

Arbeitstitel:

# Der technologieorientierte Einkäufer

Kompetenzen – Persönlichkeitsprofil – Motivatoren

Eine empirische Untersuchung in österreichischen Unternehmen

TÖK

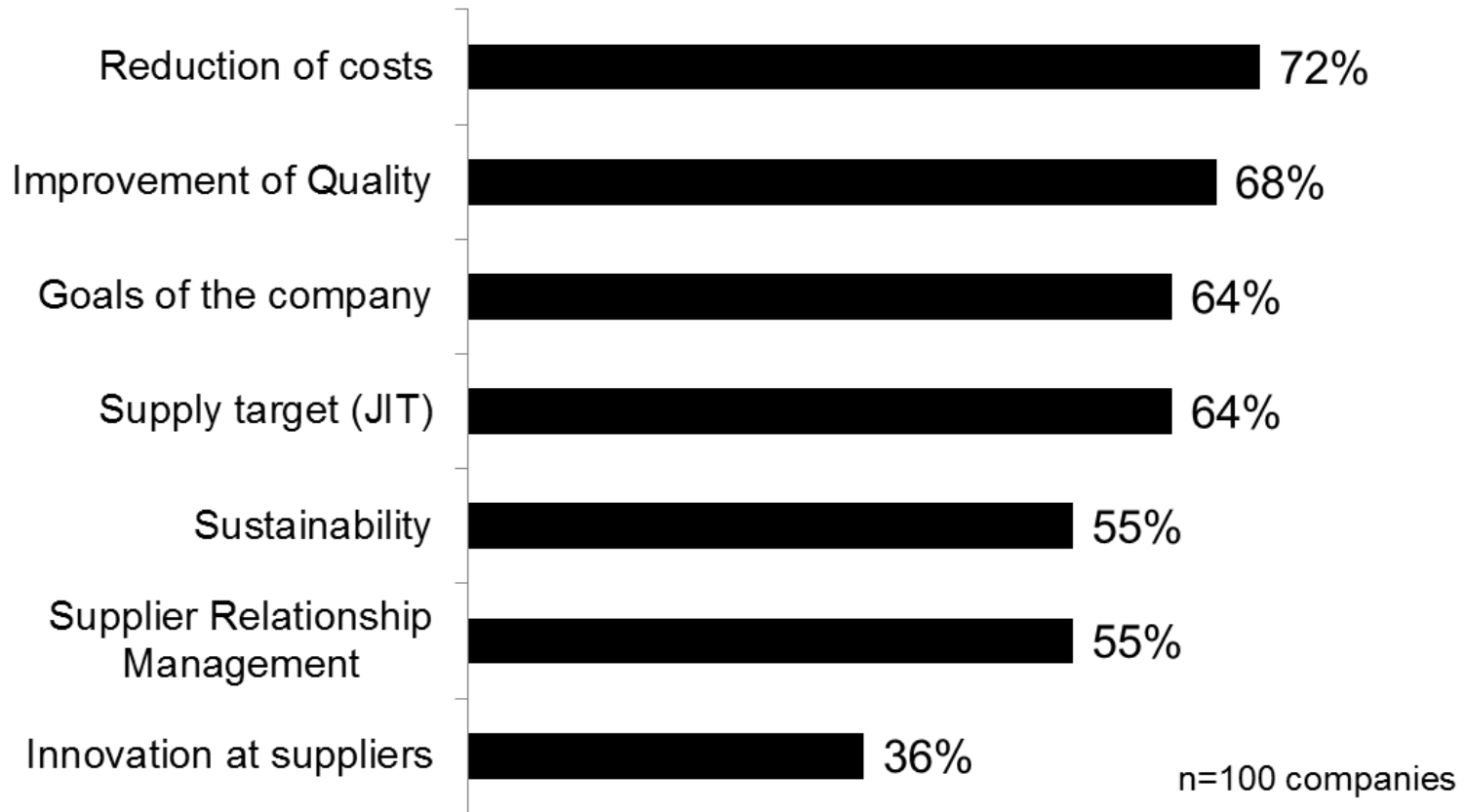
Volker Koch, [volker.koch@tugraz.at](mailto:volker.koch@tugraz.at)

