

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wir wollen dieses Jahr publizistisch mit unserer Dezember-Ausgabe der NC News beschließen.

Personalfuktuationen stehen im Einkauf auf der Tagesordnung. Reibungsverluste und Diskontinuität in den Geschäftsabläufen sind die Folgen. Sie müssen das Rad nicht neu erfinden, um „Gute Einkäufer zu gewinnen und behalten“. Aber es lohnt sich doch, alle Kräfte anzuspannen, um ein ansprechendes Arbeitsumfeld mit reellen Chancen zu schaffen, und damit ihre Einkaufsmannschaft auch in Zukunft bei der Stange zu halten.

Gedanklich besuchen wir mit Ihnen das Werk Ihres Lieferanten, um dort ideenreich nach Einsparpotentialen Ausschau zu halten. Lesen Sie nach, wie wir uns den Besuch vorstellen „Wann haben Sie zuletzt Ihren Lieferanten besucht? Kosten senken durch Werksbesuche“.

Wir hoffen Sie einmal mehr inspiriert zu haben, Neues wie Bekanntes frisch zu überdenken, und freuen uns wie immer über Ihr Feedback.

Frohe Weihnachten und ein erfolgreiches Neues Jahr wünscht Ihnen



Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Gute Einkäufer gewinnen  
und behalten

2

Praxis-Tipp:  
Wann haben Sie zuletzt Ihren  
Lieferanten besucht?  
Kosten senken durch Werks-  
besuche

7

Impressum

10

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8  
50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221/55405- 399

## Artikel des Monats: Gute Einkäufer gewinnen und behalten

Qualifizierte Einkäufer sind gesuchte Kräfte. Die Orientierung der Beschaffung ins Ausland und die Zusammenarbeit mit internationalen Zulieferern heben die Ansprüche an die Einkaufsprofis. Sie sollen neben weltweiten Beschaffungsmarktkennntnissen hervorragende Sprachkenntnisse mitbringen, das interkulturelle Management beherrschen und über Know-How in der Wertanalyse verfügen. Es nimmt nicht wunder, dass die Nachfrage nach diesen Einkäufern stärker ist als das Angebot und die Arbeitgeber zunehmend um die besten Kräfte konkurrieren, die ihren Preis haben.

Doch obwohl die Gehaltswünsche der Be-

sten häufig bedient werden können, bleibt die Fluktuation beachtlich. Seit 2000 hat sich die durchschnittliche Verweildauer eines Einkäufers im Unternehmen von etwa fünf auf unter drei Jahre reduziert und damit nahezu halbiert. Die Einarbeitungsmaßnahmen von neuen Kräften sind zeit- und kostspielig. In den Übergangsphasen leiden die Effizienz des Einkaufs und die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Beziehungen zu Lieferanten, die während der Beschäftigung aufgebaut wurden, fallen je nach Grad der Personalisierung mit dem Weggang der Konkurrenz zu. Was ist also zu tun, um die mobilen Einkäufer ans eigene Unternehmen zu binden? Gibt es

ein Substitut für ständig steigende Gehälter? Die Antwort ist: ja. Schaffen Sie ein ansprechendes Arbeitsumfeld und bieten Sie reelle Chancen.

Im Einkaufsbereich sind Aufstiegschancen selten vorgesehen, und der Grad der Spezialisierung auf eng begrenzte Tätigkeitsfelder ist hoch. Beides stärkt nicht die Leistungsmotivation im Einkauf. Die empfundene Eintönigkeit ist aber zu überwinden, zum Beispiel durch die Einführung eines Rotationssystems. Die Arbeitsplatzrotation erlaubt es Mitarbeitern, im besten Fall auf freiwilliger Basis, verschiedene Einkaufskompetenzbereiche wie Beschaffungsgruppen, Einkaufscontrolling oder Einkaufspro-

## Gute Einkäufer gewinnen und behalten

zesse und -systeme kennen zu lernen. Die Verantwortung der Mitarbeiter wächst dabei, denn Rotation funktioniert nur, wenn die Angestellten ihre Arbeit einwandfrei dokumentieren und gezielt an ihre Nachfolger übergeben. Funktioniert das System, so stärkt die Maßnahme obendrein das Gemeinschaftsgefühl. Eine über den Einkauf hinaus reichende Rotation hat für den Mitarbeiter den Reiz, sich fachlich breiter orientieren zu können, und sie fördert die informelle Vernetzung der Abteilungen miteinander. So kann innerhalb des Unternehmens das globale Wissen aufgebaut werden, das weit reichende Effizienzgewinne bringt.

