

*Stephanie Baumann  
Training, Beratung, Coaching  
Lehrbeauftragte an der FH Rosenheim  
Zimmer Baumann und Partner  
www.stephanie-baumann.com*

*Christopher A. Hoeckel  
Dipl.-Ing.(FH), Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)  
Beratung, Training & Coaching  
Strategischer Einkauf  
www.hoeckel-partner.com*

## **Die Bedeutung von Verhalten und Persönlichkeit im strategischen Einkauf**

Bedingt durch den wachsenden Kostendruck, den verschärften Wettbewerb und steigenden Kundenforderungen sehen sich Unternehmen gezwungen, neue Wege zu gehen und sich u.a. stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies bedingt in der Regel ein komplettes Reengineering der eigenen Wertschöpfungskette. Geschäftsprozesse, die keinen merklichen Beitrag zur Wertschöpfung darstellen oder unter unternehmensstrategischen Gesichtspunkten keinen Mehrwert bringen, werden an Zulieferanten outgesourced. Dies führt u.a. zwangsläufig zu einer Veränderung bzw. Erweiterung des Aufgabenbereiches des Einkaufs. War der Einkäufer in vielen Unternehmen historisch stärker in der operativen Beschaffung tätig, zeichnet sich durch die fortschreitende Aufspaltung der Geschäftsprozesse im Rahmen des Business Reengineerings eine Verschiebung des Aufgabenbereichs zu strategischen Aufgabenfeldern hin ab. War in der Vergangenheit der Einkauf im Wesentlichen preisgetrieben, sind durch die Änderungen des Aufgabenbereichs weitere Aufgabenfelder, wie frühzeitige Mitarbeit in Projekten, Erschließung von neuen Beschaffungsmärkten im Ausland (z.B. Low Cost Country<sup>1</sup> Initiativen), strategische Partnerschaften mit Lieferanten bis zur Optimierung der eigenen Beschaffungskette für den Einkäufer stärker in den Fokus gerückt. Mit der Etablierung von strategischen Lieferantenpartnerschaften werden diese zur „verlängerten Werkbank“, die in entsprechender Weise vom Einkäufer verantwortlich gemanagt werden muss. War bisher fundiertes technisches und kaufmännisches Wissen nahezu ausreichend, wird in Zukunft durch die stärkere Schnittstellenfunktion ein weitaus stärkeres Maß an Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit notwendig sein.

Um den Paradigmenwechsel zum strategischen Einkauf zu vollziehen und somit einen langfristigen Erfolg durch Wettbewerbsvorteile sicher zu stellen, sind die Handlungskompetenzen (Bild 1) auszubauen. Der Kompetenzansatz gemäß Bild 1, berücksichtigt die wesentlichen Basiskompetenzen des strategischen Einkaufs.

---

<sup>1</sup> Mit Low Cost Countries (LCC) werden i.d.R. Länder bezeichnet, welche Kostenvorteile infolge von niedrigen Löhnen bieten (z. B. Länder in Osteuropa und Asien)



**Bild 1:** Handlungskompetenzen im strategischen Einkauf

Für die Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenz („hard skills“) besteht bei Unternehmen in der Regel ein ausreichendes Verständnis für die Notwendigkeit, während für die „soft skills“, d.h. für Selbst- und Sozialkompetenz, die Notwendigkeit oft unterschätzt wird. Unter Selbstkompetenz soll hier verstanden werden, die eigenen Fähigkeiten und Stärken zu kennen und damit situationsgerecht umgehen zu können. Intensivere Kooperationen des Einkaufs mit internen und externen Schnittstellen fordern ein erhöhtes Maß an Sozialkompetenz als bisher.

Um den Bereich der Selbst- und Sozialkompetenz weiter zu entwickeln, gibt es verschiedene Analyseinstrumente, die sich sowohl auf Persönlichkeitsmuster als auch auf Verhaltenspräferenzen beziehen. „Schau in dich, dann schau um dich“ war schon für F. Schulz von Thun Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kommunikation. Das heißt, um die Sozialkompetenz zu erweitern, muss ich erst meine Selbstkompetenz reflektieren.

S. Freud hat vier Bereiche der Sozialkompetenz definiert:



**Bild 2:** Vier Bereiche der Sozialkompetenz

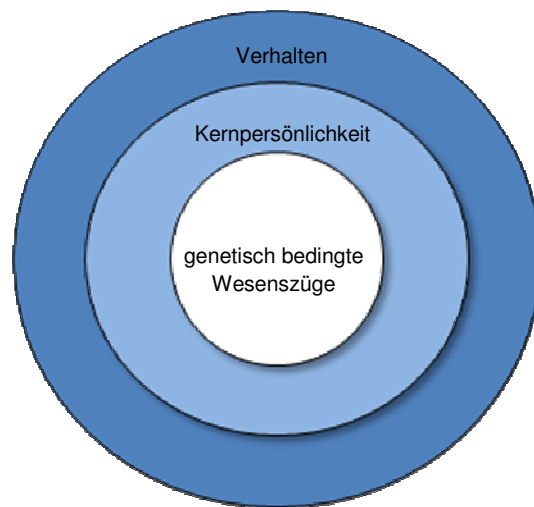
Kenne ich meine eigenen Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster, fällt es mir auch leichter, das Verhalten meines Gegenübers (ein-) zu schätzen. Diese Reflexion ist entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit meinem Gegenüber, mit meinen Kollegen und mit meinem Unternehmen.

