

# EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Methoden

Donnerstag, 15. Oktober 2015 | Nr. 20

Interview

## „Der Einkauf muss sich bewusst sein, dass er den Ruf des Unternehmens beeinflusst“

„Alle trainieren den Verkauf. Ich nicht. Ich bin Coach und Trainerin für den Einkauf in der Automobilindustrie.“ So stellt sich Tanja Dammann-Götsch in ihrem Xing-Profil vor. Mehr als 15 Jahre Berufserfahrung im Einkauf kann sie vorweisen, zuerst bei Degussa, dann bei General Motors/Opel. Der Einkauf in der Automotive-Branche müsse sich grundlegend ändern, fordert sie im Gespräch mit *Einkäufer im Markt*.



Tanja Dammann-Götsch  
Foto: Purchasing-Partner

**Einkäufer im Markt: Frau Dammann-Götsch, Sie fordern ein Umdenken im Einkauf in der Automobilindustrie. Was muss sich ändern?**

Tanja Dammann-Götsch: Bisher richten die meisten Einkaufsabteilungen ihren Fokus fast ausschließlich darauf, die Kosten zu senken, indem sie bei den Zulieferern die Preise drücken. Es reicht aber nicht mehr aus, die Zielkostenvorgaben einzuhalten. Schauen Sie sich die vielen Rückrufaktionen an – fast immer stecken fehlerhafte Zukaufteile dahinter. Der Einkauf muss verstehen, dass er mit seinem Verhalten den Ruf des Unternehmens beeinflusst.

**Wie soll sich das ändern, solange Einkäufer in erster Linie an den Kosten gemessen werden?**

Es gibt Zielkonflikte, das bestreite ich nicht. Während der Einkauf die Kosten reduzieren soll, hat die Qualitätssicherung das Ziel, dass so wenige Fehlerteile wie möglich ans Band kommen. Das passt nicht zusammen, wie man derzeit ja auch bei VW sehen kann. Jeder hat seine eigenen Ziele und es kommt ständig zu Konflikten. Die Zusammenarbeit zum Wohle des Unternehmens bleibt auf der Strecke. Ich beobachte aber seit einiger Zeit, dass Unternehmen sagen, so geht es nicht weiter, wir müssen es anders machen. Denn die gegenwärtige Situation belastet die Mitarbeiter enorm, Burnouts sind keine Seltenheit. Das Problem ist auch, dass in den Unternehmen kaum noch miteinander gesprochen wird. Stattdessen schreibt man sich E-Mails.

**Sie schulen den Einkauf. Was genau machen Sie?**

Mein Hauptziel ist es, den Teamgedanken wiederzubeleben. Das erreiche ich zum Beispiel, indem ich Verhandlungstrainings durchführe, an denen Einkauf und Vertrieb gemeinsam teilnehmen. Als ich damit begonnen habe, bin ich sehr oft auf Unverständnis gestoßen. „Was, wir sollen mit dem Vertrieb verhandeln? Die sind doch viel zu arrogant!“, war die übliche Reaktion des Einkaufs. Vom Vertrieb bekam ich zu hören: „Das wird nichts, der Einkauf hat doch seine Kosten nicht im Griff.“ In den Schulungen hatte jede Seite dann aber ihre Aha-Effekte und das Verständnis füreinander ist gewachsen. Das geht so weit, dass sich der Einkauf vor einer wichtigen Lieferantenverhandlung mit dem eigenen Vertrieb abspricht – das wäre vorher undenkbar gewesen.

**Sie legen viel Wert auf interkulturelle Kompetenz. Ist das etwas, das Einkäufer noch lernen müssen?**

Da ich viel im Ausland bin, kann ich das, glaube ich, ganz gut beurteilen. Was mir immer wieder auffällt: Die soziale Kompetenz bei Einkäufern in anderen Ländern ist ausgeprägter als hierzulande. Ein Beispiel: Ich hatte eine Schulung in einem Unternehmen, an dem Einkäufer aus mehreren Ländern teilnahmen. Eine chinesische Einkäuferin erzählte mir, wie sie ihren deutschen Kollegen angerufen habe, um etwas mit ihm zu besprechen. Der Kollege sagte ihr, sie solle ihm eine E-Mail schreiben, und damit war das Gespräch beendet. Die Chinesin

hat das, was für den Deutschen ein ganz normaler Vorgang war, als grobe Unhöflichkeit aufgefasst. „Deutsche sind so rüde“, höre ich immer wieder. Da gibt es noch viel zu verbessern.

**Sie haben selbst über 15 Jahre im Einkauf gearbeitet. Was hat sich seitdem geändert und wie sieht der Einkauf in Zukunft aus?**

Im Vergleich zu meiner aktiven Zeit im Einkauf hat sich an der Arbeitsweise nicht viel geändert. Einkäufer arbeiten meist in Großraumbüros, wo sie die Hälfte der Zeit damit verbringen, Daten ins System einzugeben. Die andere Hälfte des Tages geht für das Lesen und Schreiben von E-Mails drauf. Dazwischen werden dann irgendwie sogenannte cross-funktionale Meetings eingeschoben, bei denen es oft zu Konflikten zwischen Einkauf und Fachabteilungen kommt. Das ist alles andere als produktiv.

Die „Generation Y“ wird das nicht mehr mit sich machen lassen. Die jungen Leute, die von der Hochschule in den Einkauf kommen, sind sehr gut vernetzt und wollen auch vom Home Office aus arbeiten können. Meetings kann man ja auch per Videokonferenz abhalten. Einkäufer werden zunehmend in Projektteams arbeiten, Routineaufgaben verlieren an Bedeutung. Wenn ich es auf den Punkt bringen müsste, würde ich sagen, der Einkäufer der Zukunft ist ein interkultureller Warengruppenmanager.

**Danke für das Gespräch, Frau Dammann-Götsch.**

*Das Gespräch führte Mark Krieger.*