

**Masterarbeit**

# **Kompetenzanalyse für den innovationsorientierten Einkauf**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Bachelorstudiengang / Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Michael KONRAD, BSc.**

2010318007

betreut und begutachtet von

DI Dr. Martin Marchner

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Juli 2022

.....  
Unterschrift

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....

Unterschrift

## DANKSAGUNG

*„Wenn jemand eine Reise tut, so kann er was erzählen. Drum nähme ich den Stock und Hut und tät das Reisen wählen.“*

Matthias Claudius (1740-1815)

Auf einer Reise entdeckt man Neues, überschreitet Grenzen, begibt sich auf fremdes Terrain und lernt neue Menschen kennen. All dies traf im Zuge meines Masterstudiums Innovationsmanagement ein. Ich lernte interessante neue Aspekte kennen, ging aufgrund der Doppelbelastung Studium und Arbeit über meine Grenzen und wagte mich auf das neue Terrain des Innovationsmanagements. Eine Reise kann an manchen Stellen auch sehr anstrengend sein und genau dann benötigt man jemanden, der einen unterstützt und auf der langen Reise begleitet. Ich darf mich glücklich schätzen, dass ich die beste Begleiterin habe. Danke Bettina, dass du mir immer, egal ob bei Sonne oder Regen beistehst und mich unterstützt und ermutigst. Ein großes Danke gebührt auch meinen „ältesten“ Reisebegleiterinnen, danke Mama und danke Ulli, dass ihr mich schon so lange auf meinem Weg begleitet und mir auch hin und wieder die Richtung vorgegeben habt. Eine der letzten großen Etappen ist das Verfassen dieser Arbeit. Hier möchte ich mich speziell bei Frau Mag.<sup>a</sup> Gabriele Konradt bedanken. Vielen Dank Gabi für das Korrekturlesen der Arbeit und die aufmunternden Worte.

Auf einer Reise trifft man aber auch neue, interessante Personen, in diesem Zusammenhang bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Herrn DI Dr. Martin Marchner, für die Betreuung dieser Arbeit und beim Team des Studienganges Innovationsmanagement für die Betreuung während der letzten beiden Jahre.

Der Spaß darf nie zu kurz kommen, selbst wenn der Weg kein einfacher ist. Dafür geht ein großer Dank an meine Studienkolleg\*innen, trotz der COVID Situation hat das Studium dank euch „meistens“ großen Spaß gemacht.

Ein großes Danke gebührt auch meinen Freunden für die motivierenden Worte und für das Verständnis in den letzten Jahren.

Diese Arbeit sei meinem lieben Papa gewidmet.

## KURZFASSUNG

Die unterschiedlichsten Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass Produktentwicklungen und Produktverbesserungen in einer immer kürzeren Zeit zu geringeren Kosten unter der Einwirkung von Ressourcenknappheiten erfolgen müssen. Demgegenüber steigen die Kosten für Materialien und Energie. Des Weiteren befinden sich die Unternehmen in Konkurrenz bezüglich der verfügbaren Mitarbeiter am Arbeitsmarkt, ausgelöst durch den Fachkräftemangel. Eine Möglichkeit dem entgegenzusteuern ist das Einbeziehen von externen Anbieter\*innen, den Lieferant\*innen. Diese können, angepasst an die Strategie des Unternehmens, spezialisierte Entwicklungsarbeit übernehmen, was dazu führt, dass die Entwicklungszeit reduziert und der Bedarf an Mitarbeiter\*innen gesenkt wird. Bei der Auswahl der Lieferant\*innen bedarf es höchster Sorgfalt, damit der\*die Lieferant\*in die gewünschte Qualität liefern kann. Nicht nur die Qualität sollte diesbezüglich ein Auswahlkriterium darstellen. Um einen Mehrwert für das Unternehmen generieren zu können, bedarf es einer Bewertung der Innovationsfähigkeit des Zulieferunternehmens. Für all diese Tätigkeiten ist eine spezialisierte Rolle mit besonderen Kompetenzen im Unternehmen zu etablieren. Diese Rolle sollte eine Verknüpfung von Einkauf und Innovationsmanagement darstellen. Das Ziel dieser Arbeit ist die Ermittlung von Anforderungen an den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in. Im Vergleich zu einem\*einer konventionellen Einkäufer\*in ist der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in direkt in die Entwicklung eingebunden. Für die Identifizierung dieser Anforderungen werden im Kapitel 1 und im Kapitel 2 die Grundlagen des Einkaufs und des Innovationsmanagements vermittelt. Anschließend folgt eine Darstellung der Literatur zum Thema innovationsorientierter Einkauf, der auch als Innovation Driven Procurement bezeichnet wird. Da das Ziel dieser Arbeit das Erstellen eines Anforderungsprofils für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in ist, werden in Kapitel 4 die Grundlagen für die erforderlichen Kompetenzen vermittelt. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen erfolgt eine Literaturanalyse hinsichtlich der Kompetenzen für eine\*n Einkäufer\*in und Innovationsmanager\*in, aus welchen ein theoretisches Kompetenzprofil für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in erstellt wird. Der praktische Teil dieser Arbeit beinhaltet eine sequenzielle Untersuchung bestehend aus einer Vorstudienphase mit Expert\*innenbefragungen und Expert\*inneninterviews, damit die Daten für die Hauptstudie vorselektiert werden. Die Hauptstudie wurde mittels einer quantitativen Online- Umfrage durchgeführt.

Die daraus folgenden Resultate zeigen, dass sich die Kompetenzen aus der theoretischen Studie, nicht unbedingt mit der quantitativen Untersuchung decken und deshalb die Ergebnisse anhand einer weiteren Untersuchungsform, der Analyse von Stellenbeschreibungen zu validieren sind.

Das Ergebnis der wissenschaftlichen Arbeit zeigt, dass bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten für die Ausübung der Funktion des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in notwendig sind. Als wesentliche Kompetenzen werden die Kommunikationsfähigkeit und das Lösen von Problemen angesehen.

## **ABSTRACT**

A wide variety of companies are faced with the challenge that product developments and product improvements must take place in an ever shorter time at lower costs under the influence of resource shortages. In contrast, the costs for materials and energy are rising. Furthermore, companies are in competition with each other regarding the available employees on the labour market, triggered by the shortage of skilled workers. One way to counteract this is to involve external providers, the suppliers. These can take on specialised development work, adapted to the company's strategy, which leads to a reduction in development time and the need for employees. When selecting suppliers, the utmost care must be taken to ensure that the supplier can deliver the desired quality. Quality should not be the only criterion for selection. In order to be able to generate added value for the company, it is necessary to assess the supplier's ability to innovate. For all these activities, a specialised role with specific competences should be established in the company. This role should represent a link between purchasing and innovation management. The aim of this work is to determine the requirements for the innovation-oriented buyer. Compared to a conventional buyer, the innovation-oriented buyer is directly involved in the development. To identify these requirements, the basics of purchasing and innovation management are presented in chapter 1 and chapter 2. This is followed by a presentation of the literature on the topic of innovation-oriented purchasing, which is also referred to as innovation-driven procurement. Since the aim of this thesis is to create a requirement profile for the innovation-oriented buyer, chapter 4 provides the basics for the necessary competences. Based on the theoretical foundations, a literature analysis is conducted regarding the competences for a buyer and innovation manager, from which a theoretical competence profile for the innovation-oriented buyer is created. The practical part of this work includes a sequential study consisting of a pre-study phase with expert surveys and expert interviews in order to pre-select the data for the main study. The main study was conducted through a quantitative online survey.

The results show that the competences from the theoretical study do not necessarily correspond to the quantitative study and therefore the results need to be validated by means of a further form of research, the analysis of job descriptions.

The result of the scientific work shows that certain competences and skills are necessary for the performance of the function of an innovation-oriented buyer. Communication skills and problem solving are seen as essential competences.

## INHALTSVERZEICHNIS

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG .....	i
DANKSAGUNG .....	ii
KURZFASSUNG .....	iii
ABSTRACT .....	iv
Inhaltsverzeichnis .....	i
1 Ausgangslage.....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung .....	2
1.3 Methodik .....	3
2 Theoretische Grundlagen des Einkaufs.....	5
2.1 Beschaffung und Einkauf.....	5
2.1.1 Der*Die Einkäufer*in.....	8
2.1.2 Bedarfsanalyse .....	12
2.1.3 Beschaffungsmarktforschung/Beschaffungsmarktanalyse.....	12
2.1.4 Beschaffungsstrategie .....	13
2.1.5 Lieferant*innenauswahl und Lieferant*innenmanagement.....	16
2.1.6 Einkaufsorganisation .....	19
2.2 Logistik.....	19
2.3 Supply Chain Management .....	20
2.4 Erfolgspotenziale des Einkaufs.....	21
3 Innovationsmanagement.....	24
3.1 Definition: Innovation .....	24
3.2 Innovationsmanagement .....	26
3.2.1 Innovationsprozess.....	26
3.3 Open Innovation Modell.....	29
3.4 Der*Die Innovationsmanager*in .....	30
4 Innovation Driven Procurement.....	33
4.1 Aufgaben des Innovation Driven Procurement im Unternehmen .....	33
4.2 Innovationsorientierte Einkaufsprozess .....	35
4.3 Anforderungen an den*die innovationsorientierten Einkäufer*in.....	37
4.4 Konventioneller vs. innovationsorientierter Einkauf.....	39
5 Kompetenzen .....	42
5.1 Grundlagen .....	42
5.2 Kompetenzklassen .....	44
5.3 KODE® Kompetenz Modell nach Erpenbeck/Heyse.....	46
6 Theoretische Kompetenzenbetrachtung .....	48
6.1 Vorgehensweise .....	48

6.2	Interpretation der Literaturuntersuchung .....	48
6.3	theoretisches Kompetenzprofil .....	51
7	Praktischer Teil Einleitung .....	53
8	Empirie .....	54
8.1	Quantitative Untersuchung .....	55
8.2	Qualitative Untersuchung .....	55
9	Durchführung der Voruntersuchung .....	60
9.1	Vorabbefragung .....	60
9.2	Qualitative Voruntersuchung .....	66
9.2.1	Fachkenntnisse .....	70
9.2.2	Berufserfahrung .....	72
9.2.3	Persönlichkeits-/ Kompetenzprofil .....	74
10	quantitative Umfrage .....	77
10.1	Erstellung der Umfrage .....	77
10.1.1	Testlänge .....	78
10.1.2	Administration .....	78
10.1.3	Möglichkeiten der Beantwortung einer Fragestellung .....	79
10.2	Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie .....	82
10.2.1	Beruflichen Angaben .....	83
10.2.2	Kompetenzen und Fähigkeiten .....	86
11	Analyse von Stellenausschreibungen .....	91
11.1	Analyse von Stellenbeschreibungen .....	91
11.1.1	Analyse der Stellenbeschreibungen bezüglich der Ausbildung .....	91
12	Validierung der Ergebnisse aus der quantitativen Umfrage .....	95
13	Anforderungsprofil innovationsorientierter Einkauf .....	101
13.1	Theorie des Anforderungsprofils .....	101
13.2	Employee Personas .....	105
13.3	Erstellung des Anforderungsprofils .....	106
13.3.1	Kompetenzen .....	107
13.3.2	Fähigkeiten .....	108
13.3.3	Bildungsprofil .....	110
13.3.4	Berufserfahrungsprofil .....	110
14	Zusammenfassung und Handlungsempfehlung .....	111
	Literaturverzeichnis .....	I
	Abbildungsverzeichnis .....	VIII
	Tabellenverzeichnis .....	X
	Anhang .....	XI
	Anhang: Liste der betrachteten Stellenanzeigen .....	XI
	Anhang: Befragungsleitfaden für die Vorstudie .....	XII
	Anhang: Leitfaden für das qualitative Experteninterview .....	XV
	Anhang: Auswertung der qualitativen Interviews .....	XVII
	Anhang: qualitative Interviews .....	XXVIII

Anhang: Quantitative Umfrage .....	LXXIV
Anhang:Auswertung der Literaturrecherche.....	LXXXI

# 1 AUSGANGSLAGE

Die Automobilindustrie wird in den kommenden Jahrzehnten durch Transformationsprozesse geprägt sein. Trends wie der Klimaschutz, die weiterschreitende Globalisierung und der technische Fortschritt, z.B. im Bereich des autonomen Fahrens werden die Mobilität der Zukunft prägen.<sup>1</sup> Der steigende Konkurrenzdruck und gesellschaftlich- politische Vorgaben, wie z.B. die Reduktion der Verbrennungskraftmaschinen als Antrieb in einem Fahrzeug führen zu kürzeren Entwicklungs- und Amortisationszeiten.<sup>2</sup> Um sich in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil sichern zu können, ist es notwendig, dass sich Unternehmen in der Automobilindustrie durch Innovationen abgrenzen. Das Innovationsverhalten der deutschen Automobilindustrie lässt sich in der Abbildung 1 erkennen. Seit Jahren lässt sich ein stetige Steigerung der Ausgaben für Innovationen erkennen.

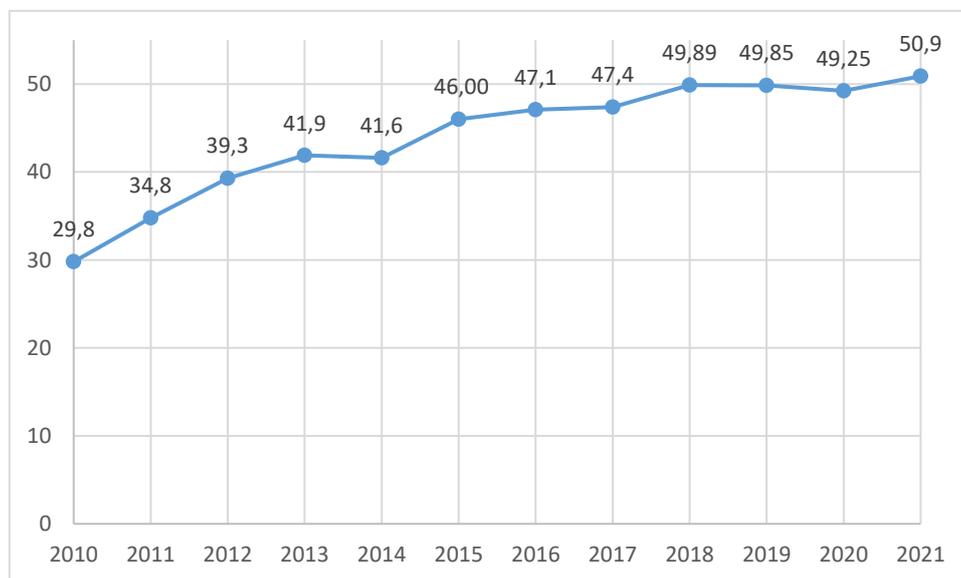


Abbildung 1: Innovationsausgaben der Branche Automobilbau in Deutschland von 2010 bis 2021 (in Milliarden Euro), Quelle: In Anlehnung an ZEW(2021), S. 1ff.

Dieser Trend lässt sich nicht nur in der Automobilindustrie erkennen, sondern setzt sich auch in anderen Industriezweigen fort. So stiegen in Österreich die gesamtheitlichen Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung von 9,29 Milliarden Euro im Jahr 2012 auf 14,15 Milliarden Euro im Jahr 2022.<sup>3</sup> Dies entspricht einer Erhöhung der Forschungsausgaben um 52,31% in den letzten zehn Jahren in Österreich. Anhand dieser aktuellen Daten ist der Stellenwert, welchen die Forschung und Entwicklung für die Unternehmen hat, zu erkennen. Bezüglich der Forschung und Entwicklung fokussieren sich die Unternehmen auf spezifische Kernkompetenzen, was dazu führt, dass nur noch die strategischen Kompetenzen in der Unternehmung verbleiben und die übrigen Entwicklungsleistungen an externe Partner

<sup>1</sup> Vgl. Gutzmer/Todsen (2021) S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Haller (2003), S. 30f

<sup>3</sup> Vgl. Statistik Austria (2022), Onlinequelle [25.07.2022].

vergeben werden.<sup>4</sup> Als Beispiel ist die Veränderung in der Produktion von Antriebstechnologien zu sehen. Die Produktion von konventionellen Verbrennungskraftmaschinen gilt als Kernkompetenz der Automobilhersteller. Im Zuge der Elektrifizierung des Antriebsstranges wird die Entwicklung und Produktion von elektrischen Antriebssystemen teilweise an Entwicklungs- und Produktionspartner fremdvergeben. Hinsichtlich der externen Kommunikation zu diesen Partnern nimmt der Einkauf eine wesentliche Rolle ein, denn er stellt eine der Unternehmensschnittstellen zu diesen Partnern dar. Im Falle des Einkaufs sind dies die Lieferant\*innen.

## 1.1 Problemstellung

Die Einkaufsorganisation wird oft als Dienstleister\*in innerhalb eines Unternehmens angesehen, welche\*r für die Beschaffung von Materialien, Produkten oder Dienstleistungen im Unternehmen verantwortlich ist.<sup>5</sup> Oft liegt dabei der Fokus auf der Zusammenarbeit mit langjährigen Lieferant\*innen und standardisierten Prozessen. Bei einer genaueren Betrachtung der Einkaufsvolumen lässt sich erkennen, dass der Anteil an fremdbezogenen Gütern rund 60% der Kosten eines Endproduktes ausmachen.<sup>6</sup> Bei einem so großen Anteil an Zukaufteilen ergeben sich Potenziale, wie z.B. Verlagerung des Risikos an den\*die Lieferant\*innen, aber auch Risiken, wie z.B. die Abhängigkeit von den Zulieferunternehmen, speziell unter dem Aspekt des Wissenstransfers in der Entwicklung. Durch die Auslagerung von Entwicklungsleistungen an externe Partner\*innen, stellen diese einen wesentlichen Hebel für den Erfolg des zukaufenden Unternehmens dar. Es ist daher die Überlegung anzustellen, wie der Einkauf in dieser Situation einen Mehrwert für das Unternehmen generieren könnte. Eine Möglichkeit bestünde darin, die Einkaufstätigkeiten enger mit der Entwicklungsarbeit zu vernetzen. Dies führt zur folgenden Problemstellung, welche im Zuge dieser Masterarbeit betrachtet wird:

- Wie kann die Einkaufsorganisation den Innovationsprozess unterstützen?

Die Einkaufsorganisation stellt Prozesse und Ressourcen zur Verfügung. Eine dieser Ressourcen sind die Einkäufer\*innen. Deshalb sollte die Komponente der Mitarbeiter\*innen im Einkauf hinsichtlich der an sie gestellten Anforderungen anhand der folgenden Problemstellung betrachtet werden:

- Welche Anforderungen werden an den\*die Einkäufer\*in hinsichtlich der innovationsorientierten Beschaffung gestellt?

Abgeleitet von diesen beiden Problemstellungen werden die weitere Vorgehensweise sowie die Forschungsfrage und die Ziele dieser Arbeit definiert.

## 1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird untersucht, welche Kompetenzen für die Tätigkeiten als Einkäufer\*in und als Innovationsmanager\*in benötigt werden, um aus diesen Erkenntnissen ein Kompetenzprofil für

---

<sup>4</sup> Vgl. Helmold (2021), S. 97.

<sup>5</sup> Vgl. Chopra/Meindl (2014), S.528.

<sup>6</sup> Vgl. Schuh/Haag/Hoppe/Schreiner/Hasenklever (2009), S. 8.

einen\*eine Einkäufer\*in im Innovation Driven Procurement zu erstellen. Die Forschungsfrage, die hier beantwortet werden soll, lautet:

Einkauf und Innovationsmanagement: Welche Kompetenzen benötigt ein\*eine Einkäufer\*in hinsichtlich des um die Aufgaben eines\*einer Innovationsmanagers\*in erweiterten Tätigkeitsumfanges.

Die Forschungsfrage zugrunde legend lassen sich die folgenden Ziele dieser Arbeit definieren:

- Entwicklung eines theoretischen Kompetenzprofils für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in
- Quantitative Evaluierung der aus der Theorie abgeleiteten Kompetenzen in der betrieblichen Praxis
- Erstellung eines Anforderungsprofils

### 1.3 Methodik

Die Erarbeitung der Forschungsfrage basiert auf zwei Teilbereichen. Der erste Bereich umfasst den theoretischen Teil dieser Arbeit. In der theoretischen Ausarbeitung werden mittels einer umfassenden Literaturrecherche Informationen zu den Disziplinen Einkauf, Innovationsmanagement, Innovation Driven Procurement und Kompetenzen erarbeitet. Neben diversen Onlineinhalten wie Onlinebibliotheken und Datenbanken, wird auch auf die Bibliotheken der Hochschulen in Graz zurückgegriffen.

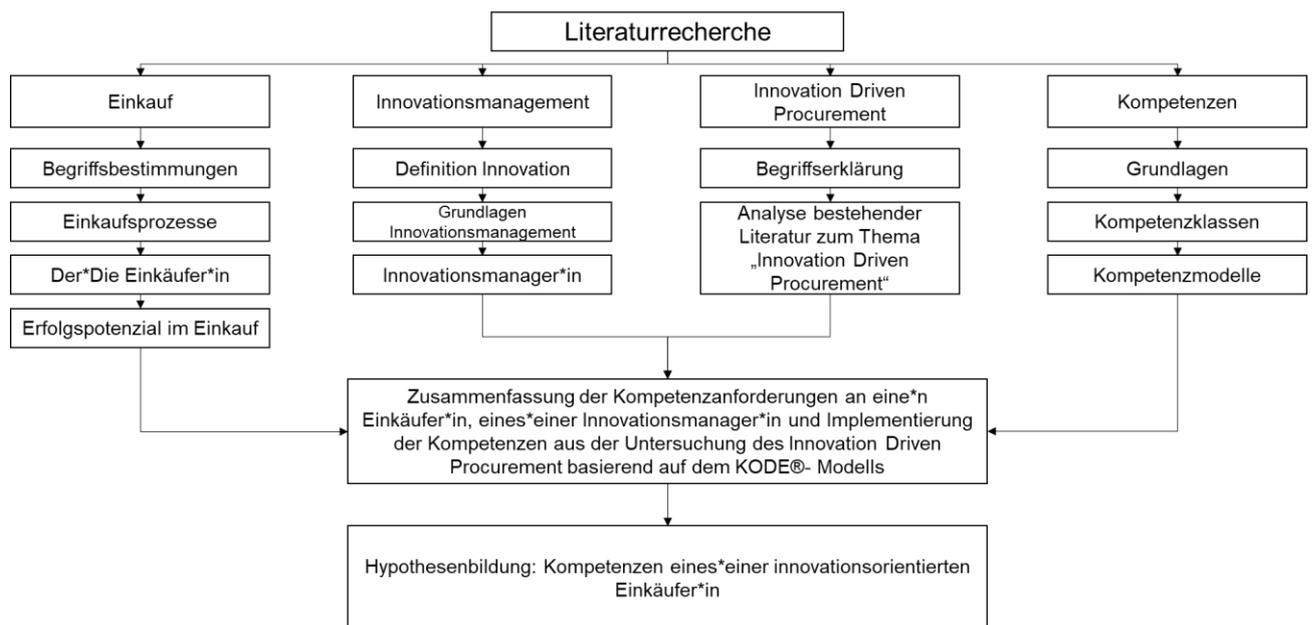


Abbildung 2: theoretisches Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

Im praktischen Teil der Masterarbeit erfolgt mittels Feldstudien eine Überprüfung der aus dem theoretischen Teil erstellten Hypothesen. Die praktische Vorgehensweise wird durch eine Vor- und eine Hauptstudie beschrieben. Bevor die Studien durchgeführt werden, erfolgt eine theoretische Aufarbeitung der qualitativen und quantitativen Untersuchungsformen. Die Vorstudie dient zur Eingrenzung von Informationen, welche im Zuge der Hauptstudie untersucht werden sollen. Bei der Vorstudie handelt es sich um eine zweistufige Voruntersuchung bestehend aus der Vorabbefragung von Expert\*innen und dem qualitativen Expert\*inneninterview. Alle bisherigen Daten fließen in die Erstellung der quantitativen Umfrage ein. Bei dieser handelt es sich um eine Onlineumfrage. Im Anschluss an die Umfrage sind die dadurch gewonnenen Daten zu validieren. Dies erfolgt mithilfe der Erkenntnisse aus den vorgelagerten Studien und

mit den Daten aus einer Analyse von Stellenanzeigen. Alle bis zu diesem Zeitpunkt gewonnenen Daten fließen in die Erstellung des Anforderungsprofils für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in ein.

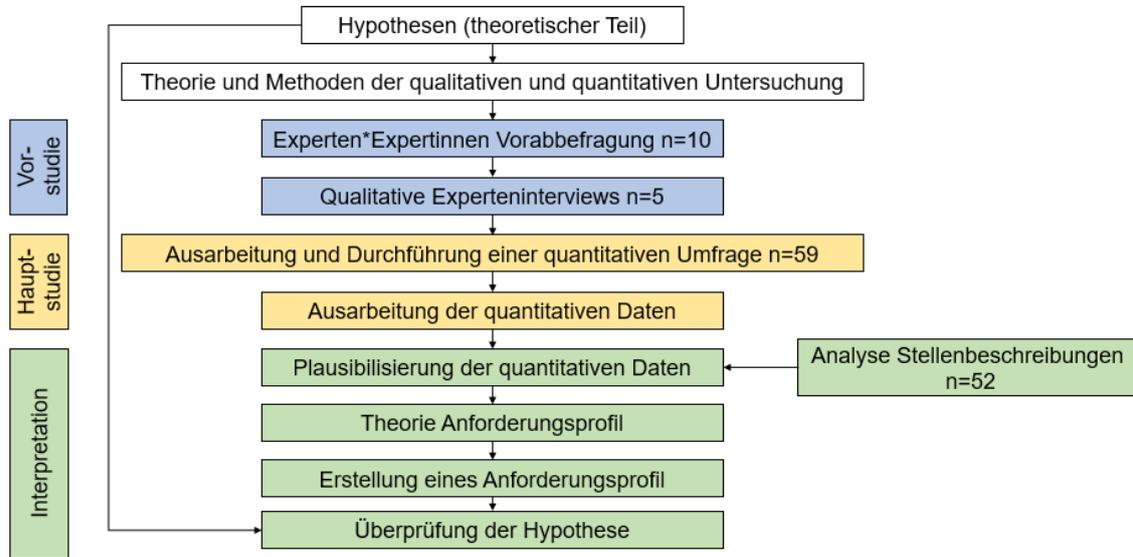


Abbildung 3: praktisches Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES EINKAUFES

In diesem Kapitel wird ein grundlegendes Wissen zum Thema Einkauf vermittelt. Dazu zählen die Bestimmung von Begrifflichkeiten um das Thema des Einkaufs. Weiters beschäftigt sich dieses Kapitel mit den Aufgaben eines\*einer Einkäufers\*Einkäuferin und dessen\*deren Anforderungsprofilen. Abschließend befasst sich das Kapitel mit den Einkaufsprozessen und den Erfolgspotenzialen, welche der Einkauf für das Unternehmen darstellt.

Mit dem Einkauf werden unterschiedliche Begrifflichkeiten, wie die Beschaffung, die Logistik oder das Supply Chain Management in Verbindung gebracht. Nachfolgend werden diese Begriffe für das grundlegende Verständnis für diese Materie erläutert.

### 2.1 Beschaffung und Einkauf

Die Funktion des Einkaufs ist die Sicherstellung der Versorgung eines Unternehmens mit zugekauften Produkten, Roh- und Betriebsstoffen.<sup>7</sup> Als weitere Begrifflichkeit wird anstelle des Einkaufs die Beschaffung genannt. Bei genauerer Betrachtung ist jedoch der Einkauf eine Disziplin der Beschaffung.<sup>8</sup> Unter der Begrifflichkeit der Beschaffung werden in der Literatur die Bereitstellung von z.B. Material, Personal, Finanzmitteln oder Anlagen als Produktionsfaktoren für das Unternehmen zusammengefasst, welche nicht selbst im Unternehmen erstellt werden können.<sup>9</sup> Werden die genannten Produktionsfaktoren detaillierter untersucht, so ist eine Unterteilung in materielle und immaterielle Beschaffungsgüter erkennbar.<sup>10</sup> In der Tabelle 1 werden Beispiele für die Unterscheidung von materiellen und immateriellen Beschaffungsobjekten nach *Lorenzen/Krokowski* dargestellt.

<b>Materielle Beschaffungsobjekte</b>	<b>Immaterielle Beschaffungsobjekte</b>	<b>Personal</b>	<b>Kapitalbeschaffung</b>
Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe	Dienstleistungen	Leasingpersonal	Fremdkapital
Systeme und Baugruppen	Entwicklungsleistungen	Mitarbeiter*innen	Eigenkapital
Handelsware	Weiterbildungen u. Schulungen	Lehrlinge	
Anlagen und Investitionsgüter	Lizenzen Reisen Beratungen	Praktikant*innen	

Tabelle 1: Einteilung von Beschaffungsobjekten, Quelle: In Anlehnung an Lorenzen/Krokowski (2018), S. 6.

<sup>7</sup> Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Lorenzen/Krokowski (2018), S. 5.

<sup>9</sup> Vgl. Lasch (2021), S. 2ff.

<sup>10</sup> Vgl. Lorenzen/Krokowski (2018), S. 5.

Die Beschaffung von Kapital und Personal unterliegen der Finanz- und Personalorganisation im Unternehmen.<sup>11</sup> Daher werden diese beiden Beschaffungsobjekte nicht weiter betrachtet. Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Beschaffung von materiellen und immateriellen Gütern. Als eine weitere Art der Abgrenzung und Definition der Beschaffung verstehen *Grün/Brunner* unter der Beschaffung alle Maßnahmen, welche zur Versorgung der Unternehmung mit Produktionsfaktoren, die nicht im Unternehmen selbst hergestellt werden. Zu diesen Faktoren zählen ähnlich wie bei *Lorenz/Krokowski* Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Zulieferteile, Handelswaren, Ersatzteile, Dienstleistungen, Betriebsmittel, Personal, Informationen und Kapital.<sup>12</sup> Wird eine weitere Definition nach *Arnolds/Heege/Röh/Tussing* betrachtet, so bedeutet der Begriff Einkauf die operative Durchführung von Beschaffungen.<sup>13</sup> Werden die Aussagen von *Arnolds/Heege/Röh/Tussing* und von *Lorenzen/Krokowski* kombiniert, so ergibt sich als Tätigkeitsfeld eines\*iner Einkäufers\*Einkäuferin, die operative Ausführung von Beschaffungen von materiellen sowie immateriellen Gütern.

Dass die Tätigkeiten und das Umfeld eines\*iner Einkäufer\*in über die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen hinausgehen, zeigt das Beschaffungssystem von *Büsch*. Dieses Modell verfügt über drei operative Ebenen, sowie eine Ebene der Analyse.

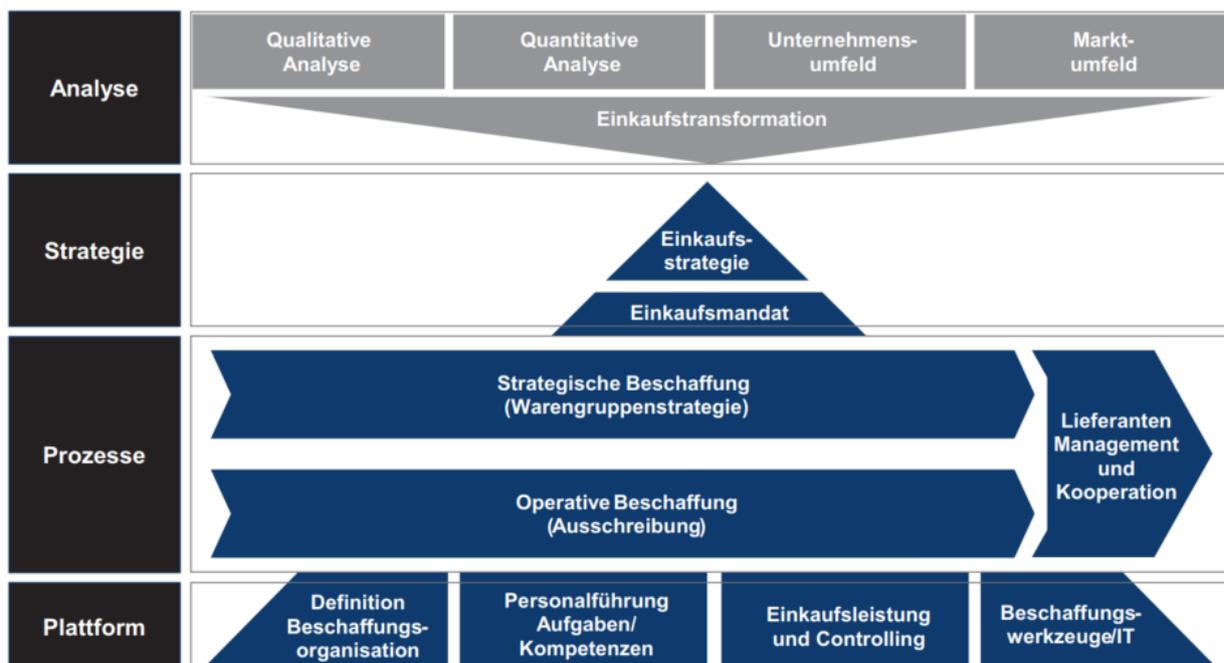


Abbildung 4: Einkaufsorganisation nach Büsch, Quelle: Büsch (2019), S. 1.

Damit eine Einkaufsorganisation effizient arbeiten kann, bedarf es einer Situationserhebung, um die Ausrichtung und Bedarfe der Organisation bestimmen zu können. Diese Erhebung erfolgt in der Form einer qualitativen-, quantitativen-, Unternehmensumfeld- und Marktanalyse. Die qualitative Analyse verfolgt das

<sup>11</sup> Vgl. Lorenzen/Krokowski (2018), S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Grün/Brunner (2019), S. 136 – 137.

<sup>13</sup> Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 2.

Ziel, dass die Prozesse der Einkaufsorganisation und die Integration des Einkaufs in das Unternehmen untersucht werden.<sup>14</sup> Ein Werkzeug für diese Untersuchung ist die SWOT- Analyse. Die SWOT<sup>15</sup>- Analyse stellt die internen Stärken und Schwächen der Einkaufsorganisation den externen Risiken und Chancen des Umfelds des Einkaufs gegenüber. Zuerst sind die internen Stärken und Schwächen der Organisation zu definieren. Im zweiten Schritt der SWOT- Analyse werden die externen Chancen und Risiken basierend auf der Unternehmensstrategie gesucht und anschließend in der SWOT- Analyse dargestellt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden Strategien für die Einkaufsorganisation abgeleitet.<sup>16</sup>

		interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
externe Analyse	Chancen	Wie können die Stärken der Einkaufsorganisation für die Chancen des Umfeldes genutzt werden?	Welche Schwächen in der Organisation müssen behoben werden, um die Chancen nutzen zu können?
	Risiken	Welche Stärken der Einkaufsorganisation können die Umfeldrisiken minimieren oder beheben?	Identifikation von Schwächen, welche auf Risiken treffen können. Ableitung von Vermeidungs- und Entwicklungsstrategien

Abbildung 5: SWOT- Analyse, Quelle: Eigene Darstellung

Neben der qualitativen Analyse existiert auch die quantitative Erhebung der Organisationsdaten. Im Gegensatz zur qualitativen Untersuchung befasst sich die quantitative Analyse mit Zahlen, Daten und Fakten. So können im Unternehmen die Anzahl der Lieferant\*innen und deren Produkte erhoben werden.<sup>17</sup> Bezogen auf den Faktor der Innovation könnte eine Kennzahl der Lieferant\*innenkontakte oder die Anzahl von Messebesuchen herangezogen werden.

Nach der qualitativen- und quantitativen Analyse folgt nun eine Analyse des allgemeinen Marktumfeldes. Mit der Marktumfeldanalyse wird das globale Umfeld der Einkaufsorganisation betrachtet. In diese Betrachtung können je nach Unternehmen die unterschiedlichsten Faktoren einfließen.<sup>18</sup> Eine Technik für eine Umfeldanalyse stellt die PESTEL<sup>19</sup>- Methode da. Diese Methode verhilft der Organisation zu einer Konfrontation mit dem politischen-, wirtschaftlichen-, sozialen- und technologischen Unternehmensumfeld, als auch mit den Themen Umwelt und Recht.

<sup>14</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 7.

<sup>15</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: Abkürzung für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threads (Risiken)

<sup>16</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 12.

<sup>17</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 47.

<sup>18</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 66.

<sup>19</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: Abkürzung für Political (politisch), Economical (wirtschaftlich), Social (sozial), Technological (technisch), Environmental (Umwelt) und Legal (rechtlich)

Von den Daten, welche in der Analyseebene erhoben wurden, wird nun in der Strategieebene eine Einkaufsstrategie definiert. Die Strategie kann wie bereits erwähnt mit Hilfe der SWOT- Analyse abgeleitet werden. In der Strategiebildung muss auch das Beschaffungssystem betrachtet werden. Zu dem Beschaffungssystem zählen die Warengruppenstrategie, die Schnittstellen innerhalb des Unternehmens und zu externen Partner, die Organisationsform oder auch die Anzahl der Mitarbeiter\*innen in der Einkaufsorganisation. Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie sind die Mission und die Vision. Die Vision ist ein langfristiges und übergeordnetes Ziel und dient der Orientierung. Auf Basis der Vision wird die Mission abgeleitet. Die Mission stellt eine konkrete Aufgabe an die Organisation dar.<sup>20</sup>

Nachdem die Einkaufsstrategie definiert wurde, folgen die operative Einkaufsprozesse. Die Einkaufsprozesse werden in strategische und operative Beschaffung unterteilt. Die ausführenden Mitarbeiter\*innen in diesen Prozessen sind die Einkäufer\*innen, auf welche nun näher eingegangen wird.

### 2.1.1 Der\*Die Einkäufer\*in

Der\*Die Einkäufer\*in haben im Unternehmen eine wichtige Rolle inne, welche sowohl extern als auch intern gerichtet ist. Auf der einen Seite werden die internen Bedarfe an den\*die Einkäufer\*in kommuniziert, damit diese\*r den externen Beschaffungsmarkt hinsichtlich des Bedarfes anfragen kann. Die Stelle des\*der Einkäufer\*in ist als Grenzsystem zwischen der Unternehmung und dem Beschaffungsmarkt tätig.<sup>21</sup> Die Kernaufgabe kann detailliert als die Versorgung des Unternehmens mit den richtigen Produkten, in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten beschrieben werden.<sup>22</sup> Wie schon zuvor erwähnt, tritt der\*die Einkäufer\*in als Schnittstelle des Unternehmens zu den Lieferant\*innen auf. In dieser Rolle liegt es an dem\*der Einkäufer\*in, die benötigten Informationen als strategischer Dienstleister bei den Lieferanten anzufragen, um dann diese Informationen intern in der Unternehmung zu verteilen. Somit liegt der Aufgabenbereich eines\*einer Einkäufer\*in nicht nur in der Bearbeitung von Bestellungen, sondern auch im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung, z.B. durch Implementierung von neuen Lieferant\*innen.<sup>23</sup> Der\*Die Einkäufer\*in ist für die Planung der Beschaffung, die Verhandlung und die Organisation einer Beschaffung zuständig.<sup>24</sup> Die unterschiedlichen Aufgaben in der Einkaufsorganisation führen dazu, dass differenzierte Einkäufer\*innenrollen benötigt werden. Nach *Wenski* werden die Einkäufer\*innen wie folgt unterschieden:<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 124ff.

<sup>21</sup> Vgl. Grün/Brunner(2019), S. 141.

<sup>22</sup> Vgl. Weigel/Rücker (2015), S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. Wenski (2020), S. 33-34.

<sup>24</sup> Vgl. Wenski (2020), S. 35.

<sup>25</sup> Vgl. Wenski (2020), S. 34

- **Operativer Einkäufer\*in**

Der\*Die operative Einkäufer\*in verfolgt kurzfristige Ziele, welche meist mit der Erledigung des Tagesgeschäfts zusammenhängen.<sup>26</sup> Zu diesen Tätigkeiten zählen u.a. die Bestellung von Ware und Terminabstimmungen mit den Lieferant\*innen. Für diese Aufgaben sind ein hohes Maß an Flexibilität und Organisationstalent von Nöten.<sup>27</sup>

- **Strategischer Einkäufer\*in**

Neben den Tätigkeiten des Tagesgeschäftes ist es im Einkauf notwendig, ganzheitliche Strategien zu entwickeln. Es gilt eine langfristige Planung hinsichtlich Versorgungssicherheit und Lieferantenentwicklung im Unternehmen zu etablieren. Aus diesen Aufgaben leiten sich die Tätigkeitsfelder eines\*einer strategischen Einkäufers\*in ab. Der\*Die strategische Einkäufer\*in bildet die Basis für den operativen Einkauf hinsichtlich der Lieferantenauswahl, der Risikostrategie, der Beschaffungsmärkte und der Rahmenverträge.<sup>28</sup> Die Ziele des strategischen Einkaufes werden von der gesamtheitlichen Unternehmensstrategie abgeleitet.<sup>29</sup>

- **Projekteinkäufer\*in**

Der\*Die Projekteinkäufer\*in fungiert als Koordinator\*in der Beschaffungsfunktionen innerhalb einer Projektorganisation. In dieser Funktion ist der\*die Projekteinkäufer\*in die Schnittstelle des Projektes zu den Lieferant\*innen und vertritt die Interessen der Einkaufsorganisation im Projektteam.<sup>30</sup>

### 2.1.1.1 Kompetenzen eines\*einer Einkäufer\*in

Ein Einkaufsteam besteht aus Einkäufer\*innen, welche für die Abwicklung der Aufgabenbereiche spezielle Kompetenzen benötigen. Folgend werden unterschiedliche Kompetenzanforderungen aus der Literatur für einen\*eine Einkäufer\*in beschrieben.

Im Allgemeinen werden Kompetenzen in persönliche Kompetenzen und fachliche Kompetenzen eines Einkäufers\*einer Einkäuferin unterschieden.<sup>31</sup> Nach *Wenski* lauten die Kompetenzen wie folgt:

<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<b>Fachliche Kompetenzen</b>
Sozial- und interkulturelle Kompetenz	Kenntnisse in Einkauf und Beschaffung
Verantwortung übernehmen	Kaufmännisches Grundwissen
Durchsetzungsvermögen und Willensstärke	Fachkompetenz
Authentizität	Managementkompetenz

---

<sup>26</sup> Vgl. Heß/Laschinger (2019), S. 45.

<sup>27</sup> Vgl. Wenski (2020), S. 34

<sup>28</sup> Vgl. Weigel/Rücker (2015), S. 2-3.

<sup>29</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 12.

<sup>30</sup> Vgl. Weigel/Rücker (2015), S. 4.

<sup>31</sup> Vgl. Wenski (2020), S. 35 - 36.

Kommunikativ	Unternehmerische Grundkenntnisse
Gutes Benehmen und sicheres Auftreten	Grundkenntnisse im Vertragsrecht
Selbstständigkeit und Organisationstalent	Moderationswissen
Kooperations- und Teamfähigkeit	Kenntnisse im Konfliktmanagement
Offenheit für Feedback	Fremdsprachenkenntnisse
Analytisches Denken	Kenntnisse in Verhandlungstechniken
Klare Formulierungen	Juristische Kenntnisse
Geduld	Projektmanagementwissen
Freude am Verhandeln	Prozessverständnis
Auffassungsgabe für komplexe Sachverhalte	IT- Wissen

Tabelle 2: Fachliche und Persönliche Kompetenzen eines\*einer Einkäufer\*in, Quelle: Wenski (2020), S. 35, 27. (leicht modifiziert).

Einen weiteren Ansatz für die Identifizierung von benötigten Kompetenzen eines\*einer Einkäufers\*in bilden die Basiskompetenzen eines\*einer Supply Chain Managers\*Managerin nach *Rudolph/Drenth/Meise*. Bei dieser Arbeit wurden Barrieren im Supply Chain Management identifiziert, um basierend auf diesen Barrieren Kompetenzen zu identifizieren, welche hilfreich bei der Überwindung der Hindernisse sind. Die zehn Basiskompetenzen verfolgen einen ähnlichen Ansatz, wie die Kompetenzen nach *Wenski*, da auch *Rudolph/Drenth/Meise* eine Aufgliederung der Kompetenzen in zwei Hauptgruppen, die Verhaltens- und Fachkompetenzen, durchgeführt haben.<sup>32</sup>

<b>Verhaltenskompetenzen</b>	<b>Fachkompetenzen</b>
Transformationskompetenz	Geschäftsprozesskompetenz
Kooperationskompetenz	Trendkompetenz
Sozialkompetenz	Kundenkompetenz
Motivations- und Führungskompetenz	Controlling- und Risikomanagementkompetenz
Konfliktkompetenz	Technologiekompetenz

Tabelle 3: Basiskompetenzen für den\*die Einkäufer\*in, Quelle: Rudolph/Drenth/Meise (2007), S.7 (leicht modifiziert).

Hinsichtlich der weltweiten Ausrichtung der Beschaffungsquellen wird der\*die Einkäufer\*in von *Droege/Eger* als Global Player bezeichnet. Als global wirkender\*e Akteur\*in muss der\*die Einkäufer\*in über ausreichende Sprachkenntnisse, mindestens in der englischen Sprache verfügen. Eine professionelle und pragmatische Bewertung der Lieferant\*innen gehört zu den Aufgaben des Einkäufers\*der Einkäuferin. Um diese Aufgaben umsetzen zu können, ist eine wirtschaftliche, wie auch technische Ausbildung vonnöten. Eine kombinierte Ausbildung wie z.B. das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens stellt für *Droege/Eger*

<sup>32</sup> Vgl. Rudolph/Drenth/Meise (2007), S. 6 - 7.

eine solide Basis für einen\*eine Einkäufer\*in dar. Neben den Kenntnissen, welche mittels einer Ausbildung vermittelt werden können, ist die Erfahrung eine sehr wichtige Fähigkeit. Daher ist es speziell für Einkäufer\*innen mit geringen Erfahrungswerten von großer Bedeutung, das Handwerk des Einkäufers\*der Einkäuferin im Learning by Doing Prozess mit der Hilfe von erfahrenen Kollegen\*innen zu erlernen.<sup>33</sup> Als die für einen\*eine Einkäufer\*in benötigten Kompetenzen fassen *Droege/Eger* die folgenden acht Kompetenzen zusammen:<sup>34</sup>

- Technische Fachkompetenz
- Organisationswissen über interne Abläufe
- Fachwissen in der Kostenrechnung
- Beherrschung von Tools wie z.B. Datenbanken und Kalkulationsprogramme
- Kommunikations- und Präsentationskompetenz
- Team- und Projekterfahrung
- Fremdsprachen und Auslandserfahrungen
- Bereitschaft für Veränderungen

Ein weiterer Ansatz für die Kompetenzanforderungen an einen\*eine Einkäufer\*in wird durch das Anforderungsprofil von *Kerkhoff/Penning* dargestellt. In diesem Modell wurden drei Anforderungselemente definiert, welche Können, Wollen und Wissen lauten. Jeder dieser drei Kompetenzklassen werden wie folgend ersichtlich einzelne Kompetenzen zugeordnet:<sup>35</sup>

<b>Können</b>	<b>Wollen</b>	<b>Wissen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse- u. Problemlösefähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkenntnisse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Belastbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikative Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werteorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikationen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methodenkompetenzen</li> </ul>		

Tabelle 4: Kompetenzen nach Kerkhoff/Penning, Quelle: Kerkhoff/Penning (2010), S. 59(leicht modifiziert).

Werden die exemplarisch angegebenen Kompetenzsysteme für einen\*eine Einkäufer\*in analysiert, so lässt sich feststellen, dass ein generalistisches Kompetenzbild für diese Rolle von Nöten ist. Es werden fachliche, soziale sowie methodische Kompetenzen von einem\*einer Einkäufer\*in gefordert

Angesichts der Aufgaben hinsichtlich der längerfristigen Planung liegt die Integration von Aspekten des Innovationsmanagements im Aufgabenbereich der strategischen Einkaufsorganisation. Die Tätigkeiten

---

<sup>33</sup> Vgl. Droege/Eger (1998), S. 182 - 183.

<sup>34</sup> Vgl. Droege/Eger (1998), S. 184.

<sup>35</sup> Vgl: Kerkhoff/Penning (2010), S. 59.

eines\*einer strategischen Einkäufer\*in lassen sich im strategischen Einkaufsprozess nach *Büsch* darstellen.<sup>36</sup>



Abbildung 6: Strategischer Beschaffungsprozess, Quelle: Büsch (2013), S. 311 (leicht modifiziert).

In den folgenden Unterkapitel werden die einzelnen Prozessschritte näher erklärt.

### 2.1.2 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse oder auch Bedarfsermittlung beschäftigt sich mit den Fragen, welches Produkt oder welche Dienstleistung werden, wann in welcher Menge und Qualität an welchem Ort benötigt? Die Beantwortung der zuvor gestellten Fragen führt sehr oft zu einem Interessenkonflikt zwischen dem\*der Einkäufer\*in und dem\*der Bedarfsträger\*in, welcher\*welche das Produkt oder die Dienstleistung benötigt. Der\*Die Bedarfsträger\*in verfolgt das Ziel, das ideale Produkt in der schnellstmöglichen Lieferzeit zu erhalten. Dies steht meist im Konflikt mit dem Ziel des\*der Einkäufer\*in, die Kosten so gering wie möglich zu halten. Die Bedarfsermittlung im konventionellen Sinne betrachtet das Bedarfssortiment und die Bedarfsmenge. Das Bedarfssortiment bestimmt, welche Materialien in welcher Qualität zu beschaffen sind und richtet sich an den Einsatzfall der Ware. So werden z.B. in der Luftfahrt weit höhere Ansprüche an eine Schraube gefordert als im Bereich des Heimwerkens. Die Bedarfsmenge befasst sich mit dem quantitativen Bedarf der Ware über eine bestimmte zeitliche Periode (z.B. Tag, Woche, Monat, usw.). Im Beschaffungswesen wird zwischen Primär-, Sekundär-, und Tertiärbedarf unterschieden.<sup>37</sup> Zu den Primärbedarfen zählen verkaufsfähige Enderzeugnisse und auch komplette Baugruppen, welche von einem\*einer Lieferanten\*Lieferantin bezogen werden. Der Sekundärbedarf leitet sich vom Primärbedarf mittels einer Stücklistenauflösung ab. Alle für die Erstellung des verkaufsfähigen Enderzeugnisses benötigten Komponenten, welche erst in weiteren Prozessschritten zum Primärbedarf gefertigt werden, fallen unter die Begrifflichkeit des Sekundärbedarfes. Unter die Kategorisierung des Tertiärbedarfs fallen alle Hilfs-, und Betriebsstoffe, welche oft nicht stücklistengeführt sind. Daher werden diese Bedarfe über die gesamte Produktion gesteuert.<sup>38</sup>

### 2.1.3 Beschaffungsmarktforschung/Beschaffungsmarktanalyse

Die Beschaffungsmarktforschung ist ein wesentlicher Teil des Aufgabenbereiches eines\*einer Einkäufers\*Einkäuferin, in welchem systematisch Informationen zu den Bezugsquellen von Gütern wie Handelswaren oder Rohstoffen gesammelt werden.<sup>39</sup> Das Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist es,

---

<sup>36</sup> Vgl. Büsch (2013), S. 311.

<sup>37</sup> Vgl. Grün/Brunner(2019), S. 150.

<sup>38</sup> Vgl. Plümer (2003), S.102.

<sup>39</sup> Vgl. Magerhans (2016), S. 277.

dass Chancen und Risiken am Beschaffungsmarkt frühzeitig erkannt werden und die passenden Maßnahmen vollzogen werden können.<sup>40</sup> Es gilt sowohl das aktuelle als auch das zukünftige Lieferangebot hinsichtlich der Chancen und Risiken des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios, der Mengen, der Lieferzeiten, der Kosten und der Technologien systematisch zu ermitteln. Diese Ermittlungen sind notwendig, da diese das Ziel verfolgen, potenzielle Veränderungen am Markt frühzeitig zu erkennen. Ein Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist die Datenbereitstellung für die Entscheidungsträger im Unternehmen. Durch das ständige Screening des Beschaffungsmarktes sind dem\*der Einkäufer\*in potenzielle Gefahren wie Materialknappheiten oder Potenziale wie neue Lieferant\*innen bekannt. Diese Informationen sind für das Management aufzubereiten, damit die Führungskräfte ihre Entscheidungen basierend auf den aktuellen Marktsituationen treffen können.<sup>41</sup> Als Methoden für die Beschaffungsmarktanalyse stehen der Einkaufsorganisation sekundäre Daten, welche der Organisation bereits aus vorhergehenden Untersuchungen bekannt sind, oder Daten aus einer Primärerhebung, die sich speziell auf die zu untersuchende Ware bezieht, zur Verfügung.<sup>42</sup> Für die Primärmarktforschung eignen sich z.B. Messebesuche, Anfragen bei Lieferant\*innen oder Fachtagungen. Als mögliche Datenquellen stehen für die sekundäre Marktforschung unter anderem Fachzeitschriften, Datenbanken, Geschäftsberichte der Lieferant\*innen oder Branchenhandbücher zur Verfügung.<sup>43</sup>

Aufbauend auf der Beschaffungsmarktanalyse ist die Beschaffungsstrategie zu erstellen.

### 2.1.4 Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsstrategie hat das Ziel, dass die Tätigkeiten im Einkauf nicht im Konflikt mit den gesamtheitlichen Zielen des Unternehmens und dessen Strategie, Vision und Mission stehen. Die strategische Entscheidung bezüglich der Beschaffung hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Zu den Tätigkeiten in der strategischen Auslegung der Beschaffung zählt auch die Entscheidung, ob es sich um eine Eigenfertigung oder um einen Fremdbezug handelt.<sup>44</sup> Der Fremdbezug wird auch als Outsourcing<sup>45</sup> bezeichnet. Wie in der Tabelle 1 ersichtlich, können auch Entwicklungsleistungen, Patente oder Lizenzen beschafft werden. Daher gilt die Möglichkeit des Eigen- oder Fremdbezuges auch für diese Objekte.

Die Entscheidung, ob Produkte vom Unternehmen selbst erstellt oder von einem Lieferanten zugeliefert werden, wird in der Make-or-Buy Entscheidung getroffen. Bei der Make-or-Buy Entscheidung setzt das

---

<sup>40</sup> Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 53.

<sup>41</sup> Grün/Brunner (2019), S. 168ff.

<sup>42</sup> Vgl. Appelfeller/Buchholz (2011), S. 70.

<sup>43</sup> Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2022), S.67.

<sup>44</sup> Vgl. Lasch (2021), S. 1.

<sup>45</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: Outsourcing: Kunstwort, welches sich aus den englischen Wörtern *outside*, *resource* und *using* zusammensetzt. Deutsche Übersetzung: Nutzung von externen Ressourcen

Unternehmen sich mit der Frage auseinander, was das Unternehmen besser und günstiger machen kann als ein\*e Lieferant\*in.<sup>46</sup>

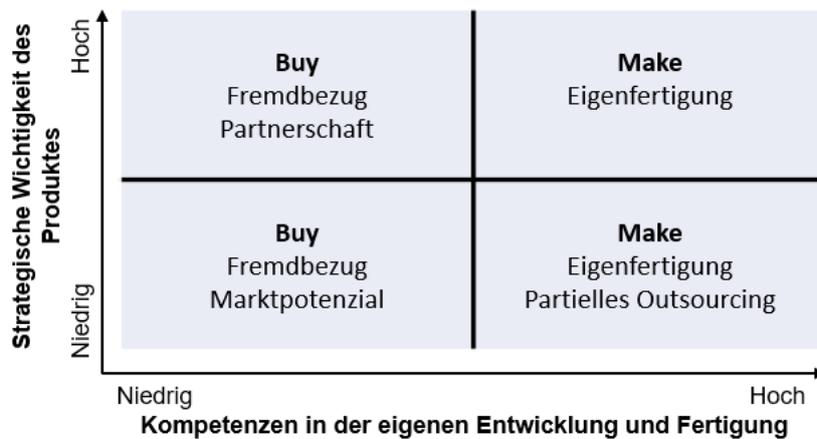


Abbildung 7: Strategie Make-or-Buy, Quelle: Helmold (2021), S. 60 (leicht modifiziert).

### Eigenfertigung

Eine Eigenfertigung bedeutet, dass ein Produkt ohne Lieferant\*innen produziert wird. Es stehen nur die firmeninternen Produktionsressourcen zur Verfügung.<sup>47</sup>

### Fremdbezug

Die zunehmende Spezialisierung von Unternehmen auf deren Kernkompetenzen führt dazu, dass sich die unternehmensinterne Wertschöpfung verringert und an externe Partner\*innen, die Lieferant\*innen ausgelagert werden. Als Teil der Beschaffungsstrategie gilt es zu bestimmen, welche Objekte einer externen Beschaffung unterliegen sollten. Bei dieser Auswahl ist zu beachten, dass nicht nur die Kosten als Hauptfaktor der Outsourcingentscheidung verwendet werden sollen. Hinsichtlich strategischer Überlegungen müssen weitere Punkte in die Entscheidung einfließen.<sup>48</sup> So gilt es als Risiko, wenn Kernkompetenzen ausgelagert werden. Wissen wird an den\*die Lieferant\*innen transferiert und es entsteht eine externe Abhängigkeit.<sup>49</sup> Dagegen kann das Outsourcing auch als Chance angesehen werden, wenn durch die Einbindung von externen Spezialist\*innen Know-how von Lieferant\*innen in das Unternehmen fließt oder durch externe Partner\*innen eine Übernahme von Investitionsrisiken stattfindet.<sup>50</sup>

Wurde die Entscheidung getroffen, dass Güter einer externen Beschaffung unterzogen werden, so muss eine Entscheidung hinsichtlich des Ortes, an welchem die Beschaffung stattfindet und die Art der externen Beschaffung definiert werden. Bei der Art der Beschaffung wird unterschieden, von wie vielen

<sup>46</sup> Vgl. Grün, Brunner (2019), S. 176.

