

Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 42–44 | 2025

Führung im Einkauf



3 3 Tücken des delegierenden Führungsstils

Der delegierende Führungsstil hat viele Vorteile, aber nur ohne Schein-, Rück- oder Wegdelegation. Vermeiden Sie diese daher.

5 Interview: Mittlere Führungskräfte

Das mittlere Management steht immer – und insbesondere heute – vor besonderen Problemen, hat aber gerade jetzt auch große Chancen.

TOP-THEMA

6 Entrepreneurial Procurement

So übertragen Sie unternehmerisches Denken auf den Einkauf, etablieren es dort und erschaffen einen tragfähigen Einkauf der Zukunft.

9 Teambuilding

Teambuilding ist in aller Munde. Mit 4 Praxis-Eindrücken zeigen wir Ihnen, wie es wirklich gelingen kann und sich nicht als Flop entpuppt.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit über 15 Jahren global agierender Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Führung kann wirklich so einfach sein

Liebe Leserin, lieber Leser,

im Laufe der Jahre habe ich im Rahmen meiner Seminar-, Coaching- und Beratungspraxis sehr viele Führungskräfte kennengelernt. Eines kann ich dabei mit Sicherheit bejahen: Es gibt sie wirklich, die sehr guten Einkaufsleiterinnen und Einkaufsleiter.

Das haben sie fast alle gemeinsam: Sie verlangen viel Leistung und Einsatz, geben aber auch Freiräume, Empathie und Wertschätzung. Sie halten sich zurück und spielen sich nicht dauernd in den Vordergrund. Sie lassen ihre Leute in einem abgestimmten Rahmen ihre Arbeit selbstständig durchführen. Bei diesen Einkaufsabteilungen stelle ich mehr Motivation und deutlich weniger Fluktuation fest.

In dieser Themenausgabe geben wir Ihnen praxisrelevante Tipps für Ihren erfolgreichen Führungsalltag.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

DELEGATION 3

- ☐ 3 Tücken des delegierenden Führungsstils

PERSÖNLICHKEITSTYPEN 4

- ☐ Praktische Tipps für Führungskräfte zu 8 gängigen Typen

INTERVIEW 5

- ☐ Keine leichten Zeiten für mittlere Führungskräfte im Einkauf

TOP-THEMA 6

- ☐ Entrepreneurial Procurement für mehr unternehmerisches Denken im Einkauf

ARBEITSHILFE 8

- ☐ 14 wichtige Bereiche für Führungskräfte im Einkauf mit Reflexionsfragen

MITARBEITERENTWICKLUNG 9

- ☐ Nur so sind Maßnahmen zum Teambuilding erfolgreich

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Wie gestalte ich eine neue Kultur?“
☐ „Worauf kommt es bei fachfremden Bewerbern an?“

AUCH INTERESSANT 11

- ☐ Always-on-Mentalität / Buch-Tipp

PERSONELLE MASSNAHMEN 12

- ☐ 6 wichtige Schritte bei kritischen Mitarbeitenden



Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.



Alle Arbeitshilfen als Downloads unter
www.zolex.de/arbeitshilfen

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Führung im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 42–44/2025 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

FÜHRUNGSTIL

Umgehen Sie als Chef unbedingt diese 3 Tücken beim delegierenden Führungsstil

Beim delegierenden Führungsstil oder Management by Delegation vereinbaren Chef und Mitarbeiter klar abgegrenzte Aufgabengebiete und einen Verantwortungsrahmen, in dem sich der Mitarbeiter eigenständig bewegen darf. Dabei müssen sowohl Chef als auch Mitarbeiter auf 3 störende Tücken achten, die ansonsten die Vereinbarung zunichtemachen.

Der delegierende Führungsstil

Der delegierende Führungsstil basiert auf dem Vertrauen der Führungskraft in die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Führung erfolgt faktenbasiert. Der Mitarbeiter informiert den Chef z. B. im Rahmen eines monatlichen Reportings, wie gut es läuft, wo es ggf. Abweichungen gibt und wo Hilfe notwendig ist.

In der Regel kommt Management by Delegation auf der höheren Führungsebene vor, so auch zwischen Geschäfts- und Einkaufsleitung. Ob Management by Delegation auch zwischen Einkaufsleitung und Mitarbeitern praktiziert werden kann, hängt von Reifegrad, Erfahrung und der Qualifikation der Mitarbeiter (z. B. Expertenwissen, das die Führungskraft nicht hat) ab.

Dieser Führungsstil ist nicht auf Category-Manager oder Projektleiter beschränkt, sondern kann für erfahrene Sachbearbeiter mit profundem Wissen über ihre Warengruppen zu deren Ausführungsverantwortung ausgeweitet werden.

Vorteile des delegierenden Führungsstils

- 🌐 selbstständige Bearbeitung eines Sachgebiets
- 🌐 eigenständige Führung eines Teams
- 🌐 eigenverantwortliche Gestaltung eines Bereichs/Aufgabengebiets
- 🌐 alleinige Entscheidung hinsichtlich der Inhalte
- 🌐 Übertragung der Ergebnisverantwortung



ACHTUNG

Das hört sich für Mitarbeiter zunächst mal gut an
Doch in der Praxis habe ich beim Delegieren besonders die folgenden 3 frustrierenden Tücken erlebt:

1. Die Scheindelegation

Können Sie als Führungskraft insgeheim nicht loslassen und sind daher nicht bereit, Verantwortung abzugeben? Oder reden Sie Ihren Mitarbeitern ständig hinein und kontrollieren sie wie ein Mikromanager? Ihre Leute spüren, dass es um die eingeräumten Freiräume nicht gut bestellt ist, sondern es sich in Wahrheit um

eine Scheindelegation handelt. Scheindelegation liegt auch vor, wenn ein Einkäufer z. B. plötzlich erfahren muss, dass ein weiterer Kollege in einem Projekt oder bei einer Neueinführung verantwortlich mitmischen darf. Die Folgen sind neue Spannungsfelder, Frustration und ein unweigerlich eintretendes Kompetenzgerangel.

