

# DEUTSCHES BAUUBLATT

Juli | August 2016 43. Jahrgang Nr. 387

MENSCHEN, MÄRKTE, MASCHINEN, METHODEN, MATERIAL

## Sicherer Einstieg

Er ist der Platzhirsch auf den Wertstoff- und Recyclinghöfen: der Umschlagbagger. Mit ihm werden Berge versetzt – ob bei Industrie-, Recycling- oder Hafeneinsätzen. Ein neuer Vertreter von Caterpillar rückte erstmals zur bauma an: der Cat MH3037. Auch auf der Ifat (siehe den Bericht auf Seite 26) war der Umschlagbagger anzutreffen und sorgte da genauso für Gesprächsstoff wegen seiner Fahrerkabine. Sie lässt sich bis zum Boden absenken, was dem Fahrer das Einsteigen erleichtert und letztlich sicher macht.



Foto: Zeppelin

Antriebsmotor Innovationen | Seite 4

„Es geht am Bau nur um Quadratmeter, Kubikmeter und Tonnage. Davon müssen wir wegkommen. Das gelingt nur, wenn wir eigene Produkte oder Lösungen verkaufen“, so Johann Bögl, Gesellschafter der Firmengruppe Max Bögl in unserem Sommerinterview. Den Weg, der dabei gewählt wird: bestehende Erfahrungen in unterschiedlichen Baubereichen weiterzuentwickeln oder in neue Anwendungen zu integrieren – etwa in den Bau von Windkraftanlagen. So hat Max Bögl das Schleifen der Betonringe von der Magnetschwebbahn Transtapild übernommen.

Eine Wissenschaft für sich | Seite 12

Traktion, Tempo, Verteilung des Bodendruckes, Spurhaltung, Abfederung von Fahrbahnstößen und Verschleißfestigkeit – all das sind Anforderungen, welche heutzutage Reifen von Baumaschinen erfüllen müssen. Die zahlreichen Wechselwirkungen, die hinsichtlich Reifendimensionen, Profilgestaltung, Luftdruck, Haftwerten, Rollwiderstand, Drehmoment, Zug- und Tragkraft sowie Geschwindigkeit im Fahrbetrieb bei wechselnden Einsatzarten auftreten, sind eine komplizierte Wissenschaft. Somit kann man vieles falsch machen und muss auf vieles achten. Baufach-Journalist Heinz-Herbert Cohrs zeigt in einem Beitrag auf, worauf es ankommt.

## Bürokratie bremst Infrastruktur aus

Bauprojekten mangelt es am strukturierten Vorgehen bei der Planung

**GARCHING BEI MÜNCHEN (SR).** Je teurer, desto besser – das mag für eine Flasche Schampus gelten, nicht jedoch für unsere Infrastruktur. Denn selbst wenn mehr Geld in Straßen, Schienen- und Wasserstraßen fließen soll, heißt das zwangsläufig nicht, dass dann auch deren Qualität steigt. Zu diesem Ergebnis kommen die Hertie School of Governance und die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD). Gemeinsam untersuchten sie in einer Studie, dem sogenannten Governance Report, wie 36 Länder Großprojekte planen, steuern und umsetzen. Das Ergebnis: Deutschland hat im Vergleich zu Nachbarländern Nachholbedarf. Größte Schwachstellen sind laut den befragten Experten übermäßig bürokratische Verfahren und rechtliche Hürden sowie das Fehlen eines umfassenden Planungsprozesses, falsche Risikoverteilung in Verträgen und die fehlende Kontrolle durch unabhängige Aufsichtsgremien.

