



Foto: INFINITY - Fotolia.com

Die Stunde der Einkäufer

Wenn in Unternehmen Geld ausgegeben wird, sollte der Einkäufer an Bord sein und ein wachsames Auge auf Anschaffungen aller Art haben – ob Produktionsmaterial, Handyvertrag, Klopapier oder Gabelstapler. **TEXT:** Alexandra Rotter

„**E**s gibt einen altbewährten Spruch: Jeden Cent, den der Einkäufer nicht ausgibt, muss das Sales-Team nicht verdienen“, sagt Bibiane Sibera, Generalsekretärin des Forums Einkauf beim Weiterbildungsinstitut ÖPWZ. In Zeiten, in denen die Wirtschaft nicht mit sprudelnden Einnahmen gesegnet ist, wird dieses Thema hochaktuell. Die Devise heißt derzeit also Kosten senken bzw. niedrig halten – und das ist nicht zuletzt durch einen klugen und aktiven Einkauf möglich. Denn die Profis dieses Fachs haben den Markt im Blick, überprüfen regelmäßig die laufenden Verträge und suchen nach den jeweils günstigsten Lieferanten und besten Konditionen.

Nicht am Einkäufer vorbei. Was ganz selbstverständlich klingt, ist aber in vielen Unternehmen in den Hintergrund geraten. Nicht selten gehen Verkäufer am Einkäufer vorbei und zum Beispiel gleich zum Techniker, dem sie etwas verkaufen möchten. „Doch der Tech-

niker schaut nicht auf den Preis“, warnt Sibera. Daher sollte auch der Einkäufer, „der den Markt kennt und immer ein Auge auf die Wirtschaftlichkeit hat“, bei Verkaufsgesprächen dabei sein.

Koordinieren und vermitteln. In einem durchschnittlichen Industrieunternehmen verantwortet der Einkäufer laut Bibiane Sibera rund 45 % der Gesamtkosten – und trägt viel Verantwortung. Ein Top-Einkäufer kann somit unter Umständen auch in wirtschaftlich flauen Phasen dafür sorgen, dass die Gewinne steigen. Doch welche Eigenschaften und Fähigkeiten zeichnen einen Top-Einkäufer eigentlich aus? „Einkaufen kann jeder, aber professionell einkaufen kann nur, wer das Herz dazu hat“, sagt Günther Pressler, Logistikleiter bei der Salvagnini Maschinenbau GmbH im oberösterreichischen Ennsdorf. Pressler, der in dieser Funktion für Einkauf, Produktionsplanung und Materialwirtschaft verantwortlich ist, arbeitet seit mehr als 35 Jahren in

diesem Bereich. Er muss sich in dieser Rolle mit so unterschiedlichen Dingen wie Handyverträgen, Firmenautos, Bürostühlen, technischen Komponenten für die Produktion oder Klopapier befassen. In einem Maschinenbauunternehmen braucht er ein sehr gutes Technikverständnis, um einschätzen zu können, welche Anschaffung Sinn macht. Dennoch: Die Experten sind andere: „Ich sehe die Hauptaufgabe des Einkaufs darin, zu koordinieren und Vermittler zwischen dem Anforderer und dem Lieferanten zu sein.“ Er sei jene Schnittstelle, an der die kaufmännische Relevanz sichergestellt werde.

Der Preis ist nicht alles. Das ist nicht immer eine einfache Aufgabe. Schließlich wollen sich die Kollegen aus anderen Abteilungen nur ungern dreinreden lassen und schon gar nicht für bisherige oder laufende Auftragsvergaben kritisiert werden. Manchmal fällt dem Einkäufer auf, dass eine Leistung günstiger würde, wenn sie zugekauft, also außer Haus gegeben würde. Doch ein guter Einkäufer kommt nicht darum herum, diese Fakten anzusprechen. Schließlich weiß er in der Regel am besten über Preise, Lieferanten und Produktionsprozesse Bescheid. Außerdem kann er den Bedarf im Haus bündeln, also mehr bei einem Lieferanten einkaufen, und unterm Strich günstigere Konditionen und bessere Ergebnisse für das Unternehmen erzielen.

Prioritäten setzen. Günther Pressler versucht, alle Betroffenen einzubinden, um zu vermeiden, dass nur der Kostenfaktor im Fokus steht: „Man muss eine Entscheidung auf breite Füße stellen. Wenn sie nicht von oben vorgegeben wird, ist sie im Idealfall ein Prozess, wo sich alle wiederfinden – auch wenn ich es nicht jedem recht machen kann.“ Dass die Kosten nicht immer ausschlaggebend sind, macht Pressler an einem Beispiel deutlich: „Bei Hardware geht es aus meiner Sicht weniger um den Kosteneffekt. Nehmen wir einen Bürostuhl: Da geht es um zufriedene und gesunde Mitarbeiter.“ Die Rückengesundheit der Mitarbeiter sei hier viel wichtiger als ein günstiger Preis.

