



BME-Fachgruppe „Personal im Einkauf“

# Personal im Einkauf

2. Auflage



# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

der Fachkräftemangel ist längst auch im Einkauf angekommen. Vor allem qualifizierte und erfahrene Einkäufer sind rar und über den klassischen Stellenmarkt schwer zu finden. Der demografische Wandel verschärft den Wettbewerb um Fachkräfte in Deutschland noch zusätzlich. Wer von heute auf morgen Fachkräfte am Markt rekrutieren will, hat geringe Chancen. Unternehmen müssen den Personalbedarf daher langfristig planen und in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Egal ob Konzern oder KMU: Die Firmen sollten Qualifizierungslücken durch eigene Programme schließen. Viele Global Player 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 weltweit bei der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Der Fachverband veranstaltet jährlich 900 (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.

Mit dem Wintersemester 2014/2015 startete zudem der Masterstudiengang Strategisches Beschaffungsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach. Die gemeinsame berufsbegleitende Maßnahme von Hochschule und BME richtet sich an Absolventen eines Erststudiums mit Berufserfahrung im Einkauf, aber auch an Fachkräfte anderer Unternehmensbereiche, die es auf Führungspositionen im strategischen Beschaffungsmanagement vorzubereiten gilt.

Zusätzlich unterstützt der BME über das Online-Karriereportal [www.karriere.bme.de](http://www.karriere.bme.de) Arbeitgeber beim Such- und Findungsprozess von qualifizierten Fachkräften. Personal suchende Unternehmen können ihre Stellenangebote im BME-Karriereportal veröffentlichen und damit gezielt potenzielle Bewerber ansprechen. Als Ergänzung zur Stellenanzeigenschaltung können die Unternehmen Kandidaten direkt über die BME-Bewerberdatenbank rekrutieren.

Als werthaltigen Service für Personalentscheider bietet der BME den Verbands-Mitgliedern außerdem seine jährlich erscheinende Gehaltsstudie an. Welche Faktoren beeinflussen die Höhe des Grundgehalts bzw. der Jahresbezüge? Wie verläuft die Gehaltsentwicklung im Einkauf? Diese und weitere Fragen werden in der Studie anhand zahlreicher Illustrationen umfassend beantwortet.

Die zweite, erweiterte Auflage unseres BME-Leitfadens „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 Einkaufertypen“, „Personalauswahl und -beschaffung“, „Strategische Personalplanung“, „Arbeitsgestaltung“, „Personalspezifische Kennzahlen zur Erfolgsmessung“, „Attraktivität des Einkaufs“ 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. Christoph Feldmann  
Hauptgeschäftsführer BME e.V.

# Inhalt

<b>1</b>	Einleitung	5
<b>2</b>	Aktuelle Herausforderungen im Einkauf	6
<b>3</b>	Differenzierung unterschiedlicher Einkaufsfunktionen inkl. Tätigkeits- und Anforderungsprofilen	8
<b>4</b>	Personalauswahl und -beschaffung	13
<b>5</b>	Strategische Personalplanung im Einkauf	16
<b>6</b>	Arbeitsgestaltung	22
<b>7</b>	Personalspezifische Kennzahlen zur Erfolgsmessung	26
<b>8</b>	Attraktivität und Stellenwert des Einkaufs	28
<b>9</b>	Anreiz- und Vergütungssysteme im Einkauf	30
<b>10</b>	Praxisreport: „Vom Talent zum Topmitarbeiter“	33

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).

Quelle Titelbilder: Shutterstock

## 1 Einleitung

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

In den 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.

Die Fachgruppe „Personal im Einkauf“ 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 Fachgruppe „Personaldienstleister“ setzt sich aus Personaldienstleistern und -beratern 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“ sowie „Personaldienstleister“ für den umfassenden Austausch.

### Insbesondere gilt der Dank den aktiven BME-Fachgruppenmitgliedern

<b>Stephan Buntrock</b>	Aerzener Maschinenfabrik GmbH	<b>Johannes Schlichter</b>	pro search S + P Personal- / Management Consulting
<b>Horst Crombach</b>	Compagnie de Saint-Gobain	<b>Angela Thiele</b>	Evonik Industries AG
<b>Georg Habenicht</b>	Buyin GmbH	<b>Fred Ueckermann</b>	Outotec GmbH
<b>Detlef Hannemann</b>	Kaufmännische Krankenkasse KKH	<b>Alexander de las Heras</b>	Adecco Germany Holding SA & Co. KG
<b>Roland Höger</b>	Balluff GmbH	<b>Christine Feuerstein</b>	ZMM Zeitmanager München GmbH
<b>Oksana Hübert</b>	DekaBank	<b>Sabine Müller</b>	stefan müller personal-perspektiven GmbH
<b>Thomas Keber</b>	URANO Informationssysteme GmbH	<b>Stefan Müller</b>	stefan müller personal-perspektiven GmbH
<b>Jürgen Martin</b>	Ebm-pabst St. Georgen GmbH & Co. KG	<b>Ulrich Ritter</b>	Glasford International Deutschland GmbH
<b>Uwe Peters</b>	Schoeller Werk GmbH & Co. KG	<b>Sven Schoppelrey</b>	ConasManagement GmbH
<b>Dr. Lars Renner</b>	Evonik Industries AG	<b>Karl Heinz Stumpf</b>	First:Best Personalberatung
<b>Peter Schleicher</b>	Saint-Gobain Services Construction Products GmbH		

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

#### Judith Richard

Projektmanagerin Personal & Karriere / Fachgruppen & Sektionen  
Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.



## Aktuelle Herausforderungen im Einkauf

Kaum ein anderer Unternehmensbereich steht aktuell vor so vielen neuen Entwicklungen und Herausforderungen wie der Einkauf.

### Wachsende Bedeutung des Einkaufs

Der Stellenwert und die Bedeutung des Einkaufs – sowohl unternehmensintern, als auch -extern – sind aktuellen Studien zufolge in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Laut einer Studie von Roland Berger sehen 54% der Unternehmen den Einkauf auf Augenhöhe mit anderen Funktionsbereichen wie Marketing, Sales oder Finance<sup>1</sup>. In Zeiten hoher Marktvolatilität spielt der Einkauf eine zentrale Rolle bei der Minimierung von Preis-, Währungs- und Rohstoffrisiken. Zwar wird über den optimalen Einbindungszeitpunkt des Einkaufs nach wie vor viel diskutiert, eine Reihe positiver Beispiele aus der Praxis zeigen allerdings, dass der Einkauf insgesamt früher in Prozesse einbezogen wird. Dementsprechend verändert sich das Tätigkeits- und Anforderungsprofil eines Einkäufers – das Aufgabengebiet wird umfassender, wenn bereits eine frühzeitige Interaktion mit anderen Fachabteilungen erfolgt. Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen an einen Mitarbeiter, wenn dieser bereits zu Beginn des Prozesses auf Augenhöhe mit anderen Abteilungen diskutieren soll. Für Unternehmen stellt diese Entwicklung aber auch eine große Chance dar, gerade Berufseinsteigern den Einkauf als spannenden und vielseitigen Unternehmensbereich präsentieren zu können. Denn entgegen des teilweise immer noch vorherrschenden Bildes, dass der Einkauf lediglich die Funktion der Bestellabwicklung wahrnimmt, bestehen in diesem Berufsumfeld zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten und spannende Betätigungsfelder.

### Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit hat – wider Erwarten – im Einkauf nur wenig Bedeutung erfahren, da der Einkauf aktuell nicht in der Situation ist, hierzu Lösungsvorschläge ableiten zu können. Aufgrund von Klimawandel, demografischen Veränderungen und der Globalisierung von Wertschöpfungsketten wird die Entwicklung und Etablierung nachhaltiger Prozesse jedoch immer wichtiger<sup>2</sup>. Durch die Beschaffung nachhaltig produzierter Waren kann auf diese Entwicklung Einfluss genommen werden. Der Einkauf steht also vor der Herausforderung, Strategien zur Umsetzung der Nachhaltigkeit in der Beschaffung sowie entsprechende Methoden und Tools zur Umsetzung dieser Strategie zu entwickeln.

### Technologischer Wandel

Nicht nur im Einkauf, sondern in unserem gesamten Arbeitsumfeld erleben wir derzeit einen Technologischen Wandel. Diese Entwicklung verändert auch das Aufgabenfeld eines Einkäufers, denn durch den Einsatz von IT-Instrumenten wird die tägliche Arbeit erleichtert, indem der Anteil operativer Aufgaben zurückgeht und mehr Zeit für strategische Themen bleibt. Bei der Gestaltung einer modernen und zukunftsfähigen Einkaufsorganisation führt kein Weg mehr an der Einführung elektronischer Systeme vorbei. In seiner Studie „Elektronische Beschaffung 2014“ untersuchte der BME gemeinsam mit der Universität Würzburg und der HTWK Leipzig die aktuelle und geplante Nutzung von Systemen zur Elektronischen Beschaffung. So nutzen 61,5% der befragten Unternehmen bereits seit drei und mehr Jahren Elektronische Kataloge<sup>3</sup>. Der Anteil der darüber abgewickelten Bestellpositionen wird in Zukunft vermutlich weiter steigen. Ein Fokus liegt außerdem auf der Neueinführung von Tools zu Elektronischen Ausschreibungen. Fast jedes fünfte Unternehmen befasst sich derzeit mit der konkreten Planung eines solchen Tools, sodass auch hier der Anteil des abgewickelten Beschaffungsvolumens über Elektronische Ausschreibungen zukünftig weiter steigen wird. Eine weitere wichtige Aufgabe des Einkaufs liegt in der Einbindung von Lieferanten in E-Tools. Aktuell steuern 40% der Unternehmen mindestens 75% ihrer strategischen Lieferanten über ein entsprechendes Tool und für die kommenden Jahre wird eine weitere Steigerung der Nutzungsintensität erwartet. Systeme für Lieferantenmanagement/E-SRM könnten sich also neben den katalogbasierten Systemen als zweites Standardtool im Beschaffungsbereich durchsetzen.

<sup>1</sup> Studie „PURCHASING EXCELLENCE STUDY“, Roland Berger, 2011

<sup>2</sup> Quelle: Kompass Nachhaltigkeit, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, <http://oeffentlichebeschaffung.kompass-nachhaltigkeit.de/> (Juli 2014)

<sup>3</sup> Quelle: „Elektronische Beschaffung 2014“, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Universität Würzburg (Prof. Dr. R. Bogaschewsky)/HTWK Leipzig (Prof. Dr. H. Müller)

Durch den Einsatz von IT-Instrumenten wird auch die Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen oder anderen – teilweise weltweiten – Standorten erleichtert. Wo früher ein länderübergreifender Austausch noch schwierig und zeitintensiv war, können heute beispielsweise Videokonferenzen durchgeführt werden. Auch soziale Medien fördern den Austausch der Mitarbeiter. Möglicherweise lassen sich in ein paar Jahren sogar Echtzeit-Sprachübersetzungen einsetzen, die Einkäufern helfen, in ihrer jeweiligen Muttersprache miteinander zu kommunizieren.<sup>4</sup>

### Demografischer Wandel

Der Demografische Wandel ist sicherlich kein neuer Trend und betrifft neben dem Einkauf auch alle anderen Unternehmensbereiche. Dennoch stellt diese Entwicklung für Personalentscheider bei der Suche nach Fach- und Führungskräften sowie Nachwuchskräften für die Beschaffung nach wie vor eine immer größer werdende Herausforderung dar. In hochentwickelten Industrieländern geht die Bevölkerung in Zukunft zurück. Laut Statistischem Bundesamt wird sich allein in Deutschland bis zum Jahr 2060 nicht nur die Bevölkerungszahl erheblich reduzieren, sondern auch die Altersstruktur in der Bevölkerung wesentlich verändern<sup>5</sup>. Es wird geschätzt, dass die Bevölkerung von derzeit ungefähr 80 Mio. auf 65 bis 70 Mio. schrumpfen wird. Zeitgleich wird der Anteil der Menschen über 65 Jahre steigen, während der Anteil der Erwerbstätigen und jungen Menschen zurückgehen wird. Der daraus resultierende Fachkräftemangel ist bereits in einigen Berufsgruppen, wie bspw. bei den Ingenieuren, beobachtbar und wird sich zukünftig auch auf andere Berufsgruppen ausweiten.

### Internationalisierung & Globalisierung

Wir erleben eine starke weltweite Vernetzung unterschiedlicher Gesellschaften, Kulturen und Länder, die – wie bereits erwähnt – durch neue Medien und IT-Instrumente noch erleichtert wird. Auch die Beschaffung auf internationalen Märkten, d.h. Verankerung von Global Sourcing in der Einkaufsstrategie, wird leichter. Für den Mitarbeiter im Einkauf bedeutet dies eine Reihe von Veränderungen. Er hat die Aufgabe, Single-Sourcing-Strategien zu vermeiden und kann somit die Abhängigkeit gegenüber einem Lieferanten verringern. Außerdem können Rohstoffe, Produkte und Technologien auf globalen Beschaffungsmärkten bezogen werden, die auf dem deutschen Markt nicht verfügbar oder sehr teuer sind. Durch den erhöhten Wettbewerb wird der Druck auf die einheimischen Lieferanten verstärkt und es können Preisvorteile erzielt werden. Im Falle internationaler Aktivitäten muss sich der Einkauf in Zukunft außerdem verstärkt mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen, um Unternehmensrisiken, politische und ökonomische Risiken sowie Risiken höherer Gewalt frühzeitig erkennen und möglichst minimieren zu können<sup>6</sup>.