2. Die Rückdelegation

Wenn knifflige Vorgänge überforderter, lustloser oder bequemer Einkäufer irgendwann wieder auf Ihrem Tisch landen: Machen Sie es ihnen nicht so leicht! Klären Sie, ob dies eventuell an Kompetenzdefiziten liegt. Verlangen Sie zumindest einen vorbereiteten Lösungsentwurf, den Sie dann gemeinsam vollenden und final entscheiden. Sonst können Sie sich das Delegieren gleich sparen.

3. Die Wegdelegation

Natürlich müssen sich Einkaufsleiter von Aufgaben trennen können, um Zeit für ihre strategischen Ziele zu bekommen. Einige Führungskräfte machen es sich sehr leicht, indem sie sich stets aus dem Spiel nehmen und nahezu alle (und vor allem unliebsame) Aufgaben wegdelegieren.

Ich habe oft gesehen, dass Chefs den Mitarbeitern Brocken zuwerfen, ohne sie mit den notwendigen Detailinformationen zu versorgen. Die Folge ist, dass der Mitarbeiter sich alleingelassen fühlt und die Details beim Chef einfordern muss.



FAZIT

Delegieren: ja – wenn Sie einige Punkte beachten

Denn dann schafft Management by Delegation gerade bei ambitionierten Mitarbeitern Vertrauen und Motivation.

Dieser Führungsstil eignet sich jedoch nur bedingt in Zeiten, in denen sich alles durch ständige Krisen ändert. Dann sind Meetings mit dem Chef häufiger, da die Mitarbeiter jetzt öfter an die Grenzen ihrer eingeräumten Kompetenzen geraten.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

Praktische Tipps, um als Führungskraft mit 8 Persönlichkeitstypen besser zurechtzukommen

Als Führungskraft werden Sie in der Regel auf diese – zum Teil komplizierten – 8 Persönlichkeitstypen treffen. Beachten Sie, dass die meisten Ihrer Einkäufer selten nur eine einzige Ausprägung dieser 8 Typen haben, sondern es oft Mischformen der verschiedenen Typen sind. Bedenken Sie jedoch, dass auch Sie selbst mit Ihrer eigenen Persönlichkeit auf Ihre Mitarbeitenden einwirken können. Im Folgenden habe ich Ihnen die 8 wichtigsten Persönlichkeitstypen zusammengefasst.

NR.	TYP	EIGENSCHAFTEN	TIPPS UND REFLEXIONSFRAGEN
1	strukturiert	☛ detailverliebt ☛ pedantisch, kleinlich ☛ strukturiert ☛ analytisch ☛ erwartet Regeln ☛ Sachverhalte durchdenkend ☛ ordnungsverliebt	☛ Geben Sie ihm klare Anweisungen und Termine. ☛ Verliert er sich zu sehr im Detail? ☛ Weisen Sie darauf hin, wenn Sie weniger Ausführlichkeit wünschen. ☛ Überfordert er Kollegen? ☛ Benötigt er zu viel Zeit bei der Verhandlungsvorbereitung?
2	dominant	☛ starke Persönlichkeit ☛ durchsetzungsstark in Verhandlungen ☛ selbstsicher und entscheidungsbereit ☛ erfolgshungrig ☛ stark in der Gruppe ☛ souveräne Körpersprache	☛ Unterdrückt er andere Kollegen? ☛ Kann er Ihnen gefährlich werden, erkennt er Sie an? ☛ Wird er bleiben oder sieht er die Abteilung als Zwischenstation bzw. Sprungbrett? ☛ Ist er Ihnen gegenüber fordernd? ☛ Wollen und können Sie auf lange Sicht seine Forderung erfüllen? ☛ Bringen Sie ihn bei Änderungen auf Ihre Seite.
3	extrovertiert	(im Einkauf seltener anzutreffen) ☛ offen ☛ optimistisch ☛ locker ☛ geht gern auf Dienstreisen ☛ etwas oberflächlich	☛ Fordern Sie Protokolle. ☛ Schätzen Sie seinen Tatendrang, prüfen Sie aber die Qualität der Umsetzung. ☛ Kann er allein eine Verhandlung führen, bei der viele Details zu klären sind? ☛ Bestehen Sie auf der Einhaltung von Regeln. ☛ Weisen Sie bei Bedarf auf die Realität hin.
4	introvertiert	☛ ruhig ☛ teils harmoniebedürftig ☛ teils konfliktscheu ☛ Mitläufer ☛ braucht Sicherheit	☛ Locken Sie in aus der Reserve. ☛ Bitten Sie ihn im Gruppenmeeting explizit um seine Meinung. ☛ Stärken Sie sein Selbstvertrauen. ☛ Schützen Sie ihn vor eventuellem Mobbing.
5	empathisch	☛ ausgleichend ☛ sich intensiv in die Gruppe einbringend ☛ kompromissbereit ☛ verständnisvoll	☛ Greifen Sie ein, wenn dieser Mitarbeiter ausgenutzt wird. ☛ Setzen Sie ihn als Good Guy ein. ☛ Ist er zu schnell zu Kompromissen bereit? ☛ Verhindern Sie, dass er alles beschönigt.
6	Narzisst	(im Einkauf seltener anzutreffen) ☛ selbstbezogen und egozentrisch ☛ dominant ☛ arrogant ☛ empathielos ☛ selbstverliebt	☛ Prüfen Sie, ob er ein Blender ist. ☛ Rechtfertigt er sich bei nachweislichen Schlechtleistungen ohne Reue? ☛ Übertreibt er mit seiner Selbstdarstellung? ☛ Bestehen Sie auf der Einhaltung von Regeln. ☛ Lassen Sie ihn nicht den Helden spielen. ☛ Nutzt er Kollegen aus?
7	Histrioniker	(im Einkauf seltener anzutreffen) ☛ emotional ☛ theatralisches Verhalten, um Aufmerksamkeit zu erzeugen ☛ manipulativ ☛ schnelle und zunehmende Stimmungsschwankungen	☛ Greifen Sie frühzeitig ein, wenn die Theatralik zunimmt. ☛ Stört er durch seine Art andere bei der Arbeit? ☛ Gefährdet er mit seiner Art sukzessive den Abteilungsfrieden? ☛ Nutzt er Ihre Gutmütigkeit und Empathie aus? ☛ Bestehen Sie auf mehr Sachlichkeit. ☛ Leiden Sie nicht mit.
8	Querulant	☛ fortschrittsfeindlich ☛ fühlt sich benachteiligt ☛ teils paranoid ☛ wenig begeisterungsfähig ☛ misstrauisch, bevorzugt Bewährtes	☛ Fragen Sie ihn nach seiner Meinung und was besser laufen könnte. ☛ Spielt er andere gegeneinander aus? ☛ Sucht er stets die Schuld bei anderen? ☛ Wiegelt er andere gegen Sie auf?