Frankreich und Holland kommen dagegen sowohl bei Planungs- und Steuerungsleistungen als auch bei den Ergebnissen von Infrastrukturvorhaben wesentlich besser weg. Den Spitzenplatz belegt die Schweiz. Diese sahnt derzeit vor allem wegen eines Jahrhundertprojektes reihenweise Lorbeeren ab: dem Gotthard-Basistunnel, der als Meilenstein der Ingenieurskunst gefeiert wurde. Ein Jahr früher und ohne Budgetüberschreitung wurde er auf einer Länge von 57 Kilometern bis zu 2 300 Metern Tiefe ins Bergmassiv getrieben. Deutschland schneidet in der Studie bei der Durchführung von

Baustellen im Vergleich zu den genannten Nachbarländern deutlich schlechter ab, was vor allem der Verwaltung und der Effizienz bei der Realisierung großer Projekte zuzuschreiben ist. Als Gegenbeispiel stellt die Öffentlichkeit den Berliner Flughafen BER an den Pranger, der bereits 2012 hätte eröffnet werden sollen. Anfang Juni machte Stuttgart 21 Schlagzeilen – das Bahnprojekt soll laut Medienberichten ebenfalls deutlich später und teurer fertig werden als geplant.

Dass die Planung und Genehmigung von Projekten im Argen liegt, bekommt die

Baubranche schon länger zu spüren. So befürchtete Peter Hübner, Präsident beim Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, auf der Jahrespressekonferenz in Berlin, „dass der Investitionshochlauf der Verkehrswegeinvestitionen des Bundes aus Mangel an baureifen Projekten ins Stocken gerät.“ Es räche sich heute, dass viele Länder über Jahre hinweg Planungskapazitäten in ihren Straßenbauverwaltungen abgebaut hätten. Zur Beseitigung des drohenden Engpasses im Planungsbereich mahnte er eine schnelle Schließung der personellen Kapazitätslücken in den Bauverwaltungen an. Sollte dies kurzfristig nicht möglich sein, müssten die Bauverwaltungen über mehr Fremdvergaben an externe Ingenieurbüros, aber auch eine stärkere Nutzung von Beschaffungsformen nachdenken, bei denen Teile der Planung auch auf die bauausführende Wirtschaft übertragen werden (sogenannte Design-and-Build-Verträge).

Wenn es nach Plänen von Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt geht, soll es darum eine Bundesautobahntreibergesellschaft richten, was Länder und Kommunen derzeit nicht überall

gleichgut auf die Reihe bringen: Infrastrukturprojekte zu realisieren. Während bislang der Bund die finanziellen Mittel für das rund 13 000 Kilometer lange Autobahnnetz bereitstellt, sind das Planen und Bauen sowie deren Erhalt bislang Ländersache. Bundesfernstraßen sollen in Zukunft in einer zentralen Gesellschaft gebündelt werden, welche dann Autobahnen baut, betreibt und finanziert. Länder müssten dann Zuständigkeiten abgeben. Um das zu ändern, müssten sie allerdings im Bundesrat einer Grundgesetzänderung zustimmen. Dagegen setzen sie sich massiv zur Wehr, da sie um ihren Einfluss bangen. Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble forderte auf dem Tag der Deutschen Bauindustrie in Berlin die Länder auf, ihren Widerstand gegen eine nationale Autobahngesellschaft aufzugeben. Denn sowohl ihm als auch seinem Kollegen Dobrindt geht es nicht schnell genug, wie Milliarden aus dem Bundeshaushalt für die Autobahnen aufgrund zu langsamer Verwaltungen abgerufen werden.

Das deckt sich auch mit der Studie von OECD und Hertie School of Governance. *Fortsetzung auf Seite 2*

Sprudelndes Trinkwasser marsch | Seite 20

Für viele ist es eine Selbstverständlichkeit: Sie drehen den Wasserhahn auf und schon sprudelt das Trinkwasser. Welche Maßnahmen – etwa bei der Aufbereitung – erforderlich sind, dass niemand in Deutschland auf dem Trockenen sitzt, veranschaulichen wir anhand der Wasserwerke Westfalen. So müssen 5 000 bis zu 20 000 Quadratmeter große Becken der Sandfilteranlagen regelmäßig gereinigt werden.