5. April 2016

## Warum sollte man sich mit Einkäufen beschäftigen?

Neben der **Kostensenkung** hat der Einkauf weitere Ziele wie beispielsweise **Erhöhung der Liquidität**, Reduzierung von **Risiken**, Gewährleistung der **Versorgungssicherheit**, **Sicherstellung der Produktqualität** und **Initiierung von Innovationen** zu verfolgen. Hofmann et al. 2012

# Ziele in Einkaufsabteilungen



## Warum sollte man sich mit Einkäufen beschäftigen?

Fahrzeugbau	72,1 %	Straßentransporte	54,5 %
Chemische Erzeugnisse	60,0 %	KEP - Dienstleister	49,8 %
Maschinenbau	55,8 %	Banken / Versicherungen	43,9 %
Elektronische Erzeugnisse	53,5 %	Architektur / Ingenieurbüros	39,8 %
Pharmazie	35,3 %	Gebäudereinigung	25,1 %
<b>Verarb. Gewerbe (durchschn.)</b>	<b>60,8 %</b>	<b>Dienstleistungen (durchschn.)</b>	<b>41,4 %</b>

Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten Branchen in Deutschland 2008 Stollenwerk, A. 2012

Fahrzeugbau	77,1%
Chemische Erzeugnisse	78,2%
Maschinenbau	67,7%
Elektronische Erzeugnisse	67,1%
Pharmazie	66,0%
<b>Verarbeitende Gewerbe Gesamt (Ø)</b>	<b>72,8%</b>

Materialaufwand in Relation zum Umsatz in ausgewählten Branchen in Deutschland 2013

Statistisches Jahrbuch Deutschland 2015

KEP... Kurier-Express-Dienstleister

Stollenwerk, A. 2012. Wertschöpfungsmanagement im Einkauf

Statistisches Jahrbuch Deutschland (2015). 1., Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

## Warum ist es denn überhaupt ein Problem?

Wer den Einkauf nicht als Partner auf höchster Managementebene sieht,  
wird im Wettbewerb verlieren. Rast, A. C. 2008

In vielen Fällen wurde die analoge Mitarbeiterentwicklung unter Berücksichtigung funktionaler Qualifikationen und erforderlicher sozialer Kompetenzen stark vernachlässigt. Erst die Mitarbeiterentwicklung jedoch gewährleistet die Nachhaltigkeit jeder strukturellen Optimierung in der Beschaffung.

Arthur D. Little. 2012

Im Produktionsbereich verstärken die Zulieferer ihre Position, ihr Wertschöpfungsanteil steigt von 65 auf 71 Prozent.

Wyman Oliver. 2012

Nur wenigen scheint bewusst zu sein, welche strategische Bedeutung der Einkauf für ein Unternehmen hat.

Stollenwerk, A. 2012

Stollenwerk, A. 2012. Wertschöpfungsmanagement im Einkauf

Wyman Oliver. 2012. FAST 2025 – Future Automotive Industry Structure

Arthur D. Little. 2012. Der vernetzte Einkauf.

Rast, A. C. 2008. Chefsache Einkauf

## Anforderungsprofil an Einkäufer

„Eine **abgeschlossene technische Ausbildung** bildet Ihre Basis und ein **kaufmännisches Grundverständnis** setzen wir voraus. Ihr **analytisches und wirtschaftliches Denken** ermöglicht es Ihnen Ihre Aufgaben in einer **selbständigen Arbeitsweise** zu erledigen. Gute **EDV- und Englisch-Kenntnisse** sind notwendig; Erfahrung in ERP-Systemen und weitere Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil. Der Aufbau und die Pflege von Lieferantenbeziehungen zählen ebenso zu Ihren Tätigkeiten wie die Mitarbeit bei den **Vergabeverhandlungen und der Lieferantenbewertung.**“

Wie lautet die forschungsleitende Fragestellung?