INTERVIEW

Keine leichten Zeiten für mittlere Führungskräfte im Einkauf

Mittlere Führungskräfte – wie beispielsweise Gruppenleiter – im Einkauf beklagen sich über Stellenstreichungen, mangelnde Wertschätzung und verharren in einer Sandwichposition zwischen dem eigenen Chef und den Mitarbeitenden. Über dieses Thema habe ich mit Olaf Kugeler von der Beratung Aquiscon UG in Mönchengladbach gesprochen.



Hans-Christian Seidel:

Wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen für mittlere Führungskräfte (FK) im Einkauf?

Hans-Christian Seidel:

Viele mittlere Manager beklagen ihre Sandwichposition und mangelnde Wertschätzung. Wie sehen Sie das?

Olaf Kugeler:

Die mittlere Führungsebene hat sich schon immer in einer besonderen Rolle befunden: einerseits immer nah am Puls der MA-Teams sein und andererseits zugleich die vorgesetzte FK-Ebene sowie die Ziele der Geschäftsführung im Blick behalten.

Diese Klammerfunktion birgt von jeher vielfältige Herausforderungen, aber auch große Gestaltungschancen.

Die ohnehin seit vielen Jahren intensiv laufende Transformation des Einkaufs beschleunigt sich weiter.

- 🌐 Anforderungsprofile der Mitarbeiter ändern sich rasend schnell mit Digitalisierung, Einzug von KI und wachsenden Erwartungen an den Einkauf.
- 🌐 Rekrutierung ist häufig eine Herausforderung,
- 🌐 zugleich wollen jüngere MA anders arbeiten und anders geführt werden als frühere Jahrgänge.

Führungskräfte müssen also auch hier sehr unterschiedliche Welten zusammenbringen, um leistungsfähige Teams zu formen, die den hohen Erwartungen auch gerecht werden können.

Diese Situation setzt viele FK stark unter Druck. Zugleich waren die Chancen einer starken Positionierung des Einkaufs als Werttreiber und Gestalter selten so groß wie heute.

Die zentrale Herausforderung ist und bleibt, ein klares Gesamtkonzept zu verfolgen und die richtigen Stellhebel gezielt zu nutzen.

Olaf Kugeler:

Das ist in der Tat häufig Realität, insofern ist der Druck nachvollziehbar. Allen Anforderungen, Zielen und Stimungen gerecht zu werden kann durchaus ein Spagat sein, besonders in Organisationen, in denen Ziele und Prioritäten nicht klar definiert und priorisiert sind. Dann müssen FK oft improvisieren und selbst einen guten Modus finden.

Wo Klarheit fehlt und der Einkauf eher als passiver Beschaffer gesehen wird, da bestehen in der Regel auch die Probleme mangelnder Wertschätzung.

Daher: FK im Einkauf müssen klare Ziele und Prioritäten sicherstellen. Entweder durch verbindliche Vereinbarungen mit den oberen FK oder – wenn dies nicht umsetzbar ist – durch sinnvolle eigene Zieldefinition. Als Navigationspunkt bleibt immer die nachhaltige Balance von Kosten, Qualität und weiteren Schlüsselfaktoren.

Der Einkauf selbst muss als vertrauensvolles Team agieren und mit den internen Kunden konstruktiv als Partner arbeiten. Erfolge müssen sichtbar gemacht werden. So wächst er in eine Rolle als respektierter Brückenbauer mit hohem Wertbeitrag hinein.

Olaf Kugeler (AQUISCON) berät und trainiert Mittelständler mit Fokus auf E2E-Kostenmanagement, Verhandlungen, Beratungseinkauf, Marketing, Einkauf als Business-Partner und Maverick Buying.