<sup>47</sup> Vgl. Grün, Brunner (2019), S. 178.

<sup>48</sup> Vgl. Lasch (2021), S. 14 – 15.

<sup>49</sup> Vgl. Lasch (2021), S. 18.

<sup>50</sup> Vgl. Lasch (2021), S. 20.

Lieferant\*innen das Gut bezogen wird und in welchem Zustand das Beschaffungsobjekt angeliefert wird. Ausgehend von diesen Überlegungen wurden von *Wannenwetsch* folgende Beschaffungsstrategien definiert:<sup>51</sup>

- Single Source
- Dual Source
- Multiple Source
- Local Sourcing
- Global Sourcing
- Modular Sourcing

Das Single-, Dual- und Multiple Sourcing beziehen sich auf die Anzahl der Bezugsquellen. So bezieht sich das Single Sourcing auf eine\*n Lieferanten\*Lieferantin, das Dual Sourcing auf zwei Lieferant\*innen und sollte eine Beschaffung mit mehr als zwei Lieferant\*innen stattfinden, so spricht man von einer Multiplen Sourcing Strategie. Mit steigender Anzahl an Lieferant\*innen erhöht sich die Komplexität bezüglich der Lieferantenbetreuung, jedoch wird das Risiko eines Lieferausfalles reduziert.<sup>52</sup> Wird das Innovationsmanagement betrachtet, so erhöht sich mit steigender Anzahl an externen Partner\*innen der Ressourcenaufwand, jedoch ist die Menge an Informationen, welche von den Lieferant\*innen in das Unternehmen fließen, viel größer. Es gilt daher abzuwägen, welche Anzahl an Lieferant\*innen mit den vorhandenen Ressourcen betreut werden können. Hinsichtlich des Ortes der Leistungserbringung wird zwischen Local-, Global-, und Cluster Sourcing unterschieden. Das Local- Sourcing bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit Lieferant\*innen aus dem näheren Umkreis. Dies hat den Vorteil, dass bei inländischen Lieferant\*innen keine Sprach- und Kulturbarrieren zu befürchten sind und die Transportkosten aufgrund der kurzen Distanzen gering sind. Auf der anderen Seite birgt der Fokus auf lokale Partner\*innen die Gefahr, dass globale Wissensträger\*innen nicht in den Beschaffungsprozess integriert werden.<sup>53</sup> Speziell bei der Implementierung von Innovationen kann dies eine Hürde sein. Das Modular Sourcing stellt den Einkauf von ganzen Systemen dar. Anstelle von vielen Einzelteilen werden komplette Baugruppen zugekauft.<sup>54</sup>

Betrachtet man das Outsourcing aus der Sicht eines\*einer Innovationsmanager\*in, so finden sich zahlreiche Schnittmengen mit dem Open-Innovation Modell, bei welchem Ideen und Innovationen von Externen in das Unternehmen getragen werden. Das Open-Innovation Modell wird in Kapitel 3.2.1 genauer betrachtet.

### **Kombination aus Eigenfertigung und Fremdbezug**

Die meisten Unternehmen werden die benötigten Produkte mittels einer Kombination aus Eigenfertigung und Fremdbezug beziehen. Dabei ist auf das Verhältnis von im Unternehmen gefertigten Produkten zu

---

<sup>51</sup> Vgl. Wannenwetsch (2021), S. 168.

<sup>52</sup> Vgl. Wannenwetsch (2021), S. 169ff.

<sup>53</sup> Vgl. Wannenwetsch (2021), S. 172ff.

<sup>54</sup> Vgl. Wannenwetsch (2021), S. 180.

extern beschafften Produkten zu achten. Handelt es sich um ein Unternehmen, welches im Handel tätig ist, so wird das Verhältnis stark zu einer fremdbeschafften Beschaffungsstrategie tendieren. In Produktionsunternehmen werden Rohmaterialien oder Halbzeug zugekauft und in der Produktion zum Fertigprodukt verarbeitet.

Es lässt sich erkennen, dass es wichtig ist, eine überlegte Beschaffungsstrategie im Unternehmen zu implementieren. Eine falsche Strategie kann den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg gefährden, da Wissen und Kompetenzen aus dem Unternehmen entnommen werden.

Wurde eine Beschaffungsstrategie festgelegt, so wird im nächsten Prozessschritt die Lieferant\*innenauswahl vollzogen.

### **2.1.5 Lieferant\*innenauswahl und Lieferant\*innenmanagement**

Die Auswahl der Lieferant\*innen ist ein entscheidender Prozessschritt im Einkauf. Die richtige Lieferant\*innenauswahl führt basierend auf der Erfolgsformel der Supply Chain zu einer Reduktion der Supply Chain Kosten. Die Auswahl von Lieferant\*innen ist ein Teilgebiet des Lieferant\*innenmanagements, unter welchem man die Kontrolle und Steuerung der Lieferant\*innen hinsichtlich der Unternehmensziele versteht. Neben der Auswahl fallen auch die Bewertung und Entwicklung der Lieferant\*innen unter die Begrifflichkeit des Lieferant\*innenmanagements.<sup>55</sup> Um eine Auswahl eines Lieferanten\* einer Lieferantin oder im Falle eines Dual- oder Multiple Sourcing die Auswahl mehrerer Lieferant\*innen durchführen zu können, ist es von großer Bedeutung, dass diese, welche für eine Beauftragung in Frage kommen, bewertet werden. Anhand dieser Bewertungen erhält die Einkaufsorganisation einen besseren Einblick in das Unternehmen und reduziert das Risiko, dass der\*die Lieferant\*in ausfällt oder die Produkte nicht laut der gewünschten Spezifikation gefertigt werden. Mögliche Kriterien für die Beurteilung eines Lieferanten\* einer Lieferantin werden von *Grün/Brunner* genannt:<sup>56</sup>

- Sortiment
- Liefermengen
- Lieferbedingungen
- Lieferpreis
- Zuverlässigkeit
- Produktionsstandort
- Wirtschaftliche Lage der Lieferant\*innen
- Corporate Social Responsibility
- Innovationsfähigkeit

Das Liefersortiment beschreibt die Art und die Qualität der Produkte, welche vom Lieferanten\* von der Lieferantin angeboten werden. Basierend auf den Informationen aus der Bedarfsanalyse muss die Art der Produkte definiert werden. Spätere Änderungen hinsichtlich des Produktes und dessen benötigter Qualität führen zu zusätzlichen Aufwänden wie zu einem möglichen Lieferant\*innenwechsel oder Sonderkosten bei

---

<sup>55</sup> Vgl. Grün, Brunner (2019), S. 200.

<sup>56</sup> Vgl. Grün, Brunner (2019), S. 204.

minderer Qualität. Ein Lieferant\*innenwechsel führt zu zusätzlichen internen Kosten, da sich die unterschiedlichen Unternehmensbereiche wie Einkauf, Qualität, Logistik, Entwicklung usw. mit den neuen Lieferant\*innen beschäftigen müssen und möglicherweise Adaptierungen am Produkt notwendig sind. Zu den Sonderkosten zählen Pönalen für Produkte an die Kund\*innen, welche den Kund\*innenanforderungen nicht entsprechen oder auch Nacharbeiten oder Sortierungen der von den Lieferant\*innen angelieferten Ware. Der\*Die Lieferant\*in muss des Weiteren sicherstellen, dass er\*sie die geforderten Mengen liefern kann und die dementsprechenden Produktionskapazitäten vorhält. Er\*Sie muss die Ressourcen, wie die Fertigung, das Personal und den Lagerraum für eine hohe Liefertreue sicherstellen. Es ist daher zu überprüfen, ob der\*die Lieferant\*in die Fähigkeit besitzt, die Bedarfe wirtschaftlich abdecken zu können. Als Instrument zur Prüfung der Produkte und deren Fertigung stehen der Einkaufsorganisation die Durchführung von Produkt- und Verfahrensaudits zur Verfügung. Bei einem Verfahren, oder auch Prozessaudits handelt es sich um eine Analyse, welche die Verfahren und Abläufe betreffend deren Nutzen und Sicherheit überprüft. Die Überprüfung beinhaltet auch die Kontrolle, ob sich der\*die Lieferant\*in an die abgestimmten Arbeitspläne und Anweisungen hält. Neben dem Verfahrensaudit, bei welchem die Prozesse überwacht werden, gibt es das Produktaudit, bei welchem die Wirksamkeit der Qualitätssicherung bezogen auf das Produkt geprüft wird. Das Produkt wird hinsichtlich seiner Spezifikationen, welche einzuhalten sind, geprüft.<sup>57</sup> Die Zuverlässigkeit hinsichtlich der Qualität der gelieferten Ware, der Lieferzeit und der Liefermenge lässt sich bei einem\*einer Lieferanten\*Lieferantin nur dann ermitteln, wenn diese\*r bereits Produkte an das Unternehmen liefert. Aus den Erfahrungen der bisher gelieferten Produkte lässt sich die ppm Rate bestimmen. Die ppm Rate stellt die Ausschussquote der angelieferten Produkte hochgerechnet auf eine Anliefermenge von einer Millionen Stück dar. So bedeutet zum Beispiel eine ppm-Rate von 5, dass bei einer Anlieferung von einer Millionen Teilen fünf davon nicht in Ordnung sind.<sup>58</sup> Ein weiteres Kriterium für die Auswahl der Lieferant\*innen ist der Produktionsstandort. Eine regionale Nähe zum Zulieferer reduziert die Transportzeit und die Transportkosten. Des Weiteren kann je nach politischer Situation die Belieferung aus anderen Ländern behindert werden. Für diesen Zweck kann die Einkaufsorganisation von den Lieferant\*innen Qualitätszertifikate wie z.B. die Zertifizierung nach ISO 9001 einfordern. Die ISO 9001 stellt sicher, dass das Unternehmen ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem implementiert hat. Für eine funktionierende Lieferant\*innenüberwachung sind diese Kontrollmechanismen regelmäßig durchzuführen. Regelmäßige Vor-Ort-Audits bei den Lieferant\*innen sind für die Sicherstellung der Lieferqualität dienlich.

Die Auswahl von Lieferant\*innen lässt sich wie in der Abbildung 8 ersichtlich in mehreren Phasen durchführen. Zuerst werden mögliche Anbieter\*innen identifiziert. Nach einer ersten makroskopischen Untersuchung der Lieferant\*innen (z.B. hinsichtlich der notwendigen Qualifikationen) werden die Lieferant\*innen aus dem weiteren Prozess ausgeschlossen, welche diesen Basisanforderungen nicht entsprechen. Erfolgt alle Prüfungen des Lieferanten\*der Lieferantin positiv und passt der\*die Lieferant\*in in die Beschaffungsstrategie des Unternehmens, so erfolgt eine Lieferant\*innenfreigabe und der\*die Lieferant\*in kann Produkte an das Unternehmen liefern.

---

<sup>57</sup> Vgl. Kummer, Grün, Jammernegg (2019), S. 207.

<sup>58</sup> Vgl. Bracke (2016), S. 55.

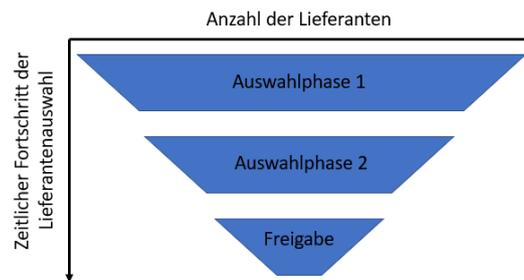


Abbildung 8: Lieferantenauswahl, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem einem Lieferanten\*iner Lieferantin eine Freigabe zugesprochen wurde und diese\*r das Unternehmen beliefert, muss diese\*r kontinuierlich überprüft und entwickelt werden. Anhand der zuvor genannten Kriterien und hinsichtlich der Lieferqualität ist der\*die Lieferant\*in in regelmäßigen zeitlichen Abständen zu bewerten. Anhand der vorliegenden Daten ist eine Entscheidung hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit mit dem Lieferanten\*der Lieferantin zu treffen. Liegen Abweichungen vor, welche zu beheben sind, so ist der\*die Lieferant\*in anhand eines Entwicklungsplanes zu entwickeln. Das Resultat der Entwicklungsarbeit wird mit einem neuen Lieferant\*innenentwicklungszyklus beurteilt. Wurden bei der Bewertung große Mängel oder veränderte Randbedingungen, z.B. die Übernahme des Lieferanten\*der Lieferantin durch einen Marktbegleiter, so kann die Entscheidung getroffen werden, dass der\*die Lieferant\*in aus dem Lieferant\*innenpool ausgeschleust wird.

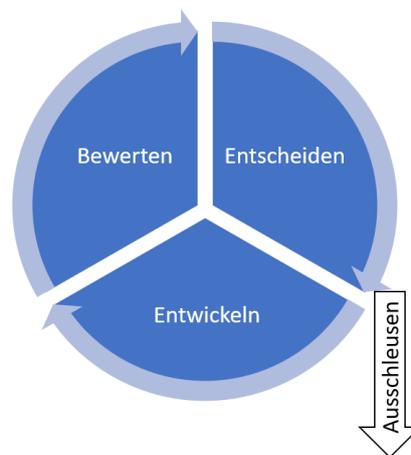


Abbildung 9: Lieferantenentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Basis für die Ausführung der Prozesse ist laut *Büsch* die Plattform bestehend aus der Beschaffungsorganisation, Personalführung mit Aufgaben und Kompetenzen, Einkaufscontrolling und Beschaffungswerkzeuge und IT.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 255.

### 2.1.6 Einkaufsorganisation

In der Vergangenheit wurde mit der Einkaufsorganisation die Abwicklung von Bestellungen und Lieferant\*innenanfragen assoziiert. Es handelt sich um eine re-aktive Organisation, die erst bei Aufkommen eines Bedarfes diesen bearbeitete. Zur Steigerung der Wettbewerbsvorteile ist der Einkauf angehalten, aus dieser passiven Position in eine aktive Rolle zu wechseln. Durch eine pro-aktive Einkaufsorganisation verfügen die Einkäufer\*innen über eine Strategie zur Orientierung und können somit einen Mehrwert für das Unternehmen generieren. Dieser Mehrwert kann sich z.B. aus einer Entwicklungskooperation mit einem Lieferanten\*iner Lieferantin oder durch die Aufnahme von neuen Lieferant\*innen in den Lieferant\*innenpool ergeben.<sup>60</sup>

Die Organisationsform kann mittels einer klassischen Aufbauorganisation, einer Matrixorganisation, einer Projektorganisation oder eines agilen Einkaufsteams abgebildet werden. Speziell bei der Suche nach neuen Lieferant\*innen und Entwicklungspartnern sind eine gewisse Dynamik und Offenheit, welche in einer klassischen Struktur oft nicht vorhanden ist, notwendig. Eingefahrene Systeme und bekannte Prozesse schränken die Sicht auf etwas Neues ein. So ist es als sinnvoll anzusehen, dass im Bereich der Innovation und Entwicklung ein agiles Einkaufsteam selbständig, dynamisch, zielorientiert und ohne Einschränkungen arbeitet.

#### Einkaufscontrolling

Die ausgeführten Einkaufstätigkeiten müssen hinsichtlich der Steigerung des Wertbeitrages untersucht und potenzielle Verbesserungen aufgezeigt werden. Das Messen und Auswerten von Einkaufstätigkeiten fällt in das Aufgabenspektrum des Einkaufscontrollings. Mögliche Messgrößen für das Einkaufscontrolling wären z.B. Budgetvorgaben, Kostenreduktionen, Liefertreue, Lieferqualität oder die Anzahl von neuen Lieferanten.<sup>61</sup>

## 2.2 Logistik

Der Begriff der betriebswirtschaftlichen Logistik findet seinen Ursprung im Militär. Die Versorgung und der Transport von Truppenkörpern, Maschinen und die Versorgung der Einheiten gelten als die grundlegenden Funktionen der Logistik. Basierend auf den militärischen Erkenntnissen bildete sich nach dem 2. Weltkrieg die zivile Logistik.<sup>62</sup> Eine mögliche Definition des Begriffes der Logistik liefert die *European Logistics Association* nach welcher die Logistik die Planung, die Organisation, die Durchführung und die Kontrolle von Gütertransformation darstellt. Die Logistik umfasst den Güterfluss von der Entwicklung, der Produktion bis hin zur Distribution des Produktes oder der Ware.<sup>63</sup> Eine vereinfachte Darstellung der Logistik ist die Begrifflichkeit der Logistikkette. Wie in einer Kette, ein Kettenglied mit dem anderen verbunden ist, so sind

---

<sup>60</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 256 - 257.

<sup>61</sup> Vgl. Büsch (2019), S. 289 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Kummer/Grün/Jammerneegg (2018), S. 334.

<sup>63</sup> Vgl. European Commission (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

auch die logistischen Prozesse miteinander verbunden. Grafisch wird die Logistikkette in der Abbildung 10 dargestellt.

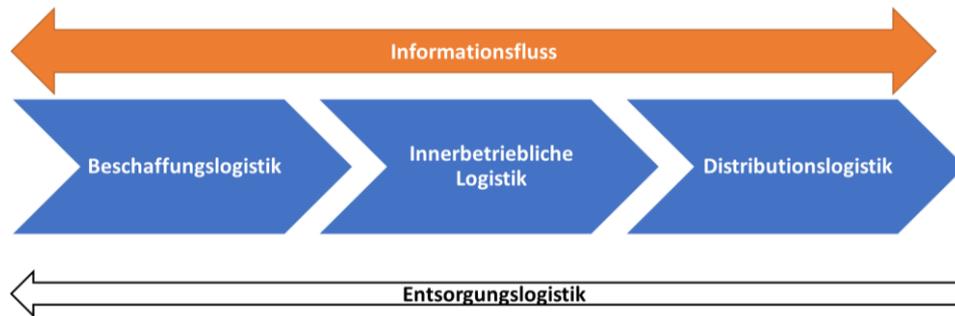


Abbildung 10: Funktionale Abgrenzung der Logistik, Quelle: In Anlehnung an Fleischmann (2018), S.4.

Der Hauptprozess der Logistikkette startet mit der Beschaffungslogistik. Die Beschaffungslogistik bezieht Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Zukaufteile oder ganze Systeme vom Beschaffungsmarkt. Im weiteren Schritt ist es die Aufgabe der Beschaffungslogistik, den Transport und die Lagerung der Waren zu gewährleisten, bis diese an die innerbetrieblichen Logistikprozesse übergeben werden können. Die innerbetriebliche Logistik, auch Intralogistik genannt, bezieht sich auf die innerbetrieblichen Transportprozesse, zu welchen auch der Produktionsprozess hinzugezählt wird. Wurden alle innerbetrieblichen Prozessschritte durchlaufen, so folgt die Übergabe an die Distributionslogistik. Die Aufgabe der Distributionslogistik ist der Transport der Ware an den Absatzmarkt zu den Endkund\*innen. Neben den zuvor genannten vorwärts gerichteten Logistikprozessschritten gibt es die rückwärts gerichtete Entsorgungslogistik. Die Aufgaben der Entsorgungslogistik beziehen sich auf Retouren, Austausch von Ware, Pfand oder auf die Rückgewinnung von Rohstoffen. Innerhalb der Logistikprozessschritte können weitere logistische Teilprozessschritte wie der Transport, der Umschlag, das Kommissionieren, der Lagerprozess und die Verpackung implementiert werden.<sup>64</sup>

Synchron zu der Manipulation von Waren ist der Austausch von Informationen notwendig, um die logistischen Prozesse zu steuern.<sup>65</sup> Dieser Informationsfluss findet vorwärts- wie auch rückwärtsgerichtet statt.

## 2.3 Supply Chain Management

In den zuvor beschriebenen Bereichen gibt es viele unterschiedliche Organisationen wie unter anderem den Einkauf, die Logistik oder das Lagerwesen, welche für den organisatorischen Ablauf einer Logistikkette notwendig sind. Für einen effektiven und effizienten Prozess ist es notwendig, dass alle Prozessschritte und Informationsflüsse von den Kunden, über die Produktion bis zu den Lieferanten von einer übergeordneten Stelle gesteuert werden. Diese Prozessschritte beinhalten somit die Herstellung, den Transport und die Lagerung eines Produktes sowie dessen Vertrieb über einen Händler und den Verkauf an den\*die Endkunden\*in. Zwischen den zuvor genannten Elementen bestehen unterschiedliche

---

<sup>64</sup> Vgl. Fleischmann (2018), S. 7 - 8.

<sup>65</sup> Vgl. Fleischmann (2018), S. 2.

Beziehungen. So bestehen Wechselbeziehungen bezüglich von Informationen, Warenbewegungen und von Geldmitteln.<sup>66</sup> Das Supply Chain Management steuert als übergeordnete Managementebene alle Elemente, die in der Supply Chain beschrieben werden. Durch die im Supply Chain Management implementierte Fusion von Information und physischen Netzwerken ist die Planung, Ausführung, Steuerung und Kontrolle der Prozessschritte möglich. Dies ist auch notwendig, um das Ziel des Supply Chain Managements zu erreichen, welches nach *Chopra/Meindl* darin besteht, dass deren Profitabilität maximiert wird. Die Profitabilität ergibt sich aus der Differenz des Kundenwertes minus der Kosten der Supply Chain (siehe Formel).<sup>67</sup> Die Kosten der Supply Chain beinhalten alle Kosten, welche für die einzelnen zuvor bereits erwähnten Prozessschritte anfallen.

$$\text{Profitabilität der Supply Chain} = \text{Kundenwert} - \text{Kosten der Supply Chain}$$

Der Kundenwert ist der Umsatz, den die Kunden bereit sind für das Produkt zu zahlen. Bei einer Reduktion der Supply Chain Kosten und bei gleichbleibenden Kundenwert wird der Profit für das Unternehmen gesteigert.

Das Supply Chain Management bezogen auf den Einkauf befasst sich mit den grundlegenden Fragen der Beschaffungsart und der Strategie, wie Waren und Dienstleistungen im Unternehmen beschaffen werden. Die operative Ausführung der Beschaffungstätigkeiten unterliegt dem\*der Einkäufer\*in. Untersucht man den Einfluss des Einkaufes auf die Profitabilität der Supply Chain, so stellt sich die Reduktion der Beschaffungskosten für Produkte und Dienstleistungen als Faktoren heraus, welcher eine Minderung der Kosten in der Supply Chain herbeiführt.<sup>68</sup> Um diesen Mehrwert heben zu können bedarf es den\*die Beschaffungsspezialisten\*in, der\*die maßgebend an den Beschaffungsprozessen beteiligt sind.<sup>69</sup>

## 2.4 Erfolgspotenziale des Einkaufs

Für die Weiterentwicklung oder die Veränderung der Einkaufsorganisation ist mit Aufwänden zu rechnen. Es können Kosten für Weiterbildungen oder externe Berater\*innen anfallen. Wo Kosten entstehen, muss auch eine Leistung generiert werden. Nach *Bräkling/Oidtmann* stellt die Einkaufsorganisation vier Erfolgspotenziale zur Verfügung, welche einen Nutzen für das Unternehmen darstellen. Diese vier Erfolgspotenziale sind die Reduktion der Kosten, die Verbesserung der Qualität, die Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit und die Integration von Innovationen.<sup>70</sup> Eine weitere Beschreibung von Erfolgspotenzialen im Einkauf findet sich von *Grün/Brunner*, welche die Erfolgspotenziale in der Beschaffung von der Branche abhängig machen. *Grün/Brunner* sehen die Versorgungssicherheit als einen potenziellen Faktor für Erfolg im Einkauf. So führt die Sicherstellung der materiellen Liquidität zu einer hohen Lieferfähigkeit, welche sich als wichtiger Wettbewerbsvorteil zum\*zur Kunden\*Kundin hin darstellt. Bei Unternehmen, welche über einen hohen Warenaufwand verfügen, wie z.B. der Handel, stellt die

---

<sup>66</sup> Vgl. Chopra/Meindl(2014), S. 22 – 23.

<sup>67</sup> Vgl. Chopra/Meindl (2014), S. 25.

<sup>68</sup> Vgl. Chopra/Meindl (2014), S. 93.

<sup>69</sup> Vgl. Grün/Brunner (2019), S. 141.

<sup>70</sup> Vgl. Bräkling/Oidtmann (2019), S. 106.

Beschaffung ein wesentliches Erfolgspotenzial dar. Aber auch in anderen Unternehmen ermöglicht die Reduktion der Aufwände für das Material eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.<sup>71</sup> Diese wirtschaftliche Steigerung kann durch geringere Materialkosten und durch verringerte Lagerbestände herbeigeführt werden.

Die Reduktion der Materialkosten hat einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Dieser Beitrag lässt sich mittels des Returns on Investment monetär bewerten. Der Return on Investment (ROI) stellt eine Beziehung zwischen dem eingesetzten Kapital und dem Gewinn dar. Das Return on Investment Rechenschema, zu sehen in der Abbildung 11, beinhaltet zwei Faktoren, welche sich durch den Einkauf beeinflussen lassen. Bei diesen Faktoren handelt es sich um die Lagerbestände und die Materialkosten. So führt eine Reduktion der Materialkosten zu verringerten Kosten und somit zu einem höheren Gewinn und ein dezimierter Lagerbestand reduziert das gebundene Kapital, was sich wiederum positiv auf den Kapitalumschlag auswirkt.

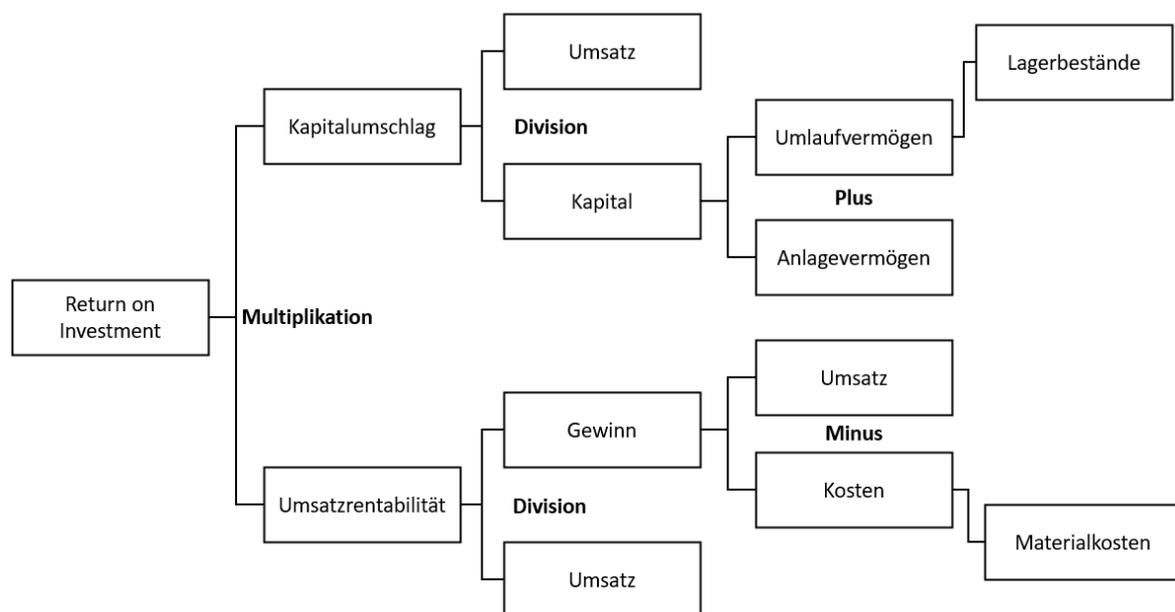


Abbildung 11: ROI- Berechnungsschema, Quelle: Eigene Darstellung.

Der zweite Faktor, welcher von *Bräkling/Oidtmann* beschrieben wurde, ist die Qualität. Die Einkaufsorganisation muss sicherstellen, dass die Lieferanten die benötigten Produkte in der erforderlichen Qualität liefern. Nähere Details wurden diesbezüglich im Kapitel 2.1.5 erläutert.

Unter dem Erfolgsfaktor der Geschwindigkeit versteht man unter anderem, wie flexibel ein Lieferant auf Änderungen in der Produktionsplanung reagieren kann und in welchen Durchlaufzeiten der Lieferant die benötigten Produkte herstellen kann. Die Faktoren Zeit und Kosten sind korrelierend, das bedeutet, eine längere Produktionszeit verursacht höhere Kosten. Daher ist die Einkaufsorganisation angehalten, Produzenten mit entsprechenden Produktionskapazitäten und Anlagen zu beauftragen. Neben der Beschaffungszeit von Gütern können Entwicklungszeiten optimiert werden. Zu dieser Zeitreduktion kann

<sup>71</sup> Vgl. Grün, Brunner (2019), S. 143 -144.

der Einkauf beitragen, indem die richtigen Lieferant\*innen frühzeitig zu einem Entwicklungsprojekt hinzugezogen werden. Durch die Einbindung von Lieferant\*innen fließt deren spezifisches Fachwissen in das Produkt ein, welches die Entwicklungszeit verkürzt und die Güte des Produktes erhöht. Durch eine hohe Produktgüte werden Kosten für Versuche und Fehlerbehebungen gesenkt.<sup>72</sup>

Im Bereich des Innovationsmanagements ist die Kooperation mit Lieferant\*innen eine der Möglichkeiten für Innovationsimpulse.<sup>73</sup> Diese Kooperation soll genutzt werden, um das Know-how der Lieferant\*innen gezielt in das Unternehmen einbringen zu können. Der Einkauf hat diesbezüglich die Aufgabe, die Materialgruppen, auch Commodities genannt, gemeinsam mit der Entwicklung bezüglich deren Innovationspotenzial zu untersuchen. Die Integration von Lieferant\*innen in die Entwicklung wird auch Open-Innovation genannt. Als Erfolgspotenziale lassen sich die Anzahl von neuen Lieferant\*innen oder die Anzahl der Patente ermitteln.<sup>74</sup>

Basierend auf dieser theoretischen Beschreibung des Einkaufs lässt sich festhalten, dass der Einkauf eine wesentliche Funktion im Unternehmen einnimmt. Das Tätigkeitsfeld geht weit über die bekannten Tätigkeiten wie Lieferant\*innenanfragen und Bestellungen hinaus. Speziell die strategischen Komponenten bedürfen einer genauen Betrachtung. So ist es für das Unternehmen entscheidend, auf eine leistungsfähige Lieferant\*innenbasis zurückgreifen zu können. Im vorhergehenden Absatz wurde der Erfolgsfaktor der Innovation im Einkauf erwähnt. Das folgende Kapitel 3 setzt sich mit den theoretischen Grundlagen des Innovationsmanagements auseinander.

---

<sup>72</sup> Vgl. Bräkling/Oidtmann (2019), S. 119.

<sup>73</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 269.

<sup>74</sup> Vgl. Bräkling/Oidtmann (2019), S. 120.

### 3 INNOVATIONSMANAGEMENT

Neben den Aspekten des Einkaufs spielt das Innovationsmanagement eine wesentliche Rolle in dieser Masterarbeit. Es gilt ein grundlegendes Verständnis zum Thema Innovationen aufzubauen. In den nächsten Unterkapitel wird der Begriff Innovation und darauf aufbauend das Innovationsmanagement näher betrachtet. In diesem Kapitel werden auch der\*die Innovationsmanager\*in hinsichtlich dessen\*deren Tätigkeiten, Aufgaben und Anforderungen untersucht.

#### 3.1 Definition: Innovation

Der Begriff Innovation stellt oft einen modischen Begriff dar, welcher inflationär im Sprachgebrauch für etwas Neues verwendet wird.<sup>75</sup> Es gilt jedoch, eine klare Abgrenzung der Begrifflichkeit Innovation darzustellen. Um den Begriff der Innovation genauer zu verstehen, muss zuerst die Invention betrachtet werden. Unter dem Schlagwort Invention versteht man, eine realisierte Lösung für eine Problemstellung.<sup>76</sup> Dies bedeutet, dass eine Problemlösung verfügbar ist, es jedoch keine Aussage zu deren Wirtschaftlichkeit getroffen werden kann. Man spricht von einer Erfindung. Eine Erfindung kann geplant oder ungeplant erfolgen.<sup>77</sup> Eine wirtschaftlich umsetzbare Erfindung wird als Innovation bezeichnet. Bei einer Innovation steht die wirtschaftlich erfolgreiche Umsetzung einer Erfindung im Vordergrund.<sup>78</sup> Dabei kann es sich um unter anderem um ein Produkt, ein Verfahren, eine Werbung oder einen Vertriebsweg handeln.<sup>79</sup> So bezeichnet *Rogers* eine Innovation als Idee, welche als neu wahrgenommen wird.<sup>80</sup> Dies bedeutet, dass nicht zwingend etwas komplett Neuartiges erfunden werden muss. Eine Innovation kann auch aus Kombinationen, welchen einen Prozess (Prozessinnovation) optimieren oder einem Produkt neue Funktionen verleihen (Produktinnovation) bestehen.<sup>81</sup> Die Begrifflichkeit der Innovation lässt sich zusammenfassend nach *Hauschildt/Salomo* definieren:

„Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“<sup>82</sup>

Diese von *Rogers* angesprochene Neuheit spiegelt sich auch in den Innovationsmerkmalen nach *Thom* wider. Innovationen charakterisieren sich nach den Kriterien der Komplexität, des Neuigkeitsgrades, der Unsicherheit und des Konflikt-/Risikogehaltes. Nach *Thom* beinhaltet jede Innovationssaufgabe diese vier Kriterien. Je nach Innovation haben diese Kriterien unterschiedliche Ausprägungen, stehen jedoch immer

---

<sup>75</sup> Vgl.: Hausschild/Salomo (2011), S. 3.

<sup>76</sup> Vgl.: Pleschak/Sabisch (1996), S. 6.

<sup>77</sup> Vgl.: Perl (2007), S. 20.

<sup>78</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

<sup>79</sup> Vgl.: Hausschild/Salomo (2011), S. 3 - 4.

<sup>80</sup> Vgl. Rogers (1983), S. 11.

<sup>81</sup> Vgl.: Hausschild/Salomo (2011), S. 5.

<sup>82</sup> Vgl.: Hausschild/Salomo (2011), S. 4.

in Beziehung zueinander.<sup>83</sup> Der Neuheitsgrad einer Innovation beschreibt, dass es sich um eine Lösung handelt, welche die bisherigen Erkenntnisse übersteigt.<sup>84</sup> Die Innovationsneuartigkeit und die Komplexität der Innovation führen zu Unklarheiten bezüglich der Innovationslösung. Eine Unsicherheit bedeutet, dass unvollkommene Informationen vorliegen, wie z.B. die technische Realisierbarkeit am Beginn des Innovationsprozesses oder die Einschätzung der Marktakzeptanz der Innovation. Wird die Unsicherheit mit objektiven Wahrscheinlichkeiten bewertet, so handelt es sich um ein Risiko, für welches eine mögliche Vorstellung eines Eintrittes vorliegt.<sup>85</sup> Die Komplexität einer Innovation setzt sich aus einer zeitlichen Dimension, der Dynamik und einer quantitativen/qualitativen Dimension, der Kompliziertheit zusammen. Die Dynamik beschreibt die Veränderlichkeit der Sache, wie z.B. Technologien oder Kundenwünsche. Die Kompliziertheit spiegelt die Vielfalt der Sache wider (z.B. Anzahl der Bauteile, Zahl der Stakeholder). Werden die Faktoren der Dynamik und der Kompliziertheit miteinander verknüpft, so handelt es sich um ein komplexes System. Eine Innovation hat eine hohe Anzahl an beteiligten Elementen (u.a. Personen, Schnittstellen, Systeme, Umgebungen) welche sich unter einem ständigen Veränderungsprozess befinden.<sup>86</sup> Die Merkmale der Neuheit, der Unsicherheit und der Komplexität stehen sich untereinander unvereinbar gegenüber. Aus diesem Umstand lässt sich ein Zielkonflikt ableiten, denn es ist nicht möglich, ein neues und komplexes System ohne Unsicherheiten zu entwickeln. Die Konflikte im Zuge einer Innovation können z.B. auf personeller Ebene im Innovationsteam oder auf Produktebene hinsichtlich möglicher Konkurrenz zu bestehenden Produkten auftreten.<sup>87</sup>

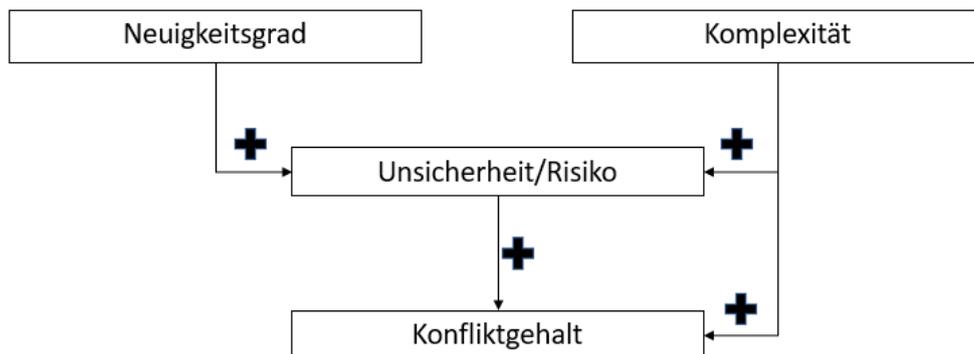


Abbildung 12: Merkmale von Innovationen und deren Beziehungen, Quelle: Thom (1980), S. 391 (leicht modifiziert).

In der Abbildung 12 werden die Kriterien und deren Beziehungen zueinander grafisch dargestellt. Die Neuartigkeit einer Innovation führt zu einer erhöhten Unsicherheit, welche sich mit einer Steigerung des Konfliktgehaltes auswirkt. Der anwachsende Einfluss wird mittels des Plussymbols in der Abbildung 12 dargestellt. Werden die Einflüsse der Neuartigkeit auf die Komplexität untersucht, so kann keine direkte Beziehung festgestellt werden.

<sup>83</sup> Vgl. Thom (1980), S.390.

<sup>84</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31.

<sup>85</sup> Vgl. Perl (2007), S. 33 – 34.

<sup>86</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 33.

<sup>87</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 35.

Basierend auf den Merkmalen einer Innovation ist es notwendig, diese zu beherrschen. Dies unterliegt dem Aufgabenbereich des Innovationsmanagements.

## 3.2 Innovationsmanagement

Im vorhergehenden Kapitel 3.1 wurden Innovationen als komplexe Aufgaben definiert. Um diese Innovationsaufgaben bewältigen zu können bedarf es eine Rolle, welche sich vordergründig mit der Förderung und der Umsetzung von Innovationen beschäftigt.<sup>88</sup> Diese Rolle nimmt der\*die Innovationsmanager\*in ein. Der Begriff der Innovation wurde im Kapitel 3.1 eingehend erläutert. Nun gilt es, den Begriff des Managements zu betrachten. Das Management kann in eine Institution und in eine Funktion unterteilt werden. Die Institution stellt die organisatorische Einheit dar, welche mit einer bestimmten Macht ausgestattet ist. Unter der Funktion des Managements werden dispositive Tätigkeiten verstanden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Management hat somit die Aufgabe Ziele zu definieren und die für die Erreichung dieser Ziele die notwendigen Entscheidungen zu treffen und für die Bereitstellung der benötigten Ressourcen zu sorgen. Für die Umsetzung dieser Entscheidungen sind vom Management Informationsflüsse zu steuern und die mitwirkenden Personen miteinzubeziehen.<sup>89</sup> Das Innovationsmanagement lässt sich mit der Planung, der Entscheidung, der Organisation und der Kontrolle von Aufgaben, welche für die Entwicklung und Implementierung von neuen Ideen bis zu deren marktfähigen Leistung notwendig sind, zusammenfassen. Im Innovationsmanagement wird zwischen strategischen und operativen Innovationsmanagement unterschieden. Das strategische Management beschäftigt sich mit der langfristigen Planung. Bezogen auf das Innovationsmanagement bedeutet dies, dass mittels interner und externer Analysen Erfolgspotenziale wie die Innovationsstrategie, die Technologiefrüherkennung oder die Bereitstellung von neuer Technik festgelegt werden. Im Zuge der strategischen Innovationsmanagementbetrachtung wird festgelegt, ob Innovation im eigenen Unternehmen oder mit externen Partnern generiert werden. Auch ist zu unterscheiden, ob es sich um eine dauerhafte Innovationsaufgabe handelt oder ob es sich um ein Projekt handelt. Dauerhafte und gesamtheitliche Innovationstätigkeiten bedürfen eines strategischen und unternehmensweiten Innovationsbewusstseins.<sup>90</sup> Werden kurz- bis mittelfristige Innovationstätigkeiten durchgeführt so wird dies als das operative Innovationsmanagement bezeichnet, welche meist in einem Innovationsprojekt mittels Innovationsprozessen realisiert werden.<sup>91</sup>

### 3.2.1 Innovationsprozess

Unter einem Innovationsprozess versteht man den Zusammenschluss sämtliche Aktivitäten von der Ideenfindung, der Entwicklungsarbeit, der Umsetzung bis hin zu Markteinführung, welche im Zuge eines

---

<sup>88</sup> Vgl: Vahs/Brem (2015), S. 190.

<sup>89</sup> Vgl: Hauschildt/Salomo (2011), S. 29.

<sup>90</sup> Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 48

<sup>91</sup> Vgl: Vahs/Brem (2015), S. 28.

Innovationsprojektes durchzuführen sind.<sup>92</sup> Im Allgemeinen enthält ein Prozess Ereignisse und Aktivitäten. Ein Ereignis ist ein Vorgang, welcher keine Dauer hat. Dies ist vergleichbar mit einem Meilenstein in der terminlichen Planung. So kann z.B. die Ankunft von Ware ein Ereignis sein, da die Ankunft per se keine Dauer hat. Das Ereignis, in diesem Beispiel die Ankunft von Ware kann jedoch als Anstoß für Aktivitäten, wie z.B. die Wareneingangskontrolle sein. Als weitere Bestandteil von Prozessen gelten Entscheidungen. An diesen Entscheidungspunkten muss im Prozess eine Entscheidung getroffen werden, welche den Prozess maßgeblich beeinflusst. Bezogen auf die Wareneingangskontrolle kann die Entscheidung, ob die Ware in Ordnung oder mangelhaft ist, getroffen werden. Prozesse haben zudem als weitere Bestandteile Akteure, welche Personen, Organisationen oder Systeme sein können. Objekte, wie es Geräte, Anlagen, Maschinen, Dokumente oder Produkte sein können und Informationsobjekte, wie z.B. elektronische Daten und Datenströme.<sup>93</sup> Um die Komplexität von Prozessen zu reduzieren, werden diese in Phasen unterteilt. Als Hauptphasen des Innovationsmanagement hat sich das Modell von *Thom* etabliert. Es mag unterschiedliche Innovationsprozesse geben, jedoch inkludieren diese mannigfachen Prozesse alle die folgenden Prozessphasen:<sup>94</sup>

- Generierung/Produktion von Ideen
  - Eingrenzen des Suchfeldes der Ideen
  - Methoden zur Ideenfindung
- Ideenakzeptanz
  - Überprüfung der Ideen
  - Realisationspläne erstellen
  - Entscheidung
- Realisierung der Idee
  - Umsetzung der Idee
  - Absatz
  - Akzeptanzkontrolle

Wie bereits zuvor erwähnt können Entscheidungen als Bestandteile in einem Prozess implementiert werden. Der nachfolgende Prozessschritt kann erst gestartet werden, wenn der aktuelle Prozessschritt zuvor definierte Kriterien erfüllt oder das Ergebnis des Prozessschrittes von einem Gremium (z.B. Auftraggeber) freigegeben wird. Diese Art von Prozess wird Stage- Gate- Prozess genannt. Dabei stellt die Stage den Prozessschritt oder die Prozessphase dar und das Gate bildet den Entscheidungszeitpunkt.<sup>95</sup>

Die Abbildung 13 zeigt einen idealisierten Innovationsprozess nach der Idee von *Vahs/Brem*. Es sind alle von *Thom* definierten Phasen enthalten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Zotter (2007), S. 55 – 56.

<sup>93</sup> Vgl. Dumas/La Rosa/Mendling/Reijers (2021), S. 4 – 5.

<sup>94</sup> Vgl. Thom (1980). S. 53.

<sup>95</sup> Vgl. Zotter (2007), S. 57.

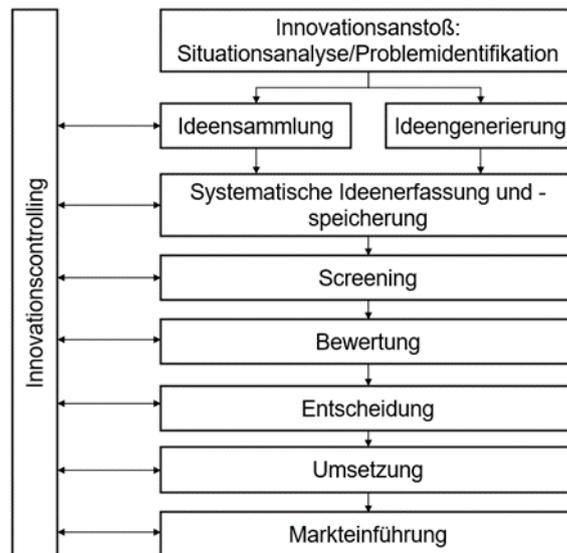


Abbildung 13: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).

Nach *Vahs/Brem* beginnt der Innovationsprozess mit einem Innovationsanstoß, welcher ein Problem oder eine neue Situation darstellen kann. Der Ausgangspunkt für das Problem oder die neue Situation ist das Unternehmensziel oder die Strategie der Unternehmung. Je nach Branche und in welchem Bereich das Unternehmen tätig ist lassen sich Probleme identifizieren und neue Chancen (Situationen) den Anstoß für einen Innovationsprozess auslösen. So könnte in der Automobilindustrie die Entwicklung von effizienten elektrischen Antriebssträngen als Unternehmensziel definiert werden. Ausgehend von diesem Ziel kann durch neue Produkte von Zulieferunternehmen oder durch Aktivitäten von Marktbegleitern eine neue Situation entstehen, welche einen Innovationsprozess auslöst. Als weiteren Anstoß für eine Innovation nennt *Vahs/Brem* die Identifikation eines Problems. Es wird ein Soll Zustand definiert, welcher mit dem aktuellen Ist- Zustand nicht erreicht wird. Es ist eine Innovation zu finden, damit diese Soll- Ist Abweichung geschlossen werden kann.<sup>96</sup> Nachdem eine Aufgabenstellung definiert wurde, beginnt die Phase der Ideengewinnung. Es gibt zwei Wege, um Ideen zu gewinnen, die Sammlung von Ideen und die Generierung von Ideen. Bei der Ideensammlung handelt es sich um die Kollektion von bereits bestehenden Ideen, welche der Problemlösung dienlich sind. Als Quellen für diese Ideen gelten Lieferanten, Mitbewerber, die eigenen Mitarbeiter oder Arbeiten von Forschungseinrichtungen. Die zweite Möglichkeit ist die Generierung von neuen Ideen mittels Kreativitätsmethoden. Egal ob eine Idee gesammelt oder neu generiert wurde, eine systematische Ideenerfassung und deren Speicherung ist notwendig, damit die Ideen übersichtlich gespeichert werden können und im Bedarfsfall verwendet werden können. Aus diesem Ideenspeicher sind nun die erfolgversprechendsten Ideen auszuwählen. Dies wird mittels eines Screenings durchgeführt. Bei diesem Screening liegt der Fokus auf die Auswahl von Ideen, welche als potenzielle Lösung für die Problemstellung in Frage kommen würden. Liegen nun die potenziellen Ideen für die Lösung der Problemstellung vor, so beginnt nun deren Bewertung. Im Zuge der Ideenbewertung sind im Vorfeld vom Management Kriterien zu definieren, basierend auf welche die Ideen bewertet werden. Diese können z.B. die Umsetzung, Marktchance und Wirtschaftlichkeit der Idee sein. Sind die spezifizierten Informationen

<sup>96</sup> Vgl. Vahs,Brem(2015), S. 231.

vorhanden so muss das Management, bestehend aus einem Gremium der unterschiedlichen Fachbereiche wie z.B. Entwicklung, Finanz oder Geschäftsführung entscheiden, welche Idee weiterverfolgt wird. Nach der Auswahl einer Idee durch das Management beginnt nun die Umsetzung dieser Idee in die Praxis<sup>97</sup> Eine Möglichkeit, wie die Umgesetzt werden kann stellt die simultane Vorgehensweise oder auch Simultaneous Engineering dar. Bei dieser Methode wird versucht, dass die Parallelität bei der Ausführung der Prozessschritte in der Umsetzungsphase erhöht wird. Es soll nicht wie bei einer sequenziellen Vorgehensweise mit dem nächsten Schritt gestartet werden, wenn der vorhergehende Prozessschritt beendet wurde, sondern die folgende Prozessschritt beginnt überlappend mit dem aktuellen Prozessschritt. So kann die Einkaufsorganisation bei Vorhandensein einer ersten vorläufigen Stückliste diese hinsichtlich der Lieferantenbasis und möglicher Kosten bewerten. Durch die Anwendung des Simultaneous Engineering und der daraus folgenden Parallelisierung von Prozessschritten kann die Entwicklungszeit verkürzt und die Kosten durch eine frühzeitige Einbindung der Einkaufsorganisation, sowie der Lieferanten reduziert werden.<sup>98</sup> Nach Beendigung der Umsetzungsphase startet die Markteinführung mittels Marketing-Mix. Mit der Markteinführung wird die Invention zu einer Innovation.<sup>99</sup> Als übergreifende Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsinstanz findet ein über alle Phasen übergreifendes Controlling statt. Das Innovationscontrolling stellt den Datenfluss und das Berichtswesen zwischen den einzelnen Fachbereichen und dem Management sicher. Speziell bei den in Innovationsprojekten auftretenden Unsicherheiten stellt das Innovationscontrolling mit seinen Werkzeugen ein wichtiges Instrument zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Rationalität der Innovation dar.<sup>100</sup>

### 3.3 Open Innovation Modell

Die Phasen des Innovationsprozesses können mit den unternehmensinternen Ressourcen vollzogen werden oder es werden externe Partner\*innen in den Innovationsprozess hinzugezogen. Bei dieser Weiterentwicklung des Innovationsprozesses wird von dem Open- Innovation Konzept gesprochen. Dieses Konzept verfolgt das Ziel, dass das Unternehmen durch die Kooperation mit externen Spezialisten\*innen die Zeit und die Kosten für ein Innovationsprojekt reduzieren. Das Open- Innovation Modell implementiert drei Stufen für die Öffnung des Unternehmens an das Unternehmensumfeld. Als erstes sei der Outside-in Prozess genannt, bei welchem Technologie oder Ideen von außen in das Unternehmen integriert werden. Findet ein Ideentransfer vom Unternehmen über die Unternehmensgrenze statt, so handelt es sich um den Inside-Out Prozess des Open- Innovation Modells. Wurde im Unternehmen eine Idee generiert, welche aktuell im Unternehmen nicht umsetzbar ist, z.B. hervorgerufen durch fehlende Fertigungstechnologien, so kann die Idee an Lieferanten herangetragen werden, welche diese Idee z.B. mittels Prototypen umsetzen. Anschließend kann der Auftraggeber die Realisierung der Idee prüfen und entscheiden, ob diese Idee

---

<sup>97</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 232 -233

<sup>98</sup> Vgl. Reader/Forcellini (2007), S.294.

<sup>99</sup> Vgl. Vhas/Brem (2015), S. 234.

<sup>100</sup> Vgl. Landwehr-Zloch (2019), S. 482 – 483.

weiterverfolgt wird. Eine Kombination aus dem Inside-out und dem Outside-in Prozess stellt der Coupled-Prozess da. Dieser Ansatz verfolgt eine strategische Partnerschaft, bei welcher ein Ideenfluss in beiden Richtungen zwischen dem Unternehmen und einem externen Partner stattfindet.<sup>101</sup> Für den\*die Einkäufer\*in hat das Modell der Open Innovation eine große Bedeutung, ist doch der\*die Einkäufer\*in eine potenzielle Schnittstelle für alle drei genannten Open Innovation Konzepte zu den Lieferanten hin. Kritisch zu hinterfragen ist die Erwähnung der Vorteilhaftigkeit des Open Innovation Prozess. Die Closed Innovation, bei welcher ein Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung einer Idee nur innerhalb des Unternehmens durchführt, ist laut *Trott/Hartmann* nicht mehr existent und findet in nur sehr speziellen Fällen (z.B. in militärischen Anwendungen) Verwendung.<sup>102</sup> Es muss berücksichtigt werden, dass bei der Ausführung des Open Innovation Modelles das unternehmensinterne Wissen an externe Partner, wie Lieferanten transferiert wird und somit möglicherweise auch der Konkurrenz zur Verfügung steht.<sup>103</sup>

### 3.4 Der\*Die Innovationsmanager\*in

Wie im Kapitel 3.2 beschrieben, bestehen Innovationsprozesse aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Prozessschritte und Prozessrollen, welche zu planen, zu überprüfen und zu steuern sind. Innovation bedeutet auch Veränderung, für welche die Mitarbeiter\*innen oft ein Hindernis darstellen. Dies hängt mit der Angst vor der Unsicherheit der Veränderung zusammen. Bei den Mitarbeitern\*innen besteht die Sorge, dass bestehendes verloren gehen könnte. So kann die Einführung einer neuen Produktlinie als Bedrohung für die Mitarbeiter\*innen einer bestehenden Produktlinie darstellen.

In der Theorie des Innovationsmanagements nach *Schumpeter* ist die Funktion von der Person zu trennen. Daher definiert *Schumpeter* den\*die Erfinder\*in und den\*die Unternehmer\*in als wesentliche Rollen für die Umsetzung von Innovationen.<sup>104</sup> Schon im Jahr 1912 erkannte *Schumpeter* das es mehrere Funktionen bedarf, um eine Innovation erfolgreich umsetzen zu können. Als Weiterentwicklung von *Schumpeters* Theorie gilt das Promotoren\*innen Modell von *Witte*. Das Promotoren\*innen Modell verfolgt den Ansatz, dass in einem Innovationsprojekt mit Widerständen/Barrieren zu rechnen ist. Als Barrieren definiert *Witte* die Barriere des Nicht-Wollens und die Barriere des Nicht-Wissens.<sup>105</sup> Die erst genannte Barriere wird durch den\*die Machtpromotor\*in überwunden. Durch seine\*ihre hierarchische Stellung im Unternehmen ist es ihm\*ihr möglich die für die Umsetzung der Innovation notwendigen finanziellen und personellen Mittel freizugeben. Die zweitgenannte Barriere des Nicht- Wissens wird durch das Fachwissen des\*der Fachpromotor\*in überwunden. Der\*Die Fachpromotor\*in stellt sein\*ihre Fachwissen zu einem speziellen Themengebiet dem Projekt zur Verfügung und gilt oft als der\*die Erfinder\*in.<sup>106</sup> In einer weiteren Beschreibung nach *Stern/Jaberg*, sei der\*die Fachpromotor\*in als Champion zu bezeichnen. Er\*Sie

---

<sup>101</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 245.

<sup>102</sup> Vgl. Trott/Hartmann (2009), S. 716 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 271.

<sup>104</sup> Vgl. Gelbmann/Vorbach (2007), S. 114., zitiert nach: Schumpeter (1912), S. 178.

<sup>105</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 187., zitiert nach: Witte (1973), S. 17ff.

