



Foto: Fotolia

Volker Koch

Was von technischen Einkäufern verlangt wird

Beschaffungsmanagement leistet in Unternehmen einen wesentlichen Beitrag im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit und wird durch die zunehmende Globalisierung immer komplexer. Neue Herausforderungen werden auf die im Einkauf agierenden Personen in Technologieunternehmen zukommen. Doch welche Kompetenzen werden gefordert?

1. Einleitung

Wenn für Unternehmen wirtschaftlich schwierige Zeiten aufkommen, rückt die Einkaufsfunktion stärker in den Fokus des Managements. Es ist nichts Neues, dass Einsparungen, die im Einkauf erzielt werden, sich direkt auf das Unternehmensergebnis auswirken (Arnolds et al., 2010). Einkaufstätigkeiten können auch auf der Ebene der Prozessoptimierung direkt zu Einsparungen führen. Ein Beispiel dafür kann die strategische Ausrichtung auf eine geringe Anzahl an Lieferanten sein. Die Zusammenarbeit mit diesen bringt Vorteile bei Innovationen oder in der Forschung und Entwicklung (Chen et al., 2004). Aus finanzieller Sicht gesehen besteht die Möglichkeit, Einsparungen durch den Einkauf zu erzielen, indem Bestellungen gebündelt, Skaleneffekte durch erhöhte Bestellvolumina erzielt oder eine Ressourcenbündelung mit anderen Unternehmen erarbeitet wird (Eßig et al., 2013; Hartmann et al., 2012).

Neben der Herausforderung für Einkäufer, Einsparungen zu erzielen, stellt auch die immer rascher zunehmende

Globalisierung neue Anforderungen an den Einkauf. In rohstoffarmen Volkswirtschaften, zu denen auch Österreich gehört, ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit für produzierende Unternehmen nur dann gegeben, wenn alle relativen Kostenvorteile, die derzeit zur Verfügung stehen, genutzt und die besten Wertschöpfungsketten erreicht werden (Stollenwerk, 2012). Nach Grochla ist es Ziel des Einkaufs, ein materialwirtschaftliches Optimum zu erreichen, das die Versorgung der Produktion unter den Gesichtspunkten Menge, Zeit, Ort und Qualität vorsieht (Grochla, 1978). Diese Sicht des Einkaufs hat sich jedoch durch Lohnkostenvorteile der fernöstlichen Standorte, Ressourcenknappheit, Klimaveränderung, die damit verbundenen politischen Umbrüche und weitere Gesichtspunkte zu einem immer komplexeren Bild entwickelt. Mehr denn je ist der Einkauf gefordert, relevantes Know-how der Lieferanten zu erkennen und in die eigene Wertschöpfungskette des Unternehmens zu integrieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Somit bekommt der Einkauf im Unternehmen immer mehr die Rolle eines Wertschöpfungsmanagers (Stollenwerk, 2012;

Die kompetente Person

Nach Hurrelmann übernimmt die kompetente Person für sich selbst und auch für andere die Verantwortung und verfügt dabei über ein gutes Kontrollbewusstsein ihrer eigenen Stärken und Schwächen. Die kompetente Person kann fokussiert an einer Absicht oder einem Ziel arbeiten bis der gewünschte Zustand eingetreten ist. Dabei werden die Handlungen von Prinzipien, Werten, Normen und Regeln begleitet (Hurrelmann, 2006). Kompetenzen können nach Gnahs durch fünf unterschiedliche Aneignungsweisen entstehen (abgesehen von genetischen Aspekten). Ein ständiger Begleiter ist die Sozialisation durch Familie, Schule, Gruppen oder Vereine, des Weiteren durch das formale Lernen (Abschlüsse erwerben) oder durch das nichtformale Lernen (Kenntnisse und Fähigkeiten). Und zu guter Letzt können Kompetenzen entweder durch informelles Lernen oder Lernen „en passant“ angeeignet werden (Gnahs, 2010).

