. Doch gerade darum kommen nur wenige Anbieter in Frage, oft nur eine Handvoll. Denn gern gehen Große auf Nummer Sicher und engagieren nur große und bekannte Namen.

Für Mittelständler sieht die Welt anders aus. Das gleiche gilt auch bei mittelgroßen und kleineren Problemen größerer Auftraggeber. Hier kommt fast immer eine Vielzahl von Anbietern in Frage, Marktwirtschaft pur. Doch viel Wettbewerb ist auch viel Mühe. Nicht nur für die vielen Anbieter, auch für diejenigen, die darunter wählen müssen. Wie mindert man die Qual der Wahl?

1. Lieber ein tüchtiger Bekannter als ein unbekannter Engel. **Wo Sie mit Dienstleistern bereits gute Erfahrungen gemacht haben, lohnt es sich meist nicht, für neue Projekte ganz neue Personen zu suchen.** Die Risiken des Wechsels überwiegen die Chancen.
2. Für den Projekterfolg zählt am Ende nicht der Glanz eines Anbieters, sondern die Kompetenz des Projektleiters. Beratungsfirmen behalten sich die Auswahl der Projektteams gern vor, das ist verständlich. Aber letztlich zählt, wer das Projekt später leitet. Das ist selten derjenige, der Ihnen das Projekt verkauft. **Sie können durchaus verlangen, dass man Ihnen den späteren Projektleiter persönlich vorstellt.**
3. Wechsel fördert Wettbewerb. Bewahren Sie einem tüchtigen Anbieter die Treue, aber lassen Sie auch Wechselbereitschaft durchblicken. Ein schlecht gelaufenes Projekt ist dafür ein guter Anlass. Selbst wenn Sie dann doch nicht ernst machen: **Wer mit Wechsel droht, bekommt bessere Konditionen.**
4. Recherchieren Sie im Markt. Meist kommt man schon mit wenigen Referenzgesprächen zu konvergierenden Beurteilungen von Anbietern. Nur selten hören Sie völlig unterschiedliche Meinungen über einen Dienstleister. Und wenn die Einschätzungen zur gleichen Firma divergieren, dann liegt es meist an unterschiedlichen Projektleitern. **Mit Referenzgesprächen und anderen Recherchen minimieren Sie ihr Fehlentscheidungsrisiko.**

Spezifische Tipps für den Einsatz von Interim Managern

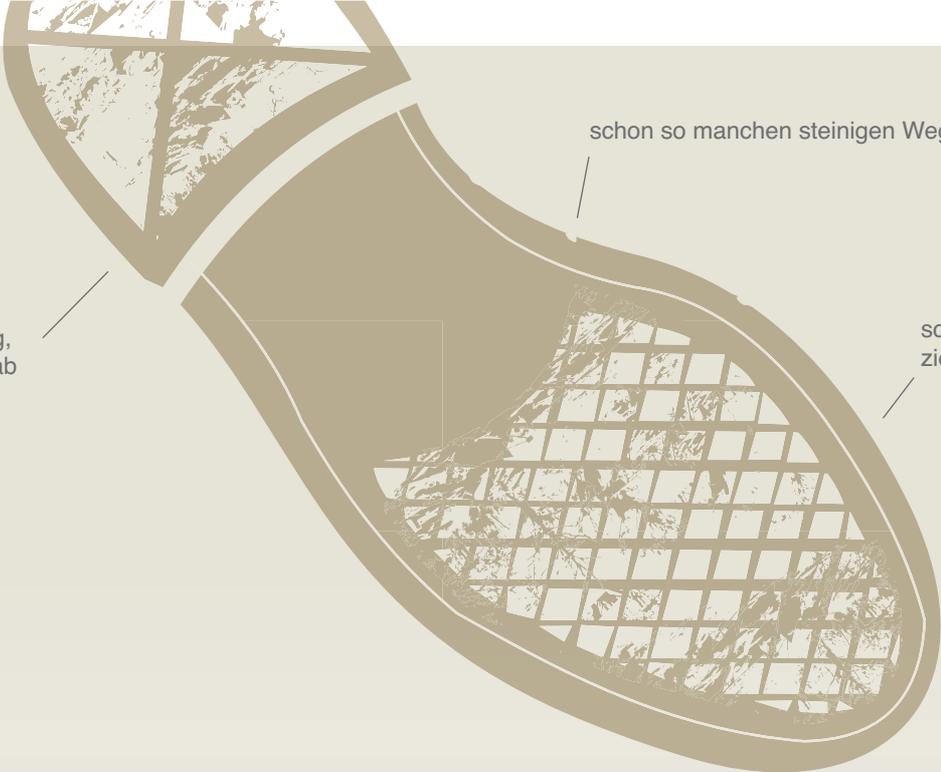
In der mir am längsten bekannten Dienstleistung – Interim Management – kommt es am meisten auf das Individuum an. Denn fast immer geht es hier um Ein-Personen-Projekte. Der Kunde bekommt kein Team, sondern je nach Bedarf einen Projektleiter, einen Controller auf Zeit, einen Change Manager, einen Interim-Logistikchef und ähnliche Professionals. Insgesamt gibt es davon aber rund 20.000 in Deutschland – wie will man hierunter den besten finden? Wer bei Google Stichworte wie Interim oder Zeitmanager eingibt, stößt auf eine unüberschaubare Vielzahl von Anbietern. Das ist die schlechte Nachricht. Sollen Sie nun einen Interim Manager aus dem Internet fischen, ihn googlen, xingen oder facebooken? Nein, denn es gibt auch eine gute Nachricht: **Niemand muss Interim Professionals auf der Straße auflesen.**

Letztlich hat der Markt selbst auf das Problem der unübersichtlichen Anbietervielfalt eine Antwort gefunden. Professionelle Interim Provider helfen dem Kunden bei der Auswahl von Interim-Experten. Sie haben sich über Jahre große Pools aufgebaut, kennen die meisten Poolmitglieder persönlich, oft sogar schon von gemeinsamen Projekteinsätzen, und schlagen meist innerhalb von Tagen mehrere Kandidaten vor.

Interim-Lösungen sind viel preiswerter als Beraterteams. Bei den hier typischen Ein-Personen-Projekten ist das Honorarvolumen viel kleiner als beim Anheuern großer Beraterteams über viele Monate. Trotzdem sollte man hier mit ähnlicher Sorgfalt vorgehen wie bei größeren Beratungsaufträgen.

1. Trotz ihres geringeren Honorarvolumens sind Interim-Projekte fast immer wichtig. Sonst bräuchte man keinen Externen. **Die Auswahl eines wichtigen Projektleiters sollte man nicht den Fachabteilungen überlassen – sie sollte Chefsache bleiben.**
2. Niemand kann die Qualität eines Menschen nur anhand eines Lebenslaufs beurteilen – auch wir Provider nicht. Auch ein oder zwei Interviews vermindern Ihr Auswahlrisiko nur begrenzt. **Fischen Sie nicht nach unbekanntem Kandidaten in den Tiefen des Internets.** Sie müssten sonst eine große Zahl von Personen vergleichen und von allen Referenzen erfragen.
3. Statt unter einer Vielzahl von Suchwegen und Individuen zu wählen, sollten Sie sich auf die Auswahl eines vertrauenswürdigen Providers konzentrieren. Ein guter Provider kann Ihnen für Ihre Branche und die gesuchten Funktionen und Ebenen fast immer eine Vielzahl ihm schon bekannter Profis vorschlagen. **Sie sparen Zeit und können sich auf die Endauswahl konzentrieren.**
4. Interim-Profis sind nicht nur gute Umsetzer. **Viele von ihnen haben auch genügend Beratungserfahrung, um umsetzungsnahe Beratungsprojekte zu leiten.** Oft mit weniger Schnörkeln und Umwegen als Nur-Berater ohne Managementenerfahrung. Anders als bei Beratungsfirmen müssen Sie hier kein ganzes Team einkaufen, sondern nur den fachkundigen Projektleiter. Der Externe bringt Knowhow und Methodik mit, arbeitet aber mit Ihren firmeninternen Projektteams. Das ist immer billiger und oft viel besser.

Insgesamt gilt: **Die Leistungsfähigkeit von Interim Management wird unterschätzt.** Andere Beratungsangebote – von Rechtsanwalt über Steuerberater und Wirtschaftsprüfer bis zur Strategieberatung – gibt es schon viel länger. Sie haben zum Teil schon Sättigungspunkte erreicht. Unsere Branche hingegen wächst seit Jahren und hat ihr Potential noch längst nicht ausgeschöpft. Sie könnte gerade bei wichtigen Beratungsprojekten, aber auch bei eiligen Festanstellungslösungen noch viel öfter eine Alternative sein.



widerstandsfähig,
nutzt sich nicht ab

schon so manchen steinigen Weg gegangen

schreitet zügigen Schrittes
zielstrebig voran

Wir wissen, wer sich hinter einem ersten Eindruck verbirgt. ZMM – Ihr Interim Provider mit 15 Jahren Expertise.

Als externe Freelancer sind Interim Professionals besonders geeignet für die Leitung und objektive Moderation von Projekten. Unbelastet von jeder Vorgeschichte sind sie Teil der Lösung und nicht des Problems. Sie sind erfahrene Profis auf einem oder mehreren Spezialgebieten oder bewährte Allrounder. Ihr Kopf und insbesondere ihr Kalender sind frei für neue Aufgaben.

Damit der Einsatz intern für höchste Effektivität sorgt, muss der richtige Kopf mit der passenden Kombination an Eigenschaften gefunden werden. Denn Ihr Projekterfolg ist eng geknüpft an die Leistungsfähigkeit des individuellen Interim Managers.

ZMM sucht den Idealkandidaten für Ihr Projekt aus einem Pool von über 3.000 Interim Professionals. Je nach Ihren Anforderungen liegt der Fokus stärker auf Analyse und Konzepterstellung oder bei der Umsetzung – unsere Kompetenz liegt darin, die Kandidaten genau nach diesen expliziten und oft auch impliziten Kriterien zu selektieren.