Juristische Kenntnisse nötig. Den besten Preis für einen Einkauf zu bekommen ist ohnehin nur ein kleiner Aufgabenbereich von Einkäufern. Insbesondere in kleineren und mittelgroßen Unternehmen brauchen sie auch juristische Kenntnisse. „Große Firmen haben Rechtsabteilungen, aber in vielen Firmen schließen Einkäufer durchaus große Verträge ab“, sagt der Jurist Peter Nedwed, der unter anderem an der seit mehr als 40 Jahren bestehenden Einkäufer-Akademie am ÖPWZ Recht unterrichtet.



Foto: Jürgen Fächle – Fotolia.com

In einer globalen Wirtschaft heißt das oft, dass Verträge auf Englisch verstanden werden müssen. Besonders heikel wird es, wenn andere Rechtssysteme – zum Beispiel das chinesische – ins Spiel kommen. Nedwed: „Als Einkäufer einer österreichischen Firma kann ich versuchen, mit meinem ausländischen Vertragspartner die Anwendung von österreichischem Recht zu vereinbaren.“ Ist das nicht möglich, weil zum Beispiel der Vertragspartner eine stärkere Position hat, „laufe ich Gefahr, für die Auslegung des Vertrags eine Rechtsordnung zu akzeptieren, die ich nicht kenne“.

Partnerschaften gestalten. Verhandlungsgeschick ist also eine der elementaren Fähigkeit von Einkäufern. Bei erfolgreichen Einkäufern geht es aber nicht darum, aus jeder Verhandlungssituation als Sieger hervorzugehen. Bibiane Sibera: „In der Einkäufer-Akademie versuchen wir den Teilnehmern klarzumachen, dass es um langfristige Partnerschaften geht, also um die Frage: Wie kann ich den Lieferanten zu einem Partner machen?“ Und Peter Nedwed betont: „Verhandeln heißt überzeugen – und nicht, den anderen über den Tisch zu ziehen.“

Die Nase stets am Markt. Ist ein Vertrag abgeschlossen, hört die Arbeit des Einkäufers nicht auf. Denn er sollte regelmäßig und aus Eigeninitiative laufende Verträge prüfen. Vielleicht ist es ja angezeigt, nach Alternativen zu suchen, weil zum Beispiel ein Lieferant in eine wirtschaftliche Schieflage gerät oder zu mächtig wird. „Erfolgreiche Einkäufer haben ihre Nase immer am Markt und stellen laufend Preis- und Konditionsvergleiche an“, sagt Bibiane Sibera. Dazu gehöre das Aufspüren geeigneter Lieferanten, der Aufbau, die Pflege und Beobachtung sowie notfalls auch die Trennung von Lieferanten. Besonders große Vorsicht sei im Umgang mit Monopolisten geboten, „aber auch diese brauchen Kunden“, erklärt Nedwed in den Kursen.

Lieferanten auch wechseln. Ein starker Einkäufer in einem Unternehmen ist derzeit sicher Gold wert. Doch dafür braucht er Verantwortung und muss wissen, was er selbst entscheiden darf. Manchmal werden Grundsatzentscheidungen von oben vorgegeben, die einen Einkäufer zahnlos erscheinen lassen – wenn zum Beispiel ein bestimmter Lieferant partout nicht gewechselt werden darf. Einkäufer Günther Pressler: „Wenn ich nie wechsle, weiß der Anbieter das auch“ – und kann sich mehr erlauben. Bibiane Sibera: „Ein Einkäufer soll ein gefragter Partner sein, der von Anfang an in Entwicklungen und Prozesse einbezogen wird.“

Öfter in die erste Liga. Für Bibiane Sibera und Peter Nedwed wäre es wünschenswert, dass die Leistungen des Einkaufs generell mehr gewürdigt werden bzw. ihr hoher Stellenwert erkannt wird, und dass Einkäufer verantwortungsvollere Positionen bekommen. „Traditionell wird der Vertrieb, also der Verkauf, als wichtiger erachtet, denn er bringt das Geld“, sagt Nedwed. Vielleicht werden Einkäufer künftig ja sogar öfter in die erste Führungsreihe vorgehen. Bisher ist das noch so gut wie nie der Fall, wobei eine der wenigen Ausnahmen beispielsweise die Firma Fronius bildet, wo der Einkäufer sogar in der Geschäftsführung sitzt.