

## Einkauf

# Was den Job als Einkäufer interessant macht

Von Dr. Harald Linné, Atreus GmbH, Dr. Joachim Schläper, Schläper Managementberatung

11.03.2013 – Einkäufer sind auch Lieferanten- und Risikomanager. Ihre Arbeit wirkt sich in vielen Bereichen auf den unternehmerischen Erfolg aus.

**Schlagworte:** Einkauf, Einkaufsmanagement, Lieferantenmanagement, Risikomanagement



©goldencow images - Fotolia.com

---

Gerade in Verhandlungssituationen spielt der Mensch die entscheidende Rolle – die Wirkung von Kreativität wurde bereits oben hervorgehoben. Kein Unternehmen kann sich Fehlbesetzungen im Einkauf erlauben. Schließlich sitzen an der anderen Seite des Verhandlungstisches häufig hochqualifizierte und sorgsam ausgewählte Vertriebsprofis. Erfolgreiche Unternehmen warten daher mit Einkaufsbereichen auf, deren Personaldecke ausreichend bemessen und klar strukturiert ist und deren Mitarbeiter hochkarätige Experten in ihrem jeweiligen Job sind. Damit sie diesen Anspruch erfüllen können, bedarf es einer fundierten Ausbildung, sehr guter Kenntnis sowohl des eigenen Unternehmens als auch der Beschaffungsmärkte sowie umfangreicher einschlägiger Berufserfahrung. Einkaufen kann also durchaus nicht jeder.

Aber selbst wenn die Kernmannschaft einer Einkaufsabteilung diese Qualifikationen mitbringt, stellt sich die Frage, wie Erfolg definiert ist. Die besten Mitarbeiter haben häufig einen hohen Anspruch an Führung und Entlohnung. Hier sind passende Instrumente wie etwa Zielvereinbarungen gefragt. Die Erfolgsbeteiligung an einem günstigen Vertragsabschluss kann es im Sinne der obigen TCO-Betrachtung nicht (immer) sein. Einkaufstätigkeit wirkt sich, wie hier beschrieben, in vielen Teilbereichen auf unternehmerischen Erfolg aus. Gerade das macht die Arbeit interessant und motiviert die Mitarbeiter. Insgesamt sollte ein Einkäufer etwa das Fünf- bis Siebenfache seiner Stellenkosten einspielen. Und das nicht nur über Verhandlungserfolge bei Abschlüssen, sondern eben auch durch Minimierung laufender Kosten, Schaffung von Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Flexibilität sowie stetiges Monitoring der Kernlieferanten und der für das Unternehmen wesentlichen Zuliefermärkte.

## Koordination juristischer Fragen

Nach erfolgter Verhandlung muss die Beauftragung sach- und rechtskonform erstellt werden. Eine Checkliste hilft, die Ergebnisse der Verhandlung auf Vollständigkeit zu prüfen, wie zum Beispiel:

- Wurde der Geltungsbereich des Abschlusses auf ausländische Tochtergesellschaften ausgedehnt?
- Gibt es Bonus-/Malus-Regelungen?
- Gelten die eigenen AGB oder die des Lieferanten?
- Welche Vertragsart ist die richtige?
- Ist es ratsam, den Lieferanten durch eine Rahmenvereinbarung längerfristig einzubinden oder gar einen Kooperationsvertrag zu formulieren?

Hier kommt eine juristische Dimension hinzu, die der Einkauf koordinieren muss.

## Dokumentation und Monitoring

Nach erfolgter Bestellung erstreckt sich Einkaufsverantwortung weit über den Vertragsabschluss hinaus in die Lieferphase. Üblicherweise enthalten Verträge Daten wie beispielsweise Gewährleistungs- oder Kündigungsfristen. Zum Monitoring reicht ein schlichter Kalender, der der Erfahrung nach jedoch nicht selbstverständlich ist. Ein guter Einkauf dokumentiert transparent und gibt seinen internen Kunden rechtzeitig Hinweise auf wichtige Termine. Er informiert andere Unternehmensteile aktiv über neue Verträge und deren Gültigkeiten, damit zum Beispiel auch Tochtergesellschaften günstige Abschlüsse nutzen können. Wird diese Nachbereitung nicht oder nicht sorgfältig durchgeführt, drohen Doppelarbeit und höhere Beschaffungskosten.

In die normale Lieferüberwachung (Tagesgeschäft) wird der Einkauf dann einbezogen, wenn es über die vertraglichen Vereinbarungen hinaus um markante Änderungen von Inhalten, Mengen, Terminen oder Preisen geht. Ihm obliegt es, mit den belieferten Fachbereichen den sachlich-inhaltlichen Rahmen neu abzustecken und gleichzeitig die Unternehmensinteressen gegenüber dem Lieferanten zu wahren. Sollte ein Lieferant durch nachlassende Qualität, häufige Mängel oder haftungsrelevante Umstände auffallen, ist die schnelle und reibungslose Zusammenarbeit mit dem Einkauf Voraussetzung dafür, möglichst frühzeitig adäquat zu reagieren und Schaden vom eigenen Unternehmen abzuwenden.