Vom Atommeiler zur Wiese | Seite 23

Deutschland steht das größte Rückbauprogramm seiner Geschichte bevor, wenn 2022 das letzte Atomkraftwerk vom Netz geht. Noch sind viele Fragen zu klären, wenn aus einem Atommeiler einmal eine grüne Wiese werden soll. Mit einigen haben wir Professor Sascha Gentes vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) konfrontiert, der explizit zum Thema Rückbau forscht. Seine Einschätzung der Lage: „Es gibt noch großen Optimierungsbedarf.“

## Wohnungsbau mit Substanz

Ein Kommentar von Sonja Reimann

Billig soll es sein und schnell muss es gehen, wenn Deutschland mehr Wohnraum schaffen soll. An der Nachfrage und den Niedrigzinsen liegt es nicht, dass der soziale Wohnungsbau nicht in die Gänge kommt, sondern er wird ausgebremst von Bürokratie und Regulierungswahn. Gesetzliche Rahmenbedingungen und ausufernde Bauvorschriften, etwa zur Energieeffizienz, tragen weder zur Beschleunigung noch zu kostengünstigem Bauen bei. Doch sollen alle Klimaziele auf einmal über den Haufen geworfen werden? Vor diesem Dilemma steht die Politik. Aussetzen wäre ein Mittel zum Zweck. Weil die mitunter überzogenen, technischen Standards so nicht praktikierbar sind, müssen wir uns zumindest vorübergehend davon verabschieden, bis die größte Versorgungslücke geschlossen ist. Die Wohnungsnot könnte auch ein Anstoß dafür sein, einmal zu überdenken, ob wir wirklich 16 unterschiedliche Landesbauordnungen brauchen – eine Frage, die Professor Thomas Bauer zum Abschied als Präsident im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie in den Raum stellte.

Geringverdiener, Studenten, Flüchtlinge und Zuwanderer – sie alle buhlen um den immer knapper

werdenden günstigen Wohnraum, vor allem in den Metropolen. Doch derzeit kocht jede Kommune lieber noch ihr eigenes Süppchen: Mal müssen Zelte und Container als Unterkünfte herhalten und mal werden leerstehende Kasernen zum provisorischen Wohncamp umgestaltet. Alleine die benötigte Dimension erfordert eine bundesweite Strategie, wie schnell preiswerte Wohnkonzepte mit einem geringeren Pro-Kopf-Flächenverbrauch, einer höheren Bebauungsdichte und mit guter Architekturqualität geschaffen werden können. Bislang hat Deutschland keinen Plan. Dass sich unsere Rahmenbedingungen rasch ändern müssen, ist allzu offensichtlich. Kommunen schreiben immer weniger Bauland aus und das auch noch zu völlig überzogenen Preisen. Hier braucht es klare Vorgaben aus dem Bauministerium. Denn es schaut nicht danach aus, dass der Markt Angebot und Nachfrage von selbst regelt. Auch die Nachverdichtung in den Innenstädten kommt irgendwann an ihre Grenzen.

Dabei hat sich die Baubranche längst ihre Gedanken gemacht – Modulbauten sollen der Ausweg sein. Derzeit kursieren darum Vorschläge seriellen Bauens, um Kostenvorteile sowie kurze Bauzeiten

zu generieren. Standardisierte und vorgefertigte Raumlösungen sollen in großer Serie in der Fabrik hergestellt und erst auf der Baustelle montiert werden. Der Wohnungsbau versucht sich in der Industrialisierung. Ein Auto, individuell zusammengestellt nach Kundenwünschen, rollt innerhalb von 24 Stunden fertig vom Band. Mit ihren Produktionsprozessen hinkt die Baubranche dem Automobilbau schon lange hinterher. Nun arbeitet sie feberhaft an Prozessoptimierung, Digitalisierung und dem Einsatz von Fertigelementen. Das klingt zunächst nach Plattenbau und Monotonie und nicht nach einer individuellen Note. Genau das wird der Anspruch sein: in Serienproduktion zu bauen und dabei die Ästhetik bei der Gestaltung nicht außeracht zu lassen. Die Anbieter halten das für machbar. Sie setzen auf Planung in 3D. Dem Haus von der Stange soll man sein Baukastenprinzip nicht ansehen. Was sie mit ihrer Serienproduktion sonst noch erreichen wollen: die Fertigungsqualität zu steigern. Auch wenn sozialer Wohnungsbau weniger kosten darf, sollten Gebäude trotzdem eine gewisse Substanz aufweisen. Sie müssen nicht für eine halbe Ewigkeit halten, aber das Verfallsdatum sollte schon auf die nächsten Jahre ausgerichtet sein.