Suchen Sie nicht selbst, sondern nutzen Sie die Vorteile eines erfahrenen Interim Providers:

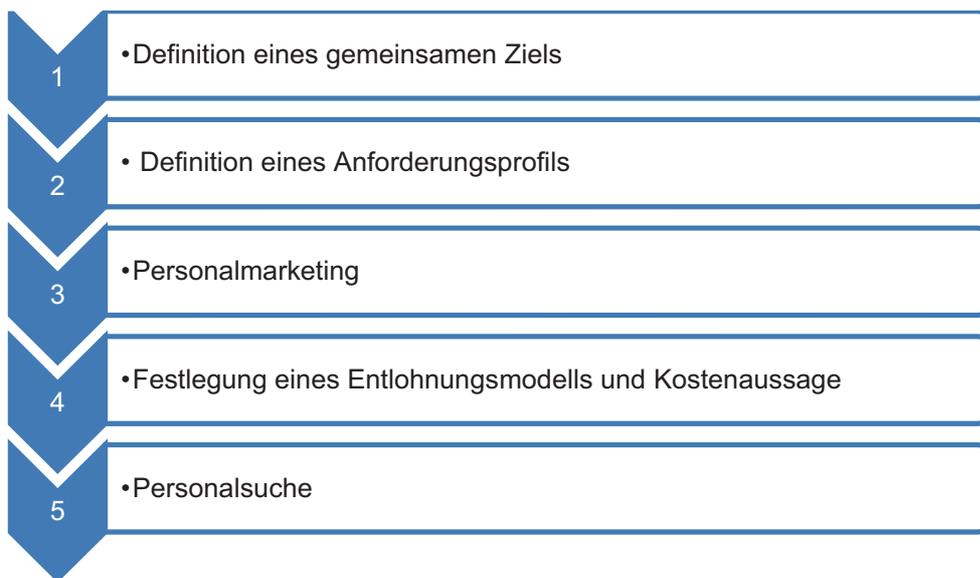
- Keine zeitraubende Recherche in anonymen Datenbanken, denn wir schlagen Kandidaten vor
- Nur bewährte Kandidaten, deren Referenzen, Lebensläufe und Persönlichkeit wir kennen
- Geringstes Auswahlrisiko dank langjähriger Erfahrung im Matching von Projektanforderung und Interim Professional
- Schnelle Reaktionszeit, transparente Abläufe und professionelle Vertragsgestaltung
- Bis zum Einsatz garantiert kostenfrei

Verlassen Sie sich nicht auf anonyme Profile – mit ZMM finden Sie den passenden Interim Professional, der Eindruck bei Ihnen hinterlässt und Ihr Unternehmen nach vorn bringt.

Fordern Sie noch heute kostenlos
unsere Fallstudien erfolgreicher Interim
Management Einsätze an:
zmm@zmm.de oder Tel. 089-542 644 0

Beim Interim Management werden Manager für einen zeitlich festgelegten Rahmen, z.B. zur Sanierung, Restrukturierung oder zur Abwicklung eines Projektes eingesetzt. Der Prozess beim Interim Management Provider unterscheidet sich grundsätzlich nicht von dem der Personalberatung, verläuft allerdings wesentlich schneller. Da der Berater meist selbst aus der entsprechenden Branche kommt, ist hier keine ausführliche Gestaltung eines Anforderungsprofils mehr nötig. Bei Mitteilung des entsprechenden Bedarfs durch das Kundenunternehmen, ist dem Dienstleister direkt bekannt, welche Anforderungen ein Bewerber mitbringen muss.

Die Personalüberlassung beschäftigt sich ebenfalls mit der Beschaffung von befristet angestelltem Personal, im Gegensatz zum Interim Management gilt hier allerdings das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) als rechtliche Grundlage. Die Personalbeschaffung ist relativ zu Beginn der Wertschöpfungskette angesiedelt. Der Prozess bei der Personalüberlassung ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.





Executive Recruitment Purchasing
Algier - Paris - München - Warschau

Big Fish International ist Experte in der Vermittlung
von Führungs- und Fachpersonal im Einkauf

Wir zeichnen uns aus durch Kompetenz

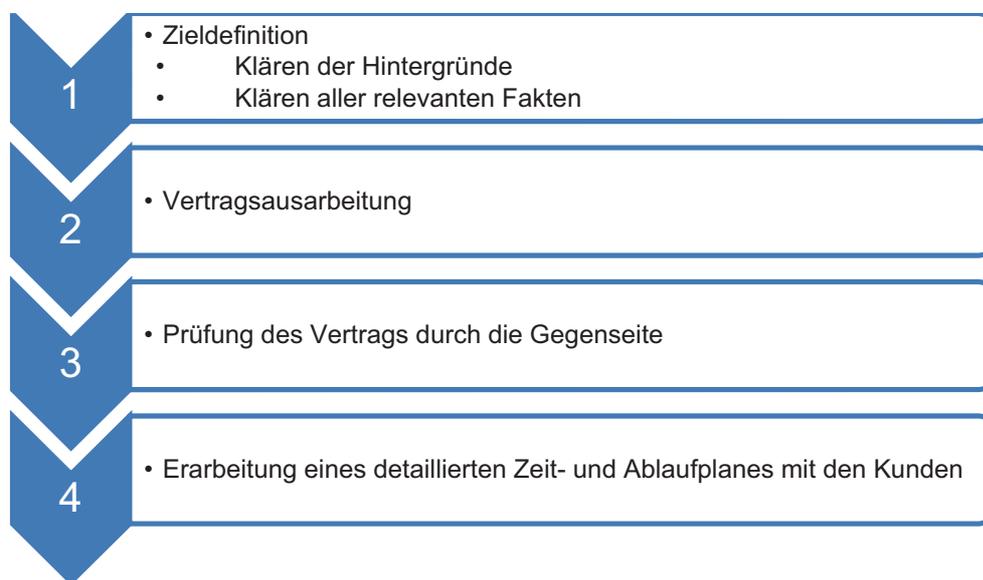
- Unser Auswahlverfahren ist speziell für die Funktion Einkauf zugeschnitten. Erfahrungen, Ergebnisorientierung, Persönlichkeit und Potential werden dabei besonders berücksichtigt.
- Das Auswahlgespräch wird gestaltet von Mitarbeitern, die langjährige Führungserfahrung im Einkauf mitbringen. Wir können die Kundenwünsche gezielt umsetzen.
- Wir lernen alle Kandidaten persönlich kennen. So stellen wir sicher, dass der Bewerber (m/w) zu unseren Kunden passt.

Ihr Big Fish Team.

Personalentwicklung

Zur Personalentwicklung zählen u.a. Coaching, beispielsweise in Form von Assessment Centern, Seminaren oder Weiterbildungen. Außerdem beinhaltet sind Führungskräfteentwicklung, Organisationsberatung sowie Laufbahngestaltung. Diese Dienstleistungen greifen zu einem späteren Zeitpunkt, nach dem der Personaleinsatz erfolgt ist.

Der Prozess der Personalentwicklung unterscheidet sich von den bisher definierten Prozessen wesentlich stärker. Hier besteht zunächst das Problem des Begriffsverständnisses. Für Kundenunternehmen müssen die verschiedenen Arten der Dienstleistungen (Coaching, Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung, Laufbahngestaltung) klar voneinander abgegrenzt werden.



Personalfreisetzung

Auf der letzten Stufe der Wertschöpfungskette ist schließlich das Outplacement angesiedelt. Hierbei geht es um die Beratung der von einem Unternehmen freigesetzten Mitarbeiter. Vom aktuellen Arbeitgeber werden hier Dienstleistungspakete für ausscheidende Mitarbeiter finanziert.

Einkauf von intelligenten Lösungen zur Personalrekrutierung Formen der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

Die schnelle und erfolgreiche Rekrutierung von hoch qualifizierten Mitarbeitern kann für viele Unternehmen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeuten. Für die einen geht es darum, die richtigen Talente aus einer Vielzahl von Bewerbern herauszufiltern und schnell genug Kontakt aufzunehmen. Andere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die richtigen Kandidaten zu adressieren. Wieder andere wollen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern.

Genau hier kann der Einkauf mit seiner Expertise unterstützen und Dienstleister identifizieren, die der Personalabteilung intelligente Lösungen zur Bewältigung dieser Herausforderung anbieten.

Die meisten Personaldienstleister positionieren sich als Lieferant von gut qualifizierten Kandidaten. Sie verfügen nicht nur über eine gut gepflegte Experten-datenbank, sondern auch über ein Netzwerk zu den nur latent wechselwilligen Kandidaten, die in der Regel nicht auf den klassischen Wegen für Unternehmen ansprechbar sind. Die Vorteile liegen auf der Hand: mehr und bessere Talente zur Auswahl sowie eine verkürzte Besetzungszeit. Das allein reicht aber heute oft nicht mehr.

Um Unternehmen bei ihren aktuellen und vor allem bei den zukünftigen Herausforderungen rund um die Gewinnung von Talenten zu unterstützen, wurde das Leistungsangebot kontinuierlich weiterentwickelt und bietet heute moderne und gewinnbringende Lösungen zur erfolgreichen Rekrutierungsarbeit.

Permanent Services

Eine etablierte Form der Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister ist die Vergabe von Besetzungsaufträgen für einzelne offene Positionen. Das Unternehmen wendet sich an Lieferanten, die passende Kandidaten suchen und vorstellen. Hat man sich für einen Kandidaten entschieden, endet die Zusammenarbeit. So weit so gut – die Stelle ist erfolgreich besetzt. Bei der nächsten Stellenausschreibung geht der Prozess jedoch von vorne los. Es kostet wieder Zeit, den richtigen Personaldienstleister auszuwählen, die Stelle exakt zu beschreiben und eingehende Bewerbungen zu bearbeiten.

Permanent Premium Services

Besser, wenn da ein Partner ist, der die internen Prozesse kennt und den Bedarf genau versteht. Im Rahmen von Permanent Premium Services steigt der angebotene Serviceumfang für das Unternehmen und die Zusammenarbeit mit dem Personaldienstleister wird enger. Bedarfe werden gemeinsam analysiert, Maßnahmen präzise definiert und eine individuelle Vorgehensweise festgelegt.