<sup>106</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015). S. 187 – 188.

arbeiten an der Realisierung und Entwicklung des Projektes und entstammen meist aus der Entwicklung.<sup>107</sup> Eine weitere Evolutionsstufe des Promotoren\*innen Modell stellt die Erweiterung um die Rolle des Prozesspromotors\*in nach *Hausschildt/Chakrabarti* aus dem Jahr 1988 dar. Der\*Die Prozesspromotor\*in hat die Aufgabe, die Barriere des Nicht Dürfens zu durchbrechen. In seiner\*ihrer Funktion stellt der\*die Prozesspromotor\*in das Bindeglied zwischen dem\*der Fachpromotor\*in und dem\*der Machtpromotor\*in dar. Die Aufgaben des\*der Prozesspromotor\*in ist das Überwinden von administrativer und organisatorischer Widerstände, welche das Innovationsprojekt behindern könnten.<sup>108</sup> Der Prozesspromotor verantwortet die Zusammenarbeit als Team sowie Teile des Projektmanagements.<sup>109</sup> Die Abbildung 14 zeigt die Informationsbeziehungen der Promotoren nach *Hausschildt/Salomo*. Es lässt sich erkennen, dass der\*die Fachpromotor\*in die primäre technische Kommunikation zu den Lieferant\*innen und zu den Kunden\*innen führt. Als Lieferanten\*innen können in diesem Modell Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Lieferant\*innen von Komponenten und Systemen auftreten.<sup>110</sup> Betrachtet man die Tätigkeiten eines\*einer Einkäufers\*in aus dem Kapitel 2, so lässt sich eine Beziehung zwischen dem\*der Lieferanten\*in, dem\*der Fachpromotor \*in und des\*der Einkäufers\*in feststellen. Die Einkaufsorganisation muss sicherstellen, dass die passenden Lieferant\*innen zur Verfügung stehen. Der\*Die Machtpromotor\*in führt die Kommunikation zu externen Berater\*innen, welche als außerbetriebliche Ressource das Unternehmen unterstützen können. Der\*Die Machtpromotor\*in sind die Anlaufstelle für Anliegen und Probleme.<sup>111</sup>

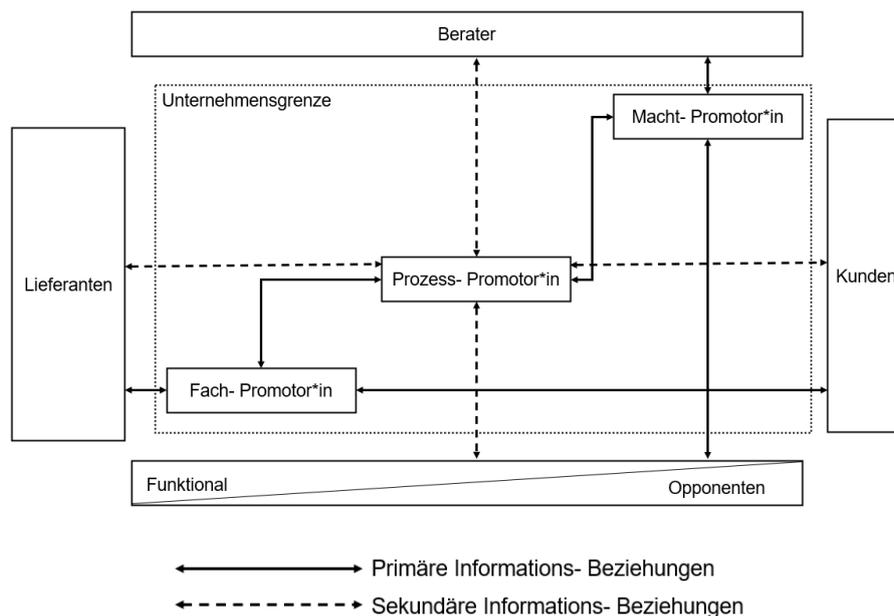


Abbildung 14: Informationsbeziehungen im Innovationsmanagement, Quelle: Hauschildt/Salomo (2011), S. 137 (leicht modifiziert).

<sup>107</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 268.

<sup>108</sup> Vgl. Gelbmann/Vorbach (2007), S. 117.

<sup>109</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 269.

<sup>110</sup> Vgl. Hausschildt/Salomo (2011), S. 136.

<sup>111</sup> Vgl. Hausschildt/Salomo (2011), S. 136 – 137.

Im Zentrum dieses Modells steht der\*die Prozesspromotor\*in als zentraler\*e Gesprächspartner\*in für den\*die Fach- als auch für den\*die Machtpromotor\*in. So werden Informationen des Topmanagements über den\*die Machtpromotor\*in an den\*die Prozesspromotor\*in weitergegeben, welche schlussendlich von diesem\*dieser an die Gruppe der Fachpromotor\*innen adressiert wird. Wie in der Abbildung 14 der Informationsbeziehungen ersichtlich unterhält der\*die Prozesspromoto\*in Kommunikationskanäle zu allen externen Partnern, wie z.B. Lieferant\*innen und Kunden\*innen.<sup>112</sup>

Eine weitere Barriere stellt das Nicht- Kennen der beteiligten Personen in einem Innovationsprozess dar. Speziell seien dabei externe Partner\*innen, welche den Prozess beeinflussen können genannt. Für die Überwindung dieser Barriere wurde 1995 von *Gemünden/Walter* der\*die Beziehungspromotor\*in eingeführt. Dieser\*Diese Promotor\*in führt Dialoge mit potenziellen Kooperationspartner\*innen und unterstützt den Innovationsprozess auf einer psychologischen Ebene.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Hausschildt/Salomo (2011), S. 137.

<sup>113</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 189.

## 4 INNOVATION DRIVEN PROCUREMENT

In den vergangenen Jahren sind unterschiedliche Trends wie die globalisierte Beschaffung, schnelle Änderungen von Technologien, kürzere Lebenszyklen von Produkten und die gesteigerten Marktanforderungen der Kunden erkennbar. Die Beherrschung dieser Trends ist als Schlüsselfaktor für einen nachhaltigen Unternehmensvorteil anzusehen. Daher gilt es für Unternehmen, diese Schlüsselfaktoren im betrieblichen Ablauf umzusetzen. Eine dieser Möglichkeiten zur Umsetzung ist die Implementierung der Innovationsleistung von Lieferanten. Wie im Kapitel 3 dargestellt, stellt der Ansatz der Open Innovation eine gute Möglichkeit dar, um neue Technologien und Anforderungen an das Produkt in die Unternehmensorganisation zu immigrieren. Damit die Innovationsleistung der Zulieferunternehmen in das Unternehmen gebracht wird, bedarf es eine Stelle im Unternehmen, welche als Schnittstelle hin zu den Lieferanten dient und das Innovationspotenzial derselben bewerten kann. Diese innovationsfördernde Position im Einkauf ist mit einem\*einer Einkäufer\*in als Innovationsmanager\*in zu besetzte. Es gilt nun die Rollen des\*der Einkäufers\*Einkäuferin und des Innovationsmanager\*in aus den vorhergehenden Kapiteln des Einkaufs und des Innovationsmanagements zu kombinieren.

In diesem Kapitel werden die Tätigkeiten und Erfolgspotenziale des Innovation Driven Procurement, der innovationsorientierten Beschaffung dargestellt. Es werden unterschiedliche Ansätze der Lieferanteneinbeziehung beschrieben, die Implementierung des Innovation Driven Procurement in der Einkaufsorganisation dargestellt und die Erfolgspotenziale des Innovation Driven Procurement aufgezeigt.

### 4.1 Aufgaben des Innovation Driven Procurement im Unternehmen

Die langfristige Planung, wie die Auswahl von Lieferanten unterliegt wie in Kapitel 2 ersichtlich, dem Aufgabenbereich des strategischen Einkaufes. Es gilt neben den klassischen strategischen Einkaufstätigkeiten wie die Sicherstellung der Lieferbereitschaft, Optimierung der Produkt- und Servicequalität, der Minimierung der Kosten auch das Einbringen von Innovationen von den Lieferanten in das Unternehmen.<sup>114</sup> In der Organisation des strategischen Einkaufs, muss mit Blick auf die Immigration des Innovationsmanagement eine neue Rolle implementiert werden. Diese Rolle hat die Aufgabe, Lieferanteninnovationen zu fördern und sicherstellen, dass die externen Informationen zielgerichtet im Unternehmen verteilt werden.<sup>115</sup> Zur Förderung von Innovationen durch die Lieferanten müssen Anreize geschaffen werden, damit die Zulieferer ihr Wissen in das Unternehmen des Kunden einfließen lassen oder mit der Generierung von neuen Lösungen für den Kunden beginnen. Es obliegt dem\*der Einkäufer\*in, welcher\*welche auch als Innovationsmanager\*in fungiert, dem Lieferanten mittels weichen oder harten Anreizen eine Motivationsbasis für die innovative Zusammenarbeit zu bieten. So zählen unter anderem langfristige Partnerschaften, langfristige Verträge, Lieferantenauszeichnungen oder die Aufnahme in den Lieferantenpool als weiche Anreize für den Lieferanten, sich aktiv mit seinen Innovationen bei den Kunden einzubringen. Die harten Anreize, bei welchen der Lieferant vom Kunden finanzielle Zuwendungen erhält,

---

<sup>114</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 13.

<sup>115</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 20.

sind weniger verbreitet.<sup>116</sup> Hinsichtlich der Einbindung von Lieferanten in den Innovationsprozess unterliegt dem\*der Einkäufer\*in eine weitere Wichtige Aufgabe, die Integration der Technologieplanung im Einkaufsprozess. Darunter wird die frühzeitige Orientierung der Beschaffungsmarktforschung hinsichtlich der zukünftigen Anforderungen verstanden. Somit können bestehende Lieferanten entwickelt oder neue Lieferanten in das Lieferantenpool aufgenommen werden. Mit dieser Tätigkeit bedient der\*die Einkäufer\*in die Anforderung, dass Trends berücksichtigt werden und die neuesten Technologien und Innovationen, welche eine Bedeutung für das Unternehmen haben in die Unternehmung eingebracht werden. Dies unterstützt auch die Entscheidung ob Technologien im Unternehmen oder extern bei Lieferanten entwickelt werden sollen (Make-or-Buy Entscheidung, siehe Abbildung 7).<sup>117</sup>

Als eine wesentliche Aufgabe verfolgt der\*die Einkäufer\*in im Innovationsmanagement das Ziel, dass die externen Informationen gezielt im Unternehmen an die richtigen Stellen weitergeleitet werden.

Zusammenfassen lassen sich die Aufgaben des Innovation Driven Procurement nach *Servajean-Hilst/Calvi* darstellen. Sie bezeichnen eine der Tätigkeiten eines\*einer Einkäufer\*in im Innovationsmanagement als Early Purchasing Involvement in Innovation. Diese Begrifflichkeit ist eine Weiterentwicklung des Early Purchasing Involvement und des Early Supplier Involvement:<sup>118</sup>

- Vorschläge für neue oder alternative Technologien, Komponenten und Lieferanten
- Formulieren und Kommunizieren von Richtlinien/Verfahren für Lieferantenbeteiligung am Innovationsprozess
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Flusses von neuen Technologien, Komponenten und Lieferanten
- Verknüpfung von F&E- und Beschaffungsstrategie
- Festlegung von In-House- und Outsourcing-Technologien
- Vorauswahl von Lieferanten für zukünftige Beiträge zur Innovation
- Motivierung von Lieferanten für die Weitergabe von Wissen und Informationen an den Kunden
- Die Lieferanten zur Entwicklung spezifischer Lösungen für den Kunden motivieren
- Durchführung von projektspezifischen Analysen ob einer in-House Entwicklung oder dem Zukauf von Know-how( Make develop-or-Buy-Analyse)
- Sicherstellung der Kommunikation mit den Lieferanten
- Lieferantenauswahl
- Formulierung und Überwachung des Einkaufs Themen des Projektmanagements
- Hinterfragen von operativen Zielen und Arbeitspaketen
- Lieferantenbezogene Problemlösung

---

<sup>116</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 18 - 19.

<sup>117</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 28.

<sup>118</sup> Vgl. Servajean-Hilst/Calvi (2006), Onlinequelle [15.09.2021].

## 4.2 Innovationsorientierte Einkaufsprozess

Die Kombination der Einkaufsfunktion mit dem Innovationsmanagement legt nahe, dass ein Ablauf der einzelnen Arbeitsschritte für einen\*eine innovationsorientierten Einkäufer\*in zu definieren ist. Ein Prozess stellt die Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte zueinander dar. Die aus der Prozessgenerierung entstehende Prozesslandkarte ist eine grafische Visualisierung der internen und externen Schnittstellen. Damit eine Prozesslandkarte erstellt werden kann, ist es notwendig, die Prozessschritte zu definieren und diese anschließend logisch zu einem Gesamtprozess zusammenzufügen.<sup>119</sup> Betrachtet man die klassische hierarchische Unternehmensstruktur, wie in Abbildung 15 dargestellt so ist erkennbar, dass es zwischen den Abteilungen einer vertikalen Organisationsform wie der Einkaufsorganisation und der Innovationsabteilung zu Problemen hinsichtlich der Kommunikation, der Inkonsistenz und Redundanz von Daten, der Durchlaufzeit und der möglichen doppelten Verrichtung von Arbeitspaketen kommt.<sup>120</sup>

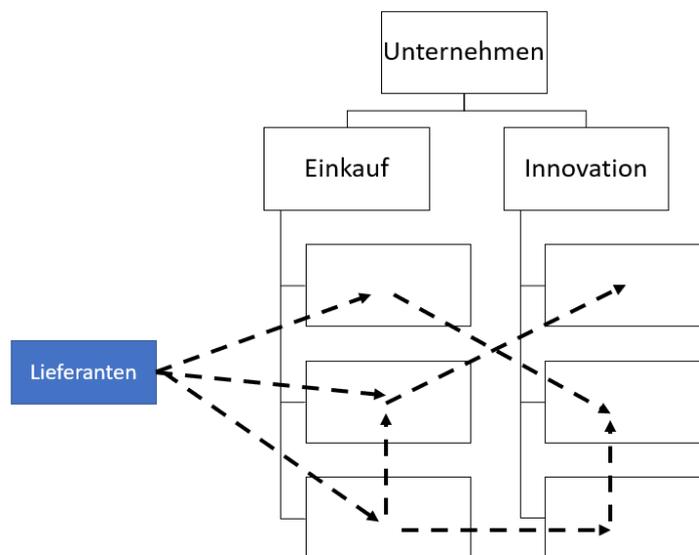


Abbildung 15: Darstellung eines Kommunikationsverlaufs in einer vertikalen Organisation, Eigene Darstellung

In den vorhergehenden Kapiteln Einkauf und Innovationsmanagement wurden Prozesse für die jeweilige Disziplin vorgestellt. Nun gilt es basierend auf diesen Prozessbildern einen kombinierten Prozess für den innovationsorientierten Einkaufsprozess zu generieren. Als Basis für den Einkaufsprozess dient der strategische Einkaufsprozess nach *Büsch* und für den Innovationsprozess wird der idealisierte Innovationsprozess nach *Vahs/Brem* herangezogen. Werden diese beiden Prozesse nun hinsichtlich der Anforderungen für den innovationsorientierten Einkauf adaptiert, so entsteht das in der Abbildung 16 zu sehende Prozessbild. Eine der Aufgabe liegt darin, sich basierend auf den Unternehmenszielen eine Marktscreeingstrategie zu überlegen. Diese Strategie ist bewusst offen zu halten, damit eine breite Anzahl an möglichen Ideen im Zuge dieser Untersuchung gesammelt werden können. Aufbauend auf dieser Strategie wird im Zuge der Ideengewinnung der Lieferantenmarkt auf neue Lieferanten und deren Produkte

<sup>119</sup> Vgl. Ohlig(2022), S. 83.

<sup>120</sup> Vgl. Seidlmeier(2019), S.2-3.

oder innovative Produkte von bekannten Lieferanten untersucht. Als weitere Informationsquellen dienen dem\*der Einkäufer\*in Fachmessen, Vorträge oder Berichte in fachspezifischer Literatur und Magazinen. Stellt ein Produkt ein mögliches zukünftiges Erfolgspotenzial dar, so wird diese Idee gesammelt und dem Ideenspeicher zugeführt. Der Hauptpfad des Innovationsprozesses führt über eine konkrete Problemstellung. Die Einkaufsorganisation hat nun die Aufgabe gemeinsam mit einem multidisziplinären Team den Bedarf zu analysieren und zu bestimmen. Anhand dieser Bedarfsbestimmung ist der Beschaffungsmarkt dahingehend zu durchleuchten. Mit der Unterstützung der Lieferanten werden konkrete Ideen hinsichtlich der Problemlösung erarbeitet und an den Ideenspeicher übergeben. In der Phase der Ideengewinnung kommt dem Einkauf die Schnittstellenfunktion zu externen Ideenberatern, den Lieferanten zu.

Die Bewertungsphase dient der Auswahl der Ideen, welche die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit für die Lösung des anfänglichen Problems haben. In dieser Phase liefert die Einkaufsorganisation die erste Kostenbewertung der eingebrachten Ideen und führt eine Vorauswahl der Lieferanten durch. Hinsichtlich der Kostenbewertung sind zukünftige Kostenpotenziale einer neuen Idee zu berücksichtigen. Folgt der\*die Einkäufer\*in dem Ansatz der geringsten Kosten, besteht die Gefahr, dass Innovationen, bei welchen am Anfang des Produktlebenszyklus mit erhöhten Kosten zu rechnen ist nicht weiter berücksichtigt werden. Damit diese zwei Prozessschritte durchschritten werden können ist es notwendig, am Beginn der Bewertungsphase die Beschaffungsstrategie zu bestimmen. Die Vorauswahl der Lieferanten und die Kostenbewertung dienen gemeinsam mit Informationen aus den anderen Fachbereichen wie der Forschung und Entwicklungsabteilung dem Management sich für eine Idee zu entscheiden, welche schlussendlich umgesetzt wird.

Die Umsetzung kann wie bereits beschrieben im Simultaneous Engineering Verfahren erfolgen. In einem Zusammenschluss der einzelnen Fachbereiche, dem Simultaneous Engineering Team (SE-Team) wird an der Umsetzung der vom Management ausgewählten Idee gearbeitet. Der Einkauf verfolgt in dieser Phase die Tätigkeiten der Lieferantenkommunikation, der Kostenbewertung, der Lieferantenauswahl und den Abschluss von Bestellungen und Verträgen. Da in der Umsetzungsphase mit einer höheren Reife als in der Bewertungsphase zu rechnen ist, muss die Kostenbewertung ständig an den aktuellen Reifegrad und Stücklistenstand angepasst werden. Der Abschluss der Umsetzungsphase ist die Einführung des Produktes in den Markt. Dies bedeutet für den\*die innovationsorientierten Einkäufer\*in, dass das Innovationsprojekt abgeschlossen ist und an die Kollegen\*innen des operativen Einkaufs stattfindet. Bei dieser Übergabe werden alle Verträge und die Historie an den für die Serie zuständigen Einkäufer\*in übermittelt.

v

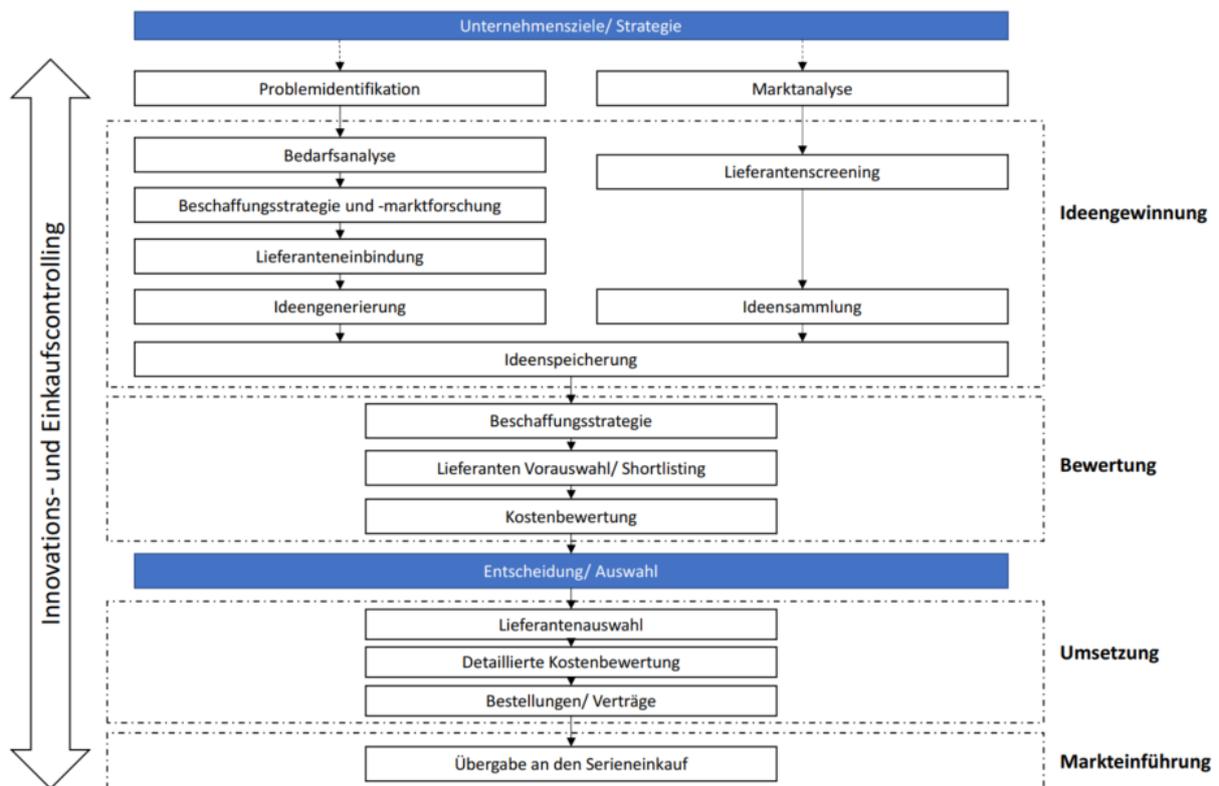


Abbildung 16: innovationsorientierter Einkaufsprozess, Eigene Darstellung

### 4.3 Anforderungen an den\*die innovationsorientierten Einkäufer\*in

Für den Erfolg eines\*einer Einkäufers\*in im Innovation Driven Procurement ist es wesentlich, dass der\*die Einkäufer\*in über aktuelles Wissen zum Lieferant\*innenmarkt und die Bedürfnisse der internen Kund\*innen im Unternehmen, wie z.B. die Entwicklungs- und Forschungsabteilung, besitzt. Damit die Tätigkeiten im Innovation Driven Procurement im Einklang mit der globalen Unternehmensstrategie stehen, ist die Kenntnis über die Unternehmensziele notwendig. Da alle weiteren Organisationen im Unternehmen, speziell für das Innovationsmanagement sei die Forschungs- und Entwicklungsorganisation erwähnt, ihre Ziele an die globalen Unternehmensziele anpassen, so muss der\*die Einkäufer\*in sicherstellen, dass alle Tätigkeiten im strategischen Innovationseinkauf mit den Vorgaben des Topmanagements im Einklang sind. Stehen die Aktivitäten des Einkaufs nicht im Einklang mit der Unternehmensstrategie, so besteht die Gefahr, dass die Einkaufsorganisation mit den falschen Lieferant\*innen über nicht benötigte Technologien oder Produkte spricht. Bezogen auf die notwendigen Kompetenzen empfehlen Luzzini/Caniato/Ammann/Ronchi, dass ein\*eine Einkäufer\*in im Innovation Driven Procurement über Fertigkeiten im analytischen Denken, Kompetenzen in der Kommunikation und über Managementfähigkeiten verfügen muss.<sup>121</sup> Im Hinblick auf die Aufgaben als Einkäufer\*in im Innovationsmanagement, dass nämlich Technologien bewertet und Gespräche mit Techniker\*innen geführt

<sup>121</sup> Vgl. Luzzini/Caniato/Ammann/Ronchi (2015), S. 114.

werden müssen, ist ein fundiertes technisches Wissen notwendig. Durch eine Ausbildung mit einem technischen Hintergrund können potenzielle Innovationen besser und schneller beurteilt werden, was zu einer Effektivitätssteigerung im Innovationsmanagement führt. Ein weiterer positiver Effekt, welcher sich durch eine technische Ausbildung des\*der Einkäufers\*in ergibt, ist die erhöhte Akzeptanz für die Arbeit des\*der Einkäufers\*in in technischen Abteilungen.<sup>122</sup> Da die wirtschaftliche Betrachtung von Innovationen nicht außer Acht gelassen werden darf, empfiehlt sich eine kombinierte Ausbildung wie die des Wirtschaftsingenieurwesens. Die Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur\*in umfasst einen generalistischen Ansatz, bei welchem der\*die Generalist\*in zwischen unterschiedlichen Standpunkten vermitteln und Verständnisgrenzen zwischen unterschiedlichen Disziplinen überbrücken soll.<sup>123</sup> Der\*Die Generalist\*in verfügt nicht nur über Basiswissen in unterschiedlichen Fachbereichen wie der Mathematik, den Naturwissenschaften, den Ingenieurwissenschaften, der Informatik und den Wirtschaftswissenschaften. Auch Kompetenzen in den Disziplinen der Sozialwissenschaften, der Psychologie und der Philosophie sollen als Bestandteil einer idealen Ausbildung eines Wirtschaftsingenieurs\*einer Wirtschaftsingenieurin angesehen werden.<sup>124</sup> Im Hinblick auf die fachlichen Schwerpunkte einer Ausbildung zum\*zur Wirtschaftsingenieur\*in wird ein technischer Anteil an Lehrfächern, der über 50% liegt, empfohlen. Mindestens 20% des Lehrumfanges sollen wirtschaftliche Fächer umfassen und mindestens 10% des Unterrichtes sollen auf integrative Lehrfächer entfallen.<sup>125</sup> Angelehnt an das Promotorenmodell aus Kapitel 3.4 wird dieses Modell für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in angepasst. Die Hauptschnittstellen sind die Lieferant\*innen, die Fachpromotoren aus der Entwicklung und der Prozesspromotor aus der Projektleitung.

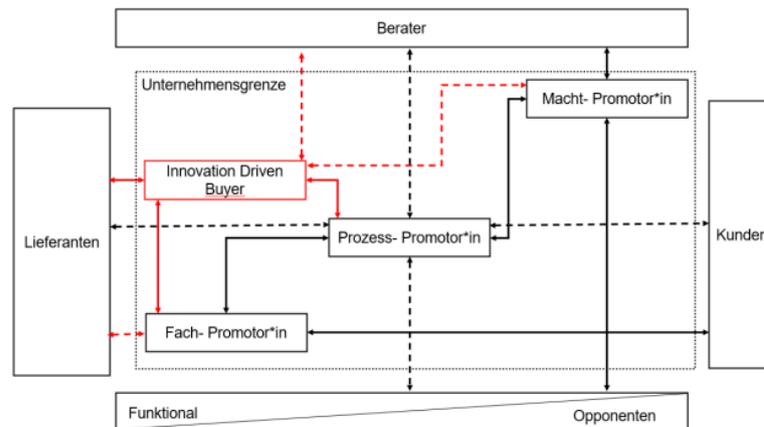


Abbildung 17: Promotorenmodell innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in, Quelle: in Anlehnung an: Hauschildt/Salomo (2011), S. 137.

Bei Bedarf bestehen Schnittstellen zu externen Beratern, wie z.B. Cost Consulting Unternehmen, und internen Machtpromotoren, wie der Geschäftsführung. Da der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in mit allen Promotoren in diesem Modell kommunizieren muss, sind die Angaben sowohl hinsichtlich der

<sup>122</sup> Vgl. Schreiner/Hasenklever/Schuh/Haag/Hoppe (2009), S. 29 - 31.

<sup>123</sup> Vgl. Müller-Herbach (2003), S. 67.

<sup>124</sup> Vgl. Müller-Herbach (2003), S. 68 - 69.

<sup>125</sup> Vgl. Bauer/Sadei/Soos/Zunk (2014), S. 9.

benötigten technischen und wirtschaftlichen als auch der sozialen Kompetenzen als sinnvoll zu betrachten. In der Studie von *Bauer/Priebernig/Swobodnik/Zunk* wurden Personalmanager\*innen zu den notwendigen Kompetenzen eines\*einer Wirtschaftsingenieurwesen- Absolventen\*Absolventin befragt. Die befragten Personen konnten die Wichtig- oder Unwichtigkeit der Kompetenz mittels einer fünfstufigen Bewertungsskala bewerten. In der nachfolgenden Aufbereitung werden nur die Bewertungen, welche zwischen „Eher Wichtig“ und „Wichtig“ liegen, betrachtet. Für die sozialen und persönlichen Kompetenzen ergibt sich aus der Studie nach *Bauer/Priebernig/Swobodnik/Zunk* die folgende Priorisierung:<sup>126</sup>

- Ziel- und leistungsorientiert
- Belastbarkeit
- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbständiges Arbeiten
- Empathie
- Interdisziplinäres Denken
- Motivationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Verantwortungs- und entscheidungsfreudig
- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeiten
- Konfliktfähigkeit
- Analytisches Denken
- Resistenz gegenüber Stress
- Gute Umgangsformen
- Kritikfähigkeit

Aus dieser Auflistung ist das selbständige Arbeiten hervorzuheben, welches mit einer Bewertung von 4,66 (von möglichen 5) für Personalmanager\*innen als wichtigste soziale und persönliche Kompetenz gilt. Werden die Top fünf Kompetenzen betrachtet, so lauten diese in absteigender Reihenfolge folgendermaßen: Selbständiges Arbeiten, Ziel- und Leistungsorientierung, Teamfähigkeit, Belastbarkeit und gute Umgangsformen.

#### **4.4 Konventioneller vs. innovationsorientierter Einkauf**

Die bisherige Arbeit widmete sich den Betrachtungen des konventionellen- und des innovationsorientierten Einkaufs. In weiterer Folge wird nun versucht, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser beiden Bereiche der Einkaufsorganisation zu beleuchten.

In einem produzierenden Unternehmen bestehen primäre und sekundäre Geschäftsprozesse. Der Innovationsprozess zählt laut *Kummer/Groschopf* zu den Primärprozessen, welche auch als Kernprozesse bezeichnet werden. Hingegen handelt es sich bei der Beschaffung um einen sekundären

---

<sup>126</sup> Vgl. Bauer/Priebernig/Swobodnik/Zunk (2018), S. 46.

Unterstützungsprozess.<sup>127</sup> Der innovationsorientierte Einkauf ist im Vergleich zum konventionellen Einkauf direkt in den Innovationsprozess integriert und Teil des Innovationsteams. Diese Integration ist in der Abbildung 17 zu erkennen. In der Darstellung der Erfolgspotenziale des Einkaufs aus Kapitel 2.4 werden die Materialkosten als Hebel für den Erfolg der Einkaufsorganisation beschrieben. Die Auswahl der Lieferant\*innen wird im Zuge des Lieferant\*innenmanagement von der Einkaufsorganisation durchgeführt. Wie in Kapitel 2.1.5 angeführt, werden an die Lieferant\*innen Anforderungen hinsichtlich der Qualitätsmanagementsysteme gestellt. Als Beispiel sei nochmals die in der Automobilindustrie gängige IATF 16949 Zertifizierung genannt. Für viele Unternehmen ist diese Zertifizierung als MUSS-Anforderung für die Aufnahme des\*der Lieferanten\*Lieferantin in den Lieferant\*innenpool vorgegeben. Handelt es sich bei den Lieferant\*innen um Start-ups, so ist meist davon auszugehen, dass diese keine Zertifizierung nach IATF 16949 implementiert haben. Der konventionelle Einkauf würde diese\*n Lieferanten\*Lieferantin verwerfen, da eine MUSS-Anforderung nicht erfüllt wird. An diesem Punkt unterbricht der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in die Kommunikation zu den Lieferant\*innen nicht. Es gilt, das Potenzial des Unternehmens und dessen Technologie oder Produkte zu evaluieren und Informationen in das eigene Unternehmen zu bringen. Ist das Potenzial für weitere Kooperationen gegeben, so kann das Start-up im Sinne des Lieferant\*innenmanagementprozesses entwickelt werden oder gar mittels einer Übernahme in das Unternehmen integriert werden.

Das Ziel jedes\*jeder konventionellen Einkäufers\*Einkäuferin ist es, das benötigte Produkt so kosteneffizient wie möglich zu beschaffen. Die Kosten spielen daher natürlich auch im innovationsorientierten Einkauf eine wesentliche Rolle. Sind Produkte oder Technologien zu teuer, um in der Serienproduktion eingesetzt werden zu können, so sind diese frühzeitig auszuschneiden. Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in betrachtet jedoch die Kostenpotenziale einer Innovation. Die Kostendegression über den Produktlebenszyklus verursacht eine Reduktion der zukünftigen Kosten. Diese Kostenreduktion erfolgt unter anderem durch das wachsende Geschäftsvolumen, welches mit der Innovation zu erwarten ist. Die Fixkosten wie z.B. Anlagen und Werbung werden über ein größeres Volumen verteilt und sinken somit. Ein weiterer Effekt, den der innovationsorientierte Einkauf beachten muss, ist der Lerneffekt. Speziell bei Innovationen ist anfänglich mit höheren Ausschusszahlen oder längeren Prozessdurchlaufzeiten zu rechnen. Sind diese anfänglichen Anlaufschwierigkeiten behoben, ist mit reduzierten Kosten zu rechnen.<sup>128</sup> Durch die Integration in das Entwicklungsteam besteht die Aufgabe des\*der Einkäufer\*in nicht mehr nur darin, Bestellungen durchzuführen. Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in ist als kompetente\*r Ansprechpartner\*in für die Entwickler\*innen zu verstehen. Obwohl die Beschaffung als Spezialbereich der Wirtschaftswissenschaften anzusehen ist, muss der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in über zusätzliches technisches Wissen verfügen, damit ein effektiver Austausch mit den restlichen Teammitgliedern möglich ist.

In diesem Kapitel wurde der innovationsorientierte Einkauf oder auch Innovation Driven Procurement vorgestellt. Es handelt sich grundsätzlich um eine Einkaufsfunktion, welche Elemente des

---

<sup>127</sup> Vgl. Kummer/Groschopf (2019), S. 67.

<sup>128</sup> Vgl. Fließ (2009), S.81.

Innovationsmanagements integriert. Aufbauend auf den zuvor genannten Kompetenzen beschäftigt sich das folgende Kapitel 5 mit dem Kompetenzbegriff und dessen Modellen.

## 5 KOMPETENZEN

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den Kompetenzen eines\*einer Einkäufers\*in, welcher\*welche Elemente des Innovationsmanagements in seinen\*ihrer Aufgabenumfang implementiert. In diesem Kapitel wird die Bedeutung und Wirkung von Kompetenzen auf eine Stellenbeschreibung untersucht. Zuerst werden grundlegende Definitionen der Kompetenzen dargestellt, um sich in weiterer Folge mit den Kompetenzklassen und den Kompetenzmodellen zu beschäftigen.

### 5.1 Grundlagen

Neue Herausforderungen im beruflichen Alltag, wie die Digitalisierung, neue Technologien oder das globale vernetzte Arbeiten bedürfen zusätzliche Qualifikationen und Kompetenzen. Diese Aussage findet mittlerweile einen inflationären Gebrauch.<sup>129</sup> Es gilt jedoch eine strikte Trennung zwischen Qualifikationen und Kompetenzen. In der Abbildung 18 sind die Zusammenhänge zwischen dem Wissen/der Fähigkeiten, den Qualifikationen und der Kompetenzen dargestellt. Nach *Fröhlich* handelt es sich bei den Fähigkeiten und dem Wissen um Voraussetzungen, welche für die Ausführung von spezifizierten physischen und geistigen Leistungen benötigt werden.<sup>130</sup> Das Wissen kann in zwei Bereiche strukturiert werden, dass Wissen im engeren- und im weiteren Sinne. Beim Wissen im engeren Sinne werden Daten, Informationen und Kenntnisse betrachtet. Die Person verfügt über Wissen, kann es jedoch nicht zur Lösung einer komplexen Problemstellung einsetzen. Das Wissen im weiteren Sinne besteht aus dem Wissen im engeren Sinne, jedoch mit der Erweiterung um die Bewertung und in Beziehung setzen der Daten, Informationen und Fähigkeiten, zur Findung einer Problemlösung.<sup>131</sup> Die Qualifizierung und Normierung von Wissen und Fähigkeiten führen zu der Qualifikation. Es findet eine Zertifizierung des aktuellen Wissens oder der Fähigkeiten statt. Als Beispiele seien Prüfungen in der Schule genannt, bei welchen das Wissen über einen bestimmten Bereich überprüft wird und bei Bestehen als Nachweis oder auch Qualifizierung über die Kenntnisse des geprüften Themengebietes gilt. Die Differenzierung von Qualifikation zu Kompetenzen beginnt laut *Erpenbeck/Rosenstiehl/Grote/Sauter* bei der selbstorganisierten Umsetzung der gelehrten Qualifikationen. Erst wenn das Wissen und die Fähigkeiten nicht fremdorganisiert eingesetzt werden spricht man von Kompetenzen. Es gilt das Erlernete in die unternehmerische Praxis umzusetzen.<sup>132</sup> Ein\*Eine ausgebildeter\*ausgebildete Modedesigner\*in hat keine Ideen für eine neue Modelinie. Die fachlichen Fähigkeiten sind durch die Ausbildung zertifiziert, jedoch können die Fähigkeiten in diesem Beispiel nicht selbstorganisiert umgesetzt werden.

---

<sup>129</sup> Vgl. Blumberg/Kauffeld (2021), S. 204.

<sup>130</sup> Vgl. Fröhlich (2010), S. 174.

<sup>131</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2013), S. 29.

<sup>132</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiehl/Grote/Sauter (2017), S. XVI.

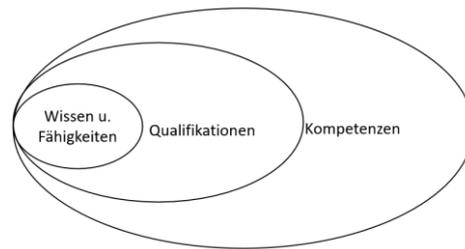


Abbildung 18: Verhältnis von Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen, Quelle: Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XVII (leicht modifiziert).

In den Sozialwissenschaften ist keine eindeutige Definition für den Begriff der Kompetenz vorhanden. Es finden sich in der Literatur unterschiedliche Auffassungen, was Kompetenzen sind und welche Bedeutung ihnen zugeschrieben wird.<sup>133</sup> Das Wort Kompetenz leitet sich vom lateinischen Wort *competencia* ab, welches mit befugt oder fähig in die deutsche Sprache zu übersetzen ist.<sup>134</sup> In der Pädagogik werden Kompetenzen als Bildungsziele betrachtet, welche durch das Bildungssystem erreicht werden sollen.<sup>135</sup> Einen sehr allgemeinen Ansatz der Begriffsdefinition, welcher die zuvor angegebene Definition von *Hartig/Klieme* verflucht ist die ISO 9001, welche im Zuge der Betrachtung des Kompetenzmanagements die Kompetenz als Fähigkeit ansieht, um Wissen und Fertigkeiten so einzusetzen, dass ein gewünschtes Ziel erreicht wird.<sup>136</sup> Zusammenfassend handelt es sich bei der Kompetenz um eine Handlung, welche basierend auf den Fähigkeiten und dem Wissen einer Person, abgeleitet von der aktuellen Situation durchgeführt wird. Somit verfügt eine kompetente Person über die Befähigung, basieren auf den vorhanden persönlichen Ressourcen eine Lösung zu finden, welche einer angemessenen Lösung einer Problemstellung dient. Die kompetente Person ist sich ihrer Handlungen bewusst und übernimmt die Verantwortungen für ihr Tun.<sup>137</sup> Kompetenzen befähigen eine Person Lösungen trotz Unsicherheiten und Wissenslücken zu generieren. Dabei impliziert die Person Werte, welche Erfahrungen aus bisherig erlebten darstellen. Daher ist es bei der Entwicklung von Kompetenzen unausweichlich, dass diese Werte mittels Praxiserfahrung gesammelt werden.<sup>138</sup>

Diese Erfahrungen können sehr vielschichtig sein und umfassen alle Bereiche des beruflichen Alltages. Daher werden Kompetenzen Kompetenzklassen zusammengeführt, um eine bessere Zuordnung der unterschiedlichen Kompetenzen zu ermöglichen.

---

<sup>133</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XX- XXI.

<sup>134</sup> Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter (2018), S. 35.

<sup>135</sup> Vgl. Hartig/Klieme (2006). S. 128.

<sup>136</sup> Vgl. ISO 9001

<sup>137</sup> Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter (2018), S. 36- 37.

<sup>138</sup> Vgl. Erpenbeck/Sauter (2013), S. 33.

## 5.2 Kompetenzklassen

Die Kompetenzklassen dienen der logischen Zuordnung von Kompetenzen, welche die differenzierten Zusammenhänge von Kompetenzen darstellen. Als Einteilung der Grundkompetenzklassen hat sich das Modell von *Heyse/Erpenbeck* etabliert. Diese Grundstruktur unterliegen empirische Untersuchungen, in welchen Studenten, Sozialwissenschaftler, Führungskräfte, HR- Manager, Berater und Trainer involviert waren, welche wie folgt lautet:<sup>139</sup>

- Personelle Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz
- Sozial- kommunikative Kompetenz

Die personelle Kompetenz beschreibt das selbstorganisierte Handeln einer Person. Diese Person verfügt über die Fähigkeit sich selbst einzuschätzen und mittels Begabungen und Motivation, Leistungen zu entfalten. Im Zuge der personellen Kompetenzen werden Werte und Selbstbilder entwickelt.<sup>140</sup> Als Beispiele für diese Kompetenzklasse können Loyalität, Lernbereitschaft, Humor und Einsatzbereitschaft genannt werden.<sup>141</sup>

Das Handeln und das Umsetzen von Absichten und Plänen liegt im Fokus der Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Es gilt Verantwortung für sich selbst als auch für andere (z.B. ein Team), zu übernehmen. Es gilt die Fähigkeiten, die Motivation und Erfahrung und alle weiteren Kompetenzen dazu einzusetzen, um eine Handlung erfolgreich umzusetzen.<sup>142</sup> In diese Kompetenzklasse fallen Attribute wie z.B. die Konsequenz, die Belastbarkeit, die Schlagfertigkeit und die Initiative.<sup>143</sup>

Als Basis für die Fach- und Methodenkompetenz gilt das verlässliche und sachorientierte lösen von Problemen, durch den Einsatz von analytischen und methodischen Vorgehensweisen. Das Handeln ruht auf dem vorhandenen Wissen, was oft zu einer Missachtung der personellen/menschlichen Komponente führt.<sup>144</sup> Jedoch bildet das vorhandene Wissen die Basis für die Entwicklung von kreativen und selbstorganisierten Handlungen.<sup>145</sup> Zu den Vertretern dieser Kompetenzklasse zählen unter anderem das systematisch- methodische Vorgehen, das Fachwissen, die Lernfähigkeit und die Wissensorientierung.<sup>146</sup>

Als weiter Grundkompetenz tritt die sozial- kommunikative Kompetenz auf. Diese Kompetenzklasse vertritt die gefühls- und bedürfnisorientierten Kompetenzen. Kommunikation und Konfliktlösung sind wesentliche

---

<sup>139</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 25.

<sup>140</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XXV.

<sup>141</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 28.

<sup>142</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XXV.

<sup>143</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 29.

<sup>144</sup> Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter (2018), S. 35.

<sup>145</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XXV.

<sup>146</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 30.

Bestandteile dieser Klasse.<sup>147</sup> Lösungen werden gruppengerichtet unter einer kreativen Auseinandersetzung mit der Problemstellung entwickelt.<sup>148</sup> Kompetenzen wie das Beziehungsmanagement, die Verständnisbereitschaft, die Problemlösungsfähigkeit und die Teamfähigkeit gehören der sozial- kommunikativen Kompetenzklasse an.<sup>149</sup>

Eine weitere Einteilung der Kompetenzen in Klassen bietet die Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland. In einer Ausarbeitung zu den Rahmenlehrplänen für den berufsbezogenen Unterricht werden die Kompetenzen in die Fachkompetenz, der Humankompetenz und der Sozialkompetenz unterteilt. Ähnlich wie bei *Erpenbeck/Heyse* handelt es sich in dieser Klassifizierung bei der Fachkompetenz um die Bereitschaft auf Basis von Wissen und Fähigkeiten Aufgabenstellungen zu lösen. Ebenso findet die Sozialkompetenz parallelen zu der sozial- kommunikativen Kompetenzbeschreibung von *Erpenbeck/Heyse*. In dieser Klassifizierung wird der Sozialkompetenz die Bereitschaft des Lebens von sozialen Beziehungen, das Lösen von sozialen Spannungen und die Entwicklung von Verantwortung zugeschrieben. Die Kompetenzgliederung nach der Humankompetenz ist bei genauerer Betrachtung der personellen Kompetenz nach *Erpenbeck/Heyse* zuzuschreiben. Denn die Humankompetenzen inkludieren Kompetenzen wie die Selbstständigkeit, die Zuverlässigkeit, das Pflichtbewusstsein und das Selbstvertrauen, welche laut dem Modell von *Erpenbeck/Heyse* der personalen Kompetenzen zuzuschreiben ist. Als Erweiterung des Kompetenzklassenmodelles schreibt die Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland einer jeden der zuvor genannten Kompetenzklassen, der Fachkompetenz, der Humankompetenz und der Sozialkompetenz als Bestandteil die Methodenkompetenz, die kommunikative Kompetenz und die Lernkompetenz zu. Dies verfolgt den Ansatz, dass in jeder der drei Kompetenzklassen der Einsatz der richtigen Methoden und Vorgehensmaßnahmen, die richtige Kommunikation zwischen den Beteiligten und die Bereitschaft Sachverhalte selbständig zu verstehen und sich neue Fähigkeiten und Wissen anzueignen wesentliche Bestandteile des Kompetenzmanagements sind.<sup>150</sup>

Die europäische Kommission entwickelte acht Kernkompetenzen, welche im Zuge eines lebenslangen Lernens immer wieder weiterentwickelt werden sollen. Diese Kernkompetenzen sind Kombinationen aus den bereits erwähnten Attributen Wissen und Fertigkeiten, welche mit dem Attribut der Haltung ergänzt werden. Das Kernkompetenzmodell der europäischen Kommission beschreibt das Wissen als eine Ansammlung von Fakten, Konzepten, Ideen und Theorien, welche bereits bekannt sind. Die Fähigkeit, das vorhandenen Wissen zu nutzen wird als Fertigkeit beschrieben. Die Haltung beschreibt die Einstellung einer Person, wie diese in bestimmten Situationen reagiert. Diese drei genannten Attribute, das Wissen, die Fähigkeit und die Haltung sind in jeder den folgenden acht Kernkompetenzen integriert:<sup>151</sup>

- Lese- und Schreibkompetenz

---

<sup>147</sup> Vgl. North/Reinhardt/Sieber-Suter (2018), S. 35.

<sup>148</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. XXV.

<sup>149</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 31.

<sup>150</sup> Vgl. Kultusministerkonferenz (2007), S. 11.

<sup>151</sup> Vgl. European Commission (2019), S. 5.

- Mehrsprachige Kompetenz
- Mathematische Kompetenz und Kompetenz in Naturwissenschaften, Technik und Ingenieurwesen
- Digitale Kompetenz
- Persönliche und soziale Kompetenz und Lernkompetenz
- Aktive Bürgerschaft
- Unternehmerische Kompetenz
- Kulturbewusstsein und Ausdrucksfähigkeit

Werden die Kompetenzklassenmodelle nach *Erpenbeck/Heyse* und das Modell der Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland miteinander verglichen, so werden parallelen erkannt. Beide Modelle beinhalten soziale-, kommunikative- wie auch fachliche Aspekte. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit, wird aufgrund der weit verbreiteten Zitation des Modells nach *Erpenbeck/Heyse* in diversen Literaturen, eben dieses weiter betrachtet.<sup>152</sup>

### 5.3 KODE® Kompetenz Modell nach Erpenbeck/Heyse

Die Abkürzung KODE® bedeutet Kompetenz- Diagnostik und -Entwicklung und wurde von John Erpenbeck und Volker Heyse als objektives Einschätzungsverfahren für die Ausprägung von Kompetenzen entwickelt. Dieses Verfahren ist für die Kompetenzfeststellung wie auch für die Kompetenzentwicklung geeignet. Das Kodemodell bedient sich der vier Grundkompetenzen, der personalen Kompetenz, der Aktivitäts- und Handlungskompetenz, der fachlich- methodische Kompetenz und die sozial- kommunikative Kompetenz.<sup>153</sup> Basierend auf diesen vier Klassen entwickelten Erpenbeck und Heyse einen Kompetenzatlas, welcher aus 64 abgeleitete Kompetenzen, die auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet werden besteht. Jeder der vier Grundkompetenzen wurden 16 dieser Kompetenzen zugeordnet. Weitere vier Kompetenzen bilden eine Untergruppe, welche der spezifischen Kompetenzklasse zuzuordnen ist oder eine Kombination aus zwei Klassen darstellt. Als Beispiel sind die Kompetenzen Loyalität und Einsatzbereitschaft zu nennen. Die Loyalität ist laut dem KODE® Modell eindeutig der personalen Kompetenz zuzuschreiben. Hingegen handelt es sich bei der Einsatzbereitschaft um eine Kompetenz, welche der personalen Kompetenz aber auch zum Teil der der Aktivitäts- und Handlungskompetenz zuzuordnen ist. In der Abbildung 19 sind die 64 Schlüsselkompetenzen und deren Gruppierung dargestellt. Zur Definition dieser Schlüsselkompetenzen wurden im ersten Schritt 120 Teilkompetenzen von Erpenbeck und Heyse definiert, welche auf diversen Anforderungsbeschreibungen und der Literatur basieren. Mittels der Bewertung der 120 Kompetenzen durch unterschiedlichen Personengruppen wurden schlussendlich die 64 Schlüsselkompetenzen definiert.<sup>154</sup> Da für die Schlüsselkompetenzen weiter Synonyme als Bezeichnung vorhanden sind, wurde als Evolutionsstufe der

---

<sup>152</sup> Vgl. Hofmann/Staiger (2021); Koch (2019)

<sup>153</sup> Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel/Grote/Sauter (2017), S. 247.

<sup>154</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 25 – 27.

Synonymatlas eingeführt. Der Synonymatlas enthält synonyme Begrifflichkeiten, welche sich mit den Schlüsselkompetenzen decken.<sup>155</sup>

P PERSONALE KOMPETENZ				A AKTIVITÄTS- UND HANDLUNGSKOMPETENZ			
Loyalität Fähigkeit, redlich zu handeln	Werteorientierung Fähigkeit, seine Werte gezielt zu entwickeln und danach zu handeln	Einsatzbereitschaft Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln	Selbstmanagement Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten	Entscheidungsfähigkeit Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen	Gestaltungsfähigkeit Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten	Tatkraft Fähigkeit, tatkräftig zu handeln	Mobilität Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu handeln
Glaubwürdigkeit Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln	Eigenverantwortung Fähigkeit, verantwortlich zu handeln	Schöpferische Fähigkeit Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln	Offenheit für Veränderung Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln	Innovationsfähigkeit Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen	Belastbarkeit Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln	Ausführungsbereitschaft Fähigkeit, Handlungen gut und gern auszuführen	Initiative Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen
Humor Fähigkeit, sich „von außen“ und relativierend zu betrachten	Hilfsbereitschaft Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten	Lernfähigkeit Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen	Ganzheitliches Denken Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln	Optimismus Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln	Soziales Engagement Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln	Ergebnisorientiertes Handeln Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln	Zielorientiertes Führen Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren
Mitarbeiterförderung Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern	Delegieren Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen	Disziplin Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln	Zuverlässigkeit Fähigkeit, zuverlässig zu handeln	Impulsgeben Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln	Schlagfertigkeit Fähigkeit, schlagfertig zu antworten	Beharrlichkeit Fähigkeit, beharrlich zu handeln	Konsequenz Fähigkeit, folgerichtig zu handeln
Konfliktlösungsfähigkeit Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln	Integrationsfähigkeit Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken	Akquisitionstärke Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu werben	Problemlösungsfähigkeit Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten	Wissensorientierung Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln	Analytische Fähigkeiten Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen	Konzeptionsstärke Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln	Organisationsfähigkeit Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
Teamfähigkeit Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten	Dialogfähigkeit Kundenorientierung Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen	Experimentierfähigkeit Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln	Beratungsfähigkeit Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten	Sachlichkeit Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln	Beurteilungsvermögen Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen	Fleiß Fähigkeit, konzentriert und unermüdet zu handeln	Systematisch-methodisches Vorgehen Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen
Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren	Kooperationsfähigkeit Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln	Sprachgewandtheit Fähigkeit, zu geschmeidigem Sprechhandeln	Verständnisfähigkeit Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen	Projektmanagement Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen	Folgebewußtsein Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu erkennen	Expertise Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln	Marktorientierung Fähigkeit, sich Marktkennnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
Beziehungsmanagement Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten	Anpassungsfähigkeit Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen	Pflichtbewusstsein Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln	Gewissenhaftigkeit Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln	Lehrfähigkeit Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln	Fachliche Anerkennung Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen	Planungsfähigkeit Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln	Fachübergreifendes Verständnis Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln
S SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ				F FACH- UND METHODENKOMPETENZ			

Abbildung 19: KODE- Kompetenzatlas, Quelle: Heyse(2017), Onlinequelle [21.09.2021].

Auf eine Beschreibung aller 64 Kompetenzen wird an dieser Stelle verzichtet. Die Kompetenzen, welche für das Anforderungsprofil eines\*iner innovationsorientierten Einkäufer\*in notwendig sind werden am Ende dieser Arbeit erläutert.

<sup>155</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 28.

## 6 THEORETISCHE KOMPETENZENBETRACHTUNG

In diesem Kapitel werden die bereits in dieser Arbeit genannten, sowie weitere Kompetenzmodelle für den\*die Einkäufer\*in, den\*die Innovationsmanager\*in und für den Bereich des Innovation Driven Procurement zusammengefasst und analysiert. Dazu wurden dreizehn unterschiedliche Quellen aus den Bereichen der Einkaufsliteratur und der Literatur zum Thema Innovationsmanagement betrachtet und die jeweiligen Kompetenzen, basierend auf dem KODE® Modell nach Erpenbeck/Heyse identifiziert. Die Literatur, welche untersucht wurde, stammt aus Bibliotheken, Zeitschriften und Hochschulschriften. Bei den verwendeten Literaturquellen handelt es sich um fünf Quellen, welche dem Themenbereich Einkauf zuzuordnen sind, sieben Quellen fokussieren sich auf das Fachgebiet des Innovationsmanagements und eine Quelle beschäftigt sich mit den Kompetenzen eines\*einer Wirtschaftsingenieur\*in. Die untersuchte Literatur stammt aus den Jahren 1998 bis 2020.

### 6.1 Vorgehensweise

Für die Zusammenfassung der Kompetenzen wurde mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms die 64 Kompetenzen nach Erpenbeck/Heyse aufgelistet. Die Auflistung ist im Anhang ersichtlich. Da in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen für die Kompetenzen vorhanden sind, wurde mittels des Synonym-Atlas nach Heyse die entsprechenden Kompetenzen nach dem KODE® Modell zugeordnet.<sup>156</sup> Bei der Feststellung einer Übereinstimmung der Kompetenzen wurde diese im Tabellenkalkulationsprogramm vermerkt. Es sei anzumerken, dass die Anzahl der Nennung einer Kompetenz innerhalb einer Literaturquelle nicht betrachtet wurde. Die Kompetenz gilt als angegeben, sobald diese einmal in der Quelle genannt wurde. Nach Abschluss der Literaturrecherche wurden die Nennungen der Kompetenzen mittels der quantitativen Datenerhebungsmethode des Zählens ausgewertet. Dies ist möglich, da die Kompetenzen exakt definiert sind.<sup>157</sup> Es wurden die Nennungen der Kompetenzen für die Fachgebiete Einkauf und Innovationsmanagement summiert und eine absteigende Reihung, beginnend mit der meistgenannten Kompetenz durchgeführt. Ergänzend enthält die Tabelle (siehe Anhang) der genannten Kompetenzen den Wert für die relative Nennung und die Zuordnung der Grundkompetenzen nach Heyse.

### 6.2 Interpretation der Literaturuntersuchung

Das Ergebnis der Auswertung ist in der Tabelle 5 ersichtlich. Die Tabelle 5 stellt die Teilkompetenzen, deren Zugehörigkeit zu den Grundkompetenzen, die absolute Nennung in der Literatur, sowie die relative Nennung bezogen auf die Probenanzahl von 13 Quellen. Im Zuge der Auswertung der 13 Quellen konnte für 15 Kompetenzen keine Übereinstimmung mit den Kompetenzanforderungen aus der Literatur gefunden werden. Die Kompetenzen, welche nicht genannt wurden, lauten: Loyalität, Schlagfertig, Akquisitionsstärke, Einsatzbereitschaft, Ergebnisorientiertes Handeln, Gestaltungsfähigkeit,

---

<sup>156</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 28.

<sup>157</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 139 – 140.

## Theoretische Kompetenzenbetrachtung

Hilfsbereitschaft, Humor, Impulsgeben, Konzeptionsstärke, Pflichtbewusstsein, Sachlichkeit, Soziales Engagement, Verständnisfähig und Werteorientiert.

Reihung	Kompetenz	Grundkompetenzen	Nennungen	
			Anzahl der absoluten Nennungen	relative Nennung [%]
1	Kommunikationsfähigkeit	S	12	92,31%
2	Fachwissen	F	10	76,92%
3	Innovationsfähigkeit	A/P	10	76,92%
4	Teamfähigkeit	S/P	7	53,85%
5	Systematisch- methodisches Vorgehen	F/A	7	53,85%
6	Fächerübergreifende Kenntnisse	F	6	46,15%
7	Problemlösungsfähigkeit	S/A	6	46,15%
8	Selbstmanagement	P/A	6	46,15%
9	Mobilität	A/P	6	46,15%
10	Projektmanagement	F/S	6	46,15%
11	Konfliktlösungsfähigkeit	S/P	5	38,46%
12	Lehrfähigkeit	F/S	5	38,46%
13	Zielorientiertes Führen	A/F	5	38,46%
14	Beratungsfähigkeit	S/A	5	38,46%
15	Beziehungsmanagement	S	5	38,46%
16	Integrationsfähigkeit	S/P	5	38,46%
17	Marktkenntnisse	F	5	38,46%
18	Offenheit für Veränderungen	P/A	5	38,46%
19	Planungsverhalten	F	5	38,46%
20	Lernfähigkeit	P/F	4	30,77%
21	Entscheidungsfähigkeit	A/P	4	30,77%
22	Konsequenz	A/F	4	30,77%
23	Analytische Fähigkeiten	F/P	3	23,08%
24	Belastbarkeit	A/P	3	23,08%
25	Kooperationsfähigkeit	S	3	23,08%
26	Schöpferische Fähigkeit	P/A	3	23,08%
27	Eigenverantwortung	P	2	15,38%
28	Sprachgewandtheit	S/F	2	15,38%
29	Anpassungsfähigkeit	S	2	15,38%
30	Dialogfähigkeit/Kundenorientierung	S/P	2	15,38%
31	Experimentierfähigkeit	S/A	2	15,38%
32	Mitarbeiter*innenförderung	P/S	2	15,38%
33	Organisationsfähigkeit	F/A	2	15,38%
34	Glaubwürdigkeit	P	1	7,69%
35	Initiative	A	1	7,69%
36	Wissensorientierung	F/P	1	7,69%
37	Ausführungsbereitschaft	A	1	7,69%
38	Beharrlichkeit	A/F	1	7,69%
39	Beurteilungsvermögen	F/P	1	7,69%
40	Delegieren	P/S	1	7,69%
41	Disziplin	P/F	1	7,69%
42	Fachliche Anerkennung	F/S	1	7,69%
43	Fleiß	F/A	1	7,69%
44	Folgebewusstsein	F/S	1	7,69%
45	Ganzheitliches Denken	P/F	1	7,69%
46	Gewissenhaftigkeit	S/F	1	7,69%
47	Optimismus	A/S	1	7,69%
48	Tatkraft	A	1	7,69%
49	Zuverlässigkeit	P/F	1	7,69%

Tabelle 5: Reihung der Kompetenzen für den Einkauf und das Innovationsmanagement, Quelle: Eigene Darstellung

Für die weitere Analyse der Auswertung werden nur die Kompetenzen herangezogen, welche in der Literatur eine relative Nennung von mindestens 33,33% erreicht haben. In dieses Schema fallen die Kompetenzen bis inklusive Rang Nummer 19.