**Wie sieht das Kompetenzprofil eines  
technologieorientierten Einkäufers für Unternehmen  
aus?**

## Kompetenzen

Heyse definiert Kompetenzen als

**Fähigkeiten einer Person die selbstorganisiert und kreativ handelt in für sie bisher neuen Situationen (Selbstorganisationsdisposition).** Heyse 2010

Diesen

**Fähigkeiten können auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Talente zu Grunde liegen und werden im Handeln manifestiert.** Erpenbeck 2007, Heyse 2010

Die

**Kompetenz selbst ist nicht mess- oder erlebbar, sondern das Ergebnis einer kompetenten Handlung – die Performanz.** Erpenbeck 2007, Heyse 2010, North et al. 2013

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

Erpenbeck, John (Ed.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Suter, Barbara (2013): Was ist Kompetenz? In Klaus North, Kai Reinhardt, Barbara Sieber-Suter (Eds.): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 43–91.

# Persönlichkeitseigenschaften

Erpenbeck unterscheidet  
Kompetenzen von Persönlichkeitseigenschaften folgender Maßen:

## Persönlichkeitseigenschaften = „So bin ich“ (OCEAN)

**O = Openness (Offenheit)**

**C = Consiouness (Gewissenhaftigkeit)**

**E = Extraversion (Extraversion)**

**A = Agreeableness (Verträglichkeit)**

**N = Neuroticism (Neurotizismus)**

## Big Five Inventory

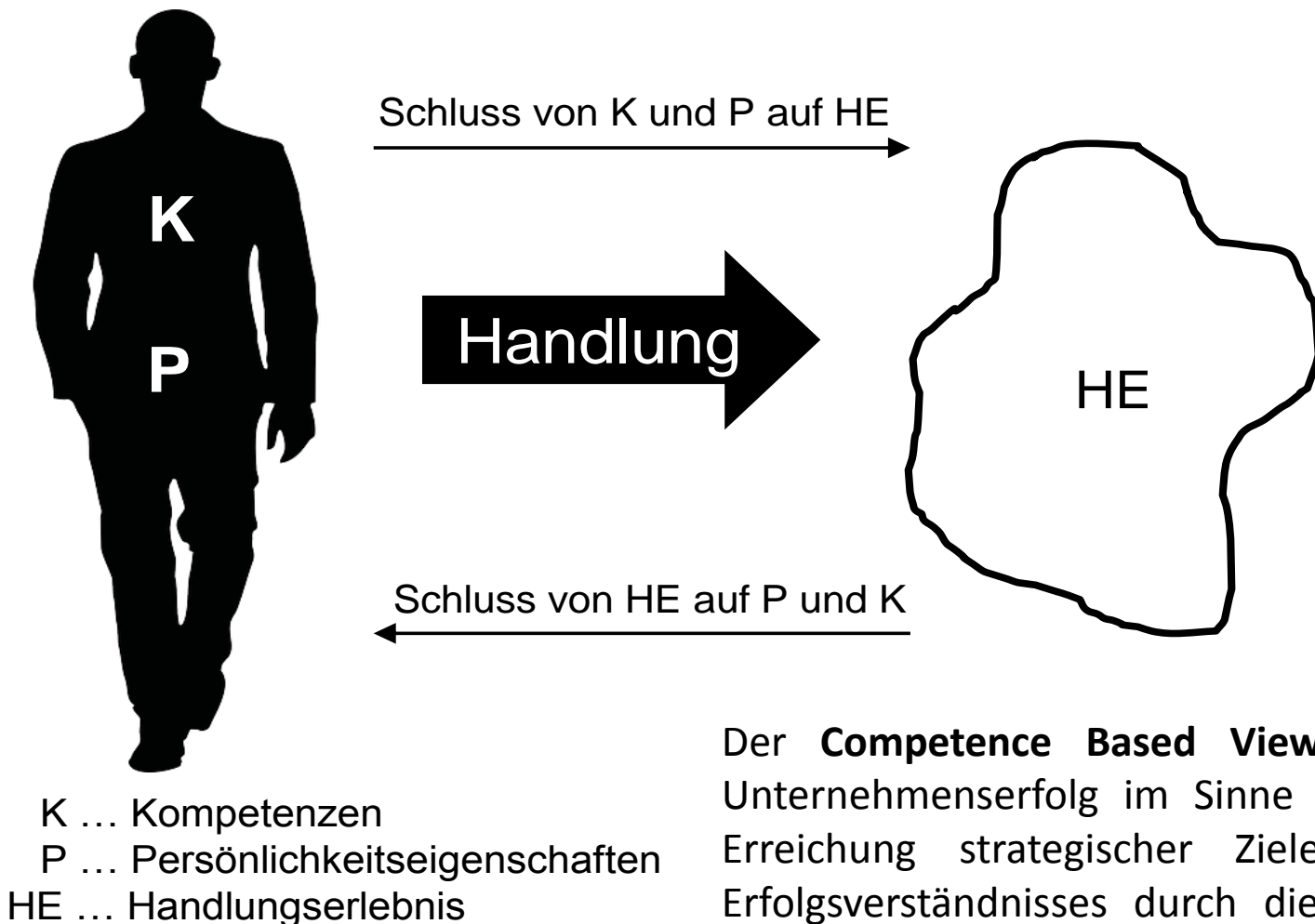
Rammstedt et al. 2013

## Kompetenzen = „So handle ich“ Erpenbeck 2012

Erpenbeck, John (2012): Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften. In Werner G. Faix (Ed.): Kompetenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag ; [4. Stuttgarter Kompetenztag]. With assistance of John Erpenbeck. 1. Aufl. Stuttgart: Steinbeis-Edition, pp. 59–94.

Beatrice Rammstedt, Christoph J. Kemper, Mira Céline Klein, Constanze Beierlein, Anastassiya Kovaleva (2013): Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit. In *methoden, daten, analysen* 7 (2), pp. 233–249.

# Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften



Der **Competence Based View** erklärt den Unternehmenserfolg im Sinne eines auf die Erreichung strategischer Ziele erweiterten Erfolgsverständnisses durch die Bildung und Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen.