Zukunft der Mobilität | Seite 29

In dieser Ausgabe stellen wir Projekte vor, die alle ein Ziel haben: schnöde Straßen nicht allein als reinen Verkehrsträger zu nutzen. Ein Forschungsvorhaben beschäftigt sich derzeit damit, wie es gelingt, in Fahrbahnoberflächen Fotovoltaik-Module einzubauen, um so Strom zu gewinnen. Ein anderes Projekt will mithilfe von Radartechnik den Verkehrsfluss flüssiger machen und Gefahrensituationen auf deutschen Autobahnen entschärfen.

GEWINNUNG	17 – 18
STRASSENBAU	19
ENTSORGUNG	24
IMPRESSUM	29



## Vom Ich zum Wir

### Die Bedeutung der Vernetzung in der Baubranche – ein Beitrag von Ulrike Stahl

**FLÜELI-RANFT, SCHWEIZ. Die Halbwertszeit unseres Wissens sinkt rapide. Schon heute haben nicht einmal Experten noch die komplette Kenntnis, die sie für die Bewältigung bestimmter Aufgaben brauchen. Bauunternehmen reagieren darauf mit Projektarbeit und immer kurzfristigeren Umorganisationen. Die Zeiten, in denen wir über viele Jahre hinweg in festen Strukturen und Teams arbeiteten, sind vorbei. Wer also immer noch meint – völlig unabhängig davon, in welchem Bereich der Bauwirtschaft er tätig ist – er könne als Einzelkämpfer zurechtkommen, der unterschätzt die Tragweite dieser Entwicklung. Hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft sind ebenso gefragt wie die Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen und Menschen einzustellen. Die Impulse dazu können wir nicht aus uns selbst schöpfen.**

Vernetzung ist dank der technischen Möglichkeiten zwar leichter denn je, im gleichen Maße deutlich gestiegen sind aber auch die Ansprüche an die Qualität unseres Netzwerkes. Eine gute Vernetzung besteht nicht darin, 5 000 Freunde auf Facebook und 3 000 Kontakte auf XING zu haben. Ein gutes Netzwerk misst man vielmehr daran, was aus der Verbindung entsteht. Neue Ideen aus einer guten Diskussion zum Beispiel, die Erweiterung des Wissens, weil man wertvolle Informationen ausgetauscht hat, Rückhalt, weil man sich getraut hat, um Hilfe zu bitten oder Wohlbefinden, weil man Hilfe geleistet hat. Das alles erfordert eine höhere Intensität. Vertrauen ist wichtiger denn je. Und dieses Vertrauens wächst, wenn man Menschen besser kennen lernt. Ein qualitativ

hochwertiges Vernetzen erfordert deshalb ein echtes und ehrliches Interesse an der anderen Person.

#### Kooperative Grundausstattung

Der Wir-bezogene Ansatz stützt sich auf die Erkenntnis, dass wir als Individuen nur so leistungsfähig sind, wie unser Horizont reicht – und wie wir alle wissen, ist der nun einmal beschränkt. Deshalb hat der Mensch eine herausragende kooperative Grundausstattung mitbekommen: erstens die Begabung zu erkennen, was der andere will. Zweitens unsere Sprache, die uns ermöglicht, unsere Gedanken detailliert auszudrücken. Und drittens die Fähigkeit mit Menschen zu kooperieren, die wir überhaupt nicht kennen. Der größ-

te Hinderungsgrund, warum Menschen ihr Netzwerk nicht so effektiv nutzen, wie sie eigentlich könnten, ist die Angst, dumm dazustehen. Deshalb stellt man lieber keine Frage, bietet seine Hilfe nicht an, um nicht falsch verstanden zu werden, bittet nicht um Unterstützung, weil es als Schwäche ausgelegt werden könnte. Diese (Selbst-)Zweifel verlieren sich aber, sobald die Ich-Perspektive „Ich muss gut dastehen“ durch die Wir-Perspektive „Wir ergänzen uns gegenseitig“ ersetzt wird.