Rotation erweitert also den Arbeitshorizont und verhilft den Entwicklungspotenzialen

des Einkäufers zur Entfaltung. Die Jobrotation ist zugleich aktueller Leistungsanreiz, und Anreiz zum langfristigen Engagement für ein und dasselbe Unternehmen. Denn wer die Jobrotation realisiert, bietet interessante Aufstiegspotenziale und Karrierepfade, und erzielt damit schon im ersten Vorstellungsgespräch wichtige Sympathiepunkte.

Das Mentoring ergänzt sinnvoll die Rotation. Mentoring bietet dem Unternehmen zwei Vorteile. Der Mentee kann sich schneller einarbeiten, weil ihm der Mentor zur Seite steht, und sich frühzeitig und effizient in das Unternehmen einbringen. Daneben entsteht durch die Betreuung beim Mentee das Gefühl, durch den neuen Arbeitgeber ausreichend ernst- und wahrgenommen zu werden.

Das stärkt die Bindung an die Arbeitsgruppe und das Unternehmen. Der Mentor wird seinerseits durch die Betreuung des Mentees in kleinen Schritten an die Übernahme von Personalverantwortung herangeführt und kann im Umgang mit seinem Mentee Managementqualitäten entwickeln, die an anderer Stelle wieder gewinnbringend im Unternehmen eingesetzt werden können. Auch beim Mentor intensiviert sich durch die ihm übertragene Verantwortung und das ihm entgegengebrachte Vertrauen die Bindung an das Unternehmen.

Neben Vertrauen gibt es eine weitere wichtige Motivationsressource, die sich einige Unternehmen nicht ausreichend zu nutze machen: die Anerkennung. Das Unterneh-

## Gute Einkäufer gewinnen und behalten

men kann die Anerkennung seiner Mitarbeiter und ihrer Leistung finanziell oder verbal ausdrücken. Die finanzielle Anerkennung zählt nach wie vor zu den effizientesten Anreizmechanismen. Unternehmen können ihre Einkäufer an überdurchschnittlichen Einsparungen beteiligen oder besondere Prämien für wichtige und schwierige Vertragsabschlüsse ausloben. Einfacher und kostengünstiger ist es allerdings, besondere Leistungen in einem Unternehmensmagazin oder einem Newsletter zu veröffentlichen, oder gelegentlich das persönliche Gespräch zu suchen. Diese verbale Auszeichnung bezeugt die Anerkennung der Leistung und fördert das Gemeinschaftsgefühl. Je stärker der

Eindruck der Anerkennung, umso höher wird die Bereitschaft des Einkäufers sein, seine Leistung mittel- und langfristig für das Unternehmen zu erbringen.

Das Gemeinschaftsgefühl und die Identifikation spielen für die Entscheidung zu bleiben oder zu gehen besonders in den Unternehmen eine große Rolle, in denen gehaltsmässig keine „großen Sprünge“ zu erwarten sind. Die Identifikation mit dem Unternehmen kann die Unternehmensleitung fördern, indem sie globale Werte definiert und daran ausgerichtete konkrete Ziele kommuniziert. Bei der Verwirklichung der Ziele ist den Mitarbeitern weitgehende

Freiheit einzuräumen, besonders die Freiheit, innovative Vorschläge einzubringen und auf diese Weise das Unternehmen aktiv mit zu gestalten. Die Vorschläge sollten alle Unternehmensbereiche betreffen dürfen. Als Anreiz sind sowohl die pauschale Prämie, als auch die Beteiligung an den durch einen Vorschlag erzielten Einsparungen oder Profiten denkbar.

