

Gerd Kerkhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung von Kerkhoff Consulting

## „Nur über Preissenkungen zu reden, reicht heute nicht“



Er gilt als Pionier der Einkaufsberater in Deutschland. Gerd Kerkhoff ist sowohl bei mittelständischen Unternehmen als auch bei Konzernen wie ThyssenKrupp und Klöckner tätig. Im Gespräch mit Beschaffung-aktuell-Redakteurin Sabine Schulz-Rohde erklärt er, welchen Aufgaben der Einkauf sich zukünftig stellen muss und den Unterschied zwischen spezialisierten Beratern und großen Consulting-Unternehmen.

**Beschaffung aktuell:** Herr Kerkhoff, vor Jahren haben Sie den traditionellen Einkauf als Milliardengrab bezeichnet. Wie ist Ihre heutige Einschätzung? Hat das Predigen genutzt?

**Gerd Kerkhoff:** Mein Buch (Anmerkung der Redaktion: „Milliardengrab Einkauf“, 2003) war das erste Buch, das sich zugegebenermaßen provokativ mit dem professionellen Einkauf beschäftigt hat. Bis dahin hat der Bereich Einkauf ein stiefmütterliches Dasein geführt. Er war zwar rein betriebswirtschaftlich betrachtet eine extrem wichtige Disziplin, hatte aber in den Universitäten und Fakultäten kaum Bedeutung.

Mein Buch hat dargelegt, welches Potenzial im Einkauf steckte und welche Möglichkeiten noch ungenutzt waren. Daraus entstand eine kritische Diskussion über den Einkauf und seine Bedeutung im Unternehmen. Seitdem ist die Professionalisierung des Einkaufs in den Unternehmen sehr stark vorangeschritten.

**Beschaffung aktuell:** Wie wird sich der Einkauf in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

**Kerkhoff:** Er wird sich weiter professionalisieren und ständig hinterfragen. Es gilt über neue Strategien nachzudenken und auch technologische Entwicklungen sowie neue methodische Ansätze zu nutzen. Ein Unter-

nehmen in der Zukunft wird einen hoch professionalisierten Einkauf haben müssen.

**Beschaffung aktuell:** Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

**Kerkhoff:** Gerne. Beispielsweise Kerkhoff Cost Engineering analysiert die Kosten, die bei der Produktion eines bestimmten Teils bei den Lieferanten entstehen. Dabei vollziehen unsere Spezialisten Fertigungsprozesse nach, um sagen zu können, was das Produkt im Einkauf kosten darf. Das ist ein neuer Ansatz: Statt einfach nur in der Verhandlung mit dem Lieferanten den Preis zu drücken, versucht die Einkäuferseite, das Produkt und die darum gelagerten Prozesse und Kosten zu verstehen. Das führt auch zu einer eher partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Zukünftig wird ein Einkäufer weniger an seiner Qualität der reinen Verhandlungsführung gemessen, als an seiner Qualität, spezifische Inhalte mit einem Gegenüber sachgerecht diskutieren zu können.

**Beschaffung aktuell:** Ist ein guter Einkäufer eher ein Techniker oder ein Betriebswirt?

**Kerkhoff:** Er ist ein betriebswirtschaftlich denkender Techniker oder ein technisch denkender Betriebswirt. Es geht nicht mehr um die Frage, ob er das eine oder das andere kann, es geht vielmehr um das Zusammenspiel der Komponenten. Er muss das Produkt und den technischen Prozess in dem Produkt verstehen, um im Gespräch über das Produkt nicht nur preislich, sondern auch wertanalytisch argumentieren zu können. Dafür stehen ihm zukünftig Tools zur Verfügung. Nur über Preissenkungen zu reden, reicht heute nicht mehr.

**Beschaffung aktuell:** Woher kommen die Zahlen für diese Lieferantengespräche?

**Kerkhoff:** Wir als Beratung bieten unseren Kunden ein Tool, mit dem Einkäufer-Lieferanten-Gespräche eine neue sachliche Grundlage bekommen. Dahinter steht eine gigantische Datenbank, die wir eigenständig pflegen. Bei Kerkhoff Cost Engineering sind Menschen täglich damit beschäftigt preis- und produktionstechnisch relevante Daten aus verschiedenen Systemen zu generieren und zu aktualisieren. Das sind beispielsweise technische Daten wie Maschinenkosten, Materialkosten, internationale Lohndatenbanken usw. Diese Informationen sind besonders interessant für Unternehmen, die sehr viele Teile, Systeme oder Komponenten zukaufen und weniger selbst produzieren. Diese Daten aktualisieren wir alle drei Monate.