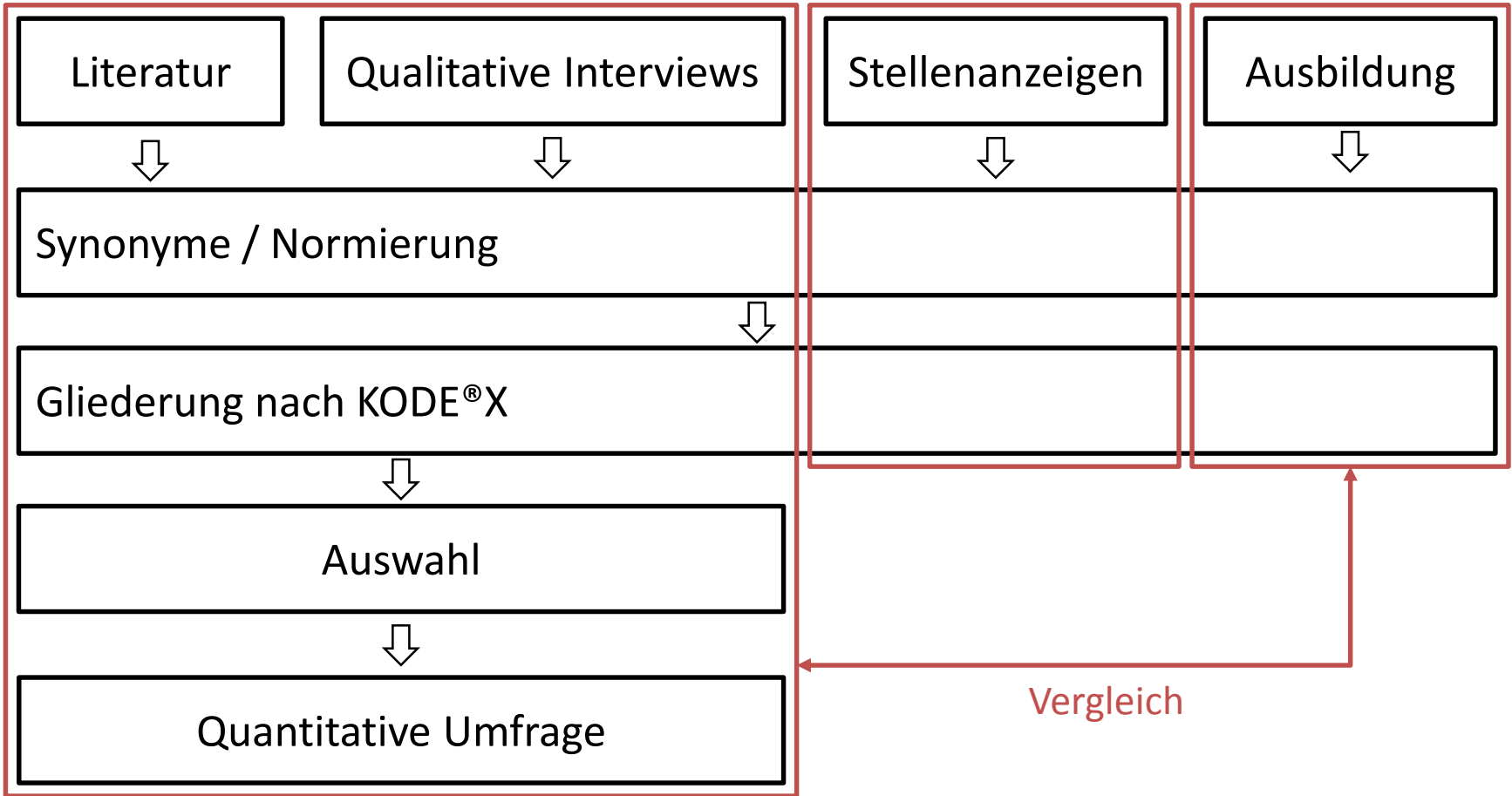
Heyse, Volker (Ed.) (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis, 5).  
 Rothe, H. J. 2005: Wissensdiagnose auf Basis von Assoziieren und Struktur-Legen. In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel



## **Objective:**

To develop an empirically validated European best practice curriculum for both a bachelor's and a master's program in Purchasing and Supply Management

