

# „Ich bin ein Veränderer, der das Gute bewahrt“

Gerd Hofmann hat großen Spaß an allem, was Menschen bewegt. Change, Motivation und Führung sind seine bevorzugten Themen. Wie kommt ein studierter Germanist und Politologe in den Einkauf? Mit BIP spricht der Leiter des globalen Einkaufs der Krauss Maffei Group über Erfahrungen, Erfolgsrezepte und Emotionen.



**D**er Einkauf ist heute in manchen Unternehmen erst da angekommen, wo er in den 90er-Jahren schon sein wollte“, sagt Gerd Hofmann. Sein persönlicher Blick reicht weit über die reine Einkaufsfunktion hinaus: „Für mich ist Einkauf zunächst Mittel zum Zweck. Man darf sich nicht nur auf das fokussieren, was gemeinhin vom Einkauf erwartet wird.“ Hofmann hat über zwei Jahrzehnte bei Unternehmen wie Daimler, Hugo Boss und Jungheinrich Einkaufsfunktionen etabliert und weiterentwickelt. Der 49-Jährige versteht sich als Change Agent, als crossfunktionaler Schnittstellenmanager. Das schließt die Perspektive von Zulieferern und Kunden ein. „Wir müssen Mehrwert bieten, Redesign-Ideen einbringen, neue Geschäftsmodelle anstoßen.“ Der Einkauf sei als Impulsgeber fürs Unternehmen besonders prädestiniert.

**Positiv schwäbisch.** Gerd Hofmann ist nach eigenem Bekunden „positiv schwäbisch. Nicht sparsam, sondern kostenbewusst.“ Eine Eigenschaft, die dem

Germanisten und Politologen mit Faible für Statistik schon bei seinem Eintritt „beim Daimler“ entgegenkam. Zunächst war er Werksstudent in der Produktion. Der Wechsel in den Einkauf kam durch besondere Fügung zustande: Bei einem Bewerbungsgespräch im Vertrieb wurde er vom Interviewer versetzt. Hofmanns Beschwerde bei der Personalabteilung brachte prompt den Vorschlag, in den Einkauf zu gehen. Das sollte sich als äußerst passend erweisen.

Nach seinem Einstieg im Materialeinkauf Pkw 1997 folgte im Jahr 2000 die Teamleitung für den Einkauf Federung, Dämpfung und Achsen. 2003 dann der Wechsel in den Entwicklungsbereich mit Fokus auf Controlling und Produktentstehung. „Einkauf hatte hier schon Mitte der 90er ein gutes Standing neben Produktion, Engineering und Sales“, sagt Hofmann rückblickend. Als Kontrapunkt gegen VW-Einkaufsvorstand Lopez habe man bei Daimler ein Win-win-Verhältnis im „Tandem“ mit Lieferanten angestrebt, gemeinsame Wachstumsperspektiven entwickelt und die Zulieferer bei der

Lokalisierung gefördert, beispielsweise in Südafrika und Asien.

**Boss, Odelo, Jungheinrich.** Der Wunsch, in ein mittelständisch geprägtes Unternehmen zu gehen, gab 2004 den Ausschlag für einen Branchenwechsel. Bei Hugo Boss galt es, den strategischen Einkauf aufzubauen. Hauptaufgabe war, ein neues Verständnis im Umgang mit Lieferanten zu entwickeln und die Kostenarbeit verstärkt in den

**„Zu viele Vorgaben verbauen den kreativen Freiraum des Einzelnen.“**

Fokus zu rücken. Das habe besonderes Fingerspitzengefühl erfordert: „Für unsere Designer, sprich ‚Kreative‘, waren damals Lieferanten noch ‚heilige Kühe‘, die man nicht mit Forderungen erschrecken durfte.“

Beim Automobilzulieferer Odelo in Geislingen erlebte Gerd Hofmann



**Gerd Hofmann**  
Leiter Globaler Einkauf  
Krauss Maffei Group, München

1968 Geboren in Winnenden  
1992–1996 Uni Konstanz, Politik-/  
Verwaltungswissenschaft;  
Uni Stuttgart, Politik und  
Germanistik  
1997–2004 Teamleiter Procurement &  
Supply/Leiter Prozesse,  
Controlling, Engineering;  
Daimler AG (Sindelfingen)  
bis 2008 Head of Strategic  
Procurement;  
Hugo Boss AG (Metzingen)  
bis 2010 Direktor Einkauf und  
Materialwirtschaft;  
Odello GmbH (Geislingen)  
bis 2015 Leiter Zentraler Einkauf;  
Jungheinrich AG (Hamburg)

dern und Lieferanten wird auch in Zukunft das höchste Gut sein, meint Gerd Hofmann. „Sind Lösungen gefragt, agieren Menschen und keine Maschinen. Einkäufer brauchen daher ein hohes Maß an Kommunikations- und Moderationsfähigkeit.“ Seine Leute sollen analytisch vorgehen und müssen sich schnell und flexibel in neue Themen und Technologien einarbeiten können. „Ich setze darum auf die Durchmischung von erfahrenen Mitarbeitern, die unser Unternehmen und unsere Produkte kennen, mit Externen, die unsere Teams mit anderen Erfahrungen und Sichtweisen bereichern.“