Der Mann

*Gerd Kerkhoff, geboren 1958, ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Kerkhoff Consulting und einer der bekanntesten Experten für Einkaufs- und Beschaffungsfragen. Er gründete 1999 das Düsseldorfer Beratungsunternehmen Kerkhoff Consulting, das heute mit über 200 Mitarbeitern an zehn Standorten weltweit tätig ist. Der Diplom-Kaufmann war nach seinem Studium zunächst Geschäftsführer in einem mittelständischen Betrieb und Gründer von Handelsunternehmen für Markenartikel.*

**Beschaffung aktuell:** Kann man diese Daten bei Ihnen kaufen?

**Kerkhoff:** Innerhalb der Beratung wird dieses Tool von uns eingesetzt. Das ist für uns ein Werkzeug wie ein Kugelschreiber. Und wenn der Kunde nach dem abgeschlossenen Beratungsprozess das Tool kaufen möchte, kann er das tun. Ergänzend dazu bieten wir Trainings und Workshops an.

**Beschaffung aktuell:** Worin sehen Sie die Vorteile für die Kunden, wenn sie einen Spezialisten als Berater beauftragen?

**Kerkhoff:** Bei Spezialisten ist es so: Wenn man einen Einkaufsberater im Haus hat und das Projekt abgeschlossen ist, dann ist auch die Tätigkeit des Beraters abgeschlossen. Bei Generalisten bekommen die Projekte oft „Babys“: Nach einem Einkaufsproblem finden sich oft noch Vertriebs- oder Finanzierungsprobleme und weitere. Und irgendwann stellen die Unternehmen fest, dass sie seit mehreren Jahren in unterschiedlichen Bereichen ständig die Berater im Haus hatten.

Ein weiterer Vorteil einer spezialisierten Beratungsgesellschaft ist, dass Unternehmen mit Sicherheit immer die besten ihres Faches bekommen. Denn in jedem Einkaufsprojekt sind bei auf Einkauf spezialisierten Beratungsunternehmen immer nur die Leute engagiert, die Einkauf können, und nicht wie in Projekten bei großen Beratungsgesellschaften auch Mitarbeiter, die aus Kapazitätsgründen jetzt mal auch Einkauf machen.

**Beschaffung aktuell:** Spielt auch die Größe des Beratungsunternehmens eine Rolle?

**Kerkhoff:** Mittelständische Unternehmen sind bei mittelständischen Beratern deshalb besser aufgehoben, weil sie dort immer ein wichtiger Kunde sind; während bei großen

Gesellschaften die mittelständischen Kunden unter Umständen nicht so die Aufmerksamkeit erhalten wie deren Konzernkunden.

Ein gravierender Nachteil bei großen Beratungsgesellschaften ist auch, dass sie zeitgleich konkurrierende Unternehmen betreuen. Da kann es vorkommen, dass eine Beratungsgesellschaft nicht nur im einkaufenden, sondern auch im liefernden Unternehmen beratend tätig ist, und darüber hinaus auch gleichzeitig das beauftragte Logistikunternehmen zu seinen Kunden gehört. Das sollte man sehr kritisch sehen.

Dagegen bieten wir unserem Kunden Exklusivität. Wir garantieren ihm, dass wir weder für seinen Lieferanten noch für seinen Wettbewerber arbeiten.

Die Frage ist, ob Größe oder Qualität das Kriterium ist, das den Kunden imponiert. Ich möchte nur Qualitätsführer sein und nicht der Größte.

**Beschaffung aktuell:** Noch bis vor zehn Jahren hat sich die Beraterbranche antizyklisch zur



Während noch vor zwanzig Jahren die Zyklen erkennbar waren, herrscht heute die Sorge, dass die nächste Krise quasi auf Knopfdruck wieder eintritt.“

Konjunktur entwickelt. Das heißt: Gingen die Geschäfte schlecht, holten sich Firmen Berater ins Haus. Heute verläuft ihre Umsatzkurve relativ parallel zur produzierenden Wirtschaft. Worin sehen Sie die Ursache für diesen Wandel?