# Methodische Vorgehensweise



# Methodische Vorgehensweise - Literatur

	A	E	G	I	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
						1987	1993	1993	1994	1994	1995	1995	1996	1996	1996	1998	1998	1999	
						zitiert nach Eltantawi	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	zitiert nach Giunipieri	
6	Quelle	KODE - Kompetenzatlas					McKinsey	CAPS	Pitman	Selection	NAPM	Purchasing	IPMM	Purchasing	IPMM	IJLM	CMP	CAPS	J
7		Synonym	<input type="checkbox"/> Grundkompetenz	<input type="checkbox"/> Grup	Zur Einteilung der Fachkenntnisse														
9	modelling	Umsetzungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit	A/P					x										
10	selection	Umsetzungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit	A/P					x										
11	Knowledge/supply management items	Fachkenntnisse	Fachwissen	F	Berufserfahrung/ Ausbildung/ Sachkunde	x													
12	Educational background	Berufserfahrung / Sachkunde	Fachwissen	F	Berufserfahrung/ Ausbildung/ Sachkunde				x					x					
13	management	Zielorientierung	Zielorientiertes Führen	A/F								x							
14	internal motivation	Eigenmotivation	Einsatzbereitschaft	P/A															
15						x	x	x		x					x	x			x
16	close linkage with marketing and sales functions	Marketingkenntnisse	Marktkenntnisse	F	Marktkenntnisse											x			
17	design liaison	Teamorientierung	Teamfähigkeit	S/P					x										
18	evaluating	Urteilsfähigkeit	Beurteilungsvermögen	F/P															
19	functional credibility	fachliche Wertschätzung	Fachliche Anerkennung	F/S															
20	Internal perception	Vertrauenswürdigkeit	Glaubwürdigkeit	P															
21	Manage external advisers	Partnerschaftlichkeit	Kooperationsfähigkeit	S															
22	Managing internal customers	Partnerorientierung	Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	S/P															x
23	managing internal relations	Beziehungsstiftung	Teamfähigkeit	S/P															
24	Materials mgt. inv.JIT	Planungskennnisse	Planungsverhalten	F	Planungsverhalten	x								x					x