Die Umsetzung einer solchen lebendigen Unternehmenskultur setzt das Vorhandensein ausgeprägter Führungsqualitäten voraus, insbesondere die Fähigkeit des höheren Managements Personal zu leiten und zu motivieren. Neben dem Einstieg in die Personal-

## Gute Einkäufer gewinnen und behalten

verantwortung durch Mentorenprogramme empfiehlt es sich aus diesem Grund, zusätzlich intensive Trainings anzubieten, um fachlich kompetente Angestellte zu guten Führungspersönlichkeiten auszubilden. Neben der Herausbildung von Führungsqualitäten kommt der fachlichen Weiterbildung der Mitarbeiter erhebliche Bedeutung zu. Kurs- und Seminarangebote, die in regelmäßigen Abständen wahrzunehmen sind, erweitern Arbeitshorizont und Potenzial des Einkäufers und sind zugleich Mechanismen zur Anerkennung der Mitarbeiterleistung. Diplome und Urkunden belegen oder bewerten die Teilnahme am Kurs und sind Symbole dieser Anerkennung.

Weiterbildung bindet Mitarbeiter. Das Potential der Weiterbildung wird von Unternehmen häufig falsch eingeschätzt. Immer wieder verfolgen Unternehmen den gegenläufigen Ansatz, ihren Mitarbeitern nur wenige zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen zugute kommen zu lassen. Sie befürchten Gefahr zu laufen, Abwerbungen zu motivieren und damit den Ausbildungsaufwand an einen Konkurrenten zu verschenken. Eine in der Regel unbegründete Befürchtung. Je mehr Interesse ein Unternehmen am Fortkommen der Angestellten zeigt, desto geringer ist die Fluktuation in der Regel. Dieser Ansatz bringt in doppelter Weise Vorteile. Das gewonnene Know-how verbleibt im Unternehmen und bestehendes Humankapital wird ausgebaut.

Eine weithin unterschätzte Methode der Mitarbeiterbindung, gerade in der heutigen Zeit leerer Rentenkassen und unsicherer Zukunft der Altersvorsorge, sind die Betriebsrente und andere Formen der betrieblichen Vorsorge. Attraktive Angebote in diesem Bereich erlauben es mitunter sogar, das Gehalt potentieller Konkurrenten zu unterbieten. Die aktuell geringere finanzielle Wertschätzung des Mitarbeiters wird durch die Vorteile einer realen Altersversorgung aufgewogen. Griffige Rentenmodelle sind zum Teil ansprechender als erfolgsabhängige Boni, da die Vorsorgezahlungen zunächst steuerfrei gestellt sind und somit den Boni den Steuerstundungseffekt voraushaben.

## Gute Einkäufer gewinnen und behalten

Die regelmäßige Umfrage ist ein probates Mittel, um die Wirkung von Motivations- und Bindungsmaßnahmen zu kontrollieren. Die Umfrage kann beispielsweise über das Intranet in Form eines „Stimmungsbarometers“ durchgeführt werden. In Multiple-Choice Fragebögen können die Mitarbeiter anzeigen, ob und wie bestimmte Programme bei ihnen ankommen. Ggf. können sie über dieses Instrument zeitgleich ihre Verbesserungsvorschläge oder Anregungen einreichen.

Bei allen Bemühungen, qualifizierten Mitarbeitern ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld zu bieten, darf nicht vergessen werden, dass ein Mindestmaß an Fluktuation gut und notwendig für die Entwicklung eines Unter-

nehmens ist. Wenn auf Dauer keine neuen Gesichter hinzukommen, erstarren die Unternehmensstrukturen mit der Zeit, und jegliche Motivations- und Anreizmechanismen greifen dann zu kurz. Vakanzen sollten deshalb nicht ausschließlich mit rotierenden Mitarbeitern, sondern genauso mit neuen Mitarbeitern besetzt werden. Motivations- und Anreizmechanismen sind intelligent einzusetzen und nicht nach dem Gießkannenprinzip zu verteilen. Die eigentlichen Produkte und Services eines Unternehmens sollten unverrückbarer Kern des Anreizes bei allen Mitarbeitern bleiben, dauerhaft für das Unternehmen tätig zu sein. ■ ■ ■

