

# Strategen dringend gesucht

**Einkauf.** Lange als Stiefkind gehandelt, gewinnt die Abteilung vielerorts an Bedeutung. Doch auf dem Personalmarkt klafft eine Lücke: Die gefragten Alleskönner sind kaum vorhanden.

VON JÜRGEN LEIDINGER

Der Stellenwert, den eine Abteilung in den vergangenen Jahrzehnten hatte, lässt sich am Karriereverlauf der heutigen Bosse ablesen. „Sehen Sie sich die Geschäftsführer und Vorstände an“, sagt Gundula Jäger, Österreich-Geschäftsführerin von Kerkhoff Consulting. „Die kommen mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit aus dem Vertrieb, aus der Produktion oder aus dem Finanzbereich. Einkäufer muss man dagegen lange suchen.“

War die strategische Auseinandersetzung mit Beschaffung, Lieferanten-Management und Co. lange nur ein Lieblingkind produktionsintensiver Großunternehmen, rückten Wirtschaftskrise und gestiegene Rohstoffpreise die Kostenfrage quer durch die Branchen wieder ganz oben auf die Prioritätenliste. Langsam wurde klar, dass eine Einkaufsabteilung auf der Höhe der Zeit hier einiges bewirken kann.

## Aufholbedarf in der HR-Abteilung

„Das schlägt sich aber noch nicht in den Personalstrategien nieder“, sagt Stephan Penning, Geschäftsführer der auf Einkauf spezialisierten Personalberatung Penning Consulting. „Haben wir genügend qualifizierte Leute? Falls nicht, wo können wir sie finden? Solchen Fragen begegnet man eigentlich noch ungewöhnlich naiv.“ Gemeinsam mit Kerkhoff und dem Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (ÖPWZ) hat Penning der „Presse“ exklusive Daten über das Personalmanagement in heimischen Einkaufsabteilungen zur Verfügung gestellt (siehe Grafik). Schlüsselpositionen bleiben im Schnitt acht Monate lang vakant. branchen- und berufsgruppenübergreifend dauert eine durchschnittliche Nachbesetzung laut AMS dagegen nur ein Monat.



„Nur 20, 30 Prozent der Bewerber entsprechen den Anforderungen.“ [istockphoto]

Helmut Handel-Mazzetti kennt den Imagewandel der letzten Jahre, aber auch die Probleme aus eigener Erfahrung. Der Leiter des zentralen Einkaufs der Casinos-Austria-Österreichische-Lotterien-Gruppe hat seine Abteilung mit Pennings Unterstützung neu aufgestellt. Einige Mitarbeiter wanderten intern in andere Abteilungen. Der Einkauf selbst teilt sich nun auf in einen operativen und einen Support-Bereich sowie die neue Gruppe der strategischen

Einkäufer. Letzere sollen eher langfristiger orientiert arbeiten und quer durch die Unternehmensbereiche Optimierungsbedarf orten – sowohl quantitativ, im Sinne von Kosteneinsparungen, als auch qualitativ.

„Alle, die in diesen neuen dritten Bereich wechseln wollten, mussten sich der Potenzialanalyse unterziehen. Im Einvernehmen mit dem Betriebsrat gab es für die Mitarbeiter kein Risiko“, so Handel-Mazzetti. „Sollte das Potenzial

für den strategischen Einkauf nicht gegeben sein, blieben sie weiterhin in ihrer bewährten Stelle.“ Einzige Ausnahme war der Chef selbst, der sich ebenfalls der Analyse unterzog. Wäre die negativ ausgefallen, hätte das für eine Führungskraft natürlich verheerende Konsequenzen bedeutet.

## Alleskönner gefragt

Am Ende wechselte ein interner Mitarbeiter direkt in den strategischen Einkauf. Weiteren wurde das Potenzial bescheinigt. Vier Stellen mussten extern besetzt werden – was einige Zeit gedauert hat: „Wir brauchen eine hohe soziale Kompetenz – ein hohes Maß an Empathie, das es uns ermöglicht, uns sowohl in unsere internen Kunden als auch externe Unternehmen hineinzusetzen“, beschreibt Handel-Mazzetti die Anforderungen. „Im Grunde ist das Profil des strategischen Einkäufers sehr breit“, sagt Gundula Jäger. Neben ausgeprägten sozialen und Management-Kompetenzen brauche es das entsprechende methodische Rüstzeug. „Vielleicht 20, 30 Prozent der Bewerber für solche Positionen haben tatsächlich das notwendige Skillset. Das ist ein Riesensproblem für die Unternehmen“, sagt Personalberater Penning. „Sie müssen hier in Zukunft eher nach Potenzial und Talent als nach Kompetenzen einstellen.“

In den vergangenen Jahren kam die Aus- und Weiterbildungslandschaft etwas in Bewegung. Neben Institutionen wie dem Forum Einkauf des ÖPWZ etablierten sich auch Studiengänge und akademische Programme. Handel-Mazzetti absolvierte beispielsweise ein Intensivstudium für Einkaufsleiter an der Universität St. Gallen. Abseits der Kompetenzen, so sind sich die Experten einig, muss auch der Einkauf seinen Anteil leisten – und die eigenen Erfolge in Zukunft noch besser verkaufen.

## Personalmanagement: Einkauf als Problemzone

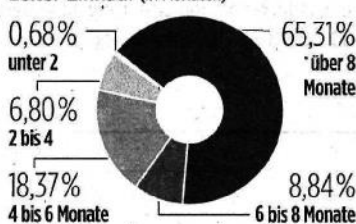
Interner Nachfolger für Schlüsselpositionen vorhanden



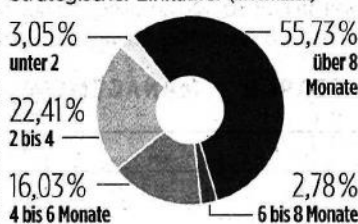
Die meisten externen Bewerber erfüllen unsere Anforderungen



Durchschnittliche Besetzungsdauer Leiter Einkauf (in Monaten)



Durchschnittliche Besetzungsdauer Strategischer Einkäufer (in Monaten)



QUELLE: Penning Consulting, ÖPWZ, Kerkhoff Consulting, (175 befragte Unternehmen)

GRAFIK: „Die Presse“ (HR)