# 4 Grundkompetenzen

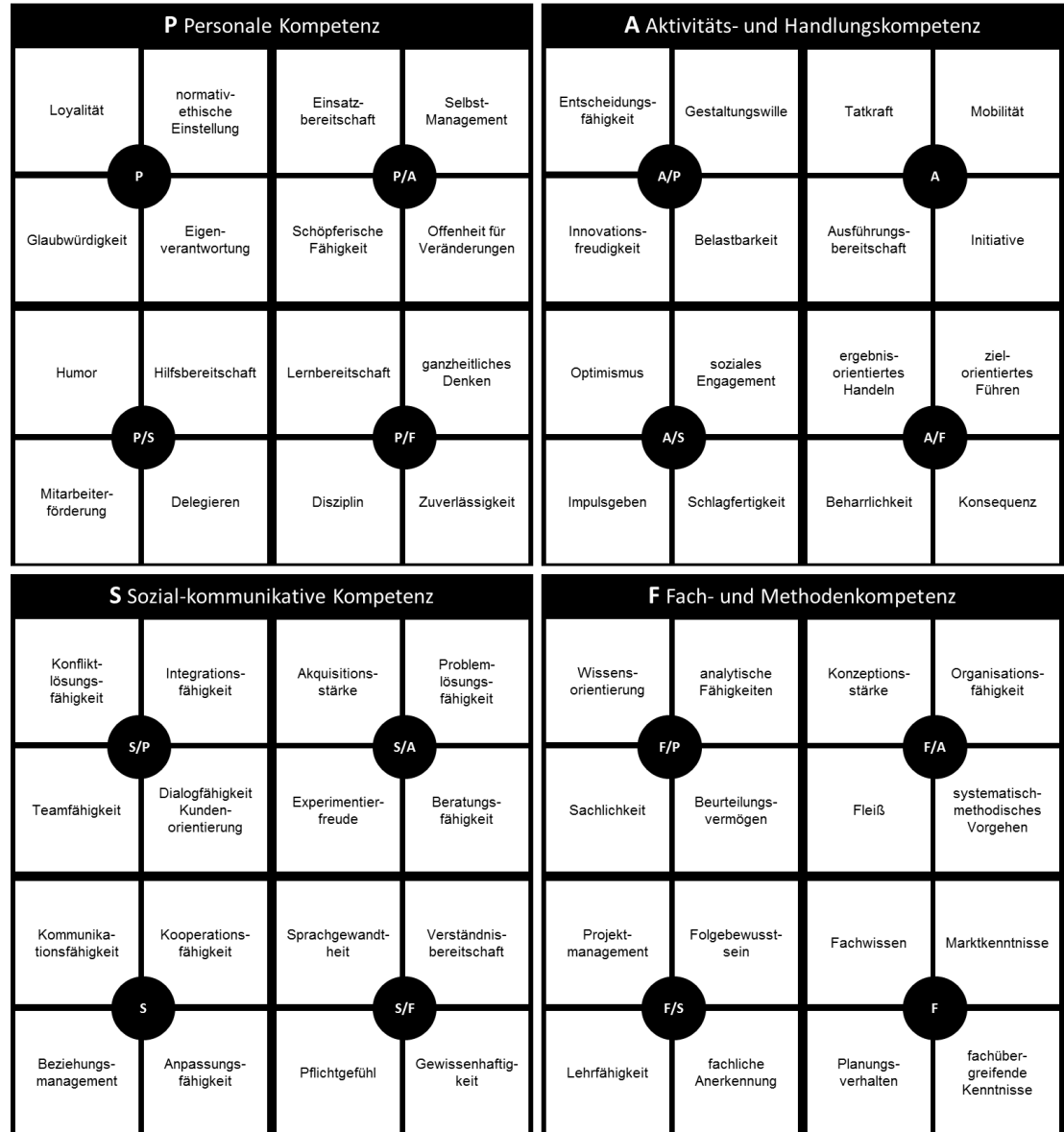
Personale Kompetenz

Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Sozial-kommunikative Kompetenz

Fach- und Methodenkompetenz

# 64 Teilkompetenzen



Heyse, Volker (Ed.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest. 1. Aufl. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann ([Kompetenzmanagement in der Praxis], [1]).

## Kompetenzen – aus 37 Literaturquellen

Fachwissen	69
Fachübergreifende Kenntnisse	41
Planungsverhalten	39
Systematisch-methodisches Vorgehen	32
Teamfähigkeit	21
Kommunikationsfähigkeit	18
Sprachgewandtheit	18
Zielorientiertes Führen	14
Beratungsfähigkeit	14
Marktkennntnisse	13
Integrationsfähigkeit	13
Dialogfähigkeit und Kundenorientierung	11
Experimentierfreude	11
Eigenverantwortung	9
Ganzheitliches Denken	9
Initiative	9

## Quantitative Umfrage

### Aussendung an die Mitglieder des

- BMÖ: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich
- VNL: Verein Netzwerk Logistik

### Kompetenzabfrage

- Erfüllungsgrad
- Wichtigkeit/Häufigkeit

