

Karriere im Einkauf: Parameter müssen stimmen

FACHKRÄFTEMANGEL. Viele Unternehmen halten händeringend nach gut geschultem Personal Ausschau. Wichtig für die erfolgreiche Suche ist eine professionelle Vorgehensweise. Wie ist die aktuelle Lage in Sachen Personal, Qualifizierung und Karriere? BIP hat sich umgehört.

Die Wechselbereitschaft von Experten in Einkauf und Supply Management hat seit der Corona-Krise deutlich abgenommen – das zumindest hat der Bonner Personalexperte Heiner Baerecke (Einwerk Consulting sowie Procurement Excellence Group) beobachtet. Die Gehaltsforderungen seien hingegen deutlich gestiegen. Die HR-Abteilungen könnten oder wollten vielerorts aber keine Kompromisse eingehen. Und so manches Unternehmen bremsen sich überdies auch selbst aus.

Der ehemalige Einkaufsleiter Baerecke ist seit vielen Jahren in Sachen Recruiting und Personalberatung tätig. Er sagt: „Viele Unternehmen agieren zu langsam im Prozess. Wechselwillige haben meist mehrere Optionen. Und wenn es dann teilweise mehrere Wochen dauert, bis ein Feedback erfolgt, ist es oft viel zu spät.“ Zudem hätten sich die Ansprüche von Arbeitnehmern seit Corona stark verändert: „Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, internationales Arbeiten etwa, was aber keine neue Erkenntnis ist. Arbeitgeber müssen sich einfach bewegen, sonst haben sie im Wettbewerb um die Talente auf Dauer das Nachsehen“, mahnt Heiner Baerecke.

Für alle Unternehmen beziehungsweise Einkaufsorganisationen gilt es derzeit, speziell zu analysieren: Wie ist man personell bei komplexen Themenbereichen wie Risikomanagement und Nachhaltigkeit aufgestellt? „Insbesondere in Sachen Lieferkettensorgfalts-



pflichtengesetz (LkSG) und Umgang mit der CO₂-Materie besteht bei Einkäufern erheblicher Schulungsbedarf“, betont Heiner Baerecke. Trotz dieser speziellen Anstrengungen muss freilich der übergeordnete Fokus auf „Veränderung“ der Organisation bestehen bleiben.

„Wer in hektischen Zeit meint, Qualifizierungsmaßnahmen im Einkauf eindampfen zu müssen oder sein Zögern auf mangelnde Zeit oder nicht vorhandene Kapazitäten schiebt, kann sein Geschäft nicht weiterentwickeln beziehungsweise verbessern“, sagt Demetrios Kappos, seit 2019 Vice Pre-

sident Global Procurement & SCM bei Eagle Burgmann. Das in Wolfratshausen ansässige Unternehmen ist Spezialist für industrielle Dichtungstechnik und hat als Teil der deutschen Freudenberg- und der japanischen EKK-Gruppe 2022 mit 5.650 Beschäftigten einen Umsatz in Höhe von 918 Millionen Euro erwirtschaftet.

Weiterbildungsfahrplan. Kappos hat in der rund 100-köpfigen Einkaufsorganisation eine Transformation eingeleitet und diese inzwischen auch global ausgerollt. Slogan: „Weg vom Service Provider – hin zum Value-added-Gener-“

rator.“ Der Einkaufschef will „mehr Know-how und Wertgenerierung in die Organisation hineinragen“, um so die Unternehmensziele besser mitsteuern zu können. Flankierend wurde das

und sorgte für zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen im Seminarhotel. Seither werden sukzessive rund 40 deutsche Commodity Manager (in Achtergruppen) in Präsenz in Sachen Methoden-

schafflichkeit und Nachhaltigkeit benötigt. Das LkSG und weitere gesetzliche Anforderungen wie das CSR-Reporting bringen Zusatzaufwand im Einkauf mit sich“, sagt Thomas Mademann. Mehr Aufwand erfordere entweder mehr oder produktivere Mitarbeitende. Digitalisierung, Business Intelligence und flexible KI-Anwendungen böten zwar rasch Hilfe – es brauche freilich IT-Kompetenz im Einkauf.

Attraktiv seien vor allem diejenigen Einkaufsabteilungen, die ein klares Zielbild verfolgten, die spannende, weil strategische Aufgaben zu bieten hätten und die mit modernen Technologien wie KI praktisch umzugehen wüssten. „Die herausfordernde Konjunktursituation wird in den nächsten Monaten für mutige Unternehmen Chancen bieten. Der bloße monetäre Anreiz verliert hingegen seinen Reiz“, meint Mademann. Leider glaubten noch zu viele Unternehmenslenker, dass es in der Krise alternativlos sei, Personal abzubauen.

Auch bei Mitarbeitergesprächen sei vielfach noch Luft nach oben: „Nur wer bewusst auf die Angstkarte verzichtet, erhält in der Regel ehrliches Feedback. Der Abgleich zwischen Anforderungsprofil, Fähigkeiten und Interessen sollte darum in offenen, wertschätzenden Gesprächen erfolgen.“

Hausaufgaben. Trotz der aktuellen Anforderungen, die sich zuletzt aus Corona, Gesetzen und Regularien sowie dem breiten Nachhaltigkeitsspektrum ergeben haben, dürfe das Kerngeschäft des Einkaufs nicht aus den Augen geraten, mahnt Verhandlungsexperte Hans-Christian Seidel von CSEI Consulting in Mühlthal.