## Lieferantenmanagement

Speziell bei Kernlieferanten (hohes Liefervolumen, spezielle Produkte, starke Abhängigkeit) sollte ein Prozess vereinbart werden, der wesentliche Lieferparameter regelmäßig erhebt, rückmeldet und verbessert. Einzelne Fachabteilungen müssen dazu ihr Wissen und die Erfahrungen mit dem Lieferanten einbringen, sind aber mit der Koordination nach außen häufig überfordert.

Ein guter Einkauf hingegen ist in der Lage, die betreffenden Wahrnehmungen verschiedener Unternehmensbereiche zusammenzuführen, Schwerpunkte zu bilden und diese mit Nachdruck gegenüber einem Kernlieferanten zu vertreten. Hierdurch können die Beteiligten eine Win-Win-Situation erzeugen, in der Abweichungen vom Soll frühzeitig erkannt und durch Gegensteuern minimiert werden. Voraussetzung dafür ist – außer der Entscheidung, den Prozess „Lieferantenmanagement“ zu etablieren – die Bereitstellung von Personal, auch wenn die Effekte davon nicht direkt budgetwirksam sind. Auf längere Sicht jedoch erhält das Unternehmen einen Return on Invest.

## Risikomanagement

Sträflich vernachlässigt wird allzu oft ein qualifiziertes Risikomanagement im Zusammenhang mit Lieferanten. Um welche Risiken es inhaltlich geht, kann ein Einkauf zusammen mit Fachbereichen anhand von Checklisten ermitteln. Im nächsten Schritt wird ein guter Einkauf zum Beispiel über Portfolio-Technik die möglichen Folgen bei Eintritt eines Risikos mit dessen Eintrittswahrscheinlichkeit verknüpfen, um die wesentlichen Handlungsfelder zu erkennen. Ein gesamtunternehmerischer Ansatz führt dann zu einer in Bezug auf Kosten optimaler Absicherung der identifizierten Risiken.

Doch wie sieht die Praxis aus? Oft verläuft die gute Absicht im Sande – Aussagen wie „keine Kapazität“ oder „keine Notwendigkeit“ legen jedoch die Vermutung nahe, dass Berührungspunkte vorhanden sind, über die hinweggetäuscht werden soll. Dabei ist allein die strukturierte Auseinandersetzung über Risiken schon der erste Schritt zum Management, und dafür braucht es „nur“ Personal. Ob in der Folge Geld in die Hand genommen wird, um etwa eine Versicherung abzuschließen, neben einem Monopolisten einen zweiten Lieferanten aufzubauen oder durch Produktänderung den eigenen Bedarf anzupassen, ist eine Managemententscheidung, die angesichts der Kosten gegen mögliche Chancen abgewogen werden muss.

## Fazit

In allen beschriebenen Bereichen, in denen ein guter Einkauf wirksam ist, geht es um Chancen. Damit trägt der Einkauf direkt zum Geschäftserfolg bei und prägt das Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen. Grund genug, dieser Funktion mehr Aufmerksamkeit zu widmen oder ein kleines Team von Einkäufern aufzustellen, zu einem fähigen Bereich zu entwickeln und auf Leitungsebene zu etablieren. Entscheidend ist die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eines Unternehmens, angefangen mit einer objektiven IST-Analyse und der qualifizierten Gestaltung der wesentlichen Einkaufsprozesse, passgenau für das individuelle Unternehmen. Diesem einmaligen Aufwand stehen Einsparungen gegenüber, die sowohl kurz- als auch mittelfristig wirken und das Unternehmensergebnis nachhaltig verbessern.

### Über die Autoren



#### **Dr. Harald Linné**

Dr. Harald Linné ist Geschäftsführer und Managing Partner der Atreus GmbH. Der Diplom-Kaufmann hat über 20 Jahre Erfahrung im General Management und Interim Management. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Branchen Dienstleistungen, Automotive, IT/TK, Hightech-Unternehmen, Medizintechnik, Erneuerbare Energien und Private Equity.

Anschrift Dr. Harald Linné  
Atreus GmbH  
Landshuter Allee 10  
80637 München  
Tel. 089-4522490  
E-Mail [Linne@atreus.de](mailto:Linne@atreus.de)  
Web [www.atreus.de](http://www.atreus.de)

Xing [www.xing.com/companies/atreusinterimmanagement](http://www.xing.com/companies/atreusinterimmanagement)



**Dr. Joachim Schläper**

Dr. Joachim Schläper war bei der Daimler AG in verschiedenen IT- und Organisationsfunktionen mit Führungsverantwortung tätig. Zuletzt baute er dort das IT-Lieferantenmanagement auf. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Unternehmensentwicklung, Einkaufsorganisation, Persönlichkeitsentwicklung sowie die Gestaltung und Durchführung von Personalauswahlprozessen (u.a. Assessment Center).

Anschrift Dr. Joachim Schläper  
Schläper Managementberatung  
Am Roten Stein 11 A  
14089 Berlin

Tel. 030-36288888

E-Mail [joachim.schlaeper@schlaeper-mb.de](mailto:joachim.schlaeper@schlaeper-mb.de)

Web [www.schlaeper-mb.de](http://www.schlaeper-mb.de)