



THORSTEN GAREIS
Geschäftsführer
Thorsten Gareis | Einkauf. Interim. Akademie.

„Wir nennen es Einkauf 2025“

Einkaufsberatung, Beschaffungs- und Personaldienstleistung – dies sind die Schwerpunkte von Thorsten Gareis | Einkauf. Interim. Akademie. Geschäftsführer Thorsten Gareis spricht im Interview über die Herausforderungen der Branche und die Notwendigkeit von Netzwerken.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Gareis, Ihr Unternehmen hat einen sehr prägnanten, zugleich ungewöhnlichen Namen: Thorsten Gareis | Einkauf. Interim. Akademie. Zugleich ist er vermutlich Programm für die Beratung, die Sie anbieten.

Thorsten Gareis: Der Name ist mittlerweile 15 Jahre alt und hat sich organisch entwickelt. Zum einen stehe ich persönlich für unsere Aktivitäten ein. Zum anderen beschreiben die Begriffe natürlich unsere Schwerpunkte. Begonnen als klassische Einkaufsberatung, haben wir uns rasch mit den Themen Materialgruppenmanagement, Einkaufscontrolling, Einkaufsprozesse, Einkaufssysteme und -organisation befasst. All dies habe ich zunächst noch alleine mit meinem damaligen Geschäftsauto bewerkstelligt, einem gebrauchten roten Opel Kadett. Sinnbildlich steht dieses Fahrzeug dafür, dass ich ohne Fremdkapital losgelegt habe. Typische Kunden waren Mittelständler aus der Logistik. Vor zehn Jahren bat mich dann ein großer Versicherungskonzern, ihn bei seinen Einkaufsprozessen zu beraten. Kurz danach sollte ich einen Pharmakonzern bei einem 500 Millionen-Bauprojekt im Einkauf beraten. Einige Monate später erhielt ich den Auftrag, technisches Fachpersonal zu vermitteln. Heute begleiten wir unsere Kunden aus Mittelstand und Konzernen bei der digitalen Einkaufstransformation, unterstützen Klienten operativ in ihren Investitionsgüterprojekten bei der Beschaffung von Baugewerken, Anlagen und Maschinen nebst Contract- und Claimsmanagement und vermitteln technische Fachkräfte in Festanstellung und Freelancer zur Vakanzenüberbrückung. Ein beträchtlicher Teil unseres Erfolges beruht auf den informellen Kommunikationswegen.

Das funktioniert auch deshalb so gut, weil Sie immer noch das persönliche Netzwerk pflegen.

Genau das ist mir ganz wichtig. Und es führte auch zu dem weiteren Schwerpunkt, der Akademie, in deren Rahmen wir Wissen und Kenntnisse zu unserem Metier mithilfe von Coachings, Workshops und Schulungskonzepten vermitteln. Es geht fast automatisch mit der Einkaufsberatung einher. So entstand ein Unternehmen, das bis heute ohne jedes Fremdkapital und ohne jede Schulden bei hoher Bonität auskommt.

Unabhängigkeit ist also einer Ihrer zentralen Werte. Könnten und sollten sich mehr Mittelständler Ihrer Meinung nach den Verzicht auf Fremdfinanzierung leisten?

Hier bin ich vorsichtig, das lässt sich nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragen. Es ist für uns jedenfalls ein sehr großer,

auch psychologischer Vorteil. Beispielsweise kann sich die benötigte Höhe des Fremdkapitals, abhängig von der benötigten Fremdfinanzierungsform, auch nach der Einkaufsleistung richten. Kostentreiberanalysen oder Wertanalysen, elektronische Lieferantenanbindungen, Anzahlungen bei der Materialbeschaffung, Vertragserfüllungsbürgschaften, ebenso proaktives Risikomanagement. All das entlastet und reduziert direkt oder indirekt die Höhe der Fremdfinanzierung. Mit einem digitalen Beschaffungsmanagement ist die Situation für alle Beteiligten viel besser geworden.

