

Einkaufscoach Tanja Dammann-Götsch

„Der Einkauf muss sich besser verkaufen“

„Im Einkauf ist immer noch unheimlich viel Druck auf dem Kessel“, sagt **Tanja Dammann-Götsch**. Sie erlebt im Umgang mit ihren Kunden, wie fordernd der Einkäuferberuf ist, gerade in einer Zeit, in der sinkende Umsätze und Gewinnmargen den Kostendruck noch einmal erhöhen. Im Gespräch mit MBI Einkäufer im Markt spricht die Einkaufstrainerin darüber, was der Einkauf jetzt braucht und wie die Krise zur Chance werden kann.



Frau Dammann-Götsch, Sie fordern eine „Revolution in der Unternehmenskultur“ und die konsequente Umsetzung von Lean-Prinzipien im Einkauf. Was verstehen Sie darunter?

Dammann-Götsch: Ich glaube, dass wir im Einkauf unseren Kampfgeist neu entfachen müssen, um durch diese schwierigen Zeiten zu kommen. Die Krise ist ja fast zum Normalzustand geworden, gerade in der Automobilindustrie, die ich besonders gut kenne. Aber wir haben auch Perspektiven, das sage ich meinen Kunden immer wieder. Revolution ist vielleicht ein zu großes Wort, aber sich in die Ecke zu setzen und ängstlich die Nachrichten zu verfolgen, bringt uns nicht weiter.

Was schlagen Sie vor? Wo kann der Einkauf ansetzen?

Der stärkste Hebel, den der Einkauf nutzen kann, ist die Digitalisierung. Hier gibt es großen Nachholbedarf: Ich erlebe es immer wieder, dass sich Einkäufer in ihre Excel-Tabellen vergraben – und das im Jahr 2024! Auch die Kommunikation in den Teams lässt nach meiner Erfahrung zu wünschen übrig, und das liegt nicht etwa daran, dass die Leute im Homeoffice arbeiten. Auch an Präsenztagen im Büro wird viel zu wenig miteinander gesprochen. Was ich vermisse, ist die Einstellung: Wir setzen uns zusammen und überlegen uns einen Schlachtplan. Es gibt Unternehmen, wo Defizite erkannt und offensiv angegangen werden, aber das sind Ausnahmen. Das liegt sicher auch an der Angst, Fehler einzugestehen, einfach mal zu sagen: Das weiß ich nicht, wie können wir das Problem gemeinsam lösen?

Warum gibt es diese Defizite bei der Digitalisierung? An mangelnden Informationen kann es nicht liegen.

Vielleicht habe ich mich etwas missverständlich ausgedrückt. Einkäufer nehmen die aktuellen Entwicklungen rund um Digitalisierung und Künstliche Intelligenz natürlich wahr und belegen auch Fortbildungen dazu. Daraus entstehen auch Anregungen und Ideen, aber die große Hürde ist die Umsetzung in die Praxis: Wie mache ich das jetzt eigentlich? Dabei ist die Digitalisierung auch für den Einkauf eine große Hilfe. Auch vor dem Hintergrund, dass die Babyboomer in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen und der Fachkräftemangel auch in den Einkaufsabteilungen voll angekommen ist.

Wie ist die Einstellung zu den neuesten Formen künstlicher Intelligenz, sprich generative KI? Wie wird das von den Einkäufern beurteilt?

Unterschiedlich. Auf der einen Seite gibt es die junge Generation, die ihr Büro in Gestalt des Smartphones sozusagen mit sich in der Tasche trägt, die muss man nicht überzeugen. Andererseits diejenigen, die bevorzugt mit Excel arbeiten und befürchten, wegrationalisiert zu werden. In einem Online-Workshop bin ich kürzlich gefragt worden: Wenn das so weitergeht mit der künstlichen Intelligenz, braucht man mich als Einkäufer dann überhaupt noch? Diese Sorgen müssen die Unternehmen berücksichtigen und die Einkäufer qualifizieren, damit sie mit den neuen Tools arbeiten können. Es nützt nichts, wenn ich einen

Porsche in der Garage stehen habe, aber keinen Führerschein habe.

Fördern die Unternehmen ihre Einkäuferinnen und Einkäufer ausreichend? Gibt es genügend Qualifizierungsangebote?

Leider gibt es hier immer noch eine Ungleichbehandlung. Einkauf und Vertrieb sind die beiden Abteilungen im Unternehmen, die dem Markt am nächsten sind und die das Gesicht, den Auftritt des Unternehmens nach außen, prägen. Bevor Vertriebler auf die Kunden „losgelassen“ werden, bekommen sie erstmal ein Teambuilding, dann gibt es eine rechtliche Schulung, Kommunikations- und Konflikttrainings, Trainings zu Digitalisierung und Verhandlungen und so weiter.

Einkäufern wird dagegen oft noch gesagt: Hier hast du deine Ausrüstung, die Preise müssen runter, und jetzt leg mal los. Vielleicht sind Verkäufer selbstbewusster und sagen einfach: Ich will das jetzt. Einkäufer müssen sich besser verkaufen, nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber. Gefragt sind hier vor allem die Einkaufsleitungen, die nicht nur fordern, sondern auch fördern sollten. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.

Ändert sich da was?

Ja, seit der Corona-Pandemie. Da haben viele erkannt, wie wichtig der Einkauf für ein Unternehmen ist. Ein Einkäufer hat mir mal gesagt: Endlich haben wir die Aufmerksamkeit, die wir verdient haben, aber leider aus den falschen Gründen.

Die Fragen stellte Mark Krieger.