So wird die gesamte Rekrutierung schneller und erfolgreicher. Die abgestimmte Zusammenarbeit erhöht die Transparenz und steigert die Effizienz auf beiden Seiten. So legt der Dienstleister beispielsweise dar, aus welcher Quelle Kandidaten kommen und welche Rekrutierungsstrategie die erfolgreichste ist. Wertvolles Kandidatenfeedback aus Absagen wird gebündelt und an den Kunden weitergegeben und kann dort entsprechend verarbeitet werden. Das fördert nicht nur eine erfolgreichere Rekrutierung, sondern optimiert auch die Prozesse für alle an der Rekrutierung Beteiligten.

Managed Service Providing

Die Personalabteilung operativ zu entlasten und dadurch mehr Zeit für Kernaufgaben wie z. B. Employer Branding oder Mitarbeiterentwicklung zu gewinnen ist der Hauptgrund für die Nutzung des Managed Service Providing.

Im Rahmen dieses Services steuert der Managed Service Provider (MSP) den Prozess für alle an externe Personaldienstleister vergebenen Such- und Besetzungsaufträge. Dabei konsolidiert und managt der MSP alle bestehenden Personaldienstleister des Kunden. Zu Beginn der Zusammenarbeit werden die Vertragsbedingungen standardisiert und mit jedem Dienstleister werden Leistungs- sowie Compliance-Assessments durchgeführt. Neue Suchaufträge werden zeitgleich an die Dienstleister verteilt und eingehende Kandidatenvorschläge vorselektiert – so kommen nur die besten Profile beim Unternehmen an. Der MSP liefert regelmäßig ein vollständiges Reporting zu den wichtigen Kennzahlen wie z. B. Besetzungsraten, Ausgaben sowie Quellenstatistiken. Umfangreiche Beratungsleistungen zur Optimierung der Rekrutierung runden diesen Service ab.

Recruitment Process Outsourcing (RPO)

Ein RPO-Provider ist integrierter Bestandteil der Personalabteilung des Unternehmens. Dabei übernimmt, steuert und verantwortet der RPO-Partner alle anfallenden Tätigkeiten zur erfolgreichen Besetzung der vakanten Positionen des Unternehmens oder eines bestimmten Bereiches.

Gemeinsam mit dem Kunden werden Rekrutierungsstrategie und -prozess unter die Lupe genommen und individuell optimiert. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigt werden und ihm nicht einfach ein fertiges Konzept übergestülpt wird.

Im täglichen Umgang mit Bewerbern zählt die professionelle Durchführung der Prozesse auf die Arbeitgebermarke ein und schafft den entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf dem umkämpften Markt der Talente.

Auswahl des richtigen Partners

So unterschiedlich die möglichen Formen der Zusammenarbeit sind, so unterschiedlich sind auch die Dienstleister. Mit zunehmendem Serviceumfang steigen auch die Anforderungen an den Partner:

Bei der Auswahl eines Personaldienstleisters für den klassischen Service kommt es vor allem auf ein gutes Netzwerk und eine gut gepflegte Kandidatendatenbank des Lieferanten an.

Ein RPO-Provider muss außerdem noch die richtigen Beratungsansätze liefern und die Expertise zur exzellenten Steuerung der operativen Prozesse vorweisen. Dazu sind umfangreiches Best-Practice-Know-how und eine Vielzahl von RPO-Erfahrungen notwendig. Daher müssen diese Aspekte bei der Auswahl des richtigen RPO-Dienstleisters verstärkt hinterfragt werden. Kennt sich der Provider mit der Steuerung der Rekrutierungsprozesse aus und bringt er Optimierungsansätze mit oder übernimmt er „kommentarlos“ den aktuellen Prozess? Schaut er über den Tellerrand und gibt Anstöße für die Positionierung der Marke, um die richtigen Kandidaten anzusprechen, oder wartet er passiv auf den richtigen Bewerber?

Bereits seit einigen Jahren praktiziert Hays bei einer Vielzahl von Kundenunternehmen alle Formen der Zusammenarbeit rund um die Rekrutierung. Wenn Sie sich dazu mit uns austauschen möchten, steht Ihnen Frau Barbara Lang unter 0621 1788 1412 oder barbara.lang@hays.de gerne zur Verfügung.

I BEWERBUNGEN
MANAGEN ✓

II TALENTE
ERKENNEN ✓

III ERFOLGREICHER
REKRUTIEREN ✓

HAYS Experts in
Resource Management

RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING (RPO) INTEGRIERTES REKRUTIERUNGSMANAGEMENT

ACCOUNTANCY &
MA/CONSTRUCTI
CONTACT CENTR
ATIONS/EDUCATI
HNOLOGY/LEGAL
SAFETY/POLICY&
OURCES & MINING
NGINEERING/HU
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN
MARKETING/ENE
NING/TELECOMS
HUMAN RESOURC
TRES/FINANCIAL
PHARMA/MANUF
HEALTHCARE/AR
PROCUREMENT/H
UCATION/PHARM
TY/CONTACT CEN
URING & OPERATI
ON TECHNOLOGY
NT/HEALTH & SAF
NKNING/RESOURC
INSURANCE/ENG
RESOURCES/LOG
PUBLIC SERVICES
RESOURCES&MIN
ENGINEERING/H
CONTACT CENTRI
ES/SOCIAL CARE
NG/ENERGY/HEA
OFFICE SUPPORT
LEGAL/OIL & GAS

hays.de

Wo liegen aktuell die Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Unternehmen?

Probleme auf Seiten der Dienstleister	Probleme auf Seiten der Unternehmen
Unklare/Unvollständige Stellenbeschreibung	Prozessimplementierung erst bei konkretem Personalbedarf
Kein klares Anforderungsprofil	Fehlerhafte Ergreifung der Unternehmensphilosophie durch den Dienstleister
Keine festgelegten Ansprechpartner im Unternehmen	Keine ausreichende Betrachtung des Arbeitsumfeldes
Späte Einbindung des Dienstleisters und den Personalbeschaffungsprozess	Keine Kapazität, um festen Ansprechpartner zu definieren
Mangelnde Transparenz des Vergabeverfahrens/ kein ausreichendes Feedback	

Wie sollte eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Dienstleister gestaltet werden?

Die Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und einem Personaldienstleister lässt sich in drei Phasen aufteilen:



In vielen Unternehmen gibt es für den Einkauf von Personaldienstleistungen keinen festgelegten Prozess und kein vorgeschriebenes System. Teilweise ist nicht klar definiert, ob die Zuständigkeit beim Einkauf oder der Personalabteilung liegt, was zu Mehrkosten und Risiken führen kann.

So sollte zunächst also die Frage der Zuständigkeit unternehmensintern beantwortet und eine verantwortliche Abteilung definiert werden. Für die Suche und Auswahl eines Personaldienstleisters sollte im nächsten Schritt zunächst vom Einkauf eine Liste mit möglichen Anbietern erstellt werden. Wenn bei konkretem Personalbedarf ein Dienstleister herangezogen werden soll, muss ein Austausch zwischen Einkauf und Personalabteilung erfolgen. Dabei sollte die Personalabteilung den Empfehlungen des Einkaufs folgen, was zurzeit nur in wenigen Unternehmen der Fall ist.

Bei der Auswahl eines Dienstleisters stehen einem Unternehmen erst einmal verschiedene Quellen zur Verfügung, aus denen potenzielle Lieferanten ausgewählt werden können. Dabei handelt es sich z.B. um einen eigens erstellten Dienstleisterpool, persönliche Kontakte oder Beziehungen, Empfehlungen, Veröffentlichungen oder Studien sowie die Recherche im Internet oder in der lokalen Presse. Es besteht außerdem die Möglichkeit, sich auf speziellen Plattformen auszutauschen.

Für die meisten Unternehmen spielen bei der Auswahl eines Dienstleisters Flyer oder ähnliche Printwerbung keine Rolle und werden als nicht wichtig erachtet.

Welche Informationen werden bei Auftragserteilung seitens der Dienstleister benötigt?

Bei der Auftragserteilung ist es wichtig, dass das Unternehmen alle wichtigen Informationen an den Dienstleister kommuniziert. Welche relevant sind, zeigt die nachfolgende Tabelle. Zunächst gibt es allgemeine Informationen, die unabhängig von der genutzten Dienstleistung benötigt werden. Bei der Personalbeschaffung, -überlassung und -entwicklung werden darüber hinaus jeweils spezielle Informationen benötigt.

Informationsbedarf seitens der Personaldienstleister

Allgemeine Informationen	Personalbeschaffung	Personalüberlassung	Personalentwicklung
Unternehmensstrukturdaten	Hintergrund der Besetzung	Dauer des Einsatzes	Zielsetzung
Unternehmenskulturdaten	Stellenbeschreibung	Übernahmewahrscheinlichkeit	Freiheitsgrade
Ansprechpartner / Entscheider	Employer Brand		Kommunikationsregeln
Zeithorizont	Spezifische Situation		
Projektspezifische Daten	Führungsverhalten		
Wettbewerbs-situation			

Für das Unternehmen sollte es in der Regel kein Problem darstellen, oben genannte Informationen zu beschaffen und an den Dienstleister weiterzugeben.

Nachdem der Auftrag erteilt wurde erfolgt im Falle der Personalberatungen nach der Probezeit ein Feedback seitens des Unternehmens, ob der ausgewählte Kandidat der Richtige war. Sollte dies nicht der Fall sein, kommt es zur Nachbesserung und es wird ein weiterer Bewerber vorgeschlagen. Natürlich sollte das erste Feedback nicht erst zum Ende der Probezeit erfolgen, sondern es sollte bereits von Beginn des Arbeitsverhältnisses ein enger Austausch zwischen Dienstleister, Unternehmen und Bewerber erfolgen.

Bei der Personalentwicklung ist besonders die Anfangsphase sehr entscheidend und es sollte so viel Austausch wie möglich stattfinden. Speziell beim Outplacement muss ein sehr enger Kontakt zum Kandidaten bestehen, da der Berater oft keinen Zugang zum neuen Unternehmen hat.

Wichtig ist, dass im Vorfeld mit dem Kunden geklärt wird, wann es zu einer Nachbesserung kommt, um Irritationen auf beiden Seiten zu vermeiden.