**Kerkhoff:** Früher wurden Beratungsunternehmen sehr stark in Krisenzeiten nachgefragt, weil man versuchte mit den Beratern eine Krise zu meistern.

Aber 2008 hat man gelernt, dass die Weltwirtschaft ganz plötzlich einbrechen kann. Die Zyklen sind viel kürzer geworden, sodass man sich nach einer Krise bereits auf die nächste vorbereitet. Während noch vor zwanzig Jahren die Zyklen erkennbar und bis zu einem gewissen Maße auch planbar waren, herrscht heute die Sorge, dass – aus welchem Grund auch immer – die nächste Krise quasi auf Knopfdruck wieder eintritt. Zur Zeit treibt die Wirtschaft die Gesamtschuldenkrise um, auch die Bankenkrise verunsichert die Unternehmen.

Ein weiterer Grund ist, dass auch in gut laufenden Unternehmen an bestimmten Stellen Verbesserungspotenziale bestehen. Diese Potenziale geht man heute sofort an, um für den Tag X, dem Beginn der nächsten Krise, besser gerüstet zu sein. Das Ziel ist Schwachstellen in guten Zeiten zu bearbeiten und nicht erst, wenn sie in schlechten Zeiten eklatant werden.

**Beschaffung aktuell:** Hat sich das Image der Berater verändert?

*Führende Beratung*

**Auszeichnung**

Im Oktober 2013 verlieh die WirtschaftsWoche den Beraterpreis „Best of Consulting 2013“. Damit zeichnet die wöchentlich erscheinende Wirtschaftszeitschrift einmal im Jahr die besten Unternehmensberatungen aus. Sie misst dazu die Qualität der Beratungsarbeit bei den Kunden. Die Kerkhoff Consulting GmbH belegte hier den 1. Platz in der Kategorie „Supply Chain Management“. Bereits im Jahr 2010 und 2011 hat Chefredakteur Roland Tichy, Kerkhoff Consulting den Preis als beste Beratung in Deutschland für Einkauf und Supply Chain überreicht. Die Düsseldorfer Unternehmensberatung konnte sich dieses Jahr mit einem Beratungsprojekt für die Conditorei Coppenrath & Wiese GmbH & Co. KG mit Sitz in Osnaabrück, dem führenden Hersteller von tiefgekühlten Backwaren in Europa, gegen Marktgegner wie Ernst & Young J & M Management Consulting AG und MHP – A Porsche Services Company durchsetzen. Anwesend war an diesem Abend das Who is Who der Beraterzene wie Ernst & Young, Deloitte, A.T. Kearney, PwC, KPMG, Porsche Consulting & Co.



Abteilung, die auf den gesamten Unternehmensprofit einen eigenen Wertbeitrag leistet. Wir möchten den Unternehmen helfen, dass es ihnen insgesamt besser geht, dass sie profitabler werden und dadurch Arbeitsplätze gesichert werden.

**Beschaffung aktuell:** Welche Eigenschaften benötigt ein guter Einkäufer?

**Kerkhoff:** Ein guter Einkäufer muss analytisch sein und Zahlenaffinität besitzen. Er muss ein technisches Grundverständnis mitbringen und eloquent sein – als guter Verkäufer sein Unternehmen nach außen tragen.

**Beschaffung aktuell:** Sie haben vergangenen Monat zum dritten Mal die Auszeichnung „Best of Consulting 2013“ einer renommierten Wirtschaftszeitschrift erhalten. Was bedeuten Ihnen diese Auszeichnungen?

**Kerkhoff:** Diese Auszeichnung bedeutet mir sehr viel, weil wir hier im Vergleich zu vielen großen Beratungsgesellschaften von 1500 Führungskräften im Top-Management aus verschiedenen Bereichen bewertet wurden. Wir möchten als die Beratungsgesellschaft gelten, die einen hohen Wertbeitrag für Unternehmen leistet und den Einkauf professionalisiert. Dabei arbeiten wir sehr gut mit dem Einkauf zusammen.

Bei dieser Auszeichnung geht es einzig um die Qualität der Beratungsleistung und die Höhe des Wertbeitrags, die ein Beratungsunternehmen erbracht hat, nicht um die Größe des Unternehmens. Deshalb bin ich stolz darauf. Es ist uns nach 15 Jahren Beratungsaktivität als Mittelständler gelungen, vor den großen etablierten Gesellschaften diesen Preis zu erhalten. Diese Auszeichnung gilt sowohl unseren engagierten Mitarbeitern wie auch dem gesamten Unternehmen.