Er verweist auf eine umgehend einzuleitende „Preisoffensive 2023“: „Einkäufer müssen die Chancen nutzen, die jetzt viele Märkte bieten – mit Blick auf die Preishistorien und das klare Ziel der Preisreduzierung.“ Seidel rät zu einem ausgewogenen Weiterbildungsmix aus Intensivierung von Verhandlungen, Teambuildingtraining, Geopolitikaspekten sowie Sonderprojekten wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung. »

„Veränderungen gilt es, mit aller Konsequenz einzuleiten, um Messer für die richtigen Schnitte zu schärfen.“

Demetrios Kappos, Eagle Burgmann

Dispo-Center am Standort Eurasburg aufgelöst und in ein Shared Service Center ins rumänische Brasov überführt – „was sehr gut funktioniert“, so Kappos weiter.

Die Schulungspyramide umfasst im Wesentlichen Individualmaßnahmen unter Rückgriff auf das Eagle-Burgmann-Portfolio der firmeneigenen Akademie sowie spezielle Commodity-Manager-Schulungen mit externer Unterstützung. Die Kompetenzen eines Commodity Managers (entscheidet und baut die optimale vertraglich abgesicherte Verbindung zu Lieferanten auf) und eines Procurement Operators (steuert den Bestellprozess anhand der Vorgaben des Commodity Buyers) wurden zunächst neu definiert. Dabei galt es auch, die prozessualen Veränderungen und damit die neuen Rollen bei den Mitarbeitenden zu verankern.

Im ersten Schritt ab 2020 wurden die in Deutschland ansässigen Commodity-Einkäufer in Sachen Strategie geschult. Später kamen die Komponenten Verhandlungstrainings und Einkaufswerkzeuge hinzu. Übergeordnete Ziele waren: einheitliches Vorgehen, eindeutige Positionierung und Sicherheit in der Argumentation. Die Maßnahmen werden durch den Wiesbadener Weiterbildungsanbieter Best Practice Institute (BPI) unterstützt; 2020 zunächst vor Ort in Präsenz und später online zur weiteren Vertiefung.

Demetrios Kappos hat sich auch von Corona nicht ausbremsen lassen. Man nahm zeitweise höhere Kosten in Kauf

wissen geschult. Seit Anfang 2023 sind auch die 27 globalen Commodity Manager (Mexiko, China, Italien, Türkei usw.) in die Maßnahmen eingebunden.

Wer hat Mitarbeiterprofile? Eigentlich liegt es auf der Hand, dass Einkaufsorganisationen klar und transparent herausarbeiten, welche Leistungen sie wie und mit welchen (neuen) Mitarbeitenden für das Unternehmen erbringen wollen – und worin der zu schaffende Mehrwert liegt. Das geschieht oft allenfalls rudimentär. Was ist also zu tun? „Die Aufbauorganisation gilt es zunächst, gemäß Zielen und Aufgaben zu gestalten. Dann sind entsprechende Mitarbeiterprofile zu definieren“, erklärt Thomas Mademann, Geschäftsführer der Essener GMVK Procurement GmbH.

Diese Profile matchen allerdings in aller Regel nur teilweise mit den verfügbaren Human Resources. Deshalb seien Aktionspläne zur Klärung wichtiger Fragen ratsam: Was ist über Trainings zu beheben? Wo braucht es IT-Lösungen zum Support? An welchen Schnittstellen ist Erfahrung nötig und wo erhofft man sich Impulse durch junge Talente? Eine solche Analyse sollte auch ergeben, welche Beschäftigten ihre Fähigkeiten besser in anderen Organisationseinheiten einbringen könnten als im „Einkauf 2025“.

Zusatzanforderungen. „Heute werden neue Fähigkeiten im strategischen Einkauf und in der Verbindung von Wirt-

Auf „Spielwiesen“ üben. Lässt sich in Seminaren Know-how in Sachen Digitalisierung, Business Intelligence und KI erlernen? Hans-Christian Seidel und Thomas Mademann erklären übereinstimmend: Es sei gut, sich erste Impulse in Seminaren zu holen. Echtes Know-how lasse sich freilich besser durch praktische Erfahrungen, also durch konkretes Tun erwerben – und das in kleinen Schritten. Mademann rät: „Erste Spielwiesen definieren und an einfachen Cases einfach mal üben. Man erkennt so den größten Handlungsdruck und kann dann einen klaren Plan für Initiativen zur Zielerreichung definieren.“

Auch Seidel fordert zu überlegtem Handeln auf. Er hat in seinen Seminaren festgestellt, dass Unternehmen in Österreich und in der Schweiz die derzeitigen Herausforderungen im Einkauf „sehr ernst“ nehmen würden. In Deutschland habe er hingegen eine wesentlich „intensivere bis hyperakribische und zuweilen hektische“ Bearbeitung in den Firmen zum Komplex Nachhaltigkeit beobachtet, was er „teilweise auf Dauerbeschallung der Medien“ zum Thema zurückführt.