Rechtliche Aspekte bei der Zusammenarbeit

Ein weiterer wichtiger Punkt, wenn es um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Personaldienstleistern geht, ist die Vertragsgestaltung. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Vertragsinhalte.

Personalberatung	Personalüberlassung	Personalentwicklung
Vorgehensweise bei der Suche	Honorar	Rahmenbedingungen
Auswahlmethode	Übernahmeregelung	Honorar
Kundenfeedback/Beiträge des Klienten	Regelungen zur Arbeitssicherheit	Vertraulichkeitsregelung
Exklusivitätsregelung	Haftung/Garantie	Grundlegende Definitionen
Grundsätzliche Vorgehensweise (Präambel)	Kündigung/Abmeldung Mitarbeiter	Kündigungsmodalitäten
Honorar & Auslagen	Tarifregelungen	
Haftung/Garantie (Nachlieferung)	Equal Pay-Regelungen	
Kündigungsmodalitäten	Auswahlmethoden	

Personalberatung

Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunden wird in der Präambel des Vertrages festgehalten.

Wichtig für den Berater ist das ausführliche und qualifizierte Kundenfeedback, damit auch eine Rückmeldung seitens des Dienstleisters an den Bewerber erfolgen kann. In Einzelfällen ist ein solches Feedback von Kunden nicht gewünscht, es werden vertraglich für den Fall eines ausbleibenden Kundenfeedbacks allerdings keine Konsequenzen festgehalten. Generell geht es aber nicht nur darum, ein qualifiziertes Feedback zu den einzelnen Kandidatenprofilen zu geben. Es muss festgehalten werden, dass auch seitens des Kunden während der Zusammenarbeit Beiträge erbracht werden müssen.

Vertraglich wird außerdem die sog. Exklusivität geregelt, welche in der Regel zwischen 3-6 Monaten liegt. In der Exklusivitätsklausel wird vereinbart, dass der Kunde keinen anderen Dienstleister beauftragt. Alle Bewerberkontakte, die im Kundenunternehmen möglicherweise durch vorherige Kontakte vorliegen, werden in das Auswahlverfahren des Dienstleisters integriert, damit die Kandidatenbewertung und –auswahl auf derselben Basis erfolgen kann.

Der Zeitraum der Exklusivität kann nach Ablauf verlängert werden, wenn die Stelle noch nicht besetzt sein sollte. Es empfiehlt sich, im Vertrag unterschiedliche Zeitpunkte/Meilensteine zu definieren und dann nach Status bzw. Projektstand abzurechnen.

Unter den Honorarvereinbarungen werden die Höhe des Honorars sowie die Zahlungsweise festgelegt. Zu den Auslagen zählen die Spesen für Dienstleister und Bewerber. Die Bewerber sollten ihre Reisekosten erstattet bekommen. Häufig zählt dies als Qualitätsindikator eines Dienstleisters. Es kann eine gewisse Flexibilität bei den Zahlungsmodalitäten vereinbart werden. Je nach Projektstand können Teilbeträge abgerechnet werden (Zeitpunkte z.B. zweites Gespräch des Kandidaten beim Kunden, Vertragsunterzeichnung, etc.).

Es werden außerdem Regelungen zu Garantie und Haftung getroffen. So kann z.B. festgehalten werden, dass der Dienstleister zu einer Nachlieferung verpflichtet ist, wenn das Arbeitsverhältnis vor einem bestimmten Zeitraum beendet wird. Für diese Nachlieferung wird dann kein Honorar berechnet. Diese Regelung soll bewirken, dass die Auswahl des Kandidaten so genau wie möglich erfolgt.

Personalüberlassung

Bei der Personalüberlassung werden zwei Verträge geschlossen: ein Arbeitsvertrag zwischen Dienstleister und Mitarbeiter sowie ein Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Kunde und Dienstleister. Betrachtet wird im Folgenden der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag.

Abweichend von der Personalberatung wird bei der Personalüberlassung vertraglich eine sog. Übernahmeregelung getroffen. Diese hält fest, ab welchem Zeitpunkt der Kunde den überlassenen Mitarbeiter kostenfrei übernehmen kann und welches Honorar anfällt, wenn die Übernahme vor diesem Zeitpunkt erfolgen soll.

Auch zur Haftung bzw. Garantie werden Regelungen getroffen. Diese befassen sich in diesem Fall aber weniger mit der Nachlieferung, sondern beziehen sich eher darauf, wann vom Dienstleister Schadenersatzleistungen verlangt werden können (Bsp.: Fehlverhalten Mitarbeiter, Unfall Mitarbeiter). Außerdem wird die sog. Subsidiärhaftung geregelt. Im Fall von Insolvenz des Dienstleisters ist das Kundenunternehmen verpflichtet, für Sozialversicherungs- und Lohnsteuerbeiträge sowie für Beiträge zur Berufsgenossenschaft aufzukommen.

»Sie sehen hier zwei Staffelläufer.
Wir sehen eine optimal aufeinander
abgestimmte Mannschaft!«

manpower

Lösen Sie Ihre Personal- engpässe mit erfahrenen Einkäufern

Wir liefern Ihnen Interim Manager und Interim Mitarbeiter für den Einkauf und angrenzende Funktionsbereiche von Einzelmandaten bis zur Systemlösung.

Unsere Leistungen

Unser Angebot umfasst die schnelle und diskrete Vermittlung von hochqualifizierten und spezialisierten Mitarbeitern bzw. Managern für strategische Einkaufsfunktionen oder Projektaufgaben.

Dies können sowohl Interim Lösungen als auch das Recruiting für Festanstellungen sein. Darüber hinaus decken wir Ihren Arbeitskräftebedarf für den operativen Einkauf durch die Überlassung von Mitarbeitern ab.

Diese Leistungen bieten wir Ihnen für die Deckung Ihres einzelnen Bedarfs, aber auch als Systemlösung an, um die Anzahl Ihrer Interim Vertragspartner bzw. Lieferanten deutlich zu reduzieren.

Ihr Vorteil

Sie können mit unseren flexiblen Überlassungs- und Vermittlungsmodellen schnell Ihren Personalbedarf mit erfahrenen und ausgebildeten Einkaufsexperten ab-

decken. Dadurch erreichen Sie mehr Handlungsspielraum in der Personalplanung für den Einkauf, kurz-, mittel- und langfristig.

Sie sparen signifikante Personalauswahlkosten. Denn durch unseren detaillierten Auswahlprozess der Mitarbeiter verringern wir Ihren Verwaltungsaufwand und die Einarbeitungsphase in Ihrem Unternehmen.

Unsere Stärke

Wir wissen, worauf es bei der Personalauswahl im Einkauf ankommt und nutzen unsere langjährige Expertise aus der umsetzungsorientierten Beratung im Einkauf bei der Auswahl der Mitarbeiter.

Weil uns die Qualität unserer Experten wichtig ist, durchlaufen alle Bewerber für unseren Expertenpool ein Assessment Center. Zusätzlich führen wir Gespräche mit Referenzen. Erst dann wird der Bewerber in unseren Pool aufgenommen.

Einkauf ist unsere Stärke
Die amc Group fokussiert sich auf die Unternehmensfunktion Einkauf und Supply Chain Management.

Unsere Leistungen gliedern wir in Consulting, Manpower und Academy. Consulting unterstützt unsere Kunden bei der Einkaufsoptimierung. Manpower bietet versiertes Personal und die Academy Qualifizierung für den Einkauf.



Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung ist es wichtig, grundlegende Definitionen vertraglich festzuhalten. So wird ein einheitliches Verständnis bestimmter Begriffe (Coaching, Personalentwicklung, etc.) geschaffen.

Grundsätzlich gilt für alle drei Bereiche, dass möglichst viele Informationen seitens des Kunden dem Dienstleister zu einer zielgenaueren Arbeit verhelfen und desto besser funktioniert das Auswahlverfahren.

In den Augen der Anwender ist die Erfolgs- bzw. Wirksamkeitsmessung teilweise nur sehr schwer möglich, da das Ergebnis bestimmter Maßnahmen nicht direkt nachzuvollziehen ist. Einfacher ist es, wenn der Erfolg von konkreten Schulungsinhalten (Bsp. Software-Schulung, Sprachschulung) gemessen werden soll. Auch in den Augen der Anbieter ist eine quantitative Bewertung schwer. Aufgrund eines ausführlichen Feedbacks der Kunden ist allerdings eine qualitative Bewertung eher möglich.

Einzelvertrag vs. Rahmenvertrag

Durch die Unterzeichnung eines Rahmenvertrags werden alle wichtigen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit und Kundenbeziehung abgesteckt.

Folgende Vorteile bei der Nutzung eines Rahmenvertrags wurden genannt:

- Reduzierte Prozesskosten
- Stabilität der Kundenbeziehung
- Qualitätssicherung
- Reduzierte Administration

Wesentliches Kriterium, ob ein Rahmenvertrag abgeschlossen wird, ist das Auftragsvolumen. Handelt es sich um einen Auftrag, bei dem nur ein Mitarbeiter rekrutiert bzw. überlassen werden soll, wird in der Regel nur ein Einzelvertrag geschlossen. Bei einem größeren Volumen wird mit einem übergeordneten Rahmenvertrag sowie Einzelverträgen gearbeitet.

Make or Buy

Bei der Frage, ob ein Dienstleister herangezogen werden soll, müssen Unternehmen die sogenannte „Make-or-Buy“-Entscheidung treffen. Soll ein Dienstleister die Personalbeschaffung oder –entwicklung übernehmen oder soll dies unternehmensintern durchgeführt werden. Beide Alternativen weisen eine Reihe von Vor- und Nachteilen auf, die in den folgenden Tabellen dargestellt werden.