Aufgrund dieser Trends und Entwicklungen und dem sich in diesem Zusammenhang veränderten Tätigkeits- und Anforderungsprofils eines Einkäufers, stehen Unternehmen vor der großen Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Oft ist eine Stellenausschreibung alleine nicht ausreichend, um die richtigen Mitarbeiter zu finden. Der Einkauf hat vielmehr die Aufgabe, langfristig Maßnahmen zum Talentmanagement zu entwickeln und die eigenen Mitarbeiter auszubilden und zu qualifizieren.

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen tun sich schwer, qualifiziertes Personal zu finden. Besonders im süddeutschen Raum fällt es diesen schwer, sich gegenüber den großen Konzernen zu behaupten. Hier zeigt sich, dass insbesondere bei den KMU verstärkt Maßnahmen zur Rekrutierung und Entwicklung geeigneter Bewerber bzw. Mitarbeitern etabliert werden müssen.

Auch Unternehmen mit Standortnachteil finden kaum geeignetes Personal. Diese müssen in hohem Maße monetäre und nichtmonetäre Anreize schaffen, um nicht nur den Bewerber, sondern auch dessen Familie zu einem Umzug zu bewegen. Denn die Mobilität der Bewerber ist stark gesunken. Ein Grund hierfür ist die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen, die mitunter nicht bereit sind, Ihren Beruf aufgrund eines Umzugs aufzugeben.

Es wird außerdem immer schwerer, Mitarbeiter für einen Arbeitsplatz im Ausland zu begeistern. Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, ein effektives Talentmanagement sowie eine internationalere Ausrichtung aufzubauen, um der Mobilitätsunwilligkeit entgegenzuwirken.

<sup>4</sup> Quelle: „Procurement 2020+ – 10 Mega-Trends, die den Einkauf verändern werden“ (2014), A.T. Kearny GmbH

<sup>5</sup> Quelle: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (2009)

<sup>6</sup> Quelle: Präsentation „Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt: Wird 2010 für den Einkauf das Jahr des Risikomanagements?“ (2010); Prof. Dr. Robert Fieten



## Differenzierung unterschiedlicher Einkaufsfunktionen inkl. Tätigkeits- und Anforderungsprofilen

### Welche Einkaufsfunktionen lassen sich unterscheiden?

Schaut man sich die ausgeschriebenen Stellenangebote für Einkäufer in den einschlägigen Stellenbörsen an, wird deutlich, dass es die Berufsbezeichnung „Einkäufer“ immer seltener gibt. Stattdessen werden Strategische Einkäufer, Technische Einkäufer, Warengruppenmanager oder Lead Buyer gesucht, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die folgende Abbildung gibt – ausgehend von der Unterscheidung in operativen und strategischen Einkauf – einen Überblick über die gängigsten und am häufigsten vertretenen Einkäufertypen.

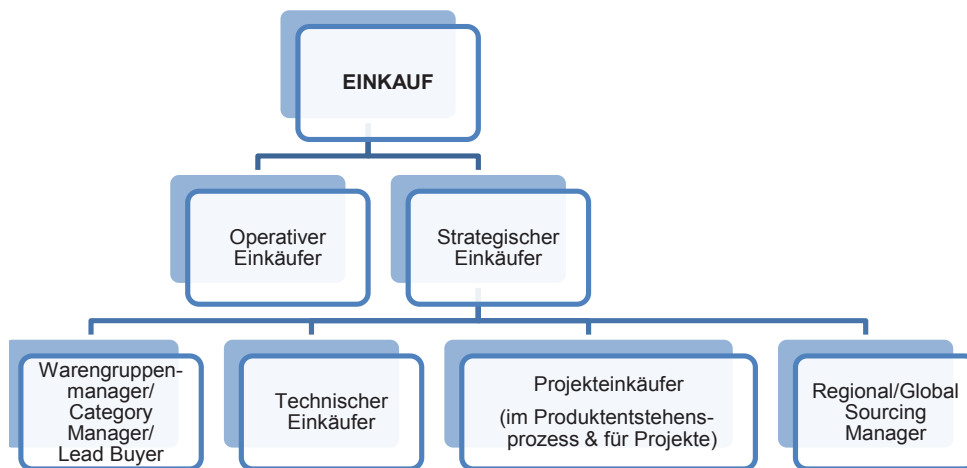


Abbildung 1: Darstellung unterschiedlicher Einkaufsfunktionen

Zunächst erfolgt eine grundsätzliche Aufteilung des Einkaufs in einen operativen und einen strategischen Bereich. 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 auch die Recherche, Beurteilung, Bewertung und Auswahl von Lieferanten gehören. 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. Die Funktionen des Warengruppenmanagers, des Projekteinkäufers, des Technischen Einkäufers sowie des Regional bzw. Global Sourcing Managers werden in dieser Betrachtung dem strategischen Einkauf zugeordnet und im Folgenden erläutert.

### Projekteinkäufer

Projekteinkäufer sind einem Kunden- oder einem Entwicklungsprojekt fest zugeordnet und sind für alle relevanten projektspezifischen Einkaufsaktivitäten zuständig. 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

### Warengruppenmanager/Category Manager/Lead Buyer

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

#### Tätigkeiten

- Verantwortung für eine Warengruppe
- Strategieentwicklung für diese Warengruppe
- Zentraler Ansprechpartner für alle warengruppenspezifischen Fragen

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. Das Lead-Buyer-Konzept gewinnt sogar derzeit an Bedeutung, da die Lead-Buyer-Funktion immer weniger aufgrund politischer Strukturen, sondern aufgrund von Stärken und Kompetenzen eines Einkäufers in einer Warengruppe eingesetzt wird. Somit vermischen sich dezentrale Einkaufsabteilungen mit einem Lead und einer prinzipiellen Zentralisierung, insbesondere der strategischen Einkaufsfunktionen in sogenannten Hubs.

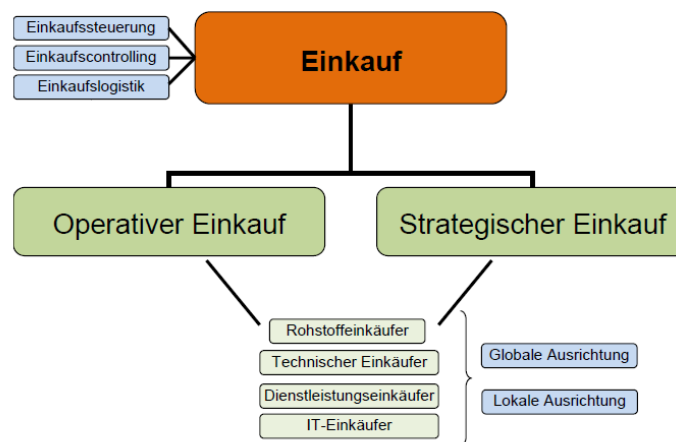
### Regional oder Global Sourcing Manager

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 regionalen 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 Märkte
- Lieferantenbewertung und Einkaufscontrolling

Nicht in allen Unternehmen erfolgt jedoch eine strikte Trennung in operativen und strategischen Einkauf, weshalb eine Zuordnung der Einkaufsfunktionen zu einem der beiden Bereiche nicht immer eindeutig möglich ist. In einer alternativen Betrachtung (Abbildung 2) werden die unterschiedlichen Einkaufsfunktionen nicht ausschließlich dem strategischen Einkauf zugeordnet<sup>7</sup>. Hier wird die Annahme getroffen, dass die Tätigkeiten sowohl operative als auch strategische Aufgaben enthalten.



**Abbildung 2: Alternative Darstellung unterschiedlicher Einkaufsfunktionen**

In dieser Betrachtung werden der operative und der strategische Einkauf auf einer Ebene gesehen. Die Profile des Rohstoff-, Dienstleistungs- und IT-Einkäufers sowie des Technischen Einkäufers können nicht ausschließlich einem der beiden Bereiche zugeordnet werden, da hier Tätigkeiten und Aspekte beider Disziplinen einfließen, jedoch mit unterschiedlichen Ausrichtungen.

In dieser Abbildung haben die Einkaufssteuerung, das Einkaufscontrolling und die Einkaufslogistik beratende bzw. unterstützende Funktion.

## Einkaufscontrolling & Einkaufssteuerung

Aufgrund der steigenden Bedeutung des Einkaufs ist es wichtig, den Einkaufserfolg richtig zu messen und zu dokumentieren. In der Praxis verbreitet sich daher die Funktion des Einkaufscontrollings immer mehr. In den Unternehmen, in denen kein Einkaufscontrolling existiert, übernimmt einer dem Finanzbereich angehörender Controller diese Aufgaben. Der Vorteil eines eigenen Einkaufscontrollings liegt in der Schnittstellenfunktion zwischen Einkauf und Controlling. Der/die Einkaufscontroller/in kann ausgewertete Zahlen besser auf Plausibilität prüfen und kennt alle Zusammenhänge und Prozesse der Einkaufsabteilung. Allerdings besteht die Gefahr, dass dem Einkaufscontroller Unglaubwürdigkeit und Manipulierbarkeit unterstellt wird. Je enger daher die Zusammenarbeit zwischen Einkaufscontrolling und Controlling funktioniert, desto besser ist die Akzeptanz eines Einkaufscontrollings.

Aufgabe der Einkaufssteuerung ist die Planung und Steuerung der gesamten Einkaufsprozesse sowie die Maßnahmenplanung zur Prozessoptimierung. Hier erfolgt ggf. eine Betrachtung des gesamten Einkaufs, auch losgelöst von einer Kennzahlenbetrachtung.

## Einkaufslogistik

Als Einkaufslogistik wird die Schnittstelle zwischen Einkauf, Lieferanten und Spediteuren bezeichnet<sup>8</sup>. Mit dieser Funktion soll sichergestellt werden, dass Produkte aus internationalen Beschaffungsmärkten,

<sup>7</sup> Quelle: BME-Fachgruppe „Nachwuchskräfte im Einkauf“

<sup>8</sup> Quelle: Stellenausschreibung Lidl, [www.karriere-bei-lidl.de](http://www.karriere-bei-lidl.de) (Juli 2014)

den Weg vom Lieferanten ins Unternehmen finden. Um eine nachhaltige und sichere Warenversorgung zu gewährleisten, wird hier über die Wahl der Verkehrsträger entschieden und die Warenflüsse regelmäßig analysiert und optimiert.

### **Rohstoffeinkäufer/Technischer Einkäufer/ Dienstleistungseinkäufer/IT-Einkäufer**

Die Tätigkeitsprofile dieser unterschiedlichen Einkaufsfunktionen beinhalten sowohl operative als auch strategische Aufgaben. Je nach Funktion erfolgt ein Fokus auf eine bestimmte Warengruppe. Einkäufer mit einer technischen Ausrichtung sollten demnach technisches Verständnis und Vorstellungsvermögen mitbringen. Außerdem sollten sie in der Lage sein, mit technisch geprägten Unternehmensbereichen zu interagieren.

Beim IT-Einkäufer sollte ein grundlegendes Verständnis bzw. Affinität zum Thema IT/TK vorhanden sein sollte. Das vollständige Spezialwissen findet sich in der Fachabteilung und sollte vom Einkäufer entsprechend abgerufen bzw. eingebunden werden.

Die Ausrichtung der Funktionen kann außerdem hinsichtlich der internationalen Aktivitäten variieren, sodass die Tätigkeit lokalen Fokus oder eine globale Ausrichtung haben kann. Ein Einkäufer mit global bzw. international ausgerichtetem Profil sollte über Kenntnisse der internationalen Beschaffungsmärkte sowie internationales Einkaufsrecht verfügen. Außerdem sollte eine hohe interkulturelle Kompetenz vorhanden sein, um sich schnell mit anderen Kulturen zurechtzufinden.

### **Welche Kompetenzen muss ein Einkäufer mitbringen?**

Bei der Festlegung der Kompetenzprofile werden vier Kompetenz-Bereiche unterschieden:

#### **Fachliche Kompetenzen**

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung des sachlichen Aspektes der beruflichen Tätigkeit erforderlich sind

- Benötigte Fachkompetenzen im Einkauf:  
Kenntnisse der Beschaffungsprozesse, kaufmännische Kenntnisse, Kenntnisse des nationalen und internationalen Einkaufsrechts, Kenntnisse der Beschaffungsmärkte, Kunden- und Lieferantennennnisse, IT-Know-how, Kenntnisse der Warengruppen

#### **Methodische Kompetenzen**

universelle Problemlösungskompetenzen, die in vielen beruflichen wie persönlichen Handlungssituationen angewandt werden können

- Benötigte Methodenkompetenzen im Einkauf:  
Budget- und Zeitplanung, Verhandlungstechniken, Strategische Planung, Präsentationstechniken & Rhetorik, Preis-, Kosten- und Wertanalyse, Controllingmethoden

#### **Persönliche Kompetenzen**

persönliche Fähigkeiten, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten

- Benötigte Persönliche Kompetenzen im Einkauf:  
Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Interesse an fremden Aufgabengebieten, Organisationsfähigkeit, Ganzheitliches Denken

#### **Soziale Kompetenzen**

alle Fähigkeiten, die eine Interaktion im sozialen Umfeld ermöglichen

- Benötigte Sozialkompetenzen im Einkauf:  
Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kollegialität, Interkulturelle Fähigkeiten, Netzwerkkompetenz

Je nach Einkaufsfunktion müssen diese Kompetenzen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. In Kapitel 5 werden mögliche Karrierewege im Einkauf vorgestellt. Hier wird außerdem darauf eingegangen, welche Kompetenzen für die Führungs-, die Experten- und die Projektlaufbahn nötig sind.