Dieser offenbar deutlich kooperative Ansatz ist das Gegenteil von dem, was man leider nicht zuletzt aus der Bauindustrie häufig hört, das „Auspressen“ abhängiger Auftragnehmer bis auf den letzten Cent, bis hin zur Existenzvernichtung.

Gemeinsame Kostensenkungen, nicht einseitige, sind unsere Philosophie, darauf basieren unsere Werteanalyseprojekte. Alle sollen zufrieden sein, Lieferant wie Kunde. Es ist die Kunst, unsere Kunst, hier alle Bedürfnisse, angepasst an die Umstände, auszubalancieren. Mitunter müssen dazu auch bestehende Einkaufsstrukturen überarbeitet werden, um zukunftsfähig zu sein. Wir nennen es Einkauf 2025.

Der Einkauf beeinflusst bei Ihnen die gesamte Unternehmensphilosophie. Procurement ist hier auch eines Ihrer zentralen Stichworte. Sicherlich auch im Zusammenhang mit Digitalisierung.

Procurement, also das Beschaffungsmanagement, ist ein hochkomplexer Prozess, bei dem in der Tat Digitalisierung schon Vieles verändert hat, denken Sie nur an Real-Time-Abläufe. Da, wo all das immer noch manuell geschieht, werden pro Bestellvorgang manchmal mehr als 100 Euro fällig. Die Verhandlung mit dem Lieferanten ist gar nicht die größte Herausforderung, sondern die Optimierung der Beschaffungsprozesse und der entsprechenden Aufstellung der dazu zuständigen Abteilungen. In der Sprache des Managements: Gibt es eine übergreifende Beschaffungsstrategie, und wie sieht diese aus? Die Automatisierung der Beschaffung für unkritische Warengruppen ist die Antwort. Eine Portfolioanalyse ist der Beginn. Die Abrechnung über Gutschriftverfahren kann ein Ergebnis sein. Geeignete sichere Einkaufssoftware gibt es schon längst. Im Anschluss kann man weitere Strategien für die strategische Beschaffungsplanung entwickeln.

Wie sieht denn die herkömmliche Praxis in den Unternehmen aus?

Sehr häufig passiert die Beurteilung eines Lieferanten durch einen einzelnen Mitarbeiter, ohne dass regelmäßig die tatsächliche Performance gemessen wird. Voll elektronische Analysen zeigen



Thorsten Gareis bei einem Vortrag.

dann, dass subjektive Eindrücke und die faktischen Abläufe oft weit auseinanderliegen.

Es zeigt sich immer wieder, dass die oft gut gemeinten positiven Einschätzungen der Menschen häufig von der Realität abweichen, das betrifft auch die Wirtschaft. Dennoch ist natürlich die menschliche Seite trotz aller Unvollkommenheit für Sie wichtig. Sie betonen die Bedeutung der Soft Skills.

Das gute Zusammenspiel von Mensch und Maschine ist ein absoluter Schlüssel für die Zukunft. Das eine geht für nahezu jeden Erfolg nicht ohne das andere. Maschinen müssen noch gesteuert werden, Menschen müssen Entscheidungen treffen, jedenfalls wenn es um grundsätzliche und ganzheitliche Aspekte und Perspektiven geht. Die Maschinen erleichtern umgekehrt die Arbeit, sie verändern sie sicher auch. Technologische Fortschritte haben natürlich schon immer unsere Arbeitswelt verändert.

Befassen Sie sich nur mit den Prozessen zur Beschaffungsoptimierung, oder helfen Sie auch selbst bei der Identifizierung richtiger Lieferanten?

Beides geht ineinander über. Prozess- und Marktanalysen sind Teil unseres Portfolios. All dies mit einem starken Akzent auf Internationalisierung. Häufig wird bei zunächst guten und bewährten Lieferantenbeziehungen vergessen, dass es mittlerweile viel effizientere und bessere Möglichkeiten und Angebote auch im Ausland geben kann. Nehmen wir ein ganz aktuelles Beispiel aus meiner Praxis: Ein Kunde mit regelmäßig riesigen Druckaufträgen fand durch uns und unser Netzwerk einen qualitativ besseren und zugleich preisgünstigeren Anbieter in Ägypten ohne jeden logistischen oder sonstigen Nachteil. Marktanalysen gelten immer, auch für die optimalen Lieferanten.