Personalbeschaffung:

Make

Vorteile	Nachteile
Know How wird im Unternehmen aufgebaut	Erfahrung & Marktkenntnis im Unternehmen geringer als beim Dienstleister
Kostengünstig, wenn Personalressourcen im Unternehmen vorhanden	Kosten- und zeitintensiv, wenn Know How im Unternehmen nicht vorhanden, sondern erst aufgebaut werden muss
Flexible und schnelle Reaktionszeit, da eigene Mitarbeiter vor Ort	Kein Zugang zu Insiderwissen
	Keine Garantie und Nachbesserung

Buy

Vorteile	Nachteile
Hohe Qualität durch hohe Marktkenntnis und definierte Prozesse	Know How wird nicht im Unternehmen aufgebaut
Schnellere Abwicklung und Lieferfähigkeit durch Dienstleister	
Geprüfte Qualität der Dienstleister	

Personalentwicklung:

Make

Vorteile	Nachteile
Eigene Personalentwicklung (PE) kennt organisatorische Strukturen und Zusammenhänge besser	Benchmarking mit anderen Unternehmen nur in begrenztem Rahmen
Eigene PE hat bereits Zugriff auf Personalbeurteilungen und Ergebnissen aus Qualifizierungen oder Assessment Centern	Aufgrund von Vorkenntnissen kein wertfreier Blick auf die Mitarbeiter möglich
Interne PE hat schnelleren Zugang zu entscheidenden Führungskräften	Aufgrund festgelegter interner Prozesse fehlt der Blick für Neues
Interne PE steht immer kurzfristig zur Verfügung	

Buy

Vorteile	Nachteile
Breiter Erfahrungsschatz aus unterschiedlichen Unternehmen/ Branchen	Zunächst Aufbau einer internen Vernetzung nötig
Keine persönlichen Abhängigkeiten, daher wertfreie Betrachtung möglich	Dienstleister kann vom Top-Management verworfen werden, wenn Zeichen schwacher Führung sichtbar werden
Dienstleister hat einen Blick für systematische Zusammenhänge	Externer Dienstleister wird oft als Konkurrenz zu internen PE angesehen
Vorschläge eines Dienstleisters finden häufiger mehr Gehör	Schwierigkeit, Entscheidungsträger in die Umsetzung notwendiger Maßnahmen einzubinden

Outplacement

Make

Vorteile	Nachteile
Eigene Personalfunktion kann Neuorientierung aufgrund Organisationskenntnis zielführend begleiten	Internes Outplacement automatisch „Partei des Arbeitgebers“, da mit der Abwicklung einer Trennung betraut
Bei guten Vorerfahrungen genießt das interne Outplacement ggf. mehr Vertrauen als ein unbekannter externer Dienstleister	Allenfalls für sehr große Unternehmen mit permanenter Personalfreisetzung rentabel

Buy

Vorteile	Nachteile
Hohe Professionalität durch sehr gute Kenntnisse zu Arbeitsmarkt, Berufsbildern, Branchen und Unternehmen	Kurze zeitlich befristete Programme entlasten Dienstleister von jeder Erfolgskontrolle
Begleitung über die eigentliche Trennung hinaus; teilweise bis zur Beendigung der Probezeit	Dienstleister kann vom Top-Management verworfen werden, wenn Zeichen schwacher Führung sichtbar werden
Persönliche und private Angelegenheiten des Klienten unterliegen der Schweigepflicht	Unseriöse Berater locken Klienten mit eigenen Vermittlungen und verhindern so den Austausch zu Searchern

Generell lässt sich festhalten, dass bei der unternehmensinternen Durchführung von Personalbeschaffung, -entwicklung oder Outplacement Know How im Unternehmen aufgebaut und weiterentwickelt sowie an nachfolgende Mitarbeiter weitergegeben werden kann. Dies ist nicht der Fall, wenn ein Dienstleister herausgezogen wird. Es erfolgt kein Wissensaufbau im Unternehmen. In diesem Fall wird dem Unternehmen das Wissen des Dienstleisters lediglich für begrenzte Zeit zur Verfügung gestellt. Es kann jedoch auch vorteilhaft sein, eine bestimmte Aufgabe durch einen Dienstleister ausführen zu lassen. Im Gegensatz zur internen Unternehmenseinheit kann er Mitarbeiter, Organisationsstrukturen, Vorgehensweisen und Prozesse wertfrei beurteilen und verfügt über eine ausreichende Objektivität bei seinen Betrachtungen. Ein Dienstleister weist im Idealfall außerdem breite Branchen- und Marktkenntnisse auf und ist eher in der Lage, festgefahrene Prozesse und Abläufe durch Neues zu ersetzen.

6 Anreiz- und Vergütungssysteme

Gehaltsentwicklungen und Einflussfaktoren

Sowohl auf Seite der Unternehmen als auch auf Mitarbeiterseite sind Informationen über die Entwicklung der Gehälter im Einkauf sowie über die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Höhe der Gehälter besonders gefragt. Diese Informationen können bei der Gestaltung eines Entlohnungsmodells sowie bei Gehaltsverhandlungen für beide Seiten hilfreich sein.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich die Gehälter im Einkauf in den letzten Jahren entwickelt haben³. Dabei werden neben dem jährlichen Grundgehalt auch die Jahresbezüge eines Einkäufers betrachtet. Diese setzen sich zusammen aus Grundgehalt zusätzlich festen Sonderzahlungen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie den variablen Entgeltbestandteilen. Ein vorhandener Firmenwagen wird ebenfalls berücksichtigt. Variable Bezüge können sich an der Leistung eines Mitarbeiters, am Unternehmensergebnis oder an anderen Einflussgrößen orientieren und gelten als die Summe aus Bonus, Gewinnbeteiligung, Prämie, Tantieme und sonstigen variablen Vergütungen. In den letzten Jahren hat sich die variable Vergütung als Entlohnungsform auch im Einkauf immer mehr verbreitet und wird von immer mehr Unternehmen genutzt. So erhalten heute rund 62% der Einkäufer erfolgs- bzw. leistungsabhängige Vergütung⁴. Der erfolgsabhängigen Vergütung kommt somit auch im Einkauf eine immer größere Bedeutung zu, wie sie in anderen Unternehmensbereichen bereits seit geraumer Zeit besteht.

	2008	2009	2010	2011
Grundgehalt	66.000€	65.349€	70.850€	72.192€
Jahresbezüge	77.428€	68.047€	77.600€	76.100€
variable Bezüge	3.950€	700€	3.000€	10.000€

Bei den Angaben handelt es sich jeweils um Durchschnittswerte. Die variablen Bezüge stellen nicht die Differenz zwischen Grundgehalt und Jahresbezügen dar. Es handelt sich hierbei um die durchschnittliche erfolgsabhängige Entlohnung derjenigen Einkäufer, die var. Bezüge erhalten.

³ BME-Gehaltsstudie 2008, 2009, 2010 & 2011

⁴ BME-Gehaltsstudie 2011

Während der Wirtschaftskrise in 2009 gab es einen leichten Rückgang beim Grundgehalt. Diese Schwankungen im Grundgehalt waren jedoch nicht so stark wie die bei den gesamten Jahresbezügen. Der Grund hierfür ist, dass es aufgrund einer Krise zuerst zu einer Kürzung der Sonderzahlungen (Streichung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld) kommt.

Das Gehalt eines Einkäufers ist jedoch nicht nur abhängig von konjunkturellen und wirtschaftlichen Faktoren, sondern außerdem von einer Reihe weiterer Faktoren, die sich auf die Höhe des Gehaltes positiv oder negativ auswirken können. Situative Gegebenheiten des Arbeitgebers wie dessen Unternehmensgröße, Standort oder Branche beispielsweise können als weitere Faktoren angesehen werden. Eine Einflussnahme durch den Arbeitnehmer auf diese Faktoren ist in der Regel nur mit einem Wechsel des Arbeitgebers möglich. Es gibt jedoch auch Faktoren, die durch eigenes Engagement oder Weiterbildungen beeinflusst werden können.

Die nachfolgende Tabelle stellt einen Auszug der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Höhe der Gehälter im Einkauf dar, wie sie die BME-Gehaltsstudie 2011 ausgewertet hat.

Einflussfaktor	Beschreibung
Hierarchie-Ebene	Einkäufer in den oberen Führungspositionen beziehen teilweise ein mehr als doppelt so hohes Grundgehalt wie Einkäufer ohne Leitungsfunktion
Aufgabenschwerpunkt	Einkäufer, die hauptsächlich für strategische Aufgaben eingesetzt werden, verdienen mehr als Einkäufer die mit operativen Aufgaben betraut sind. Ebenso sind bei operativen Einkäufern variable Bezüge weniger verbreitet und fallen geringer aus.
Mitarbeiterverantwortung	Je mehr fachlich unterstellte Mitarbeiter ein Einkäufer hat, desto höher sind sein Grundgehalt sowie seine Jahresbezüge.

Weitere Faktoren sind Bildungsniveau, Berufserfahrung, Einkaufsvolumen, Branche, Betriebsgröße, Auslandserfahrung sowie Fremdsprachenkenntnisse.

Monetäre und nichtmonetäre Anreize

Als monetäre Anreize werden variable Gehaltsbestandteile bezeichnet, die zusätzlich zum Grundgehalt als Zusatzvergütung gezahlt werden. Die Verwendung einer variablen Vergütung kann sowohl für das Unternehmen als auch für den Arbeitnehmer Vorteile mit sich bringen. Der Arbeitgeber kann seine Mitarbeiter zielorientiert motivieren und einen Teil des unternehmerischen Risikos transferieren. Der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, sein Einkommen zu steigern und durch seine eigene Leistung hierauf Einfluss zu nehmen. In der Regel werden Ziele definiert, welche vom Mitarbeiter erreicht werden müssen, um eine variable Vergütung zu erhalten. Knapp zwei Drittel aller Einkäufer erhalten ein variables Gehalt, somit geht auch im Einkauf der Trend zur leistungsabhängigen Gestaltung der Gehälter. Als häufigste Form der leistungsabhängigen Vergütung hat sich der Bonus durchgesetzt.