#### Mental updaten

Vielleicht ist es ein „Fluch“ unserer Wohlstandsgesellschaft: Wir sprechen häufig über das, was uns trennt. Egal, ob das Aufgabengebiet, die Abteilung, Ziele, Budget, Einkommen, Sprache oder der Arbeitsstil – das alles und noch viel mehr nutzen wir, um uns voneinander abzugrenzen und uns zu behaupten. Um uns zu vernetzen, müssen wir uns ganz andere Fragen stellen und uns mental updaten.

1. Verbundenheit: Wo verbinden uns gemeinsame Ziele mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, aber auch mit anderen Abteilung und Standorten oder selbst den Wettbewerbern? Es gibt immer eine Gemeinsamkeit. Wir sitzen alle im selben Boot.

2. Konzentration: Konzentriertes Handeln und Denken spiegelt sich im „entweder oder“ wider. Die konzentrierte Haltung lebt vom „sowohl als auch“. Wir müssen

## Vorteile guter Vernetzung

1. Weil immer irgendwer irgendwen kennt...: Immer schneller müssen wir uns heutzutage auf neue Menschen einstellen und mit diesen erfolgreich zusammenarbeiten. Wer ohnehin schon gut vernetzt ist, dem fällt das deutlich leichter. Im Idealfall haben wir sogar schon einen Vorkontakt oder kennen jemanden, der den neuen Kollegen kennt.
2. Stress reduzieren: Ein gutes Netzwerk hilft, den Stresslevel zu reduzieren. Studien bestätigen, dass das Maß an Eigenverantwortung in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist. Der Weg aus dem scheinbar aufgezwungenen Einzelkämpferdasein führt nur über eine selbstgesteuerte bessere Vernetzung.
3. Den Traumjob finden: Wer sein Netzwerk aufbaut und pflegt, bevor er es braucht, hat eine höhere Chance, seinen Traumjob zu finden. Nicht nur in der Baubranche wird heute rund die Hälfte aller Jobs über Kontakte vergeben.
4. Nur wer fragt, dem wird geholfen: Bauunternehmer, die nicht in allen Fach- und Unternehmensbereichen auf dem neuesten Stand sein können, aber doch richtige Entscheidungen treffen müssen, profitieren ganz besonders von guten Kontakten. Wer diese pflegt, kann auch einfach mal fragen oder um Hilfe bitten, ohne gleich das Gesicht zu verlieren.

uns sowohl mit dem Gegenüber beschäftigen als auch mit uns selbst: Indem wir aufhören zu kämpfen oder uns zu unterwerfen, sondern uns fragen „Was will ich?“ und „Was will der andere?“, lässt sich eine Lösung finden, die beides möglich macht.

3. Teilen: Informationen sind heute das wichtigste Arbeitsgut. Wie bereit sind wir also, unser Wissen zu teilen? Wir behandeln Wissen als würde es beim Teilen verschwinden. Dabei ist Teilen der einzige Weg, es zu vermehren. Komplexität und Bandbreite vieler Themen im Baugewerbe können selbst Experten nicht alleine meistern. Deshalb gilt, je früher wir unsere Informationen teilen und preisgeben, desto eher bekommen wir weiteren Input.

4. Vertrauen schenken: Die beste Strategie, damit alle Beteiligten profitieren, ist Vor-schussvertrauen. Das heißt, so zu agieren,

als ob man wüsste, dass die andere Partei ebenso kooperativ handelt. Gehen wir vom bestmöglichen Verhalten unseres Gegenübers aus und lassen uns bestärken von dem Bewusstsein, dass wir auf Dauer durch Kampf mehr verlieren können als durch Kooperation.

Fazit: Vernetzung ist wichtiger denn je. Hat man erst einmal positive Erfahrungen gesammelt, fällt es von Mal zu Mal leichter. Denn auch in einer harten Branche wie dem Baugewerbe findet diese Verknüpfung – unabhängig von der Digitalisierung und dem Ruf nach dem Bauunternehmen 4.0 – immer noch von Mensch zu Mensch statt.