Javalgi et al., 2009). Diese und weitere zukünftige Wandlungen des Einkaufs

stellen die dort agierenden Personen vor neue Aufgaben und damit müssen in Zukunft auch die Kompetenzanforderungen an diese Personen angepasst werden. Doch was bedeutet dies für die zukünftig benötigten Kompetenzen?

2. Kompetenz

Der US-amerikanische Ökonom österreichischer Herkunft, Peter F. Drucker, hat die Wichtigkeit der Kompetenz folgendermaßen hervorgehoben: „Was man zur Effektivität braucht, ist eine durch Übung gewonnene Kompetenz.“ Dass der Begriff der Kompetenz ein Begriff der Gegenwart ist, kann man an den Erscheinungszahlen der Bücher, die im Titel „Kompetenz“ beinhalten, erkennen (Huber, 2004). Sucht man nach Veröffentlichungen der Titel, die nach dem 2. Weltkrieg erschienen sind, sind rund 85 % nach 1995 und mehr als die Hälfte in den letzten zehn Jahren erschienen. In Deutschland sind sogar zwei Drittel der Werke in den letzten zehn Jahren auf den Markt gekommen (siehe Tabelle 1).

	Nationalbibliothek 2015	
	Österreich	Deutschland
Summe seit 1945:	1.074	6.178
1945 – 1969:	17	65
1970 – 1994:	146	545
1995 – 2004:	393	1.489
2005 – 2015:	518	4.079

TABELLE 1: ANZAHL DER ERSCHEINENEN BÜCHER, DIE IM TITEL „KOMPETENZ“ BEINHALTEN

Der Begriff Kompetenz wird in den unterschiedlichsten Disziplinen und Branchen verwendet und hat zahlreiche Bedeutungen. Entsteht im Alltag ein Problem, wird eine kompetente Person mit der Lösungsfindung beauftragt (Bunk, 1994). Aus juristischer Sicht wird meist eine Handlungsermächtigung wie zum Beispiel die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen den Gebietskörperschaften (Bund, Länder und Gemeinden) oder die Festlegung der Verantwort-

lichkeiten von Gerichten darunter verstanden (Adamovich et al., 2011). Aus Sicht eines Managers wird beim Begriff „Kompetenz“ einerseits an die Stärken des Unternehmens und andererseits an die Zuständigkeiten, einschließlich der Durchführungs- und



ABBILDUNG 1: INTERAKTION VON PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN, KOMPETENZEN UND HANDLUNGSERGEBNISSEN (IN ANLEHNUNG AN HEYSE, 2010)

Entscheidungsbefugnisse seiner Mitarbeiter, gedacht (Kauffeld, 2006).

Die unterschiedliche Sichtweise auf den handelnden Menschen fokussiert in der Literatur entweder auf Kompetenzen oder auf Persönlichkeitseigenschaften. Als Folge dessen kann man von Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen auf ein künftiges Handlungsergebnis schließen oder von mehreren beobachteten Handlungsergebnissen auf bestimmte Kompetenzen (siehe Abbildung 1). Nach Heyse wird unter dem Begriff der Kompetenz die Fähigkeit verstanden, in konkreten Situationen selbstorganisiert erfolgreich handeln zu können (Heyse, 2010).

3. Kompetenzen und Gehälter bei technischen Einkäufern

Interessant wird die Betrachtung, welche Kompetenzen ein zukünftiger technischer Einkäufer vorweisen soll