**Beschaffung aktuell:** Womit befassen sich die nächsten Beratungsprojekte im Einkauf?

**Kerkhoff:** Die nächsten Projekte beschäftigen sich im Schwerpunkt mit der Prozesseffizienz im Einkauf und der optimalen Integration in die Supply-Chain.

**Beschaffung aktuell:** Was gilt es aktuell in industriellen Einkauf zu verbessern, um zu kunfts-fähig zu bleiben?

**Kerkhoff:** Die weitere Ausbildung der Einkäufer im Hinblick auf das technische, komplexe Verständnis wird weiterhin und zunehmend an Bedeutung gewinnen.

**Beschaffung aktuell:** Herr Kerkhoff, vielen Dank für das interessante Gespräch.

# Jetzt Beschaffung aktuell abonnieren und Bergmann popcube-Radio sichern!



**Erscheinungsweise: monatlich**  
(Doppelausgaben 1-2, 7-8)



**Das popcube-Radio von Bergmann**

Mit nur einem Handgriff ist der iPod-NANO oder iPod Shuffle mit dem angenehm schnörkellosen popcube zu einer soundstarken Einheit verbunden. Hinter der auffälligen, gebürsteten Aluminiumfront verbirgt sich modernste Technik mit digitaler Zeitanzeige, integriertem Radioempfänger für UKW und Mittelwelle, Temperaturmesser und Weckvorrichtung.

Maße ca: 15 x 15 x 12 cm. Lieferung inkl. Batterien, ohne iPod.

Keine Zuzahlung

## Beschaffung aktuell

**Jetzt bestellen!**

Vorname, Name \_\_\_\_\_  
 Firma, Funktion \_\_\_\_\_  
 Straße, Nr. \_\_\_\_\_  
 PLZ, Ort \_\_\_\_\_  
 Phone, Fax \_\_\_\_\_  
 E-Mail \_\_\_\_\_  
Durch Angabe Ihrer Telefonnummer und E-Mail-Adresse erklären Sie sich einverstanden, dass Ihre Daten gespeichert und zu Werbezwecken durch uns oder befreundete Dritte genutzt werden. Sollten Sie künftig keine Informationen und Angebote mehr erhalten wollen, können Sie jederzeit der Verwendung Ihrer Daten durch uns oder Dritte für Werbezwecke widersprechen.  
 Geburtsdatum \_\_\_\_\_  
 Beruf, Branche \_\_\_\_\_  
 Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_ 91234AJ

**Ja, Beschaffung aktuell hat mich überzeugt.**  
 Ich abonniere für 1 Jahr (10 Ausgaben) zum Jahrespreis von 127,50 € (Ausland 132,50 €/CHF 205,40). Preise inkl. MwSt. und Versand.  
**GRATIS** dazu erhalte ich das popcube-Radio von Bergmann, welches mir nach Bezahlung der Abrechnung umgehend zugeschickt wird.  
 Kündigungsfrist: erstmals 4 Wochen zum Ende des ersten Bezugsjahres, danach jeweils 4 Wochen zum Quartalsende.

**Beschaffung aktuell Leserservice**  
**Ernst-Mey-Straße 8, 70771 Leinfelden-Echterdingen**  
**Phone: +49 711 7594-302**  
**Fax: +49 711 7594-221**  
**Online bestellen:**  
[www.direktabo.de/ba/angebote](http://www.direktabo.de/ba/angebote) [direktabo.de](http://direktabo.de)

Widerrufsrecht: Mir ist bekannt, dass ich die Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei Beschaffung aktuell Leserservice, Ernst-Mey-Straße 8, 70771 Leinfelden-Echterdingen schriftlich widerrufen kann. Die Frist beginnt mit Absendung der Bestellung (Poststempel). Verlag: Konradin Verlag, R. Kohlhammer GmbH, Ernst-Mey-Str. 8, 70771 Leinfelden-Echterdingen, Geschäftsführer Peter Dilger, Amtsgericht Stuttgart HRB 220398



**Jetzt auch als DIGITALABO**  
**Für nur 102,- € statt 127,50 €**  
**Top-Angebote auf direktabo.de**