Das passt neben der genannten Unabhängigkeit zu Ihren Werten Vertrauen, Kommunikation, Kooperation. Ihr Netzwerk hilft da immens. Erst recht bei der Bandbreite der von Ihnen kompetent abgedeckten mehr als 150 Materialgruppen.

Diese Bandbreite korrespondiert mit Branchen, mit denen wir zusammenarbeiten, vom erfolgreichen Mittelständler bis hin zum großen DAX-Konzern. Pharma und Medizintechnik gehören auf jeden Fall dazu, Energie und Bau sowie der Anlagenbau sind unsere wichtigsten Partner.

Und dabei sprechen wir jeweils von hochkomplexen Managementabläufen mit Marktanalysen, Marketing, Verhandlungsstrategien,

Softwareinsatz, Menschenführung, juristischen Fragen, Rechnungsstellung und vielem mehr. All dies bieten Sie selbst an?

Unser Fokus besteht eher darin, zugeschnitten auf die einzelnen Aufgaben und Herausforderungen unserer Kunden kompetente, auch internationale Teams aus Partner Consultants heraus zusammenzustellen, die die optimalen Lösungen anbieten und entwickeln können. Zugleich entstehen aus diesen Konstellationen innovative Ansätze. Der Einkäufer heute und in Zukunft muss in solch komplexen Zusammenhängen denken und handeln können. Zugleich gehört dazu natürlich auch ein hohes Maß an Erfahrung und Professionalität.

Es geht also immer um die Mischung aus hoher Kompetenz und der Offenheit für neue Entwicklungen.

Mit zunehmender Digitalisierung werden operative Einkaufsprozesse weitgehend automatisiert. Gleichzeitig werden die Aufgaben komplexer, weil Unternehmen ihren Kunden verstärkt individualisierte Erzeugnisse und hybride Komplettlösungen inklusive Dienstleistungen anbieten. Schon deshalb haben sich die Aufgaben im Einkauf und die Personen dahinter verändert.

Wie handhaben Sie das Miteinander von externen und internen, fest angestellten Beratern?

Für aktuelle, zeitlich begrenzte Projekte arbeiten wir unter anderem mit Teams, die wir aus unseren Partner Consultants zusammenstellen, das sind rund 60 Fachleute. Zu unserem festen Stamm gehören 17 Mitarbeiter.

VITA

Thorsten Gareis wurde 1981 in Lichtenfels geboren, ist diplomierter Beschaffungsexperte und mehrfach als Top Consultant und Top Innovator ausgezeichnet. Seit 15 Jahren führt er Projekte mit Fokus auf Materialgruppenmanagement, Einkaufscontrolling, Supply Chain Finance, Einkaufsorganisation, Einkaufsprozessen, Einkaufssystemen und Lieferantenmanagement durch. Ebenfalls unterstützt er seine Kunden in der strategischen Beschaffung von Bauleistungen, Anlagen und Maschinen bei Investitionsprojekten. Er begleitet zahlreiche mittelständische Unternehmen und DAX-Konzerne. Seine Projekte führen ihn auch immer wieder auf internationales Parkett, wie zum Beispiel nach China, Österreich, Russland oder in die Schweiz.

All dies nach dem Prinzip einer vertikalen und horizontalen Integration.

Genau, mit der technologischen horizontalen und vertikalen Vernetzung ist der Übergang von der Funktionssicht auf die Prozesssicht verbunden. Bei der vertikalen Vernetzung muss der Einkauf die Rolle des Innovationstreibers übernehmen und – ausgehend von der Prozesssicht – auch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die frühzeitige Einbindung von Entwicklungslieferanten ist hier nur ein Beispiel. Innovationsförderung wird damit zum festen Bestandteil der Einkaufsstrategie. Der Einkauf wird zum wichtigen Ansprechpartner in der Produktentwicklung und Technologieplanung.