Die 19 verbliebenen Kompetenzen werden nun in die vier Grundkompetenzen nach *Heyse* gegliedert. Das Ergebnis dieser quantitativen Erhebung lässt sich in der Tabelle Nr. 5 ablesen. Die meisten Teilkompetenzen mit je sieben Nennungen gehören der Fach- und Methodenkompetenz, wie der Sozial-kommunikativen Kompetenzen an.

Grundkompetenz	Anzahl der Nennung der Teilkompetenzen
Personale Kompetenz (P)	2
Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)	3
Sozial-kommunikative Kompetenz (S)	7
Fach- und Methodenkompetenz (F)	7

Tabelle 6: Gliederung der Teilkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung

Basierend auf dieser Literaturerhebung kann davon ausgegangen werden, dass ein\*eine Einkäufer\*in im Innovation Driven Procurement über sozial- kommunikative Kompetenzen, wie auch über Fach- und Methodenkompetenzen verfügen muss. Eine weitere Tatsache, welche sich aus dieser Literaturstudie ergibt, ist, dass die personalen Kompetenzen mit nur zwei Nennungen und die Aktivitäts- und Handlungskompetenzen mit drei Nennungen keine große Rolle das Innovation Driven Procurement darstellen. Findet eine Betrachtung auf der Ebene der Teilkompetenzen statt so lässt sich erkenne, dass die Kommunikationsfähigkeit, welche der sozial- kommunikativen Grundkompetenzen zuordbar ist, mit 12 Nennungen die wichtigste Kompetenz im Innovation Driven Procurement darstellt. Dies ergibt einen relativen Wert von 92,31%. Dass die Kompetenz der Kommunikationsfähigkeit einen solch hohen Stellenwert hat, ist plausibel, denn ein\*eine Einkäufer\*in im Innovation Driven Procurement muss mit externen Partnern\*innen, den Lieferanten\*innen in Kontakt treten und Verhandlungen führen.<sup>158</sup> Die beiden nachfolgenden Kompetenzen, das Fachwissen und die Innovationsfähigkeit, liegen mit jeweils zehn absoluten Nennungen und einer relativen Bewertung von 76,92% ex aequo auf dem zweiten Rang. Es ist zu beachten, dass die Teilkompetenz der Innovationsfähigkeit zur Grundkompetenz der Aktivitäts- und Handlungskompetenz, welche mit nur drei Nennungen vertreten ist gehört. Es gilt daher die Ergebnisse der Gliederung nach den Grundkompetenzen kritisch zu hinterfragen, denn eine wesentliche Kompetenz, die Innovationsfähigkeit, würde bei einer Betrachtung der Grundkompetenzen mit den meisten Nennungen nicht weiter berücksichtigt werden. Gerade die Innovationsfähigkeit stellt eine Basisanforderung für Mitarbeiter\*innen im Bereich des Innovationsmanagements dar.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Kober (2018), S. 55.

<sup>159</sup> Vgl. Kaschny/Schlegl (2014), S. 83.

### 6.3 theoretisches Kompetenzprofil

Als eines der Ziele dieser Arbeit ist die Entwicklung eines theoretischen Kompetenzprofils für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in festgelegt. Das theoretische Kompetenzprofil gibt an, welche Kompetenzen aus Sicht der Literatur für den Einkauf im innovationsorientierten Umfeld notwendig sind. Da dieses theoretische Profil auf eine reelle Person umgelegt werden soll, ist eine Reduzierung der Anzahl der Kompetenzen für dieses Profil als notwendig zu erachten. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine Person all diese Kompetenzen erfüllt. Daher gilt die Annahme, dass Kompetenzen, welche eine relative Nennung größer 50% haben, in dieses Profil aufzunehmen sind. Die folgenden Kompetenzen erfüllen diesem Anspruch:

- Kommunikationsfähigkeit
- Fachwissen
- Innovationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Systematisch-methodisches Vorgehen

Diese Fokussierung ermöglicht die theoretische Betrachtung der genannten Kompetenzen.

Die Kommunikationsfähigkeit ist nach *Erpenbeck/Heyse* eine wichtige Anforderung an die Mitarbeiter\*innen hinsichtlich der Fähigkeit, Gespräche oder Verhandlungen mit einer oder mehreren Personen führen zu können, sodass die Ergebnisse für beide Gesprächspartner vertretbar sind. Dies wird erreicht, wenn eine Person offen auf andere zugeht und auf den Gesprächspartner eingehen kann.<sup>160</sup> Eine weitere Beschreibung der Kommunikationsfähigkeit nach *Klei/Bethke* bezeichnet die Kommunikationsfähigkeit als die Fähigkeit, Informationen sachlich, der Zielgruppe gerecht weiterzugeben. Es ist zu beachten, dass Kommunikation nicht nur verbal, sondern auch visuell über die Körpersprache stattfindet.<sup>161</sup> Die Kommunikationsfähigkeit beschäftigt sich mit der Interaktion mit anderen Personen. Dies stellt einen guten Übergang zu einer weiteren Kompetenz, der Teamfähigkeit dar. Die Teamfähigkeit beschreibt die Bereitschaft, in einer Gruppe mit anderen Personen arbeiten zu können und sich in diese Gruppe aktiv einzubringen. Eine wesentliche Befähigung ist die Akzeptanz anderer Meinungen und deren offene Diskussion innerhalb der Gruppe. Der Kompetenz der Teamfähigkeit wird auch die Fähigkeit der Gestaltung von neuen Gruppen aus unterschiedlichen Personen zugeschrieben.<sup>162</sup> Eine Gruppe, zusammengesetzt aus unterschiedlichen Persönlichkeiten, fördert die Generierung neuer Ideen. Die Innovationsfähigkeit beschreibt das Können, kreative Ideen oder Lösungen bezogen auf die aktuelle Situation zu generieren, diese hinsichtlich der Umsetzbarkeit zu bewerten und gegebenenfalls auch umzusetzen. Personen mit einer hohen Innovationsfähigkeit verfügen über einen guten Marktüberblick und sind unkonventionellen Lösungen nicht abgeneigt.<sup>163</sup> Auf der persönlichen Ebene bedeutet

---

<sup>160</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 65.

<sup>161</sup> Vgl. Bethke/Klein (2020), S.143.

<sup>162</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 92.

<sup>163</sup> Vgl. Bethke/Klein (2020), S.139.

Innovationsfähigkeit die positive Einstellung gegenüber Neuem und Unbekanntem.<sup>164</sup> Der zuvor genannte Marktüberblick könnte zur Einschätzung neuer Produkte oder Ideen ein spezifisches Fachwissen voraussetzen. Nach *Erpenbeck/Heyse* handelt es sich bei dem Fachwissen um die Qualifikationen, welche bei der Aufbereitung von Informationen und Argumentationen für Entscheidungen oder Empfehlungen einzusetzen sind. Das Fachwissen ist nicht generalisierbar. Je nach Unternehmensbereich und Branche gibt es spezifisches Detailwissen, wie Technologiewissen, Produktkenntnisse oder aber auch Fachwissen in Methoden und Prozesse betreffend, welche in der Praxis angewendet werden können.<sup>165</sup> Methoden und Prozesse sind Abläufe und beschreiben die Art und Weise, wie Tätigkeiten oder Aufgaben zu erledigen sind, damit ein bestimmtes Ziel erreicht wird. Für diesen Bereich findet sich im Kompetenzmodell die Kompetenz des systematisch-methodischen Vorgehens. Diese Kompetenz spiegelt sich in der Eingrenzung von Risiken und der Lösung von komplexen Aufgabenstellungen oder Problemen in der Abarbeitung von kleinen Aufgabenpaketen wider.<sup>166</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich trotz der Zugehörigkeit zur Einkaufsorganisation der innovationsorientierte Einkauf in engen wesentlichen Faktoren von der herkömmlichen Einkaufstätigkeit unterscheidet. Im Besonderen ist hier die Betrachtung der Kosten und der Lieferant\*innen zu erwähnen. Die Kosten und die Lieferant\*innenqualifizierung erfahren im innovationsorientierten Einkauf nicht dieselbe Priorisierung wie im klassischen Einkauf. Der Fokus liegt auf der Produkt- und Technologieinnovation und wie diese dem Unternehmen nutzen.

Der Praxisteil dieser Arbeit verfolgt das Ziel, das theoretische Kompetenzprofil zu überprüfen und ein Anforderungsprofil für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in zu erstellen.

---

<sup>164</sup> Vgl. *Erpenbeck/Heyse* (2007), S. 63.

<sup>165</sup> Vgl. *Erpenbeck/Heyse* (2007), S. 52.

<sup>166</sup> Vgl. *Erpenbeck/Heyse* (2007), S. 90.

## 7 PRAKTISCHER TEIL EINLEITUNG

Basierend auf den Erkenntnissen der theoretischen Untersuchung dieser Masterarbeit folgen nun die praktische Überprüfung und die Erstellung eines Anforderungsprofils. Für die praktische Untersuchung wird ein mehrstufiges Untersuchungsdesign als methodischer Forschungsansatz angewendet. Der Untersuchungsansatz der Exploratory Sequential Mixed Methode integriert qualitative- und quantitative Forschung, welche sich in einer Vor- und Hauptstudie widerspiegelt. Nach *Bortz/Döring* wird zwischen zwei Voruntersuchungen unterschieden. Die instrumentelle Voruntersuchung, auch Pretest genannt, dient der Überprüfung des Untersuchungsablaufes. Als zweite Art einer Voruntersuchung wird die inhaltliche Voruntersuchung genannt, auf welche nun weiter eingegangen wird. Die inhaltliche Voruntersuchung verfolgt das Ziel, dass bereits eine Theorie gebildet wird. Somit dient diese Untersuchung nicht wie die instrumentelle Voruntersuchung der Überprüfung der Funktionsfähigkeit, sondern der Steigerung der externen Validität. Aufbauend auf dieser Vorselektion werden qualitative Interviews durchgeführt, damit die Fragen für die quantitative Untersuchung mittels Fragebogens erstellt werden können. Zur Validierung der Ergebnisse findet ein Abgleich mit den Auswertungen von Stellenanzeigen im Bereich Einkauf und Innovationsmanagement statt. Abschließend werden die Ergebnisse interpretiert und die Forschungsfrage anhand eines Anforderungsprofils beantwortet.

## 8 EMPIRIE

Im Zuge des praktischen Teiles dieser Masterarbeit werden die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil empirisch überprüft. Das Wort Empirie wird aus dem Altgriechischen abgeleitet und bedeutet Erfahrung. Die empirische Forschung befasst sich mit der systematischen Erfassung von Daten und deren Vergleich mit zuvor generierten theoretischen Annahmen.<sup>167</sup> Diese Annahmen, die auch Hypothesen genannt werden, sind abgeleitete Konsequenzen, welche basierend auf theoretischen Aussagen erstellt wurden. Die Hypothese ist eine Prognose eines Ergebnisses mit der Randbedingung, dass die Ableitung aus der Theorie in der Realität eintritt. In der Empirie gilt es nun, diese Hypothese mittels realer Beobachtungen zu bestätigen oder zu widerlegen.<sup>168</sup> Dies bedeutet nach *Bortz/Döring*, dass Ausschnitte der Realität, welche für die Untersuchung von Interesse sind, zu beschreiben und oder abzubilden sind.<sup>169</sup> Ein wesentliches Kriterium einer empirischen Untersuchung ist die objektive Betrachtung einer Fragestellung. Es muss sichergestellt sein, dass die Untersuchung nachvollziehbar und unabhängig von Interessen und Neigungen der forschenden Person durchgeführt wird.<sup>170</sup> Daher ist für die empirische Untersuchung eine systematische Datenerhebung von Nöten. Der Zugang zu dieser Datenerhebung kann qualitativ oder quantitativ erfolgen. Der quantitative Zugang verfolgt das Ziel, dass mittels repräsentativ erhobener Daten, welche statistisch ausgewertet werden, die objektiven Aussagen hinsichtlich der Hypothesenüberprüfung generiert werden. Demgegenüber steht die qualitative Untersuchung, die das Ziel verfolgt, einen bestimmten Sachverhalt einer differenzierten und detaillierteren Forschung zu unterziehen. Die qualitative Forschung legt den Fokus nicht wie die quantitative Forschung auf die statistische Repräsentativität, sondern auf den Inhalt der Ergebnisse.<sup>171</sup> Nach der Meinung von *Raithel* verfolgt die qualitative Forschung den Ansatz des Verstehens und die quantitative Forschung versucht Wirklichkeiten zu erklären.<sup>172</sup>

Für das Verständnis der empirischen Forschung ist es wichtig, das Konzept der Messung im Zusammenhang mit der Empirie zu betrachten. Als kritischer Aspekt der empirischen Forschung sei anzumerken, dass immer nur eine Teilmenge betrachtet wird, um per Induktion auf die Allgemeinheit zu schließen. Die Gewinnung von allgemein gültigen Aussagen basierend auf einzelnen Erfahrungen führt zu diesem Induktionsproblem. Daher ist anzunehmen, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht immer und überall ihre Gültigkeit besitzen.<sup>173</sup>

Wie in der Abbildung 3 bezüglich des praktischen Forschungsdesigns dargestellt, erfolgt die empirische Untersuchung in dieser Arbeit sequenziell mittels qualitativer und quantitativer Methoden. Folgend werden diese beiden Arten einer Untersuchung beschrieben.

---

<sup>167</sup> Vgl. *Atteslander* (2010), S. 4.

<sup>168</sup> Vgl. *Eisend/Kuß* (2021), S.160 – 161.

<sup>169</sup> Vgl. *Bortz/Döring* (2006), S. 138.

<sup>170</sup> Vgl. *Atteslander* (2010), S. 6.

<sup>171</sup> Vgl. *Misoch* (2019). S. 1 – 2.

<sup>172</sup> Vgl. *Raithel* (2008), S. 11.

<sup>173</sup> Vgl. *Raithel* (2008), S. 12.

## 8.1 Quantitative Untersuchung

Die quantitative Forschung verfolgt das Ziel, mittels explorativer, deskriptiver und deduktiver Ausrichtung ein Forschungsfrage zu beantworten. Dabei stehen numerische Daten zur Lösung der Frage zur Verfügung.<sup>174</sup> Diese numerischen Daten werden mittels Stichproben in größerer Anzahl gesammelt und ausgewertet. Je nach Art der Untersuchung können unterschiedliche Methoden zur Erhebung der Daten verwendet werden. Als Beispiel für numerische Daten können technische Messreihen (z.B. Temperaturmessungen) oder auch Befragungen mittels numerischer Bewertungen genannt werden. Die Anzahl der Stichproben und deren Repräsentativität hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Es gilt nicht automatisch, dass eine Untersuchung an Güte gewinnt, wenn die Anzahl der Stichproben steigt. Wichtiger ist in diesem Fall die Repräsentanz der Stichprobe. Dies bedeutet, dass die Auswahl der Probanden\*innen einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis der Untersuchung hat. Weitere limitierende Faktoren, welche im Zuge einer quantitativen Untersuchung auftreten, sind der zeitliche Faktor, also in welchem Zeitraum die Untersuchung durchgeführt werden soll, und das Budget, das für die Untersuchung zur Verfügung gestellt wird. Je größer die Stichprobenanzahl desto höher sind die Kosten und der zeitliche Aufwand.<sup>175</sup> Zusammenfassend lässt sich die quantitative Untersuchung durch die folgenden Leitgedanken nach *Flick* beschreiben:<sup>176</sup>

- Standardisiertes Vorgehen
- Naturwissenschaftliche Exaktheit
- Isolierung von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen
- Messbarkeit und Quantifizierung, Häufigkeit und Verteilung von Phänomenen
- Aufstellen allgemein gültiger Gesetze
- Kontrollierbarkeit und Objektivität

Als Beispiel für eine quantitative Untersuchung sind Onlinebewertungen von Restaurants anzusehen. Über diverse Plattformen können Besucher\*innen das Restaurant bewerten. Wird nur eine Bewertung in Punkten oder Sternen durchgeführt, handelt es sich um eine quantitative Bewertung.

## 8.2 Qualitative Untersuchung

Die qualitative Forschung basiert auf einer Erfahrungsqualität, welche in verbalen Daten vorliegt. Dies unterscheidet die qualitative Forschung von der numerisch quantitativen Forschung. Die qualitative Forschung betrachtet den Sinn oder die subjektive Sichtweise. Das Ziel einer qualitativen Untersuchung ist das Verstehen einer bestimmten Thematik. Die qualitativen Daten liegen in der Form von Texten, aber unter anderem auch als Bilder, Filme oder Zeichnungen vor. Im Vergleich zur numerischen quantitativen Forschung beinhalten qualitative Aussagen einen höheren Informationsgehalt. Betrachtet man dasselbe Beispiel aus dem Kapitel der qualitativen Untersuchung hinsichtlich des Restaurants, dann erhält der\*die

---

<sup>174</sup> Vgl. Krol (2022), S. 13.

<sup>175</sup> Vgl. Möhring/Schlüzu (2010) S.37.

<sup>176</sup> Vgl. Flick (2012), S. 23f.

Forscher\*in weitere Informationen wie Begründungen, warum das Restaurant dem\*der Besucher\*in gefällt und möglicherweise Informationen, welche Verbesserungen für eine bessere Bewertung notwendig sind.<sup>177</sup> Nach Creswell lassen sich die Charakteristika einer qualitativen Untersuchung wie folgt darstellen:<sup>178</sup>

- Natürliche Umgebung  
Der\*Die Proband\*in befinden sich nicht in künstlichen Situationen wie Laboren, sondern an Orten, an denen die Proband\*innen das zu untersuchende Thema erleben. Der\*Die Forscher\*in erhält direkte Informationen aus dem Handeln und Verhalten der zu untersuchenden Person.
- Sammeln von eigenen Daten  
In der qualitativen Forschung werden die Daten und Informationen direkt von dem\*der Forscher\*in gesammelt.
- Unterschiedliche Datenquellen  
In der qualitativen Forschung werden mehrere Datenquellen betrachtet. So fließen Daten aus Beobachtungen, Interviews, Dokumenten- und Textanalysen oder auch audiovisuelle Informationen anstelle von einer einzigen Datenquelle in die Untersuchung ein.
- Induktive und deduktive Analyse  
Zuerst werden Daten induktiv erhoben, um diese in weiterer Folge deduktiv auf den Bedarf von zusätzlichen Informationen zu prüfen.
- Bedeutung der Teilnehmer\*innen  
Im qualitativen Forschungsprozess fokussiert sich der\*die Forscher\*in darauf, die Meinung der Teilnehmer\*innen zu einem Problem oder Thema zu erfahren. Die Bedeutung bisheriger Arbeiten aus der Literatur oder die Meinung des\*der Forschenden finden in einer qualitativen Untersuchung keine Integration.
- Flexibles Design:  
Im Zuge des Forschungsprozesses ist die qualitative Forschung emergent. So kann sich der vorgesehene Forschungsplan aufgrund neuer Erkenntnisse ändern.

Die durch eine Befragung generierten Daten sind Texte, bei welchen es sich um Abschriften von verbal getätigten Erzählungen oder Aussagen handelt, die im Zuge eines Interviews erzeugt wurden.<sup>179</sup> Diese offene Art der Befragung führt jedoch zu einem erhöhten Aufwand bei der Durchführung sowie bei der Auswertung der Daten. Es ist davon auszugehen, dass jede der befragten Personen eine individuelle Antwort auf die Fragestellung geben wird. Daher sind diese Daten schwieriger zu vergleichen. Damit diese unstrukturierten Daten ausgewertet werden können, sind interpretative Verfahren anzuwenden. Die interpretativen Verfahren gliedern und strukturieren die qualitativen Daten und erlangen aus diesen aufbereiteten Daten die grundsätzliche Idee des\*der Befragten. Diese Idee lässt sich leichter weiterverarbeiten.<sup>180</sup> Bei dieser Interpretation ist darauf zu achten, dass es sich nicht um eine spontane

---

<sup>177</sup> Vgl. Helfferich (2011), S. 21 - 22.

<sup>178</sup> Vgl. Creswell (2014), S. 206 - 207.

<sup>179</sup> Vgl. Helfferich (2011), S. 24.

<sup>180</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 296 - 297.

Beurteilung des Inhaltes handelt. Die persönliche Meinung des Forschers\*der Forscherin darf sich nicht im Text widerspiegeln. Mit einer systematischen Untersuchung des Textes soll eine nachvollziehbare Interpretation ermöglicht werden.<sup>181</sup> Eine mögliche Methode, um dies in dieser Arbeit sicherzustellen, ist die Auswertung der qualitativen Daten mittels der Kategorienbildung. Bei der Kategorienbildung werden die Daten anhand von festgelegten Mustern kategorisiert und ausgewertet. Zwei Möglichkeiten stehen zur Bildung der Kategorien zur Verfügung: die deduktive und die induktive Kategoriendefinition. Die induktive Vorgehensweise leitet die Kategorien direkt aus dem zu untersuchenden Material ab. Hingegen werden bei der deduktiven Kategoriendefinition die Kategorien durch Überlegungen aus Voruntersuchungen entwickelt.<sup>182</sup> Da sich die Daten für die qualitative Inhaltsanalyse aus den Leitfadeninterviews mit den Experten\*Expertinnen zusammensetzen, kann die Kategorisierung basierend auf den Fragen laut Interviewleitfaden erfolgen. Somit handelt es sich bei der Analysemethode um eine deduktive Vorgehensweise.

Bei den Arten eines Interviews kann wie in der Abbildung 20 ersichtlich zwischen wenig strukturierten, teilstrukturierten und stark strukturierten Interviewformen unterschieden werden. Neben der Art der Strukturierung wird auch die Art der Kommunikation dargestellt. Diese kann mündlich oder schriftlich erfolgen. In dieser Arbeit wird der Fokus auf die mündliche Kommunikationsart gelegt. Laut *Atteslander* ist jedes Interview nach den zuvor genannten Strukturierungsformen einzuteilen, denn jedes Interview verfügt über eine minimale Strukturierung. Bei dieser minimalistischen Art der Strukturierung arbeitet der\*die Untersucher\*in ohne Fragebogen oder Leitfaden. Dies ermöglicht dem\*der Forscher\*in einen hohen Freiheitsgrad hinsichtlich der Interviewführung und je nach Gegebenheit auf den\*die Interviewpartner\*in eingehen zu können. Bei dieser Art der Interviewführung besteht die Gefahr, dass von den Forschenden unterschiedliche Fragen an die Interviewpartner\*innen gestellt werden, was die Vergleichbarkeit der Aussagen erschwert.

Kommunikationsart	Kommunikationsform			
	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
mündlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelle Gespräche</li> <li>• Experteninterview</li> <li>• Gruppendiskussionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfadengespräch</li> <li>• Intensivinterview</li> <li>• Gruppenbefragung</li> <li>• Expertenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelinterview</li> <li>• Gruppeninterview</li> <li>• Panelbefragung</li> </ul>	mündlich und schriftlich kombiniert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergänzungsbefragung</li> <li>• Ankündigung eines Fragebogens</li> <li>• Überbringung des Fragebogens</li> </ul>
schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informelle Anfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertenbefragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postalische Befragung</li> <li>• persönliche Verteilung und Abholung</li> <li>• Gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen</li> <li>• Panelbefragung</li> </ul>	

Abbildung 20: Befragungstypen, Quelle: Atteslander (2010), S. 133 (leicht modifiziert)

<sup>181</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 334 – 335.

<sup>182</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 85.

### 8.2.1.1 Leitfadeninterview

Als spezielle Art eines Interviews sei das Leitfadeninterview genannt. Diese Art eines Interviews findet eine weite Verbreitung und beinhaltet als Besonderheit einen Leitfaden, welcher als Basis für die Durchführung des Interviews sowie der Datenerhebung dient. Der Leitfaden ermöglicht es durch z.B. einheitliche Fragen die Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar zu machen. Obwohl die Befragung in einem Leitfadeninterview standardisiert abläuft, bleibt genügend Spielraum in der Befragung, um auf individuelle Situationen und neue Fragenstellungen eingehen zu können.<sup>183</sup> Diese Art des Interviews wird auch als semi-strukturierte Erhebungsform bezeichnet. Das Leitfadeninterview bezieht die gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Untersuchung mit ein, um die theoretisch generierten Hypothesen zu überprüfen. Wie ein Leitfaden auszusehen hat, ist in der Literatur nicht näher definiert. Es gilt jedoch, dass die Strukturierung des Interviews von dem\*der Untersuchenden ausgeht und nicht so abläuft wie bei einem narrativen Interview, bei welchem die zu interviewende Person den Verlauf des Interviews vorgibt.<sup>184</sup>

### 8.2.1.2 Experteninterview

Bei der Form des Experten\*inneninterviews handelt es sich um eine spezialisierte Methode des Leitfadeninterviews, bei welcher sich die Gruppe der Interviewpartner\*innen auf Experten und Expertinnen aus einem definierten Fachbereich beschränkt. Die Begrifflichkeit des\*der Experten\*in wird aus dem lateinischen Sprachgebrauch von *expertus* abgeleitet, was als erprobt oder bewährt zu interpretieren ist.<sup>185</sup> Diese sprachliche Translation geht einher mit der Definition, welche im Duden zu finden ist, welche eine\*n Experten\*in als einen\*eine Sachverständige\*n, einen Fachmann/eine Fachfrau oder einen\*eine Kenner\*in in einem oder mehreren Bereichen definiert.<sup>186</sup> In weiterer Folge ist die Frage zu beantworten, wie ein\*eine Experte\*in zu definieren ist. Eine Möglichkeit der Quantifizierung eines\*einer Experten\*in stellte in der Vergangenheit die gerichtlich verliehene Bezeichnung des\*der Sachverständigen. Der Nachweis über spezielle Ausbildungen oder zertifizierte Kenntnisse können auch als Nachweis einer Expertise angesehen werden. Durch diese Nachweise sind dem\*der Experten\*in spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten zuzuschreiben, welche zu einem Spezialwissen in einem bestimmten Bereich führen. Neben der Erlangung des Wissens und der Fähigkeiten muss ein\*eine Expertin diese erlangten Kenntnisse auch anwenden können, um einen ausreichenden Grad an Professionalität zu erreichen.<sup>187</sup> Werden die Aspekte des Wissens und dessen Anwendung miteinander in Bezug gebracht, so kann der\*die Experte\*in als Person verstanden werden, welche basierend auf deren spezifischen Erfahrungen aus der Praxis konkrete Probleme erkennen und für diese Problemstellung potenzielle Lösungsansätze generieren kann.<sup>188</sup> Der\*Die Experte\*in verfügt daher über Wissen und Kenntnisse, die nicht als selbstverständlich gelten

---

<sup>183</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 314.

<sup>184</sup> Vgl. Misoch (2019), S. 65.

<sup>185</sup> Vgl. Bogner (2014), S. 9.

<sup>186</sup> Vgl. Duden

<sup>187</sup> Vgl. Hitzler (1994), S. 14 -15.

<sup>188</sup> Vgl. Bogner (2014). S. 13.

dürfen.<sup>189</sup> Beschäftigt man sich mit der Begrifflichkeit der\*des Experten\*in, so drängt sich die Frage der Abgrenzung zu einem\*einer Spezialisten\*in auf. Das Wörterbuch Duden beschreibt den\*die Spezialisten\*in als eine Person, welche über spezielle Kenntnisse in einem definierten Fachgebiet verfügt.<sup>190</sup> Werden die Definitionen für einen\*eine Spezialisten\*in mit denen eines\*einer Experten\*in verglichen, so ist erkennbar, dass der\*die Experte\*in über zusätzliche Erfahrungen aus der Praxis verfügt.

---

<sup>189</sup> Vgl. Hitzler (2014), S. 26.

<sup>190</sup> Vgl. Duden

## 9 DURCHFÜHRUNG DER VORUNTERSUCHUNG

In diesem Kapitel wird die Planung und die Durchführung der sequenziellen Voruntersuchung näher erläutert. Um die Anzahl der Kompetenzen nach dem KODE® Modell einzugrenzen, wurden zehn Personen hinsichtlich deren Meinung der Wichtigkeit der zu untersuchenden Kompetenzen befragt. Anschließend an die Befragung wurden weitere Details mittels Leitfadeninterviews erhoben. Dabei ist zu erwähnen, dass es sich nicht um eine qualitative Umfrage im engeren Sinne handelt, sondern um eine Vorstudie zur Steigerung der externen Validität. Unter der Validität wird die Gültigkeit einer Untersuchung verstanden.<sup>191</sup> Hinsichtlich der Gültigkeit der Untersuchungsbefunde gibt es zwei Arten der Validität, die interne und die externe Validität. Von einer intern validen Untersuchung wird gesprochen, wenn deren Ergebnisse eindeutig interpretierbar sind. Bei steigender Anzahl von Alternativergebnissen sinkt die interne Validität. Bei der externen Validität handelt es sich um die Güte der Natürlichkeit einer Untersuchung. Eine niedrige externe Validität entsteht durch unnatürliche Untersuchungsbedingungen und bei einer geringen Repräsentativität.<sup>192</sup> Es gilt daher, die richtigen Fragen an die geeignete Personengruppe zu stellen, damit eine Untersuchung als extern valide gilt. Damit in der Hauptstudie die richtigen Fragen gestellt werden können, müssen diese mittels der Voruntersuchung definiert werden.

### 9.1 Vorabbefragung

Bei der Vorabbefragung handelt es sich um eine Methode, die Kompetenzen, welche für den innovationsorientierten Einkauf von Bedeutung sind, einzugrenzen. Diese Eingrenzung wurde mittels Befragung von Expert\*innen durchgeführt. Es wird bewusst der Begriff der Vorabbefragung gewählt, da es sich um keine qualitative Untersuchungsform laut Definition handelt.

Bei der Auswahl der zu befragenden Personen wurde der Fokus auf Probanden mit industriellem Hintergrund gelegt. Dies ist erforderlich, da die Betrachtung des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*in einen starken Bezug auf die produzierende Industrie hat. Bei der großen Auswahl an unterschiedlichen Rollen in diesen Unternehmen ist eine Einschränkung der zu befragenden Positionen sinnvoll. In diesem Fall wurde eine Einengung auf die folgenden Unternehmensbereiche vorgenommen:

- Human Resources
- Projektmanagement
- Entwicklung/Konstruktion
- Sales
- Supply Chain Management

Es galt nun, potenzielle Interviewpartner\*innen aus diesen Bereichen zu finden. Es ist anzumerken, dass eine Kombination aus zwei Bereichen zulässig ist, da im Speziellen das Projektmanagement in unterschiedlichen Bereichen wie z.B. auch im Supply Chain Management Verwendung findet. Eine weitere

---

<sup>191</sup> Bortz/Döring (2006), S. 200.

<sup>192</sup> Bortz/Döring (2006), S. 53.

Möglichkeit, welche zu einer Kombination von zwei Unternehmensbereichen führt, ist der Umstand, dass in kleineren Unternehmen oftmals mehrere Bereiche von einer Person abgedeckt werden.

### **Durchführung der Interviews für die Vorabuntersuchung**

Die Interviews waren ursprünglich als persönliche Gespräche geplant, waren jedoch aufgrund der COVID19 Situation so nicht durchführbar. Deshalb wurde ein Großteil der Interviews mit dem audiovisuellen Dienst Microsoft Teams durchgeführt. Um die Qualität der Untersuchung sicherzustellen, ist es angebracht, die Unterschiede zwischen einem persönlichen Gespräch und einem digitalen audiovisuellen Gespräch zu betrachten.

Der Vorteil der Interviewführung mittels MS Teams liegt darin, dass ein Gesprächstermin flexibel angesetzt werden kann und ein direktes Zusammentreffen an einem Ort nicht nötig ist. Dies ist gerade in Zeiten der COVID19 Pandemie vorteilhaft und bringt die Möglichkeit, dass auch Interviewpartner\*innen, welche sich an einem weit entfernten Ort befinden, in die qualitative Studie ohne größere Aufwände inkludiert werden können. Neben der höheren Flexibilität bei der Planung des Interviews ergibt sich auch ein geringerer Zeitaufwand, da keine\*r der Interviewteilnehmer\*innen für das Interview an einen bestimmten Ort anreisen muss. Als Nachteil dieser Vorgehensweise kann die Anwendung der spezifischen Software genannt werden. Es ist notwendig, dass der Umgang mit dieser Software beherrscht wird. Des Weiteren können technische Probleme wie z.B. eine schlechte Internetverbindung oder Probleme bei der Audiowiedergabe auftreten. Der Umstand, dass sich der zu Interviewende in einer für ihn gewohnten Umgebung befindet, kann zum allgemeinen Wohlbefinden des Befragten positiv beitragen.

Die Probanden wurden per Microsoft Teams Einladung zum Interview gebeten. Nach kurzem Small-Talk wurde mit den Befragten die Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten besprochen und diese bei etwaigen Fragen genauer erklärt. Nach dieser Erklärung folgte der Start des Interviews, wobei die Interviewpartner\*innen darauf hingewiesen wurden, dass ab diesem Zeitpunkt das Interview aufgezeichnet wurde. Als Tonaufnahmegerät wurde der Audiorekorder Philips VoiceTracer DVT2810 verwendet.

### **Auswertung der Vorinterviews**

Die im Zuge der Vorinterviews erhobenen Informationen sind in weiterer Folge aufzuarbeiten, zusammenzufassen und zu analysieren. Im Zuge dieser Masterarbeit wurden 10 Personen zu dem Thema dieser Arbeit, dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in, mittels Interviewleitfaden befragt. Alle Daten der Befragten wurden anonymisiert und nur die wesentlichen Informationen, welche für die weitere Untersuchung notwendig sind, werden in dieser Arbeit publiziert.

Ausgehend vom Interviewleitfaden wurden die Teilnehmer\*innen mittels Auswahl- und Reihungsfragen, sowie mithilfe offener Fragen befragt. Bei den Auswahl- und Reihungsfragen mussten die Interviewpartner\*innen eine Auswahl von fünf Kompetenzen aus einer vorgegebenen Kompetenzliste vornehmen, um anschließend diese nach der Wichtigkeit der Kompetenzen zur jeweiligen Fragestellung zu reihen.

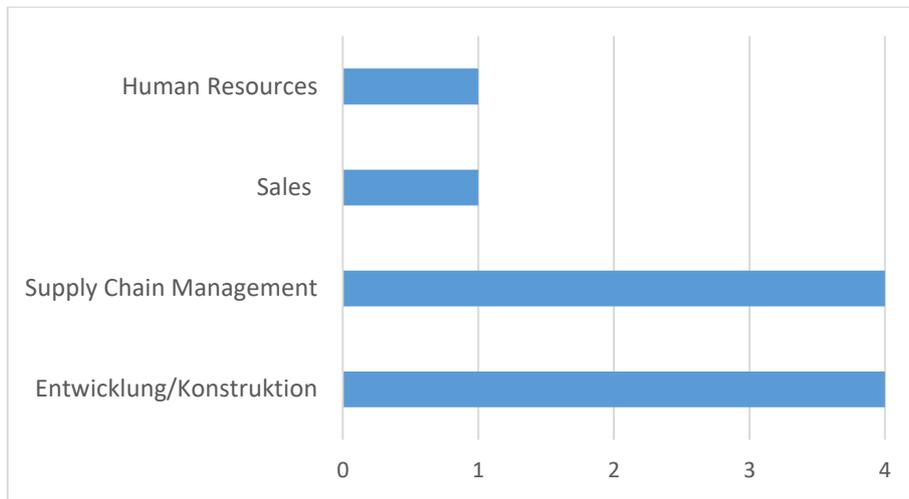


Abbildung 21: Voruntersuchung, Unternehmensbereiche der Befragten, Quelle: Eigene Darstellung.

Laut der Definition eines\*einer Experten\*in ist die praktische Erfahrung und Anwendungskompetenz eine wesentliche Qualifizierung für eben diesen. Die Probanden wurden bezüglich ihrer praktischen Erfahrung bezogen auf die aktuelle Rolle befragt.

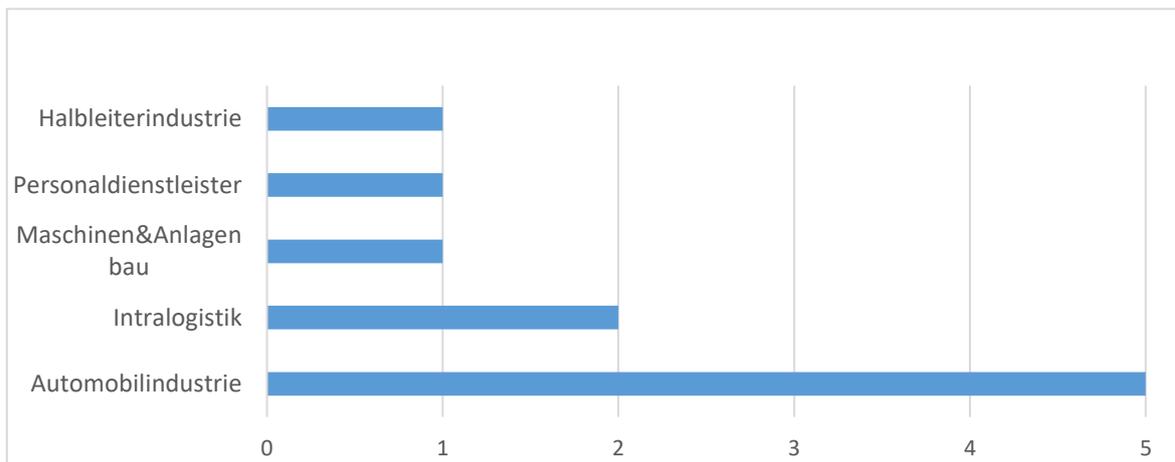


Abbildung 22: Voruntersuchung, Branchen der Befragten, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere Einteilung von Unternehmungen ist die Klassifizierung nach deren Größe basierend auf der Anzahl der Mitarbeiter\*innen, nach der Empfehlung der Europäischen Kommission. Nach dieser Einteilung existieren Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen. In der folgenden Tabelle ist die Klassifizierung dargestellt:

Bezeichnung	Anzahl der Mitarbeiter*innen	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	1 bis 9	≤ 2.000.000€	≤ 2.000.000€
Kleinunternehmen	10 bis 49	≤ 10.000.000€	≤ 10.000.000€
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 2.000.000€	≤ 43.000.000€
Großunternehmen	größer 250	> 50.000.000€	> 43.000.000€

Tabelle 7: Klassifizierung von Unternehmungen, Quelle: In Anlehnung an Europäischen Union Aktenzeichen K (2003) 1422

Neben der zuvor bereits angesprochenen Klassifizierung einer Unternehmung anhand der Anzahl der Mitarbeiter\*innen gibt es auch die Möglichkeit, dieses anhand des Umsatzes und der Bilanzsumme zu gliedern. Im Zuge dieser Untersuchung wurde nur die Anzahl der Mitarbeiter\*innen abgefragt.

Es ist ersichtlich, dass die Mehrheit von 8 Interviewpartner\*innen in Großunternehmen erwerbstätig ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmen aus den Bereichen der Automobilindustrie, der Intralogistik und des Anlagenbaus zur Erfüllung ihrer Leistungen eine hohe Anzahl an Mitarbeiter\*innen benötigen. Keiner der Interviewpartner\*innen war in einem Kleinst- oder Kleinunternehmen tätig.

Im Kapitel 8.2.1.2 Experteninterview wird erläutert, dass ein Experte über eine praktische Erfahrung in seiner beruflichen Rolle verfügen muss. Um die berufliche Erfahrung der Interviewpartner\*innen erheben zu können, wurden diese über die Dauer ihrer bisherigen Anstellungen in dem Bereich, in welchem die Interviewpartner\*innen aktuell arbeiten, befragt. Die Ergebnisse sind in der Tabelle 8 ersichtlich. Bei der Befragung ergab sich ein Minimum von 5,5 Jahren und eine Maximaldauer von 20 Jahren. Dies ergibt einen Mittelwert über alle Befragten von 11,25 Jahre, in welchem die Teilnehmer\*innen in der spezifischen Rolle auch unternehmensübergreifend tätig sind.

Testperson	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Berufserfahrung [Jahre]	8	7	20	10	12	5,5	17	16	7	10

Tabelle 8: Voruntersuchung, Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung.

Da sich diese Arbeit mit dem Thema Einkauf beschäftigt, wurden die Expert\*innen bezüglich ihrer Verbindung zur Einkaufsorganisation befragt. Diese Frage wurde bewusst offen gestaltet, da sich innerhalb einer Einkaufsorganisation unterschiedliche Funktionsbereiche befinden, mit denen die befragten Personen interagieren können.

Die Auswertung dieser Frage ergab, dass vier Personen als Einkäufer\*in tätig sind. Dies führt zu einer sehr engen Beziehung mit dem Thema Einkauf. Die Interviewpartner\*innen, welche im Bereich der Entwicklung und Konstruktion tätig sind, zeigen bei der Beantwortung der Frage nach den Verbindungen mit der Einkaufsorganisation unterschiedliche Interaktionen. So ist speziell im Bereich der Vorentwicklung eine sehr enge Abstimmung mit der Einkaufsorganisation notwendig, um frühzeitig mit den passenden Lieferant\*innen in Kontakt treten zu können. Diese Vorgehensweise wird auch „Early Supplier Involvement“ genannt. Durch die frühzeitige Einbindung der Lieferant\*innen soll sichergestellt werden, dass Entwicklungen auch industrialisierbar sind und dass die Kosten für das Endprodukt den Erwartungen des Marktes und der Kund\*innen entsprechen. Diese Verknüpfung von Technik und Einkauf kann als innovationsnahe angesehen werden und spiegelt die Funktion des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in wider. Eine weitere Kategorisierung der Verbindung zwischen Entwicklung/ Konstruktion und dem Einkauf stellt die klassische Tätigkeit der Beschaffung dar. So gab ein Teil der befragten Entwickler\*innen und Konstrukteur\*innen an, dass sich die Beziehung zur Einkaufsorganisation auf die Durchführung von Bestellanforderungen beschränkt. Es werden von den Entwickler\*innen und Konstrukteur\*innen spezifische Anforderungen an den Einkauf gestellt, welche von der Einkaufsorganisation bedient werden. Die Berufsgruppe des Personalmanagements steht bezüglich des Anwerbungsprozesses von Einkäufer\*innen mit der Einkaufsorganisation in Verbindung. Bezogen auf diese Masterarbeit nimmt das

Personalmanagement eine wesentliche Rolle ein. Es stellt den ersten Kontakt mit den potentiellen Einkäufer\*innen sicher und kann im Zuge der Personalbereitstellungsprozesses die für einen\*eine Einkäufer\*in notwendigen Kompetenzen bei den Bewerber\*innen prüfen.

Da sich diese Arbeit mit der Begrifflichkeit der Innovation beschäftigt, wurden die Interviewpartner\*innen befragt, wie sie den Begriff der Innovation persönlich interpretieren. Die theoretische Definition der Innovation findet sich im theoretischen Teil dieser Masterarbeit wieder.

### Ergebnisse der Kompetenzbefragung

Die Interviewpartner\*innen wurden bezüglich ihrer Meinung nach den für eine\*n Einkäufer\*in notwendigen Kompetenzen befragt. Dazu wurde ein aus 15 Kompetenzen bestehendes Kompetenzprofil erstellt, aus welchem die Befragten die nach ihrer Meinung fünf wichtigsten Kompetenzen auswählten. Die jeweiligen Kompetenzprofile wurden von der Literaturrecherche abgeleitet. Es handelt sich um die ersten 15 gereihten Kompetenzen aus der einkaufsspezifischen Literatur. Die Übersicht der Literatur ist im Anhang ersichtlich. Diese fünf Kompetenzen galt es nun nach der subjektiven Einschätzung der Experten\*innen nach deren Wichtigkeit von Platz 1 bis zu Platz 5 zu sortieren. Die Kompetenz, welche auf den ersten Platz gereiht wurde, gilt als die von dem\*der Experten\*in als wichtigste Kompetenz für einen\*eine Einkäuferin. Die weiteren Platzierungen verlieren an subjektiver Wichtigkeit. Für die qualitative Bewertung dieser Reihungen wurden für die jeweilige Platzierung ein Punktwert nach dem folgenden Punkteschlüssel vergeben:

- 1. Platz → 5 Punkte
- 2. Platz → 4 Punkte
- 3. Platz → 3 Punkte
- 4. Platz → 2 Punkte
- 5. Platz → 1 Punkt

Im Vergleich zur literarischen Untersuchung aus dem Theorieteil hat diese Methode den Vorteil, dass nicht nur die Nennung der Kompetenz berücksichtigt wird, sondern auch deren Gewichtung. In der Spalte Summe in der Tabelle 9 werden alle Einzelbewertungen der Probanden addiert und ergeben eine gewichtete Reihung aller Kompetenzen. Durch die Gewichtung der Kompetenzen ergibt sich im Vergleich zur bloßen Nennung der Kompetenzen eine Divergenz. So ist in der Tabelle 9 ersichtlich, dass die Kompetenz der Marktkenntnisse bei der alleinigen Betrachtung der Nennungen durch die Experten\*innen vor der Kenntnis der Kommunikationsfähigkeit gereiht ist. Eine sekundäre Klassifizierung stellt die Anzahl der Nennungen der Kompetenz auf den ersten Platz dar.

Kompetenzen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Summe	Anzahl der Nennungen	Anzahl 5 Punkte
Problemlösungsfähigkeit	3			4		5	1	4	4	4	25	7	1
Kommunikationsfähigkeit		2	4			4	2	5		5	22	6	2
Marktkenntnisse	4	1	5		4	1			1	2	18	7	1
Fächerübergreifende Kenntnisse			2	1	5			2	5		15	5	2
Teamfähigkeit		5		3	1			3	3		15	5	1
Fachwissen	1	4					4		2	1	12	5	0
Einsatzbereitschaft	5						5				10	2	2

Durchführung der Voruntersuchung

Systematisch-methodisches Vorgehen			3	5				1			9	3	1
Planungsverhalten	2	3					3				8	3	0
Innovationsfähigkeit				2	2	2					6	3	0
Verständnisfähig							3			3	6	2	0
Werteorientiert			1		3						4	2	0
Integrationsfähigkeit											0	0	0
Loyalität											0	0	0
Mobilität											0	0	0

Tabelle 9: Voruntersuchung, Ergebnis der Kompetenzbefragung Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei einer näheren Betrachtung der Reihung mittels der Anmerkungen der Interviewteilnehmer\*innen zeigt sich, dass mit der Problemlösungsfähigkeit die selbständige Suche nach Lösungen oder Alternativen speziell beim Nichtvorhandensein des benötigten Produktes gemeint ist. Der\*Die Einkäufer\*in soll autonom die Situation analysieren und lösen können. Bei Problemen in der Kommunikation kann es zu Missverständnissen kommen, welche zur Folge haben können, dass das benötigte Produkt nicht in dem gewünschten Umfang beschafft wird. Daher ist eine klare Kommunikation aus der Sicht der Befragten sehr wichtig. Eine Fähigkeit, welche der\*die Einkäufer\*in haben sollte, ist, dass für die Bedarfe die passenden Lieferant\*innen zur Verfügung stehen. Diese Fähigkeit wird mit der Kompetenz der Marktkenntnisse bedient. Die Auswertung der Kompetenzen eines\*einer Innovationsmanager\*in wurden in derselben Weise durchgeführt wie die Auswertung der Kompetenzen eines\*einer Einkäufer\*in. In diesem Fall stammen die Daten aus der im Anhang ersichtlichen Untersuchung der Literatur im Bereich des Innovationsmanagements. Betrachtet man das Ergebnis der gewichteten Auswertung, welche in der Tabelle 10 ersichtlich ist, so ist nach der Meinung der Befragten die Offenheit für Veränderungen die wichtigste Kompetenz eines Innovationsmanagers\*einer Innovationsmanagerin. Wird die Anzahl der Nennungen durch die Interviewpartner\*innen betrachtet, so wurde die Kommunikationsfähigkeit am öftesten genannt.

Kompetenzen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Summe	Anzahl der Nennungen	Anzahl 5 Punkte
Offenheit für Veränderungen	5	4	4				5		1	3	22	6	2
Kommunikationsfähigkeit	4	1	1	3				1	5	5	20	7	0
Innovationsfähigkeit	1		5		5		4	4			19	5	2
Fachwissen					1		3	5	3	4	16	5	1
Systematisch-methodisches Vorgehen	2	5	2			3	2			2	16	6	1
Projektmanagement				2	3	1		3	4		13	5	0
Konzeptionsstärke			3	5	2	2					12	4	1
Konsequenz		3		4				2		1	10	4	0
Verständnisfähig		2				5	1				8	3	1
Kooperationsfähigkeit					4					2	6	2	0
Beziehungsmanagement				1		4					5	2	0
Mobilität	3										3	1	0
Eigenverantwortung											0	0	0
Selbstmanagement											0	0	0
Werteorientierung											0	0	0

Tabelle 10: Voruntersuchung, Ergebnis Kompetenzbefragung Innovation, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der abschließenden Kompetenzerhebung liegt der Fokus auf dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde ein Kompetenzprofil basierend auf der Auswertung der Literaturrecherche erstellt. In diesem Kapitel gilt es nun die Hypothese aus dem theoretischen Teil mit der empirischen Untersuchung zu vergleichen.

Betrachtet man die Auswertung in der Tabelle 11, so wurde das systematisch-methodische Vorgehen als die wichtigste Kompetenz eines\*r innovationsorientierten Einkäufers\*in bestimmt. Da die Teilnehmer\*innen nur fünf Kompetenzen auswählen konnten, lag der Fokus auf die Nennung der aus Teilnehmer\*innen Sicht ausschlaggebend Kompetenzen. So ist der Stellenwert der Kompetenz der Teamfähigkeit im Vergleich zur theoretischen Untersuchung nicht vergleichbar, da diese Kompetenz als Basisanforderung gesehen wird.

Kompetenzen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Summe	Anzahl der Nennungen	Anzahl 5 Punkte
Systematisch-methodisches Vorgehen		5	4	4		4	4	1	1	2	25	8	1
Problemlösungsfähigkeit		4	2	2	2	5	1		5	3	24	8	2
Fachwissen	2	2			3		5	3	4	4	23	7	1
Innovationsfähigkeit			5	5	5		2	5			22	5	4
Kommunikationsfähigkeit		3	1			3	3	4	3	5	22	7	1
Ausführungsbereitschaft	4			3		1					8	3	0
Folgebewusstsein	3		3		1						7	3	0
Glaubwürdigkeit	5			1						1	7	3	1
Kooperationsfähigkeit					4				2		6	2	0
Organisationsfähigkeit	1					2		2			5	3	0
Teamfähigkeit		1									1	1	0
Disziplin											0	0	0
Konsequenz											0	0	0
Mobilität											0	0	0
Selbstmanagement											0	0	0

Tabelle 11: Voruntersuchung, Ergebnis Kompetenzen innovationsorientierter Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung.

## 9.2 Qualitative Voruntersuchung

Die zweite Phase der Vorstudie beinhalten eine qualitative Umfrage in der Form eines Expert\*inneninterviews. Durch den qualitativen Charakter der Untersuchung werden weitere Informationen hinsichtlich der Kompetenzen und Anforderungen an den\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in gewonnen. Der Leitfaden für die qualitative Vorstudie ist im Anhang zu finden.

Für die Durchführung der Interviews wurden fünf Teilnehmer\*innen aus den vorhergehenden Interviews ausgewählt und detailliert bezüglich der benötigten Anforderungen an einen\*eine innovationsorientierten Einkäufer\*in befragt. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen leitete sich von deren Funktion ab. Es wurden gezielt Expert\*innen ausgewählt, welche über Mitarbeiterverantwortung verfügen und für die Auswahl von Mitarbeiter\*innen verantwortlich sind. Dies hat den Hintergrund, dass sich diese Expert\*innen mit der Tätigkeit der Erstellung eines Anforderungsprofils bereits beschäftigt haben, um neue Mitarbeiter\*innen in ihrem Team einstellen zu können. Die Interviews wurden persönlich oder via Microsoft Teams durchgeführt und mittels Recorder aufgezeichnet, um für die Auswertung transkribiert werden zu können.

In der folgenden Tabelle 12 werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews dargestellt. Der Inhalt der Interviews wurde, wie bereits unter 8.2 erläutert, mittels deduktiver Kategorienbildung analysiert. Es werden Ober- und Unterkategorien basierend auf den Frageblöcken und Einzelfragen des Interviewleitfadens definiert. Die Aussagen der Interviewpartner\*innen sind der jeweiligen Unterkategorie zugeordnet, um die jeweiligen Unterkategorien inhaltlich zusammenzufassen. Mittels eines Beispiels wird die Unterkategorie exemplarisch dargestellt.

Oberkategorie	Unterkategorie	Inhalt	Beispiele
1. Aufgaben	1.1 Aufgaben eines Einkäufers* einer Einkäuferin	Der*Die Einkäufer*in ist der Hauptansprechpartner, wenn es um die Kommunikation mit den Lieferant*innen geht. Er/Sie muss die benötigten Waren bestellen und tracken, damit diese zum gewünschten Zeitpunkt eintreffen. Aufbau der Lieferant*innenbasis. Verhandlungsführung und Kontrollieren von Terminen, Kosten und Qualität.	Herstellen von Lieferant*innenkontakten und die Preisverhandlung der zu beschaffenden Komponenten. Zeitliche Abmachungen pünktlich einhalten, Tracking, damit das Produkt zum gewünschten Zeitpunkt eintrifft. Das bestmögliche Produkt zu einem definierten Zeitpunkt zu einem guten Preis einkaufen.
	1.2 Aufgaben eines Innovationsmanagers* einer Innovationsmanagerin	Der*Die Innovationsmanager*in muss „out-of-the-Box“ denken. Es gilt herauszufinden, was eine Innovation ist und was nicht. Meist muss ein Innovationsteam in Projekten koordiniert werden. Verständnis für das jeweilige Produkt/den Prozess ist wichtig, damit Verbesserungen erkannt werden können.	Ein*e Innovationsmanager*in führt ein Team, versucht gemeinsam mit ihm ein neues Thema zu erarbeiten und Ideen zu generieren. Innovation ist Teamwork. Motiviert das Team zur Kreativität und zum „out of the Box“ Denken.
	1.3 Aufgaben eines* einer innovationsorientierten Einkäufers*in	Der*Die innovationsorientierte Einkäufer*in bringt aktiv neue Ideen, Technologien in das Unternehmen. Er/Sie verfügt über technisches wie auch wirtschaftliches Wissen. Dies wird benötigt, damit Potenziale und Probleme erkannt werden können. Starker Fokus auf Open-Innovation. Ist nicht nur bloße*r Beschaffer*in. Bringt sich in die Entwicklung ein und animiert die Entwicklungsabteilung, sich mit dem Markt zu beschäftigen und neue Ideen zuzulassen.	Unterstützt die Entwicklung. Bringt neue Ideen von außen ein.