*Die Autorin des Beitrags, Diplom-Verwaltungswirtin Ulrike Stahl, trainiert und coacht seit zwölf Jahren Teams und Führungskräfte von DAX-Unternehmen und Mittelständlern weltweit.*



Gut vernetzt.

Foto: Tim Reckmann/www.pixelio.de

## Die Schlüsselrolle des Einkäufers

### Über die wichtigsten Kompetenzen für den Einkauf – ein Beitrag von Frank Albrecht

**KÖLN. Welche Fähigkeiten werden für den zeitgemäßen Einkauf benötigt? Betrachtet man moderne Informationstechniken und innovative Produktionstechnologien hinkt die Baubranche im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen hinterher. Jedoch im Rahmen der steigenden Digitalisierung, maßgeblich vorangetrieben durch BIM (Building Information Modeling), deren Ziel es ist, sämtliche planungs- und realisierungsrelevanten Daten standardisiert zu digitalisieren und zu verknüpfen, verändern sich gewohnte Abläufe und Prozesse. Mitarbeiter im Einkauf, sei es in Bauunternehmen, in der Behörde oder in einem Unternehmen der Gewinnungsindustrie, müssen für diese Herausforderungen weiterentwickelt werden. Eine neue Vielseitigkeit ist gefragt: Neben den bisher geforderten Fähigkeiten wie Marktkennntnis und Verhandlungsgeschick benötigen Einkäufer zusätzliche Eigenschaften, um den vollen Überblick zu haben und Prozesse strategisch lenken zu können.**

Die Digitalisierung verändert die Rahmenbedingungen für den Einkauf. Im Zuge dieser geänderten Anforderungen muss eine Transformation erfolgen: Unternehmen brechen ihre Insellösungen der Beschaffung auf und verwandeln ihren Einkauf in eine offene Organisationseinheit mit Management- und Querschnittsaufgaben. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung des Einkaufs Arbeitsabläufe und Prozesse entlang der im Baubereich vergleichsweise fragmentierten Supply Chain verändert. Diese Veränderungen wirken sich auch auf die Mitarbeiter aus. Waren Einkäufer früher hauptsächlich dafür zuständig, Bestellungen zu tätigen und dabei niedrige Preise auszuhandeln, wirken sie heute strategisch auf Geschäftsabläufe ein. Moderne Einkäufer arbeiten im Unternehmen als Schnittstellenmanager und beraten andere Unternehmensbereiche oder auch Geschäftspartner auf Grundlage von Analysen über Warengruppen, Prozess-Spezifikationen und Zielpreise. Zudem sind sie für das Lieferantenmanagement zuständig und übernehmen damit eine tragende Rolle als Berater für die vor- und nachgelagerte Supply Chain. Neben reiner Fach- und Umsetzungskompetenz brauchen die Einkäufer zusätzlich eine umfassende Marktkennntnis, Wissen zu Technologien sowie Organisations-Know-how und damit einhergehend ausgeprägte Soft-Skills.

Aber welche Kompetenzen sind für Einkäufer wirklich relevant? Und wie lassen sich diese gezielt zum Wettbewerbsvorteil ausbauen? Eine branchenübergreifende Befragung von Inverto unter Führungskräften aus den Bereichen Einkauf und Personal ist diesen Fragen nachgegangen. Dabei wurde zwischen dem operativen und dem strategischen Einkäufer unterschieden und jeweils ein eigenes Kompetenzprofil erstellt. Als Kernkompetenzen

für operative Einkäufer wurden Organisationsfähigkeit, Umsetzungsbereitschaft und Zuverlässigkeit identifiziert. Strategische Einkäufer benötigen insbesondere analytische Fähigkeiten sowie Verhandlungsgeschick und zeichnen sich durch ein ergebnisorientiertes Handeln aus. In der Praxis wird allerdings nur selten zwischen operativen und strategischen Einkäufern unterschieden. Die Unternehmen suchen echte Allrounder, da die Anforderungsprofile sich teilweise überlappen und aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine organisatorische Trennung häufig nicht sinnvoll erscheint.