Hier entstehen dann im besten Falle durch gute Analysen auch vielfältige Erkenntnisse für Betriebsverbesserungen. Welche Rolle spielen für Sie zur Optimierung Big Data? Und welche Rolle spielt der BVMW für Sie bei der Verbreitung entsprechender Analysen?

Der Einkauf muss nicht nur ein verändertes, zunehmend digitalisiertes Beschaffungsportfolio managen, sondern vor allem seine eigenen Strukturen und Prozesse entsprechend anpassen. Das Arbeiten mit Big Data innerhalb der Supply Chain ist ein geeignetes Mittel zur Lieferkettenoptimierung und im Risikomanagement, um in Echtzeit reagieren zu können. Der Einkäufer wird sich zum internen und externen Schnittstellenmanager und Datenanalysten wandeln, der automatisierte Abläufe steuert und überwacht. Im digitalen Wandel steht der BVMW im Falle von unternehmerischen Herausforderungen den Mitgliedern natürlich bei, vor allem aber schafft er durch qualitative Informationsangebote auch die Begeisterung für die Digitalisierung und eben der Big Data. Persönlichkeitsrechte, Cyber-Sicherheit und Datenschutz werden unsere großen Herausforderungen bei der Digitalisierung werden.

Das Beispiel belegt Ihre ausgeprägte Werteorientierung. Sie macht Ihre Persönlichkeit aus und ist auch Teil Ihres Erfolgsrezepts, honoriert durch zahlreiche Auszeichnungen. Neugierige Frage: Was haben Sie vor Ihren Fahrten im roten Kadett gemacht?

Stimmt, Werte sind mir sehr wichtig. Da denke ich traditionell. Zum einen bin ich in einem 1946 gegründeten Familienunternehmen mütterlicherseits aufgewachsen, zum anderen in einer Arbeiterfamilie väterlicherseits. Ich arbeitete in einem Dienstleistungsunternehmen für Kapitalanlagen und in einem Unternehmen, welches Computerspiele entwickelte. Im Anschluss wollte ich ins Familienunternehmen wechseln. Da es mit dem Betrieb bereits nicht mehr so gut lief, widmete ich mich mehr dem Thema Einkauf und der beginnenden digitalen Welt.

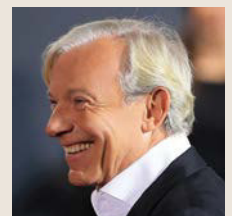
Haben Sie noch den roten Kadett als Fortbewegungsmittel?

Das nicht, aber die Erinnerung an ihn macht mir immer bewusst, wo ich herkomme. Und bewegen tue ich mich natürlich nur zu gerne. In der Freizeit beim Tennis, auf dem Fußballplatz und zusammen mit meiner Frau beim E-Bike-Fahren. Die Zeit mit der Familie ist mir dabei ganz besonders wichtig. All das macht mich rundum zufrieden.

Und ich sage Danke für ein rundum angenehmes Gespräch.



Berufung in den Bundeswirtschaftssenat (BWS): Christoph Ahlhaus, Generalsekretär des BWS und Erster Bürgermeister a.D., Thorsten Gareis und Hans-Josef Döllgen, Direktor des BWS Süd (v. li.).



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel

 Einkauf. Interim. Akademie.
THORSTEN GAREIS

Thorsten Gareis | Einkauf. Interim. Akademie.

Rechtsform: Einzelunternehmen

Gründung: 2004

Sitz: Lichtenfels

Geschäftsführer: Thorsten Gareis

Mitarbeiter: 57 Partner Consultants

Branche: Unternehmensberatung

Produkte: Einkaufsberatung, Beschaffungsdienstleistung, Personaldienstleistung

Webseite: www.thorstengareis.com