2. Ausbildung und Erfahrung	2.1 Ausbildung eines* einer innovationsorientierten Einkäufer*in	<p>Im Bereich des innovationsorientierten Einkaufs ist es notwendig, neben der wirtschaftlichen Ausbildung ein technisches Verständnis zu haben. Dies ist das Um und Auf, damit sich der*die innovationsorientierte Einkäufer*in in die Entwicklung oder Optimierung einbringen kann. Ausbildungen im Bereich Lean Management werden als sinnvoll angesehen.</p>	<p>Typischerweise benötigt ein Einkäufer kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Verständnis. Als innovationsorientierter Einkäufer wäre es gut, wenn man Ausbildungen in Prozessverbesserungen oder Lean Management hat. Diese erleichtern das Verständnis für Verbesserungen.</p>
	2.2 Ausbildungsform	<p>In Bezug auf die Ausbildungsform gibt es den Konsens, dass ein technischer Abschluss dienlich ist. Dieser sollte mindestens auf HTL-Level sein. Ein Studium ist nicht zwingend notwendig, wird jedoch als sinnvoll angesehen, speziell da im Bereich der Innovation oder Vorentwicklung oft mit Wissenschaftler*innen zusammengearbeitet wird und es daher von Vorteil ist, wenn man die Praxis des wissenschaftlichen Arbeitens versteht.</p>	<p>Zumindest HTL-Abschluss ist erforderlich, die Fachrichtung ist nicht entscheidend. Das technische Grundverständnis muss vorhanden sein, damit in den unterschiedlichen Unternehmen aufbauend auf dem Grundwissen ein Spezialwissen angeeignet werden kann.</p>
	2.3 Fachausbildung	<p>Die Beherrschung der englischen Sprache wird vorausgesetzt. Es müssen Anwenderkenntnisse im Bereich ERP vorhanden sein. Eine Ausbildung im Bereich Innovationsmanagement ist als sinnvoll anzusehen.</p>	<p>Englisch ist sehr wichtig, ebenso eine technische Grundausbildung. Wenn man als Techniker mit einem innovationsorientierten Einkäufer spricht, so sollte dieser technische Grundbegriffe verstehen.</p>
	2.4 Berufserfahrung	<p>Berufserfahrung wird hinsichtlich der Vertretung des Unternehmens nach außen hin als sinnvoll angesehen. Auch für die Bereiche Prozess- und Produktkenntnisse werden Berufserfahrungen als wünschenswert, jedoch nicht verpflichtend angesehen.</p>	<p>Ob das jetzt heißt, dass man unbedingt fünf Jahre Erfahrung als Einkäufer haben muss, sei dahingestellt, aber man sollte nicht zum ersten Mal mit einem Lieferanten* einer Lieferantin reden. Ein „Trockentraining“ im Vorfeld wäre schon gut, weil man ja doch seine Firma entsprechend vertreten können muss.</p>

	2.5 bisherige Unternehmen	Die Größe der vorhergehenden Arbeitgeber wird als nicht relevant angesehen. Ob Konzern oder Kleinunternehmen, beide haben Vor- und Nachteile. Konzerne sind hinsichtlich der Prozess Erfahrung im Vorteil, in kleineren Unternehmen ist dafür der Einblick in unterschiedlichste Bereiche möglich.	Ob Konzern oder kleineres Unternehmen, beide haben Vorteile und Nachteile. Die Prozess Erfahrung in Großunternehmen ist positiv. Kleinere Unternehmen bieten den Vorteil, dass "alle alles " machen.
	2.6 Branchenerfahrung	Branchenerfahrung wird speziell in der Automobilindustrie als wichtig eingestuft. Kritisch wird angemerkt, dass eine "Branchenblindheit" entstehen könnte und es deshalb sinnvoll sein könnte, eine*n innovationsorientierten Einkäufer*in aus einer fremden Branche aufzunehmen.	Man sollte wissen, wie die Abläufe in der Branche funktionieren.
3. Kompetenzen	3.1 Kommunikationsfähigkeit	Die Fähigkeit mit Leuten reden zu können und den richtigen Gesprächspartner für seine Anliegen zu finden. Es muss die Sprache des Gegenübers gesprochen werden und damit sind nicht nur Fremdsprachen gemeint. Jede Branche und Unternehmensabteilung (Entwicklung, Vertrieb usw.) haben ihre eigene Sprache, welche gesprochen werden sollte. Es gilt, sein Anliegen so darzustellen, dass das Gegenüber versteht, was man möchte.	Fragen so formulieren, dass die gewünschten Antworten erhalten werden. Auf die jeweilige Zielperson oder Zielgruppe eingehen.
	3.2 Teamfähigkeit	Innovationen werden oft in Projektteams bearbeitet. Daher gilt es für den*die innovationsorientierte*n Einkäufer*in die Rolle im Team zu verstehen und diese flexibel zu adaptieren. Andere Teammitglieder unterstützen, wenn die Gefahr besteht, dass das Projektziel nicht erreicht wird. Hinsichtlich der Entwicklung neuer Produkte ist es sinnvoll, dass die Dynamik in einer Gruppe genutzt wird, um das beste Ergebnis für das Unternehmen herauszuholen zu können.	Wichtig ist, dass man gerne mit Leuten zusammenarbeitet, also eben nicht nur selbst gerne arbeitet. Kurz- oder langfristige Kooperation mit Leuten mit passenden Fähigkeiten. Verfolgen gemeinsamer Ziele. Mitstreiter finden, gemeinsam Erfolge feiern.

	3.3 systematisch- methodisches Vorgehen	Eine Innovation soll offen gegenüber neuen Entwicklungen sein, jedoch muss sich auch diese an Regeln, die für den Innovationsprozess gelten, halten. Step-by-step werden die notwendigen Schritte im innovationsorientierten Einkauf abgearbeitet. Komplexe Aufgaben werden in kleine, leichter zu bearbeitende Arbeitspakete unterteilt.	Im Innovationsbereich muss genau überlegt werden, was ist mein Ziel und wie erreiche ich dieses. Also entweder Meilensteine setzen oder auch einmal im Monat etwas reporten. Überlegen einer Lieferant*innenstrategie.
	3.4 Problemlösungsfähigkeit	Über den Tellerrand blicken und neue, alternative und innovative Lösungsansätze verfolgen. Zuerst Probleme kurz analysieren, um diese dann auch zu lösen. Fokus auf die Problemlösung legen.	Nicht dokumentieren, was alles nicht geht, sondern überlegen, wie es funktionieren könnte. Probleme einfach und ressourcensparend lösen. Effiziente Lösungen den Personaleinsatz betreffend suchen.
	3.5 Innovationsfähigkeit	Offen für Neues sein und sich nicht scheuen, neue Wege zu gehen. „Out of the Box“-Denken gilt als zentraler Leitgedanke für die Innovationsfähigkeit. Innovationsfähigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass eine Idee erkannt und deren Umsetzung intensiv und effizient betrieben wird.	Ja, das ist eben das Erkennen, dass etwas wirklich Neues ist. Das Einbringen von Informationen in das Unternehmen, welche einen Mehrwert generieren. Und der*die Einkäufer*in wäre dafür da, dass er*sie die Lieferant*innen in das Unternehmen bringt, die auch nicht nur von uns was lernen, sondern wo wir dann was erfinden können.

Tabelle 12: qualitative Vorstudie, Zusammenfassung der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

### 9.2.1 Fachkenntnisse

Die Expert\*innen wurden hinsichtlich der benötigten Fachkenntnisse befragt. Bei den Befragungen zeigte sich ein deutliches Bild, welche Ausbildung für den\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in als geeignet gesehen wird. Alle Befragten geben an, dass technisches Wissen für die Ausübung dieser Tätigkeit von essenzieller Bedeutung ist. Diese Aussage ist in dem Zusammenhang zu sehen, dass alle Befragten in technischen Bereichen tätig sind und somit Innovationen meist auf technischen Produkt- oder Prozessinnovationen basieren. Das technische Wissen hat bezüglich der internen Kommunikation mit der Entwicklungsabteilung sowie der externen Kommunikation mit den Lieferant\*innen eine hohe Bedeutung. Die Interviewpartner\*innen gaben an, dass technisches Fachwissen hinsichtlich der angesprochenen

Kommunikation mögliche Missverständnisse zwischen den unterschiedlichen Partnern verhindern kann. Bei einer näheren Betrachtung, in welcher technischen Disziplin das Fachwissen vonnöten ist, stellt sich heraus, dass das technische Grundwissen für die Interviewpartner im Vordergrund steht. Je nach Betätigungsfeld sind jedoch auch spezialisierte Kenntnisse erforderlich. Basierend auf der technischen Grundausbildung ist anzunehmen, dass neue Disziplinen mittels des vorhandenen technischen Grundverständnisses leichter erlernbar sind. Von einzelnen Experten wurde jedoch angemerkt, dass es sicherlich vorteilhaft ist, wenn der\*die Bewerber\*in bereits über technisches Fachwissen in dem Bereich, in welchem das Unternehmen agiert, verfügt. Als eine kritische Anmerkung sei zu erwähnen, dass von einem Interviewpartner angesprochen wurde, dass vorhandenes Vorwissen die Denkweise des\*der Einkäufer\*in blockieren könnte. Neben dem technischen Wissen sollte ein\*eine innovationsorientierter Einkäufer\*in über wirtschaftliche Kompetenzen verfügen. Bezogen auf den technischen Kontext der Unternehmen, in welchen die befragten Experten tätig sind, soll die Funktion des \*der innovationsorientierten Einkäufer\*in eine Schnittstelle zwischen Technik und Wirtschaft darstellen. Mit dem betriebswirtschaftlichen Wissen soll der\*die Einkäuferin hinsichtlich der kaufmännischen Tätigkeiten wie z.B. Kalkulationen, Umlagen oder Kosten den Kollegen aus den technischen Bereichen als wirtschaftlicher Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Als ideal würde angesehen werden, wenn der\*die Anwärter\*in in den beiden genannten Wissensbereichen über die entsprechenden Kenntnisse verfügte. Jedoch stellt sich anhand der Befragungen heraus, dass dem technischen gegenüber dem wirtschaftlichen Wissen der Vorzug gegeben wird, denn man vertritt die Meinung, dass sich das betriebswirtschaftliche Wissen leichter im Nachhinein aneignen lässt.

Nachdem deutlich wurde, dass sowohl technisches als auch wirtschaftliches Wissen von Bedeutung sind, gilt es festzustellen, auf welchem Bildungsniveau das Fachwissen vorhanden sein muss. Diesbezüglich ist aus der Befragung abzuleiten, dass zumindest eine höhere Schulausbildung als erstrebenswert anzusehen ist. Bezogen auf Österreich würde es sich um die Matura handeln. In Bezug auf die Art der höheren Schulausbildung ist die Schulform der Höheren Technischen Lehranstalt zu erwähnen. Diese Form der Ausbildung wurde von den meisten Befragten in den Interviews erwähnt. Die Höheren Technischen Lehranstalten ermöglichen den Erwerb von technischer und gewerblicher Bildung in unterschiedlichen Disziplinen. Die Ausbildung ist auf eine mögliche Berufstätigkeit im Bereich der gewählten Fachdisziplin ausgelegt. Dazu befinden sich in den Lehrplänen laut dem Schulorganisationsgesetz für Höhere Technische und Gewerbliche Lehranstalten (§72 Abs. 1 bis 5 SchOG) fachtheoretische, praktische, fremdsprachliche, mathematische, naturwissenschaftliche und wirtschaftliche Unterrichtsgegenstände. Die praktische Ausbildung umfasst des Weiteren verpflichtende Berufspraktika.<sup>193</sup> Bei der Untersuchung der Lehrpläne ist zu erkennen, dass bei einer erfolgreichen Absolvierung der Ausbildungsrichtung der höheren Lehranstalten für Wirtschaftsingenieure explizit die Tätigkeiten als technische\*r Einkäufer\*in angegeben werden.<sup>194</sup> Basierend auf den gesetzlichen Informationen ist es nicht weiter überraschend, dass diese Schulform von den Experten erwähnt wurde. Neben der höheren technischen Lehranstalt wurde als

---

<sup>193</sup> SchOG (Höhere technische und gewerbliche Lehranstalten, 1997), Schulorganisationsgesetz, o.O, o.f. [Stand 13.05.2022]

<sup>194</sup> BGBl II Nr. 262/2015 (Lehrpläne der Höheren technischen und gewerblichen Lehranstalten 2015 sowie Bekanntmachung der Lehrpläne für den Religionsunterricht, BGBl II Nr. 250/2021), Bundesgesetzblatt II Anlage 1/27, o.O, o.f. [Stand 13.05.2022]

Ausbildungsform natürlich auch ein Universitätsstudiums erwähnt. Der Abschluss eines Studiums wird nicht vorausgesetzt, ist jedoch hinsichtlich des zu erwartenden wissenschaftlichen Kontextes in der Entwicklungsumgebung vorteilhaft. Der Studienabschluss verhilft dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in zu einer wissenschaftlichen Herangehensweise an Problemstellungen und vereinfacht die Kommunikation mit wissenschaftlichen Kollegen\*innen in den Abteilungen der Entwicklung. Abgeleitet von der Ausbildung an einer höheren technischen Lehranstalt ist das Studium der Wirtschaftsingenieurwissenschaften die logische universitäre Ausbildung. So wie die höheren Lehranstalten für Wirtschaftsingenieure beinhaltet ein Studium der Wirtschaftsingenieurwissenschaften die Bereiche der Technik und der Wirtschaftswissenschaften. Der\*Die Absolventin verfügt über ingenieurwissenschaftliche Grundkenntnisse und Zusatzqualifikationen im Bereich der Wirtschaft.<sup>195</sup> Neben der schulischen Ausbildung ist das Vorhandensein von zusätzlichen Qualifikationen zu prüfen. Eine dieser Qualifikationen sind die Fremdsprachenkenntnisse. Hier wurde die Fähigkeit, sich in der englischen Sprache zu verständigen, genannt. Für die Interviewpartner\*innen waren Englischkenntnisse sowohl eine Selbstverständlichkeit und als auch eine absolute Notwendigkeit. Nach *Lorenz/Rohrschneider* kann die Fähigkeit der Kommunikation in der englischen Sprache als Muss-Anforderung angesehen werden. Bezüglich der Ausprägung der Sprachkenntnisse kann wiederum auf den Lehrplan für die höhere technische Lehranstalt zurückgegriffen werden. Nach Abschluss dieser Ausbildung ist davon auszugehen, dass der\*die Absolvent\*in mindestens über das Sprachniveau nach dem gemeinsamen europäischen Referenzrahmen B2 verfügt.<sup>196</sup> Als weitere Fähigkeiten wurde der Umgang mit ERP<sup>197</sup> Systemen und dem Lean Management genannt. Lean Management beschäftigt sich mit der Optimierung von Prozessen. Dabei liegt der Fokus auf der Identifizierung von Verschwendungen und dem Verständnis für Verbesserungen.<sup>198</sup> Dieses Verständnis für Verbesserungen verhilft dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in Veränderungen zu erkennen und diese auch anzustoßen. Neben den fachlichen Kenntnissen gilt es für den\*die Bewerber\*in die praktischen Erfahrungen zu definieren. Als Merkmal kann dazu die Berufserfahrung herangezogen werden.

### 9.2.2 Berufserfahrung

Hinsichtlich der Berufserfahrung gibt es unter den Interviewpartner\*innen unterschiedliche Meinungen. Die Erfahrung spielt grundsätzlich eine wichtige Rolle, es ist wünschenswert, wenn der\*die Bewerber\*in über Erfahrungen in der Ausübung der Tätigkeit eines\*eines innovationsorientierten Einkäufers\*in verfügt. Aus den vorhergehenden Untersuchungen ist jedoch bekannt, dass die Rolle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*in in den Unternehmen noch nicht weit verbreitet ist. Daher muss auf Kandidat\*innen mit

---

<sup>195</sup> Curriculum 2021 (Curriculum für das Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau, 01.10.2021), TU Graz [Stand 13.05.2022]

<sup>196</sup> BGBl II Nr. 262/2015 (Lehrpläne der Höheren technischen und gewerblichen Lehranstalten 2015 sowie Bekanntmachung der Lehrpläne für den Religionsunterricht, BGBl II Nr. 250/2021), Bundesgesetzblatt II Anlage 1/27, o.O., o.f. [Stand 13.05.2022]

<sup>197</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: ERP: Enterprise Resource Planning; Softwarelösung, welche alle Kernprozesse eines Unternehmens beinhaltet und deren Verwaltung unterstützt: z.B. Beschaffung

<sup>198</sup> Vgl. Helmold (2021), S. 1.

abweichenden Berufserfahrungen zurückgegriffen werden. Als geeignete Funktion oder Rolle, welche der\*die Anwärter\*in bereits in einer anderen Unternehmung innehatte, wurde eine Berufserfahrung als Techniker\*in oder Einkäufer\*in genannt. Als ideal gilt, wenn der\*die potenziell\*e innovationsorientierte Einkäufer\*in bereits Erfahrungen im Bereich des Innovationsmanagements sammeln konnte, um die Techniken und Methoden aus diesem Bereich anwenden zu können. Es besteht auch die Meinung, dass Vorerfahrung eine mögliche Blockade für die Umsetzung von neuen Ideen darstellt. Es liegt nahe, dass eine bekannte und erprobte Vorgehensweise nicht leichtfertig durch eine neue ersetzt wird, was wiederum eine potenzielle Einschränkung für eine Innovation darstellt. Aufbauend auf die Erfahrungen als Einkäufer\*in kann im Zuge eines Entwicklungsprozesses das job enlargement hin zum\*zur innovationsorientierten Einkäufer\*in stattfinden. Die Erfahrung hinsichtlich der Einkaufsprozesse müsste jedoch um das technische Wissen ergänzt werden.

Die Berufserfahrung kann in zwei Kategorien eingeteilt werden. Zum einen die direkte Funktionserfahrung z.B. als Einkäufer\*in und zum anderen die Tätigkeits- und Aufgabenerfahrung z.B. Lieferant\*innengespräche als Techniker\*in. Es gilt Aufgaben und Tätigkeiten zu identifizieren, welche für die Rolle des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in von Bedeutung sind. Als sehr wichtige Funktion wird die berufliche Erfahrung hinsichtlich der Kommunikation und des Umgangs mit Lieferant\*innen angesehen. Die Kommunikation mit den Lieferant\*innen, welche auch als SRM<sup>199</sup> bezeichnet wird, umfasst die Identifikation von Lieferant\*innen sowie den Aufbau und die Entwicklung einer Lieferbeziehung. Das Lieferant\*innenmanagement beinhaltet neben den Verhandlungen auch die Kommunikation mit den Lieferant\*innen bezüglich neuer Produkte und Innovationen.<sup>200</sup> Geht es um Lieferant\*innenkommunikation, so steht der\*die Einkäufer\*in rasch im Mittelpunkt der Überlegungen. Jedoch verfügen auch Techniker\*innen im Zuge von technischen Abstimmungen über Erfahrungen im Austausch mit den Lieferant\*innen. Wird die Lieferant\*innenkommunikation von einer Makroebene aus betrachtet, so kann die Kommunikation mit den Lieferant\*innen generalistisch als Umgang mit Menschen bezeichnet werden. Daher ist der wertschätzende Umgang mit Personen generell eine wichtige Eigenschaft eines innovationsorientierten Einkäufers\*iner innovationsorientierten Einkäuferin. In der Tabelle 7 wurden die unterschiedlichen Klassifizierungen von Unternehmen nach deren Größe dargestellt. Im Zuge der Definition des Anforderungsprofils gilt es zu überprüfen, ob die Größe der bisherigen Unternehmen, in welchen der\*die Bewerber\*in bereits tätig war, auf die Personalauswahl eine Auswirkung hat. Die Größe der bisherigen Unternehmungen hat laut den Aussagen der Interviewpartner\*innen keine Auswirkung auf die Entscheidung bezüglich einer Einstellung des\*der Kandidaten\*Kandidatin. Kleine und mittlere Unternehmen haben den Vorteil, dass in diesen Betrieben eine flache Hierarchie herrscht und eine große Aufgabenvielfalt vorgefunden wird. Dadurch hat der\*die Mitarbeiter\*in die Möglichkeit, unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens praxisnah zu erleben. In einem Großunternehmen oder einem Konzern finden sich starre Prozesse, welche oft wenig flexibel sind, aber standardisierte Arbeitsabläufe ermöglichen. Daraus ergibt sich der Umstand, dass ein Wechsel von einem Kleinunternehmen zu einem Konzern und vice versa einer bestimmten Eingewöhnungszeit bedarf. Hinsichtlich der Branchenerfahrung ist es jedoch

---

<sup>199</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: SRM: Supplier Relationship Management (Deutsch: Lieferantenbeziehungsmanagement)

<sup>200</sup> Vgl. Chopra/Meindl (2014), S. 37 – 38.

nicht unwesentlich, ob der\*die Bewerber\*in bereits in der gleichen Branche tätig ist oder nicht. Von den Expert\*innen wurden explizit die Herausforderungen und Besonderheiten der Automobilbranche hervorgehoben. Ähnlich wie bei den zuvor genannten Erkenntnissen oder Erfahrungen kann es auch sinnvoll sein, dass eine branchenfremde Person eingestellt wird, damit diese neue Ideen aus einer für das Unternehmen fremden Branche einbringt. Abschließend ist für das Anforderungsprofil bezüglich der Berufserfahrung zu definieren, ob ein\*eine Berufsanfänger\*in für die Position des innovationsorientierten Einkäufers\*in infrage kommen würde. Im Hinblick auf diese Fragestellung ist aus den Befragungen keine eindeutige Antwort ableitbar. Berufsanfänger\*innen sind unter bestimmten Rahmenbedingungen zulässig. So müsste ein Einkaufsteam vorhanden sein, welches den\*die Berufseinsteiger\*in in die Rolle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*in einführt. Des Weiteren vertreten die Interviewpartner\*innen die Meinung, dass es wichtig sei, motivierten und einsatzbereiten Berufseinsteiger\*innen die Chance des Berufseinstieges in dieser Rolle zu ermöglichen.

### 9.2.3 Persönlichkeits-/ Kompetenzprofil

In der quantitativen Untersuchung und basierend auf der theoretischen Ausarbeitung wurden sechs Kompetenzen, welche für den\*die innovationsorientierten Einkäufer\*in von Bedeutung sind, definiert. Im Zuge der qualitativen Befragung gilt es die Definition der sechs Kompetenzen hinsichtlich des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in zu bestimmen. Von Interesse ist vor allem die Interpretation der Begrifflichkeiten durch die Expert\*innen. In der Literatur sind Erklärungen und Beschreibungen vorhanden, jedoch ist es wichtig, das Verständnis der Entscheidungsträger für eine Einstellung eines\*einer neuen Mitarbeiters\*in zu hinterfragen. Bei einer der Kompetenzen handelt es sich um das Fachwissen. Da diese Kompetenz bereits definiert wurde, werden nun die ausstehenden fünf Kompetenzen, das systematisch-methodische Vorgehen, die Problemlösungsfähigkeit, die Innovationsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit und die Teamfähigkeit analysiert. Die Personen wurden zu allen diesen fünf Kompetenzen mittels der folgenden drei Fragen hinsichtlich des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in befragt:

- Was verstehen Sie unter der Kompetenz im Allgemeinen?
- Wie würden Sie die Ausprägung dieser Kompetenz im beruflichen Alltag beschreiben?
- Können Sie Beispiele für die jeweilige Kompetenz im Berufsalltag nennen?

Die erste Kompetenz, die untersucht wird, ist die Kommunikationsfähigkeit. Unter diesem Begriff wird eine klare Ausdrucksweise verstanden, welche dazu führt, dass die benötigten Informationen erhalten werden. Dies ist laut allen Befragten die wesentliche Definition von Kommunikationsfähigkeit. Um die benötigten Auskünfte erhalten zu können, ist es notwendig, dass keine Angst vor Kontakten zu anderen Personen besteht. Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in muss aktiv zuhören und die Kommunikation an das Gegenüber anpassen können. Dies bedeutet, dass beispielsweise mit dem Topmanagement anders kommuniziert werden muss als mit einem\*einer Mitarbeiter\*in in der Fertigung. Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in muss unternehmensintern gut vernetzt sein, damit benötigte Bedarfe offen an die Lieferant\*innen kommuniziert werden. Zu einer guten Kommunikation gehört auch die Fähigkeit, dass Informationen zielgerichtet im Unternehmen verteilt werden. Die Kommunikation kann ganz

allgemein in schriftlicher oder verbaler Form erfolgen. In beiden Fällen ist es das Ziel, dass die richtige Botschaft beim Empfänger, z.B. dem Lieferant\*innen ankommt.

Der Begriff der Innovation wird oft als inflationäres Modewort verwendet.<sup>201</sup> Daher ist es von großer Bedeutung, dass die Expert\*innen ihre Meinung zur Kompetenz der Innovationsfähigkeit darstellen. Basierend auf der Auswertung der Interviews verstehen sie unter Innovationsfähigkeit die Bereitschaft sich Neuem gegenüber nicht zu verschließen, dem Unbekannten gegenüber offen zu sein und das Potenzial einer Idee erkennen zu können. Die Interviewpartner\*innen verstehen unter der Innovationsfähigkeit die Verfolgung einer Idee bis zu deren Marktreife. Einer innovationsfähigen Person ist zusätzlicher Aufwand für die Erreichung des Ziels kein Grund, die Idee nicht weiter zu verfolgen. Erkennt sie jedoch, dass eine Idee keine Chance auf einen Markterfolg hat, so stoppt sie die Aktivitäten. Laut der Definition ist etwas Neues nicht automatisch eine Innovation, sondern erst nach der wirtschaftlichen Umsetzung einer neuen Idee kann von einer Innovation gesprochen werden.<sup>202</sup> Daher zählt zu der Kompetenz der Innovationsfähigkeit auch das Durchsetzungsvermögen, damit die Idee zur Innovation wird. Speziell auf den\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in bezogen bedeutet dies, dass ein intensiver Austausch mit den Lieferant\*innen hinsichtlich deren Innovationen stattzufinden hat und diese auch gegen Widerstände im Unternehmen zu promoten sind.

Innovationen werden oft im Team erarbeitet. Daher ist es verständlich, dass der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in über die Kompetenz der Teamfähigkeit verfügen sollte. Teamfähigkeit bedeutet laut der Auswertung der Befragungen, dass in einer Gruppe gemeinsam an der Erreichung eines Ziels gearbeitet wird. Eine teamfähige Person arbeitet gerne mit anderen Personen zusammen.

Bei der quantitativen Auswertung wurde das systematisch-methodische Vorgehen als die wichtigste Kompetenz eines\*einer innovationsorientierten Einkäufers\*in bestimmt. Die Befragungen ergaben, dass unter einem systematisch-methodischen Vorgehen eine überlegte Abfolge von einzelnen Schritten zur Erreichung eines erwünschten Zielzustandes verstanden wird. Probleme sollten in kleinere, leichter bearbeitbare Pakete aufgeteilt werden. Sehr stark wird der Prozessgedanke mit dem systematisch-methodischen Vorgehen in Verbindung gebracht.

Schlussendlich verbleibt noch eine Kompetenz, die Kompetenz der Problemlösungsfähigkeit. Personen mit einer ausgeprägten Problemlösungsfähigkeit verfolgen die Lösung eines Problems, bis dieses nachhaltig gelöst wurde. Diese Personen verbringen wenig Zeit mit der Problemanalyse, sondern widmen sich der verstärkt der Problemlösung.

Basierend auf der Definition von Mussanforderungen wurden die Interviewpartner gefragt, welche der sechs Kompetenzen als Mussanforderungen zu definieren sind.

Kompetenz	Anzahl der Nennungen
Innovationsfähigkeit	4
Kommunikationsfähigkeit	4
Teamfähigkeit	4

---

<sup>201</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015). S. 1.

<sup>202</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015). S. 21.

Problemlösungsfähigkeit	3
systematisch-methodisches Vorgehen	2
Fachwissen	0

Tabelle 13: qualitative Vorstudie, Muss-Anforderungen für den innovationsorientierten Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviewpartner wurden hinsichtlich der Auswahl der Muss-Anforderungen befragt. Das Fachwissen wurde von keinem Experten als Muss-Anforderung definiert, da die Meinung vertreten wird, dass man sich Fachwissen aneignen kann.

## 10 QUANTITATIVE UMFRAGE

Basierend auf den bisherigen Untersuchungen wurden die 64 Kompetenzen nach *Heyse/Erpenbeck* auf 15 Kompetenzen reduziert. Dies ist für den folgenden Schritt der quantitativen Umfrage vonnöten, damit sich die Befragung der Probanden\*innen in einem zeitlich vertretbaren Rahmen befindet. Eine Umfrage, welche alle 64 Kompetenzen des KODE® Kompetenzprofils beinhaltet, ist aufgrund der zu erwartenden Dauer nicht sinnvoll. Bei einer zu langen Befragung ist nämlich damit zu rechnen, dass die Probanden\*innen den Fragebogen frühzeitig beenden und dieser daher nicht auswertbar ist.

### 10.1 Erstellung der Umfrage

Die Auswahl der 15 zu bewertenden Kompetenzen wurde basierend auf den vorhergehenden theoretischen und praktischen Untersuchungen vorgenommen. Die Einschränkung auf 15 Kompetenzen basiert auf den Grundlagen der Erstellung einer Umfrage und der damit einhergehenden zeitlichen Komprimierung der Durchführung einer Umfrage. Die Eingrenzung beruht auf der ersten Befragung der Experten\*innen. Im Zuge dieser Untersuchung wurden elf Kompetenzen zumindest einmal erwähnt (siehe Tabelle 9, Tabelle 10 und Tabelle 11). Damit die definierte Anzahl von 15 Kompetenzen erreicht wird, wird die Rangliste aus dem theoretischen Teil hinzugenommen. Die fehlenden vier Kompetenzen werden nach der Reihung bezogen auf die relative Häufigkeit der Nennung in der Literatur ergänzt. Es ist anzumerken, dass bei Duplikaten die nächstgereichte Kompetenz, welche sich noch nicht in der Auflistung befindet, in die Liste aufgenommen wurde. Die folgenden 15 Kompetenzen werden in der quantitativen Untersuchung betrachtet:

- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Problemlösungsfähigkeit
- Fachwissen
- Innovationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Ausführungsbereitschaft
- Folgebewusstsein
- Glaubwürdigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fächerübergreifende Kenntnisse
- Selbstmanagement
- Mobilität
- Projektmanagement

### 10.1.1 Testlänge

Bei der Erstellung einer Umfrage sind die Testlänge und die Testzeit zu beachten. Die Testlänge beschreibt die Anzahl der Items in der Befragung und die Testzeit die Dauer, welche für die Durchführung der Befragung notwendig ist. In welcher Ausprägung die Testlänge und Testzeit als angemessen zu definieren ist, hängt vom Geltungsbereich des zu prüfenden Merkmals ab. Nach *Jonkisz/Moosbrugger/Brandt* gilt, dass mit einer zunehmenden Anzahl an Testitems die Präzision des Testergebnisses erhöht wird. So geht der Messfehler bei einer unendlichen Anzahl von Items gegen Null und der wahre Wert der Ausprägung entspricht dem Mittelwert der Umfrage. Folgt man dieser Logik, so müsste der idealisierte Test mit unendlich vielen Items unendlich lange dauern.<sup>203</sup> Da dies in der Praxis nicht umzusetzen ist, muss die Testlänge reduziert werden. Die Testdauer korreliert auch mit der Motivation der Probanden. Es ist damit zu rechnen, dass die Motivation der Befragten für die Beantwortung der Items sinkt, je länger ein Test dauert.<sup>204</sup> Die Fragen werden nicht mehr wahrheitsgetreu bearbeitet oder der Test wird von dem\*der Befragten abgebrochen.

### 10.1.2 Administration

Bevor die Befragung erstellt werden kann, ist die Art und Weise der Befragung festzulegen. Der Test kann analog mit Papier und Stift oder digital mittels Computer, Tablet, Mobiltelefon usw. durchgeführt werden. Die analoge Durchführung eines Tests hat den Vorteil, dass nur der Fragebogen und ein Schreibmittel wie Kugelschreiber oder Bleistift benötigt werden. Dies kann bei spezifischen Zielgruppen einen Vorteil bei der Ausführung der Befragung mit sich bringen. Dagegen bedarf die digitale Befragung eines Endgeräts, auf welchem die Befragung durchgeführt werden kann. Der Vorteil einer digitalen Befragung liegt in der ökonomischen Durchführung. Die Verteilung der Befragung an eine große Probandenanzahl ist mittels elektronischer Datenübertragung z.B. per E-Mail schnell und einfach möglich. Des Weiteren ergibt sich die Möglichkeit, dass Audio- oder Videodaten in die Befragung eingebunden werden. Programme für die digitale Befragung vereinfachen auch die Auswertung der Ergebnisse. Durch diese Eigenschaften steigt die Bedeutung von digitalen Befragungen.<sup>205</sup>

Im Vorfeld der Betrachtung der Art der Durchführung wurde aufgrund der einfacheren Durchführbarkeit entschieden, dass die Umfrage digital durchgeführt wird. Für die Durchführung wurden zwei Programme betrachtet, Microsoft Forms und LimeSurvey.

#### Microsoft Forms

Bei Microsoft Forms handelt es sich um eine Applikation, welche im Umfang von Office 365 eingebunden ist. Diese Anwendung ermöglicht es dem\*der Forschenden, Umfragen mit Verzweigungen zu erstellen, welche anschließend mit Microsoft Excel ausgewertet werden können.<sup>206</sup> Die Anwendung der Applikation

---

<sup>203</sup> Vgl. *Jonkisz/Moosbrugger/Brandt* (2012), S. 34.

<sup>204</sup> Vgl. *Jonkisz/Moosbrugger/Brandt* (2012), S. 35.

<sup>205</sup> Vgl. *Jonkisz/Moosbrugger/Brandt* (2012), S. 35 - 36.

<sup>206</sup> Vgl. *Schmidt* (2022), S. 439.

ist recht einfach, jedoch besteht nur eine geringe Möglichkeit der Individualisierung und der Anpassung der Umfrage. Gerade für eine Umfrage im Zuge einer Masterarbeit ist dies nicht ausreichend im Microsoft Forms abgebildet.

### **LimeSurvey**

Die Applikation LimeSurvey<sup>207</sup> ist eine serverbasierte open Source Umfrageplattform, welche gegenüber Microsoft Teams den Vorteil hat, dass mittels Programmierung die Fragen beliebig erweitert werden können. Die Anwendung von LimeSurvey ist grundsätzlich kostenlos, es fallen nur Kosten an, wenn der von LimeSurvey zur Verfügung gestellte Server verwendet wird. LimeSurvey generiert einen Einladungslink, welcher an die potenziellen Teilnehmer\*innen gesendet wird, damit diese online auf die Umfrage zugreifen können. Wie Microsoft Forms verfügt LimeSurvey über die Möglichkeit die Ergebnisse per Excel auszuwerten. Zusätzlich sind weitere Schnittstellen z.B. zu IBM SPSS vorhanden.

Aufgrund der Möglichkeit, dass Fragen mittels Programmierung adaptiert werden können, wurde die Umfrage mit LimeSurvey erstellt.

Nachdem die Form und das Werkzeug, mit welcher die Umfrage durchgeführt wird, definiert wurden, gilt es nun den Fragebogen zu designen. In weiterer Folge werden die möglichen Arten der Aufgabenstellungen in einer Umfrage erläutert.

### **10.1.3 Möglichkeiten der Beantwortung einer Fragestellung**

Für die Fragestellung und deren Beantwortung stehen unterschiedliche Arten zur Verfügung. Es ist daher für das weitere Vorgehen eine Auswahl bezüglich des Aufgabentyps und des Antwortformates zu treffen. Der Aufgabentyp wird in der Fachliteratur auch als Itemtype bezeichnet. Diese Type bestimmt die Aufgabenstellung und wie die Beantwortung der Fragestellung durchzuführen ist. Die Aufgabenstellung besteht aus zwei Komponenten, dem Aufgabenstamm und dem Antwortformat. Der Aufgabenstamm definiert die Aufgabenstellung, welche zu beantworten ist. Die Art der Antwort wird durch das Antwortformat vorgegeben. Je nach Zielsetzung sind unterschiedliche Antwortformate möglich.<sup>208</sup> Die Aufgaben oder Fragen können anhand der Antwortformate kategorisiert werden. So kann, wie in der Abbildung 23 dargestellt, zwischen freien, gebundenen oder atypischen Antworten unterschieden werden.

---

<sup>207</sup> <http://www.limesurvey.org/>

<sup>208</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 39.

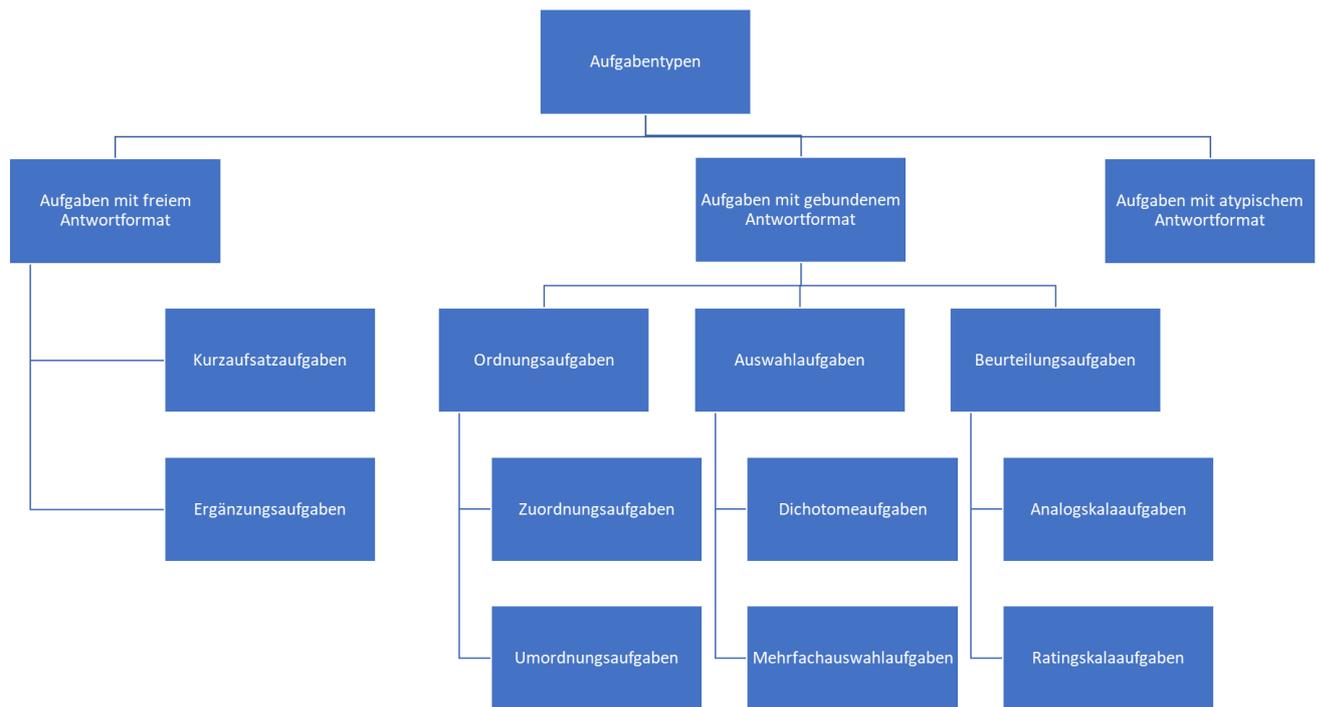


Abbildung 23: Aufgabentypen einer Befragung Quelle: Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S.39.

Jeder dieser drei Aufgabentypen können in weiterer Folge spezifische Aufgaben zugeordnet werden. Nachfolgend werden diese Aufgaben dargestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für den Fragebogen, welcher im Zuge dieser Arbeit entwickelt wird, geprüft.

Bei Aufgaben mit freiem Antwortformat handelt es sich um Aufgaben, bei welchen den Probanden\*innen keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Die Antwort ist von der Person selbstständig zu formulieren. Dieses Format ist dazu geeignet, die Kreativität der Probanden\*innen zu erfassen und detaillierte Informationen zu einer konkreten Fragestellung zu erhalten. Die Probanden\*innen können je nach Aufgabenstellung mit dem Format der freien Antwort ihre eigene Meinung und Erfahrung in die Beantwortung einfließen lassen. Diesen Vorteilen stehen die Nachteile des höheren Zeitbedarfs bei der Beantwortung der Frage und bei der Auswertung gegenüber. Bei diesen offenen Antworten ist eine qualitative Inhaltsanalyse z.B. nach Mayerling anzuwenden. Durch eine falsche Interpretation oder Kategorisierung der Antworten im Zuge der Auswertung kann das Ergebnis verfälscht werden.

Eine weitere Art der freien Beantwortung einer Frage stellt die Ergänzungsaufgabe dar. Bei dieser Art der Fragestellung müssen die Probanden einen Aufgabenstamm durch einen bestimmten Begriff so ergänzen, dass eine sinnvolle Antwort generiert wird. Als Beispiel für diese Aufgabengattung sei der Lückentext genannt. Der Vorteil gegenüber dem freien Antwortformat ist der reduzierte Aufwand bei der Auswertung, weil die Probanden anstelle vollständiger Sätze nur stichwortartige Antworten geben.

Betrachtet man die beiden Varianten des freien Antwortformates, so scheinen diese für eine quantitative Umfrage nicht geeignet. Die Probanden\*innen können durch den hohen Zeitaufwand, der sich für sie aus der Beantwortung ergibt, an der Beantwortung der Fragen gehindert werden und die Befragung womöglich gänzlich abbrechen. Die freien Texte führen außerdem bei der großen Anzahl an zu erwartenden Antworten bei einer quantitativen Erhebung zu sehr hohem Aufwand bei deren Auswertung.

Eine weitere Methode, welche die Auswertung von quantitativen Umfragen erleichtert, stellen die Aufgaben mit gebundenem Antwortformat dar. Bei diesem Typus werden den Probanden\*innen vorgefertigte Antwortmöglichkeiten vorgegeben, aus welchen der\*die Proband\*in die für ihn\*sie passende Antwort auswählen kann. Durch die gebundenen Antworten ist die Auswertung der Fragen mittels Schablone oder mittels Software einfach und ohne Kodierung möglich. Die Aufgaben mit gebundenem Antwortformat lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Ordnungsaufgaben
- Auswahlaufgaben
- Beurteilungsaufgaben

Bei den Ordnungsaufgaben müssen die Probanden\*innen einzelne Bestandteile ordnen, damit eine inhaltlich passende und sinnvolle Ordnung entsteht. Diese Ordnung kann mittels Zu- oder Umordnung vorgenommen werden. Bei einer Zuordnungsfrage müssen jeweils zwei Elemente richtig zugeordnet werden. Bei einer Umordnungsaufgabe sind Elemente so zu sortieren, dass eine sinnvolle Reihenfolge entsteht.<sup>209</sup>

Bei der Auswahlaufgabe wird den Teilnehmer\*innen die Forderung gestellt, dass diese aus mehreren Antwortmöglichkeiten die richtige Antwort oder die Antwort, welche aus Sicht der Teilnehmer\*innen am zutreffendsten ist, auswählen. Je nach der Anzahl der Antwortmöglichkeiten unterscheidet man zwischen einer dichotomen und einer Mehrfachwahlaufgabe. Stehen genau zwei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, so handelt es sich um eine dichotome Aufgabe. Als Beispiel dient eine Frage, welche mit Ja oder Nein zu beantworten ist. Ist die Anzahl der Antwortmöglichkeiten größer drei, so wird von einer Mehrfachwahlaufgabe gesprochen. Bei dieser Art kann es vorkommen, dass von den Antwortmöglichkeiten genau eine auszuwählen ist (Single Choice) oder dass mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden können (Multiple Choice).<sup>210</sup> Single Choice Aufgaben stellen eine gute Möglichkeit für die Abfragung von allgemeinen Daten, wie Unternehmensgröße, Branche des Unternehmens oder des Unternehmensbereiches, in welchen die Untersuchungsteilnehmer\*innen tätig sind, dar.

Bei einer dichotomen Aufgabe können die Probanden\*innen nur zwischen den beiden vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen. Dies kann dazu führen, dass für den\*die Proband\*in keine der beiden binären Auswahlmöglichkeiten zutrifft. Als Alternative können in diesem Fall Beurteilungsaufgaben gestellt werden. Die Beurteilungsaufgaben verlassen die binäre Antwortenskala und stellen den Befragten eine analoge oder diskret gestufte Skala zur Verfügung. Diese Vorgehensweise ermöglicht den Probanden\*innen eine Gewichtung ihrer Antwortmöglichkeiten.<sup>211</sup> Im Hinblick auf die Befragung von Kompetenzen scheint diese Art der Befragung geeignet zu sein, denn nicht alle Probanden\*innen sehen die Wichtigkeit einer Kompetenz als gleich an. Für die Abfrage der Kompetenzen ist nun zu untersuchen, ob eine analoge oder eine gestufte Skala zu verwenden ist.

---

<sup>209</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 43.

<sup>210</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 45 - 49.

<sup>211</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 50.

Bei einer analogen Skala kann der\*die Teilnehmer\*in zwischen zwei Endpunkten eine Auswahl treffen. Diese Endpunkte können z.B. sehr wichtig bzw. überhaupt nicht wichtig sein. Eine analoge Beurteilungsskala hat den Nachteil, dass die Differenzierung der Messung nicht nachvollziehbar ist. Daher wird diese Methode in der Regel nicht angewendet.<sup>212</sup>



Abbildung 24: Darstellung einer Analogskala, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Alternative ist die diskret gestufte Ratingskala. Diese Skala verfügt gleich wie die analoge Skala über zwei Endpunkte, jedoch ist der Bereich zwischen den beiden Endpunkten skaliert. Die Teilnehmer\*innen können aus klar vorgegebenen Abstufungen auswählen. Die Anzahl dieser Abstufungen sollte nicht größer als sieben sein, da eine darüberliegende Anzahl der Abstufungen zu keinem zusätzlichen Gewinn an Informationen führt.<sup>213</sup> Eine bekannte Form einer diskret gestuften Ratingskala ist die Likert-Skala. Diese besteht aus mindestens fünf Abstufungen, in diesem Fall Items genannt.<sup>214</sup>

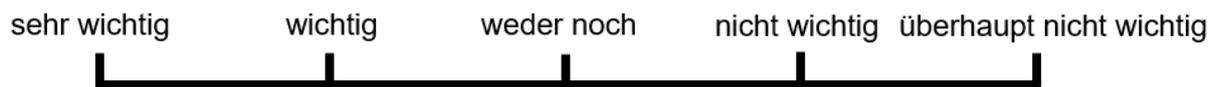


Abbildung 25: Darstellung einer diskret gestuften Ratingskala, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Beantwortung der Fragen bezüglich der Kompetenzen wurde eine fünfstufige Likert-Skala mit den in der Abbildung 25 ersichtlichen Abstufungen definiert. Im Zuge der Auswertung kann jeder Abstufung ein numerischer Wert zugeordnet werden, welcher über eine statistische Auswertung aller Stichproben für die Gesamtheit ermittelt werden kann.

## 10.2 Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie

Das folgende Kapitel stellt die Erkenntnisse und die Ergebnisse der Umfrage dar. Die Auswertung der quantitativen Untersuchung erfolgt nach deskriptiven Verfahren. Die deskriptiven Analyseverfahren beinhalten Verfahren, mit denen Daten einer Population in Informationen transferiert werden. Zu den deskriptiven Verfahren zählen z.B. Grafiken, Tabellen und die Berechnung von deskriptiven Parametern.<sup>215</sup> Zuerst werden die persönlichen Angaben der Probanden\*innen ausgewertet. Anschließend findet die Auswertung der Kompetenzfragengruppe statt.

---

<sup>212</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 51.

<sup>213</sup> Vgl. Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S. 51 - 52.

<sup>214</sup> Vgl. Brosius/Koschel/Hass (2009), S. 62.

<sup>215</sup> Vgl. Cleff (2015), S.4.

Der Einladungslink wurde mittels persönlicher Nachricht an 73 Personen versendet, von den 73 potentiellen Probanden haben 61 Personen an der Umfrage teilgenommen. Dies entspricht einer Bruttorecklaufquote von 83,56%. Der Fragebogen wurde schlussendlich von 59 Personen vollständig ausgefüllt, was einer Nettorücklaufquote von 80,82% gleichkommt. Alle Fragen mussten von den Teilnehmer\*innen beantwortet werden, demgemäß ist die Probenanzahl von n=59 für alle Hauptfragen konstant.

### 10.2.1 Beruflichen Angaben

Damit die Teilnehmer\*innen ihren beruflichen Hintergründen entsprechend eingeordnet werden können, dient der erste Fragenblock zur Bestimmung von Informationen wie der Branche, der Unternehmensgröße, dem Arbeitsbereich, in welchem der\*die Proband\*in tätig ist und der Dauer der unternehmensübergreifenden Tätigkeit in diesem Arbeitsbereich.

Für die Klassifizierung der Unternehmensgröße wurde die Einteilung der österreichischen Wirtschaftskammer herangezogen. Laut dieser Einteilung sind 76,27% der Personen, welche an der Umfrage teilgenommen haben, in einem Großunternehmen beschäftigt. Kritisch anzumerken an der Unternehmensdefinition nach der österreichischen Wirtschaftskammer ist, dass ab einer Mitarbeiter\*innenzahl von 250 keine weitere Klassifizierung stattfindet.

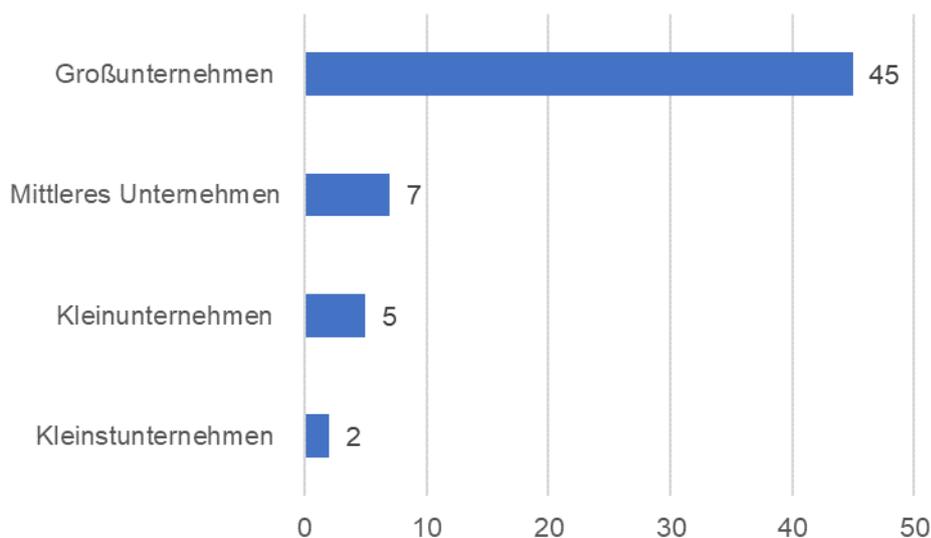


Abbildung 26: Größe der Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

In der folgenden Abbildung 27 ist zu erkennen, dass 47,45% der Teilnehmer\*innen an dieser Umfrage im Bereich der Automobilindustrie beschäftigt sind. Dies ist aufgrund der starken Präsenz von unterschiedlichen Unternehmen im Bereich der Fahrzeugtechnik, wie z.B. Magna und AVL im Großraum von Graz nicht überraschend. Unter Sonstiges konnten die Probanden Branchen, welche nicht in der Auflistung zu finden waren, hinzufügen. So wurden Produktion, Automatisierungstechnik, Stahlindustrie, Medizin, Messtechnik und Pharmazie als weitere Branchen angegeben.

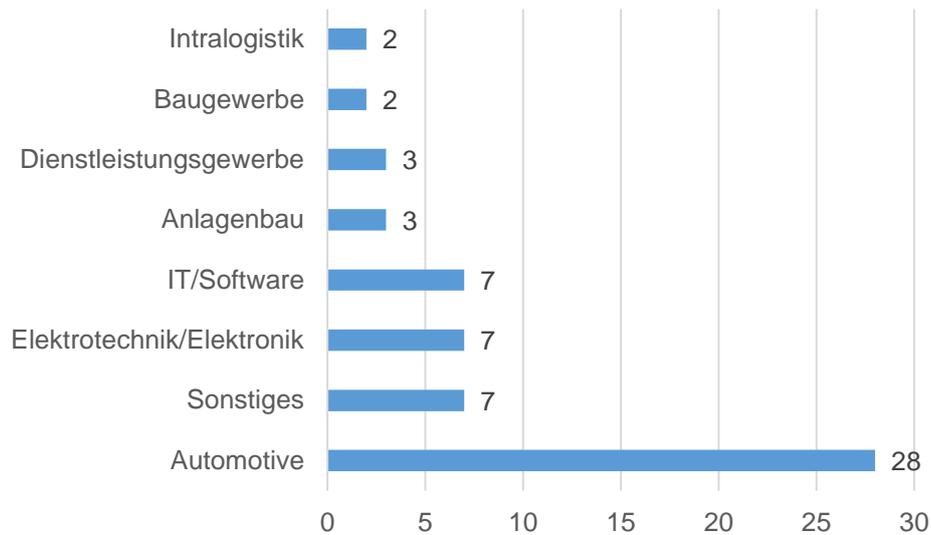


Abbildung 27: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer\*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Abbildung 28 ist zu erkennen, dass 32,20% der Befragten im Bereich der Entwicklung oder Konstruktion tätig sind. An zweiter Stelle befindet sich der Tätigkeitsbereich des Supply Chain Managements, in welchem 25,42% tätig sind und an dritter Stelle das Projektmanagement mit 15,25%. Betrachtet man die Abbildung 11, die Positionierung des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*in, so sieht man, dass der\*die innovationsorientierter\* Einkäufer\*in im unternehmensinternen Austausch mit Fachpromotoren und Prozesspromotoren steht. Den Fachpromotor könnte man dem Bereich der Entwicklung und den Prozesspromotor dem Projektmanagement zuschreiben. Daher ist es für die Untersuchung hinsichtlich der Außensicht auf den\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in dienlich, dass ein Großteil der Befragten aus den Bereichen der Entwicklung und Konstruktion stammt.

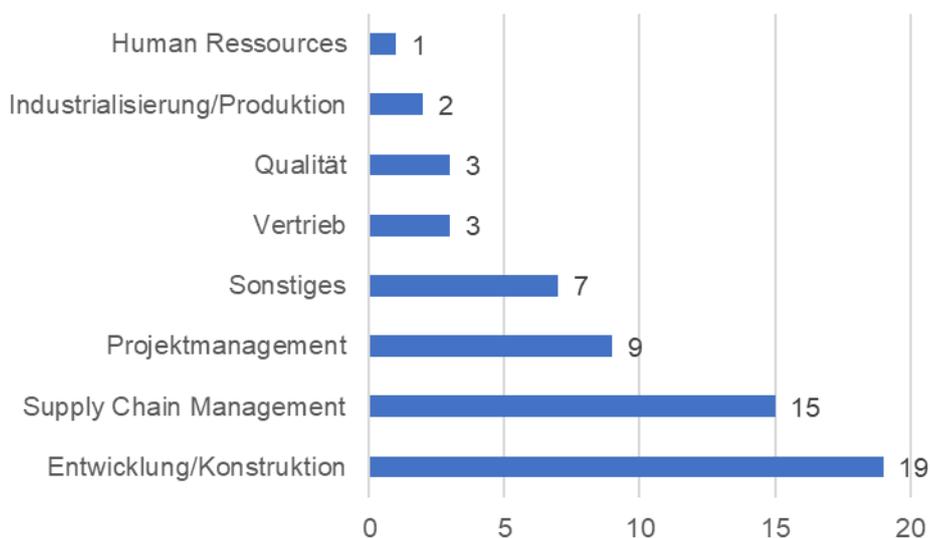


Abbildung 28: Unternehmensbereiche der Teilnehmer\*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

Von den 15 Teilnehmer\*innen, die Supply Chain Management als deren Tätigkeitsfeld angeben, sind 11 Personen als Einkäufer\*innen tätig.

Hinsichtlich der Frage, ob die Teilnehmer \*innen im Bereich der Vorentwicklung oder der Innovation tätig sind, wurde dies mit einer knappen Mehrheit von 50,84% mit einem Ja beantwortet. Betrachtet man diese Teilgruppe, mit der Anzahl n=30, so ist ersichtlich, dass 12 Teilnehmer\*innen im Bereich der Entwicklung/Konstruktion arbeiten, 6 Teilnehmer\*innen gaben Sonstiges an und 5 Teilnehmer\*innen sind im Bereich Supply Chain Management tätig.

Eine weitere Frage zielt auf die Berufserfahrung der Probanden im angegebenen Unternehmensbereich ab. Wurde dieselbe Tätigkeit bereits in vorhergehenden Beschäftigungsverhältnissen ausgeübt, so sind diese Jahre ebenfalls zu berücksichtigen. Anhand der Daten wird deutlich, dass es sich um eine jüngere Gruppe von Befragten handelt.

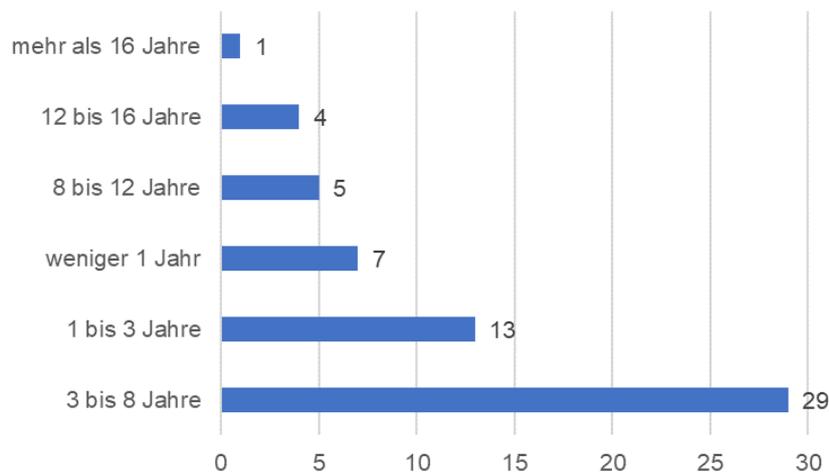


Abbildung 29: Berufserfahrung der Teilnehmer\*innen, Quelle: Eigene Darstellung

Eine weitere Frage beschäftigt sich mit der Kontakthäufigkeit mit einem\*iner Einkäufer\*in im beruflichen Alltag. 86,44% der Befragten gaben an, zumindest einmal im Monat mit einem\*iner Einkäufer\*in in Kontakt zu stehen. Von den an der Umfrage teilnehmenden Einkäufer\*innen gaben 15 an, dass sie täglich mit anderen Kollegen\*innen aus dem Einkauf in Austausch stehen und zwölf Personen tun dies zumindest mehrmals pro Woche.