Für den langfristigen Erfolg, d.h. für den Umgang mit Lieferanten, Kunden und anderen Kulturen sollten Einkäufer neben diesen Kompetenzen außerdem über allgemeine Werte und Eigenschaften verfügen:

- Fähigkeit zur Annahme anderer Blickwinkel
- Gesunder Menschenverstand
- Offenheit
- Offene Körpersprache
- Gute Umgangsformen und Benimmregeln
- Ethik
- Höflichkeit

Für das Tagesgeschäft eines Einkäufers ist psychologisches Grundwissen für Verhandlungen und den Umgang mit Lieferanten sowie die Fähigkeit zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre ebenfalls von Vorteil. Ein Einkäufer sollte außerdem sensibel gegenüber Compliance-Themen sein, d.h. er sollte Richtlinien und Regelungen zum Umgang mit externen Geschäftspartnern kennen, die ihm helfen, nicht in die Compliance-Falle zu tappen.

## 4 Personalauswahl und -beschaffung

Nach wie vor werden qualifizierte Einkäufer – sowohl für den operativen, als auch für den strategischen Einkauf – gesucht, jedoch sind diese am Markt aktuell schwer zu finden. Auf interne und externe Stellengesuche finden sich oft keine passenden Bewerber, da diese entweder zu hoch oder nicht ausreichend qualifiziert sind. Passende Bewerber haben dementsprechend hohe Gehaltsvorstellungen. Ein weiteres Problem liegt in der mangelnden Mobilität der Bewerber. Auch bei internen Ausschreibungen lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiter oft nicht zu einem Standortwechsel bereit sind. Insofern ist es wichtig, die vorhandenen Bewerber mit geeigneten Verfahren auszuwählen und zu bewerten.

### Auswahl- und Bewertungsverfahren

In diesem Abschnitt sollen die folgenden Verfahren näher betrachtet werden:

- Prüfung der Bewerbungsunterlagen
- Interview
- Tests (Persönlichkeits-, Intelligenz-, Integritätstests)
- Assessment-Center
- Referenzen

### Prüfung der Bewerbungsunterlagen

Bei der Prüfung der Bewerbungsunterlagen handelt es sich um den ersten Schritt bei der Auswahl und Bewertung von Bewerbern. Diese Prüfung dient als erster Filter, wird aber nicht ausschließlich, sondern in Kombination mit den nachfolgenden Verfahren angewandt.

Die Vorgehensweise bei der Prüfung hängt vom zuständigen Sachbearbeiter ab. Teilweise ist es üblich, dass als erstes auf das Anschreiben (Rechtschreibung, Struktur) geachtet wird. In anderen Fällen wird hingegen zu allererst der Lebenslauf betrachtet (Struktur, Lücken, roter Faden).

Zeugnisse werden in der Regel erst später geprüft, nachdem durch Lebenslauf und Anschreiben bereits ein erster Eindruck vom Kandidaten entstanden ist. Im Vergleich zu Lebenslauf und Anschreiben haben diese einen geringeren Aussagewert.

Die Entwicklung weg von der Post-Bewerbung, hin zur Online-Bewerbung über einheitliche Eingabemasken auf einer eigenen Karriere-Website ist zwar praktischer und erleichtert den Unternehmen den Auswahlprozess, das Screening der Unterlagen wird aber auch erschwert, da sich die Online-Bewerbungsunterlagen unter anderem aufgrund einer einheitlichen Eingabemaske kaum voneinander unterscheiden und damit die persönliche Note des Bewerbers verloren geht.

#### Vorteile

Keine Beeinflussung durch persönlichen Kontakt

Geringerer Aufwand im Vergleich zu Testverfahren oder Assessment Center

#### Nachteile

Online-Bewerbungsunterlagen schwer vergleichbar

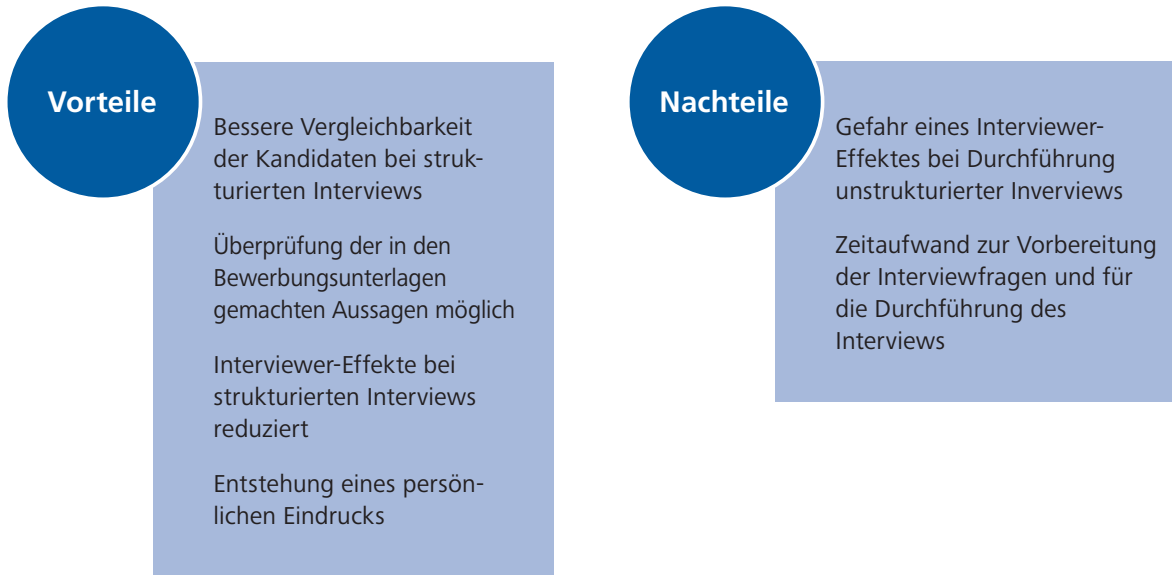
Kaum persönlicher Eindruck möglich

### Interview

Unterschieden werden strukturierte, teilweise strukturierte und unstrukturierte Interviews. Zur direkten Vergleichbarkeit der Kandidaten eignen sich strukturierte Interviews am besten. Alle Fragen und deren Reihenfolge sind vorher festgelegt. In der Praxis liegt in der Regel ein Rahmen vor, welcher beim

Interview als Orientierung dient und individuell und abhängig von Gesprächsverlauf und Situation angepasst wird. Eine gewisse Struktur sollte schon allein deshalb vorliegen, um den bei einem Interview unter Umständen auftretenden Sympathie-Effekt möglichst gering zu halten.

Weiterhin ist die Anwesenheit eines Mitarbeiters aus der Fachabteilung vorteilhaft, da es sich hierbei um den kompetenten Ansprechpartner bei fachlichen Fragestellungen handelt.



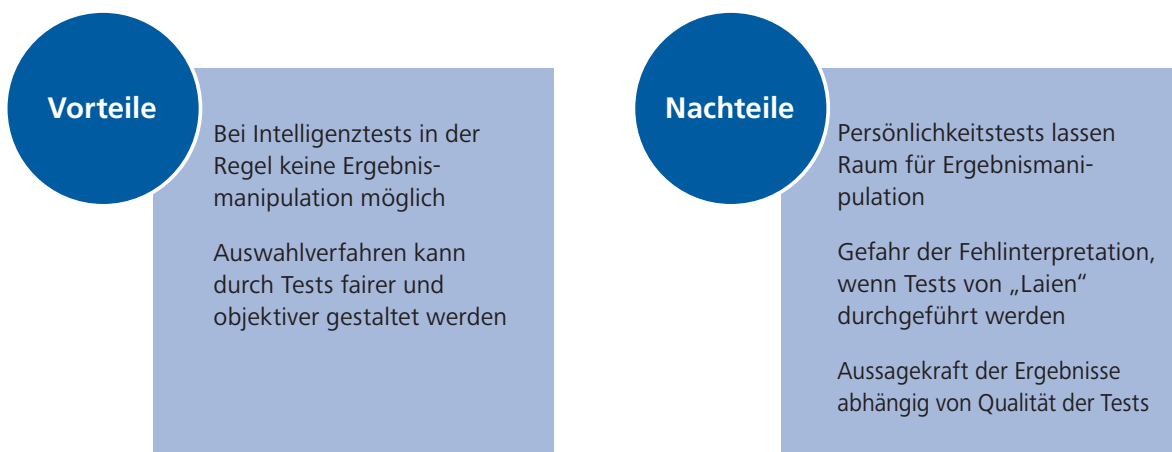
## Tests

Persönlichkeits- und Intelligenztests werden durchgeführt, um einen Bewerber zu bewerten. Integritätstests, welche ein mögliches schädigendes Verhalten eines Bewerbers am Arbeitsplatz vorhersagen sollen, finden hingegen selten Anwendung.

Bei den Persönlichkeitstests besonders verbreitet sind das BIP-Testverfahren (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) sowie der Myers-Briggs-Test.

Bei der Durchführung von Tests ist besonders darauf zu achten, dass diese durch geschultes Personal durchgeführt werden, wodurch auch die richtige Interpretation der Ergebnisse sichergestellt und Fehlinterpretationen vermieden werden können.

Tests werden sowohl vom Unternehmen direkt durchgeführt, können aber auch von einem beauftragten Personaldienstleister ausgeführt werden. Diese geben an, dass die Durchführung von Tests je nach Unternehmen und Kunde zwischen 10% und 90% variiert. Wenn ein Kunde dies wünscht, werden Persönlichkeits- oder Intelligenztests bei Shortlist-Kandidaten durchgeführt. Außerdem kommen Tests dann zum Einsatz, wenn Unsicherheit über den Bewerber herrscht und eine Absicherung bzw. Bestätigung der vorher getroffenen Einschätzung erfolgen soll.



## Assessment Center

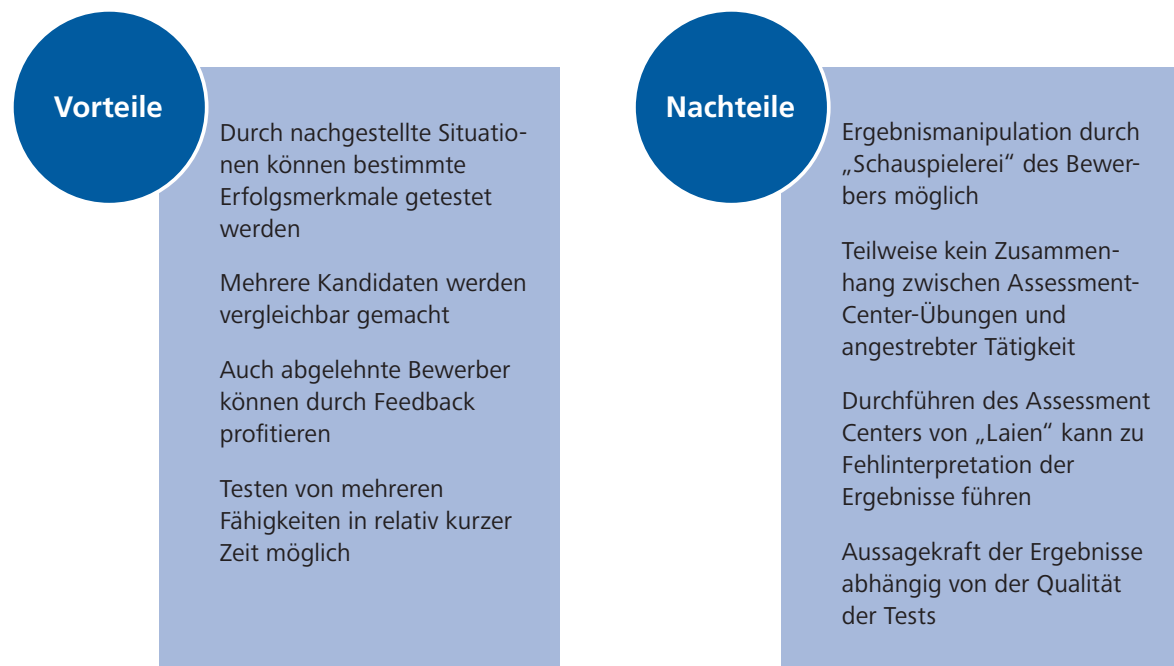
In der Regel setzt sich ein Assessment Center aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Präsentation
- Gruppendiskussion
- Postkorbübung
- Rollenspiel/Gesprächssimulation

Bei der Postkorbübung erhält der Bewerber einen Postkorb mit 15–20 Dokumenten, die innerhalb einer vorgegebenen, knappen Zeitspanne abzuarbeiten sind. Die dabei zu lösenden Probleme sind vielfältig und nicht ausschließlich beruflicher Natur<sup>9</sup>.

Assessment Center werden entweder selbst oder mit Hilfe eines externen Dienstleisters/Partners durchgeführt oder ein beauftragter Personaldienstleister nutzt dieses Verfahren zur Kandidatenauswahl. In jedem Fall aber sollten Sie nur von oder in Begleitung von Psychologen durchgeführt werden, um deren Qualität sicherzustellen. Je nach zu besetzender Position und Unternehmensbereich kann eine individuelle Anpassung der Bausteine erfolgen.

Bei Führungskräften werden Assessment Center in der Regel dann von einem Personaldienstleister durchgeführt, wenn der Kunde dies wünscht. Die Durchführung ist ebenfalls abhängig von der Unternehmensgröße.



