

Durch Denken Vorne Consult

Partner auf Augenhöhe

Kompetenzmanagement im Einkauf

Alle Einkaufsleiter reden vom Einkauf als „Partner auf Augenhöhe“, aber die Realität sieht häufig anders aus:

- keine Beteiligung in Entwicklungsprojekten
- Maverick Buying an allen Ecken und Enden
- der Vertriebler ist dem Einkäufer in der Verhandlung haushoch überlegen

Böse Zungen stellen dann die rhetorische Frage des Journalisten Werner Hadulla „Was wäre der Fachidiot ohne sein Fach“, aber das führt auch zu nichts.

Festzuhalten bleibt, dass das Thema „Kompetenzmanagement im Einkauf“ ein wichtiges ist. Das haben verschiedene Vorträge auf dem letzten BME-Symposium zum Ausdruck gebracht. Aber wenige wissen, wie sie es erfolgreich anpacken sollen. Wir glauben, dass vier Punkte erfüllt sein müssen, damit der Einkäufer seinen Business-Partnern auf Augenhöhe begegnet.

1. Ich muss es methodisch beherrschen

Mit Methodik ist das Handwerkszeug des strategischen Einkäufers gemeint wie Global Sourcing, Warengruppenmanagement, Produktkostenanalyse oder Lieferantenmanagement. Dieses lässt sich erlernen. Bevor Sie aber Ihre Mitarbeiter zu einem Seminar eines externen Anbieters senden, wäre zu prüfen, ob es nicht mehrere Mitarbeiter gibt, damit sich ein Inhouse-Seminar lohnt. Dann kann man das auch spezifisch auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens, Ihrer Produkte und Ihrer Warengruppen abstimmen. Dadurch erkennt der Mitarbeiter, dass die Methodik auch in seinem Unternehmen funktioniert und sich nicht nur für Großkonzerne und Massenfertiger eignet. Tipp: Auch Excel und Powerpoint sind Methodenwerkzeuge, in denen nicht jeder sattelfest ist. Aber bitte keine VHS-Schulung, sondern vielleicht einmal Tipps von Ihnen selbst.

2. Ich muss es inhaltlich beherrschen

Mit Inhalt ist zum einen das Know-how über die zu beschaffenden Güter gemeint. Und das sind neben der Lieferantenbasis auch die Teile und deren Fertigungstechnologien selbst. Dadurch kann man als Teammitglied in Entwicklungs-



Partner auf Augenhöhe heißt, die Bedürfnisse des anderen zu erkennen

projekten zeitnah Input leisten zu Konstruktionen oder Teilen. Wenn aber beispielsweise der Blech-Einkäufer über Blechbiegetechnologie und deren Kosten kein Know-how besitzt, dann braucht ihn dort auch keiner. Geben Sie demjenigen die Gelegenheit, etwa ein Seminar bei Maschinenbauer Trumpf zu (Link siehe unten) be-

schonungslose Offenheit. So kann der Einkäufer an einer Produktschulung teilnehmen, oder man veranstaltet jährlich ein Training über die neuen Produkte des Hauses für alle Einkäufer. Der Vorteil dabei ist, dass dieses Training intern ohne großen Aufwand durchgeführt werden kann. Tipp: Fragen Sie nicht „Was weißt du nicht?“,

Mitarbeiter	Müller				
Rolle	WG-Manager				
Kompetenz	Abweichung IST/SOLL	Priorisierung	Termin	Gruppe/Einzel	
Warengruppenmanagement	-20	1	Sep 14	Gruppe	
Verhandlung fortgeschr.	-10	2	Feb 15	Gruppe	
Elektr. Steuerungstechnik	-10	2	Jan 15	Produktschulung	
Selbststeuerung	-20	1	Okt 14	Einzelcoaching	
Unterschrift Vorgesetzter		Unterschrift Mitarbeiter			

Individueller Schulungsplan

suchen und sprechen Sie mit dem Entwicklungsleiter, dass er den Konstrukteur auch dorthin sendet, da dieser zum Thema Blech das letzte Mal vielleicht etwas in seiner Ausbildung vor 20 Jahren gehört hat.

Zum anderen ist das Know-how über die herzustellenden Produkte gemeint. Da das beim Berufseinstieg ins Unternehmen nicht für notwendig erachtet worden ist und der Einkäufer sich später auch nicht die Blöße geben will, fühlt man sich manchmal wie im Woody-Allen-Film „Was Sie schon immer über Sex wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten.“ Da hilft nur

sondern: „Würde es dir helfen, wenn du zu diesem oder jenem noch eine vertiefende Schulung bekommst?“

3. Ich muss es sozial beherrschen

Die ersten beiden Punkte sind klar, aber wer die notwendige soziale Kompetenz nicht mitbringt, den könnte wieder das böse Zitat des Fachidioten ereilen.

Denn „Partner auf Augenhöhe“ heißt auch, die Bedürfnisse des anderen zu erkennen. Angefangen bei Themen wie Projekt- und Konfliktmanagement für die interne Zusammenarbeit mit

den anderen Bereichen sowie kooperatives und konfrontatives Verhandeln mit den Lieferanten als externen Partnern. Ein Thema, das häufig unterschätzt wird, sind persönliche Defizite der Mitarbeiter (Selbststeuerung, Selbstsicherheit, echtes Zuhören). Das klassische Gruppentraining funktioniert hier meistens nicht, da sich diese Leute in großen Runden nicht öffnen. Viel effektiver sind hier Einzelcoachings. Durch Denken Vorne Consult hat die Erfahrung gemacht, dass man mit monatlichen Einzelmeetings von ein bis zwei Stunden pro Mitarbeiter viel erreichen kann.

4. Mach es!

Jedes Training ist nur so gut wie der Erfolg in der Anwendung. Deshalb empfiehlt es sich, die Umsetzung des Erlernten im Arbeitsalltag in Form eines Miniprojekts zum festen Bestandteil des Kompetenzmanagements werden zu lassen. Dadurch verankert sich die Methodik, das Technik Know-how oder der Hinweis aus dem Coaching. Und wenn es aufgeht, gibt es keine bessere Triebfeder mehr als den Erfolg selbst.

Tipp: Geben Sie auch den Freiraum für die Mitarbeiter, dass die Miniprojekte stattfinden können oder stimmen Sie sich mit Ihren Kollegen in den anderen Bereichen bei crossfunktionalen Aktivitäten ab.

Wer wo was benötigt, werden Ihnen die Mitarbeiter sagen, wenn Sie diese in ihrem Umfeld abholen und fragen. Ein Leitfaden zur Eigeneinschätzung entlang der notwendigen Kompetenzen hilft hierbei, systematisch die Trainingsfelder zu ermitteln. Auch ein Interview durch unabhängige Dritte kann helfen, damit nicht der Charakter eines Beurteilungsgesprächs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern entsteht.

Basierend darauf sollte man für den Mitarbeiter einen individuellen Schulungsplan erarbeiten, der über einen längeren Zeitraum angelegt ist. So können Schritt für Schritt die Kompetenzen aufgebaut werden, die den Einkäufer zu einem kompetenten Partner auf Augenhöhe machen. Frank Sundermann



www.durchdenkenvorne.de
www.mytrumpf.com/training