Blick nach Asien. Personalexperte Hsiao J. Chiu, Managing Partner bei der auf Asien spezialisierten Personalberatung JP Contagi (Asia), betreut vom Stand-

ort Shanghai aus weitgehend Firmen aus der DACH-Region. Er weiß von Unterschieden bei den geforderten Jobprofilen zu berichten: „Wer Führungskräfte im Einkauf für China sucht, legt einen stärkeren Fokus auf Compliance und die Integrität des Kandidaten. Vertrauen ist ein besondere Faktor angesichts vieler Compliance-Verstöße.“ Gefragt sei ein Netzwerker mit belastbaren Kontakten zu den individuellen Entscheidungsträgern auf Lieferantenseite. Es gelte, Kompromissfähigkeit zu beweisen, insbesondere wenn ein Mangel an qualifizierten Lieferanten bestehe.

Wenn es um die Besetzung von Führungspersonal im Einkauf geht, soll JP Contagi für europäische Auftraggeber oft nach Ausländern für den Einsatz in China suchen. „Unabhängig von der jeweiligen Nationalität ist es unerlässlich, aussagekräftige Referenzauskünfte einzuholen, was im Übrigen auch für andere Funktionen gilt“, sagt Hsiao J. Chiu.

Cultural Fitness. Wer als chinesische Führungskraft in deutsch geführten Unternehmen Karriere machen will, muss nach den Erfahrungen von JP Contagi „cultural fit“ sein, das heißt: Bewerber sollten interkulturelle und kommunikative Fähigkeiten mit Erfahrung in einer ähnlichen Rolle bei ausländischen Firmen mitbringen. Was indes für alle Kandidaten für Positionen mit Führungsverantwortung gilt: „Wir suchen entscheidungsfreudige und -fähige Menschen, die offen, klar und transparent kommunizieren, die gut präsentieren können und die überdies als Teamplayer empathisch und fürsorglich zugleich agieren“, so Hsiao J. Chiu.

und fehlende emotionale Bindungsbemühungen um den Einzelnen.

Wie Hans-Christian Seidel rät auch Hsiao J. Chiu den in China agierenden Unternehmen zu laufenden Weiterbildungsmaßnahmen in Sachen Verhandlungen und Preisverständnis – neben intensivem Beziehungsmanagement mit Lieferanten (Aufbau, Entwicklung und Pflege), alles bei enger Überwachung der Lieferanten insbesondere in Sachen Qualität.

Expat-Karriere? Die Chance, in China als europäischer Expat eine Karriere zu starten, besteht im Prinzip weiterhin. Hingegen hat die Bereitschaft bekanntermaßen stark abgenommen. Viele Unternehmen haben seit Langem begonnen, ihr entsendetes Personal vorrangig aus Kostengründen sukzessive radikal zu reduzieren und stattdessen auf lokale Kräfte in China zu setzen.

Das immer rigidere chinesische Vorgehen und die dortigen teilweise als irrwitzig wahrgenommen Corona-Maßnahmen haben den Trend zuletzt massiv beschleunigt. Aber: Ohne Expats lassen sich die diffizilen Herausforderungen im Riesenreich nicht managen. „Die Bereiche Finanzen, Controlling und Qualitätsmanagement sind in China noch relativ schwach etabliert. Diese Positionen sollten mit Expats besetzt werden“, heißt es bei der IHK Pfalz. Gründe genug also, um bei der Personalauswahl sorgfältig vorzugehen.

Auch Personalexperte Hsiao J. Chiu sieht Berufserfahrung in China nach wie vor als Karriere-Booster. Wer dort schon früh mit viel beziehungsweise mehr Verantwortung betraut werde und sich auf heißem Pflaster durchzu-beißen verstehe, habe am Ende eine Reihe Trümpfe in der Hand – unter anderem könne man später auf ein internationales Netzwerk bauen.

Den Unternehmen rät er: „Analysieren Sie, wo und wann ein Lokalisieren von Fachkräften tatsächlich Sinn macht und wo es nach wie vor ‚heimische‘ Steuerung braucht.“

Sabine Ursel, Fachjournalistin

„Wir suchen entscheidungsfreudige und -fähige Menschen.“

Hsiao J. Chiu, JP Contagi Asia

ort Shanghai aus weitgehend Firmen aus der DACH-Region. Er weiß von Unterschieden bei den geforderten Jobprofilen zu berichten: „Wer Führungskräfte im Einkauf für China sucht, legt einen stärkeren Fokus auf Compliance und die Integrität des Kandidaten. Vertrauen ist ein besondere

Der Shanghaier Personalexperte weist aber auch darauf hin, dass Unternehmen oft ungenügende Kenntnisse des lokalen Arbeitsmarkts in China hätten. Ungenaue Anforderungsprofile und falsche Suchkanäle seien ebenso kontraproduktiv wie mangelnde Kommunikation mit den Mitarbeitenden