## Referenzen

Teilweise werden zur Beurteilung Referenzen eingeholt. Diese können sowohl aus dem beruflichen Umfeld des Kandidaten (ehemalige Vorgesetzte, Kollegen), als auch aus dem persönlichen Umfeld (Familie, Freunde) stammen. Wichtig ist, dass bei der Einholung von Referenzen auf die notwendige Objektivität geachtet wird.

Der Personalentscheider bzw. der beauftragte Personaldienstleister muss in der Lage sein, wichtige Informationen über den Kandidaten im Gespräch herauszuhören sowie weitere Ansprechpartner zu erfahren.

Bei der Besetzung von Führungspositionen werden von Personaldienstleistern in den meisten Fällen Referenzen eingeholt.

<sup>9</sup> Quelle: [www.absolventa.de](http://www.absolventa.de) (August 2014)



# Strategische Personalplanung im Einkauf

## Strategische Personalplanung

### Aufgabe der strategischen Personalplanung

Die strategische Personalplanung oder Personalbedarfsplanung hat die Aufgabe, gegenwärtige und zukünftige personelle Kapazitäten im Unternehmen bereitzustellen<sup>10</sup>. Hierbei gilt es, die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- **Quantität:** Anzahl der benötigten Personalressourcen
- **Qualität:** Qualifizierung der benötigten Personalressourcen
- **Zeit:** Zeitpunkt des Bedarfs und der Verfügbarkeit
- **Ort:** Übereinstimmung des Bedarfs an verschiedenen Standorten mit Verfügbarkeit

Die zweite Aufgabe der strategischen Personalplanung besteht in der Bereitstellung von Entscheidungsalternativen.

Es stellt sich nun also die Frage, wie viele Mitarbeiter im Einkauf überhaupt benötigt werden und wie dieser Personalbedarf abgeleitet werden kann. Hierzu können sich Personalentscheider verschiedener in der Theorie existierender Verfahren bedienen:

1. **Schätzverfahren:** Zurückgreifen auf die Erfahrungen betrieblicher Experten und Führungskräfte<sup>11</sup>
2. **Statistische Verfahren:** Ermittlung des Personalbedarfs über den Zusammenhang zwischen einer bestimmten betrieblichen Größe und dem entsprechenden Personaleinsatz
3. **Organisatorische Verfahren:** Ermittlung unter Berücksichtigung der gewünschten Organisationsstruktur und unabhängig von der Arbeitsmenge
4. **Monetäre Verfahren:** Ermittlung des Personalbedarfs auf Basis zur Verfügung stehender Mittel.

Nachfolgend werden Beispiele aufgezeigt, wie die Ermittlung von Personalbedarf in der Praxis erfolgt:

- **Beispiel 1:** Die Ermittlung von Personalbedarf erfolgt auf Basis von Erfahrungsberichten (organisatorisch). Personalaufbau aufgrund von Neubesetzung oder in Folge einer Kündigung; Personalabbau aufgrund von Kürzungen
- **Beispiel 2:** Die Personalplanung orientiert sich an der Unternehmensplanung. Auf Basis der Unternehmensziele wird festgelegt, wie die Einkaufsabteilung aufgestellt sein muss. Diese Analyse erfolgt durch interne Führungskräfte (organisatorisch).
- **Beispiel 3:** Zur Personalplanung wird eine Expertenschätzung durchgeführt (organisatorisch), bei der die Mitarbeiteranzahl gegliedert nach strategischem und operativem Einkauf ermittelt wird.

Auch wenn ein Seitenblick auf die Kosten sicherlich sinnvoll ist, sollte möglichst auf die Verwendung monetärer Verfahren verzichtet werden.

Statistische Verfahren wurden in der Fachgruppe „Personal im Einkauf“ ebenfalls kritisch beurteilt. Diese haben zwar den Vorteil der Objektivität, es konnten jedoch keine sinnvollen Kennzahlen identifiziert werden, um den Personalbedarf speziell für den Einkauf zu ermitteln. Der Ansatz, die benötigte Mitarbeiteranzahl anhand des Einkaufsvolumens zu ermitteln, wird nicht als sinnvoll erachtet.

## Einstiegsmöglichkeiten im Einkauf

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 operativen Einkäufer bis hin zum Einkaufscontroller, bietet jedoch ein breites Spektrum an Ein-

<sup>10</sup> Quelle: ddn-Netzwerk, [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de) (Letzter Zugriff: 30.04.2014)

<sup>11</sup> Quelle: RKW Kompetenzzentrum (2010)



stiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Unternehmen haben die Möglichkeit, bereits früh mit Hochschulen zu kooperieren und so den ersten Kontakt zu potenziellen Nachwuchskräften herzustellen.

### Studium

Aufgrund der zunehmenden Einbettung der Schwerpunkte „Einkauf“ und „Beschaffungsmanagement“ in Lehrpläne und -inhalte, können Studenten bereits vor Ihrem Berufseinstieg erste Erfahrungen und Einblicke in diesen Bereichen sammeln. Als Voraussetzung für einen guten Einstieg im Einkauf kann ein Studium der Wirtschaftswissenschaften oder des Wirtschaftsingenieurwesens von Vorteil sein. Immer häufiger werden aber auch spezielle Bachelor- oder Master-Studiengänge mit den Schwerpunkten Einkauf oder Beschaffungsmanagement angeboten, die als Vollzeitstudium oder berufsbegleitend absolviert werden können. Zu beachten ist, dass ein Studium einen guten Mix zwischen kaufmännischen und technischen Kompetenzen vermitteln sollte. Dies ist nicht nur ein Kriterium bei Technischen Einkäufern, sondern kann – wie bereits erwähnt – aufgrund der aktuellen technischen Entwicklungen für alle Mitarbeiter im Einkauf vorteilhaft sein.

### Praktika

Während des Studiums besteht die Möglichkeit, über ein Praktikum erste Berufserfahrungen im Einkauf zu sammeln, die für die weitere Laufbahn von Vorteil sein können. Praktikanten unterstützen die Einkaufsabteilung, indem sie Ausschreibungen und Anfragen vorbereiten, Präsentationen erstellen oder Recherchen durchführen. Sie übernehmen außerdem die Datenerfassung und führen kleinere Projekte durch. Eine Voraussetzung für ein Praktikum im Einkauf ist ein Studium des Beschaffungsmanagements, 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.

### Traineeprogramme

Immer häufiger werden auch im Einkauf Traineeprogramme durchgeführt – ein Trend, der sich in den vergangenen Jahren zunehmend entwickelt hat. Gründe hierfür sind zum Einen die altersbedingte Fluktuation im Einkauf sowie generelle Veränderungen im Unternehmen. Aufgrund der Schwierigkeit, gut ausgebildete Mitarbeiter zu rekrutieren, gehen Unternehmen dazu über, ihre Einkäufer selbst auszubilden und zu qualifizieren. Arbeitgeber können so außerdem die Möglichkeit schaffen, den Unternehmensbereich Einkauf kennenzulernen.

Vor Beginn sollte sich das Unternehmen im Klaren sein, welche Voraussetzungen zur Implementierung eines Traineeprogramms geschaffen sein müssen und wie die inhaltliche Gestaltung sowie Betreuung eines Trainees ablaufen soll.

#### Leitfragen bei der Implementierung eines Traineeprogramms

- Ist eine Endposition im Anschluss an das Traineeprogramm vorhanden?
- Welche Kenntnisse sollen während des Traineeprogramms vermittelt werden?
- An welchen Standorten soll der Trainee eingesetzt werden?
- Ist ein Auslandseinsatz vorgesehen?
- Welche begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen sollen genutzt werden?
- Ist die Betreuung des Trainees gesichert?
- Sind die Kollegen/Kolleginnen über die Rolle des Trainees informiert?

Hinsichtlich der Gestaltung eines Traineeprogramms im Einkauf lassen sich in der Praxis einige Unterschiede feststellen. So variiert zum Einen die Dauer (12 bis 18 Monate), zum Anderen die Anzahl der Stationen, die ein Trainee durchläuft und die Verweildauer an denselbigen. Traineeprogramme können einen Auslandseinsatz beinhalten. Dieser ist allerdings nicht immer vorgesehen. Gründe hierfür können in der erschwerten Kontrolle und Steuerung liegen, da es über eine große Entfernung hinweg schwierig ist, eine ausreichende Betreuung des Trainees zu gewährleisten.

Um ein Traineeprogramm überhaupt implementieren zu können, ist an erster Stelle die Zustimmung und Unterstützung des Managements erforderlich. Vor dem Start sollte außerdem ein fertiges Konzept zu Inhalt, Gestaltung und Organisation des Traineeprogramms vorliegen.

Im Idealfall bekommt der Trainee einen Paten zur Seite gestellt und wird von diesem während des gesamten Traineeprogramms betreut. Dies geschieht in regelmäßigen Treffen und Gesprächen. Als Mentor kommt sowohl der Vorgesetzte in Frage, aber auch ehemalige Trainees, die das Programm bereits durchlaufen haben. Ein regelmäßiges Feedback und die damit verbundenen Handlungsempfehlungen werden von Berufseinsteigern als sehr wichtig und hilfreich empfunden. Trainees sollten langfristig im Unternehmen eingesetzt werden, d.h. die Endposition nach dem Traineeprogramm sollte währenddessen bereits feststehen und es sollte eine entsprechende Vorbereitung auf diese Stelle erfolgen. Wichtig ist außerdem, dass die übrigen Mitarbeiter über Ziel und Ablauf des Traineeprogramms informiert werden, um den Trainee optimal unterstützen zu können.

### **Ausbildung**

In Deutschland gibt es aktuell keinen Ausbildungsgang, aus dem das Berufsbild des Einkäufers hervorgeht. Voraussetzung für die Tätigkeit als Einkäufer ist in der Regel eine Ausbildung zum/zur Groß- und Einzelhandelskaufmann/frau oder zum/zur Industriekaufmann/frau, in der neben anderen Abteilungen auch die Einkaufsabteilung durchlaufen wird.

Anders als in Deutschland wird hingegen in Österreich eine Ausbildung im Lehrberuf Einkäufer angeboten<sup>12</sup>. Die Ausbildung dauert drei Jahre und beinhaltet u.a. folgende Aufgaben:

- Beschaffung von Informationen über Einkaufsmöglichkeiten unter Inanspruchnahme von Informationstechnologien
- Durchführung von Beschaffungstätigkeiten unter Beachtung von Währungen, Zoll, Nebenkosten und Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Mitarbeit bei der Lieferantenbeurteilung
- Angebotsvergleich und -beurteilung
- Durchführung von Bestellvorbereitungen (Material, Waren und Dienstleistungen)
- Überwachung von Lieferterminen
- Durchführung von administrativen Arbeiten mit Hilfe der betrieblichen Informations- und Kommunikationssysteme
- Erstellung und Auswertung von Statistiken

### **Zusammensetzung eines Einkaufsteams**

Eine Führungskraft im Einkauf steht nicht nur vor der Herausforderung, qualifizierte Einkäufer zu rekrutieren, sondern diese im Anschluss in ein bestehendes Team zu integrieren. Hierbei muss das Team so zusammengesetzt sein, dass ein optimales Verhältnis aus technischem und kaufmännischem Wissen vorhanden ist. Durch die richtige Integration von Nachwuchskräften im Team kann außerdem beim Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter ein Know-how-Verlust vermieden werden.

### **Verhältnis Kaufleute und Techniker**

Generell ist es branchen- und unternehmensabhängig, wie das richtige Verhältnis zwischen Mitarbeitern mit kaufmännischem und technischem Hintergrund sein und wo der Schwerpunkt liegen sollte. Ein Mix aus beidem erscheint jedoch sinnvoll. Auch in einem sehr technikgeprägten Arbeitsumfeld sollte das Team zu einem gewissen Anteil aus Kaufleuten bestehen. Ein gewisses technisches Grundwissen sollte allerdings jeder Einkäufer (auch Kaufleute) mitbringen, um auf Augenhöhe mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung kommunizieren zu können. In einigen Unternehmen werden daher Einkäufer mit kaufmännischer Ausbildung entsprechend geschult.

<sup>12</sup> Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, <http://www.bmwfw.gv.at/>; (August 2014)

Neben kaufmännischen und technischen Kenntnissen ist eine hohe Sozialkompetenz im Einkauf wichtig, um erfolgreich in Austausch mit unterschiedlichen Unternehmensbereichen treten zu können und um intern und extern vermitteln zu können.

### **Verhältnis Hochschulabsolventen und Nicht-Hochschulabsolventen**

Auffällig ist, dass derzeitige Stellenangebote überwiegend Hochschulabsolventen ansprechen. Da es aber einerseits keine Ausbildung zum Einkäufer und andererseits in der Regel auch nur wenige Studiengänge gibt, stellt sich die Frage, warum Unternehmen fast ausschließlich Hochschulabsolventen suchen. In einem Einkaufsteam sollte daher ein guter Mix aus Hochschulabsolventen und Nichthochschulabsolventen (z.B. Industriekaufleuten) angestrebt werden.

Im Rahmen der strategischen Personalplanung sollte außerdem die Frage gestellt werden, ob es überhaupt genug Stellen für Hochschulabsolventen gibt oder ob diese nicht eine zu hohe Erwartungshaltung haben, um für Tätigkeiten mit operativem Schwerpunkt eingesetzt zu werden. Da diese Mitarbeiter möglichst schnell Perspektiven aufgezeigt bekommen möchten, wird eine solche Position unter Umständen nur als Karrieresprungbrett genutzt und als kurzfristige Station angesehen. Der Vorteil liegt hier bei Industriekaufleuten, mit denen eine solche Stelle langfristiger besetzt werden kann. Die Fluktuation insgesamt ist ebenfalls geringer, wenn das Team gemischt aufgestellt ist. Unter den Hochschulabsolventen wird der Abschluss Wirtschaftsingenieur von Personalentscheidern im Einkauf als qualitativ hochwertig beurteilt, da sie sowohl über technische, als auch über wirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Um diese allerdings langfristig im Unternehmen halten zu können, muss ihnen eine entsprechend gute Stelle angeboten werden.

