

# ADCONIA EINBLICK



Mai 2019: Kraftreserven des Einkaufs  
entdecken – welcher Typ Einkaufsleiter  
sind Sie?

Eines wird sich auch in Zukunft für Einkaufsleiter nicht ändern: die jährlichen Kostenziele durch die Geschäftsführung. Und diese beziehen sich nicht nur auf die externen Kosten, die Ausgaben, sondern auch auf die interne Effizienz. Seit fast 20 Jahren begleite ich Supply Chain und Einkaufsabteilung im Rahmen von Projekten und habe dabei drei Typen von Einkaufsleitern bei dieser Fragestellung kennen gelernt: der Zweifler, der Taktiker und der Visionär.

Nur sehr wenige Unternehmen können sich den Luxus leisten, nicht oder nur sehr begrenzt auf die eigenen Kosten zu schauen. Bei fehlendem Wettbewerb und / oder hohen Margen ist dies der Fall und der Kostendruck auf den Einkauf nicht konstant hoch, wie bei anderen Unternehmen. Trotzdem liegt es in der DNA eines jeden Einkaufsleiters stets die besten Konditionen für sein Unternehmen zu erzielen.

Wie gehen Einkaufsleiter in der Kommunikation gegenüber der Geschäftsführung damit um? Die täglichen Erfolge in der Abteilung traut man sich schon kaum mehr zu kommunizieren, Leuchtturmprojekte stehen bereits im Fokus der Geschäftsführung und werden eng begleitet. Aber jede Führungskraft freut sich über proaktive, lösungsorientierte Mitarbeiter, die ihre Ziele und Visionen vorstellen und abstimmen.

Die einfachste Darstellung der Leistung des Einkaufs erfolgt durch zwei Kennzahlen: Ausgaben (in Relation zum Umsatz) und Kosten pro Ausgabe (Gesamtkosten Einkaufs zu Gesamtausgaben). Mit diesen beiden Kennzahlen lassen sich sowohl Einkaufsergebnis als auch Prozesskosten einfach darstellen. Übertragen auf die Physik ist das die Einkaufs-KRAFT: Masse (Ausgaben) \* Beschleunigung (Prozesse).

Die Frage, die sich also immer wieder und jedes Jahr bei Einkaufsleitern stellt: Wieviel KRAFT wird der Einkauf im nächsten Jahr haben? Die Taktiken der drei Einkaufsleitertypen sind dabei sehr unterschiedlich:

1. Der **Zweifler** wird niemals eigene Ziele aufstellen, bekommt diese aber durch die Geschäftsführung regelmäßig vorgesetzt. Seine Reaktion dazu ist stets: „Oh, das wird schwierig“ begleitet mit einer Aufzählung von Gründen, warum das nicht geht.
2. Beim **Taktiker** entscheidet sich die Vorgehensweise an der allgemeinen Konjunktur. Bei fallenden Marktpreisen wird vorgearbeitet und zu hohe Ergebnis bereits für das nächste Jahr gebucht. Bei steigenden Marktpreisen wird das Ziel entsprechend niedrig angesetzt und viel Aufwand in die Beweisführung gelegt.
3. Der **Visionär** lenkt seine Ziele und erarbeitet proaktiv Konzepte, um den Einkauf weiterzuentwickeln, mit der Zielsetzung seine Kennzahlen positiv zu gestalten.

Nur der Visionär kennt dabei seine eigenen Kraftreserven, also Potentiale seiner Einkaufsabteilung. Bezogen auf den Beschaffungsmarkt kennt er die Warengruppen oder Lieferanten, bei denen es Kostenpotentiale durch gesteigerten Wettbewerb, Innovationen oder neue Lieferketten geben wird. Bezogen auf die Prozesse hat er die Kennzahlen griffbereit, die den Bereich für eine Effizienzsteigerung belegen. Beim Visionär ist es häufig eher die Fragestellung, was zuerst angegangen werden sollte.

Ein ganz wichtiger Punkt für alle Typen von Einkaufsleitern, und falls Sie sich nicht bei den drei hier genannten erkennen, auch für Sie: eine externe Sicht hilft und unterstützt bei den Fragestellung: Was sollte ich am besten für eine Zielerreichung wann umsetzen? Zum einen ist der Vergleich immer eine wichtige Informationsquelle (siehe auch den Einblick: „Warum vergleichen wir uns?“ aus Februar 2019), zum anderen sind externe Erfahrungen ein wichtiger Baustein eigene Ideen zu hinterfragen.

Ob Sie nun Zweifler, Taktiker, Visionär oder ein eigener Typ von Einkaufsleiter sind, nutzen Sie Ihre KRAFT-Reserven.

**Autor**  
**Oliver Kreienbrink**