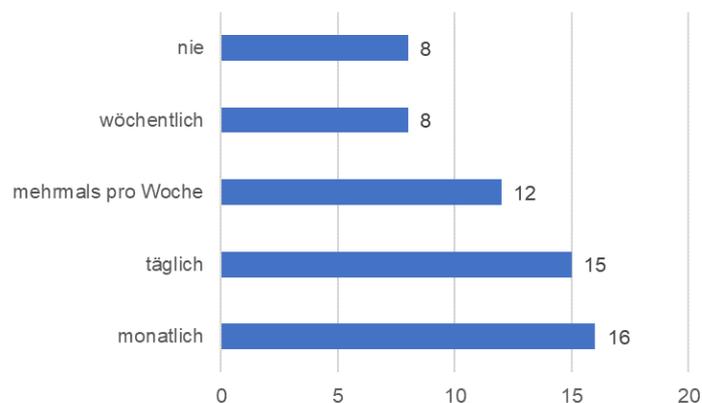


Abbildung 30: Kontakthäufigkeit mit dem Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich des Early Supplier Involvements ist es sinnvoll, die Kontakthäufigkeit mit den Entwickler\*innen und Konstrukteur\*innen zu betrachten. Die Auswertung mit der Testmenge n=19 ist in der Abbildung 31

ersichtlich. Die Auswertung der Kontakthäufigkeit von Entwickler\*innen/Konstrukteur\*innen mit Einkäufern oder Einkäuferinnen zeigt, dass nur 36,84% einen regelmäßigen (mehrmals pro Woche) Kontakt mit einem\*einer Einkäufer\*in pflegen. Hinsichtlich des Open Innovation Ansatzes, der darauf abzielt, dass Ideen und Technologien von außen in das Unternehmen getragen werden, könnte die relative Anzahl der Kontakte höher sein.

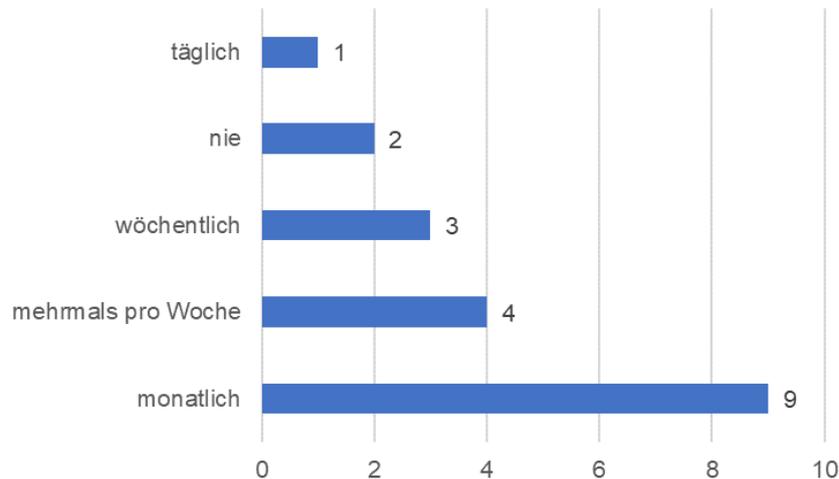


Abbildung 31: Kontakt von Entwickler\*innen mit der Einkaufsorganisation, Quelle: Eigene Darstellung.

## 10.2.2 Kompetenzen und Fähigkeiten

Basierend auf dem theoretischen Teil, der Voruntersuchung und den durchgeführten Interviews wurden in dieser Fragegruppe die aus der Sicht der Teilnehmer\*innen notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, welche für die Ausübung eines innovationsorientierten Einkaufs notwendig sind, abgefragt. Der Frageblock der Kompetenzen und Fähigkeiten betrachtet zuerst die Kompetenzen nach dem KODE® Modell für einen innovationsorientierten Einkäufer\*in, dessen Ausbildung und Ausbildungsform. Weitere Fragebereiche sind aus der Vorstudie und Interviews abgeleitete Fähigkeiten und die Validierung der Top-Kompetenzen.

In der ersten Fragestellung werden die Probanden\*innen mit 15 ausgewählten Kompetenzen konfrontiert. Es ist aus Sicht des Probanden\*in ein SOLL-Kompetenzprofil für einen\*eine innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in zu erstellen. Da die gesamte Anzahl von 64 Kompetenzen nach dem KODE® Modell für eine Umfrage zu umfangreich wäre, wurden ausgehend von der theoretischen Ausarbeitung, der Voruntersuchung und der qualitativen Erhebung schlussendlich 15 Kompetenzen definiert. Dieser Vorgang wird im Kapitel 9 erläutert. Die Bewertung dieser Fragestellung erfolgt mit einer 5-stufigen Likert Skala (1= sehr wichtig, 2= wichtig, 3= weder noch, 4= nicht wichtig, 5= überhaupt nicht wichtig). In der Abbildung 32 ist die Auswertung der Probe ersichtlich. Die Kennlinie mit Datenpunkten stellt den Mittelwert der jeweiligen Bewertung dar und neben der Kompetenzbezeichnung wird die Standardabweichung  $\sigma$  angegeben. Für die Auswertung wurde die Anzahl der Nennungen mit dem jeweiligen Faktor (1 für sehr wichtig bis 5 für überhaupt nicht wichtig) multipliziert und durch die Anzahl der Stichproben dividiert.

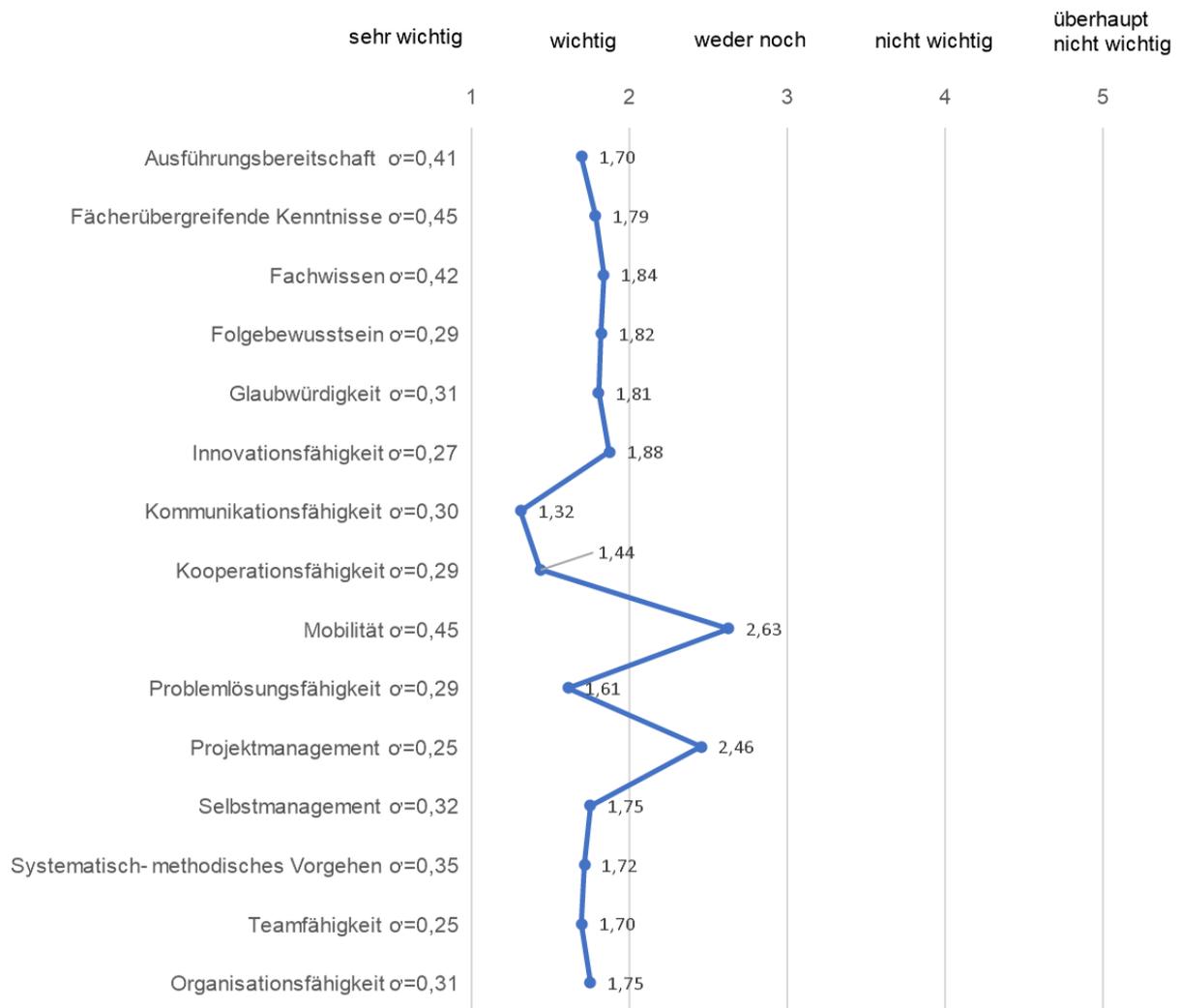


Abbildung 32: Ergebnis der Bewertung hinsichtlich der Kompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung der Beurteilung der Kompetenzen für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in zeigt, dass die Kommunikationsfähigkeit als die wichtigste Kompetenz gehandelt wird. Diese Beurteilung ist nicht überraschend, wurde doch die Kommunikationsfähigkeit im Zuge der theoretischen Untersuchung als die wichtigste Kompetenz ermittelt. Eine Überraschung liefert das Ergebnis hinsichtlich des Projektmanagements und der Innovationsfähigkeit. Die Kompetenz des Projektmanagements wurde mit einem Mittelwert von 2,46 nur auf dem 14. von 15 Plätzen gereiht. Dies ist erstaunlich, da für eine\*n Innovationsmanager\*in die Fähigkeit, ein Projekt leiten zu können, als essenziell angesehen wird. Das Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass der\*die Einkäufer\*in als Projektteammitglied über keine Projektleiter\*innen-Kompetenzen verfügen muss. Neben dem soeben erwähnten Ergebnis ist auch das Ergebnis der quantitativen Untersuchung für die Kompetenz der Innovationsfähigkeit als überraschend einzustufen. Mit einem Mittelwert von 1,88 liegt diese Kompetenz zwar zwischen den diskreten Abstufungen wichtig und sehr wichtig, jedoch liegt die Tendenz eher bei wichtig. Im Ranking liegt die Kompetenz der Innovationsfähigkeit auf Platz 13 von 15.

Aus dem SOLL- Profil lässt sich erkennen, dass die Teilnehmer\*innen die 15 vorgegebenen Kompetenzen als tendenziell wichtig oder sehr wichtig einstufen. Betrachtet man die vorhergehenden Ausarbeitungen,

auf welchen dieses Profil basiert, so handelt es sich um eine gute Auswahl, welche der Realität der Probe entspricht. Zur besseren Darstellung stellt die Tabelle 14 eine Reihung der Kompetenzen basierend auf der quantitativen Untersuchung dar.

Rang	Kompetenz	Mittelwert
1	Kommunikationsfähigkeit	1,32
2	Kooperationsfähigkeit	1,44
3	Problemlösungsfähigkeit	1,61
4	Teamfähigkeit	1,70
5	Ausführungsbereitschaft	1,70
6	Systematisch-methodisches Vorgehen	1,72
7	Selbstmanagement	1,75
8	Organisationsfähigkeit	1,75
9	Fächerübergreifende Kenntnisse	1,79
10	Glaubwürdigkeit	1,81
11	Folgebewusstsein	1,82
12	Fachwissen	1,84
13	Innovationsfähigkeit	1,88
14	Projektmanagement	2,46
15	Mobilität	2,63

Tabelle 14: Reihung der Kompetenzen nach der quantitativen Befragung, Quelle: Eigene Darstellung.

Da die Vorstudien zeigten, dass die Kompetenz des Fachwissens eine wesentliche Bedeutung hat, wurde anhand der qualitativen Befragung nach dem für einen\*eine innovationsorientierten Einkäufer\*in benötigten Fachwissen bzw. nach den Fachkenntnissen gefragt. Diese Fachkenntnisse wurden in der Ausbildung erworben, welche für die Stelle im innovationsorientierten Einkauf von Bedeutung ist. Die Bewertung der Bedeutung der jeweiligen Disziplin erfolgte anhand einer Likert Skala mit fünf Stufen (1= sehr wichtig, 2= wichtig, 3= weder noch, 4= nicht wichtig, 5= überhaupt nicht wichtig). Die Kennlinie mit Datenpunkten stellt den Mittelwert der jeweiligen Bewertung dar. Neben der Kompetenzbezeichnung wird die Standardabweichung  $\sigma$  angegeben.

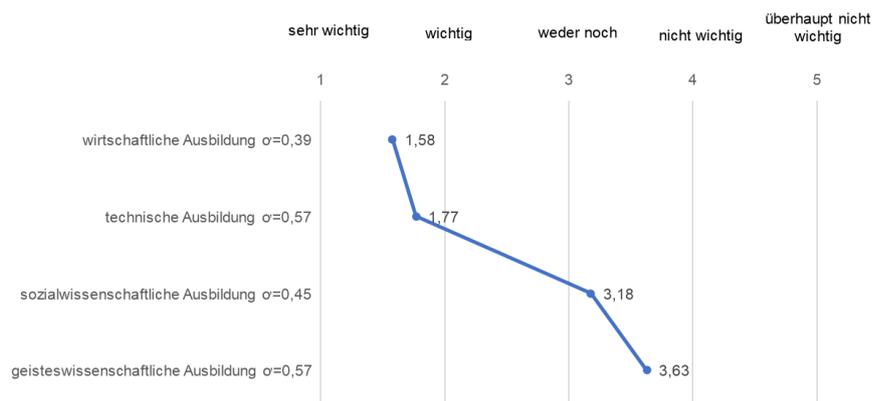


Abbildung 33: Wichtigkeit der Ausbildung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung der Frage nach der Art der Ausbildung zeigt, dass eine wirtschaftliche und technische Ausbildung gefordert ist. Dieses Ergebnis kommt nicht überraschend, da die bisherigen Untersuchungen einen starken Fokus auf eine kombinierte Ausbildung in der technischen wie auch der wirtschaftlichen Disziplin zeigten. Die Ergebnisse für die weiteren Ausbildungsbereiche - die Sozial- und Geisteswissenschaften - zeigen, dass diese aus der Sicht der Probanden\*innen eine geringe Wichtigkeit

haben. Neben der Disziplin ist die Ausbildungsform von großer Bedeutung. Daher wurden die Probanden\*innen Fragen hinsichtlich der Mindestanforderung an die Ausbildungsform gestellt. Zu Auswahl standen die in Österreich gängigen Ausbildungsformen der Lehre/Berufsausbildung, der Matura und des Studiums. Hinsichtlich der Lehre/Berufsausbildung und des Studiums gab es keine weitere Differenzierung wie z.B. die Angabe von spezifischen Studiengängen oder Studienformen wie Universität und Fachhochschulen. Da die Vorstudien eine klare Tendenz zugunsten der Ausbildung an Höheren Technischen Lehranstalten zeigten, konnten die Teilnehmer\*innen auch diese Spezialform der Matura auswählen.

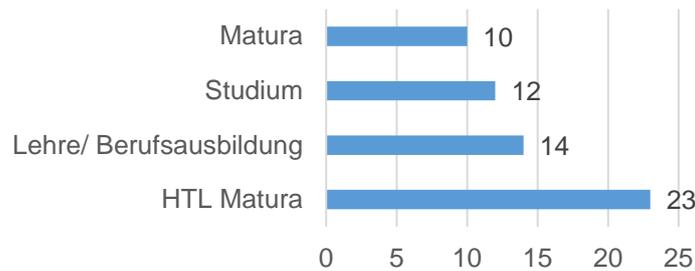


Abbildung 34: Ausbildungsform für den innovationsorientierten Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung der Auswahl der notwendigen Minimumanforderung an die Ausbildungsform lässt mit 38,98% eine klare Tendenz in Richtung der Höheren Technischen Lehranstalt erkennen.

In der Abbildung 35 sind die Fähigkeiten, welche aus den Interviews (siehe 9.2.1) extrahiert wurden, dargestellt. Die Interviewpartner\*innen beschrieben die aus ihrer Sicht wichtigen Fähigkeiten, welche mittels der Umfrage quantitativ überprüft wurden. Die Gewichtung der jeweiligen Fähigkeit erfolgte mittels einer fünfstufigen Likert Skala (1= sehr wichtig, 2= wichtig, 3= weder noch, 4= nicht wichtig, 5= überhaupt nicht wichtig). Die Kennlinie mit Datenpunkten stellt den Mittelwert der jeweiligen Bewertung dar. Neben der Kompetenzbezeichnung wird die Standardabweichung  $\sigma$  angegeben. Wird die Auswertung der Fähigkeiten betrachtet, so fällt auf, dass die Probanden\*innen die Berufserfahrung als Innovationsmanager\*in mit einem Mittelwert von 2,70 bewerten. Im Vergleich dazu wird die Berufserfahrung als Einkäufer\*in mit einem Mittelwert 2,11 bewertet. Daraus lässt sich ableiten, dass für die Probanden\*innen die Funktion des\*der Einkäufer\*in im innovationsorientierten Einkauf im Fokus steht. Unterstrichen wird diese Aussage insofern, als die Fähigkeit des Lieferant\*innenmanagements mit einem Mittelwert von 1,65 und die Marktkennntnisse mit 1,63 als die beiden wichtigsten Fähigkeiten angegeben werden. Die Bewertung der Fremdsprachenkenntnisse mit einem Mittelwert von 1,68 ist hinsichtlich der vorhergehenden Bewertung der Kommunikationsfähigkeit als die wichtigste Kompetenz nicht überraschend. Ein\*Eine Einkäufer\*in muss die Fähigkeit besitzen mit internationalen Lieferant\*innen und Teammitgliedern zu kommunizieren. Wie bereits erwähnt sind für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in Marktkennntnisse wichtig bis sehr wichtig. Betrachtet man den Markt von einer Makroebene aus, so ist damit die Branche gemeint, in welcher das Unternehmen tätig ist. So ist z.B. die Produktion von elektrifizierten Antriebssträngen ein Markt in der Automobilbranche. Die Branchenerfahrung wurde mit einem Mittelwert von 1,91 als wichtig deklariert. Zwei der Bewertungen untersuchen den Fähigkeitsbereich der Verbesserungen. Die Fähigkeit Lean Managment erreichte mit einer mittleren Bewertung von 1,74 eine

höhere einstufung als die Berufserfahrungen und die Erfahrung im Bereich der Prozessoptimierung wurde mit 2,09 als wichtig eingestuft.

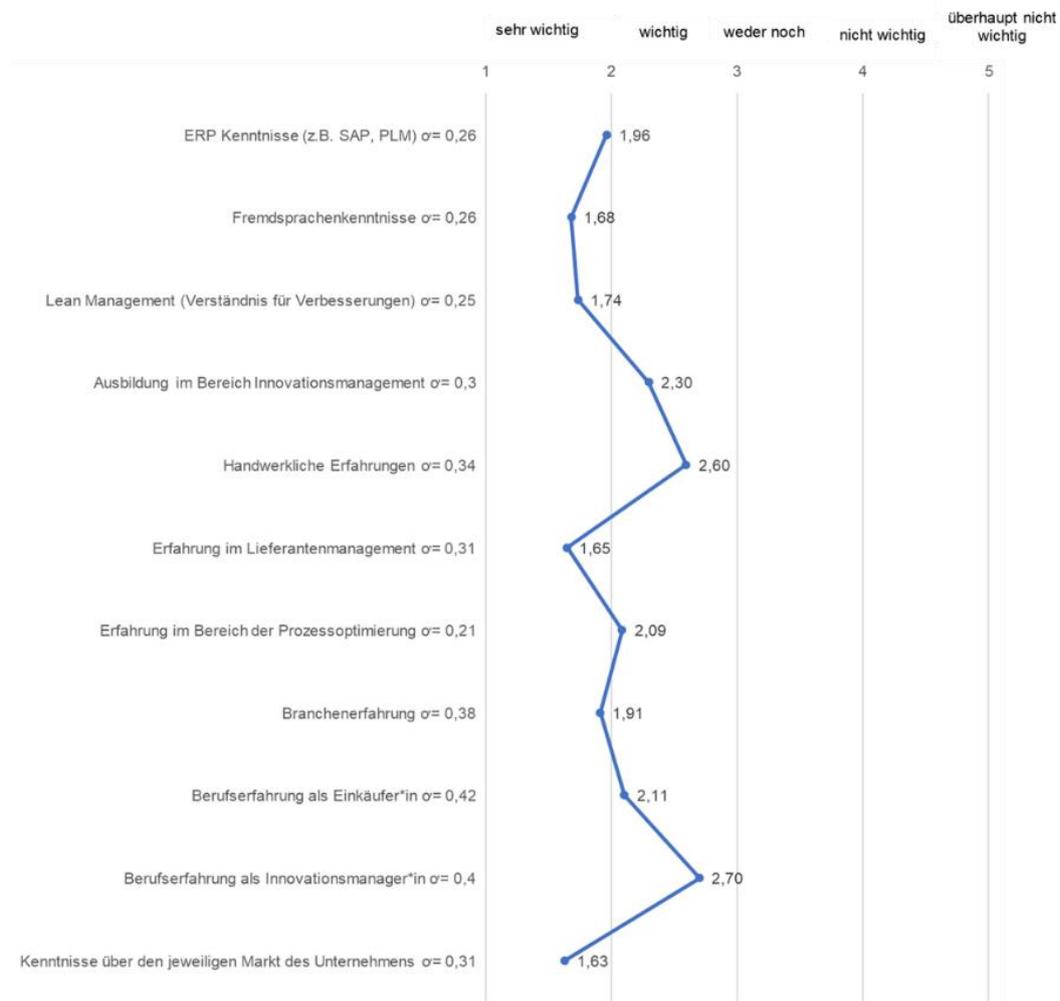


Abbildung 35: Wichtigkeit von Fähigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung.

## 11 ANALYSE VON STELLENAUSSCHREIBUNGEN

Im nun folgenden Kapitel werden die bisherigen Erkenntnisse hinsichtlich der Kompetenzen eines\*iner innovationsorientierten Einkäufer\*in den Anforderungen, die in Stellenausschreibungen zu finden sind, gegenübergestellt. Dazu werden zunächst Ausschreibungen, welche sich auf einen\*eine Einkäufer\*in und Innovationsmanager\*in beziehen, hinsichtlich deren angegebenen Qualifikationen und Anforderungen an die jeweilige Stelle ausgewertet und basierend auf dem KODE® Kompetenzmodell klassifiziert.

### 11.1 Analyse von Stellenbeschreibungen

Für die Analyse von Stellenbeschreibungen für die Bereiche Einkauf und Innovationsmanagement wurden im Juli 2022 Stellenausschreibungen auf Onlineplattformen untersucht. Es wurden 28 Stellen für den Bereich Einkauf, davon zwei Stellen im Innovations-/Vorentwicklungseinkauf und 25 Stellenbeschreibungen für den Bereich Innovationsmanagement untersucht. Die zu untersuchenden Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen. Als Quellen dienten die Plattform karriere.at und die unternehmenseigenen Jobportale von einzelnen Unternehmen. Bei der Suche wurden die Begriffe Einkauf, technischer Einkäufer\*in, Innovation, Innovationsmanagement, Einkauf Innovation verwendet. Eine Übersicht über die Stellenbeschreibungen findet sich im Anhang.

#### 11.1.1 Analyse der Stellenbeschreibungen bezüglich der Ausbildung

Die Analyse hinsichtlich der Ausbildung zeigt deutlich, dass im technischen Einkauf wenig überraschend eine technische Ausbildung gefordert wird. Ideal wird eine kombinierte Ausbildung von Technik und Wirtschaft angesehen. Bezogen auf das Innovationsmanagement lag der Fokus auf einer technischen Ausbildung. Anzumerken ist, dass bei 24% der Stellenanzeigen für eine\*n Innovationsmanager\*in Angaben bezüglich der Ausbildung fehlten.

Ausbildung Einkäufer*in	absolute Nennungen	relative Nennungen
technische Ausbildung	8	28,57%
technisch oder kaufmännisch	8	28,57%
Kombination techn. & kaufm.	8	28,57%
kaufmännische Ausbildung	2	7,14%
spezielle Ausbildung	1	3,57%
keine Angabe	1	3,57%
Ausbildung Innovationsmanager*in	absolute Nennungen	relative Nennungen
technische Ausbildung	7	28,00%
keine Angabe	6	24,00%
technisch oder kaufmännisch	5	20,00%
spezielle Ausbildung	4	16,00%
Kombination techn. & kaufm.	2	8,00%
kaufmännische Ausbildung	1	4,00%
Kombination mit Spezialausbildung	4	

Tabelle 15 : Stellenanzeigen: Ausbildungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Bezüglich der Ausbildungsform lässt sich für den\*die Einkäufer\*in erkennen, dass ein Abschluss einer HTL als Mindestanforderung in 46,4% aller Stellenanzeigen genannt wurde. Diese Anforderung kann als österreichtypisch angesehen werden, da es in Österreich in Höheren Technischen Lehranstalten eine Vielzahl an Ausbildungsmöglichkeiten gibt und die Stellenbeschreibungen zum Großteil von österreichischen Unternehmen stammen. Vergleicht man die Nennungen einer HTL bei den Stellenausschreibungen für Innovationsmanager\*innen, so liegen die relativen Nennungen bei 12%, während die relative Nennung von Studienabschlüssen für Innovationsmanager\*innen bei 64% liegt. Kombiniert man die beiden Aussagen über die Ausbildungsformen für eine\*n Einkäufer\*in und eine\*n Innovationsmanager\*in, so lässt sich erkennen, dass ein Studienabschluss für den\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in als sinnvoll zu erachten ist. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass bei 28,6% der Stellenbeschreibungen für den Einkauf ein Studium als Zweitnennung angegeben wurde.

mind. Ausbildungsanforderung Einkäufer*in	absolute Nennungen	relative Nennung
HTL	13	46,4%
ohne Angabe	7	25,0%
Lehre	3	10,7%
Matura	3	10,7%
Studium	2	7,1%
Studium als Zweitnennung in Kombination	8	28,6%
mind. Ausbildungsanforderung Innovationsmanager*in	absolute Nennungen	relative Nennung
Studium	16	64,00%
ohne Angabe	4	16,00%
HTL	3	12,00%
Lehre	1	4,00%
Matura	1	4,00%
Studium als Zweitnennung	5	

Tabelle 16: Stellenbeschreibungen, Ausbildungsformen, Quelle: Eigene Darstellung.

Parallel zur quantitativen Untersuchung wurden die Stellenanzeigen hinsichtlich der Angabe der erforderlichen beruflichen Erfahrung analysiert. In beiden Fällen wurde kombiniert bei über 90% der Anzeigen das Vorhandensein von Berufserfahrung für die Stelle angegeben. Eine genaue Spezifizierung der erwünschten Dauer der Berufserfahrung ist anhand der Stellenanzeigen nicht möglich, da in 58,49% der Stellenanzeigen keine genauen Angaben bezüglich der Dauer vorhanden waren. Die am häufigsten spezifisch genannte Berufserfahrung ist mit 10,7% bei Einkäufer\*innen und mit 16% bei Innovationsmanager\*innen eine Erfahrung von mindestens drei Jahren.

Erfahrung als Einkäufer*in	absolute Nennungen	relative Nennung
mehnjährige Berufserfahrung	13	46,4%
Erfahrung ohne Angabe	4	14,3%
mindestens 3 Jahre	3	10,7%
erwünscht, jedoch nicht erforderlich	3	10,7%
ohne Angabe	3	10,7%

mindestens 2 Jahre	1	3,6%
mindestens 5 Jahre	1	3,6%
<b>Erfahrung als Manager*in</b>	<b>absolute Nennungen</b>	<b>relative Nennungen</b>
Berufserfahrung ohne Angabe	13	52,00%
mindestens 3 Jahre	4	16,00%
mindestens 2 Jahre	2	8,00%
mindestens 10 Jahre	2	8,00%
ohne Angabe	2	8,00%
mehrfährige Berufserfahrung	1	4,00%
mindestens 5 Jahre	1	4,00%

Tabelle 17: Stellenbeschreibungen Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend wurden die Stellenbeschreibungen für Einkäufer\*innen und die Stellenbeschreibungen für Innovationsmanager\*innen im Hinblick auf die angegebenen Kompetenzen und Fähigkeiten untersucht. Diesbezüglich lassen sich wesentliche Unterschiede erkennen, welche verdeutlichen, dass für die Position des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in verglichen mit den spezifischen Positionen im Einkauf und im Innovationsmanagement ein eigenes Anforderungs- und Kompetenzprofil notwendig ist. Für beide Positionen ist die Kommunikationsfähigkeit von großer Bedeutung. Im weiteren Sinn können auch die Fremdsprachenkenntnisse der Kommunikationsfähigkeit zugeordnet werden. Für eine\*n Einkäufer\*in stellen EDV-Kenntnisse, und zwar im Speziellen im Bereich der Office und ERP<sup>216</sup> Systeme, zwei häufig erwähnte Fähigkeiten dar. Im Vergleich zum\*zur Innovationsmanager\*in wurde der Umgang mit ERP Systemen kein einziges Mal erwähnt. In 60% der Stellenanzeigen für Innovationsmanager\*innen wurden Kompetenzen im Bereich Projektmanagement gefordert, während diese Kompetenzen mit einer relativen Nennung von nur 14,3% für Einkäufer\*innen in wesentlich geringerem Ausmaße erforderlich zu sein scheinen. Bei der Untersuchung beider Anzeigengruppen hinsichtlich der Fähigkeiten und Kompetenzen bezogen auf Innovationen gab es bei 48% der Stellenanzeigen für Innovationsmanager\*innen den Hinweis auf die Kompetenz Innovationsfreudigkeit oder Erfahrung im Umgang mit Innovationen. Bei Stellenbeschreibungen, die sich auf die Funktion eines \*einer Einkäufers\*in beziehen, lag dieser Wert bei nur 14,3%.

Fähigkeit/Kompetenz Einkäufer*in	absolute Nennungen	relative Nennungen
Fremdsprachen	20	71,4%
ERP	17	60,7%
Office	16	57,1%
Kommunikationsfähigkeit	12	42,9%
Initiative	8	28,6%
Fachkompetenz	8	28,6%
Systematisch-methodisches Vorgehen	7	25,0%
Teamfähigkeit	6	21,4%
Planungsverhalten	6	21,4%
Selbstmanagement	6	21,4%
Problemlösungsfähigkeit	5	17,9%

<sup>216</sup> ERP: Enterprise-Resource-Planning, Softwaresysteme zur Planung, Steuerung und Verwaltung von unternehmerischen Aufgaben

## Analyse von Stellenausschreibungen

Eigenverantwortung	5	17,9%
Marktkennntnisse	5	17,9%
Mobilität	5	17,9%
Vertragsrecht	4	14,3%
Beharrlichkeit	4	14,3%
Zuverlässigkeit	4	14,3%
Innovationsfreudigkeit	4	14,3%
Organisationsfähigkeit	4	14,3%
Analytische Fähigkeiten	4	14,3%
Projektmanagement	4	14,3%
Kooperationsfähigkeit	3	10,7%
Gewissenhaftigkeit	3	10,7%
Zielorientiertes Führen	3	10,7%
Belastbarkeit	3	10,7%
Lernbereitschaft	3	10,7%
Ausführungsbereitschaft	3	10,7%
Selbstbewusstsein	3	10,7%
Einkaufsprozesse	2	7,1%
Fachübergreifende Kenntnisse	2	7,1%
Ergebnisorientiertes Handeln	1	3,6%
Dialogfähigkeit/Kund*innenorientierung	1	3,6%
Offenheit für Veränderungen	1	3,6%
Fähigkeit/Kompetenz Innovationsmanager*in	absolute Nennungen	relative Nennungen
Kommunikation	19	76%
Projektmanagement	15	60%
Fremdsprachen	10	40%
Teamfähigkeit	10	40%
Marktkennntnisse	9	36%
Systematisch-methodisches Vorgehen	8	32%
Analytische Fähigkeiten	7	28%
Initiative	7	28%
Innovation	6	24%
Fachwissen	6	24%
Problemlösungsfähigkeit	6	24%
Mobilität	6	24%
Planungsverhalten	6	24%
Innovationsfreudigkeit	6	24%
Organisationsfähigkeit	5	20%
EDV	4	16%
Eigenverantwortung	3	12%
Ergebnisorientiertes Handeln	3	12%
Lernbereitschaft	3	12%
Ausführungsbereitschaft	2	8%
Experimentierfreude	2	8%
Fachübergreifende Kenntnisse	2	8%

Tabelle 18: Stellenanzeigen Fähigkeiten und Kompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 12 VALIDIERUNG DER ERGEBNISSE AUS DER QUANTITATIVEN UMFRAGE

Basierend auf den bisherigen Auswertungen werden nun die Ergebnisse hinsichtlich der Überleitung zu einem Anforderungsprofils validiert. Als generelle Basis gilt die quantitative Umfrage, welche mit der Analyse der Stellenausschreibungen quantifiziert wird.

Die quantitative Umfrage ergab, dass mit einem Mittelwert von 1,32 die Kommunikationsfähigkeit als die wichtigste Kompetenz für einen\*eine innovationsorientierten Einkäufer\*in anzusehen ist. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie aus dem theoretischen Teil und der Analyse der Stellenbeschreibungen. In der Reihung folgt nach der Kommunikationsfähigkeit die Kooperationsfähigkeit. Verglichen mit der theoretischen Untersuchung scheint dies eine Überraschung zu sein, da in der theoretischen Reihung die Kooperationsfähigkeit auf dem 25. Rang liegt. Analysiert man die Stellenbeschreibungen für Einkäufer\*innen, so werden oft das Wissen über das Vertragsrecht und das Verhandlungsgeschick erwähnt. Betrachtet man die Kooperationsfähigkeit als Kompetenz anderen Personen gegenüber aufgeschlossen zu sein und gemeinsam mit anderen Personen erfolgreiche Handlungen abzuschließen, so kann ein Rückschluss auf die Kund\*innen-Lieferant\*innen-Beziehung getroffen werden. In Lieferant\*innenverhandlungen soll es das Ziel sein, die Lieferant\*innen als Kooperationspartner\*innen zu gewinnen und ein für beide Parteien zufriedenstellendes Verhandlungsergebnis zu erreichen. Auf die Tätigkeit des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin bezogen bedeutet die sozial-kommunikative Kompetenz der Kooperationsfähigkeit die Fähigkeit, andere im Innovationsteam zu unterstützen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. In der quantitativen Untersuchung belegte die Problemlösungsfähigkeit den dritten Rang. Speziell in der Vorstudie wurde die Kompetenz der Problemlösungsfähigkeit besonders hervorgehoben. Ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in muss selbständig Probleme erkennen und Lösungen dafür suchen. Bezogen auf diese spezielle Rolle könnte man als Beispiel anführen, dass für ein technisches Problem eine Lösung gefunden werden muss und der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in selbständig aufbauend auf dem vorhandenen Lieferant\*innenpool potenzielle Lieferant\*innen mit Lösungsvorschlägen rekrutiert. Die Kompetenz der Teamfähigkeit liegt in der quantitativen, wie auch in der theoretischen Untersuchung auf dem vierten Rang. Diese Platzierung ist nachvollziehbar, da ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in in einem Team mit Projektmanager\*in, Produktmanager\*in und Entwickler\*innen arbeitet. Betrachtet man die Definitionen von Kooperations- und Teamfähigkeit, so liegt der Gedanke nahe, dass diese beiden Kompetenzen zusammenzulegen sind. Nach der Teamfähigkeit reihten die Untersuchungsteilnehmer\*innen die Ausführungsbereitschaft auf den fünften Rang der qualitativen Untersuchung. Die Kompetenz der Ausführungsbereitschaft beschreibt die Fähigkeit, dass Handlungen aktiv, effizient und gerne ausgeführt werden. Setzt man für die Ausführung einer Handlung eine Problemstellung voraus, so könnten die Ausführungsbereitschaft und die Problemlösungsfähigkeit eine kombinierte Kompetenz für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in sein. In beiden Fällen werden Handlungstätigkeiten selbständig von der Person erkannt und die entsprechende Aktivität zur Lösung oder Behebung der Situation gesetzt. Die in der theoretischen Untersuchung auf Platz fünf gereichte systematisch-methodische Vorgehensweise wurde in der praktischen Untersuchung auf den sechsten Platz gereicht. Diese Reihung stellt keine wesentliche Überraschung dar. In den qualitativen Experteninterviews wurde mit dem systematisch-

methodischen Vorgehen der Prozessgedanke assoziiert. Die Implementierung von Lieferant\*inneninnovationen sollte offen und dynamisch gestaltet sein, jedoch bedarf der innovationsorientierte Einkauf wie im Kapitel 4 Innovation Driven Procurement dargestellt, eines vorgegebenen Prozessrahmens.

Die größten Überraschungen stellte das quantitative Ergebnis hinsichtlich der Innovationsfähigkeit und des Fachwissens dar. In der theoretischen Untersuchung lag die Kompetenz Fachwissen auf dem zweiten Rang und die Kompetenz Innovationsfähigkeit auf dem dritten Rang. Die Auswertung der quantitativen Umfrage legte diese beiden Kompetenzen auf Rang 12 und 13 von 15 zu untersuchenden Kompetenzen. Zur näheren Interpretation dieser beiden Ergebnisse werden die Querfragen aus der Untersuchung herangezogen.

Für die detailliertere Überprüfung der aus der Vorstudie definierten Topkompetenzen wurden diese basierend auf der Definition aus dem KODE® Kompetenzmodell beschrieben und den Probanden\*innen zur Bewertung vorgelegt. Es wurden in Summe 20 Fragen bestehend aus zwei Fragen zur Kompetenz Teamfähigkeit, drei Fragen zum systematisch-methodischen Vorgehen, zwei Fragen zur Kompetenz Projektmanagement, zwei Fragen zur Kooperationsfähigkeit, drei Fragen zur Kommunikationsfähigkeit, zwei Fragen zur Innovationsfähigkeit und jeweils zwei Fragen zum Fachwissen und zu den fächerübergreifenden Kenntnissen gestellt. Die Fragestellungen wurden wieder mittels einer 5-stufigen Likert Skala (1= sehr wichtig, 2= wichtig, 3= weder noch, 4= nicht wichtig, 5= überhaupt nicht wichtig) bewertet. Die Behauptungen zu den jeweiligen Kompetenzen sind in der Tabelle 19 ersichtlich.

Kompetenz	Fragestellung	Mittelwert Querfragen	Mittelwert Kompetenzbefragung
Teamfähigkeit	Ist konsensfähig und setzt sich bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein	1,71	1,7
	Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen		
systematisch-methodisches Vorgehen	Grenzt Risiken systematisch ein	1,92	1,72
	Lösung von Problemen in bearbeitbaren Teilschritten		
Projektmanagement	Verwendet eigene und im Unternehmen vorhandene Ressourcen	1,96	2,46
	Versteht sich als Dienstleister*in gegenüber dem eigenen Unternehmen		
Problemlösungsfähigkeit	Besitzt Koordinations- und Organisationsfähigkeiten	1,67	1,61
	Spricht Probleme an		
Kooperationsfähigkeit	Initiierung von Lösungsprozessen	1,71	1,44
	Fokussiert sich auf ein produktives Miteinander		
Kommunikationsfähigkeit	Offen gegenüber anderen Personen und Gruppen	1,61	1,32
	Verfügt über eine deutliche Ausdrucksweise (sprachlich und schriftlich)		
Innovationsfähigkeit	Hört anderen gut zu	1,52	1,88
	Sachliche und wertschätzende Kommunikation		
Fachwissen	Setzt Neuerungen gerne aktiv um	1,88	1,84
	Ist Neuem gegenüber aufgeschlossen		
Fachübergreifendes Wissen	Besitzt fachliches Detailwissen	1,77	1,79
	Erweitert stetig sein* ihr Wissen (z.B. mittels Weiterbildungen)		
	Verfügt über Hintergrundkenntnisse zum Gesamtprodukt		
	Blickt über den Tellerrand hinaus		

Tabelle 19: Kompetenzen mit dazugehörigen Behauptungen Quelle: Eigene Darstellung.

Den Teilnehmer\*innen wurden nur die Fragestellungen, ohne die Angabe der Kompetenz in zufälliger Reihenfolge angezeigt. Durch die Beschreibung der Kompetenzen, basierend auf dem KODE®- Modell, sollen die Teilnehmer\*innen hinsichtlich praxisnaher Beispiele die jeweilige Kompetenz bewerten und dadurch die Ergebnisse der direkten Kompetenzbetrachtung validieren. Den Spitzenwert mit einem Mittelwert von 1,32 erreichte die Behauptung, dass ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in über den Tellerrand hinaus blicken soll. Laut der Definition findet sich diese Behauptung bei der Kompetenz des fächerübergreifenden Wissens. Werden jedoch die Aussagen aus den qualitativen Experteninterviews herangezogen, so kann diese Behauptung auch der Innovationsfähigkeit zugeschrieben werden. Die

Behauptung mit der geringsten Wichtigkeit ist der Besitz von Detailwissen, welches zur Kompetenz des Fachwissens zählt. Wie zuvor angesprochen scheint die Platzierung der Kompetenz Fachwissen in der Kompetenzabfrage im Vergleich zur theoretischen Untersuchung überraschend zu sein. Jedoch manifestiert sich diese Aussage mit der Auswertung der Querfragen, bei welchen die Behauptung, dass ein\*e innovationsorientierte\*e Einkäufer\*in über Detailwissen im jeweiligen Fachgebiet verfügen sollte, mit einem Mittelwert von 2,44 bewertet wurde. Bezieht man die Informationen aus der qualitativen Untersuchung mit ein, so ist mit dem Fachwissen meist das detaillierte technische Verständnis für die Produkte im jeweiligen Unternehmen gemeint. Ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in muss nicht im Detail eine technische Lösung erarbeiten oder Berechnungen durchführen können. Des Weiteren wurde von den Experten\*innen angemerkt, dass Detailwissen je nach Unternehmen, Branche und Produkten unterschiedlich ist und Fachwissen erlernbar ist. Daher wählte keiner der Expert\*innen das Fachwissen als Muss-Anforderung für die Stelle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*in.

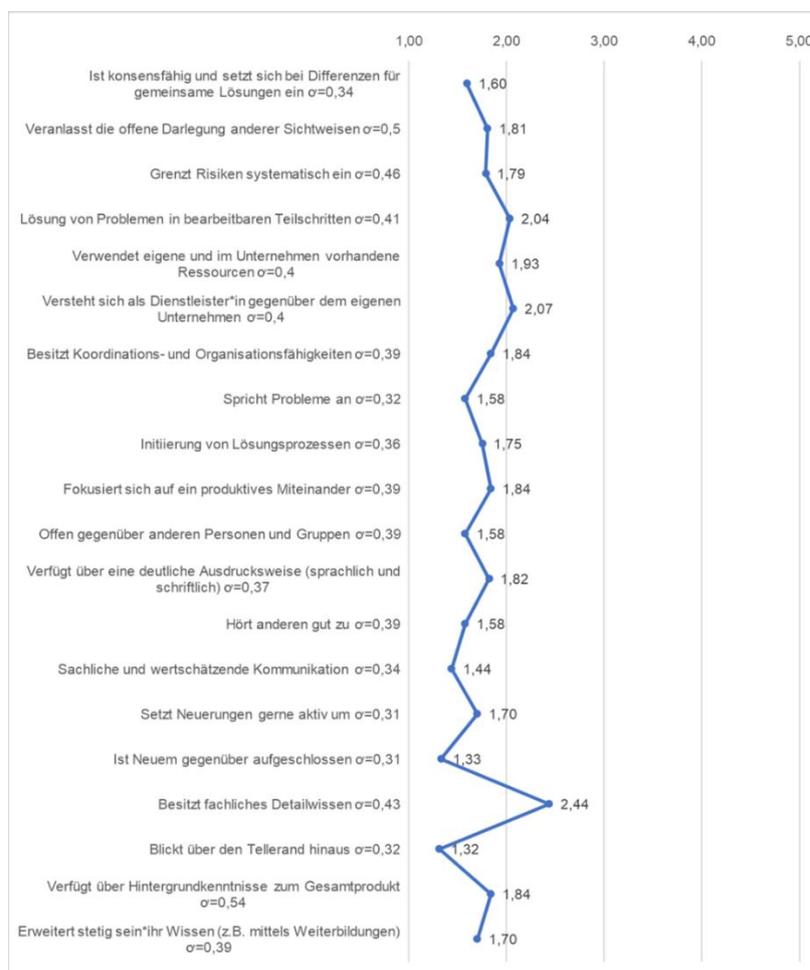


Abbildung 36: grafische Darstellung der Auswertung der Querfragen Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Analyse der Aussage, dass die Innovationsfähigkeit mit einem Mittelwert von 1,88 auf dem 13. von 15 Rängen gelistet wurde, werden die Mittelwerte aller Behauptungen, die dem Bereich der Innovation zuzuordnen sind, gebildet. Nach dieser statistischen Operation ergibt sich für die beiden Fragen nach der Innovationsfähigkeit ein Mittelwert von 1,52. Wird wie zuvor beschrieben die Behauptung, dass ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in über den Tellerrand blickt, der Kompetenz der Innovationsfähigkeit zugeschrieben, so ergibt sich ein Mittelwert von 1,45. Dieser Wert würde im Vergleich zur

Kompetenzbefragung eine Verbesserung um 0,42 bedeuten und die Innovationsfähigkeit auf den dritten Rang heben. Zu detaillierteren Aufarbeitung der Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der Innovation stellt die Abbildung 37 eine Fokussierung aller spezifischen Bewertungen für den Begriff Innovation dar. Diese Darstellung vergleicht die Stichprobengruppe, welche im Bereich der Innovation/Vorentwicklung tätig ist und die Teilnehmer\*innen, die nicht in der Vorentwicklung oder Innovation angestellt sind. Es könnte die Annahme getroffen werden, dass die Teilnehmer\*innen aus der Gruppe der Vorentwicklung/Innovation den innovationsbezogenen Fähigkeiten und Kompetenzen eine hohe Bedeutung zumessen.

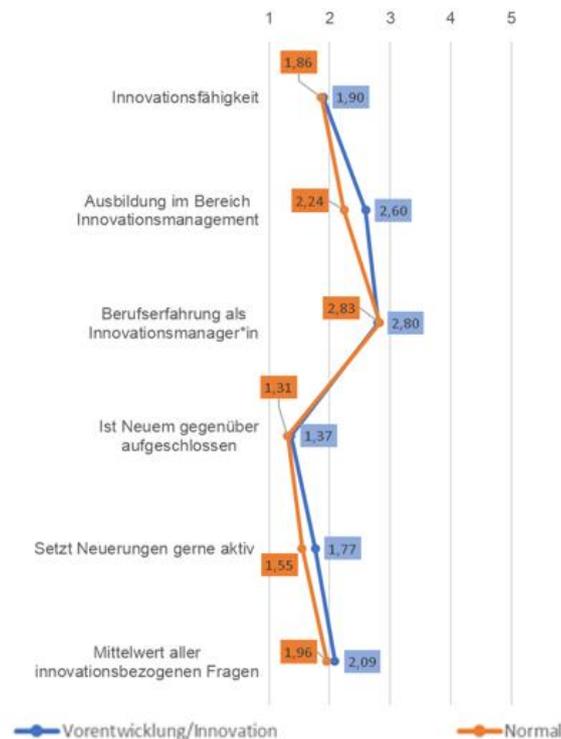


Abbildung 37: Vergleich Innovation vs. Nicht-Innovation

Betrachtet man die Auswertung, so wird klar, dass dies nicht der Fall ist. Wird die untersuchte Gruppe hinsichtlich der Berufserfahrung eines\*iner Einkäufer\*in im Tätigkeitsfeld des Innovationsmanagements befragt, so wurde dies mit einem Mittelwert 2,8 bewertet. Dies bedeutet, dass die Erfahrung im Bereich Innovationsmanagement für die Arbeit eines\*iner innovationsorientierten Einkäufer\*in weder wichtig, noch unwichtig ist, sondern laut der Umfrage als neutral anzusehen ist. Aus der Stichprobengruppe der im Bereich Vorentwicklung/Innovation beschäftigten Teilnehmer\*innen sind sechs Probanden\*innen der Ansicht, dass diese Erfahrungen nicht wichtig oder überhaupt nicht wichtig sind und elf Probanden\*innen stufen diese als wichtig oder sehr wichtig ein. Die Ausbildung im Bereich Innovationsmanagement wird von den Teilnehmern\*innen mit einem Mittelwert von 2,6 bewertet, dieses Ergebnis liegt somit in einem ähnlichen Bereich wie die vorhergehende Frage bezüglich der Berufserfahrung. Auch hier wurde die Wichtigkeit mit neutral (weder noch) bis wichtig beurteilt. 18 Teilnehmer\*innen stufen die Innovationsausbildung als wichtig oder sehr wichtig ein, wohingegen sechs Teilnehmer\*innen die Meinung vertreten, dass eine Ausbildung in Innovationsmanagement nicht wichtig oder überhaupt nicht wichtig ist. Wird dieses Ergebnis mit der Stellenanzeigeanalyse verglichen, so widersprechen diese beiden einander. In den Stellenausschreibungen für den\*die Innovationsmanager\*in wurde in 32% der Stellenausschreibungen

explizit eine Ausbildung im Bereich Innovationsmanagement angegeben. Im Gegensatz zu den beiden vorhergehenden Fragestellungen wurde die Frage nach der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem von den Teilnehmern aus dem Bereich Vorentwicklung/Innovation mit einem Mittelwert von 1,37 bewertet. Alle 30 Teilnehmer\*innen sehen diese Eigenschaft, welche zu der Kompetenz der Innovationsfähigkeit gehört, als wichtig oder sehr wichtig an. Die Kompetenz der Innovationsfähigkeit befindet sich mit einer Bewertung von 1,9 am Übergang in den Bereich neutral bis wichtig. Eine statistische Analyse aller fünf innovationsorientierten Fragen ergibt einen Mittelwert von 2,09. Diese Bewertung aller Fragen mit einem Bezug zum Innovationsmanagement ist hinsichtlich des\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in sehr überraschend. Die vorangegangenen Analysen wie die Literaturrecherche und auch die Expertenbefragungen würden für dieses Tätigkeitsfeld eine höhere Bewertung erwarten lassen. Da diese Aufbereitung die Teilnehmer, welche in der Umfrage angaben, dass sie im Tätigkeitsfeld der Innovation oder Vorentwicklung tätig sind, betrachtet, ist dieses Ergebnis noch verblüffender, da anzunehmen ist, dass diese Personengruppe mit den Aufgaben, Tätigkeiten, Prozessen und Methoden des Innovationsmanagements vertraut ist. Im Zuge der Vorstudie wurden zehn Expert\*innen hinsichtlich der Bedeutung der Begrifflichkeit „Innovation“ befragt. Analysiert man diese Aussagen und vergleicht diese mit den Definitionen aus der Literatur, so lässt sich ableiten, dass ein fundiertes Grundverständnis für das Innovationsmanagement fehlt. Die Darstellung lässt die Annahme zu, dass Innovation zwar ein gängiger Begriff ist, das detaillierte Wissen diese Disziplin betreffend jedoch nicht vorhanden ist. In der Tabelle 19 die Gegenüberstellung der neun untersuchten Kompetenzen. Die Auswertung ergibt, dass alle Kompetenzen bis auf das Fachwissen als wichtig bis sehr wichtig anzusehen sind. Von den acht betrachteten Kompetenzen haben vier Kompetenzen eine Mittelwertabweichung von der Kompetenzeinzeluntersuchung kleiner +/-0,10. Die größte Abweichung hat die Projektmanagementkompetenz mit einem Mittelwert-Delta von -0,51. Dies führt zu einer Verschiebung der Bewertung weder noch bis wichtig zu einer Aufstufung auf wichtig bis sehr wichtig.

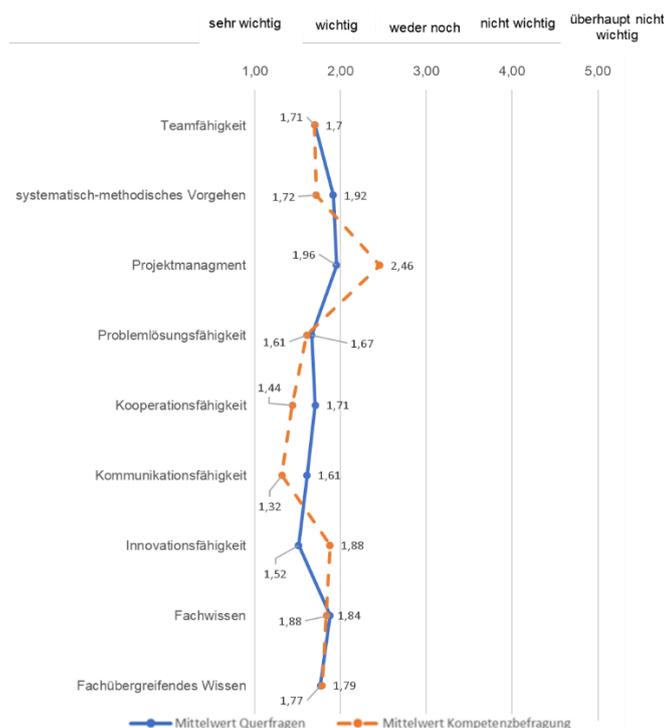


Abbildung 38: Gegenüberstellung Einzelabfrage vs. Beschreibung, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Abbildung 38 ist der Vergleich aus der Tabelle 19 nochmals grafisch dargestellt. Die orange Linie stellt die Auswertung basierend auf der Einzelkompetenzumfrage dar, die blaue Linie zeigt die Auswertung der Querfragen. Beide Kennlinien stellen den Mittelwert der jeweiligen Bewertung dar.

Die quantitative Umfrage betrachtet neben den Kompetenzen und den Fähigkeiten auch das Bildungsprofil für eine\*n innovationsorientierten Einkäufer\*in. Hinsichtlich der Ausbildung sehen die Teilnehmer\*innen die wirtschaftliche Ausbildung mit einem Mittelwert von 1,58 und die technische Ausbildung mit einem Mittelwert von 1,77 als zumindest wichtig an. Die weiteren Beurteilungsmöglichkeiten, in denen die Bedeutung einer sozialwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Ausbildung abgefragt wurde, ergaben in beiden Fällen eine Bewertung größer 3,18. Diese Ausbildungen werden also als neutral (weder noch) bis nicht wichtig angesehen. Verglichen mit der Analyse der Stellenbeschreibungen gelten die Bewertungen sowohl im Hinblick auf die technische als auch auf die wirtschaftliche Ausbildung als plausibel. In den Stellenanzeigen werden sehr häufig neben der technischen und der wirtschaftlichen Ausbildung auch Kombinationen aus den beiden Disziplinen als Anforderungen angegeben. Die Bewertung, derzufolge der wirtschaftlichen Ausbildung eine höhere Bedeutung zukommt als der technischen Ausbildung, fügt sich in das bisherige Bild der qualitativen Untersuchung, wonach die Umfrageteilnehmer\*innen die Funktion des\*der Einkäufer\*in eher den Wirtschaftswissenschaften als der Technik zuordnen.

Neben der Ausbildungsdiziplin betrachtet die Umfrage auch die Form der Ausbildung. Am häufigsten wählten die Umfrageteilnehmer\*innen die Ausbildungsform der Höheren Technischen Lehranstalt als Mindestanforderung. Dieses Ergebnis korreliert mit der Analyse der Stellenbeschreibungen für den\*die Einkäufer\*in, welche mit einer relativen Nennung von 46,4% in fast der Hälfte aller Stellenausschreibungen für den Einkauf als die passende Ausbildungsform angegeben wurde. Ein überraschendes Ergebnis erbrachte die Umfrage im Hinblick auf die Lehre/Berufsausbildung. Mit einer relativen Nennung von 26,41% liegt diese Art der Ausbildung, basierend auf der quantitativen Umfrage, auf dem zweiten Rang. Betrachtet man die Stellenanzeigen für den\*die Innovationsmanager\*in so ist festzustellen, dass in 64% der Stellenanzeigen ausdrücklich ein Studium als Anforderung für die Rolle im Innovationsmanagement angegeben wird. Der Bildungsweg in Form eines Studiums wird in den Stellenbeschreibungen unter anderem auch als zweite Ausbildungsform neben der Mindestanforderung genannt. Werden diese Nennungen und die spezifischen Nennungen aus den Einkaufsanforderungen summiert, so ergibt dies eine absolute Nennung über alle 53 Stellenausschreibungen von 31. Dies entspricht einer relativen Nennung von 58,49%.

Nach Abschluss der Auswertung der quantitativen Untersuchung, sind nun die Ergebnisse in ein Anforderungsprofil für den\*die innovationsorientierten Einkäufer\*in zu überführen.

## 13 ANFORDERUNGSPROFIL INNOVATIONSORIENTIERTER EINKAUF

Eines der Ziele dieser Arbeit ist die Erstellung eines Anforderungsprofils für die Stelle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin. Um dieses Profil erstellen zu können, werden die theoretischen Erkenntnisse basierend auf der Literaturrecherche mit den Resultaten aus den praktischen Untersuchungen verglichen, um aus beiden Informationen den Anforderungskatalog für einen\*eine innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in zu erstellen.