### **Integration von Nachwuchskräften**

Zudem sollten Überlegungen angestellt werden, wie junge Mitarbeiter in ein Einkaufsteam integriert werden können und wie gleichzeitig dafür gesorgt wird, dass kein Know-how der erfahrenen Einkäufer verloren geht.

Vereinzelt wird in der Praxis der Versuch unternommen, Berufseinsteigern einen Mentor bzw. einen Paten zur Seite zu stellen, an den sie sich im Bedarfsfall wenden können. Dabei können Mentee und Mentor aus demselben Team kommen, dies ist allerdings kein Muss. Auch muss nicht zwingend ein großer Altersunterschied zwischen beiden Personen herrschen. Ein festgelegtes Vorgehen gibt es in den meisten Fällen nicht, sondern Treffen und Austausch zwischen Mentee und Mentor werden individuell festgelegt. Neben der Unterstützung der Nachwuchskräfte bietet ein solches Mentorenprogramm die Möglichkeit für das Unternehmen, positive und negative Kritik zu nutzen, um zukünftig Fehler zu vermeiden.

Die Aufgabe eines Mentors ist sehr zeitintensiv und kann einem Mitarbeiter nicht „aufgezwungen“ werden. Wichtig ist daher, dass der erfahrene Mitarbeiter diese Zeit gerne investiert und zwischen Mentee und Mentor ein Vertrauensverhältnis entsteht.

Für einen erfahreneren Einkäufer kann die Rolle des Mentors als 1. Stufe der Führungslaufbahn gesehen werden. So kann geprüft werden, ob ein Mitarbeiter in der Lage ist, junge Kollegen zu leiten und zu führen.

Die Aufgabe eines Mentors/Paten sollte langfristig angelegt sein, sodass dieser z.B. Einarbeitungspläne für seinen Mentee erstellt und diesen während der gesamten Einarbeitungsphase begleitet. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, das richtige Maß an Betreuung zu finden. Wichtig ist, dass junge Einkäufer auch selbst ihre Erfahrungen machen müssen und ihnen nicht alles vom Mentor abgenommen werden kann.

### **Umgang mit Mitarbeiterwechsel**

Als vorbeugende Maßnahme im Falle eines Mitarbeiterwechsels erfolgt in manchen Unternehmen eine regelmäßige Rotation im Einkauf. Der Zeitraum zwischen den Rotationen ist unterschiedlich. Er sollte jedoch nicht zu kurz sein, damit ein Einkäufer nach der Einarbeitungsphase auch tatsächlich noch die Chance hat, sich aktiv in Projekte einzubringen. Der Nachteil eines zu schnellen Wechsels besteht außerdem darin, dass nur noch der kurzfristige Erfolg eine Rolle spielt und langfristige Ziele weniger

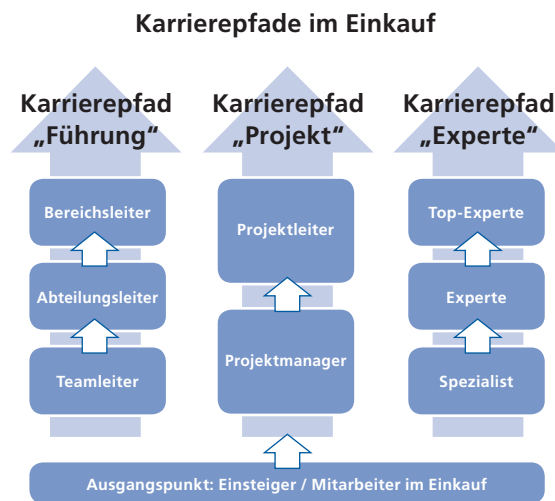
beachtet werden. Der Vorteil eines solchen Verfahrens liegt darin, dass ein neuer Stelleninhaber eine neue Sichtweise mitbringt und Neuheiten unter Umständen eher erkennt. Der Abschnitt „Job Rotation“ in Kapitel 6 beschäftigt sich ebenfalls mit dieser Thematik.

Wichtig ist, dass diese Wechsel seriös erfolgen. So sollten einem Mitarbeiter zwei alternative Stellen angeboten werden, aus denen er auswählen kann.

Eine weitere Maßnahme ist eine Risikoanalyse, in der festgelegt wird, welche Schlüsselpositionen in jedem Fall immer besetzt sein müssen. Für diese Positionen wird ebenfalls eine Vertretungsregelung festgelegt (z.B. Mutterschutz, Elternzeit, Krankheit).

### Karrieregestaltung im Einkauf

Die Fachgruppe „Personal im Einkauf“ hat in der Vergangenheit die Frage diskutiert, welche Karrierewege im Einkauf prinzipiell möglich sind und ob es hierfür festgelegte Entwicklungspfade gibt. Als Ergebnis dieser Diskussion wurden drei Karrierepfade definiert: „Führung“, „Projekt“ und „Experte“. Die Stationen dieser Pfade werden in der folgenden Abbildung dargestellt.



**Abbildung 3: Karrierepfade im Einkauf**

Durch die gleiche Ausrichtung der drei Karrierepfade soll deren Gleichwertigkeit deutlich werden. Zwar mag zunächst der Karrierepfad „Führung“ am Attraktivsten erscheinen, die Projekt- und Experten-Ausrichtung soll diesem jedoch keinesfalls untergeordnet werden, d.h. eine Position mit Personalverantwortung weist nicht automatisch eine höhere Wertigkeit auf. Einkäufer ohne Personalverantwortung können z.B. aufgrund eines sehr hohen persönlich zu verantwortenden Einkaufsvolumens eine ebenso große Einflussnahme erzielen.

Außerdem sollte klar sein, dass der Karrierepfad „Führung“ möglicherweise nicht als alternativer Pfad zu den beiden anderen dargestellt und nicht immer klar abgegrenzt werden kann. Auch Projektleiter oder Top-Experten im Einkauf leiten in der Regel ein Team aus mehreren Einkäufern, wobei die Teamgröße je nach Unternehmensgröße variieren kann. Dieser Pfad kann also als eine Art nachgelagerter oder ergänzender Pfad zu den beiden anderen verstanden werden.

Die Karrierepfade sind nicht als alternative Stationen zu verstehen, sondern als unterschiedliche Dimensionen einer Einkäufer-Laufbahn. Hat sich ein Mitarbeiter für eine bestimmte Ausrichtung entschieden, sollte dennoch jederzeit ein Wechsel möglich sein oder sogar angeboten werden. Zu Beginn einer Laufbahn sollten sinnvolle Positionen und Abläufe definiert werden.

Je nachdem, welchen Weg ein Mitarbeiter einschlägt, sind unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen nötig. Auch bei der Weiterentwicklung und Qualifizierung ist darauf zu achten, dass die relevanten Kompetenzen weiterentwickelt werden.

## **Führungskraft im Einkauf**

Führungskräfte im Einkauf haben die Aufgabe, ein Einkaufsteam – in der Regel bestehend aus mehreren Mitarbeitern – bestmöglich zusammenzusetzen und die einzelnen Mitarbeiter anzulernen und weiterzuentwickeln. Hierfür sollten soziale und persönliche Kompetenzen besonders stark ausgeprägt sein. Die Führungskraft ist ebenfalls fachlicher Ansprechpartner für seine Mitarbeiter, weshalb fachliche Kompetenzen ebenfalls vorhanden sein müssen. Konkret bedeutet dies, dass neben Führungskompetenzen außerdem Kommunikationsstärke, Durchsetzungsvermögen sowie ein souveränes Auftreten gefragt ist und ebenso die Fähigkeit, andere für neue Ideen zu begeistern. Weiterbildungsmaßnahmen zu Themen wie Konfliktmanagement, Aufbau von Führungskompetenzen, Kommunikation sind hier denkbar.

## **Experte im Einkauf**

Experten im Einkauf sind Ansprechpartner für Fragen zu einer bestimmten Warengruppe oder einem Beschaffungsmarkt. Sie beschaffen spezielle und hochwertige Güter und müssen die relevanten (internationalen) Beschaffungsmärkte permanent beobachten und analysieren, um den Marktzugang sicherzustellen und um neue Märkte erschließen zu können. Je nach Zuständigkeit sollten regelmäßig die Kenntnisse zur entsprechenden Warengruppe bzw. zum Beschaffungsmarkt aufgefrischt und vertieft werden.

## **Projekteinkäufer**

Wie in Kapitel 3 bereits beschrieben, ist der Projekteinkäufer zuständig für alle relevanten projektspezifischen Beschaffungsaktivitäten und deren Koordination. Er betreut neue Projekte und führt hierfür eine Zeit- und Budgetplanung durch, weshalb besonders auf Methodische Kompetenzen geachtet werden sollte. Mitarbeiter im Projekteinkauf sollten durch Qualifizierungen z.B. zu Projektplanung, Projektsteuerung und Controlling oder Berichterstattung im Rahmen des Projektes gefördert werden.

In der Praxis existieren große Unterschiede hinsichtlich der Karriereplanung im Einkauf. In manchen Unternehmen sind keine klar definierten Karrierepfade vorhanden, andere wiederum haben – ähnlich wie oben abgebildet – Entwicklungswege für ihre Mitarbeiter definiert. Doch welche Perspektiven sollten einem Berufseinsteiger aufgezeigt werden und in welchem Detaillierungsgrad sollte dies geschehen? Zu Beginn der Karriere muss die Vielfalt im Einkauf aufgezeigt werden. Aktuell wird noch zu wenig dargestellt, welche Möglichkeiten und Perspektiven es gibt. In Stellenausschreibungen besteht dazu nur eine begrenzte Möglichkeit. Dennoch ist es nicht immer möglich, konkrete Wege schon zu Beginn festzulegen. Auch hier gibt es viele Faktoren, die Einfluss auf den Karriereweg nehmen können.

## **Fazit**

Es ist nicht möglich, allgemeingültige Karrierepfade im Einkauf zu definieren. Die Laufbahn ist stark abhängig von Faktoren wie Unternehmensgröße und Unternehmensstruktur. Einem Mitarbeiter sollten Perspektiven aufgezeigt werden, es sollte deutlich gemacht werden, dass der Unternehmen ein langfristiges Interesse hat. Ein konkreter Karriereweg kann jedoch nicht festgelegt werden.

» Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es nicht einfach ist, passende Einkäufer, die unseren Anforderungen entsprechen, „fertig“ auf dem Bewerbermarkt zu finden. Aus diesem Grund haben wir ein detailliertes, 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“. «

Roland Höger, Leiter Einkauf, Balluff GmbH

# 6 Arbeitsgestaltung

## Arbeitsbedingungen – Arbeitsplatzgestaltung

Die Frage nach der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist oft Bestandteil in den Überlegungen zu nichtmonetären Anreizen. Dabei geht es allerdings meist um Soft-Facts, wie z.B. Gesundheitsvorsorge oder Work-Life-Balance und weniger um die tatsächliche Gestaltung der Büroarbeitsplätze. Es gibt keine Konzepte, die sich nicht auch auf andere Unternehmensbereiche übertragen lassen, dennoch hat die Fachgruppe „Personal im Einkauf“ definiert, worauf bei der Gestaltung eines Arbeitsplatzes sowie des Arbeitsumfeldes eines Einkäufers zu achten ist.

### Bürogröße

Die Gestaltung der Büros reicht von Einzelbüros bis hin zu Großraumbüros. In Deutschland hat sich die Kultur der Großraumbüros bisher noch nicht wie in anderen Ländern durchgesetzt, in denen dieses Bürokonzept weiter verbreitet ist. Wichtig bei der Gestaltung eines Großraumbüros ist, dass ausreichend Ausweichmöglichkeiten in Form von Besprechungszimmern mit Telefonanlagen sowie Räumen für den Lieferantenempfang geschaffen werden. Für Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern (z.B. Vertragsgestaltung und -verhandlung) oder bei denen sensible Daten Inhalt der Gespräche sind, empfiehlt sich ein Einzel- oder kleines Gruppenbüro.

### Notebook/Laptop und Mobiltelefon/Smartphone

Bei einem gewissen Ausmaß an Reisetätigkeiten sollte ein Einkäufer sowohl einen Laptop, als auch ein Mobiltelefon besitzen. Hier kann über die Nutzung dieser Geräte während der Freizeit diskutiert werden. Mithilfe bestimmter Maßnahmen kann diese eingeschränkt werden (Beschränkung der Versand- und Empfangsfunktion auf bestimmte Uhrzeiten, Vermeiden von E-Mails durch den Vorgesetzten nach einer bestimmten Uhrzeit, um keine Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern auszulösen, Auswertung der Einzelverbindungs-nachweise, keine Voraussetzung einer ständigen Erreichbarkeit durch den Vorgesetzten). Es stellt sich allerdings die Frage, ob diese Maßnahmen tatsächlich vollständig umgesetzt werden können/sollten.

### Firmenwagen

Ob ein Einkäufer einen Firmenwagen besitzen sollte/darf, hängt von der Position im Unternehmen sowie von der Reisetätigkeit ab. Teilweise werden Dienstwagen auch als klassisches Instrument der Mitarbeiter-motivation verwendet und jedem Mitarbeiter in einer vorher festgelegten Position zur Verfügung gestellt.