#### Was sollten Einkäufer können?

Inverto hat auf Basis der Befragung die zehn wichtigsten Disziplinen identifiziert, die Einkäufer beherrschen sollten, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

1. In-depth Analyse und Optimierung von Bedarfen und Prozessen: Einkäufer sollten in der Lage sein, ihre Bedarfe und dahinterliegende Prozesse strukturiert zu analysieren, was in Zeiten von „Big Data“, wo große Mengen aktueller Daten aus internen und externen Quellen vorliegen, keine triviale Aufgabe ist. Die Beherrschung eines „virtuellen Bauwerksdatenmodells“ mit den zugrundeliegenden komplexen Planungen der verschiedenen Akteure wird zu einer Kernaufgabe des Einkäufers. Aus der Datenflut muss er alle beschaffungsrelevanten Informationen identifizieren, in die eigenen Systeme integrieren und digital auswerten. Dadurch wird die notwendige Transparenz geschaffen, die als Grundlage zur Erarbeitung einer Beschaffungsstrategie dient. Weiterhin ist eine detaillierte Beobachtung der Beschaffungsmärkte sowie der stetige Vergleich

mit den Wettbewerbern unabdingbar, um über Trends und Entwicklungen informiert zu sein. Auf Basis der Analyseergebnisse können Optimierungspotenziale identifiziert und bewertet werden. Einen umfassenden und aktuellen Überblick zu haben, ist für den langfristigen Erfolg ausschlaggebend. Darum ist es sinnvoll, die Ist-Analyse der Bedarfe und Prozesse regelmäßig zu wiederholen und Strukturen zu schaffen, die dies ermöglichen. Grundlage hierfür können etwa toolunterstützte Auswertungen aus ERP-Systemen sein. Vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 verändert sich der Einkauf nachhaltig und verlangt die Einführung neuer digitaler Systeme und Prozesse. Daher müssen Einkäufer verstärkte digitale Kompetenzen vorweisen: Sie sollten sich mit spezieller Einkaufs-Software, beispielsweise für E-Procurement, auskennen und Lieferanten durch ein Supplier-Relationship-Management-System steuern können. Vor allem aber sollten sie in der Lage sein, manuelle Prozesse in digitale zu überführen und den Automatisierungsgrad zu erhöhen.

2. Crossfunktionale Kommunikation und Teamarbeit: Ausgeprägte soziale Kompetenzen sind für Einkäufer unerlässlich, da sie als Schnittstelle innerhalb des Unternehmens und zu Lieferanten agieren. Einkäufer sollten auf allen Hierarchieebenen adressatengerecht kommunizieren können. Sie müssen die verschiedenen Interessen der unterschiedlichen Baubeteiligten moderieren und in Einklang bringen beziehungsweise synchronisieren. Eigeninitiative, Verbindlichkeit, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und Flexibilität sind weitere Eigenschaften, über die Einkäufer verfügen sollten. Wer seine Fähigkeiten weiter verbessern möchte, sollte ein Bewusstsein für Situationen und Personen entwickeln sowie Kommunikationstechniken erlernen. Wer das beherrscht, weiß Gesprächssituationen bewusst zu steuern und damit den Einflussbereich des Einkaufs im Unternehmen zu stärken. Dies ist besonders entscheidend in Diskussionen mit Zulieferern.

3. Ableitung und Erarbeitung von Einkaufsstrategien: Einkäufer müssen Optimierungspotenziale erkennen und bewerten können, um im Anschluss die richtigen Ziele festzulegen. Das ist wichtig, um nach der Ist-Analyse die passenden Einkaufs-

strategien abzuleiten. Standen früher häufig wettbewerbsorientierte Strategien zur Kostenreduktion im Fokus, so sind heute vor allem prozessanalytische Strategien relevant, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Das bedeutet für den Einkäufer, dass er nicht nur Einkaufs-Know-how benötigt. Er muss sich ebenso mit der Prozesskette und den dahinterliegenden Anforderungen auskennen, denn seine Entscheidungen haben letztlich Einfluss auf die gesamte Supply Chain beziehungsweise das Bauprojekt. Um eine im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung erfolgsversprechende Strategie zu entwickeln, sollten Einkäufer in der Lage sein, die gesamte Wertschöpfungskette zu überblicken und proaktiv die vor- und nachgelagerten Unternehmensbereiche und Partner wie Bauherren, Architekten, Baustoffhersteller und andere einzubinden.