## Praxis-Tipp: Wann haben Sie zuletzt Ihren Lieferanten besucht? Kosten senken durch Werksbesuche

Wer Kosten senken will, muss sich auskennen. Zum Beispiel in der Produktion seines Lieferanten. Haben Sie Ihren Lieferanten schon einmal vor Ort besucht und dort die Wertschöpfungsprozesse in detail betrachtet? Nur wenige Einkäufer können uns bestätigen, dass die Leistungen ihrer Lieferanten in regelmäßigen Abständen vor Ort überprüft werden. Wenn Sie als Einkäufer aber nicht wissen, wie die Produktion Ihres Lieferanten von statten geht, dann bleiben Ihnen unter Umständen signifikante Kostensenkungspotentiale verborgen. Statten Sie Ihrem Lieferanten also einen Besuch ab. Beim Besuch der Produktionsstätten werden Sie schnell herausfinden, bei welchen Prozessen die Produktion hakt, und welche Prozesse verbessert werden können. Als findiger

Beobachter und verständiger Interviewer werden Sie von einem lehrreichen Werksbesuch mit Einsparideen im Gepäck zurückkehren. Wir haben Tipps und Erfahrungen aus der Praxis für Sie zusammengestellt:

### 1. Lesen Sie die „schwarzen Bretter“

Ein Gutteil der Unternehmenskommunikation findet in Fabriken auch heute noch auf schwarzen Brettern statt. Dort entdeckt man nicht selten Statistiken zur Produktivität, zur Kostenentwicklung, etc. Nehmen Sie sich Zeit nach interessanten Informationen Ausschau zu halten, während Sie das Firmengelände besuchen. Es zahlt sich aus: Ein Hersteller von Soft-Drinks vermied es, die Kostenstruktur der Zutaten seines Produktes offen zu legen. Bei der Fabrikbe-

sichtigung fand sich eine Notiz am schwarzen Brett, die den Arbeitern die Konsequenzen der Verschwendung einzelner Komponenten des Soft-Drinks aufzeigte. Da dort die Kosten der Einzelkomponenten benannt waren, wurde offensichtlich, dass der Lieferant einen überhöhten Preis für Sirup an seinen Auftraggeber weitergab. Der Preis wurde im Nachgang angepasst.

### 2. Nehmen Sie Kollegen zur Besichtigung mit

Vor einem Werksbesuch sollten Sie sich gemeinsam mit ihren Kollegen Fragen überlegen und sich während der Besichtigung unabhängig voneinander mit unterschiedlichen Mitarbeitern unterhalten. Vergleichen Sie im Anschluss die Antworten, die Sie erhalten haben.

## Wann haben Sie zuletzt Ihren Lieferanten besucht? Kosten senken durch Werksbesuche

Beim Besuch eines Herstellers von Fertigerichten haben Mitarbeiter unterschiedliche Aussagen zur Beschaffenheit der verwendeten Zutaten gemacht. Manche Mitarbeiter sagten aus, dass der verarbeitete Broccoli frisch eingekauft sei, andere, dass er zu bestimmten Jahreszeiten tiefgekühlt angekauft würde. Da Marktforschungsberichte zeigten, dass Konsumenten den Unterschied nicht schmecken, konnte die Produktion auf die Verwendung des günstigeren Tiefkühl-Broccoli umgestellt werden. Die Umstellung führte zu beachtlichen Kosteneinsparungen in der Produktion.

### 3. Sprechen Sie mit dem Produktionsleiter

Es ist wichtig nicht ausschließlich mit dem Kundenbetreuer zu sprechen, da er eigens dazu ausgebildet ist, Gespräche diplomatisch zu lenken

und schwierige Themen erfolgreich zu umschiffen. Der Produktionsleiter ist in vielen Fällen der richtige Ansprechpartner, um Ihnen ungeschönt Auskunft über die Sachlage und mögliche Probleme in der Produktion zu geben.