Sein Credo: „Führung darf nie rein deterministisch ausgerichtet sein. Zu viele Vorgaben verbauen den kreativen Freiraum des Einzelnen.“ Er selbst sei ein „Veränderer, der das Gute bewahrt“. Der bekennende „IT-Freak“ bescheinigt sich schmunzelnd eine „kindliche Neugier“, was zuweilen dazu führe, dass er zu viele Ideen über seine Mitarbeiter ergieße. „Ich muss mich dann bändigen.“

**China dienstlich und privat.** Im besonderen Fokus steht für ihn derzeit China. Noch werden alle Krauss Maffei-Maschinen weltweit baugleich gefertigt. In der Planung sind lokale Varianten für China. Das Feld bereitet seit 2016 Krauss Maffei's Mehrheitsaktionär, die China National Chemical Corporation (ChemChina). Eine Konstellation, die Gerd Hofmann schon aus privatem Grund entgegenkommt: Seine Ehefrau ist Chinesin. Sie hatte ihm einst als Werksleiterin und Vertriebschefin eines deutschen Ladenbauunternehmens am Verhandlungstisch gegenübergesessen. Jahre später traf man sich wieder.

Heute wohnen beide in Augsburg in einem Haus in der Nähe des Lechs, und wenn ihre Zeit es zulässt, wird Chinesisch oder Schwäbisch gekocht – manchmal auch eine Fusion aus beiden Küchen, zuweilen kombiniert mit italienischem Rotwein. Gerd Hofmann schätzt Primitivo und zu besonderen Anlässen einen guten Amarone.

Sabine Ursel, Journalistin

dann als Direktor Einkauf und Materialwirtschaft nach eigenem Bekunden eine „hochspannende, aber harte Zeit“. Wieder tummelte er sich auch außerhalb des Einkaufs, war unter anderem für den Verkauf der Anteile an einem Elektronikfertiger in Slowenien verantwortlich. Auf Odello folgten fünf Jahre beim Intralogistikunternehmen Jungheinrich in Hamburg. Hofmann professionalisierte hier den Konzern-einkauf und setzte dabei unter anderem auf den Aufbau eines internen Cost Engineering. Unter seiner Regie wurde das After-Sales-Geschäft für Traktionsbatterien mit eigener Marke neu aufgestellt und ausgebaut.

**Krauss Maffei.** Seit Anfang 2015 ist Gerd Hofmann nun an Bord der Krauss Maffei-Gruppe in München, die im März dieses Jahres ihr 180-jähriges Firmenjubiläum gefeiert hat. Bei dem weltweit führenden Hersteller von Maschinen und Anlagen zur Produktion und Verarbeitung von Kunststoff und Gummi arbeiten über 5.300 Mitarbeiter in den Geschäftsfeldern Spritz-

gieß-, Extrusions- und Reaktionstechnik. Hofmann führt den globalen Einkauf mit über 80 Mitarbeitern. Einkaufsvolumen: 850 Millionen Euro.

Schwerpunkt seiner Arbeit ist der Aufbau des Gruppeneinkaufs für sieben ursprünglich weitgehend autonom agierende Produktions- und Entwicklungsstandorte. „Anfangs gab es keine globalen Rollen, keine einheitliche Prozesslandschaft und eine sehr fragmentierte Kenntnis der Beschaffungsmärkte“, so Hofmann. Hilfreich sei hingegen das vorhandene Planungs- und Reportingtool für Einkaufsinitiativen gewesen. Hofmanns neue Leitplanken: standortübergreifende Materialgruppenstrategie und globaler Einkauf mit starken lokalen Einkaufsfunktionen, die unterhalb der Lead Buyer agieren. „Wir haben in Mitarbeiter und Systeme investiert, ein Business Warehouse aufgebaut und für alle relevanten Materialgruppen globale Strategien entwickelt.“

**Verändern und das Gute bewahren.** Die gute Beziehung zu internen Stakehol-