## Gruppenarbeit im Einkauf

Ihren Ursprung hatte die Gruppenarbeit in der Industrie bereits in den 20er Jahren, wurde zu diesem Zeitpunkt allerdings nur von Großunternehmen und ausschließlich in der Produktion genutzt. Heute hat sich das Instrument der Gruppenarbeit zu einem Konzept innovativer Unternehmensführung entwickelt, welches auch in anderen Unternehmensbereichen Anwendung findet. Auch kleine und mittlere Unternehmen bedienen sich dieses Konzeptes.

### Ziele von Gruppenarbeit

- Bündelung von Kompetenzen und Kapazitäten
- Erhöhung der Flexibilität
- Beschleunigung und Verbesserung betrieblicher Abläufe
- Erzeugung von höherer Transparenz und Akzeptanz in anderen Fachbereichen
- Identifikation der Gruppenmitglieder mit Aufgabe, Abteilung und Unternehmen
- Produktivitäts- und Leistungssteigerung
- Ausweiten der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter
- Förderung des Innovationspotentials
- Erhöhung des Verständnisses für Entscheidungen durch stärkeren Einbezug der Mitarbeiter
- Verbesserung des Lieferantenmanagements

Auch im Einkauf ist Gruppenarbeit umsetzbar und wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

#### Merkmale von Gruppenarbeit

- Zeitliche Begrenzung (diese ergibt sich meist aus der Aufgabe bzw. aus dem Projekt heraus)
- Gruppenarbeit erfolgt meist losgelöst vom Tagesgeschäft
- Gruppenarbeit erfolgt meist losgelöst von Hierarchie-Ebenen
- Gruppenarbeit im Einkauf ist häufig der Projektarbeit sehr ähnlich, in der mehrere Mitarbeiter gemeinsam ein Projekt bearbeiten

Bei der Gruppenarbeit im Einkauf lassen sich vier Dimensionen unterscheiden:



Abbildung 4: Arten von Gruppenarbeit

#### 1. Organisatorische Unterscheidung

Hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung im Unternehmen kann zunächst zwischen der Gruppenarbeit in der Einkaufsabteilung und der abteilungsübergreifenden Gruppenarbeit unterschieden werden.

Bei der Gruppenarbeit in der Einkaufsabteilung hat eine Gruppe von Einkäufern eigenverantwortlich die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen; teilweise verfügt diese Gruppe auch über Budgetverantwortung. Bei der abteilungsübergreifenden Gruppenarbeit ist neben anderen Unternehmensbereichen der Einkauf Teil der Gruppe.

#### 2. Einkaufsinterne Unterscheidung

Innerhalb der Einkaufsorganisation kann die Gruppenarbeit einerseits dazu genutzt werden, ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung gemeinsam zu beschaffen. Es können außerdem Gruppen von Einkaufsmitarbeitern zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen in der Einkaufsabteilung gebildet werden.

#### 3. Aufgabenbezogene Unterscheidung

Gruppenarbeit kann sowohl im operativen, als auch im strategischen Einkauf Anwendung finden. Bei der Gruppenarbeit im operativen Einkauf kann beispielsweise eine Gruppe von operativen Einkäufern für die Bestellabwicklung mehrerer Werke/Standorte zuständig sein. Im strategischen Einkauf kann das Instrument der Gruppenarbeit zur Verbesserung und Implementierung von Prozessen und Methoden genutzt werden.

#### 4. Regionale Unterscheidung

Neben der Gruppenarbeit auf nationaler Ebene kann diese natürlich auch in einem internationalen Umfeld und länderübergreifend stattfinden. Durch die vorhandenen technischen Möglichkeiten (z.B. Videokonferenzen) wird dies noch erleichtert. Es besteht hier jedoch die Herausforderung, ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter an global verteilten Standorten zu schaffen.

Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit:

Vorteile	Nachteile
Produktivitätssteigerung	Konflikte in der Gruppe
Erhöhung der Flexibilität	Asymmetrische Arbeitsverteilung
Qualitätsverbesserung	Abstimmung in der Gruppe führen zu höherem Zeitaufwand
Größere Lerneffekte	Unklare Zieldefinition
Verbesserte Konfliktlösung	Fehlende Fokussierung
„Wir-Gefühl“ durch gemeinsame Aufgabe	
Höhere Mitarbeitermotivation	

Um das Konzept der Gruppenarbeit optimal umsetzen zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen nötig, die im Vorfeld getroffen werden und für das Team transparent gemacht werden müssen.

#### Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

- Klare Identifikation des Managements / Management als Sprachrohr
- Klare Rollendefinition (z.B. Gruppensprecher etc.)
- Pflicht der Rollenwahrnehmung
- Klar definierter Handlungs- und Entscheidungsspielraum; Definition der Kern- und Zusatzaufgaben
- Schaffen von Freiräumen für Mitarbeiter
- Definition von Gruppenzielen
- Implementierung einer Regelkommunikation; Gruppe muss Regeln im Vorfeld zustimmen bzw. Regel selbst definieren
- Definition einer sinnvollen Gruppenzusammensetzung
- Umfassende Information und Schulung aller Beteiligten im Vorfeld sowie regelmäßig nach Einführung

Zur Schulung aller Teammitglieder ist möglicherweise die Unterstützung eines externen Partners notwendig. Dieser kann zwar nur bis zu einer bestimmten Ebene beraten, kann aber hilfreich sein, wenn es darum geht, bestimmte Methoden im Unternehmen zu implementieren. Dennoch ist es nötig, dass die Einkaufsleitung hinter dem Konzept Gruppenarbeit steht und ebenfalls in der Lage ist, Mitarbeiter zu motivieren und mitzunehmen. Bei der Gruppenzusammensetzung kann eine externe Unterstützung zum Teambuilding ebenfalls hilfreich sein. Probleme können hier z.B. aufgrund kultureller Unterschiede auftreten oder mangelnder Bereitschaft einzelner Gruppenmitglieder.

Die Zielerreichung ist gemeinsame Aufgabe der Gruppe. Es sollten daher keine allzu detaillierten Ziele vorgegeben werden, allerdings sollten diese messbar und erreichbar sein und die Gruppenmitglieder müssen sich damit identifizieren können. Die Ziele sollten für die Gruppe als Gesamtheit definiert werden, persönliche Ziele einzelner Mitarbeiter können in Zielvereinbarungen festgehalten werden. Es sollte eine regelmäßige Kontrolle der Zielerreichung stattfinden, die Zeitabstände sollten hierbei nicht zu groß sein. Wie häufig eine Kontrolle erfolgt, ist allerdings abhängig von der Anzahl der Gruppentreffen.



Eventuelle Benefits für Gruppenarbeit müssen im Vorfeld festgelegt werden. Den Gruppenmitgliedern sollte jedoch in jedem Fall deutlich gemacht werden, dass ihre Mitarbeit in der Gruppe honoriert und positiv wahrgenommen wird.

### **Job Rotation**

Job Rotation wird zum Einen innerhalb der Einkaufsabteilung praktiziert, wobei hier die Rotationsdauer variiert (zwischen 2–5 Jahre). Ebenso kann Job Rotation auch funktionsübergreifend durchgeführt werden, was den Vorteil hat, neue Sichtweisen durch Mitarbeiter anderer Abteilungen zu erhalten. Zunehmend wird auch in anderen Unternehmensbereichen die Attraktivität des Einkaufs erkannt, weshalb es häufiger zu internen Wechseln kommt.

Ob Job Rotation seitens der Mitarbeiter als Anreiz wahrgenommen wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Hier kommt es z.B. darauf an, in welchem räumlichen Umfeld der Wechsel stattfindet. Ein mit einem Umzug verbundener Wechsel wird häufig von älteren Mitarbeitern nicht gewünscht, die familiär gebunden sind.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Frage, welche Zeitabstände optimal für einen Wechsel der Tätigkeit sind. Zum Einen soll der Mitarbeiter genügend Zeit haben, sich in seine Aufgabe einzuarbeiten zu können, zum Anderen soll das Unternehmen von einem solchen Wechsel profitieren. Zu kurze Zeitabstände führen dazu, dass der Mitarbeiter die Stelle bereits wieder wechseln muss, obwohl die Einarbeitung gerade erst abgeschlossen ist. Außerdem haben kurze Zeitabstände zur Folge, dass sich interne und externe Kunden sehr häufig an neue Ansprechpartner im Einkauf gewöhnen müssen, was unter Umständen die vertrauensvolle Zusammenarbeit negativ beeinflusst. Mit einer Rotation sollten dem Mitarbeiter Perspektiven geboten werden und ein Wechsel sollte stets mit einer Entwicklung verbunden sein.



## Personalspezifische Kennzahlen zur Erfolgsmessung

Aufgrund seiner wachsenden Bedeutung erfährt der Einkauf in den Unternehmen einen immer höheren Stellenwert. Im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen (z.B. Vertrieb) ist der Erfolg des Einkaufs jedoch nicht direkt sichtbar. Daher ist es wichtig, diesen zu messen und entsprechend darzustellen.

Es kann vorweggenommen werden, dass keine personalspezifischen Kennzahlen existieren, um speziell die Leistung des Einkaufs zu messen. Dennoch können aber Einkaufskennzahlen mit Mitarbeiterbezug erhoben und sinnvoll mit Kennzahlen der Personalabteilung kombiniert werden.

Die folgende Ist-Aufnahme zeigt, welche Kennzahlen in der Praxis u.a. am Häufigsten verwendet werden, um die Leistung des Einkaufs und somit auch der Einkaufsmitarbeiter zu messen<sup>13, 14</sup>.

- **Anzahl Bestellungen:** Alle Bestellungen (inkl. Abrufe aus Rahmenverträgen und Katalogsystemen, die sowohl durch den Einkauf, als auch durch andere Abteilungen getätigt werden) mit den Tätigkeiten von der Bedarfsentstehung im Einkauf bis zur Bestellung/Vertragsschließung inkl. Reklamationsbearbeitung und Lieferantenbewertung;

$$\text{Anzahl Bestellungen je Einkäufer} = \frac{\text{Anzahl Bestellungen}}{\text{Anzahl Mitarbeiter im Einkauf}}$$

- **Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge (Rahmenverträge):** Fakturiertes Bestellvolumen, welches durch langfristige Verträge/Rahmenverträge (festgelegte Preise bei wiederkehrenden Bedarfen) abgedeckt wird, die in der Regel eine Laufzeit von mindestens einem Jahr haben, ohne langfristige Projektverträge.

- **Kostenveränderungen:** Saldo aus allen erzielten Kostensenkungen und Kostensteigerungen im Vergleich zur Vorperiode;

$$\text{Kostenveränderung} = \frac{\sum \text{aller Kostenveränderungen} \cdot 100}{\sum (\text{Menge aktuell} \cdot \varnothing \text{ Stückkosten Vorjahr})}$$

- **Durch Einkauf verantwortetes Einkaufsvolumen:** Fakturiertes Bestellvolumen, welches in der Verantwortung des Einkaufs liegt und diesem direkt zugeordnet wird;

$$\text{Einkaufsvolumen je Mitarbeiter} = \frac{\text{Durch EK verantwortetes EKV in Mio.€}}{\text{Anzahl Mitarbeiter im EK}}$$

- **Reklamationsquote:** Beschreibt, welcher Anteil der Bestellungen Probleme in Bezug auf Qualität, Verfügbarkeit bzw. Verwendbarkeit aufweist. Die Reklamationsquote lässt sich pro Lieferung, Position oder Stück/Menge aufschlüsseln .

- **Durchschnittliche Bearbeitungszeit Bedarfsanforderung (BANF):** Durchschnittliche Bearbeitungszeit von BANF-Eingang bis zur Bestellung<sup>15</sup>.

Neben diesen Kennzahlen werden z.B. noch Aktivitäten zum internationalen Sourcing, die Anzahl an Lieferanten- und Standortbesuchen sowie Bestände (bei Rohstoffen) betrachtet.

<sup>13</sup> Quelle: BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“

<sup>14</sup> Quelle: BME-Umfrage TOP-Kennzahlen im Einkauf, 2013

<sup>15</sup> Quelle: BME-Einkaufskennzahlensystem, 2008

Unterschieden werden absolute und relative Kennzahlen. Absolute Kennzahlen dienen als Informationsbasis, während bei relativen Kennzahlen ein Bezug zwischen zwei Größen hergestellt werden kann. Relative Kennzahlen dienen zudem als Steuerungsgrundlage.

Folgende Aspekte müssen im Rahmen der Erfolgsmessung beachtet werden:

### **Schaffen eines einheitlichen Verständnisses**

Zunächst ist eine einheitliche Definition der einzelnen Kennzahlen nötig, da ansonsten keine Vergleichbarkeit über verschiedene Business Units, Standorte, Gesellschaften oder mit anderen Unternehmen gegeben ist. Wichtig bei der Auswertung von Kennzahlen ist außerdem, diese nicht isoliert, sondern in Zusammenhang miteinander zu betrachten<sup>16</sup>.

### **Einführung zeitgemäßer Kennzahlen**

Nicht alle der oben aufgelisteten Kennzahlen sind jedoch in der Lage, die veränderte Ausrichtung des Einkaufs aufgrund seiner steigenden Bedeutung wiederzuspiegeln. Viele traditionelle Kennzahlen beziehen sich auf die rein operativen Aktivitäten, z.B. Anzahl Bestellungen pro Einkäufer, Anzahl Anfragen pro Einkäufer, durchschnittlicher Bestellwert, Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter. Es handelt sich hierbei um rein quantitative Kennzahlen. Viele IT-Tools sind zudem nicht in der Lage, strategischere Kennzahlen zu liefern.