TOP-THEMA

Entrepreneurial Procurement: Fördern Sie unternehmerisches Denken im Einkauf

Entrepreneurial Procurement bedeutet unternehmerisches Denken und Unternehmertum im Einkauf. Der Einkauf agiert seit Jahren immer strategischer und hat sich auch global vielseitig positioniert. Leider werden viele professionelle Einkaufsabteilungen noch immer nicht aktiv und mitgestaltend in die Unternehmenspolitik einbezogen – im Gegensatz zu Vertrieb, Produktion oder Finance. Dabei erkennen und schätzen die Geschäftsleitungen durchaus den Wertbeitrag des Einkaufs. Doch dabei bleibt es oft auch. Um als Einkauf unternehmerisch mehr eingebunden zu werden, fehlt es häufig an vielen Ecken und Enden: Kapazitäten, Selbstbranding, Budget und auch an charismatischen Einkaufsleitern, die Visionen vermitteln können. Ändern Sie das!



1. Denken Sie in Innovationen

Nehmen Sie Ihre Prozesse und Denkweisen, Ihr Mindset und Ihre generellen Verhandlungsauftritte kritisch unter die Lupe. Ermitteln Sie, ob diese inzwischen tradiert und reformbedürftig sind.

- 🌐 Abteilungsmeetings
- 🌐 bereichsübergreifende Meetings
- 🌐 Verhandlungen mit Lieferanten
- 🌐 Mitarbeitergespräche
- 🌐 Meetings mit dem Chef



MEIN TIPP

Seien Sie ehrlich mit sich selbst

Prüfen Sie, welche Kriterien für ein Entrepreneurial Procurement im Einkauf infrage kommen und ob Sie selbst – ganz ehrlich – und Ihr Team diese Schritte aus fachlicher, kapazitäts- und budgetmäßiger Hinsicht leisten können.



ACHTUNG

Charisma hilft, andere Akteure zu begeistern

Wie wollen Sie darüber hinaus ohne charismatische Überzeugungskraft die anderen Bereichsleiter für die Schnittstellen oder geschweige denn Ihren Geschäftsführer für ein Entrepreneurial Procurement begeistern?

2. Steigern Sie Ihr Charisma und Ihre Selbstsicherheit

Ganz ohne Charisma geht es für Sie als Einkaufsleiter natürlich nicht. Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden ein neues Mindset, eine neue Orientierung und eine neue Vision vermitteln wollen, laufen Sie ohne Charisma Gefahr, dass Ihnen Ihre Mitarbeitenden nicht folgen.

Grund ist, dass der Funke dann nicht überspringt und sie von Ihrem Vorhaben nicht überzeugt sind – nach dem Motto: Was soll das denn jetzt?

Bei den folgenden Anlässen gilt es für Sie als Einkaufsleiter, genau diese charismatische Wirkung und überzeugende Körpersprache auf andere zu entfalten, allerdings ohne aufgesetzt, unauthentisch und gekünstelt zu wirken:

3. Bilden Sie sich ständig fort

Sie können nicht einfach einen Schalter umlegen. Um den Einkauf auf das nächste Level zu heben, müssen die Weiterbildungsbudgets erhöht werden. Nutzen Sie dazu u. a. Teamevents im Einkauf, Seminare oder interne Workshops mit den Stakeholdern.



MEIN TIPP

Nehmen Sie Ihr Team unter die Lupe

Ermitteln Sie als Einkaufsleiter mit Ihrem Team, wer welchen Weiterbildungsbedarf hat. Prüfen Sie aber auch selbst, ob es Einkäufer gibt, bei denen Sie noch akuten weiteren Schulungsbedarf sehen.

4. Erkennen Sie neue Herausforderungen, Innovationen und handeln Sie proaktiv

Die multiplen Krisen haben den Einkauf in den letzten Jahren extrem gefordert. Doch ständig neue, globale Strömungen, Innovationen, Krisen und umfangreiche Veränderungen werden auf Sie im Einkauf hauptsächlich in Bezug auf die folgenden Themen weiter – teilweise schneller, als Ihnen lieb ist – zukommen:

- 🌐 volatile Preise
- 🌐 Störungen der Lieferketten
- 🌐 Wegbrechen der Lieferketten
- 🌐 neue intensive Regularien
- 🌐 personelle Engpässe, auch mit Fachkräften
- 🌐 Verschiebung der Lieferantenstruktur
- 🌐 Lieferanteninsolvenzen
- 🌐 neue Trends

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Sie im Einkauf diese herannahenden neuen Herausforderungen rechtzeitig und möglichst im Vorfeld erkennen. Seien Sie darauf vorbereitet, sodass Sie nicht als Letzter noch auf den bereits abgefahrenen Zug aufspringen müssen!



MEIN TIPP

Task Force bilden

Bilden Sie für solche Ereignisse spontane oder etablierte interne und bereichsübergreifende Taskforces unter federführender Moderation des Einkaufs.

5. Eruiieren Sie eigenständig Potenziale und denken Sie dabei in ganzheitlichen Ansätzen

Nutzen Sie Chancen, so wie Sie es angehen würden, wenn es Ihre eigene Firma wäre. Warten Sie nicht, bis Ihnen Ihr Geschäftsführer wieder mal ein Projekt oder eine lästige Sonderaufgabe aufs Auge drückt. Entrepreneurial Procurement bedeutet nämlich, brachliegende Potenziale zu erschließen und für die Firma gewinnbringend zu nutzen, als ob es die eigene Firma wäre.