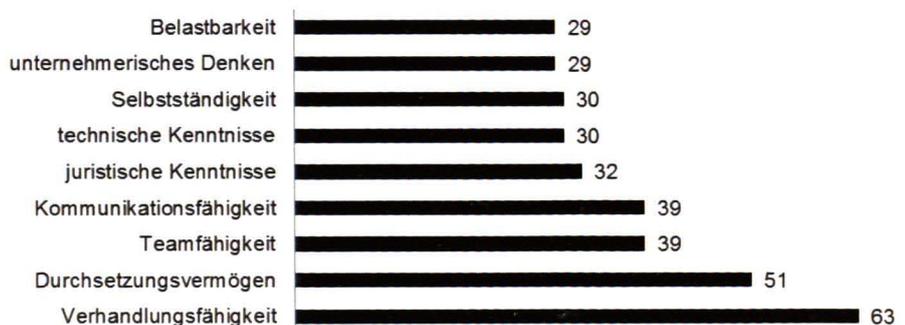


ABBILDUNG 2: ANZAHL DER KOMPETENZNENNUNGEN (KUMULIERT)

und ob die Entlohnung Hand in Hand mit den Kompetenzanforderungen steigt. Um einen ersten Blick darauf zu werfen wurde eine Querschnittsanalyse von 100 Stellenanzeigen für technische Einkäufer in Österreich untersucht. Die Anzeigen wurden von diversen Personalberatern und HR-Abteilungen im Mai 2016 geschaltet.

Im Bereich des Einkaufs sind zwei Ausbildungsrichtungen besonders gefragt: eine technische Ausbildung, so dass technische Prozesse und Technologieprodukte besser verstanden werden und eine wirtschaftliche, die einen besseren Blick auf die Kostenzusammenhänge gewährt. In 47 Stellenanzeigen wird strikt nach einer technischen Ausbildung verlangt, in 44 Stellenanzeigen ist eine technische oder eine wirtschaftliche Ausbildung Voraussetzung. Lediglich neun

Annancen fragen explizit nach einer wirtschaftlichen Ausbildung. Vom Bildungsniveau ist bei 68 Stellen ein Fachhochschulabschluss und bei 58 Stellen ein technischer Universitätsabschluss empfohlen, für relativ viele Stellen (59) ist aber auch eine HTL-Matura ausreichend. 72 Unternehmen wollen eine/n Bewerber/in, der/die schon im Einkauf gearbeitet hat, und von diesen geben 44 an, dass Bewerber/innen mindestens fünf Jahre Erfahrung nachweisen müssen.

Im Bereich der Kompetenzen wird vor allem nach Verhandlungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit gefragt. Auch Kommunikationsfähigkeit und juristische Kenntnisse haben einen hohen Stellenwert (siehe Abbildung 2).

Das Mittel bei den gesamten Stellenanzeigen liegt beim jährlichen Einstiegsgehalt für technische Einkäufer bei € 43.368. Die niedrigste

	Mindestgehalt (€ 24.000 – € 35.000)	Durchschnittsgehalt (€ 35.001 – € 50.000)	Höchstgehalt (€ 50.001 – € 85.000)
Tätigkeiten	Operativer technischer Einkäufer	Projekteinkäufer, strategischer Einkäufer	Konzern-Projekteinkäufer, Leiter Strategischer Einkauf
Durchschnittsgehalt [€]	26.774,39	43.202,74	76.133,33
Bevorzugte Ausbildung	technisch	technisch/wirtschaftlich	technisch/wirtschaftlich
Berufserfahrung	erwünscht, 2 Jahre	2 bis 5 Jahre	2 bis 5 Jahre
Bildungsniveau	HTL/FH	FH	FH/Universität
Gewünschte Kompetenzen	Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Englischkenntnisse	Belastbarkeit, Projektmanagement, Führungserfahrung, Verhandlungsfähigkeit, Sehr gute Englischkenntnisse	Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit, Projektmanagement, Führungserfahrung, Verhandlungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Englisch verhandlungssicher

TABELLE2: GEHALTSPROFILE FÜR TECHNISCHE EINKÄUFER

in den Anzeigen angegebene Bezahlung beläuft sich auf € 24.323 und die höchste auf € 85.000. Sieht man sich die Einkaufsleiter getrennt an, liegt die Mindestentlohnung bei € 30.800 und auch der Mittelwert ist mit € 54,510 etwas höher.