Gerade vor dem Hintergrund der Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern neben den monetären Anreizen immer häufiger auch nichtmonetäre Anreize. Die verschiedenen Formen der nichtmonetären Anreize lassen sich im Folgenden vier verschiedenen Kategorien zuordnen:

■ Aufgabenbezogen

- Betriebliche Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen (z.B. Sprachkurse inkl. Zertifikat, Maßnahmen zu einkaufs-spezifischen Themen, Lehrgang Fachkaufmann/-frau Einkauf und Logistik, Nebenberufliche Qualifikationen)
- Einbindung in bedeutende Projekte
- Kombination aus Theorie und Praxis: Mitarbeiter werden parallel zu einer Weiterbildungsmaßnahme in ein entsprechendes Projekt einbezogen sowie durch einen Trainer begleitet. In der Theorie Gelerntes kann so direkt in der Praxis umgesetzt werden.
- Aufnahme in einen Talent-Pool
- Übertragung von mehr Verantwortung
- Aufnahme in ein Core-Team
- Präsentation bzw. Vorstellung herausragender Leistungen in anderen Werken oder Niederlassungen
- Übertragung der Funktion als Hauptansprechpartner für ein Land oder ein Projekt
- Aufstieg in eine höhere Hierarchieebene
- Job-Rotation (andere Länder oder Niederlassungen)
- Mentoring-Programme

■ Prozessbezogen

- Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle
- Wahl des Arbeitsortes (Home-Office)
- Auslandsaufenthalte

■ Unternehmensbezogen

- Zufriedenheitsanalysen: Umfrage unter allen Einkaufsmitarbeitern; aus den Ergebnissen werden die Hauptthemen herausgefiltert und auf einem jährlichen Einkaufsmeeting werden Verbesserungsvorschläge diskutiert.

■ Personenbezogen

- Förderung von Promotionen
- Unterstützung bei der Ausübung von ehrenamtlichen Tätigkeiten

■ Sonstiges

- Unterstützung bei der Suche von Kinderbetreuungsplätzen
- Anbieten von Praktika und Werkstudententätigkeiten für die Kinder der Angestellten

Die richtige Dosierung für Anreize und Lob zu finden, stellt für Vorgesetzte eine große Herausforderung dar. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten wahrgenommen werden und diese Wertschätzung auch spüren. Unter den Mitarbeitern muss die Transparenz erhöht werden, um zu verdeutlichen, warum die Leistungen bestimmter Kollegen hervorgehoben werden. Die Anerkennung sollte außerdem nicht ausschließlich durch die direkten Vorgesetzten erfolgen, sondern in einem Austausch zwischen den Mitarbeitern und der obersten Führungsebene.

Die Entscheidung über die Durchführung von monetären und nicht monetären Anreizen sollte im Idealfall in Absprache zwischen Personal- und Einkaufsabteilung stattfinden. Im Falle von monetären Anreizen ist hierbei die Personalabteilung stärker einzubeziehen, bei der Durchführung von nichtmonetären Anreizen erhält die Einkaufsabteilung eine stärkere Mentoring-Funktion. Für den konkreten Fall der Weiterbildung als eine Form der nichtmonetären Anreize wird der Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf in der Regel von der Einkaufs- an die Personalabteilung gemeldet, um im nächsten Schritt gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.

Eine Erfolgsmessung, sowohl qualitativ als auch quantitativ, für nichtmonetäre Anreize ist nur sehr schwer durchführbar, da kaum Erfolge greifbar sind. Dennoch gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, um die Ergebnisse nichtmonetärer Anreize ein Stück weit zu messen:

- Reporting über Schulungen in Einkaufs-Meetings: Auf diese Weise soll das Verständnis des Schulungsteilnehmers überprüft werden. Er oder sie kann auf diese Weise zeigen, ob Schulungsinhalte an Kollegen weitergegeben können
- Vor einer Weiterbildungsmaßnahme wird ein Gespräch geführt, in dem die Ziele der Weiterbildung dargestellt werden. Das zweite Gespräch findet nach Abschluss der Weiterbildung statt und dient der Beurteilung der Maßnahme
- Begleitung durch einen externen Trainer, der die Zielerreichung bestimmter Maßnahmen begleitend analysiert

Generell werden Anreize geschätzt, die die Persönlichkeit eines Mitarbeiters hervorheben. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen wie der zunehmenden Globalisierung haben Anreize wie beispielsweise ein Auslandseinsatz schon wieder an Reiz verloren. Es hängt außerdem von der Hierarchie-Ebene ab, ob Mitarbeiter eher monetäre oder nichtmonetäre Anreize schätzen. Im Vordergrund sollte immer die Motivation des Mitarbeiters stehen, sodass dieser auch Lust auf bessere Leistungen hat.

Zielvereinbarungen

Die Verständigung über monetäre und nichtmonetäre Anreize zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern sollte in einer Zielvereinbarung festgehalten werden. Zielvereinbarungen dienen der Mitarbeitermotivation und helfen dem Arbeitgeber bei der Leistungsbeurteilung nach dem Grad der Zielerreichung. Mitarbeiter arbeiten motivierter und eigenverantwortlicher und identifizieren sich eher mit den Zielen des Unternehmens. Mit Hilfe von Zielvereinbarungen lässt sich außerdem eine leistungsbezogene Entlohnung gestalten und für alle Mitarbeiter transparenter darstellen. Neben Unternehmenszielen, die so auf die Eben eines Mitarbeiters bzw. einer Gruppe heruntergebrochen werden können, sollten solche Vereinbarungen außerdem noch Individualziele des jeweiligen Mitarbeiters sowie Ziele im Verantwortungsbereich enthalten. Eine Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Zielen ist ebenfalls zu beachten. Man spricht hier auch von harten und weichen Zielen (Bsp. Erreichen eines festgelegten Umsatzes vs. Verbesserung der Führungsqualitäten).

Es empfiehlt sich, Zielvereinbarungen zeitlich zu befristen, z.B. auf ein Jahr, und in regelmäßigen Abständen ein Feedback zur Zielerreichung auszutauschen. Dies ist besonders wichtig, damit rechtzeitig Anpassungen vorgenommen werden können. Diese sind dann vorzunehmen, wenn externe Faktoren eine Zielerreichung unmöglich machen (z.B. verschlechterte wirtschaftliche Rahmenbedingungen) oder unvorhergesehene betriebsinterne Faktoren eintreten (z.B. Engpässe bei Zulieferern). Aber auch bei unvorhergesehen positiven Entwicklungen, die dazu führen, dass die geplanten Ziele übertroffen werden, kann eine Zielanpassung nach oben stattfinden. Grundsätzlich ist bei der Gestaltung einer Zielvereinbarung zu beachten, dass die definierten Ziele auch tatsächlich durch die persönliche Leistung des Mitarbeiters zu erreichen sind und keine zu große Abhängigkeit von externen Faktoren besteht.

Bei der Planung der Zielvereinbarung ist sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Arbeitgeberseite auf die Vermeidung häufig begangener Fehler zu achten. So werden oft falsche und unrealistische Ziele ausgewählt oder es erfolgt kein regelmäßiger Statusbericht und Zielvereinbarungen werden aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nicht rechtzeitig oder gar nicht angepasst. Werden Ziele zu hoch gesetzt kann es außerdem passieren, dass ein totaler Fokus des Mitarbeiters auf seine Ziele stattfindet und andere Aufgaben vernachlässigt werden. Außerdem ist die Gefahr einer Zielmanipulation höher, damit der Mitarbeiter auf jeden Fall seinen variablen Anteil erhält. Diese Manipulation sollte generell bedacht werden.

Obwohl immer noch viele Unternehmen aufgrund des Zeitaufwandes abgeschreckt sind, so handelt es sich bei Zielvereinbarungen doch um ein gutes Instrument der Personalführung.



Praxisreport: „Die Jagd nach Top-Einkäufern“

Der Fachkräftemangel hat längst die Beschaffung erreicht. Nur wer heute langfristige Personalplanung betreibt und in eigenes Talentmanagement investiert, hat morgen im Wettlauf um qualifizierte Einkäufer die Nase vorn.

Als Frank Wacker im vergangenen Jahr zwei technische Einkäufer suchte, musste der Einkaufsleiter der Hunsrücker CompAir Drucklufttechnik GmbH eine negative Erfahrung machen. Im Juni hatte er die Jobs in einer der großen Online-Jobbörsen ausgeschrieben und bis Jahresende meldeten sich gerade einmal 15 Bewerber – ein dürftiges Ergebnis. Der Fachkräftemangel ist auch im Einkauf angekommen. „Technische Einkäufer im Maschinenbau, die dann auch noch gute Erfahrung mitbringen, sind nur schwer zu finden“, beschreibt Wacker das Dilemma. „Man kriegt allenfalls Absolventen von Universitäten, aber denen fehlt die Praxis.“ Im Maschinenbau sind vor allem Industriekaufleute mit einer Zusatzqualifikation wie etwa dem Fachkaufmann für Einkauf oder auch Wirtschaftsingenieure rar. Ein Problem aber nicht nur für diese Branche. „Facheinkäufer mit den nötigen Voraussetzungen zu finden, ist für alle schwer“, so Wacker. Ob professionelle Recruiter bei ihrer Ausschau nach qualifizierten Kräften helfen können, will Wacker nun testen.

Einkaufersuche immer schwieriger. Da hatte Mirko Stetefeld noch Glück. Der Einkaufsleiter des Startup-Solarunternehmens Masdar PV in Thüringen begann im November 2008, den neu geschaffenen Einkauf zu organisieren, als ganz in der Nähe ein Werk von Fujitsu-Siemens schließen musste. „Die Ressourcen im Arbeitsmarkt waren damals gut gefüllt und wir konnten auf gut ausgebildetes Fachpersonal zurückgreifen“, so Stetefeld. Danach wurde es dann zunehmend schwieriger, passende Einkäufer für das Unternehmen zu finden. Das Rekrutieren geeigneter Fachkräfte zog sich deshalb auch über mehr als zwei Jahre hin. Heute kümmern sich drei Facheinkäufer und eine Assistentin unter Stetefelds Leitung um den Rohstoff-, Investitions- und Service sowie C-Teile-Einkauf.