Das bedeutet konkret:

- 🌐 eigenständiges und initiatives Nachverhandeln mit bestehenden Lieferanten und nicht einfach auf das nächste Preiserhöhungsschreiben warten
- 🌐 aktives Hinterfragen der bestehenden Beschaffungsprodukte
- 🌐 aktives und abgestimmtes Erschließen neuer inländischer oder globaler Beschaffungsmärkte
- 🌐 Lieferantenreduzierungen und Standardisierungen
- 🌐 Einführung einer neuen Software
- 🌐 Einführung von Prozessverbesserungen



ACHTUNG

Negative Auswirkungen im Vorfeld prüfen

Ein Erfolg im Einkauf darf aber nicht an einer anderen Ecke in der Firma, bei den Schnittstellen oder innerhalb der kompletten Supply Chain zu einem Problem werden oder dort die Komplexität und die Kosten erhöhen. Prüfen Sie daher bei all Ihren Entscheidungen mögliche negative Auswirkungen auf andere Bereiche.

6. Setzen Sie unbedingt die Endkunden zusammen mit dem Vertrieb in den Fokus

Als Unternehmer würden Sie sich intensiv um Ihre Kunden kümmern. Diese Möglichkeit haben Sie auch als Einkäufer. Nehmen Sie zu Ihrem Vertriebsleiter Kontakt auf und lassen Sie sich die Anforderungen der Kunden und die Herausforderungen im Absatzmarkt erklären.



MEIN TIPP

Nutzen Sie Erkenntnisse Ihrer Vertriebler

Als Einkäufer müssen Sie erkennen, dass die Firma am Ende von Umsatz und Gewinn lebt. Die Informationen Ihrer Kollegen aus dem Vertrieb, gerade in Bezug auf den vorherrschenden Kundendruck, können Sie in vielen Fällen erfolgreich in Ihren Einkaufsverhandlungen nutzen.

7. Übernehmen Sie Verantwortung, binden Sie sich in die Unternehmensziele ein und scheuen Sie keine Risiken

Entwickeln Sie keine Scheu vor Entscheidungen, auch Ihre Einkäufer benötigen Freigaben. Als Unternehmer müssen Sie – nach Abwägung aller Risiken – die Verantwortung für Ihre Entscheidungen übernehmen. Orientieren Sie Ihre Entscheidungen stets an den übergeordneten Unternehmenszielen.



ACHTUNG

Handeln Sie im Sinne eines Unternehmers

Wenn Sie als Einkaufsverantwortlicher ständig wichtige Entscheidungen vor sich herschieben und wirklich jedes Risiko scheuen, würden Sie dies auch als Unternehmer genauso tun. Das wäre dann aber leider das Ende Ihrer eigenen Firma. Leisten Sie als Einkaufsverantwortlicher mit unternehmerischem Geschick täglich Ihren Beitrag dazu, dass es mit dem Unternehmen professionell vorangeht.

Autor: Hans-Christian Seidel

Praxistaugliche Reflexionsfragen für erfolgreiche Führungskräfte im Einkauf

Die Anforderungen an Führungskräfte im Einkauf sind vielseitig und werden ständig anspruchsvoller. Mit diesen Reflexionsfragen für 14 wichtige Bereiche führen Sie auch in Zukunft erfolgreich.

NR.	PARAMETER	REFLEXIONSFRAGEN
1	Konflikte	- Erkenne ich herannahende Konflikte im Team? - Bin ich konfliktscheu und warte erst mal ab, ob sich der Konflikt hoffentlich von selbst auflöst? - Wie beurteile ich die Führung meiner Kritikgespräche?
2	Auslastung	- Erkenne ich, wenn einzelne Mitarbeiter überlastet sind? - Merke ich, wenn ich selbst überlastet bin? - Übertrage ich Ruhe, wenn der Stress im Team zunimmt? - Erkenne ich, wenn bei einem meiner Einkäufer ein Burnout drohen könnte? - Gelingt es mir, den Druck von oben zu puffern? - Akzeptiere ich es, wenn meine Einkäufer mir ihre Grenzen aufzeigen? - Können wir die Vorgaben der Geschäftsleitung einhalten?
3	Visionen	- Bin ich in der Lage, Visionen überzeugend und mitreißend rüberzubringen? - Habe ich die Anforderungen und die Ziele des Bereiches begreifbar erklärt? - Gelingt mir ein nachvollziehbares Storytelling? - Bringe ich Charisma rüber?
4	Kultur	- Entspricht die Kultur in meinem Einkaufsbereich noch dem Zeitgeist? - Bin ich bereit, meine eigenen Überzeugungen und Glaubenssätze zu modifizieren? - Wie würde ich unser Arbeitsklima beschreiben?
5	Typen	- Führe ich typengerecht? - Führe ich generationengerecht? - Führe ich interkulturell versiert? - Haben wir ein heterogenes Team?
6	Entscheidungsverhalten	- Teile ich meinen Mitarbeitern Entscheidungen zeitnah mit? - Schiebe ich einige Entscheidungen auf die lange Bank? - Räume ich meinen Einkäufern Steine aus dem Weg?
7	Delegation	- Lasse ich meine Einkäufer die Lösung von Problemen selbst gestalten? - Lasse ich Rückdelegation zu? - Bin ich bereit zu delegieren? - Habe ich generell Vertrauen?
8	Employer Branding	Gelingt es mir, meine Abteilung nach innen und außen attraktiver zu gestalten?
9	Feedbackkultur	- Führe ich strukturierte Mitarbeitergespräche? - Gebe ich direktes Feedback, ohne um den heißen Brei herumzureden? - Bin ich offen für Kritik?
10	Meetingkultur	- Halte ich auf Meetings Endlosmonologe? - Sind die Meetings strukturiert? - Ermuntere ich meine Einkäufer, sich mehr in den Meetings einzubringen?
11	Freiräume	- Haben meine Einkäufer genügend Freiräume? - Gönne ich ihnen Spielwiesen? - Lasse ich sie in den Verhandlungen ihre Rolle durchführen? - Reiße ich unabgestimmt die Verhandlung an mich?
12	Arbeitsplatz	- Haben wir eine abgestimmte Homeoffice-Regelung vereinbart? - Wie stehe ich Co-Working-Spaces gegenüber?
13	eigener Chef	- Wie gehe ich in meinem Bereich damit um, wenn ich von meiner GL keine Visionen oder Orientierung erhalte? - Habe ich genügend Freiräume, um meinen Bereich zu gestalten? - Besteht die Gefahr, dass ich in einigen Situationen leicht in eine Sandwichposition gerate?
14	eigene Eigenschaften	- Lege ich einen Hyperaktionismus an den Tag? - Kommuniziere ich auf Augenhöhe? - Habe ich Allüren? - Lasse ich den Chef raushängen?

