



# Löcher stopfen? Auch bei Personalfragen keine gute Idee

**FACHKRÄFTEMANGEL.** In diffizilen Zeiten schlägt die Stunde der Einkäufer. Coole Profis können den Unterschied ausmachen. Die Fragen sind allerdings: Wer hat tatsächlich die besten Kräfte an Bord? Können diese ihre Karten auch ausspielen? BIP hat sich umgehört.

**C**leverere Unternehmer haben schon immer verstanden, wann es antizyklisch zu agieren gilt. Weiterbildung ist so ein Thema. Gerade jetzt sollte man zusehen, dass Einkauferteams in Sachen Handwerk und Skills, Verständnis und Mindset systematisch begleitet werden – schließlich sitzen sie an den zum Zerreißen gespannten Nahtstellen der Lieferketten. Längst geht es nicht mehr vorrangig um listiges Verhandeln und den besten Preis (zur besten Qualität), sondern man ringt um möglichst zeitnahe Belieferung, Verfügbarmachen, Alternativquellen und -materialien. Aber: „Die diffizile, komplexe Lage erfordert rasch Notlösungen, und obendrein stecken wir in Digitalisierungsprojekten, da können wir nicht parallel auch noch

Einkäufer weiterbilden“ – eine Aussage, die oft zu vernehmen ist und den Schluss nahelegt, dass hier auch vor Corona und vor der verhängnisvollen russischen Invasion nur wenig Zeit auf Qualifizierung des Einkaufs entfallen sein dürfte. Konsequenz: Wer es nicht versteht, Talente im eigenen Unternehmen zu qualifizieren und schlaue Profis zu halten, muss Input von außen „zukaufen“ – das allerdings in einer hektischen Zeit, wo sich gute Kräfte – selbst „alte Hasen“ – Jobs aussuchen können. Also: Wie macht man sich für sie attraktiv? Und wie müssen die Neuen beschaffen sein? Wie vermeidet man teure Fehler?

**Verhandeln statt verwalten.** „Der Fachkräftemangel im Einkauf besteht schon

seit einigen Jahren. Dann kam Corona. Viele Unternehmen haben strategische Personalentscheidungen auf Eis gelegt, und das rächt sich jetzt“, sagt Recruiting-Experte Heiner Baerecke (Einwerk Consulting, Bonn). Wer eher den unmittelbar umsatzrelevanten Vertrieb gestärkt habe, gerate nun auch wegen explodierender Rohstoffpreise ins Schwitzen. „Eine Riesenlücke auf dem Personalmarkt klafft bei Einkaufsspezialisten mit besonderen Skills, etwa bei Experten, die in der Lage sind, unterjährig entlang der Rohstoffpreisanalysen neu zu verhandeln“, so Baerecke. Beispiel seien Einkäufer für Verpackungen, die den EUWID-Index analysieren könnten. Insbesondere im Mittelstand fehle es vielen operativen Einkäufern noch immer an solider »



Heiner Baerecke, Recruiting-Experte,  
Einwerk Consulting, Bonn



Ulrich Rehrmann, Geschäftsführer,  
GMVK Procurement GmbH, Essen



Thomas Sontheim, Vice President Purchasing,  
AIXTRON-Gruppe, Herzogenrath

Verhandlungsexpertise. Sie verwalteten vorrangig, müssten aber mehr verhandeln. Und es fehle die Kreativität, um Personen aus anderen Fachbereichen in den Einkauf zu integrieren. „Wer jetzt hektisch versucht, kurzfristige Probleme mit punktuell ins Haus geholten Spezialisten zu lösen, hat bereits im Wettbewerb verloren“, meint der Bonner Personalvermittler mit CPO-Historie. Baerecke rät zur flankierenden Potenzialanalyse, um Stärken und Schwächen zu ermitteln und dann adäquate Aktionen professionell zu initiieren.

**Diskontinuierliche Fertigung.** Die große operative Arbeitslast hat zur Folge, dass wichtige strategische Themen gar nicht oder allenfalls „schaumgebremst“ behandelt werden. Das betrifft laut Ulrich Rehrmann (GMVK Procurement GmbH, Essen) vor allem die Weiterentwicklung des strategischen Lieferantenmanagements, die Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit und auch die zwingend gebotene Umsetzung des Lieferkettensorgfaltpflichtengesetzes. Wer bisher keinen professionellen Einkauf hatte, dem drohe unweigerlich eine „diskontinuierliche Fertigung“. Wertschöpfungsprozesse gerieten außer Kontrolle, weil die externe Wertschöpfung durch Lieferanten und Dienstleister nicht mehr steuerbar sei. Folge: Rendite- und Marktanteilsverluste.