### 4. Befragen Sie die Arbeiterschaft

Häufig können die Arbeiter am Band am besten erklären, welche Schwierigkeiten es im Produktionsablauf gibt. Eine Frage, die immer zum Gespräch motiviert, lautet: „Es gibt hier wie überall sicherlich das eine oder andere Problem. Was würden Sie ändern, wenn Sie es sich aussuchen könnten?“ Bei der Besichtigung einer Kaffeefabrik stellte sich bei mehrmaliger Befragung der Hilfsarbeiter heraus, dass die Umstellung einer Maschine auf eine

neu eingeführte Gefäßform nicht reibungslos verlief. Die Marktforschung stellte überraschenderweise fest, dass Kunden der neuen Gefäßform gar nicht den Vorzug gaben. Mit dem folgerichtigen Relaunch der alten Gefäßform konnten die Umstellungsprobleme vermieden und erhebliche Prozesskosteneinsparungen erzielt werden.

### 5. Besuchen Sie den Rohstoffeingang

Da Ihr Lieferant bei Ihrem Besuch verständlicherweise einen möglichst guten Eindruck hinterlassen möchte, wird er vor der Besichtigung vor allem die Bereiche seiner Fabrik „auf Vordermann“ bringen, die üblicherweise besichtigt werden, zum Beispiel die Endfertigung. Schauen Sie sich gerade dann auch den Wareneingang an. Gerade die unvorbereitete Besichtigung

## Wann haben Sie zuletzt Ihren Lieferanten besucht? Kosten senken durch Werksbesuche

bietet Ihnen die Möglichkeit wichtige Erkenntnisse zu gewinnen. Wie sieht die Lagerhaltung der Rohstoffe aus? Stapelt Ihr Lieferant riesige Menge an Rohstoffen, die möglicherweise bald das Haltbarkeitsdatum erreichen oder hat er bereits Fehlbestände und es ist mit Lieferengpässen zu rechnen? Schwierigkeiten dieser Art können durch eine aufmerksame Besichtigung des Rohstoffeingangs rechtzeitig antizipiert werden.

### 6. Besichtigen Sie die hintersten Ecken der Fabrik

Scheuen Sie keine langen Fußwege bei der Inspektion der Fabrik, denn gerade darauf setzt der Lieferant. Häufig lassen sich in den hintersten Ecken der Gebäude stillgelegte Anlagen oder ungenutzte Ausschussware finden. Bei einem Kleidungslieferanten hat einer unserer Kunden überschüssiges

Packmaterial gefunden, das für die Verkaufsförderungsaktion eines anderen Kunden vorgesehen war. Da dieser Kunde vor Durchführung des Auftrages insolvent wurde, kam die Aktion nie zu stande. Unser Kunde kaufte das tadellose Packmaterial zu guten Konditionen für eine Neuprodukteinführung auf. Auch der Lieferant profitierte von dieser Lösung.

### 7. Stellen Sie offene Fragen

Um möglichst viele Informationen zu gewinnen, müssen Sie offene Fragen stellen. Meiden Sie allzu konkretes Nachfragen zu Beginn der Unterhaltung, und leiten Sie Ihre Fragen nicht mit „wer“, „was“, „wie“, „warum“ oder „wo“ ein. Offene Fragen sind neutral und lenken die Antwort nicht in eine festgelegte Richtung. „Was passiert hier?“ motiviert mehr zur Antwort als „Hier mischen Sie

also die Zutaten, richtig?“. Fragen Sie bei sich angedeuteten Problemen immer nach, warum etwas nicht besser funktioniert, um Optimierungspotentiale zu identifizieren. Gerade bei Lieferanten, die nicht besonders auskunftsfreudig sind, können offene Fragen der Schlüssel zum Erfolg sein. Um schlummernde Einsparmöglichkeiten zu entdecken, müssen Sie kein geübter Detektiv sein. Durch Anwendung unserer sieben einfachen Tipps sind Sie in der Lage sogar bei Besichtigungen von Produktionsstätten, die Sie bereits kennen, relevante neue Informationen zu identifizieren, die es Ihnen erlauben, zusätzliche Einsparungen zu erzielen. ■■■

## Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

## Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de)
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de). Vielen Dank!

### Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399  
V.i.S.d.P.: Dirk Nold  
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur  
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr  
Copyright © 2007  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.