Entscheidend ist weiterhin eine getrennte Betrachtung von Persönlichkeit und Verhalten.

Alles, was wir von einem Menschen – besonders auf den ersten Blick - wahrnehmen, ist sein Verhalten. Mit diesem Verhalten, das uns unser Gegenüber zeigt, müssen wir umgehen.

Alle Rückschlüsse auf die Persönlichkeit sind lediglich unsere Vermutungen.

William M. Marston hat den Zusammenhang von Persönlichkeit und Verhalten in einem einfachen Modell aufgezeigt



**Bild 3:** Marston Modell

Verhalten als „äußere Schicht“, also das, was uns unser Gegenüber zeigt, kann typisiert werden. Je besser ich mit den verschiedensten Verhaltenstypen vertraut bin, desto schneller kann ich jeden „da abholen, wo er steht“, denn durch seine Verhaltensmuster zeigt uns unser Gegenüber, wie er behandelt werden will. Von großem Wert sind diese Instrumente für die Konfliktprävention, denn wenn Fremdverhalten als ebenso „richtig“ erfasst wird wie das eigene, sehen wir es nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung. Solche Verhaltensinventarien müssen übersichtlich, schnell durchschaubar, selbst auswertbar und unmittelbar in die Praxis transferierbar sein.

Persönlichkeitsprofile arbeiten in den beiden inneren Schichten (s. Marston- Modell).

Diese Instrumente eignen sich besonders für die Beratung und das Coaching, da sie nicht typisieren, sondern individualisieren. Hier gibt es verschiedene Ansätze, die zur intensiven Eigenreflexion bewegen und grundlegende Muster offen legen. Wahrnehmung, Reaktion oder Grundmotive bilden die Basis. Gerade die Motivforschung (Was treibt uns an? Was sind unsere Leistungsmotivatoren?) stößt in letzter Zeit auf großes Interesse.

Der Einsatz und die Notwendigkeit solcher Instrumente im Einkauf lassen

sich gut an einem anschaulichen Beispiels darstellen.

Ein mittelständisches Möbelbauunternehmen hat sich aus wirtschaftlich-strategischen Gesichtspunkten entschieden, div. Baugruppen outzusourcen und außer Haus beim Lieferanten produzieren zu lassen. Mit dieser Entscheidung werden nicht nur die Produktion, sondern auch Teile der Informationskette sowie der Managementfunktion outgesourced. Waren Information, Koordination und Management bisher Prozesse innerhalb des Unternehmens und daher nicht im direkten Einflussbereich des Einkäufers, wird der Einkäufer mit dem Outsourcing nun in die Führungsverantwortung gesetzt, diesen Prozeß ganzheitlich zu managen. Mit der Aufgabe, Informationen zwischen den internen Teams und dem Lieferanten zu koordinieren oder Konflikte zu moderieren, wird der Einkäufer mit neuen Handlungsfeldern konfrontiert. Werden diese mit Bild 1 verglichen, ist ersichtlich, dass ein Großteil der neuen Tätigkeiten in den Bereich der Sozialkompetenzen fällt.

Dieses Beispiel, das stellvertretend für viele Alltagssituationen im Einkauf steht, zeigt, dass für den Einkäufer der Zukunft nicht nur eine Auseinandersetzung mit Fach- und Methodenkompetenz notwendig ist, sondern auch die Reflektion und die Weiterentwicklung der Selbst- und Sozialkompetenz.

Mittlerweile bietet der Markt eine Vielzahl von Inventarien zur Verhaltens- und Persönlichkeitsanalyse. Unbedingte Voraussetzung ist eine qualifizierte Ausbildung des Trainers/ Beraters. Seriöse Instrumente sind nur mit einer Autorisierung bzw. Lizenzierung verfügbar.

## Literatur

**Fawcett S. E.; Magnan G. M.:** Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers and Brigdes. CAPS Research Institute for Supply Management

**Fuchs H.; Huber A.:** Die 16 Lebensmotive München 2002

**Heckhausen J.; Heckhausen H.:** Motivation und Handeln Heidelberg 2006

**Hinterhuber H. H.:** Strategische Unternehmensführung I - Strategisches Denken, Berlin, New York 2004, S. 13

**Kanning U.P.:** Die Psychologie der Personenbeurteilung Göttingen 1999

**Prahalad C. K.; Hamel G.:** The Core Competencies of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990

**Rudolph T.; Drenth R.; Meise J. N.:** Kompetenzen für Supply Chain Manager, Berlin, Heidelberg 2006

**Schwäbisch L.; Siems M.:** Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Reinbek b. Hamburg 1978

**Marston W.M.:** Emotions of Normal People London 2006

**Schulz von Thun F.:** Klarkommen mit sich selbst und anderen Hamburg 2006

**Weiner B.:** Motivationspsychologie Weinheim 1994