Es ist daher wichtig, neue Kennzahlen zu definieren, die die Neuorientierung des Einkaufs besser widerspiegeln. Dies können z.B. Kennzahlen zu Materialgruppen- und Lieferantenmanagement (z.B. Rahmenlieferverträge, QSV, Lieferantenreduzierung) sowie zu Lieferantenentwicklung und -bewertung (z.B. Termintreue) sein. Die Kennzahlen sollten außerdem die Komplexität einer Warengruppe widerspiegeln, um diese vergleichbarer zu machen (z.B. Anzahl Lieferanten pro Warengruppe, Struktur der Warengruppe, Einkaufsvolumen, Größe der Lieferanten in der Warengruppe, Potenzial zur Lieferantenentwicklung/-steuerung, LCC/BCC-Raten).

### **Einführung von Kennzahlensystemen**

Die Einführung eines Kennzahlensystems soll Transparenz bei der Leistungsmessung des Einkaufs schaffen und eine systematische Planung der Einkaufsziele ermöglichen. Durch ein entsprechendes System kann der Einkauf objektiv gesteuert und Schwachstellen können aufgedeckt werden. Die übersichtliche Darstellung unterschiedlicher Kennzahlen hilft dabei, positive und negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und erleichtert die leistungsorientierte Beurteilung der Einkaufsmitarbeiter. Um den Inhalt eines Kennzahlensystems zu definieren, ist es wichtig, die relevanten Kennzahlen auszuwählen und allein diese in die Betrachtung einzubeziehen. Zur besseren Übersicht kann eine Einteilung in operative, taktische und strategische Kennzahlen erfolgen.

Kennzahlen sollten außerdem zielgruppenspezifisch ausgewertet und aufbereitet werden, da nicht für jeden Einkäufer dieselben Kennzahlen relevant sind. Mit steigender Hierarchie nimmt hierbei der Detaillierungsgrad der Kennzahlen ab. Jedoch sollten bei der Darstellung der Einkaufsleistung auch die Fachbereiche als Adressaten einbezogen werden (z.B. Qualität, Entwicklung).

### **Zeitaufwand zur Erfolgsmessung**

Trotz der Bedeutung der Erfolgsmessung sollte allerdings darauf geachtet werden, wie viel Zeit tatsächlich für die Erfassung und Auswertung von Kennzahlen verwendet wird. Diese Zeit steht häufig nicht im Verhältnis zum Nutzen, da aufgrund einer gewissen Historie Kennzahlen erfasst werden, die nicht aussagekräftig sind und nicht genutzt werden. In der Regel erfolgt monatlich, teilweise auch jährlich, ein Reporting.

**Die im Mai 2014 gegründete BME-Fachgruppe „Wertbeitrag des Einkaufs“ hat sich dieser Themenstellung angenommen und wird hierzu in ihren zukünftigen Arbeitstreffen Inhalte und Lösungen erarbeiten.**

<sup>16</sup> Quelle: BME-Umfrage TOP-Kennzahlen im Einkauf, 2013

## 8 Attraktivität und Stellenwert des Einkaufs

Laut aktuellen Studien ist der Stellenwert des Einkaufs in den letzten Jahren stark gestiegen<sup>18</sup>. Der Einkauf gewinnt weiter an Bedeutung und ist verstärkt auf Augenhöhe zu anderen Unternehmensbereichen anzusehen<sup>18</sup>. Auch wird dieser Funktionsbereich immer öfter in strategische Unternehmensentscheidungen einbezogen und organisatorisch direkt an der Geschäftsleitung angesiedelt, was teilweise einem Generationswechsel in der Geschäftsleitung geschuldet ist. Dennoch wird die Wahrnehmung des Einkaufs noch nicht als gleichwertig zu anderen Unternehmensbereichen empfunden.

Beispiele aus der Praxis bestätigen teilweise die oben aufgeführten positiven Entwicklungen, allerdings herrscht an manchen Stellen weiterhin Nachholbedarf. Nach wie vor ist Maverick Buying ein bestehendes Problem in den Unternehmen. Der Einkauf wird von den einzelnen Abteilungen nicht einbezogen und auch die Geschäftsleitung trifft Einkaufsentscheidungen ohne dessen Beteiligung. Der BME hat Unternehmen befragt, ab wann der Einkauf in Beschaffungsprozesse einbezogen wird. Gemessen am Einkaufsvolumen, welches in seiner Verantwortung liegt (ohne Maverick Buying), ist er bei gut zwei Drittel des Spends frühzeitig eingebunden, wobei das Produktionsmaterial konstant die höchste Quote aufweist. Die Einbindung des Einkaufs bereits während der Bedarfsentstehung liegt bei 67%. Außerdem lässt sich feststellen, dass die frühzeitige Einbindungsquote bei Großunternehmen höher als beim Mittelstand ausfällt. Bei Nicht-Produktionsmaterial hingegen liegt die Einbindungsquote bei 45%.

Maßnahmen, mit denen sich der Einkauf besser positionieren kann, können sich einerseits an unternehmensexterne Empfänger, sprich Bewerber und potenzielle Mitarbeiter, richten, aber auch innerhalb des Unternehmens kann der Einkauf aktiv werden und sowohl die Geschäftsleitung, als auch andere Unternehmensbereiche von seinem Mehrwert überzeugen.

Im Folgenden sind interne und externe Maßnahmen aufgelistet, die in der Praxis angewandt werden.

Interne Maßnahmen	Externe Maßnahmen
Vorstellung der Einkaufsorganisation in anderen Abteilungen <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition der strategischen und operativen Aufgaben</li> <li>■ Aufzeigen der jeweiligen Ansprechpartner</li> <li>■ Aufzeigen von Savings</li> </ul>	Informationen und Hinweise an Lieferanten zu Prozessabläufen
Permanente Schulungen/Regelmäßige Information anderer Abteilungen	Beschaffungsmanagementportale
Geschäftsleitung muss als „Sponsor“ des Einkaufs auftreten und mit gutem Beispiel voran gehen (Beteiligung des Einkaufs in alle Entscheidungen, Verbot von Maverick Buying)	Zusammenarbeit mit Hochschulen (z.B. Unternehmenspräsentationen, Recruiting-Events)
Beiträge in Mitarbeiterzeitschrift	Auflistung der Karrieremöglichkeiten im Einkauf auf der unternehmenseigenen Karriereseite
Beiträge und Informationen im Intranet	
Vorstellen von Strategien vor Abteilungsleitern/BU-Leitern/Geschäftsleitung und Aufzeigen der möglichen Ergebnisse	

<sup>17</sup> Quelle: „Zukunft Einkauf – Trends in der Beschaffung“ (2010); Spring Procurement GmbH

<sup>18</sup> Quelle: „Purchasing Excellence Study“ (2011); Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH

<sup>19</sup> Quelle: BME-Umfrage TOP-Kennzahlen im Einkauf (2013); BME e.V.

Interne Maßnahmen	Externe Maßnahmen
Einkaufsrichtlinien	
Mitarbeiterbefragung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sammeln aktueller Probleme bei Zusammenarbeit mit dem Einkauf</li> <li>■ Ableiten von Maßnahmen und Lösungen</li> </ul>	

In der Praxis werden bereits einige Maßnahmen ergriffen, um die Attraktivität des Einkaufs sowohl intern, als auch extern darzustellen. Es lässt sich allerdings auch feststellen, dass im Einkauf im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen jedoch oft ein geringer Personalbedarf herrscht, weshalb im Verhältnis weniger Maßnahmen durchgeführt werden.

Zu beachten gilt es, dass durch Maßnahmen, z.B. durch Einkaufsrichtlinien, die Akzeptanz und die Wertschätzung des Einkaufs nicht „erzwungen“ werden kann. Es muss im Unternehmen die Einsicht einkehren, den Einkauf als wichtigen und wertvollen Partner wahrzunehmen. Alle Maßnahmen sollten also das Ziel verfolgen, zu dieser Einsicht beizutragen.

### Fazit

Der Stellenwert des Einkaufs hat sich in den letzten Jahren bereits verbessert, die Bedeutung und auch der Einfluss werden erkannt. Dennoch ist nach wie vor ein starkes Marketing durch den Einkauf nötig, damit die Attraktivität dieses Bereiches und die vielfältigen Karrieremöglichkeiten auch tatsächlich erkannt und wahrgenommen werden.

## 9 Anreiz- und Vergütungssysteme im Einkauf

Die Einkäufergehälter sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Zwar ist das Wachstum im letzten Jahr leicht zurückgegangen, trotzdem ist aber erkennbar, dass sich die wachsende Bedeutung des Einkaufs auch in den Gehältern der Einkaufsmitarbeiter widerspiegelt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Einkaufsgehälter in den letzten Jahren<sup>20</sup>. Dabei werden neben dem jährlichen Grundgehalt auch die Jahresbezüge eines Einkäufers betrachtet. Diese setzen sich aus Grundgehalt zuzüglich festen Sonderzahlungen, wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie den variablen Entgeltbestandteilen zusammen. 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 fast 70% der Einkäufer erfolgs- bzw. leistungsabhängige Vergütung<sup>21</sup>.

	2010	2011	2012	2013
Grundgehalt	70.850€	72.192€	72.853€	71.431€
Jahresbezüge	77.600€	76.100€	76.317€	76.800€
variable Bezüge	3.000€	10.000€	10.000€	10.000€

Das Gehalt eines Einkäufers ist jedoch nicht nur von konjunkturellen und wirtschaftlichen Faktoren abhängig, 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 auf diese Faktoren durch den Arbeitnehmer 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, die aus der BME-Gehaltsstudie 2013 hervorgehen.

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.

<sup>20</sup> Quelle: BME-Gehaltsstudie 2010, 2011, 2012, 2013

<sup>21</sup> Quelle: BME-Gehaltsstudie 2013

## Nichtmonetäre Anreize

» Zusatzvergütungen als Anerkennung für herausragende Leistungen sind ein starkes Motivationsmittel und werden nach meiner Einschätzung auch zukünftig von Seiten der Unternehmen eine Rolle spielen. Neben Bonifikationen werden zudem auch non-monetäre Motivationsanreize an Bedeutung gewinnen. In diesem Kontext sind u.a. arbeitnehmerfreundliche Rahmenbedingungen zu nennen, die den Mitarbeitern ermöglichen, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren oder die Pflege von Familienangehörigen zu erleichtern. Eine ausgewogene Work-Life-Balance und die Burn-Out-Prävention sind weitere wichtige Aspekte. Aktuelle Personal-Studien belegen: Nach Ansicht von 96 Prozent der Arbeitnehmer ist ein wertschätzendes Betriebsklima der wichtigste Faktor, um Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden. «

Stephan Buntrock, Leiter strategischer Einkauf Aggregate, Aerzener Maschinenfabrik GmbH

Doch nicht nur variable Gehaltsbestandteile, sondern auch nichtmonetäre Anreize können positiv zur Mitarbeitermotivation beitragen. Gerade vor dem Hintergrund der Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern neben den monetären Anreizen immer häufiger auch Anreize in nichtmonetärer Form. Diese lassen sich in drei Bereiche unterteilen: nichtmonetäre Anreize bezogen auf die Arbeitsaufgabe, nichtmonetäre Anreize bezogen auf die Arbeitsbedingungen sowie bezüglich der sozialen Unterstützung.

Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele:

Nichtmonetäre Anreize		
Bezogen auf die Arbeitsaufgabe	Bezogen auf die Arbeitsbedingungen	Soziale Unterstützung
Übertragung von mehr Verantwortung / Jobenrichment	Home-Office	Gesundheitsmanagement / Gesundheitsvorsorge
Weiterbildungen	Team-Events	Unterstützung von Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen
Einzel-Coaching / Team-Coaching	Auslandseinsätze bei ausländischen Standorten	Unterstützung bei der Kinderbetreuung
Begleitung durch einen Mentor	Unterstützung ehrenamtlicher Verbandsarbeit	

### **Home-Office**

Im operativen Einkauf lässt sich das Home Office-Konzept in der Regel nicht umsetzen, während dies im strategischen Einkauf teilweise möglich ist.

### **Gesundheitsvorsorge**

Einige Unternehmen arbeiten mit Krankenkassen zusammen und stellen ihren Mitarbeitern diverse Angebote zur Gesundheitsvorsorge zur Verfügung (z.B. Rückentraining, Fitnesstraining, Informationsveranstaltungen, Gesundheitstage etc.).

### **Kinderbetreuung**

Das Angebot eines betriebseigenen Kindergartens ist die Ausnahme. Dennoch erfolgt in vielen Unternehmen eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung, z.B. durch spezielle Räumlichkeiten, in denen Kinder der Mitarbeiter kurzfristig untergebracht werden können, Unterstützung bei der Suche nach einer Tagesmutter, Angebot von Ferienspielen usw.

» Und der Trend wird sich noch weiter fortsetzen. Wir bei Balluff arbeiten schon seit vielen Jahren mit Zielvereinbarungen. Wichtige Messgrößen in diesem Kontext sind der Unternehmenserfolg und das Erreichen persönlicher Ziele. Immer wichtiger werden aber auch nicht-monetäre Anreize, z.B. Job-Rotation, Kinderbetreuungsplätze, gesundheitsfördernde Angebote und ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm. «

Roland Höger, Leiter Einkauf, Balluff GmbH



## 10 Praxisreport: „Vom Talent zum Topmitarbeiter“

TALENTMANAGEMENT. Einkaufsorganisationen sind nicht mehr nur für die Versorgung verantwortlich. Sie müssen auch Beiträge für Produktqualität, Innovationen und das Unternehmenswachstum leisten. Aber passendes Personal ist knapp. Firmen führen darum verstärkt Trainee-Programme durch, um Mitarbeiter mit hohem Potenzial zu entwickeln und zu binden. BIP zeigt Beispiele.