**Kleine Wunder.** Ulrich Rehrmann verweist aber auch auf Unternehmen, bei

denen der Einkauf sich aktuell als Krisenmanager bewiese und teilweise „kleine Wunder bei der Sicherstellung der Versorgung der Produktion“ vollbringe. In diesen Fällen nutzten Einkäufer die gegenwärtige Situation auch mal geschickt, um Monopolpositionen langjähriger Lieferanten aufzubrechen. „Das klappt umso besser, je tiefer sich der Einkauf in der eigenen Organisation mit anderen Abteilungen vernetzt hat.“ Und natürlich zahle sich jetzt aus, wenn Einkäufer in der Vergangenheit eine auskömmliche Beziehung zu wichtigen Lieferanten gepflegt hätten. „Wer heute knappe Ware als Letzter bekommt, hat wohl schon vor längerer Zeit entscheidenden Weitblick vermissen lassen“, so Rehrmann. Auch solche Themen sollten darum in Trainings adressiert werden.

Der GMVK-Geschäftsführer empfiehlt dringend, die Aufbau- und Ablauforganisation gemäß den gegenwärtigen Herausforderungen weiterzuentwickeln. Gemeinsam mit der HR-Abteilung gelte es, Mitarbeiterprofile für die neue Organisation zu definieren. Assessments ergäben dann, welche Skills durch Training in das bestehende Team hineingetragen werden könnten und welche Skills extern zu suchen seien. „Wichtig ist zudem, dass auch der Einkauf diverser wird, um mit der Entwicklung der Gesellschaft Schritt zu halten“, meint Rehrmann.

Thomas Sontheim, Vice President Purchasing bei der AIXTRON-Gruppe in

Herzogenrath (Anbieter von Depositionsanlagen für die Halbleiterindustrie), verweist auf die Wichtigkeit eines sinnvoll abgestimmten Personalkonzepts mit der HR-Abteilung. Während der Corona-Kurzarbeit hätten nur wenige hochqualifizierte Fachkräfte den Arbeitsgeber gewechselt.

Trotz des starken AIXTRON-Wachstumskurses sei es zunehmend schwieriger geworden, geeignete Mitarbeiter für die Einkaufsabteilung (von ca. zwölf FTE – Full Time Equivalent/Vollzeitäquivalent – auf 33 FTE wachsend) zu gewinnen. Die HR-Abteilung baute den Bereich Recruiting personell aus; so wurden zum Beispiel zusätzlich Talent Acquisition Experts und Freiberufler eingestellt, die gezielt im Social-Media-Bereich (Xing, LinkedIn usw.) unterstützen. „Wir haben gezielte Stellenanzeigen in verschiedenen Social-Media-Kanälen geschaltet, um eine größere Reichweite zu erzielen und die Attraktivität von AIXTRON als Arbeitgeber weiter zu steigern“, berichtet Sontheim.

**Employer Branding.** Seit Anfang 2022 arbeitet AIXTRON daran, die Arbeitgebermarke mit definierten Werten und Botschaften zu schärfen, um das Arbeitgeberimage nachhaltig zu optimieren und sich gegenüber potenziellen Bewerbern als passender, attraktiver Arbeitgeber darzustellen, der mit seinen Technologien einen aktiven Beitrag zur Reduktion globaler CO<sub>2</sub>-Emissionen leistet und somit auch beim Thema Nachhaltigkeit punktet.





Jana Baughman, Geschäftsführerin,  
TALENT-net GmbH, Köln



Hugo Ecksele, Managing Director,  
TALENT-net GmbH, Köln



Manfred Richter, Interim-Manager  
Technical Procurement, Baunatal

Weitere Aktivitäten: Kino- und Radiowerbung, Anzeigen in verschiedenen Printmedien, Plakatwerbung (auch im Ausland), LED-Wände usw. „Nach den Corona-Lockerungen haben wir die Besuche von Fachmessen hochgefahren und die Zusammenarbeit mit Studierenden aus der RWTH Aachen, der FH Aachen und anderen umliegenden Universitäten wieder intensiviert“, sagt Thomas Sontheim. Darüber hinaus wurde das Konzept der flexiblen Arbeitszeitgestaltung durch Einführung einer Mobile-Office-Regelung ergänzt.