### 13.1 Theorie des Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil beschreibt, welche Kriterien von einem\*einer Bewerberin erfüllt werden müssen. Dieses Profil dient der Definition eines SOLL-Profiles des\*der Bewerber\*in und ist eine zweckdienliche Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Personal. Nicht nur das suchende Unternehmen profitiert von einem Anforderungsprofil, auch der\*die Bewerber\*in erhält durch dieses Profil eine genauere Vorstellung über die geforderten Kenntnisse und kann die Stelle besser einschätzen.<sup>217</sup> Bei Fehlen eines Anforderungsprofils besteht die Gefahr, dass die Bewerber\*innen anhand von unterschiedlichen Kriterien verglichen werden. Für den Vergleich der vorhandenen IST-Profile der Bewerber\*innen fehlt das zu vergleichende SOLL-Profil. Es erfolgt daher eine intuitive und subjektive Bewertung des\*der Bewerber\*in.<sup>218</sup> Wie aus den Befragungen, welche im Zuge dieser Masterarbeit durchgeführt wurden, ersichtlich ist, handelt es sich bei dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in um ein Berufsbild, welches in den meisten Unternehmungen noch nicht vorhanden ist und daher erst neu gebildet werden muss. Gerade bei einer neuen Stelle sind die Anforderungen meist noch unklar. Es kann vorkommen, dass sich die benötigten Anforderungen erst im Zuge der Aufnahmeverfahren herausstellen. Die Änderung des Anforderungsprofils in der laufenden Bewerbungsphase macht eine zuverlässige Auswahl von geeigneten Bewerber\*innen unmöglich, da die Bewerber\*innen anhand von unterschiedlichen Profilen verglichen werden. Neu gebildete Stellen basieren meist auf bestehenden Stellen, sodass Teile der Anforderungsprofile von bestehenden Stellen für die neue Position verwendet werden können.<sup>219</sup> Für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in kann als Grundlage die Stelle des\*der Einkäufer\*in und des\*der Innovationsmanager\*in herangezogen werden, da die neue Stelle die Bereiche des Einkaufs und des Innovationsmanagements vereint. Mit der Unterstützung eines Anforderungsprofils ist es nicht nur möglich, eine Stelle mit dem\*der passenden Bewerber\*in zu besetzen, sondern es besteht auch die Möglichkeit, dass im Bereich der Personalentwicklung gezielte Schulungen angeboten werden, um die spezifischen Kompetenzen für diese Rolle zu entwickeln.<sup>220</sup>

Die Basis dieses Anforderungsprofils ist die Stellenbeschreibung, welche meist im Zuge der Definition der Aufbau- und Ablauforganisation erstellt wird. Eine Stellenbeschreibung beschreibt die Funktionen und das Tätigkeitsfeld, welche mit der Arbeitsstelle verbunden sind. In der Stellenbeschreibung werden die

---

<sup>217</sup> Vgl. Weuster (2012), S. 37.

<sup>218</sup> Vgl. Weuster (2012), S. 37 - 38 u. Wienkamp (2021), S.107.

<sup>219</sup> Vgl. Weuster (2012) S. 38 – 39.

<sup>220</sup> Vgl. Wienkamp (2021), S. 107.

Kompetenzen und Befugnisse der Stelle definiert.<sup>221</sup> Bei der Stellenbeschreibung ist kritisch anzumerken, dass diese meist nur als Organisationsinstrument verwendet wird und ihr im Zuge der Personalentwicklung nur eine kleine Rolle zukommt. Nach *Ulmer* handelt es sich bei Stellenbeschreibungen oft um starre Elemente, welche jedoch durch regelmäßige Aktualisierungen und Anpassungen als wirksames Werkzeug angesehen werden können.<sup>222</sup> Eine weitere Möglichkeit für die Erhebung eines Anforderungsprofils ergeben die drei Wege zur Anforderungsermittlung nach *Schuler*.<sup>223</sup>

- Erfahrungsgeleitete Methode
- Arbeitsplatzanalytische Methode
- Personenbezogene Methode

Bei der erfahrungsgeleiteten Methode handelt es sich um eine intuitive Methode. Es wird von Personen, welchen die Stelle bekannt ist, eine Beurteilung über die benötigten Anforderungen an den Stelleninhaber abgegeben. Zu diesem Personenkreis zählen die Mitarbeiter\*innen, welche die Rolle bereits innehaben, sowie der\*die Vorgesetzte\*n. Bei Stellen, die eine große Anzahl an Schnittstellen zu anderen Abteilungen im Unternehmen haben, ist es als sinnvoll anzusehen, dass die Kooperationspartner im Unternehmen für die Definition der Anforderungen hinzugezogen werden.<sup>224</sup> Die arbeitsplatzanalytische Methode verfolgt einen empirischen Ansatz, bei welchem die Tätigkeiten analysiert werden. Aufbauend auf diesen empirischen Erkenntnissen lassen sich die entsprechenden Anforderungen ableiten. Als letzter Weg wird von *Schuler* die empirische Methode der personenbezogenen Anforderungsanalyse beschrieben. Bei dieser Methode wird der Ansatz der Gap-Analyse verfolgt. Es werden erfolgreiche Stelleninhaber\*innen mit weniger erfolgreichen Stelleninhabern\*innen verglichen und die Unterschiede identifiziert.<sup>225</sup>

Neben der Methode von *Schuler* gibt es die Anwendungsmöglichkeit der DIN<sup>226</sup> 33430, welche die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik in einer vom Deutschen Instituts für Normung erstellten Norm beschreibt.<sup>227</sup> In dieser Masterarbeit werden für das Anforderungsprofil die Kompetenzmodelle verwendet, welche im theoretischen, sowie im praktischen Teil dieser Arbeit entwickelt wurden. Vergleicht man die Erstellung der Kompetenzprofile in dieser Masterarbeit mit den Methoden von *Schuler*, so lässt sich erkennen, dass es sich bei diesen Kompetenzprofilen um erfahrungsabgeleitete, intuitive Anforderungen handelt. Mittels dieses Anforderungsprofils wird ein Soll-Ist Vergleich zwischen den definierten Anforderungen und den Kompetenzen und Fähigkeiten des\*der Bewerber\*in erstellt. Mit diesem Vorgehen ist eine nachvollziehbare und vergleichbare Bewertung der Kandidaten\*innen möglich.<sup>228</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Wilk (2011), S. 9.

<sup>222</sup> Vgl. Ulmer (2019), S. 19 - 20.

<sup>223</sup> Vgl. Schuler (2014), S. 63f.

<sup>224</sup> Vgl. Weuster (2012), S. 39 – 40.

<sup>225</sup> Vgl. Wienkamp (2020). S. 127 - 128.

<sup>226</sup> [Zusätzliche Anmerkung]: DIN: Deutsches Institut für Normung

<sup>227</sup> Vgl. Wienkamp (2020). S. 126.

<sup>228</sup> Vgl. Wienkamp (2020). S. 126.

In den vorhergehenden Kapiteln beschäftigte sich diese Arbeit mit den Kompetenzen, welche für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in notwendig sind. Die Kompetenzen sind als ein Teilaspekt eines Anforderungsprofils zu sehen. Ein Anforderungsprofil beschäftigt sich mit der Frage, welche Kriterien ein\*e Bewerber\*in erfüllen muss, damit die zu besetzende Position zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Es bietet eine vereinheitlichte und zweckgerichtete Suche nach den geeigneten Kandidaten\*innen.<sup>229</sup> Die Kriterien, welche dieses Anforderungsprofil beinhaltet, können je nach Stelle und wissenschaftlicher Meinung variieren. So beinhaltet ein Anforderungsprofil nach *Wienkamp* die Bereiche Qualifikation, Persönlichkeitsanforderungen und Mitarbeiter\*innen- oder Funktionstypen. Unter den Anforderungen im Bereich der Qualifikationen unterscheidet *Wienkamp* zwischen Basisqualifikationen, besonderen Fertigkeiten und Fremdsprachenkenntnissen. Zu den Basisqualifikationen zählen laut *Wienkamp* die schulische Ausbildung wie z.B. ein Studium oder eine berufliche Ausbildung beispielsweise im Zuge einer Lehre. Neben der Ausbildung zählt die Berufserfahrung zu den Basisqualifikationen. Die Berufserfahrung kann anhand der zeitlichen Dimension, wie lange der\*die Bewerber\*in in einer bestimmten Position tätig war, als auch die Position oder die Tätigkeiten, welche ausgeführt wurden, definiert werden. Die Ergänzung zu den Basisqualifikationen stellen die besonderen Fertigkeiten dar. Unter den besonderen Fertigkeiten versteht *Wienkamp* unter anderem besonderes Fachwissen wie z.B. technisches Spezialwissen in einem bestimmten Bereich oder auch Branchenkenntnisse. Als weiterer Teil eines Anforderungsprofils sollten neben den fachlich-methodischen Anforderungen die Persönlichkeitsanforderungen betrachtet werden. Dies dient der Prüfung der im Arbeitsalltag benötigten Verhaltensmuster. Im Zuge der Analyse der Persönlichkeitsanforderungen verweist *Wienkamp* auf das *Heyse'sche* KODE® und KODE®X Modell, welches bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben wurde. Eine Spezialität des Anforderungsmodells nach *Wienkamp* ist die Klassifizierung der Bewerber\*innen in Mitarbeiter\*innen- oder Funktionstypen. Dies sollte neben der Einteilung nach Berufs- und Funktionsbezeichnungen eine Gliederung in markante Persönlichkeitstypen ermöglichen. Diesen Typen werden allgemeingültige Merkmale zugeordnet, welche auf das jeweilige Typenprofil zutreffen. Als Beispiel für diese Typisierung von Personen kann das Charaktertypenmodell nach *Enneagramm* genannt werden. Dieses Modell beinhaltet neun Charaktertypen, welchen je nach Klassifizierung unterschiedliche Merkmale hinsichtlich z.B. ihres Verhaltens anderen gegenüber oder ihr Entwicklungspotenzial betreffend zugesprochen werden. Neben den Anforderungen, welche an eine\*n Kandidaten\*in gestellt werden, sieht *Wienkamp* es auch als notwendig an, sogenannte Anti-Anforderungen zu definieren. Es sollen Verhaltensmuster definiert werden, welche sich negativ auf die Ausführung der Tätigkeit auswirken oder unangebracht sind.<sup>230</sup>

Als ein weiteres Modell für die Erstellung eines Anforderungsmodelles kann das Modell nach *Lorenz/Rohrschneider* genannt werden. Laut *Lorenz/Rohrschneider* stellt das Anforderungsprofil für eine freie Position die effiziente und schnelle Personalbesetzung sicher. Um dies sicherstellen zu können, muss das Anforderungsprofil neben den fachlichen auch die zwischenmenschlichen Kompetenzen aufweisen. Dazu ist im ersten Schritt eine Analyse der Position notwendig. Es sollen die Kernaufgaben der zu besetzenden Stelle ermittelt werden. Dieser erste Schritt ist notwendig, um basierend auf den definierten

---

<sup>229</sup> Vgl. Weuster (2012), S. 31.

<sup>230</sup> Vgl. Wienkamp (2021), S. 163 - 197.

Aufgaben die benötigten Kenntnisse abzuleiten. Diese Kenntnisse unterteilen sich nach *Lorenz/Rohrschneider* in fachliche Anforderungen und persönliche Eigenschaften. Zu den fachlichen Kenntnissen zählen z.B. Ausbildungen, Zertifikate, Berufserfahrung und Sprachkenntnisse. Es ist anzumerken, dass sich die Ausprägungen der fachlichen Kenntnisse je nach Berufsprofil unterscheiden. Wie schon bei dem Modell nach *Wienkamp* beinhaltet das Modell von *Lorenz/Rohrschneider* eine sozialpersönliche Komponente im Anforderungsprofil. Es sollen bei der Erstellung des Modells unter anderem die Fragen nach dem Verhalten, welches in dieser Position erwünscht ist, nach den sozialen Kompetenzen und deren Ausprägung beantwortet werden. Im Unterschied zu dem vorherigen Modell von *Wienkamp* differenzieren *Lorenz/Rohrschneider* die Anforderungen nach Muss- und Kann-Anforderungen. Es ist wünschenswert, dass eine Kann-Anforderung erfüllt wird. Eine Erfüllung der Kann-Anforderung dient als Entscheidungshilfe in der Endphase der Personalauswahl. Die Muss-Anforderung ist für die Ausübung der Position auf alle Fälle notwendig. Wird eine Muss-Anforderung nicht erfüllt, so ist der\*die Bewerber\*in nicht für die Rolle geeignet.<sup>231</sup>

Als drittes Modell wird in dieser Masterarbeit das Anforderungsprofil von *Weuster* betrachtet. Dieses Modell beginnt mit der Analyse der zu belegenden Stelle, welche als Grundlage des Anforderungsprofils dient. Für die Erfassung des Stellenprofils sind die Personen zu befragen, welche mit dem\*der Stelleninhaber\*in in Kontakt stehen. Dazu zählen in erster Instanz die unmittelbaren Vorgesetzten und deren Vorgesetzte. Weitere Informationen kann der\*die Stelleninhaber\*in oder deren Kollegen\*innen auf derselben Arbeitsebene liefern. Diese Personen sind nun hinsichtlich der benötigten Anforderungen für die zu besetzende Stelle zu befragen. *Weuster* merkt an, dass eine solche Erhebung den Bedarf einer Reorganisation der offenen Stelle aufdeckt und das Unternehmen die Chance nutzen sollte, eine\*n Bewerber\*in basierend auf den neuen Anforderungen einzustellen. Aufbauend auf den Erhebungen können Mindestprofile, Höchstprofile, Idealprofile, Negativprofile oder Irrelevanzprofile erstellt werden. Ein Mindestprofil beschreibt die Muss-Anforderungen oder auch die Tabu-Merkmale für die offene Stelle. Es beschreibt die minimalen Anforderungen, welche der\*die Bewerber\*in am ersten Tag in der neuen Rolle ausüben können muss. Bei der Auslegung des Mindestprofils ist zu beachten, dass bei einer zu geringen Anforderungsschwelle ungeeignete Bewerber\*innen in das Auswahlverfahren aufgenommen werden. In der Umkehr werden potenzielle Bewerber\*innen bei einem zu hoch angesetzten Mindestprofil von einer möglichen Bewerbung abgeschreckt. Vergleicht man das Anforderungsmodell von *Lorenz/Rohrschneider* so ist das Mindestprofil mit dessen Muss-Anforderungen zu vergleichen. Konträr zum Mindestprofil kann eine Höchstprofil erstellt werden. Ein Höchstprofil definiert die Abgrenzung zu einem\*einer überqualifizierten Bewerber\*in. Bei der Besetzung der offenen Stelle durch eine\*n Bewerber\*in, bei welchen die Qualifikationen über dem Höchstprofil liegen, kann dies zur Unterforderung, dem Empfinden einer zu geringen Bezahlung und dem Fehlen von Entwicklungschancen führen. Im Sinne des optimalen Ressourceneinsatzes können für überqualifizierte Bewerber\*innen alternative Positionen im Unternehmen vorgeschlagen werden, welche den Eignungen entsprechen. Das Idealprofil nennt die Anforderungen, die ein\*eine Bewerber\*in nach den Wünschen des Unternehmens erfüllt. Im Gegensatz zu den beiden vorhergenannten Profilen kann es beim Idealprofil zu Abweichungen kommen. Diese Abweichungen sollten

---

<sup>231</sup> Vgl. Lorenz/Rohrschneider (2015), S. 7.

jedoch über den Mindestanforderungen und unter dem Höchstprofil liegen. Das Idealprofil kann auch als Soll-Profil bezeichnet werden. Es dient dem Vergleich mit dem Ist-Profil eines\*iner Bewerber\*in. Nach *Weuster* bestehen auch Tabu- oder Negativprofile. Diese sind gleichzusetzen mit den Anti-Merkmalen von *Wienkamp*. Das Tabu- oder Negativprofil beschreibt Merkmale, welcher der\*die Kandidat\*in nicht aufweisen darf. Als Beispiel sei eine Vorbestrafung im Bereich der Justiz genannt. Tritt ein Tabumerkmal auf, so ist der\*der Kandidat\*in für die Position ungeeignet und scheidet aus dem Bewerbungsverfahren aus. Abschließend fasst *Weuster* Merkmale zusammen, die keine Auswirkung auf die Bewertung des\*der Bewerbers\*in haben dürfen. Zu diesen irrelevanten Anforderungen können z.B. Alter, Geschlecht, Wohnort usw. zählen. Um die genannten Profile erstellen zu können, sind die Anforderungen zu definieren. Die Anforderungen werden bei *Weuster* in das Bildungsprofil, das Berufserfahrungsprofil, das Persönlichkeitsprofil und das ergänzende Profil unterteilt. Das Bildungsprofil betrachtet das geforderte Schulabschlussniveau und dessen Benotung. Das Berufserfahrungsprofil bewertet die Erfahrung hinsichtlich der Funktion und der Position, welche für die zu besetzende Stelle benötigt wird. Neben der fachlichen Erfahrung ist auch die Hierarchieebene zu beachten. Speziell für leitende Positionen sind besondere Fähigkeiten wie Führung, Delegieren oder die Kommunikation mit der Managementebene notwendig. Als weiteren Punkt nennt *Weuster* die Unternehmens- und Branchenerfahrung. Zu dem Persönlichkeitsprofil zählen die Fähigkeiten, wie in einer Organisation oder in einem Team mit anderen Personen interagiert wird. Hervorgehoben wird die Kooperationsfähigkeit mit internen als auch externen Partnern. Bezüglich des Persönlichkeitsprofils wird die Passung genannt. Unter einer Passung wird die Kompatibilität zu anderen Personen oder Personengruppen bezeichnet. Je nach Position ist diese Passung notwendig. So muss ein\*e technische\*r Projektleiter\*in nicht nur Managementfähigkeiten besitzen, es ist auch technisches Fachwissen für die Passung mit Techniker\*innen notwendig. Abschließend definiert *Weuster* ergänzende Profile, wie z.B. Reisebereitschaft, Mobilität, physische und psychische Belastbarkeit oder das Alter.<sup>232</sup>

Die Darstellungen von unterschiedlichen Meinungen bezüglich eines Anforderungsprofils werden im theoretischen als auch im praktischen Teil dieser Masterarbeit für die Erstellung des Anforderungsprofil für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in herangezogen.

## 13.2 Employee Personas

Eine Art der Darstellung eines Anforderungsprofils ist die Möglichkeit, ausgehend von den Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen ein Employee Personas zu erstellen. Der Begriff Personas leitet sich von dem lateinischen Begriff persona ab, welcher so viel wie Schauspielermaske/Rolle bedeutet. Eine verbreitete Anwendung findet das Personas im Bereich des Marketings mit dem Buyer Personas. Das Buyer Personas beschreibt die Zielgruppe für das zu verkaufende Produkt. Basierend auf diesen Zielgruppenbeschreibungen können gezielt die Marketingstrategien und Aktivitäten ausgerichtet werden.<sup>233</sup> Das Employee Personas handelt abgeleitet vom Buyer Personas von den idealisierten Persönlichkeiten, welche als Zielgruppe für eine Funktion im Unternehmen in Frage kommen könnten. Mittels des Employee

---

<sup>232</sup> Vgl. Weuster (2004), S. 38.ff.

<sup>233</sup> Vgl. Häusler/Henzler (2018), S.18.

Personas können zielgerichtet potenzielle Bewerber\*innen angesprochen werden. Basierend auf diesem Personas können des weiteren Bedürfnisse von potenziellen Bewerbern abgeleitet werden. So kann gezielt auf die Bedürfnisse der Kandidaten\*Kandidatinnen eingegangen werden, um die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern. Als Beispiel sei das Persona der nicht realen Person des Manuel Einkauf zu nennen, welches unter der Abbildung 39 zu sehen ist. In diesem Persona werden mögliche Ziele und Frustrpunkte wie z.B. die Inflexibilität genannt. Das Unternehmen kann daraus möglicherweise ableiten, dass Manuel Einkauf Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten und Home Office hat. Dies würde auch mit seinen Zielen, möglichst viele verschiedene Orte zu besuchen, zusammenpassen. Kritisch hinsichtlich der Employee Personas werde das Gleichbehandlungsgesetz genannt. Dieses besagt, dass keine Person unter anderem hinsichtlich Ihres Alters und Geschlechtes benachteiligt werden dürfen. Es beinhaltet ein Employee Persona meist zumindest das Geschlecht und das Alter eines\*einer potenziellen Bewerber\*in. Der Einsatz des Employee Personas könnte für den internen Gebrauch gerechtfertigt sein, jedoch sollte die Information nach außen dringen, dass für eine zu besetzende Stelle ein Employee Personas erstellt wurde und Bewerber, welche nicht in das Raster der Personas passen, wurden für die Stelle nicht berücksichtigt, so könnte dieses Vorgehen gerichtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Daher wird diese Art der Stellenbeschreibung nicht weiter betrachtet.



Abbildung 39: Employee Personas Quelle: Eigene Darstellung.

### 13.3 Erstellung des Anforderungsprofils

In dem folgenden Unterkapitel wird basierend auf den bisherigen Untersuchungen und da im Speziellen aufbauend auf der Validierung der quantitativen Untersuchung ein Anforderungsprofil für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in erstellt. Der Aufbau des Profils wird von den im Kapitel 13.1 betrachteten Ansätzen abgeleitet. Daher werden die benötigten Kompetenzen, die gewünschten Fähigkeiten, das Bildungsprofil und das Berufserfahrungsprofil in das Anforderungsprofil aufgenommen.

### **13.3.1 Kompetenzen**

Die Bestimmung der Kompetenzen wurde im Kapitel 12 dargestellt. Nun folgt die Zusammenfassung und Definition der Kompetenzen, welche für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in benötigt werden. Die Definition erfolgt auf Basis der theoretischen als auch praktischen Untersuchung.

#### **Kommunikationsfähigkeit**

In der theoretischen Betrachtung nach *Erpenbeck/Heyse* bedeutet die Kommunikationsfähigkeit das offene auf andere Personen zugehende und schnelle Kontakte knüpfen. Durch eine gute Kommunikationsfähigkeit wird ein vorteilhaftes Ergebnis für das Unternehmen erreicht. Bezogen auf den Einkauf bedeutet dies Verhandlungsgeschick mit den Lieferant\*innen.<sup>234</sup> In der Praxis bedeutet eine gute Kommunikationsfähigkeit, sich richtig und verständlich auszudrücken und die Sprache unterschiedlicher Abteilungen wie der Entwicklung zu verstehen. Fremdsprachenkenntnisse vor allem in Englisch werden als vorausgesetzt angesehen.

#### **Team- und Kooperationsfähigkeit**

Die Team- und Kooperationsfähigkeit beschreibt die notwendigen Kompetenzen, um mit anderen Personen oder Personengruppen interagieren zu können. Die Teamfähigkeit charakterisiert die Kompetenz, mit anderen in einer Gruppe gemeinsam an einem Ziel arbeiten zu können.<sup>235</sup> Der\*Die Bewerber\*in muss andere Teammitglieder begeistern und Mitstreiter\*innen für das Erreichen des gemeinsamen Ziels finden. Dieses Miteinander, um ein Ziel zu erreichen, betrifft externe, aber auch interne Personen. Zu den externen Kooperationspartnern zählen bezogen auf den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in die Lieferant\*innen für Produkte oder Dienstleistungen. In Verhandlungen muss der\*die Einkäufer\*in ein für beide Parteien vertretbares Ergebnis erreichen. Speziell im Bereich der Open-Innovation, sind langjährige Entwicklungskooperationen mit den Lieferant\*innen bedeutend für den Unternehmenserfolg.

#### **Hands-on Problemlösungsfähigkeit**

Die Hands-on Problemlösungsfähigkeit vereint die Kompetenzen der Ausführungsbereitschaft und der Problemlösungsfähigkeit. Unter der Ausführungsbereitschaft wird nach dem KODE® Modell die schnelle, sachgemäße und mit hohem Nutzen verbundene Ausführung von Handlungen verstanden.<sup>236</sup> In den Stellenbeschreibungen wurde dieses Attribut gerne mit dem Begriff Hands-on beschrieben. Die Problemlösungsfähigkeit wird als die Fähigkeit der selbständigen Identifizierung von Problemen und deren Lösung bezeichnet. Der\*Die Kandidat\*in kann in Konfliktsituationen aktiv einen Gedankenaustausch zur Problemlösung anstoßen.<sup>237</sup> Der\*Die Bewerber\*in muss der Lösung eines Problems eine höhere Bedeutung zukommen lassen als dem Grund des Problems. Zuerst sollten die Hintergründe für das Auftreten des Problems erkundet werden, um anschließend an potenziellen Lösungsstrategien zu arbeiten.

---

<sup>234</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 65.

<sup>235</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 92.

<sup>236</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 36.

<sup>237</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 82.

Die zeitliche oder Ressourcen-Aufteilung sollte bei 20% für die Problemerkundung und 80% für die Problemlösung betragen.

### **Systematisch-methodisches Vorgehen**

Wie bei der Hands-on Problemlösungsfähigkeit bereits erwähnt, ist ein systematisch-methodisches Vorgehen hinsichtlich einer aktiven Problemlösung notwendig. Die Kompetenz des systematisch-methodischen Vorgehens vereint die Situationsanalyse und das fachliche und methodische Wissen, wie eine Aufgabe oder ein Problem gelöst werden kann. Komplexe Aufgaben werden in bearbeitbare Teilaufgaben zerlegt.<sup>238</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zuerst analysiert, überlegt und dann gehandelt wird. Methoden, welche einen Rahmen in der Praxis wiedergeben, sind Prozesse. Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in muss Prozesse verstehen und diese auch umsetzen können.

### **Innovationsfreudigkeit**

Die Innovationsfreudigkeit beschreibt die Kompetenz, dass der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in offen gegenüber Veränderungen und Neuem nicht verschlossen ist. Die Innovationsfreudigkeit inkludiert auch das Lernen und den Gewinn von Erfahrungen, um innovativ sein zu können. Der\*Die Einkäufer\*in muss offen die Umwelt betrachten, um potenzielle Innovationen zu identifizieren.<sup>239</sup> In der Praxis muss erkannt werden, welches neue Produkt, welcher neue Prozess oder Informationen zum Vorteil der Unternehmung in das Unternehmen eingebracht werden kann. Dies bedeutet auch, dass der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in sich nicht scheuen darf, unkonventionelle, neue und unbekannte Wege zu beschreiten.

## **13.3.2 Fähigkeiten**

Neben der Kompetenzen finden sich auch Fähigkeiten in einem Anforderungsprofil. Im folgenden werden die wesentlichen Fähigkeiten vorgestellt und beschrieben.

### **Marktkenntnisse**

Die Marktkenntnisse auf der Mikro- und die Branchenkenntnisse auf der Makroebene werden hinsichtlich der Fähigkeiten kombiniert. Der\*Die potenzielle innovationsorientierte Einkäufer\*in soll über die Eigenheiten der unternehmensspezifischen Branche Kenntnis haben. Im Zusammenhang mit den Marktkenntnissen sind folgende Informationen für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in von Bedeutung:<sup>240</sup>

- Überblick über das Preisgefüge und Preistendenzen und Kostenniveaus
- Produkte und deren Eigenschaften
- Potenzielle Lieferanten und deren Fähigkeiten
- Innovationen und Trends am Markt
- Produktionsverfahren

---

<sup>238</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 90.

<sup>239</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse (2007), S. 63.

<sup>240</sup> Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2022), S. 254.

In den qualitativen Interviews werden die Eigenheiten der Automobilindustrie angesprochen. Daher ist es speziell für Unternehmen in dieser Branche von Bedeutung, dass die innovationsorientierten Einkäufer\*innen über die Besonderheiten der Automobilindustrie Kenntnis haben.

### **Erfahrungen im Lieferant\*innenmanagement**

Der\*Die innovationsorientierte Einkäufer\*in ist für das unter Kapitel 2.1.5 beschriebene Lieferant\*innenmanagement zuständig. Dazu sind Kommunikationskompetenzen, welche unter den Kompetenzen 13.3.1 angeführt wurden, und Prozesskenntnisse notwendig. Der\*Die Einkäufer\*in muss die Prozessschritte der Lieferant\*innenauswahl als die Prozessschritte der Lieferant\*innenentwicklung kennen. Es ist davon auszugehen, dass die Erfahrung im Lieferant\*innenmanagement gegeben ist, wenn ein\*e Bewerber\*in im Einkauf und dort im Speziellen im strategischen Einkauf tätig war oder ist. Im Zuge des Bewerbungsprozesses kann anhand eines Fallbeispiels, z.B. der Skizzierung des Lieferant\*innenauswahlprozesses, die Vorgehensweise des Bewerbers\*der Bewerberin untersucht werden.

### **Lean Management**

Das Lean Management beschäftigt sich mit der Gestaltung und Entwicklung hinsichtlich der Effektivitäts- und Effizienzkriterien in einem Unternehmen. Es werden die Wertschöpfungsströme optimiert und Ressourcen reduziert. Ein wesentlicher Aspekt des Lean- Managements ist das bereits erwähnte Spannungsverhältnis zwischen Kosten, Qualität und Zeit.<sup>241</sup> Im Zuge des Lean Managements werden Methoden und Techniken angewendet, welche potenzielle Optimierungen aufzeigen. Daher ist es als sinnvoll zu erachten, dass der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in über Fähigkeiten im Verbesserungsmanagement verfügt. Mögliche Qualifikationen auf diesem Gebiet stellen die Lean Six Sigma Belts in deren unterschiedlichen Ausführungsstufen dar. Da Verbesserungen meist Veränderungen herbeiführen, sind im Zuge des Lean Managements auch Kenntnisse im Bereich des Change Managements von Vorteil.

### **ERP Kenntnisse**

Eine Fähigkeit, die im Zuge der Stellenanzeigen für Einkäufer\*innen sehr oft genannt wurde, ist der Umgang mit ERP-Systemen. Der\*Die Einkäufer\*in muss im Stande sein, über das ERP-System Informationen zu gewinnen und Einkaufsprozesse wie Bestellungen oder Lagerstände zu überprüfen. Hinsichtlich der Überprüfung der ERP-Kenntnisse kann die Erfahrung als Einkäufer\*in oder können Ausbildungen und Qualifikationen als Bewertungskriterium herangezogen werden. Es ist anzunehmen, dass Einkäufer\*innen im Berufsalltag mit ERP-Systemen arbeiten. Daher kann die These aufgestellt werden, dass ein\*e erfahrene\*r Einkäufer\*in auch den Umgang mit ERP-Systemen beherrscht. Neben der Erfahrung können von den Bewerber\*innen auch Qualifikationen vorgelegt werden. Als Beispiel sei an dieser Stelle die TERP10-Qualifizierung von SAP genannt.

---

<sup>241</sup> Vgl. Zollondz (2013), S. XIX.

### 13.3.3 Bildungsprofil

Für die beiden unterschiedlichen Rollen für den Einkauf und für das Innovationsmanagement gibt es zwei Strömungen hinsichtlich der Ausbildungsform. Für den Einkauf würde eine HTL-Ausbildung als funktionell passend angesehen werden. Diese Meinung spiegelt sich in der Analyse der Stellenausschreibungen und der qualitativen Untersuchung wider. Bezüglich der Ausbildungsform für den\*die Innovationsmanager\*in gibt es starke Tendenzen dahingehend, dass der Abschluss eines Studiums für diese Funktion als sinnvoll angesehen wird. In der quantitativen Umfrage wurde als Mindestanforderung an die Ausbildungsform der Schultyp der HTL angegeben. Daher wird die folgende Empfehlung hinsichtlich der Ausbildungsform für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in gegeben:

- technisches oder wirtschaftliches Studium
- Ausbildung oder Zertifizierungen im Bereich Innovations- oder Projektmanagement

### 13.3.4 Berufserfahrungsprofil

In der quantitativen Befragung wurde der Bedeutung der Berufserfahrung im Einkauf ( $\bar{X}=2,11$ ) und im Innovationsmanagement ( $\bar{X}=2,7$ ) keine große Wichtigkeit zugeschrieben. Betrachtet man jedoch die Anforderungen, welche an den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in gestellt werden und welche Fähigkeiten und Kompetenzen diesbezüglich notwendig sind, so ist der Berufserfahrung doch ein höherer Stellenwert zuzuschreiben. In den Stellenbeschreibungen wurde zwar meist das Vorhandensein von Berufserfahrung angemerkt, deren Dauer jedoch meist nicht spezifiziert. Als konkret angegebene Mindestanforderung wurde in den Stellenanzeigen eine Berufserfahrung von 3 Jahren angegeben. Diese Empfehlung ist auch für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in zu übernehmen:

- mindestens 3 Jahre Berufserfahrung als Einkäufer\*in und/oder als Innovationsmanager\*in

Aufbauend auf diesem Profil ist es den Unternehmen möglich, die Stelle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin zu besetzen oder zu entwickeln. Sind bei einem\*einer Bewerber\*in nicht alle Anforderungen erfüllt, so dient die Ausarbeitung aus Kapitel 13.3 als Vorlage für einen Ausbildungs- oder Entwicklungsplan.

## 14 ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Unternehmen stehen unter großem Druck, in immer kürzer werdenden Zeiträumen komplexe Entwicklungen durchzuführen. Der\*Die innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in soll aktiv gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen aus der Entwicklung in einem Team an neuen Produkten oder Produktverbesserungen arbeiten. In diesem Team nimmt der\*die innovationsorientierte Einkäufer\*in die Schnittstellenfunktion ein, da er\*sie über die Unternehmensgrenze hinweg mit den Lieferant\*innen kooperiert. Diese Rolle wurde innerhalb der Einkaufsorganisation neu gedacht und die Funktion eines\*einer Einkäufers\*Einkäuferin mit Komponenten des Innovationsmanagements angereichert. Dessen\*Deren Aufgaben innerhalb der Einkaufsorganisation sind das aktive Marktscreeing nach potenziellen Innovationen, die Verteilung der Informationen im Unternehmen und der Kontakt zu den Lieferant\*innen, um Entwicklungsbedarfe mit diesen zu diskutieren.

Diese Masterarbeit analysiert die theoretischen Grundlagen von Einkauf, Innovationsmanagement, Innovation Driven Procurement und Kompetenzen. Aufbauend auf diesen Informationen wurde mittels einer Literaturrecherche ein theoretisches Kompetenzprofilprofil für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in erstellt. Diese Erstellung des Kompetenzprofils ist eines der definierten Ziele dieser Arbeit. Die Kompetenzen, welche im Zuge dieser theoretischen Ausarbeitung als notwendig für die Tätigkeit eines\*einer innovationsorientierten Einkäufer\*Einkäuferin bestimmt wurden, lauten Kommunikationsfähigkeit, Fachwissen, Innovationsfähigkeit, Teamfähigkeit und das systematisch-methodische Vorgehen. Das Ergebnis des theoretischen Kompetenzprofils ist unter 6.3 ersichtlich.

Die zweite Zielsetzung befasst sich mit der quantitativen Evaluierung der aus der Theorie abgeleiteten Kompetenzen in der betrieblichen Praxis. Die Hauptuntersuchung erfolgt mit einem sequenziellen Methodenmix, bestehend aus einer Vorstudie und einer der Hauptstudie, der quantitativen Untersuchung. Für die Durchführung der Studien wurden deren theoretische Hintergründe beleuchtet und anschließend die Untersuchungen in der Praxis durchgeführt. Die Vorstudie, welche zweistufig erfolgte, dient der Einschränkung der Kompetenzen aus der theoretischen Untersuchung und zur Definition der Fähigkeiten. Im Zuge der Vorstudieninterviews zeigte sich, dass ein differenziertes Verständnis für das Thema Innovation vorliegt. Aufbauend auf den Vorstudien wurde eine quantitative Onlineumfrage durchgeführt, in welcher die zuvor definierten Kompetenzen zu beurteilen waren. Die Auswahl der zu untersuchenden Kompetenzen kann als treffen bezeichnet werden, da alle Kompetenzen einen Mittelwert kleiner 2,63 haben und somit keine der Kompetenzen als nicht wichtig bewertet wurde. Die Untersuchung hinsichtlich der Kompetenzen für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in ergaben, dass die Kommunikationsfähigkeit in beiden Auswertungen den ersten Platz einnimmt. Bei den anderen Bewertungen der Kompetenzen ist diese Übereinstimmung, wie in der Tabelle 21 ersichtlich, nicht festzustellen. Die Reihungen in der theoretischen und in der praktischen Untersuchung unterscheiden sich zum Teil sehr stark voneinander. Eine mögliche Erklärung für diese Unterschiede könnte der umfangreiche Kompetenzatlas nach dem KODE® Modell liefern. Bei den 64 Kompetenzbegriffen dürfte es zu Verständnisproblemen kommen. So können z.B. die Kompetenzen Einsatzbereitschaft, Tatkraft, Initiative oder Ausführungsbereitschaft ohne detailliertes Wissen, welche genaue inhaltliche Bedeutung ihnen zukommt, als ähnlich oder gar gleich betrachtet werden. So gibt das Wörterbuch Duden für den Begriff

Initiative das Synonym Tatkraft an, welche im KODE® Modell wiederum eine eigenständige Kompetenz darstellt.<sup>242</sup>

Kompetenz	Grundkompetenzen	theoretische Reihung	praktische Reihung
Kommunikationsfähigkeit	S	1	1
Fachwissen	F	2	12
Innovationsfähigkeit	A/P	3	13
Teamfähigkeit	S/P	4	4
Systematisch-methodisches Vorgehen	F/A	5	6
Fächerübergreifende Kenntnisse	F	6	9
Problemlösungsfähigkeit	S/A	7	3
Selbstmanagement	P/A	8	7
Mobilität	A/P	9	15
Projektmanagement	F/S	10	14
Kooperationsfähigkeit	S	25	2
Organisationsfähigkeit	F/A	33	8
Glaubwürdigkeit	P	34	10
Ausführungsbereitschaft	A	37	5
Folgebewusstsein	F/S	44	11

Tabelle 20: Gegenüberstellung: theoretische vs. praktische Untersuchung, Quelle: Eigene Darstellung.

Als mögliche Alternative für das KODE® Modell kann das aus der Persönlichkeitspsychologie stammende Fünf-Faktoren Modell oder auch Big Five genannt, herangezogen werden. Der Vorteil dieses Modells ist die Einschränkung auf fünf Kategorien. Diese sind Offenheit für Erfahrung, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus.

Die Hauptstudie wurde mittels einer quantitativen Umfrage durchgeführt. Obwohl die Kompetenzen in der Umfrage kurz beschrieben wurden, ist, wie bereits angemerkt, eine unterschiedliche Interpretation vorstellbar. Eine mögliche Alternative wäre ein Workshop auf Basis einer 360 Grad Feedbackanalyse. Diese Methode ist zur Ermittlung von Kompetenzen und Leistungen von Führungskräften bekannt, sie kann aber auch für die Fähigkeiten- und Kompetenzermittlung für den\*die innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in verwendet werden. Als Workshopteilnehmer\*innen fungieren die Mitarbeiter\*innen im Unternehmen, welche direkt an der Schnittstelle zum\*zur innovationsorientierten Einkäufer\*in tätig sind. Ein Workshop bietet den Vorteil, dass sich die Teilnehmer intensiv mit den Anforderungen beschäftigen, der damit verbundene, deutlich erhöhte Aufwand ist jedoch als Nachteil zu bewerten.

Die dritte Zielsetzung dieser Masterarbeit bezüglich des innovationsorientierten Einkaufs ist die Erstellung eines Anforderungsprofils. Das Anforderungsprofil beinhaltet neben den Kompetenzen auch Fähigkeiten sowie ein Bildungs- und auch ein Berufserfahrungsprofil. Dieses Profil ist im Kapitel 13.3 ersichtlich. Anhand dieses Profils kann die Stelle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin mittels unternehmensinternen oder externen Bewerber\*innen besetzt werden. Sollte im Unternehmen bereits eine vergleichbare Position vorhanden sein, so dient dieses Anforderungsprofil als Hilfestellung in der Personalentwicklung.

<sup>242</sup> Vgl. Duden

Als weitere Anmerkung ist die Erkenntnis der Beziehung zwischen den Unternehmensbereichen Einkauf und Entwicklung zu nennen. Diese Masterarbeit zeigt, dass die Potenziale, welche eine enge Zusammenarbeit zwischen den beiden genannten Bereichen mit sich bringt, noch nicht voll ausgenutzt werden. Nur 36,84% der Entwickler\*innen haben mindestens einmal in der Woche Kontakt mit einem\*einer Einkäufer\*in. Um alle Möglichkeiten des Open-Innovation Ansatzes nutzen zu können, kann die Handlungsempfehlung der Einbindung der Einkaufsorganisation in die Tätigkeiten der Entwicklung abgeleitet werden.

Die Analyse der Antworten aus der quantitativen und auch der qualitativen Untersuchung hinsichtlich der Innovation lässt den Rückschluss zu, dass die Begrifflichkeiten der Innovation bzw. des Innovationsmanagements den Probanden\*innen grundsätzlich bekannt zu sein scheinen. Die Bedeutung und die Implementierung des Innovationsmanagements im beruflichen Alltag sind jedoch als verbesserungswürdig anzusehen, daher wäre als weitere Handlungsempfehlung anzuraten, dass Unternehmen flächendeckend für ihre Mitarbeiter\*innen Grundschulungen zum Thema Innovationsmanagement und dessen Methoden anbieten.

Diese Masterarbeit kann als praxisnaher Ausgangspunkt für die Erstellung, Besetzung und Entwicklung der Rolle des\*der innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin dienen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachzeitschriften

- Blumberg, Verena; Kauffeld, Simone: *Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0*, in: Gruppe.Interaktion.Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Heft 2/2021, S. 203 – 225
- Gutzmer, Peter; Todsén, Eike: *Mobilität für morgen - notwendig, herausfordernd, machbar*, in: Sonderprojekte ATZ/MTZ, Heft 6/2021, S. 8 – 17
- Kaschny, Martin; Schlegl, Lara: *Auswahl innovativer Mitarbeiter*, in: Ideen- und Innovationsmanagement, Heft 3/2014, S. 83 - 88.
- Lavalle, Arturo; Casale, Oliviero (2020): *Project Managers Are the Best Candidates to Manage Innovation* in: International Journal of Advanced Corporate Learning, Volume 13, S. 48 – 61
- Leiphold, Petra; Wirth, Dirk (2008): *Anforderung an eine/n Ideenmanager/in*, in: Ideenmanagement, Heft 4/2008, S. 113 - 116
- Luzzini, Davide; Caniato, Federico; Ammann Markus; Ronchi, Stefano: *The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development*, in: Industrial Marketing Management, Heft Mai/2015, Volume 47, S. 109 – 120
- Thedieck, Benjamin (2013): *Der innovative Mitarbeiter- Eigenschaften, Fähigkeiten und innovatives Umfeld*, in Ideenmanagement, Heft 2/2013, S. 56 -59.
- Trott, Paul; Hartmann, Dap (2009): *Why Open Innovation is old wine in new bottles*, in: International Journal of Innovation Management, Heft 04/2009, Volume 13, S. 715 – 736.

### Monografien

- Appelfeller, Wieland; Buchholz, Wolfgang (2011): *Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Arndt, Holger: *Supply Chain Management - Optimierung logistischer Prozesse*, Verlag Dr. Th. Gabler. Wiesbaden
- Arnolds, Hans; Heege, Franz; Röh, Carsten; Tussing, Werner (2016): *Materialwirtschaft und Einkauf*, 13. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Arnolds, Hans; Heege, Franz; Röh, Carsten; Tussing, Werner (2022): *Materialwirtschaft und Einkauf*, 14. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Atteslander, Peter (2010): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 13. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Bauer, Ulrich; Sadei, Christoph; Soos, Julia; Zunk, Bernhard (2014): *Ausbildungslandschaft, Kompetenzprofil und Karriereweg von WirtschaftsingenieurInnen: Studie 2014*, TU Graz, Graz

- Bauer, Ulrich; Prieber, Karina; Swobodnik, Sigrid; Zunk, Bernhard (2018): *Wirtschaftsingenieurwesen Berufsbildstudie 2018*, TU Graz, Graz
- Bethke, Frank Sieber; Klein, Anja (2020): *Kompetenzen wirksam entwickeln*, Haufe-Lexware, Freiburg
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg
- Bracke, Stefan (2016): *Prozessfähigkeit bei der Herstellung komplexer technischer Produkte - Statistische Mess- und Prüfdatenanalyse*, Springer Vieweg, Berlin-Heidelberg
- Bräkling, Elmar; Oidtmann, Klaus (2019): *Beschaffungsmanagement - Erfolgreich einkaufen mit Power in Procurement*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Brosius, Hans-Bernd; Koschel, Friederike; Haas, Alexander (2009): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung - Eine Einführung*, 5. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Büsch, Mario (2013): *Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement*, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Büsch, Mario (2019): *Fahrplan zur Transformation des Einkaufs - So erreichen Sie Spitzenleistung in der Beschaffung*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Chopra, Sunil; Meindl, Peter (2014): *Supply Chain Management- Strategie, Planung und Umsetzung*, 5. Auflage, Pearson, München
- Cleff, Thomas (2015): *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse*. 3. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Creswell, John (2014): *Research Design- Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4. Auflage, SAGE; Los Angeles
- Droege, Walter; Eger, Martin (1998): *Gewinne einkaufen – Best Practices im Beschaffungsmanagement*, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden
- Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A (2021): *Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements*, Springer Vieweg, Berlin
- Eisend, Martin; Kuß, Alfred (2021): *Grundlagen empirischer Forschung: Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker (2007): *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*, Waxmann Verlag, Münster
- Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2013): *So werden wir lernen! :Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*, Springer Verlag, Berlin- Heidelberg
- Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven; Sauter, Werner (2017): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

- Flick, Uwe (2012): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 5. Auflage, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg
- Fließ, Sabine (2009): *Dienstleistungsmanagement*, GWV Fachverlag, Wiesbaden
- Fröhlich, Werner (2010): *Wörterbuch Psychologie*, 27. Auflage, dtv Verlagsgesellschaft, München
- Gernreich, Chris; Knop, Sebastian; Ahlfeld, Christian (2018): *Kompetenzen eines Innovationsmanagers in Zeiten des digitalen Wandels: Eine Analyse von Stellenausschreibungen*
- Häusel, Hans-Georg; Henzler, Harald (2018): *Buyer Personas : Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert*, Haufe Lexware Verlag, Freiburg
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2011): *Innovationsmanagement*, 5. Auflage; Verlag Franz Vahlen; München
- Helferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Helmold, Marc (2021): *Innovatives Lieferantenmanagement- Wertschöpfung in globalen Lieferketten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Helmold, Marc (2021): *Kaizen, Lean Management und Digitalisierung - Mit den japanischen Konzepten Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Michel, Lutz (2002): *Kompetenzprofilung- Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen*, Waxmann Verlag, Münster
- Heß, Gerhard; Laschinger, Manfred (2019): *Strategische Transformation im Einkauf*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hoffmann, Erik; Staiger, Fabian (2020): *Beschaffungskompetenzen 4.0: Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs*, Springer Gabler, Berlin
- International Organization for Standardization (2018): ISO 9001:2018
- Kerkhoff, G; Penning, S (2010): *Der strategische Faktor Personal im Einkauf: Warum manche Einkaufsorganisationen erfolgreich sind - andere aber nicht*, Wiley, Weinheim
- Kober, Christian (2018): *Die Verhandlungsmethoden der Einkäufer: Wie Verkäufer sie durchschauen und ihnen souverän begegnen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Koch, Volker (2019): *Anforderungsprofil von EinkäuferInnen im B2B Umfeld; Zusammenhänge der Faktoren: Kompetenz, Persönlichkeitseigenschaften, Motivation und Erfolg*, Verlag der TU Graz, Graz
- Kummer, Sebastian; Grün, Oskar; Jammerneegg, Werner: *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik*, 4. Auflage, Pearson Deutschland, München
- Lasch, Rainer (2021): *Strategisches und operatives Logistikmanagement: Beschaffung*, 3. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Lorenzen, Klaus Dieter; Krokowski, Wilfried (2018): *Einkauf*, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

- Lorenz, M; Rohrschneider, U.(2015): *Personalauswahl*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Magerhans, Alexander (2016): *Marktforschung- Eine praxisorientierte Einführung*; Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz, Weinheim und Basel
- Misoch, Sabina (2019): *Qualitative Interviews*; 2. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin/Boston
- Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (2010): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Sutner, Barbara (2018): *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (2016): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rogers, Everett M (1983): *Diffusion of Innovations*, 3. Auflage, THE FREE PRESS, New York
- Plümer, Thomas (2003): *Logistik und Produktion*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung*, 2. Auflage, GWV Fachverlag, Wiesbaden
- Rudolph, Thomas; Drenth, Randy; Meise, Jan Niklas (2007): *c*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Schmidt, Melanie (2022): *Microsoft 365*, 2. Auflage, dpunkt.verlag, Heidelberg
- Schuler, Heinz (2014): *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*, 4. Auflage, Hogrefe, Göttingen
- Schumpeter, Joseph Alois (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Leipzig
- Seidelmeier, Heinrich (2019): *Prozessmodellierung mit ARIS®*, 5. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren Grundmuster – Fallbeispiele*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Peter Hanstein Verlag, Königstein/Ts
- Ulmer, Gerd (2019): *Führen mit Rollenbildern - Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander: *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Wannenwetsch, Helmut (2021): *Integrierte Materialwirtschaft, Logistik, Beschaffung und Produktion: Supply Chain im Zeitalter der Digitalisierung*, 6. Auflage, Springer Vieweg, Berlin Heidelberg
- Weigel, Ulrich; Rücker, Marco (2015): *Praxisguide Strategischer Einkauf - Know-how, Tools und Techniken für den globalen Beschaffer*; 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Wenski, Guido (2020): *Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Weuster, Arnulf (2012): *Personalauswahl 1: Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen*; 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Wienkamp, Heribert (2020): *Der Weg zum Personalkennzahlensystem: Das HR-Cockpit in der Praxis-einfach, pragmatisch, systematisch*, Springer Gabler, Berlin

Wienkamp, Heribert (2021): *Psychologische Anforderungsanalysen: Anforderungen für Management, Arbeit und Business*; Springer Verlag, Berlin

Wilk, Gabriele (2011): *Stellenbeschreibung und Anforderungsprofile*, 1. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg

Witte, Ebergard (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*, Otto Schwarz, Göttingen

### **Sammelwerke**

Boßow-Thies, Silvia; Gansser, Oliver (2022): *Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten* in: Boßow-Thies, Silvia: *Quantitative Forschung in Masterarbeiten*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1 – 30

Fleischmann, Bernhard (2018): *Begriffliche Grundlagen der Logistik*, in: Tempelmeier, Horst: *Begriff der Logistik, logistische Systeme und Prozesse*, Springer Vieweg, Berlin, S. 1 – 16.

Gelbmann, Ulrike; Vorbach, Stefan (2007): *Das Innovationssystem*, in: Strebel, Heinz: *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Auflage, Facultas, Wien, S. 95 – 155.