Die Abteilung ist durchweg mit Young Professionals besetzt, und das nicht ohne Grund. Routinierte Einkaufsprofis – das wurde in den Einstellungsgesprächen sehr schnell deutlich – achten stark auf unternehmerische Sicherheit. In einem instabilen Umfeld, wie es nun mal bei Startups der Fall ist, fühlen sie sich eher unwohl. Für Jüngere hingegen kann genau dieser Umstand eine willkommene Bewährungsprobe bedeuten. Das Solarunternehmen arbeitet in einem extrem dynamischen Markt. „Wir bieten unseren Mitarbeitern einen Job, mit dem sie wachsen können“, erklärt Stetefeld. „In dem Maße, wie die neuen Einkäufer ihrer Verantwortung immer besser gerecht werden, kann auch ich mehr Verantwortung an sie abgeben. Damit wächst die Stelle auch mit ihrem Mitarbeiter.“ Flexibilität und Engagement waren darum – neben dem fachlichen Know-how – die wichtigsten Anforderungen, die der Einkaufsleiter an seine Bewerber stellte. „Keiner meiner Einkäufer ist älter als 35 Jahre und alle haben einen originären Bezug zur Region“, sagt Stetefeld.

Den regionalen Stellenmarkt beobachtet Stetefeld sehr genau. Sollte einer seiner Mitarbeiter kurzfristig neue Herausforderungen suchen, will der Einkaufsleiter schnell darauf reagieren können. „Insbesondere Top-Leute für strategische Aufgaben sind selten mal eben auf die Schnelle zu identifizieren“, hat Stetefeld festgestellt. Zusätzliches Problem: Bei einem Strategen stünden oftmals die Voraussetzungen, die der Kandidat für den Job mitbringt, in keinem Verhältnis zu seinen Gehaltsvorstellungen. So mancher schieße einfach übers Ziel hinaus.

Der Markt hat sich gedreht. Rund 3 000 Treffer finden sich im Onlineportal Stepstone: Einkaufsleiter, Commodity Buyer, Strategische Einkäufer, Technische Einkäufer. Dem steht eine deutlich geringere Zahl von Bewerbern gegenüber. Das scheinen indes einige Unternehmen zu unterschätzen, sie sorgen schlichtweg nicht vor. „Manche mittelständische Firmen haben den Knall noch nicht gehört“, sagt Personalberater Karl-Heinz Stumpf. Dabei habe sich der Markt bereits seit einiger Zeit zum Bewerbermarkt gedreht. Noch glaubten viele Unternehmen, dass sie nur zu rufen brauchen und allein mit ihrem guten Namen Top-Einkäufer anziehen.

Anstrengungen zum systematischen Aufbau von Personalreserven im Einkauf sieht Stumpf in vielen Fällen nicht. „Wer von heute auf morgen Fachkräfte am Markt rekrutieren will, hat wenig Chancen“, sagt Holger Hildebrandt, Hauptgeschäftsführer des BME. „Unternehmen müssen den Personalbedarf langfristig planen und in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Viele Firmen tun dies, aber es ist längst nicht selbstverständlich, dass Einkäufer systematisch geschult werden.“ Der BME ist mit seiner Akademie selbst der größte Anbieter von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Einkäufer im deutschsprachigen Raum. Zudem bietet der Verband mit einem Karriereportal die Möglichkeit, gezielt Fachkräfte zu suchen.

Was die Suche nach Fachkräften besonders erschwert, sind die neuen Anforderungen an die Beschaffung. „Einkäufer, die Kostenanalyse und Wertmanagementmethoden beherrschen, sind schwer zu finden“, sagt Stumpf. Die unbedingte Forderung nach Berufserfahrung hält Stumpf für übertrieben: „Ein Einkaufsprofi, der seine Werkzeuge beherrscht, kann sich die notwendigen Branchenkenntnisse in kurzer Zeit aneignen.“ Wer sich traue, diese Scheuklappe abzulegen, könne bei der Personalsuche von einem größeren Bewerbermarkt profitieren. Es sei durchaus erfolgversprechend, beispielsweise bei einem Pharmaunternehmen auch mal einen fähigen Automotive-Einkäufer einzustellen, weil dieser die Produktionskostenanalyse beherrscht.

Auch Interimsmanager gefragt. Eine Alternative, die derzeit stärker ins Blickfeld rückt, ist die Vermittlung von Interimsmanagern. Insbesondere bei Vakanzen, die temporär mit besonders qualifizierten und erfahrenen Managern kurzfristig besetzt werden sollen, sind qualifizierte „Mitarbeiter auf Zeit“ gefragt. Das reicht von drei Monaten bis zu mehreren Jahren für bestimmte Projekte. Personalspezialist Marcus Bojack: „Da der Markt relativ leer ist, nehmen die Anfragen von Monat zu Monat zu; ein Trend, der auch der Nachkrisenphase geschuldet ist.“ Viele Unternehmen trauten der Konjunktur und den eigenen Geschäftsaussichten noch nicht, wollen laut Bojack ihren Personalbestand nicht zu schnell wieder aufbauen.

„Der Einkauf ist zur Fokusqualifikation geworden“, erklärt Carmen Rollenhagen, Managerin Personalvermittlung bei Randstad. Es gebe permanent Festanstellungspositionen zu besetzen, vom Einkaufssachbearbeiter bis zum Einkaufsleiter und das quer durch alle Branchen. Auch sie bestätigt, wie eng der Markt geworden ist. Geeignete Quereinsteiger aus anderen Bereichen zu finden, hält sie für schwierig. Ihre Meinung: „Man muss auch zum Einkäufer geboren sein.“ In der Tat entstammen viele Top-Leute ursprünglich nicht dem Einkauf, sie diffundieren oftmals aus anderen Unternehmensbereichen in die Beschaffung, nicht selten aus Logistik und Marketing – um dann überrascht festzustellen, welche entscheidenden Handlungsoptionen sich hier auch im Sinne der Beeinflussung des Unternehmensergebnisses bieten.

Karrieren im Einkauf beruhen vielfach auf der Tatsache, dass ein Einkaufsleiter oder Chief Procurement Officer zusätzliche Erfahrungshorizonte einzubringen vermag. Und wer dies für sich als großes Asset erkannt hat, sieht – neben dem Zurückgreifen auf Personalvermittler und dem herkömmlichen Nutzen von Print- und Online-Medien – eben insbesondere auch das interne Talentmanagement als Erfolgsmodell. Größere Unternehmen haben es da freilich leichter: Hier besteht die Möglichkeit, Talente insgesamt zu identifizieren, methodisch weiterzuentwickeln und dann genau dort einzusetzen, wo die unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten und auch Neigungen gebraucht werden. Das kann dann auch mal für eine bestimmte Zeit im Einkauf sein. Denn: Im Einkauf lässt sich viel für spätere Verwendungen in Vertrieb, Marketing oder auch für eine Werksleitung lernen.

Talente selbst heranziehen. Personalpolitik in der Beschaffung ist heute eine Sache der langfristigen Planung und Investition in junge Talente. Beim Technologieunternehmen AL-KO Kober Group mit Sitz in Kötz bei Augsburg sind derzeit alle geplanten Stellen im Einkauf besetzt. Doch im Zuge der Neuausrichtung in Richtung strategischer Einkauf, mit dem Fokus auf Materialgruppenmanagement, braucht man perspektivisch zunehmend qualifizierte und spezialisierte Kräfte. „Derzeit ist es sicher schwierig, neue erfahrene Kollegen zu bekommen. Deshalb setzen wir vor allem auf die Weiterentwicklung eigener Mitarbeiter“, sagt Personalleiter Slawek Koszorz. Die AL-KO Qualifizierungsprogramme sind auf zwei bis drei Jahre ausgelegt und es kommen auch Kollegen aus anderen Bereichen des Technologiekonzerns zum Zuge. „Die meisten Quereinsteiger stammen aus Bereichen, die Schnittstellen zum Einkauf haben, vor allem Vertrieb und Kundenservice.“

Auch Roland Höger, Abteilungsleiter Zentraleinkauf Produktionsmaterial bei der Balluff GmbH, findet kaum Fachkräfte. Aus diesem Grund hat der Hersteller für Automatisierungstechnik ein auf die Aufgabe zugeschnittenes Qualifizierungsprogramm eingeführt, das die zehn Hauptkompetenzen des strategischen Einkaufs behandelt und von der Erweiterung der Fachkenntnisse über Einkaufsrecht bis hin zum Qualitätsmanagement reicht. „Ein guter Einkäufer benötigt bei uns knapp drei Jahre, bis er über das Einarbeitungs- und Qualifizierungsprogramm zum strategischen Einkäufer reift“, so Höger.

Manche Branchen haben es generell schwer, geeignete Fachkräfte zu finden. So sind beispielsweise Wirtschaftsingenieure in Kombination mit Fachrichtung Chemie besonders selten am Markt zu finden. Wenn der Einkäufer nicht auf Augenhöhe mit Forschern und Entwicklern im eigenen Unternehmen reden kann, hat er es schwer. Mehr noch: Er wird vielfach die internen Schnittstellen nicht für seine Ziele begeistern können. Das verdirbt beiden Seiten schnell die Laune ... Dann entschwindet der eine oder andere schon mal lieber in die Produktentwicklung. Einkaufserfolg sieht anders aus.

Um diesen hinlänglich bekannten Teufelskreis zu durchbrechen, hat ein großer weltweit tätiger Pflanzenschutzmittelhersteller im Verbund mit seinen Konzerntöchtern einen Talentpool aufgebaut. Hier durchläuft der vielversprechende Nachwuchs ein zweijähriges Training. Wenn dieses Projekt stringent und effektiv mithilfe der Abteilung Human Resources durchgeführt wird, wenn stete Begleitung der Ziele und ein

adäquates Feedback durch den Mentor erfolgt, dann ist die Chance groß, in relativ kurzer Zeit High Potentials für die unterschiedlichen Unternehmenseinheiten heranzubilden. Positiver Nebeneffekt: Unter hoffnungsvollen Studierenden an deutschen und ausländischen Universitäten und auch innerhalb der Branche sprechen sich bemerkenswerte Talentprogramme der Unternehmen schnell herum. „Kaltbewerbungen“ sind eine durchaus beabsichtigte Folge. Freilich werden den im Programm befindlichen Topkräften in spe auch „unsittliche“ Angebote von außen unterbreitet. Wer aber glaubhaft vermitteln kann, dass das eigene Unternehmensprogramm den Umworbenden nach einem überschaubaren Zeitraum ein konkretes Betätigungsfeld in einer Führungsfunktion bietet, das zudem den persönlichen Neigungen entspricht, der kann einigermaßen sicher sein, dass Gute eben doch bleiben.