Tabelle 2 zeigt drei unterschiedliche Gehaltsprofile. Für diese Auswertung wurden die Stellenanzeigen in drei Klassen abhängig vom Gehalt zusammengefasst und in die Profile Mindest-, Durchschnitts- und Höchstgehalt sortiert. In der Klasse der Mindestgehälter wird in keiner der Stellenbeschreibungen eine wirtschaftliche Ausbildung verlangt, lediglich eine technische Ausbildung wie HTL oder FH ist gewünscht. In der Klasse der Höchstgehälter wird zumindest ein FH-Abschluss erwünscht. Bei den Kompetenzanforderungen ist klar ersichtlich, dass in der Klasse der Höchstgehälter Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und ein verhandlungssicheres Englisch vorausgesetzt werden. Auf diese Kompetenzen wurde bei den anderen beiden Profilen kein Wert gelegt.

Zusammenfassend ist zu erwähnen, dass die in der Einleitung aus der Literatur geschilderten Herausforderungen an technische Einkäufer sich (noch) nicht direkt in den analysierten Stellenanzeigen als Kompetenzanforderungen wiederfinden.

Referenzen:

Adamovich, Ludwig K.; Funk, Bernd-Christian; Holzinger, Gerhart; Frank,

Stefan L. (2011): Österreichisches Staatsrecht. Band 1: Grundlagen. 2. aktualisierte Aufl. Wien: Springer

Arnolds, Hans; Heege, Franz; Röh, Carsten; Tussing, Werner (2010): Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen - Spezialthemen - Übungen. II., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Bunk, Gerhard P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen aus- und Weiterbildung in Deutschland. In Europäische Zeitschrift für Berufsbildung (1), pp. 9–15.

Chen, I.; Pauraj, A.; Lado, A. (2004): Strategic purchasing, supply management, and firm performance. In Journal of Operations Management 22 (5), pp. 505–523.

Eßig, Michael; Hofmann, Erik; Stölzle, Wolfgang (2013): Management von Supply Chains. 1. Aufl. München: Vahlen

Gnahs, Dieter (2010): Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann

Grochla, Erwin (1978): Grundlagen der Materialwirtschaft. Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb. 3., gründlich durchges. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Hartmann, Evi; Kerkfeld, Dieter; Henke, Michael (2012): Top and bottom line relevance of purchasing and supply management.

In Journal of Purchasing and Supply Management 18 (1), pp. 22–34.

Heyse, Volker (Ed.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, 5).

Huber, Hans D. (2004): Im Netz der Kompetenzen. In Hans Dieter Huber, Bettina Lockemann, Michael Scheibel (Eds.): Visuelle Netze. Wissensräume in der Kunst. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, pp. 15–30.

Hurrelmann, Klaus (2006): Einführung in die Sozialisationstheorie. 9., unveränd. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz

Javalgi, Rajshekhar G.; Dixit, Ashutosh; Scherer, Robert F. (2009): Outsourcing to emerging markets. Theoretical perspectives and policy implications. In Journal of International Management 15 (2), pp. 156–168.

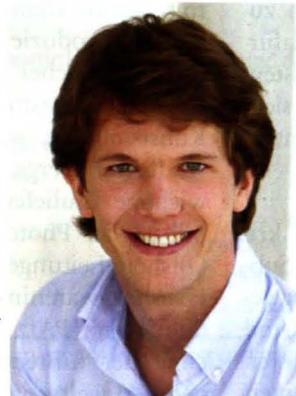
Kauffeld, Simone (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Stollenwerk, Andreas (2012): Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Analysen - Strategien - Methoden - Kennzahlen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Autor:

Dipl.-Ing. Volker Koch studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der Technischen Universität Graz, im Anschluss daran arbeitete er bei der AVL List GmbH.

Derzeit ist er als Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie in Lehre und Forschung tätig und dissertiert ebendort in der Arbeitsgruppe „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“ zum Thema „Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften von technologieorientierten Einkäufern“.



**Dipl.-Ing.
Volker Koch**
Universitätsassistent
am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, TU Graz