Talentmanagement ist bei der LSG Lufthansa Service Holding mit weltweit 450 Einkäufern ein großes Thema. „Wir wollen unsere strategische Kompetenz ausbauen. Am oberen Ende des Karrierepfads, im strategischen und globalen Einkauf, haben wir Bedarf“, so Marc Scholten, Vice President Procurement im indirekten Einkauf. „Die Gehaltsstruktur in unserer Industrie erfordert, jüngere Leute extern zu rekrutieren oder bestehendes internes Personal zu entwickeln.“ Zwei Talente haben seither verschiedene Stationen des Trainee-Programms im Einkauf durchlaufen; einen der Mitarbeiter hat Scholten jetzt übernommen. Scholten, selbst mit Hintergrund in der Personalentwicklung, arbeitet derzeit an einem Personalentwicklungskonzept mit Schwerpunkt strategische Kompetenzen.



Mehrgleisig fahren. Junge Talente zu identifizieren, aber auch Kollegen zu fördern und weiterzuentwickeln, hat für Petra Eberlein-Kemper, Einkaufsleiterin bei der Commerzbank AG, hohe Priorität: „Wenn wir als Einkauf ein gutes Standing haben wollen, dann brauchen wir gutes Personal.“ Die Bank sucht über Karrieremessen und Hochschulprogramme geeignete Trainees, die dann in einem Praktikum getestet werden – junge Leute, die eine andere Denke mitbringen, breit aufgestellt sind und einen internationalen Hintergrund einbringen. „Wir legen die Latte für Trainees recht hoch“, so Eberlein-Kemper. Trainee-Programme gibt es bei der Commerzbank schon seit Jahren, im Einkauf seit 2008.

Für die Suche geeigneter Kandidaten kann die Einkaufsleiterin mittlerweile auch auf ein Netzwerk von Nachwuchskräften an deren ehemaligen Universitäten zurückgreifen: „Man muss mehrgleisig fahren und auf die Qualität schauen.“ Das ist zeitintensiv. Vorgaben für Ausschreibung und Auswahl werden über eine elektronische Plattform für Nachwuchsmanagement gesteuert, die den Einkauf und die Rekruter in der Personalabteilung verknüpft.

Nachholbedarf im Mittelstand. Talentierte Kandidaten allein reichen nicht aus. Die Unternehmen, vor allem im Mittelstand, müssen besondere Incentives bieten, da sie für potenzielle neue Fachkräfte oft weniger attraktiv erscheinen als Markenunternehmen und internationale Konzerne. Beim Edelstahlrohrhersteller Schoeller Werk mit Sitz in der Eifel bildet das Trainee-Programm nur einen Baustein eines umfassenden Weiterbildungskonzepts. In diesem Rahmen vergibt Schoeller zielgerichtete Stipendien in ausgewählten Fachbereichen und gewährt Gebühren, Fahrtkosten und bezahlte Freistellung, wenn Mitarbeiter ein fachbezogenes Studium oder den Fachkaufmann Einkauf/Logistik absolvieren. Ein Förderprogramm unterstützt zudem finanziell die private nebenberufliche Weiterbildung von Mitarbeitern, etwa zum Betriebswirt.

Abgestimmtes Trainee-Programm. Ein erkanntes Talent aus dem Unternehmen, das zuvor in der Abendschule seinen Bachelor gemacht hatte, bewarb sich auf die Stelle im Einkauf. Erste Berührung mit dem klassischen Einkauf hatte sie schon in ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau. Nun erkannte sie, dass der Einkauf von Schoeller im Wandel ist, neue Methoden wie elektronische Beschaffung nutzt und überdies interessante Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Im ersten Jahr durchläuft die junge Frau alle Stationen im operativen und strategischen Einkauf. Auf dem Programm steht auch ein monatliches Feedbackgespräch mit der Führungskraft als Teil des Coachings beziehungsweise des externen eng mit

der Personalabteilung abgestimmten Schulungsplans. „Das ist wie ein Trichter. Man beginnt mit den Grundlagen. Nach einem halben Jahr erkennt man schon, wo es hinführt“, so die Erfahrung von Uwe Peters, Bereichsleiter Einkauf. „Dann kann man eingreifen und steuern. Wir unterstützen und coachen, aber es kommt darauf an, was der Einzelne daraus macht. Im zweiten Jahr steigen wir dann in spezielle Aufgabenstellungen ein.“ Bei der Commerzbank laufen die Trainee-Programme zwischen zwölf und 18 Monaten. „Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich in den ersten Monaten Schwerpunkte bei Kandidaten herauskristallisieren, und wir überlegen dann konkret, in welche Richtung wir entwickeln und in welche Projekte wir den Trainee einbinden“, erklärt Carmen Herfurth, Projektmanagerin Einkauf. „Es macht keinen Sinn, jemanden von vornherein in eine Kategorie zu stecken. Wir greifen in das Programm ein. Es gibt zwar einen Durchlaufplan, den wir eng verfolgen, aber der ist nicht in Stein gemeißelt.“

Führungsaufgabe. Maßgeblich beeinflusst wird der Erfolg der Programme von der Betreuung der Trainees. Hier sind die Führungskräfte gefragt. Doch Coach oder Mentor ist für viele leitende Mitarbeiter eine Rolle, in die sie erst hineinwachsen müssen. „Ein Talent mit hohem Potenzial zu steuern bedeutet eine andere Herausforderung als einen Azubi anzuleiten“, sagt Uwe Peters. Der heutige Schoeller-Einkaufschef hat 2004 bei Toyota selbst ein Trainee-Programm durchlaufen. Er sieht sich in der Pflicht, das Talent in Abstimmung mit der Personalreferentin eng zu begleiten, zu fordern und zu fördern. Ehrliches Feedback inklusive. Das heißt auch, mehr Arbeitszeit zu investieren. „Früher habe ich hin und wieder eine Beurteilung oder ein Zwischenzeugnis geschrieben. Heute befasse ich mich einen Tag in der Woche mit Personalthemen.“ Die Verantwortung der Führung beginnt bei Schoeller schon in der Aus- und Weiterbildungsplanung. In Soll-Ist-Vergleichen wird ermittelt, welches Wissen und welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern in welcher Ausprägung vorhanden sind und welche Defizite es gibt. In Mitarbeitergesprächen werden dann Schulungsbedarf und Handlungspläne gemeinsam ausgewählt.



Einkauf braucht Personalentwicklung. Die Beispiele zeigen, wie wichtig das Zusammenspiel zwischen HR und Einkauf ist. Letzterer benötigt an die eigenen Bedürfnisse angepasste Impulse und Trainings – die Abteilung Human Resources braucht im Gegenzug eindeutige Anforderungen und stete Rückkopplung bezüglich des Verlaufs beziehungsweise des Erfolgs von Maßnahmen. Marc Scholten von LSG Sky Chefs sieht das genauso. „HR liefert zwar die Grundbausteine, aber unsere einkaufsspezifischen Anforderungen werden damit nicht

abgedeckt. Inhaltlich und methodisch entwickeln wir im Einkauf die Programme, wir lehnen uns aber an bestehende Personalentwicklungskonzepte an. Dabei unterstützt uns eine Personalreferentin. Wir erfinden das Rad nicht neu.“

Auch bei der Commerzbank sind die Trainees im Einkauf in das von HR gesteuert konzernweite Trainee-Programm integriert. Aber Procurement entwickelt seine eigenen Konzepte. „Wir sind eine Spezialfunktion“, sagt Petra Eberlein-Kemper. „Wir nutzen das Ausbildungsprogramm bei übergreifenden Themen wie Projektmanagement oder Prozessoptimierung. Was fachspezifisch ist, das stemmen wir selbst.“ Bei Schoeller ziehen Einkauf und Personalabteilung an einem Strang. „Sie brauchen eine Person in HR, die sich mit dem Einkauf beschäftigt. Im Mittelstand ist das ein Erfolgsfaktor“, sagt Einkaufsleiter Uwe Peters. Einmal im Monat tauscht er sich im Jour fixe mit einer Personalreferentin aus, die ihn in der Personalentwicklung unterstützt. Früher gab der Einkauf je nach Budget einmal im Jahr seinen Trainingskatalog ab. „Das ist nicht nachhaltig. Heute besprechen wir regelmäßig, wie das Training angekommen ist, wie es wirkt oder ob es Nachholbedarf gibt“, so Peters. Mit der Personalabteilung entwickelte der Einkauf kürzlich beispielsweise ein gemeinsames Kommunikationsseminar für Einkauf und Vertrieb.

Trainee-Programme als Karrieresprungbrett. Qualifizierte Talente zu gewinnen und auszubilden ist das eine, sie an das Unternehmen zu binden das andere. Trainee-Programme sind immer ein Investment. Deshalb steht dahinter meist ein konkreter Personalbedarf. „Bei uns werden Trainees auch eingestellt“, sagt Horst Crombach, Einkaufsdirektor Zentraleuropa beim französischen Baustoffhersteller Saint-Gobain. „Es ergibt keinen Sinn, Talente auszubilden und dann keine Planstellen bereitzuhalten.“ Crombach weiß aber auch, dass ein Trainee-Programm in einem großen Konzern als Einstieg in andere Funktionen attraktiv sein kann. „Es muss nicht lebenslänglich Einkauf sein.“ Dessen ist sich auch Marc Scholten bewusst. Er verzeichnete bisher keinen Abgang, in den LSG Sky Chefs zuvor Zeit und Geld investiert hat. „Das wird aber kommen.“ Verhindern könne man das nicht, aber gegensteuern, etwa indem man Verantwortung delegiere. „In unserem strategischen Einkauf arbeitet heute ein 29-jähriger Ex-Trainee, der einen Spend im mittleren zweistelligen Millioneneurobereich betreut. Über solch spannende Herausforderungen lassen sich Mitarbeiter binden.“

Scholten ist freilich auch bereit, Mitarbeitern zu helfen, wenn diese nach einiger Zeit andere Funktionen im Unternehmen kennenlernen möchten. „Vielleicht kann ich sie ja später erneut für den Einkauf interessieren, nachdem zusätzliche Fähigkeiten erworben wurden“, sagt er. „Unsere Trainees sind bisher alle bei der Commerzbank geblieben“, so die Erfahrung von Petra Eberlein-Kemper. „Die meisten bleiben im Einkauf, nur in Einzelfällen wird in einen anderen Bereich gewechselt. Ich finde es gut, wenn Kollegen aus dem Einkauf in den Konzern gehen und umgekehrt. Wir möchten das durchlässig gestalten, so dass der Einkauf eine Karrierestation ist, wie es im Industriebereich heute schon der Fall ist.“ Attraktiv genug ist der Einkauf für junge Leute ihrer Meinung nach in jedem Fall. „Wir haben heute einen modernen Einkauf. Das ist einer der coolsten Jobs, den man in einer Großbank haben kann. An keiner anderen Stelle hat man die Möglichkeit, in sehr jungen Jahren, frisch von der Uni, bestandenen Managern auf Lieferantenseite gegenüberzustehen. Man kann sehr viel Einfluss nehmen, früh Verantwortung tragen, ist vielleicht international unterwegs und bedient eine breite Palette von Produkten.“

## Wir über uns

### 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 9.000 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 Dienstleister

#### 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:

- Edelstahl- bzw. Stahleinkauf
- Einkauf bei Finanzdienstleistern
- Einkauf im Krankenhaus
- Einkauf in Stadtwerken
- Einkauf von IT/TK
- Einkauf von Reisedienstleistungen
- Einkauf von Frachten
- Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- Einkauf von Marketingdienstleistungen
- Facility Management
- Frauen im Einkauf
- Global Sourcing
- Indirekter Einkauf in der Logistik
- Nachwuchskräfte im Einkauf
- Öffentliche Auftraggeber
- Personal im Einkauf
- Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern
- Prozesse und Tools im Einkauf
- Seltene Erden
- Spieltheorie im Einkauf
- Strategischer Energieeinkauf
- Supply Chain Management
- Trends in der Logistik
- Value Management
- Wertbeitrag des Einkaufs
- Zoll und Sicherheit in der Lieferkette

## Darüber hinaus liegen u.a. 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

Telefon: 069 / 308 38 - 128  
E-Mail: [matthias.berg@bme.de](mailto:matthias.berg@bme.de)

### Carsten Knauer

Telefon: 069 / 308 38 - 132  
E-Mail: [carsten.knauer@bme.de](mailto:carsten.knauer@bme.de)

### Judith Richard

Telefon: 069 / 308 38 - 111  
E-Mail: [judith.richard@bme.de](mailto:judith.richard@bme.de)

### Gunnar Gburek

Telefon: 069 / 308 38 - 121  
E-Mail: [gunnar.gburek@bme.de](mailto:gunnar.gburek@bme.de)



**BME e.V.**

Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/30838-0  
Telefax: 069/30838-199  
[info@bme.de](mailto:info@bme.de)  
[www.bme.de](http://www.bme.de)



## HR4YOU-VMS

# Die Portallösung für die Personalbeschaffung

### HR4YOU-Knowhow & HR4YOU-Erfahrung

- › Dezentrales Genehmigungsverfahren
- › Zentrale Steuerung der Personalanfragen an bestimmte Personaldienstleistergruppen
- › Transparente und vergleichbare Personalangebote
- › Messung der Lieferantenperformance (KPI)
- › Sammelabrechnungs- und Gutschriftverfahren