Übersicht: 14 wichtige Parameter für Führungskräfte im Einkaufsalltag – eigene Darstellung

MITARBEITERENTWICKLUNG

Nur so werden Teambuilding-Maßnahmen von Ihrem Team auch wirklich mitgetragen

Eine honorige Weihnachtsfeier, ein unpassendes Outdoorevent oder eine Teamspirit-Veranstaltung, auf der ein Speaker ein paar abgedroschene Glückskeksparolen von sich gibt, ist noch lange kein Teambuilding. Vielmehr machen die Mitarbeitenden gute Miene zum bösen Spiel. Dazu ein Praxiseindruck von Jessica Jung von Durch Denken Vorne Consult GmbH in Erkrath.

Ich unterscheide Teambuilding, -entwicklung und -coaching.

1. Teambuilding – mehr als eine Schnitzeljagd

Zu Teambuilding zählen genau solche Fun-Events, wie oben erwähnt, bei denen das Team etwas gemeinsam erlebt und/oder erschafft und bei dem es gern enger zusammenrücken darf. Da werden tolle Events geplant und durchgeführt, alle sind happy, doch dann kommt wieder der Büroalltag und die Probleme sind die gleichen wie zuvor. Denn lediglich ein einmaliges Event pro Jahr lässt noch kein gut funktionierendes Team vom Himmel fallen.



ACHTUNG

Einmal ist keinmal

Nur weil man eine Schnitzeljagd gemeinsam gemeistert oder es aus einem Escape-Room geschafft hat, heißt das noch lange nicht, dass man nun ein Dreamteam ist.

2. Zuhören – wichtiger Part in der Teamentwicklung

Teambuilding per se ist eine gute Sache. Es bereichert definitiv jedes Team, nur darf bei diesem jährlichen Event nicht Schluss sein. Ich sollte als Vorgesetzter auch stets das ganze Jahr daran interessiert sein, mein Team weiterzuentwickeln. Ich darf jederzeit genau hinschauen, welche Stärken und Schwächen meine Mitarbeiter haben, wie die Rollen in meinem Team verteilt sind und wo es Unterstützung benötigt, um weiterwachsen zu können.

Bitte nicht nur einmal im Jahr bei einem Personalentwicklungsgespräch austauschen! Suchen Sie aktiv den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und hören Sie zu, was Ihre Leute zu erzählen haben. Aktives Zuhören, nicht nur um Antworten zu bekommen, sondern um das Team zu verstehen, ist leider noch ein absolut unterschätztes Tool in der Mitarbeiterführung, jedoch erfüllen Sie damit als Vorgesetzter genau Ihren Part in der Teamentwicklung.

3. Teamcoaching gibt Raum für Wachstum

Und dann kann es doch mal zu Konflikten im Team kommen, entweder offen oder verdeckt. Somit bedarf es eines viel tiefgrei-

fenderen Entwicklungsprozesses, denn dann sprechen wir von Teamcoaching: verdeckte Konflikte zutage fördern, wieder mehr Freude bei der Arbeit und im Miteinander haben, die anderen Teammitglieder und deren Beweggründe besser verstehen und somit am Ende die Teamperformance steigern.

Hier ist die Hilfe eines Externen, z. B. eines systemischen Coaches, der richtige Ansatz, um all die genannten Facetten im Team zu aktivieren.

Und auch das gehört zu einem guten Vorgesetzten dazu: zu erkennen, wann Unterstützung in der Teamentwicklung benötigt wird. Impulse von außen können sehr bereichernd wirken und das Zusammenkommen während eines Coachings gibt genügend Raum, um ungeklärte Themen anzusprechen. Da sollte dann in der Zeit das Team im Fokus stehen und nicht irgendwelche Lieferterminkürzungen oder Lieferantenreklamationen.

4. Im Büroalltag Teamspirit vorleben

Bei all diesen Teamthemen ist es am Ende immer wichtig, dass das Besprochene, Erlebte und Vereinbarte auch von allen im Alltag gelebt wird. Es bringt nichts, die tollsten Teamevents durchzuführen (von der Weinprobe bis zum Outdoor-Überlebenscamp), und sobald man zurück in den Büroräumen ist, alles wieder zu vergessen.

Im Büroalltag haben alle (auch der/die Vorgesetzte!) ihren Beitrag zu leisten, dass der positive Teamspirit weitergelebt wird. Leben Sie das vor, was Ihnen in Ihrem Team wichtig ist, und Sie werden erkennen, dass man Ihnen folgen wird.