**Homeoffice vor Auto.** Qualifizierte Kandidaten haben mittlerweile klare Vorstellungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. „Das Stichwort Homeoffice hat der Frage nach einem Firmenwagen klar den Rang abgelassen“, meint die Geschäftsführerin der TALENT-net GmbH, Köln, Jana Baughman. Viele Firmen hätten die Zeichen der Zeit erkannt und ihr Employer Branding darauf ausgerichtet. Der positive Effekt verpuffte indes schnell, wenn Bewerberunterlagen dann wochenlang unbeantwortet im Fachbereich oder in HR schlummerten.

Häufig würden auch Chancen vertan, indem man sich auf Schwachstellen einschleife, die allerdings meist durch gezielte Trainings zu beseitigen wären. Laut Jana Baughman sollte – neben den Fähigkeiten des Bewerbers – auch die Bereitschaft für neue Herausforderungen und lebenslanges Lernen

im Vordergrund stehen. Unternehmen greifen seit einiger Zeit auch verstärkt auf Interim-Manager zurück. „Der Markt boomt für erfahrene Manager, die Freude daran haben, mit ihrem Know-how in Einsätzen von in der Regel sechs bis zwölf Monaten wichtige Projekte für Auftraggeber voranzutreiben“, sagt Hugo Ecksele (Managing Director bei TALENT-net). Kandidaten sollten über langjährige Fach- und Führungskompetenzen verfügen und schnell auf Betriebstemperatur sein. Manchmal werde daraus eine Festanstellung, aber in der Regel schließe sich eine neue Herausforderung beim nächsten Unternehmen an. „Als Personalberater braucht man in diesem Markt ein umfassendes Netzwerk und schnelle Entscheidungen, denn gute Interim-Manager sind meist schon nach wenigen Tagen wieder vergeben“, betont Ecksele, der bis 2010 sechseinhalb Jahre als CPO bei der Deutschen Post DHL Group verantwortlich war.

**Hands-on.** Auch Manfred Richter war langjährig Einkaufsleiter, unter anderem bei Otto Bock Health Care und Viessmann. Seit 2016 ist er Interim-Manager Technical Procurement. Längere Auszeiten gab es seitdem nicht, sein Geschäft brummt. Das Erfolgsgeheimnis: „Man muss hands-on arbeiten können und kommunikativ sein. Speziell im technischen Einkauf ist die Arbeit in crossfunktionalen Teams extrem wichtig.“ Die Interim-Manager, vor allem als Leiter Einkauf eingesetzt,

könnten etwas Ruhe in die EK-Organisation bringen, indem sie Verantwortung übernehmen und Prioritäten zu setzen verstünden. Richter hat allerdings auch die Erfahrung gemacht, dass von Interim-Managern vielfach erwartet werde, sämtliche seit Jahren ungelösten Probleme der Firma innerhalb von sechs Monaten aus der Welt zu schaffen, „und das bitte on top zum Fehlteile-Troubleshooting und Lieferantenmanagement, was allein ein Vollzeit-Job ist“. Von solchen „Angeboten“ hält Manfred Richter sich fern. „Zaubern kann auch ich nicht. Arbeitsinhalte und Ziele müssen realistisch sein.“

**Fazit: keine Hektik!** Passende Mitarbeitende zu finden nimmt in der Regel mehr Zeit in Anspruch als geplant. Es braucht durchdachte, kreative Konzepte. Ad-hoc-Aktionen stopfen allenfalls kurzfristig Löcher – Nachhaltigkeit in Sachen HR sieht anders aus. AIXTRON setzt auf die Stärkung von HR-Business-Line-Partnern zur engeren Abstimmung zwischen Personal- und Fachabteilung. Wichtig dabei: eine attraktive, aber authentische Beschreibung der zu besetzenden Positionen mit eindeutiger Herausstellung der Anforderungen. Einkaufsleiter Thomas Sontheim rät: „Nicht nervös werden! Keine Kompromisslösungen für die Besetzung der Stellen eingehen, festgelegte Hiring-Strategien konsequent verfolgen und nicht jeden Tag Neues versuchen wollen.“

Sabine Ursel, Journalistin