4. Strategische KPI-basierte Steuerung des Einkaufs: Die Unternehmensziele bilden den strategischen Handlungsrahmen zur Formulierung der Einkaufsziele. Um nach deren Definition auch die Erreichung gewährleisten zu können, müssen die passenden Kennzahlen identifiziert und kommuniziert werden. Der Einkäufer muss in der Lage sein, diese auf die einzelnen Beschaffungsgruppen herunter zu brechen und ein entsprechendes Controlling aufzusetzen. Die Kennzahlen sollten allen Beteiligten bekannt sein und regelmäßig erhoben werden, um die Unternehmens- und Einkaufsziele mit der täglichen Arbeit des Einkaufs abzugleichen und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen. Einkäufer sollten wichtige Aspekte wie Qualitätssicherung, Termintreue, Risikominimierung und Flexibilitätsteigerung stärker im Blick haben und dafür geeignete Kennzahlen entwickeln. Dadurch kann der Einkauf ein aktiver Teil der gesamten unternehmerischen Wertschöpfungskette werden.

5. Verhandlungsführung: Im Prinzip kann jede Kommunikation als eine Art Verhandlung betrachtet werden. Deshalb wollen Verhandlungen mit internen und externen Gesprächspartnern wie unterstützenden Dienstleistern gut geführt sein. Da es in Verhandlungen nicht ausschließlich um Kosten geht, sondern auch Prozessflexibilität, Qualitätssicherung, Risikominimierung und Innovationsmanage-

ment auf der Tagesordnung stehen, werden Verhandlungen immer häufiger von Expertenteams mit Mitgliedern verschiedener Fachbereiche geführt. Teams, bestehend aus allen Baubeteiligten, haben den Vorteil, dass die verschiedenen internen Interessen berücksichtigt werden können. Genau hierin liegt aber die Herausforderung für den Einkäufer. Seine Aufgabe ist es, moderierend tätig zu werden und die Interessen der verschiedenen Akteure auszubalancieren und auf einen Nenner zu bringen. Ein wesentlicher Punkt für den Erfolg einer Verhandlung ist die entsprechende Vor- und Nachbereitung. Bevor sich Einkäufer an den Verhandlungstisch setzen, sollten sie die Ausgangssituation im Detail analysieren. Das Wissen über den Gesprächspartner, dessen Motivation und Verhandlungsmacht ist unabdingbar für eine erfolgreiche Verhandlung. Vor dem Hintergrund, dass an den Verhandlungen diverse Interessensgruppen beteiligt sind, wird diese Aufgabe zunehmend komplexer. Zudem sollten Einkäufer immer klare Verhandlungsziele vor Augen haben und entsprechende Argumentationshilfen entwickeln. Auch eine Aufbereitung der Ergebnisse nach der Verhandlung ist elementar, denn diese ebnet den Weg für die zukünftige Zusammenarbeit.

#### Kompetenz entwickeln

In der Praxis zeigt sich, dass die Einkäufer in vielen Unternehmen klassische Einkaufsaufgaben zwar aus dem Effeff beherrschen, mit den neuen Anforderungen jedoch manchmal überfordert sind. Dass sich Einkäufer all diese Kompetenzen nicht selbst aneignen können, ist verständlich. Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter kann aber durch Trainings, Workshops und Schulungen vorangetrieben werden. Best Practices aus vergleichbaren Realsituationen bieten anschauliche Beispiele zum Studieren und Analysieren. Wer seine Einkäufer gezielt ausbildet, verschafft sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil.

*Der Autor des Beitrags, Frank Albrecht, ist Principal bei Inverto in Köln und leitet das Competence Center HR Services. In dieser Funktion führt er Trainingsprogramme für Einkäufer der verschiedensten Industrien durch. Zusätzlich berät er Kunden aus den Branchen Handel, Bau, Chemie und Finanzdienstleistungen.*