Wenn Sie es über das Jahr hinweg mit Ihrem Team schaffen, sich gemeinsam weiterzuentwickeln, einen guten Teamspirit zu haben und sich gegenseitig wertzuschätzen, dann werden die jährlichen Teambuilding-Events noch mehr Früchte tragen als bisher.

Jessika Jung ist Partnerin bei Durch Denken Vorne Consult mit über 20 Jahren Erfahrung im Einkauf. Als Business- & Managementcoach begleitet sie Führungskräfte und Mitarbeiter im Einkauf bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung.



LESERFRAGEN

„Wie kann ich in meinem Einkaufsbereich eine neue Kultur entwickeln?“

FRAGE Ich bin Bereichsleiter in unserem Einkauf. Unser Unternehmen hat ein anderes Unternehmen übernommen und ich soll dort den Einkauf umbauen. Die neuen Geschäftsführer lassen mir freie Hand, haben aber natürlich ganz besondere Erwartungen an den Bereich.

Mich interessiert hier ganz besonders: Wie soll ich damit umgehen, wenn ich zusätzlich plane, eine neue Kultur im Bereich Einkauf zu entwickeln?

ANTWORT Ihren Ansatz finde ich wirklich gut. Natürlich soll durch Sie als neuer Bereichsleiter ein frischer Wind wehen. Doch beachten Sie bitte, dass die Änderungen einer Ab-

teilungskultur ein mittelfristiger Prozess sind, den Sie nicht *par ordre de mufti* anweisen oder gar dem neuen Team aufoktroieren können. Bedenken Sie auch, dass die Übernahme automatisch erst mal zu Verunsicherungen führen wird.

Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- 🌐 Welche Eindrücke haben Sie durch Ihre Beobachtungen und Ihr Zuhören gewonnen?
- 🌐 Welche Generationen sind in Ihrem Team vertreten? Wenn Sie vorwiegend ältere Mitarbeiter haben, wird eine neue Kultur sich als äußerst schwierig erweisen.
- 🌐 Welche Persönlichkeitstypen treffen Sie in Ihrem Bereich an?
- 🌐 Wie sehr passen Sie selbst in dieses Team und trauen Sie sich ein Change-Management auch wirklich zu?

Hans-Christian Seidel

„Worauf kommt es bei einkaufsfremden Kandidaten im Interview an?“

FRAGE Ich bin Einkaufsleiter und habe es derzeit aufgrund des Fachkräftemangels sehr schwer, neue und vor allem geeignete Mitarbeitende für meinen Bereich zu finden.

Auf meinem letzten Seminar bei Ihnen empfahlen Sie mir, zu versuchen, geeignete Bewerber aus dem Vertrieb anzulocken. Worauf käme es bei solchen Kandidaten an?

ANTWORT Die momentane Lage bei den Fachkräften für den Bereich Einkauf ist – und bleibt – sehr angespannt. Doch können Sie aus meiner Sicht speziell im Vertrieb viele passende Kandidaten und starke Persönlichkeiten finden.

Sie fragen mich nach den Kriterien, die für einen potenziellen Kandidaten aus dem Vertrieb wichtig wären. Da

will ich Ihnen gern einige nennen. Diese halte ich für sehr wichtig:

- 🌐 Prüfen Sie seine fachliche Eignung. Wenn er aus dem Vertrieb kommt, fängt er fachlich keineswegs bei null an. Und er kennt die andere Seite zur Genüge.
- 🌐 Finden Sie heraus, ob er für den Job brennt oder ob er glaubt, dass er im Einkauf eine ruhige Kugel schiebt. Einige Vertriebler glauben das wirklich, weil der ständige Umsatzdruck fehlt.
- 🌐 Entscheiden Sie für sich, ob Sie sich eine Zusammenarbeit mit ihm vorstellen können.
- 🌐 Prüfen Sie, ob er wirklich zum Team passt. Nehmen Sie dazu einen Ihrer erfahrenen Einkäufer zum Gegencheck mit.
- 🌐 Erkunden Sie, wie und ob eventuelle Wissenslücken beseitigt werden können.

Hans-Christian Seidel

WISSENSWERTE

Always-on-Kultur

Mit Always-on-Mentalität bei Führungskräften ist deren Gefühl gemeint, jederzeit erreichbar und produktiv sein zu müssen. Das ist gerade bei globalen Einkaufsleitern größerer Firmen häufig der Fall.

Die Trennung zwischen Beruf und Freizeit schwindet dann und droht, eins zu werden. Es gibt Führungskräfte, die damit sehr gut leben können. Sie haben auch kein Problem damit, häufig an Abend- oder Wochenendveranstaltungen der Firma teilzunehmen.

Im Gegensatz dazu bedeutet psychisches Detachment, dass sich die Mitarbeitenden nach Feierabend ganz bewusst und gedanklich von der Arbeit lösen, um sich für den nächsten Tag wieder fit machen.

Alle diejenigen, die aber sukzessive Probleme bei sich feststellen, sollten sich selbst ehrlich u. a. die folgenden Fragen stellen:

- 🌐 Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen ein Burnout droht?
- 🌐 Haben Sie dadurch Probleme mit Ihrem Lebenspartner? (Nicht jeder Partner ordnet sich dem Berufsleben des anderen unter.)
- 🌐 Wenden sich Freunde von Ihnen ab, da Sie sich kaum noch bei ihnen melden?
- 🌐 Stellen Sie Konzentrationsprobleme und häufige Müdigkeit bei sich fest?
- 🌐 Haben Sie vor lauter Hektik keine Zeit mehr für private Dinge?
- 🌐 Haben Sie vergessen, sich Grenzen zu setzen?
- 🌐 Finden Sie, dass Ihre Produktivität und Leistung abnehmen?
- 🌐 Fühlen Sie sich bei Ihren täglichen Arbeiten zunehmend fremdgesteuert?
- 🌐 Haben Sie Einschlafstörungen?