Viele Unternehmen investieren mittlerweile erheblich, schließlich bleibt ihnen gar keine Wahl. Stellte das Beratungshaus BrainNet vor fünf Jahren in einer Studie noch fest, dass Unternehmen gerade einmal 876 Euro pro Jahr und Kopf für die Weiterbildung ihrer Beschaffer ausgeben (Vertrieb: 7 200 Euro!), so hat sich das Bild gewandelt. Heute sind es laut BrainNet rund 4 000 Euro beziehungsweise elf Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr. Konzerne nehmen sechsstelligen Eurobeträge in die Hand, um ihre Einkäufer zu schulen und so dem schon jetzt spürbaren Talentengpass zu begegnen. Reduzierten sich Einkaufstrainings früher häufig auf Sprachkurse und interkulturelle Kompetenz, so sind heute Entwicklungspläne erforderlich, die in Stufenmodellen auf kurzfristigen Trainingsbedarf, mittelfristige Entwicklungsziele und langfristige Karriereziele ausgelegt sind.

Wer eine höhere Qualifikation hat, ist aber auch begehrt und wechselwillig. 86 Prozent der Unternehmen sind überzeugt, so das Ergebnis einer weiteren Studie von BrainNet, dass ihren Einkaufsabteilungen zukünftig in den wichtigsten Beschaffungsregionen High Potentials fehlen werden. In den nächsten Jahren wird sich der Fachkräftebedarf aufgrund zunehmender Wissensintensität, Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit sowie steigender Flexibilitätsanforderungen und Kundenansprüche beständig erhöhen. „Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein profundes Interesse daran haben, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern heute und in Zukunft zu sichern, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“, stellt die Personalberatung Hays in ihrem HR-Report 2011 richtig fest. „Um dieses Ziel zu erreichen und die Mitarbeiter mit den erfolgskritischen Kompetenzen an sich zu binden, müssen neben den betrieblichen Notwendigkeiten die Interessen, Ziele und Werte der Mitarbeiter in Kombination mit ihrer individuellen Lebenssituation Beachtung finden.“ Zur Bindung von jüngeren Mitarbeitern erscheinen für 60,8 Prozent der von Hays befragten Führungskräfte insbesondere Karriereperspektiven sowie für 50,6 Prozent Förder- und Entwicklungsprogramme geeignet. Hinzu kommen mit 32,8 Prozent der Nennungen eine marktgerechte Entlohnung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase mit 29,2 Prozent und variable Gehaltsbestandteile mit 25,1 Prozent.

Die Führung ist gefragt. Die großen Unternehmen sind zwar in der Regel attraktiver für Bewerber, die sich heute ihren künftigen Arbeitgeber fast schon aussuchen können. Große haben auch Vorteile, wenn es darum geht, ansprechende Bedingungen zu bieten. Aber um Talente langfristig zu binden, ist mehr gefragt. Der amerikanische Führungskoach Eric Jackson hat im Wirtschaftsmagazin Forbes eine ganze Reihe von Gründen aufgelistet, warum Großunternehmen Gefahr laufen, ihre High Potentials zu verprellen. Bürokratische Vorschriften sind in seinen Augen das größte Problem: „Niemand mag vermeintlich unvernünftige Regeln.“ Viele Personalmanager und Führungskräfte kümmern sich laut Jackson auch zu wenig um die eigenen Talente. Das führe dazu, dass Kompetenzen unerkannt blieben und Begabungen im Verborgenen schlummern. Einzelne würden gar nicht oder falsch gefördert, Führungspositionen unpassend oder zu lange nicht besetzt. Oft wisse die Abteilung HR gar nicht, ob einem Top-Talent die zugewiesene Arbeit gefalle: „Talente brauchen aber inspirierende Projekte, sie wollen Herausforderungen und sich leidenschaftlich einbringen.“ Auch die Möglichkeiten der perspektivischen Karriereentwicklung werde längst nicht überall konsequent betrieben. Die meisten Mitarbeiter könnten gar nicht sagen, wo sie sich in fünf Jahren sehen. Dazu passe, dass sich die jährliche Leistungsbeurteilung – sofern es sie denn gibt – oft darauf beschränke, ein Formular auszufüllen und an die Personalstelle zu schicken, ohne jemals die langfristigen Perspektiven des Mitarbeiters (ernsthaft) zu diskutieren.

Fazit: Große Unternehmen haben große Möglichkeiten. Sie müssen sich dessen bewusst sein. Aber auch Mittelständler dürfen sich nicht auf Wartepositionen zurückziehen. „Weiterbildung und konsequenter Kompetenzaufbau müssen strategische Aufgabe der Einkaufsleitung sein“, sagt Dieter Kunckel, Leiter Strategischer Einkauf beim fränkischen Zulieferer Preh. Einkaufsleiter sollten sich ihrer Rolle als Talentmanager bewusst werden. Dazu gehörten etwa regelmäßige jährliche Mitarbeitergespräche mit Zwischenfeedback nach sechs Monaten. Weitere Bausteine: Mitarbeiter zu Eigeninitiative auffordern und fördern sowie Planung von Weiterbildung für jeden Mitarbeiter und auf Abteilungsebene. Fakt ist: Wer heute in den talentierten Einkäufernachwuchs investiert und seine Fachkräfte weiterbildet, es aber versäumt, sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden, wird in Zukunft Probleme bekommen. Gute Einkäufer sind im Fokus von Personalberatern, Headhuntern und Wettbewerbern. Der „War for Talents“ geht munter weiter. Agieren statt reagieren ist die Devise.

Quelle: BIP – Best in Procurement 2-2012

BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den 55 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 8.500 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert allein über seine Firmenmitglieder ein Beschaffungsvolumen von jährlich 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

BME Akademie GmbH

Im Bereich Aus- und Weiterbildung bietet die BME Akademie GmbH mit über 650 Veranstaltungen im Jahr ein breites Spektrum von Seminaren, Managementforen, internationalen Inhouse-Trainings und Zertifizierungslehrgängen rund um Einkauf und Logistik an.

Die Angebote sind gekennzeichnet durch:

- Aktualität
- Praxiserfahrung
- ein umfangreiches Themenportfolio
- Networking und Benchmarking

Mehr als 150.000 zufriedene Teilnehmer sprechen für sich!

BMEnet GmbH

Die BMEnet GmbH unterstützt mit ihren Informationstools und kundenspezifischen Analyseprogrammen den Einkauf:

- In den BMEnet Guides, der Marktübersicht Beschaffung und den Fach- und Beschaffungsnews stehen die relevanten Informationen zur Auswahl des passenden Dienstleisters bereit.
- Die BME-TOP-Kennzahlen im Einkauf bilden die Grundlage zur Messung der Effizienz der Prozesse und Organisation des Einkaufs.
- BME-Preisspiegel enthalten Preisanalysen und Prognosen für ausgewählte Produktgruppen sowie konkrete Empfehlungen für die Auswahl einer geeigneten Beschaffungsstrategie.
- BME-Preisbenchmarks bieten eine Plattform zur Überprüfung ihrer Einkaufspreise auf Basis echter Einkaufspreise vergleichbarer Unternehmen.

Sektion Beschaffungsdienstleister

Kostenloser Service für BME-Mitglieder

Die BME-Sektion Beschaffungsdienstleister unterstützt BME-Mitglieder bei der Suche nach adäquaten Einkaufsdienstleistern: In anonymisierter Form versendet der BME Ihre schriftliche Anfrage an den verbandsinternen Beschaffungsdienstleisterpool. Die eingehenden Angebote der Dienstleister werden direkt an Sie weitergeleitet. Bei Interesse stellt der BME Ihnen die entsprechenden Kontaktdaten zur Verfügung.

Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen sind u.a.:

- Edelstahl- bzw. Stahleinkauf
- Einkauf im Krankenhaus
- Einkauf in Stadtwerken
- Einkauf von Reisedienstleistungen
- Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- Einkauf von Marketingdienstleistungen
- Energieeinkauf
- Low Cost Country Sourcing
- Personal im Einkauf
- Projekteinkauf
- Seltene Erden
- Value Management

Darüber hinaus liegen Fachpublikationen zu folgenden Themen vor:

- I. Beratungseinkauf
- II. Beschaffungsdienstleister
- III. Einkaufskennzahlengerüst
- IV. Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- V. Einkauf von Reisedienstleistungen
- VI. Einkauf von Veranstaltungsleistungen
- VII. Nachhaltiger Stromeinkauf
- VIII. Strategischer Energieeinkauf

Ansprechpartner:

Matthias Berg

Referent Sektionen / Fachgruppen

Tel.: 069 / 308 38 - 128

E-Mail: matthias.berg@bme.de

Carsten Knauer

Referent Sektion Beschaffungsdienstleister

Tel.: 069 / 308 38 - 132

E-Mail: carsten.knauer@bme.de



BME e.V.
Bolongarostr. 82
65929 Frankfurt a. M.
Telefon: 069 308 38 - 0
Fax: 069 308 38 - 199
Mail: info@bme.de
Homepage: www.bme.de

Die Besten angeln Sie sich mit...



Suchen Sie für Ihren Einkauf oder Logistik die besten Mitarbeiter – **als Interimmanager oder zur Festanstellung**? Dann sind Sie bei uns richtig!

Auf die Beschaffung von **Führungskräften und Experten für Einkauf und Logistik** sind wir spezialisiert.

Unsere eigenen Erfahrungen als Einkaufs- und Logistikleiter bekannter Unternehmen, unser Netzwerk aus Berufskollegen und nicht zuletzt eine über 25jährige Mitgliedschaft und Mitarbeit im BME, garantieren Ihnen unser schnelles Verständnis der Stellenanforderungen, eine qualifizierte Vorauswahl unter den Bewerbern und eine optimale Besetzung Ihrer vakanten Position. Mit unserem 10stufigen Einstellungsprozess sichern wir die Qualität unserer Leistung und dokumentieren den Arbeitsfortschritt.

FIRST: BEST
PERSONALBERATUNG

www.FirstBest.eu
info@First.Best.eu
Tel.: 02841 537196