## Offene Fragen

Kompetenzen „direkt“ abfragen oder sachlogisch  
Kompetenzen aus den Handlungen ableiten?

Wie sieht eine Klassifikation von Einkäufertypen aus?

Welche Unterscheidung macht bei Kompetenzen mehr  
Sinn – nach „Häufigkeit“ oder nach „Wichtigkeit“?

Gibt es noch weitere Netzwerke oder Vereine in Österreich  
welche sich mit dem Themengebiet des Einkaufs  
beschäftigen?

Arbeitstitel:

# Der technologieorientierte Einkäufer

Kompetenzen – Persönlichkeitsprofil – Motivatoren

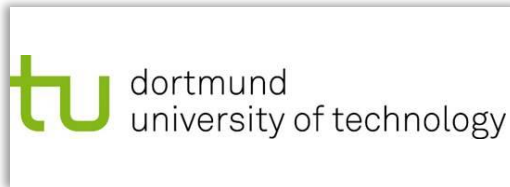
Eine empirische Untersuchung in österreichischen Unternehmen



TÖK

Volker Koch , [volker.koch@tugraz.at](mailto:volker.koch@tugraz.at)

5. April 2016



## Project

### **PERFECT – Purchasing Education and Research for European Competence Transfer**

## Project Lead

Univ. Prof. Dr. habil. Michael Henke, TU Dortmund

## Project Term

01.09.2015-31.08.2018 (36 Months)

## Project Objectives/Milestones

- Benchmarking study
- Company survey
- European purchasing curriculum
- Massive Open Online Course (MOOC)