2. Exklusiver Buch-Tipp

Führung im Wandel: Wie KMUs dynamische Zeiten meistern

Christian Kastner, Daniel Hesmer, Werner Krings (Hrsg.); Springer Gabler, Wiesbaden, 1. Auflage 2025, 314 Seiten, 49,99 €

Dieses Buch enthält insgesamt 21 interessante Einzelartikel, verfasst von verschiedenen Autoren. Die Artikel sind auch für KMU-Betriebe sehr geeignet.

Diese aktuellen Beiträge beschreiben die heutigen Herausforderungen in Bezug auf den intensiven Wandel beim Thema Leadership. Zusätzlich enthält das Buch zahlreiche Praxis-Tipps, Checklisten und Praxis-Beispiele.

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert



www.zolex.de/login

„Sie haben eine inhaltliche Frage oder einen Themenwunsch? Kein Problem! Schreiben Sie mir gern an redaktion@zolex.de. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.“



Hans-Christian Seidel

PERSONELLE MASSNAHMEN

So meistern Sie den Umgang mit herausfordernden Mitarbeitenden in 6 Schritten

Wenn Sie kritische Mitarbeitende haben, verlangt Ihnen dies als Führungskraft einiges ab. Noch herausfordernder wird es, wenn der schwächelnde Mitarbeiter sich als untragbar – auch Ihnen gegenüber und den Kollegen im Team – erweist und sich keine Leistungs- und Verhaltensänderungen abzeichnen. Dann müssen Sie auch eine unangenehme Entscheidung treffen und diese resolut durchführen.

1. Analysieren Sie das Problem

Ob Sie einen kritischen Mitarbeiter im Einkauf haben, erkennen Sie an den folgenden Ausprägungen:

- 🌐 Die Leistung wird immer schlechter.
- 🌐 Er verhält sich destruktiv und untergräbt den Teamspirit.
- 🌐 Er missachtet Ihre Autorität als Chef.
- 🌐 Wiederholte Kritik- und Maßnahmengespräche haben nicht gefruchtet.
- 🌐 Es gibt häufiger Beschwerden von Kollegen.
- 🌐 Enttäuschte Verkäufer wenden sich verzweifelt an Sie als Chef.

Im 1. Schritt müssen Sie den Ursachen und den Frustrationen, die privater, aber auch dienstlicher Natur sein können, auf den Grund gehen. Auch Ihre eigene Rolle müssen Sie ehrlich unter die Lupe nehmen.

2. Glauben Sie erst mal an eine Verbesserung

Im Laufe der nächsten Woche müssen Sie vermehrt beobachten und überprüfen, ob sich ein Silberstreif am Horizont auftut, d. h. ob sich tatsächlich Verbesserungen erkennen lassen und ob Sie ihn wie früher mehr aktiv einbinden können.

3. Prüfen Sie seine Loyalität

Durch Ihre zwischenzeitlichen Maßnahmen und Kritikgespräche hat Ihre Beziehung zu ihm mit Sicherheit einen ordentlichen Dämpfer bekommen. Daher stellt sich die berechnete Frage: Können Sie weiterhin auf seine Loyalität zählen? Oder gibt er sich nur nach außen hin loyal, wendet sich aber innerlich von Ihnen ab und schadet Ihnen und dem Team eher?

4. Bestimmen Sie, ob sich ein Neuanfang lohnt

Während der Zeit, in der er Ihnen gegenüber Besserung gelobt, müssen Sie für sich definieren, ob ein Neuanfang bzw. eine 2. Chance wirklich von Erfolg gekrönt sein wird oder ob Sie über kurz oder lang feststellen, dass es doch nichts mehr wird.

5. Nehmen Sie Kontakt zu den Schnittstellen auf

Schalten Sie die folgenden Schnittstellen ein, wenn Sie der Auffassung sind, dass der Weg holprig oder gar eine schwerwiegende personelle Maßnahme unausweichlich wird:

- 🌐 HR-Abteilung
- 🌐 Betriebsrat
- 🌐 Rechtsanwalt, der auf Arbeitsrecht spezialisiert ist

6. Bestimmen Sie die Szenarien und treffen Sie eine Entscheidung

Eruieren Sie in Zusammenarbeit mit den Schnittstellen diese Szenarien, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss:

Der Mitarbeiter ...

- 🌐 bleibt weiterhin auf seiner Position.
- 🌐 bekommt einen Mentor oder Coach.
- 🌐 bekommt andere oder weniger Aufgaben.
- 🌐 wird intern auf eine passendere Stelle versetzt.
- 🌐 erhält ein Angebot zum Outplacement.
- 🌐 erhält ein Angebot zu Teilzeit oder Frühverrentung.
- 🌐 wird gekündigt.

Beachten Sie: Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, nach Abwägung aller Szenarien eine finale Entscheidung zu treffen. Auch wenn sie negativ und unschön für Sie ist.

Hinzu kommt, dass Ihre anderen Mitarbeitenden und Ihr Chef beobachten, wie sehr Sie in dieser Angelegenheit eine konsequente Linie fahren.

Autor: Hans-Christian Seidel

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

KI im Einkauf