Hartig, Johannes; Klieme, Eckhard (2006): *Kompetenzen und Kompetenzdiagnostik*, in: Schweizer, Karl: *Leistung und Leistungsdiagnostik*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 127 – 143

Hitzler, Roland (1994): *Wissen und Wesen des Experten: ein Annäherungsversuch*, in: Hitzler, Roland; Honer, Anne; Maeder, Christoph: *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*, Westdeutscher Verlag, S.13-30

Grün, Oskar; Brunner, Jean-Claude(2019): *Lieferantenmanagement*, in Kummer, Sebastian: *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik*, 4. Auflage, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 200 – 211

Grün, Oskar; Brunner, Jean-Claude(2019): *Beschaffung*, in Kummer, Sebastian: *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik*, 4. Auflage, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 134 – 147

Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger (2012): *Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen*, in: Kelava, Augustin: *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, 2. Auflage, Springer Berlin-Heidelberg, S. 27 – 74

Kummer, Sebastian; Groschopf, Wolfram(2019): *Prozessmanagement*, in Kummer, Sebastian: *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik*, 4. Auflage, Pearson Deutschland GmbH, München, S. 65 – 79

Loose, Wiebke (2016): *Das Leitfadeninterview- eine unterschätzte Methode*, in: Averbek-Lietz, Stefanie; Meyen, Michael: *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 139 – 155

Müller-Merbach, Heiner (2003): *Philosophie für den Wirtschaftsingenieur als Generalisten*, in: Risse, Jörg; Zadek, Hartmut: *Führungskräfte für ein integriertes Management: Wirtschaftsingenieurwesen in Wissenschaft und Unternehmenspraxis*, Springer Verlag, Berlin- Heidelberg, S. 66 – 77

Ohlig, Jasmin (2022): *Prozessmanagement*, in Pötters, Patrick; Leyendecker, Bert: *Werkzeuge für das Projekt- und Prozessmanagement*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 83 - 123

Perl, Elke (2007): *Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements*, in: Strebel, Heinz: *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Auflage, Facultas, Wien, S. 17 – 52

Pissarek, Markus (2018): *Quantitative Forschung*, in: Boelmann, Jan: *Empirische Forschung in der Deutschdidaktik- Band 1: Grundlagen*, Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler, S 129 - 145

Reader, Marcelo; Forcellini, Fernando (2007): *Design For Lean Systematization Through Simultaneous Engineering*, in Loureiro, Geilson; Curran, Richard: *Complex Systems Concurrent Engineering*, Springer, London

Riel, Andreas (2011) : *Innovation Managers 2.0: Which Competencies?* In: Rory V. O'Connor, Jan Pries-Heje, Richard Messnarz: *Systems, Software and Service, Process Improvement* Springer, Berlin Heidelberg, S. 278 – 289

Landwehr-Zloch, Sabine(2019): *Wertorientiertes Management und Controlling von Innovationen*, in: Ulrich, Patrick; Baltzer, Björn: *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre*, Springer Gabler, Wiesbaden

Zotter, Karl-Andreas (2007): *Modelle des Innovations- und Technologiemanagements*, in: Strebel, Heinz: *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Auflage, Facultas, Wien, S. 53 - 93

### **Internetquellen**

European Commission (2007): *Logistics and multimodal transport*  
[https://ec.europa.eu/transport/themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en) [Stand 05.09.2021]

European Commission (08.07.2019): *Key competences for lifelong learning*  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en> [Stand 22.09.2021]

Heyse, Volker (2017): *Was sind Kompetenzen? Definition des Kompetenzbegriffs*  
<https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/> [Stand 21.09.2021]

Schreiner, Wilhelm; Hasenklever, Kai; Schuh, Günther; Haag, Christoph; Hoppe, Michael (2009): *Innovationsmanagement durch den Einkauf: Gemeinsame Studie des Fraunhofer- Instituts für Produktionstechnologie IPT und Ernst & Young*  
[https://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Studie\\_InnovationsmanagementEinkaufcm361-62167.pdf](https://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Studie_InnovationsmanagementEinkaufcm361-62167.pdf) [Stand 15.09.2021]

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (01.09.2007): *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*

Statistik Austria (22.04.2022): *Bruttoinlandsausgaben Für Forschung Und Entwicklung In Österreich Von 2012 Bis 2022 (In Milliarden Euro)*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/300068/umfrage/ausgaben-fuer-forschung-und-entwicklung-in-oesterreich/> [Stand 25.07.2022]

[https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf) [Stand 20.09.2021]

Servajean-Hilst, Romaric; Calvi, Richard (2016): *Shades of the Innovation-Purchasing function*, IPSERA Conference, March 2016, Dortmund

[https://www.researchgate.net/publication/302585092\\_Shades\\_of\\_the\\_Innovation-Purchasing\\_function](https://www.researchgate.net/publication/302585092_Shades_of_the_Innovation-Purchasing_function) [Stand 15.09.2021]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Innovationsausgaben der Branche Automobilbau in Deutschland von 2010 bis 2021 (in Milliarden Euro), Quelle: In Anlehnung an ZEW(2021), S. 1ff.....	1
Abbildung 2: theoretisches Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.....	3
Abbildung 3: praktisches Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.....	4
Abbildung 4: Einkaufsorganisation nach Büsch, Quelle: Büsch (2019), S. 1.....	6
Abbildung 5: SWOT- Analyse, Quelle: Eigene Darstellung.....	7
Abbildung 6: Strategischer Beschaffungsprozess, Quelle: Büsch (2013), S. 311 (leicht modifiziert).....	12
Abbildung 7: Strategie Make-or-Buy, Quelle: Helmold (2021), S. 60 (leicht modifiziert).....	14
Abbildung 8: Lieferantenauswahl, Quelle: Eigene Darstellung.....	18
Abbildung 9: Lieferantenentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.....	18
Abbildung 10: Funktionale Abgrenzung der Logistik, Quelle: In Anlehnung an Fleischmann (2018), S.4.....	20
Abbildung 11: ROI- Berechnungsschema, Quelle: Eigene Darstellung.....	22
Abbildung 12: Merkmale von Innovationen und deren Beziehungen, Quelle: Thom (1980), S. 391 (leicht modifiziert).....	25
Abbildung 13: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).....	28
Abbildung 14: Informationsbeziehungen im Innovationsmanagement, Quelle: Hauschildt/Salomo (2011), S. 137 (leicht modifiziert).....	31
Abbildung 15: Darstellung eines Kommunikationsverlaufs in einer vertikalen Organisation, Eigene Darstellung.....	35
Abbildung 16: innovationsorientierter Einkaufsprozess, Eigene Darstellung.....	37
Abbildung 17: Promotorenmodell innovationsorientierte*r Einkäufer*in, Quelle: in Anlehnung an: Hauschildt/Salomo (2011), S. 137.....	38
Abbildung 18: Verhältnis von Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen, Quelle: Erpenbeck/Rosenstiehl/Grote/Sauter (2017), S. XVII (leicht modifiziert).....	43
Abbildung 19: KODE- Kompetenzatlas, Quelle: Heyse(2017), Onlinequelle [21.09.2021].....	47
Abbildung 20: Befragungstypen, Quelle: Atteslander (2010), S. 133 (leicht modifiziert).....	57
Abbildung 21: Voruntersuchung, Unternehmensbereiche der Befragten, Quelle: Eigene Darstellung.....	62
Abbildung 22: Voruntersuchung, Branchen der Befragten, Quelle: Eigene Darstellung.....	62
Abbildung 23: Aufgabentypen einer Befragung Quelle: Jonkisz/Moosbrugger/Brandt (2012), S.39.....	80
Abbildung 24: Darstellung einer Analogskala, Quelle: Eigene Darstellung.....	82

Abbildung 25: Darstellung einer diskret gestuften Ratingskala, Quelle: Eigene Darstellung.....	82
Abbildung 26: Größe der Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abbildung 27: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer*innen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84
Abbildung 28: Unternehmensbereiche der Teilnehmer*innen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84
Abbildung 29: Berufserfahrung der Teilnehmer*innen, Quelle: Eigene Darstellung .....	85
Abbildung 30: Kontakthäufigkeit mit dem Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abbildung 31: Kontakt von Entwickler*innen mit der Einkaufsorganisation, Quelle: Eigene Darstellung. .	86
Abbildung 32: Ergebnis der Bewertung hinsichtlich der Kompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abbildung 33: Wichtigkeit der Ausbildung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Abbildung 34: Ausbildungsform für den innovationsorientierten Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89
Abbildung 35: Wichtigkeit von Fähigkeiten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abbildung 36: grafische Darstellung der Auswertung der Querfragen Quelle: Eigene Darstellung.....	97
Abbildung 37: Vergleich Innovation vs. Nicht-Innovation .....	98
Abbildung 38: Gegenüberstellung Einzelabfrage vs. Beschreibung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	99
Abbildung 39: Employee Personas Quelle: Eigene Darstellung. ....	106

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Einteilung von Beschaffungsobjekten, Quelle: In Anlehnung an Lorenzen/Krokowski (2018), S. 6.....	5
Tabelle 2: Fachliche und Persönliche Kompetenzen eines*einer Einkäufer*in, Quelle: Wenski (2020), S. 35, 27. (leicht modifiziert). ....	10
Tabelle 3: Basiskompetenzen für den*die Einkäufer*in, Quelle: Rudolph/Drenth/Meise (2007), S.7 (leicht modifiziert). ....	10
Tabelle 4: Kompetenzen nach Kerkhoff/Penning, Quelle: Kerkhoff/Penning (2010), S. 59(leicht modifiziert). ....	11
Tabelle 5: Reihung der Kompetenzen für den Einkauf und das Innovationsmanagement, Quelle: Eigene Darstellung .....	49
Tabelle 6: Gliederung der Teilkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung .....	50
Tabelle 7: Klassifizierung von Unternehmungen, Quelle: In Anlehnung an Europäischen Union Aktenzeichen K(2003) 1422 .....	62
Tabelle 8: Voruntersuchung, Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	63
Tabelle 9: Voruntersuchung, Ergebnis der Kompetenzbefragung Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung. ..	65
Tabelle 10: Voruntersuchung, Ergebnis Kompetenzbefragung Innovation, Quelle: Eigene Darstellung. .	65
Tabelle 11: Voruntersuchung, Ergebnis Kompetenzen innovationsorientierter Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Tabelle 12: qualitative Vorstudie, Zusammenfassung der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tabelle 13: qualitative Vorstudie, Muss-Anforderungen für den innovationsorientierten Einkauf, Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Tabelle 14: Reihung der Kompetenzen nach der quantitativen Befragung, Quelle: Eigene Darstellung. .	88
Tabelle 15 : Stellenanzeigen: Ausbildungen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Tabelle 16: Stellenbeschreibungen, Ausbildungsformen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92
Tabelle 17: Stellenbeschreibungen Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Tabelle 18: Stellenanzeigen Fähigkeiten und Kompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Tabelle 19: Kompetenzen mit dazugehörigen Behauptungen Quelle: Eigene Darstellung. ....	96
Tabelle 21: Gegenüberstellung: theoretische vs. praktische Untersuchung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	112

## ANHANG

## ANHANG: LISTE DER BETRACHTETEN STELLENANZEIGEN

Nummer		Quelle	Stellenbezeichnung	Unternehmen	Branche
1	Einkauf	karriere.at	Einkäufer*in	gtech	Automatisierungstechnik
2	Einkauf	karriere.at	technische/r Einkäufer/in	ERA	Schaltschrankbau
3	Einkauf	karriere.at	Mitarbeiter Supply Chain- Procurement	Fronius	Energie/Elektrotechnik
4	Einkauf	karriere.at	Project Procurement Manager	Siemens	Digital Industries
5	Einkauf	karriere.at	Team Lead Purchasing	Magna	Automotive
6	Einkauf	karriere.at	Sourcing Group Lead Buyer	Palfinger	Kräne
7	Einkauf	karriere.at	Purchasing Commodity Manager	ZKW	Automotive
8	Einkauf	karriere.at	Project Procurement Manager	Andritz	Anlagenbau
9	Einkauf	karriere.at	Technischer Einkäufer	MAPLAN	Maschinenbau
10	Einkauf	karriere.at	Technischer Einkäufer	Anton Paar	Messtechnik
11	Einkauf	karriere.at	Technischer Einkauf	Ventrex	Ventiltechnik
12	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer für elektronische Bauteile	Anton Paar	Messtechnik
13	Einkauf	karriere.at	Technischer Einkauf	Christof Industries	Anlagenbau
14	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer	Magirus Lohr	Feuerwehrfahrzeuge
15	Einkauf	karriere.at	strategischer technischer Einkäufer	DOKA	Schallungstechnik
16	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer	Grundner Sondermaschinen	Intralogistik
17	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer	Knorr Bremsen	Schienefahrzeuge
18	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer	Magna	Automotive
19	Einkauf	karriere.at	technischer Einkäufer	Bosch Rexroth	Anlagenbau
20	Einkauf	karriere.at	Technische:r Einkäufer:in	voestalpine	Stahlindustrie
21	Einkauf	jobs.avl.com	Commodity Manager/Strategic Purchasing Agent Products f/m/d	AVL	Automotive
22	Einkauf	jobs.magna.com	Senior Einkäufer - Automotive (m/w/d)	Magna Powertrain	Automotive
23	Einkauf	jobs.magna.com	Senior Program Buyer (m/w/d)	Magna Powertrain	Automotive
24	Einkauf	jobs.magna.com	Sr. Buyer (m/w/d)	Magna Powertrain	Automotive
25	Einkauf	jobs.magna.com	Buyer	Magna Powertrain	Automotive
26	Inno	jobs.magna.com	Advanced Engineering Program Manager	Magna Powertrain	Automotive
27	Inno	karriere.at	Innovationsmanager	Walter Group	Logistik
28	Inno	karriere.at	Junior Innovationsmanager (w/m/d)	Stiegel Brauerei	Lebensmittel
29	Inno	karriere.at	Produkt- & Innovationsmanager (w/m/x)	Personaldienstleister ePunkt	Automotive
30	Inno	karriere.at	Projekt- & Innovationsmanager*in (w/m/d)	Post	Bankenwesen
31	Inno	karriere.at	Innovationsmanager	Rheinmetall	Militärtechnik
32	Inno	karriere.at	IT-Architekt & InnovationsmanagerIn (m/w/d)	Raiffeisen	Bankenwesen
33	Inno	karriere.at	Innovation Manager	Bundesbeschaffung	öffentlicher Dienst
34	Inno	karriere.at	Innovation Manager Junior/Senior (m/w/d)	Energie AG Oberösterreich	Energieversorgung
35	Inno	karriere.at	Innovation Manager	Astotec Holding	Automotive
36	Inno	karriere.at	Projektleiter (M/W/D) Produktentwicklung	Stihl	Gartengeräte
37	Inno	karriere.at	HEAD OF STRATEGIC INNOVATION	AustroCel Hallein	Zellulose
38	Inno	karriere.at	HEAD OF STRATEGIC INNOVATION	Wirtschaftskammer OÖ	öffentlicher Dienst
39	Inno	karriere.at	Projektmanager*in digitale Innovationen (m/w/d)	Österreich Werbung	Marketing
40	Inno	karriere.at	Project Manager Innovations	Red Bull Media House	Medien
41	Inno	karriere.at	Innovationsmanager*in	Vinzenz Gruppe	Gesundheitswesen
42	Inno	karriere.at	Bereichsleitung Projekt-, Prozess- & Innovationsmanagement w/m/d	Bank für Tirol und Vorarlberg AG	Bankenwesen
43	Inno	karriere.at	Digital & Innovation Manager:in / Projektmanager:in (m/w/d)	PMC International	Finanzwesen
44	Inno	jobs.mercedes-benz.com	Venture Architect / Intrapreneur (m/w/d) Digital Product Innovations	Mercedes-Benz Tech Innovation	Automotive
45	Einkauf	karriere.audi.de	Erfahrene_r Einkäufer_in im Bereich Beschaffung Powertrain	Audi	Automotive
46	Inno	jobs.porsche.com	(Senior) Consultant - Business Model Innovation (f/m/d)	Porsche	Automotive
47	Inno	jobs.porsche.com	(Senior) Consultant (m/w/d) Innovationsmanagement im Bereich R&D	Porsche	Automotive
48	Inno	karriere.at	Senior Scrum Master / Product Owner / Projektmanager Telco Innovation (m/w/d)	T-Systems Austria	Telekommunikation
49	Inno	karriere.at	IT Innovation Manager*in (m/w/d)	IKT Linz GmbH	Telekommunikation
50	Inno	karriere.at	Innovation Manager:in Nachhaltigkeit	Rewe Group Österreich	Lebensmittel
51	Inno	karriere.at	Projekt Management und Organisation im Bereich Innovation & Digitalisierung (m/w/d)	iC consulenten Ziviltechniker GesmbH	Baugewerbe
52	InnoEK	karriere.at	Einkäufer in der Produktentwicklung (m/w/d)	Eisberg Österreich GmbH	Lebensmittel
53	InnoEK	karriere.at	Advanced / Technical Purchaser (w/m/d) - Schwerpunkt optische Produktentwicklung	Swarovski Optik	Optik

## ANHANG: BEFRAGUNGSLEITFADEN FÜR DIE VORSTUDIE

### Einleitung:

Aufklärung Datenschutz (Einwilligungserklärung FH Campus02)

Information bezüglich der Aufnahme mittels Audiorecorder

Einleitung Interview:

- Ablauf
- Ziel

### Fragen:

1. In welchem Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?
2. Wie viele Mitarbeiter\*innen hat das Unternehmen, in welchem Sie arbeiten?
3. Welche der folgenden Unternehmensbereiche würden Ihre Stelle im Unternehmen am besten beschreiben:
  - Human Resources
  - Projektmanagement
  - Entwicklung/Konstruktion
  - Sales
  - Supply Chain Management
  - Weitere (bitte um Beschreibung)
4. Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Rolle (auch unternehmensübergreifend)?
5. Wie stehen Sie in Ihrer aktuellen Position mit der Rolle des\*der Einkäufers\*Einkäuferin in Verbindung?
6. Welche Kompetenzen müsste ein\*eine Einkäufer\*in aus Ihrer Sicht haben?  
Wählen Sie aus den vorgegebenen Kompetenzen die aus Ihrer Sicht fünf wichtigsten Kompetenzen und reihen Sie diese von sehr wichtig bis weniger wichtig.

Einsatzbereitschaft

Fächerübergreifende Kenntnisse

Fachwissen

Innovationsfähigkeit

Integrationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit

Loyalität

Marktkennntnisse

Mobilität

Planungsverhalten

Problemlösungsfähigkeit

Systematisch- methodisches

Vorgehen

Teamfähigkeit

Verständnisfähig

Werteorientierung

7. Diese Arbeit beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema Innovation. Wie würden Sie aus Ihrer Sicht den Begriff Innovation beschreiben?
8. Haben Sie in Ihrer Arbeit Berührungspunkte mit dem Thema Innovation?

9. Innovationen müssen koordiniert werden. Dazu benötigt es einen\*eine Innovationsmanager\*in. Welche Kompetenzen muss ein\*eine Innovationsmanagerin mit sich bringen? Wählen Sie aus den vorgegebenen Kompetenzen die aus Ihrer Sicht fünf wichtigsten Kompetenzen und reihen Sie diese von sehr wichtig bis weniger wichtig.

Beziehungsmanagement  
Eigenverantwortung  
Fachwissen  
Innovationsfähigkeit  
Kommunikationsfähigkeit  
Konsequenz  
Konzeptionsstärke  
Kooperationsfähigkeit  
Mobilität  
Offenheit für Veränderungen  
Projektmanagement  
Selbstmanagement  
Systematisch- methodisches Vorgehen  
Verständnisfähig  
Werteorientierung

10. Innovation und Einkauf als Kombination oder der\*die innovationsbasierte Einkäufer\*in. Gibt es diese Funktion in Ihrem Unternehmen?

11. Im Kompetenzmodell KODE® gibt es vier Grundkompetenzen:

- Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz
- Personale Kompetenz
- Sozial-kommunikative Kompetenz

Ordnen Sie diese Grundkompetenzen bezogen auf den\*die innovationsbasierten Einkäufer\*in von wichtig bis weniger wichtig.

12. Welche Kompetenzen müsste Ihrer Meinung nach ein\*eine innovationsbasierte\*r Einkäufer\*in haben? Wählen Sie aus den vorgegebenen Kompetenzen die aus Ihrer Sicht fünf wichtigsten Kompetenzen und reihen Sie diese von sehr wichtig bis weniger wichtig.

Ausführungsbereitschaft  
Disziplin  
Fachwissen  
Folgebewusstsein  
Glaubwürdigkeit  
Innovationsfähigkeit  
Kommunikationsfähigkeit  
Konsequenz  
Kooperationsfähigkeit  
Mobilität

Organisationsfähigkeit  
Problemlösungsfähigkeit  
Selbstmanagement  
Systematisch-methodisches Vorgehen  
Teamfähigkeit

**Abschluss:**

Danksagung für die Bereitschaft für das Interview

## **ANHANG: LEITFADEN FÜR DAS QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEW**

### Beschreibung der Position

1. Wie würden Sie die Kernaufgaben und Ziele eines\*einer Einkäufer\*in definieren?
  - a. Aufgaben: täglich, wöchentlich
2. Welche Kernaufgaben und Ziele hat aus Ihrer Sicht ein\*eine Innovationsmanager\*in?
3. Welche Kernaufgaben hat ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in?
4. Welche Ziele sollte ein\*e innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in verfolgen?

Aufgaben und Ziele wurden nun definiert, welche Fähigkeiten sind notwendig, damit der\*die Bewerber\*in die Aufgaben und Ziele erfüllen kann:

### Fachkönnen

5. Welche Ausbildung benötigt ein\*eine innovationsorientierter Einkäufer\*in?
6. Fachkenntnisse in bestimmten Bereichen?
  - a. Spezielle Fähigkeiten/Wissen
  - b. Zertifizierungen
  - c. Sprachen
  - d. Software

### Berufserfahrung

7. Welche Berufserfahrung ist aus Ihrer Sicht notwendig
  - a. Welche Funktion sollte bereits innegehabt worden sein?
  - b. Welche Aufgaben/Tätigkeiten sollte der\*die Bewerber\*in bereits ausgeführt haben?
  - c. Ist die Art des vorherigen Unternehmens entscheidend für die Auswahl?(Größe)
  - d. Ist Branchenerfahrung notwendig?
  - e. Ist ein Berufsanfänger geeignet? Warum?

### Persönlichkeitsprofil/Kompetenzen

Basierend auf der bisherigen Arbeit wurden 6 Kompetenzen definiert, welche der\*die innovationsorientierte\*r Einkäufer\*in haben sollte:

- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Problemlösungsfähigkeit
- Fachwissen
- Innovationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit

### Kommunikationsfähigkeit

8. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Kommunikationsfähigkeit“?
9. Wie würden Sie Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben?
10. Können Sie Beispiele für Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag nennen?

### Innovationsfähigkeit

11. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innovationsfähigkeit“?
12. Wie würden Sie Innovationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben?
13. Können Sie Beispiele für Innovationsfähigkeit im Berufsalltag nennen?

Teamfähigkeit

14. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Teamfähigkeit“?
15. Wie würden Sie Teamfähigkeit im Berufsalltag beschreiben?
16. Können Sie Beispiele für Teamfähigkeit im Berufsalltag nennen?

Systematisch-methodisches Vorgehen

17. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Systematisch-methodisches Vorgehen“?
18. Wie würden Sie systematisch-methodisches Vorgehen im Berufsalltag beschreiben?
19. Können Sie Beispiele für systematisch-methodisches Vorgehen im Berufsalltag nennen?

Problemlösungsfähigkeit

20. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Problemlösungsfähigkeit“?
21. Wie würden Sie Problemlösungsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben?
22. Können Sie Beispiele für Problemlösungsfähigkeit im Berufsalltag nennen?

Die zuvor genannten Kompetenzen sind SOLL-Anforderungen:

23. Von den genannten Kompetenzen, welche sind für Sie Muss-Anforderungen?
24. Unabhängig von den oben genannten Kompetenzen, wenn Sie über das Persönlichkeitsprofil eines Bewerbers nachdenken, was wären für Sie Tabu-Merkmale?

## ANHANG: AUSWERTUNG DER QUALITATIVEN INTERVIEWS

Unterkategorie	Beschreibung	Aussagen	ID
Aufgaben eines Einkäufers	Tätigkeiten und Aufgaben, welche ein*e Einkäufer*in haben	Herstellen von <b>Lieferant*innenkontakten</b> und die <b>Preisverhandlung</b> der zu beschaffenden Komponenten. Zeitliche Abmachungen pünktlich einhalten, Tracking, damit das Produkt zum gewünschten Zeitpunkt eintrifft. Das bestmögliche Produkt zu einem definierten Zeitpunkt zu einem guten Preis einzukaufen	Benjamin
		Ich glaube, wichtig ist, dass er eben sowohl <b>Termine</b> als auch <b>Kosten</b> als auch <b>Qualität</b> im Griff hat und nicht nur eins davon. Und dass er <b>kommunikativ</b> ist und dass er in die Leute reinhören kann, was sie ihm sagen. Die Anforderungen erheben. Was? Was er kaufen soll? Die Anfragen machen was, was er kaufen will. Dann natürlich das ganze tracken. Also das ist jetzt eher so länger von, dass das Zeug zurückkommt, dass man die Sachen vergleicht, dass man es versteht und dass man, wenn da irgendwelche Tätigkeiten drin sind, dass man die verteilt, also wenn das halt lesen und verstehen, was da drin ist	Stefan
		Enger Kontakt mit den Lieferant*innen--> <b>Lieferant*innenmanagement</b> , Auf Basis einer Spezifikation dann innerhalb seines Lieferant*innenpools den*die <b>geeignete*n Lieferanten*Lieferantin</b> zu finden	Michael
		Billig einzukaufen, gute Lieferant*innen auszuwählen, qualifizierte und <b>nachhaltiger</b> einkaufen. <b>Sich am Markt umhören</b> , was es gibt und welche Alternativen werden angeboten.	Markus
		Enge Abstimmung mit Forschung und Entwicklung. <b>Verhandlungen</b> führen um, wenn es um die Preisgestaltung geht. Bei Zukunft ein <b>Sourcing Strategien entwickeln</b> . Alternativ <b>Lieferant*innen suchen</b> .	Max

Aufgaben eines*einer Innovationsmanager*in	Aufgaben und Ziel eines*einer Innovationsmanagerin	Ein*e Innovationsmanager*in <b>führt ein Team</b> , versucht gemeinsam mit dem Team ein <b>neues Thema zu erarbeiten und Ideen zu generieren</b> . Innovation ist Teamwork. Motiviert das Team zur <b>Kreativität und out of the Box denken</b> .	Benjamin
		Ein*e Innovationsmanager*in muss <b>herausfinden</b> oder <b>wissen</b> , was aktuell gerade eh <b>schon keine Innovation mehr ist</b> . Also das Zeit-Thema ist sicher bei der Innovation noch viel höher als bei den anderen Sachen.	Stefan
		Im Prinzip die Idee, die den Blick intern in den Prozessen, aber extern in der Geschäftswelt offen haben, um <b>entsprechende innovative Ansätze zu sehen und dann zu umzusetzen</b>	Michael
		Nach alternativen Fertigungsprozessen zu suchen. Wie gesagt nach Alternativen, wie man es auch herstellen kann. Mit <b>offenen Augen durchs Leben</b> gehen und unterschiedlichste Verfahren anzusehen. <b>Über den Tellerrand</b> hinausschauen, wie man vielleicht bestimmte Sachen herstellen kann oder wie man zu einem gewissen Ergebnis kommt.	Markus
		Mehrere Fachabteilungen unter einen Hut bringen. Einerseits <b>Produktmanagement</b> , also quasi wo geht die Reise mit Produkten hin? Das muss er eben wissen. Er muss wissen, was in der <b>Produktion und Fertigung passiert</b> . Er muss wissen, was für <b>Entwicklungsprojekte stehen an</b> .	
Aufgaben eines*einer innovationsorientierten Einkäufers		<b>Besucht Messen</b> und sucht nach <b>Neuerungen</b> , welche <b>in das Unternehmen eingebracht</b> werden(Open Innovation). Bringt sich mehr in die Entwicklung ein und macht Vorschläge. Ist nicht nur ein einfacher Einkäufer, der nur Ware einkauft. <b>Marktbeobachter</b> für die Entwicklung	Benjamin

		Also ich glaube, er soll den*die Innovationsmanager*in mit dem innovativen Lieferanten*der innovativen Lieferantin zusammenbringen. Also er soll auch ein bisschen wissen, wie man was, was aktuell gerade <b>Stand der Technik ist</b> . Und er muss Lieferant*innen finden, kennen, bespaßen, die einen Mehrwert bringen der Innovation. Und die nicht uns absaugen, sondern die uns irgendwie ein Input gebe open Innovation. Der*Die innovationsorientierte Einkäufer*in wäre derjenige*diejenige, der*die versucht, den <b>Markt abzugrasen</b> und die <b>interessanten Geschichten reinzubringen</b> , sodass unsere Leute daraus eine eigene Erfindung machen können.	Stefan
		Mix dieser Einkäufer*innen, dass er*sie einerseits innerhalb seiner*ihrer Lieferant*innen die Lieferanten betreut, aber auch indem innerhalb der Lieferanten Innovationen entdeckt.	Michael
		Da wird der*die Einkäufer*in mit einem <b>Problem konfrontiert</b> . Und er*sie sucht nach <b>Lösungen am Markt</b> , welchen eine*n Lieferanten*Lieferantin es dazu geben könnte und wie,man gewisse Sachen herstellen, also was überhaupt möglich wäre an Verfahren. Das Ziel ist, dass es <b>nachhaltig herzustellen</b> ist.	Markus
		Unterstützt die Entwicklung. Bringt neue Ideen von außen ein. Dann eben sage ich jetzt mal die Idee, die <b>Scheuklappen von Entwicklern aufgehen</b> und sich da quasi ein bisschen weiter mit dem mit dem <b>Markt beschäftigt</b> .	Max
Ausbildung eines*r innovations-orientierten Einkäufers* Einkäuferin	Welche Ausbildung und Fachkenntnisse werden benötigt	Sinnvollerweise eine Ausbildung im <b>Wirtschaftsingenieurwesen</b> . Es müssen <b>wirtschaftliche Kenntnisse</b> vorhanden sein, aber auch nicht nur. <b>Technisches Wissen</b> muss ebenfalls vorhanden sein. Sollte als wirtschaftliche*r Berater*in für den*die Techniker*in fungieren.	Benjamin

		...ist <b>technisches Grundwissen</b> einfach das Um und auf, damit man wahrgenommen wird von den anderen als. Und du weißt auch, dass dann ein Ding du fast von allein auf messen solltest, dann auch noch die zehn Minuten mit den Lieferant*innen überstehen und das solche Sachen merken können und diese einsetzen fürs Gespräch zum anbahnen	Stefan
		Typischerweise als Einkäufer*in braucht man <b>kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Verständnis</b> . Als innovationsorientierte*r Einkäufer*in wäre es gut, wenn man <b>Ausbildungen in Prozessverbesserungen oder Lean Management</b> hat. Man hat dadurch ein größeres <b>Verständnis für Verbesserungen</b> .	Michael
		Eine <b>technische Ausbildung</b> , obwohl das vielleicht manchmal gar nicht wichtig bzw. erforderlich ist. Weiter Da kann es natürlich auch sein, dass er sie zu sehr versteift und schon zu viel Wissen hat oder glaubt, zu. Ich glaube, er muss ein <b>sehr offener Mensch sein</b> , das ist das Wichtigste.	Markus
		Kompetenzen auf der technischen Seite	Max
Ausbildungsform	Welche schulische ausbildung ein*e innovationsorientierter Einkäufer*in haben sollte	Die Ausbildung sollte <b>zwischen HTL und Bachelor/Masterstudium</b> liegen. Ein Doktorat nur in sehr seltenen Fällen. Bei einem sehr motivierten Mitarbeiter*in wäre diese Position auch mit einem Lehrabschluss nicht ausgeschlossen, entspricht jedoch nicht der Realität.	Benjamin
		Also ich glaube es wäre nicht unintelligent, wenn er vielleicht sogar irgendeinen <b>wissenschaftlichen Uni FH Background hat</b> , also keine Ahnung dort vielleicht schon mit geforscht hat oder oder irgend so was	Stefan

		Zwischen Lehre und berufsbildender höheren Schule. Studium kann sein, muss aber nicht. Sollte typischerweise eher aus einer <b>technischen Ausbildung</b> kommen. Die kaufmännische Komponente dürfte leichter dazuzulernen sein.	Michael
		Ich glaube das, dass es gut wäre, wenn er <b>handwerklich</b> was kennen wird und aber einen <b>höheren Schulabschluss</b> hat.	Markus
		<b>Zumindest HTL Abschluss</b> die Fachrichtung ist nicht entscheidend. Das technische Grundverständnis muss vorhanden sein. Damit in den Unterschiedlichen Unternehmen, aufbauend auf das Grundwissen ein Spezialwissen angeeignet werden kann.	Max
Fachausbildung		<b>Englisch</b> ist sehr wichtig, ebenso eine <b>technische Grundausbildung</b> . Wenn man als Techniker mit einem innovationsorientierten Einkäufer spricht, so sollte dieser <b>technische Grundbegriffe verstehen</b> . Z.B. wissen was ein Newtonmeter ist.	Benjamin
		Visualisierung von Informationen. PowerPoint Kenntnisse . Englisch Kenntnisse	Stefan
		Das Werkzeug für die Erfüllung der Arbeit, ist ein Werkzeug, dass man sich anlernt und bei jeder neuen Firma daaptiert gehört. SAP Kenntnisse und eine <b>Ausbildung im Bereich Innovation</b> wäre sicher gut.	Michael
		Technisches und kaufmännisches Grundverständnis. Fremdsprachen	Markus
		<b>Fremdsprachen</b> , Englisch ist auf jeden Fall Pflicht, hätte ich gesagt. Dann gute Kenntnisse. In irgendwelchen <b>ERP Systemen</b> , sei es SAP, Stückliste durchzuschauen oder vielleicht Produktdaten zu durchforsten, Baugruppen aufzurufen	May

Welche Berufserfahrung ist notwendig?		<b>Berufserfahrung im Bereich Beschaffung.</b> Oder ein <b>Techniker</b> , welcher sich die <b>kaufmännischen Fähigkeiten aneignet</b> . Das jemand mit wirtschaftlicher Ausbildung die technischen Fähigkeiten sich aneignet, dies dürfte schwieriger sein.	Benjamin
		zuerst Einkauf und dann aus dem aus dem klassischen Einkauf dann in den innovativen Einkauf weiterentwickeln.	Michael
		Ob das jetzt heißt, dass man jetzt unbedingt fünf Jahre Erfahrung als Einkäufer haben muss, aber man <b>sollte nicht zum ersten Mal mit einem Lieferanten* einer Lieferantin reden</b> , glaube ich, dass das a bisserl trocken Training auf einem normalen Level vorher war es schon gut, weil man ist halt dort dann schon der <b>Vertreter von der Firma</b> .	Stefan
		Es wäre vom Vorteil, wenn eine <b>fertigungsnahe Position</b> ausgeübt wurde, Erfahrung mit der Produktion und Produktionsstätten von innen kennt. Erfahrung im Bereich der <b>Kostenkalkulation</b>	Markus
		Vorerfahrung ist sicher wünschenswert. Die Schattenseite, dass diese <b>Vorerfahrung auch eine Art Schranke sein kann</b> und einfach diese die Art und Weise zu denken einschränken.	Max
Vorhergehendes Unternehmen		Ob Konzern oder kleinere Unternehmen, beiden haben Vorteile und Nachteile. Die Prozessenerfahrung in Großunternehmen ist positiv. Bei den kleineren Unternehmen ist der Vorteil, dass "alle alles " machen.	Benjamin
		Ein großes Unternehmen hat den Vorteil, dass du ganz andere Prozesse leben musst und damit prozessorientiert leben musst. Ein kleines Unternehmen hat den Vorteil, dass du nicht prozessorientiert leben musst und damit früh lernen musst. Also es ist genau, was der Vorteil ist. Ist auch das andere im Vorteil oder Nachteil und damit hat es für mich überhaupt keine Relevanz.	Michael

		Ich glaube, dass man bei einem <b>kleinen Unternehmen</b> sehr viel lernen kann und sehr viel mitnehmen kann, wenn man auf auch ein <b>breiteres Aufgabengebiet</b> hat. Wie bei einem Konzern, wo man quasi in einer gewissen Schiene drinnen ist. Ich glaube schon, dass das das einiges bringt.	Markus
		Wenn man von einem großen Konzern kommt und in einem großen Konzern anfangt, dann kennt er die Strukturen schon. <b>Es spielt keine Rolle</b> , denn ich glaube, von jeder Branche oder von jeder Größe des Unternehmens, wo du herkommst, kannst du Dinge mitnehmen, die für das, jeweilige anderen Unternehmen von Wert sind	Max
Branchenerfahrung		Branchenerfahrung ist wichtig, jedoch kann es sinnvoll sein, dass man Inputs aus anderen Bereichen einbringt.	Benjamin
		... dass du Ahnung hast, was da, also wie Automotive funktioniert... Man sollte <b>wissen wie die Branche funktioniert</b>	Stefan
		Branchenerfahrung ist wichtig.	Michael
		Nicht notwendig jedoch Vorteilhaft	Markus
		Grundsätzlich kann es sehr <b>wertvoll</b> sein, dass man <b>von einer Branche in eine andere Branche</b> wechselt. In Automotive dann bis wahrscheinlich oder wird wahrscheinlich schwieriger sein, aber ich würde es nicht zwingend forcieren.	Max
Kommunikationsfähigkeit	Was wird unter dem Begriff Kommunikationsfähigkeit verstanden?	Fragen so formulieren, so dass die gewünschten Antworten erhalten werden. Auf die jeweilige Zielperson oder Zielgruppe eingehen.	Benjamin

		Dass man <b>mit Leuten reden kann</b> . Mit dem <b>Ziel, etwas herauszufinden</b> . Also jetzt nicht nur reden, sondern Idee hat das. Ich suche mir einen bestimmten Gesprächspartner, weil von dem möchte ich irgendwas <b>lernen, rausfinden</b> was auch immer. Und dann, wenn erfolgreich bin, vertiefe ich das. Keine Angst vor neuen Kontakten, keine Angst, irgendwie zum Telefon zu greifen und einmal irgendwo anzurufen	Stefan
		Dass die Sprache des Gegenübers zu sprechen und zu verstehen. Bedeutet, bedeutet Du musst also nicht die Sprache als Englisch Deutsch, sondern die Sprache im Sinne von jeweils dem anderen zu verstehen. <b>Zu verstehen, aktiv nachzuforschen, zuzuhören</b> .	Michael
		Also wenn ihr nach einer Lösung sucht, dann wäre es mal sehr gut, wenn sie jemanden beschreiben könnte, was für ein Problem es ist. Dem Lieferanten*Der Lieferantin das Problem nahebringen und gemeinsam mit den Lieferant*innen Lösungen finden. <b>Sich richtig ausdrücken können und sagen, was man möchte</b> .	Markus
		Die Fähigkeit, mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Gesellschaftsformen produktiv und konstruktiv kommunizieren zu können. Zum Beispiel jetzt mal Einkauf und Technik, der schafft es eben auch auf einer Basis <b>zwischen den beiden Abteilungen zu kommunizieren. Menschliche und fachliche Kommunikation, Unternehmens Sprache</b>	Max
Innovationsfähigkeit		Das <b>systematische Finden</b> in irgendwelchen <b>Neuerungen oder Ideen</b> . Das Gegenteil von Konservativ, out of the Box denken. Offen sein für neues, neue Ideen sichten, im Team erarbeiten und auf den Markt bringen. Jemand der was neues Vorschlägt und dies auch mit Durchsetzungswillen weiterverfolgt.	Benjamin

		Ja, das ist eben das <b>Erkennen</b> , dass etwas <b>wirklich neues ist. Einbringen von Informationen in das Unternehmen</b> , welche einen Mehrwert generieren. Und der*die Einkäufer*in wäre dafür da, dass er*sie die <b>Lieferant*innen herbringt</b> , die auch nicht nur von uns was lernen, sondern wo wir dann was erfinden können.	Stefan
		Innovation ist die die, die die Umsetzung, also die Implementation in die Implementierung. Problematisch wird es. Einer neuartigen Herangehensweise eines neuartigen Produktes, sprich Innovation. <b>Fähige Menschen erkennen andere Wege</b> . Neue Wege gehen auch wenn Sie unbekannt sind und rechtzeitig umkehren oder abbiegen, wenn der Weg falsch ist.	Michael
		Innovation verbinde etwas Neues. Grundsätzlich <b>offen sein für Neues</b> . Dass entweder <b>etwas zu etwas Neues verbaut</b> wird oder etwas <b>Neues entwickelt</b> worden ist. Einen <b>anderen Weg geht</b> , woran vielleicht keiner daran glaubt.	Markus
		Für Alternativen offen sein und <b>über den Tellerand</b> hinausschauen. <b>Das bereits vorhandene ausblenden</b> . Keine angst was neues auszuprobieren.	Max
Teamfähigkeit		Gut in einem Team arbeiten und die Meinung von anderen akzeptieren. Ziehen an einem Strang. Unterstützung von Kollegen*innen, die an der Grenze ihrer Auslastung stehen	Benjamin
		Dass man gerne mit Leuten zusammenarbeitet, also eben nicht nur selber gerne arbeitet oder nicht nur selber. Dass man halt sich Leute mit dazu passenden Fähigkeiten langfristig oder manchmal auch nur kurzfristig zusammenfindet und sagt Kommt es, setzen wir uns zusammen. <b>Verfolgen gemeinsamer Ziele. Mitstreiter finden, gemeinsam Erfolge feiern</b>	Stefan
		Die Arbeit eines innovationsorientierten Einkäufers wird eher in Projekten stattfinden. Teamfähigbedeutet, dass er selbständig die passende Rolle im Team einnimmt. <b>Rollenverständnis und Flexibilität im Team.</b>	

		Anderen <b>Meinungen anzuhören</b> , nicht mit mit Scheuklappen durch die durch die Welt gehen und nur auf das beharren, dass man, was man selbst selbst sagt, sondern wirklich schauen, <b>gemeinsam das Beste rauszuholen</b> .	Markus
		Mit einer Gruppe an Menschen zusammen zu arbeiten und in diesem dieser Gruppendynamik Konflikte zu vermeiden und die meiste Zeit produktiv zu sein und diese die Fähigkeiten des Teams zu nutzen und nicht quasi das Team zum Chaos werden zu lassen. Es sind immer viele Köche verderben den Brei, aber man kann, wenn man es richtig macht, mit einem Team eben mehr, mehr erreichen als das einzelne.	Max
Systematisch methodisches Vorgehen		Step by Step etwas abarbeiten. Nach Prozessen arbeiten. Systematisches vorgehen widerspricht dem freien Gedanken der Innovation. Am ehesten passt dies zur systematischen Vorgehen im Innovationsprozess	Benjamin
		Im Innovationsbereich muss stark überlegt werden, was ist mein Ziel und wie erreiche ich dieses. Also sprich Meilensteine setzen oder vielleicht sagen, ich will euch einmal im Monat irgendwas reporten. Überlegen einer <b>Lieferant*innenstrategie</b>	Stefan
		Dass es systematisch methodisch ist aufgrund von Grundlage von Erlebtem, typischerweise von Erlebtem. <b>Einen neuen weg probierst, definierst, löst und analysierst</b> . <b>PDAC Cycle</b> . Erfolg durch systematisch Methodisches Vorgehen--> Prozesse--> Innovationsprozesse	Michael
		Problemstellungen einzugrenzen, sich am Markt umzusehen und das <b>systematisch abarbeiten</b> und <b>nicht von einem zum anderen springen</b> , sondern wirklich Ausschlussverfahren und die Sachen zu streichen und das <b>sauber abuarbeiten</b> .	Markus
		Aufgaben nicht überstürzt erledigen. Zuerst <b>analysieren</b> , in die einzelnen <b>Bestandteile zerlegen</b> und dann <b>prüfen</b> , was Sinn macht und was man in welcher <b>Reihenfolge</b> behandeln soll. Komplexe Aufgabenstellungen in einzelne Bestandteile zu zerlegen, so dass ich sie quasi als Einzelnes meistern kann.	Max

Problemlösungsfähigkeit		Nicht dokumentieren, was alles nicht geht, sondern man <b>überlegt, wie man es zum Gehen bringen</b> könnte... <b>Probleme einfach und ressourcensparen lösen ...</b> Effizientes Lösen, warum benötige ich mehrere Personen, wenn es auch alleine funktioniert?	Stefan
		Der Grat zwischen zwischen problemorientiert und lösungsorientiert ist schmal. Nur lösungsorientiert und das Problem nicht zu analysieren ist falsch. Meines Erachtens sollte die Problemanalyse 20 bis 30 % einnehmen und die die Lösungssuche entsprechend 70 bis 80 %, also das Gewicht sind meines Erachtens grösser sein auf dem <b>Lösungsorientiert</b> , der Lösungssuche wie auf der <b>Problemanalyse</b> .	Michael
		Da geht es ja darum, dass man, dass man ein bisschen über den <b>Tellerrand hinausschaut</b> und nicht den einfachsten Weg geht, sondern schaut, dass man den den besten Weg geht und wie man wie man vorher systematisch an Themen rangeht und die sauber abarbeitet.	Markus
		Komplexe zusammenhänge verstehen und die dahinterliegenden Probleme zu identifizieren. Damit Schritte abgeleitet werden können um das Problem zu lösen. Um gewisse Probleme lösen zu können, brauche ich einfach die fachliche Kompetenz	Max

## ANHANG: QUALITATIVE INTERVIEWS

**Interview Nr.1** vom 04.05.2022 Dauer: 37 Minuten

Stefan

Abteilungsleiter Einkauf

Branche: Automobilindustrie

Michael:

Also es geht darum, vorher haben wir die Kompetenzen quasi herausgefiltert. Und jetzt geht es darum, dass man wirklich ein konkretes Anforderungsprofil für einen, sagen wir jetzt einmal, für die Stelle des innovations orientierten Entwurfs generiert. Und da werden seine Fragen einerseits zur Position, andererseits zur Berufserfahrung, dann gehen wir die Kompetenzen nochmal durch. Und zum Schluss der geht es dann nur so um Ja, Saul und Tabu Merkmale. Okay, fangen wir an Frage eins Wie würden Sie die Kernaufgabe und Ziele eines Einkäufer definieren?

Stefan:

Ich glaube, wichtig ist, dass er eben sowohl Termine als auch Kosten als auch Qualität im Griff hat und nicht nur eins davon. Und dass er kommunikativ ist und dass er in die Leute reinhören kann, was sie ihm sagen.

Michael:

Und jetzt von, sagen wir mal, würdest du das etwas Aufgaben oder Ziele definieren?

Stefan:

Aufgaben also, die die Qualität kosten. Das ist ein Ziel, aber das kann man messen. Das kannst am Ende vom Jahr sagen Kosten super, Termin misslungen, Qualität Mittel. Also das ist messbar. Es ist ein Ziel.

Michael:

Und da haben wir die Ziele. Und wie würdest du jetzt, wenn du jetzt, sagen wir mal, du hättest, du müsste es jetzt fünf Hauptaufgaben eines Käufers jetzt nennen. Was? Was wären das?

Stefan:

Die Anforderungen erheben. Was er kaufen soll? Die Anfragen machen was er kaufen will. Dann natürlich das ganze Tracken. Also das ist jetzt eher so länger von, dass das Zeug zurückkommt, dass man die Sachen vergleicht, dass man es versteht und dass man, wenn da irgendwelche Tätigkeiten drin sind, dass man die verteilt, also wenn das halt lesen und verstehen, was da drin ist und am Schluss dann halt was einkaufen, war dann schlecht, schlechter Schluss, Aufgabe.

Michael:

Okay, gut, jetzt haben wir den Einkäufer. Welche Kernaufgaben und Ziele hat aus Ihrer Sicht ein Innovationsmanager?

Stefan:

Ein Innovationsmanager muss rausfinden oder wissen was aktuell gerade eh schon keine Innovation mehr ist. Also das sprich er muss sich aufschlauern, er muss irgendwie wissen was sind seine KPI's oder was

sind seine Messgrößen? Also was suchen wir überhaupt? Ist es innovativ? Und diese Innovation, die er sucht oder die er managt, muss in der Zeit wahrscheinlich da sein. Also das Zeit Thema ist sicher bei der Innovation noch viel höher ist als bei den anderen Sachen. Und im Endeffekt muss es in eine messbare Größe von Anzahl, Innovationen oder Erfindungen oder so schließen, weil sonst glaube ich, dass der seine Aufgabe nicht erfüllt hat, wenn er nur da ist. Okay, es muss irgendwie. Es muss ein Ergebnis auch geben.

Michael:

Okay, danke dafür. Und jetzt haben wir quasi eben jetzt. Jetzt geht es um den innovationsorientierten Einkäufer. Und wie würdest du für diese Rolle die Kernaufgaben, also wirklich jetzt die Aufgaben, was, was soll der jetzt da im Besonderen machen?

Stefan:

Also ich glaube er soll den Innovationsmanager mit dem innovativen Lieferanten zusammenbringen. Also er soll auch ein bisschen wissen, was aktuell gerade Stand der Technik ist. Also er muss technisch interessiert sein und demzufolge muss er sich auch weiterbilden irgendwie. Und er muss Lieferanten finden, kennen, bespaßen, die einen Mehrwert bringen für die Innovation. Und die nicht uns absaugen, sondern die uns irgendwie ein Input geben. Weil ich glaube nicht, dass es, dass wir innovativ sind, wenn wir Innovationen unserer Lieferanten verbauen. Das macht uns nicht immun. Deswegen Open Innovation wäre glaube ich, der innovationsorientierte Einkäufer wäre der, der versucht, den Markt abzugrasen und die interessanten Geschichten reinzubringen, sodass unsere Leute daraus eine eigene Erfindung machen können und das nicht nur sehen. Und ich glaube, die Aufgabe wäre natürlich, dass er die Leute zusammenbringt. Also das ist, finde ich, dass um und Auf, dass man was, wer bei uns grad was erfinden möchte oder wer, was gerade bei uns gesucht wird und was es am Markt gibt.

Michael

Okay. Und wenn man jetzt von den Aufgaben zu den Zielen kommen, was wir so ein Ziel, was innovativer Einkäufer verfolgen sollte oder erreichen sollte?

Stefan:

Ja, im Prinzip läuft's trotzdem auch wieder auf Kosten und Termine hin. Weil wenn er ewig sucht und dann irgendwann etwas erbringt, was die anderen schon im Auto haben, ist es auch spät. Also es ist wahrscheinlich sehr Zeit getrieben, auch wenn er dann nix kauft. Ich glaube qualitativ seine Aufgabe ist, die Sachen so aufzubereiten, dass einer nachher ein Mehrwert davon hat. Also dass wenn man keine Ahnung Lieferantengespräch hat, dass es danach einen eine Ablage, eine Wissensdatenbank irgendwas gibt, wo man dann sagen kann, mit fünf Lieferanten hat man gesprochen und mit den Vieren sollte man weiterreden und mit dem einen Posten immer reden, dass so was dann nachhaltig auch da ist und dass man dann nicht, wenn der nächste Entwickler kommt, dann wieder mit demselben Lieferanten zusammensitzt. Also als Mittel zur Nachhaltigkeit wäre glaube ich ganz, ganz gut Aufgabe, dass man ja das so super perfekt.

Michael:

Jetzt geht so in die Richtung Fachkönnen was würdest du sagen, welche Ausbildung würde ein innovationsorientierter Einkäufer benötigen?

Stefan:

Also ich glaube es wäre nicht unintelligent, wenn er vielleicht sogar irgendeinen wissenschaftlichen Uni FH Background hat, also keine Ahnung dort vielleicht schon mit geforscht hat oder irgend so was. Dass man ein bisschen den, dass das wissenschaftliche Arbeiten vielleicht ein bisschen da reinbringt. Wir sind eine recht hemdsärmelige Bude, aber ein bisschen Wissenschaft in dieses Thema reinzubringen, glaube ich, wäre nicht schlecht. Also wenn, wie man die Sachen vielleicht mit Literatur vermischt mit einem an Mehrwert, dass exakt nicht nur das der Lieferant die Innovationen immer abgreift, sondern dass man vielleicht mit dem ein oder anderen Lieferanten sogar was gemeinsam macht, nur damit ein Ergebnis rauskommt. Und dann, dass er irgendwelche Paper produziert. Also ich glaube es wäre nicht nicht fehl am Platz, weil es sind halt relativ auch viele in dem Gebiet, dann relativ viele Wissenschaftler bei den Technikern, die sich sehr oft im Detail verlieren. Und da ist natürlich auch cool, wenn man mal mit fachsimpeln kann.

Michael:

Und wenn wir jetzt sagen, würdest du sagen, irgendwann in einem bestimmten Bereich, dass man sagt spezielle Fähigkeiten oder Wissen.

Stefan:

Das hat sich jetzt bei uns ein bisschen entwickelt, weil wir halt jetzt diese Fachgruppen haben. Es gibt viel mehr Leute, die sich auf konkrete Dinge interessieren. Das heißt, da ist natürlich dann von Vorteil, wenn der auch in einem Fachgebiet ist. Wenn Sie, also wenn das jetzt nicht nur einer in einer Firma ist, also wenn man sagt, es gibt nicht nur eine Stabsstelle, die das macht, sondern wirklich, man will das jetzt im größeren Stil betreiben und vielleicht eine Einkaufsinnovationsabteilung haben, dann ist es natürlich gut, wenn die Einzelpersonen dann in dem Fachgebiet ein bisschen was mitbringen. Aber ansonsten glaube ich, ist technisches Grundwissen einfach das Um und auf, damit man wahrgenommen wird von den anderen als. Und du weißt auch, dass wenn du allein auf Messen bist solltest, dann auch noch die zehn Minuten mit dem Lieferanten überstehen.

Michael:

Sonst würde es jetzt zum Beispiel könnte ja sein, dass man sagt spezielle Zertifizierungen oder Kenntnisse für spezielle Software oder Sprachen?

Stefan:

Das ist jetzt nicht Software. Also das Thema Sachen visualisieren ist natürlich schon sehr hilfreich, wenn derjenige ein bisschen besser in Power Point ist, so dass er sogar Spielereien, dass die Sachen animiert sind einfügen kann. Dann kann man es viel besser verkaufen in der Firma, wenn man sagt, der Einkäufer hat jetzt das Thema ausgearbeitet, wie diese Module und dann hat ja das auch was gleich, na und das ist aber sonst sparen wird.

Michael:

Englisch?

Stefan:

Ja, das ist jetzt nicht so besonders.

Michael:

Das nächste wäre die Berufserfahrung. Würde es also jetzt einmal die grundsätzliche Frage Welche Berufserfahrung ist aus Ihrer Sicht notwendig? Und da kann man unterteilen, dass man sagt okay, welche Funktion sollte also der innovationsorientierte Einkäufer vorher schon zum Beispiel gehabt haben? Ist es wichtig aus deiner Sicht?

Stefan:

Also ich glaube, wenn man dann in gewisse Ebenen vorstößt bei Lieferanten, also wenn man jetzt nicht nur mit einem Basislieferanten rede, dann war es natürlich schon gescheit, wenn man ein bisschen andere Persönlichkeit ist. Ob das jetzt heißt, dass man jetzt unbedingt fünf Jahre Erfahrung als Einkäufer haben muss, aber man sollte nicht zum Ersten Mal mit einem Lieferanten reden, glaube ich, dass das a bissel trocken Training auf einem normalen Level vorher wär schon gut, weil man ist halt dort dann schon der Vertreter von der Firma, der dann das Thema Beispiel beim Module mit dem Lieferanten bespricht. Da sollte man wissen, wann man redet und wann man nicht redet, auch wenn man es was sagt. Es ist halt dann auch Politik dabei, die deswegen wäre sicher ein bisschen bei jeder Einkaufserfahrung oder Erfahrung in kleineren solcher Projekte schon wichtig.

Michael:

Also du wirst jetzt eher sagen von den Aufgabe, eher Einkäufer oder halt einfach mit wahrscheinlich mit Menschen zum Tour irgendwas präsentieren. Also könnte da sagen wir Projektmanager oder ich.

Stefan

Meine mach auch jetzt aus aus der Innovationsabteilung kommen. Also ein ich glaube ein Innovationsmanager können sich jetzt zu einem innovationsorientierten Einkäufer entwickeln. Das wäre schon möglich.

Michael:

Ist Branchenerfahrung oder auch die Größe des Unternehmens, wo der vorher gearbeitet hat wichtig?

Stefan:

Ich glaube, das ist generell in unserer Firma wichtig, dass du Ahnung hast, was du da, also wie Automotive funktioniert. Also ich glaube, wenn du jetzt vorher irgendwelche Stahlgestelle gekauft hast für irgendeine kleine Firma schaffst das nicht, weil es ist einfach nicht allein schon mit den ganzen, dass wir forschen für etwas, was in drei Jahren Entwicklung in einen Millionen Projekt reingeht, dass ich glaube, dass also ich würde eher einen bisschen Automotive Erfahrung oder kann aber auch Automotive irgendwie auf der Uni gelernt haben. Also es muss jetzt nicht real sein, aber man sollte wissen, wie es funktioniert, ein bisschen die Branche kennen, bevor man dann zum Lieferanten geht.

Michael:

Also würdest du jetzt sagen, dass wahrscheinlich ein Berufsanfänger jetzt eher nicht so ganz geeignet ist?

Stefan:

Er muss dann schon wirklich gut sein. Also ich würde es jetzt nicht ausschließen, aber ich glaube nicht, dass es aus dem Stegreif gut macht. Außer er hat vielleicht einen guten Mentor oder irgendeinen guten Partner, der ihm das wirklich in das beibringt. Aber ich glaube eher, dass der Berufsanfänger sich mehr

schwer tut. Es wird Ausnahmen geben. Aber ich will es jetzt nicht in einen Job reinschreiben, mit der Ausnahme, dass das Setup, wenn der zum Beispiel vorher wissenschaftlicher Mitarbeiter auf der Uni war.

Michael:

Gut, dann kommen wir zu den persönlichen Kompetenzen, also grundsätzlich ist bei der ersten Stufe herauskommen, dass systematisch methodisches Vorgehen quasi das ist wichtig wichtigste Kompetenz ist. Dann kommt Problemlösungsfähigkeit, Fachwissen, Innovationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit. Also das werden so quasi. Die Kompetenzen, die ein innovationsorientierter Einkäufer haben sollte. Und jetzt die Frage. Wenn wir jetzt bei der Kommunikationsfähigkeit sind, wie würdest du den Begriff Kommunikationsfähigkeit jetzt in Bezug auf diesen innovationsorientierten Einkäufer verstehen? Was ist, was macht Kommunikationsfähigkeit für dich aus?

Stefan:

Also jetzt in Bezug auf diese Rolle einfach, dass man mit Leuten reden kann. Mit dem Ziel, etwas herauszufinden. Also jetzt nicht nur reden, sondern Idee hat das. Ich suche mir einen bestimmten Gesprächspartner, weil von dem möchte ich irgendwas lernen, rausfinden was auch immer. Und dann, wenn erfolgreich bin, vertiefe ich das. Oder wenn nicht, dann suche ich mir den nächsten und. Und habe aber kein Problem damit, mir den Nächsten zu finden. Ich habe mich dann nicht auf einen ein und sag alles was der sagt, ist es, es ist Feld, sondern ich nutze die Leute, dass sie mir Sachen erzählen, die ich dann vernetzen kann, irgendeiner Form. Aber ich bin so kommunikativ, dass ich mit vielen Leuten über viele Sachen parallel spreche, um mein Ziel zu erreichen, nämlich irgendwie innovative Personen, Firmen, sonst irgendwas zu finden, die ich dann mit einem anderen wieder vernetze, dass da Innovation rauskommt.

Michael:

In einer gewissen Art und Weise keine Angst vor neuen Kontakten?

Stefan:

Keine Angst vor neuen Kontakten, keine Angst, irgendwie zum Telefon zu greifen und einmal irgendwo anzurufen und sagen Ich bin das Ding von der Firma soundso. Ich glaube, wir könnten. Wir sollten mal reden.

Michael:

Da ist eine gewisse Offenheit?

Stefan:

Einfach offen die Sachen angehen und die richtigen Leute mit den richtigen Leuten plaudern, um dann in irgendeine Richtung mich fortzubewegen.

Michael:

Okay, danke. Innovationsfähigkeit. Was würdest du unter dem Begriff Innovationsfähigkeit verstehen?

Stefan:

Ja, das ist eben das Erkennen, dass etwas wirklich Neues und daraus etwas zu machen. Also das man etwas aufgreift und sich irgendwie vertieft und sich überlegt, wo es da einen Mehrwert gibt. So Zeug, was die Firma lernen könnte, was man selber lernen kann, was dann vielleicht irgendwann einmal in ein eigenes eigene Innovation rührt. Also eben nicht nur das Bewundern anderer Innovationen, sondern auch irgendwie ein bisschen rausfiltern. Was kann ich aus dem lernen, damit ich selber wieder irgendwie als Firma

weiterkommen oder als Person? Und der Einkäufer wäre dafür da, dass er die Lieferanten herbringt, die auch nicht nur von uns was lernen, sondern wo wir dann was erfinden können.

Michael:

Also ich meine sehr stark diesen bisschen Open Innovation Ansatz, dass man wirklich versucht, von außen was in die Firma zu bringen.

Stefan:

Genau.

Michael:

Gut. Okay. Teamfähigkeit. Was würdest du unter dem Begriff Teamfähigkeit verstehen? Wie würdest du Teamfähigkeit im Berufsalltag beschreiben?

Stefan:

Ja, also da ist auf alle Fälle, dass man gerne mit Leuten zusammenarbeitet, also eben nicht nur selber gerne arbeitet oder nicht nur selber. Der kleine verrückte Wissenschaftler ist im Kellerlabor, sondern dass man halt sich Leute mit dazu passenden Fähigkeiten langfristig oder manchmal auch nur kurzfristig zusammenfindet und sagt kommt, setzen wir uns zusammen. Ich kann das, du kannst das, du kannst das. Wir drei können irgendwas gemeinsam besser. Also das und das ist einfach, dass man halt sagt, eigentlich manchmal ist der Einkäufer doch ein bisschen, manchmal auch. Auch muss er streitsüchtig sein. Nur Freunde haben geht nicht. Aber, aber grundsätzlich solltest gerne mit anderen Leuten über einen gewissen Zeitraum zusammenarbeiten, um etwas gemeinsam zu schaffen. Die es sind manchmal nicht gemeinsam. Das ist manchmal nur lauter einzelne Leute, die halt ich aber. Aber ich rede jetzt eher von so Team, keine Ahnung wie der Firmen und ich die halt dann wirklich gemeinsam Sachen weiterbringen und sagen Du machen wir das. Und dann ist jetzt, wo ich das Du da einkaufe, ich Einkäufer, du, du, du, sondern dann sagt man, wir machen das jetzt. Und wenn wir 14 Stunden zusammensitzen, dann sitzt man 24 Stunden zusammen. Aber dann ist es so Also.

Michael:

Gemeinsames Ziel verfolgen, eigentlich.

Stefan:

Gemeinsames Ziel finden und verfolgen und lösen. Und dann auch als Team vereinen. Und das ist glaube ich etwas, was der Kern ist. Weil wenn du die besten Lieferanten herbringst, es aber keinen Team Engineer gibt mit dir, der dann sagt Hey, super, dass du, dann beachte den, den aus den da wollen wir etwas erfahren, dann nutzt dir das gar nichts, dass du die ganze Zeit Lieferanten herbringst. Wir werden mit denen nie was machen. Oder auch jetzt an einen Strategen zum Beispiel wenn da keine darauf anspringt und du bringst Firmen und der sagt nur der darf uns uns nie beliefern. Und das wird nichts, wenn der nicht aufsteht und sagt Ja, super, jetzt haben wir mehr, schickt man hin, schauen uns an, also, also das ist halt die, das, glaube ich, braucht Denkfähigkeit einfach.

Michael:

Also eigentlich ein bisschen die anderen von seinen Funktionen, von sein Tun überzeugen und jemand motivieren.

Stefan:

Mitstreiter finden, gemeinsam Erfolge feiern

Michael:

Okay, gut, dann haben wir systematisch methodisches Vorgehen. Was verstehen Sie unter dem Begriff systematisch methodisches Vorgehen? Wir würden Sie systematisch methodisches Vorgehen im Berufsalltag beschreiben. Und was könnten da Beispiele sein?

Stefan:

Also grundsätzlich. Man sollte gerade bei diesen Innovationsgeschichten sehr stark sich überlegen was ist mein Ziel? Und das Ziel sollte jetzt nicht Weltherrschaft sein, sondern es sollte irgendwie sein. Kann sagen wir wollen bis zum Sommer Minimum drei Lieferanten beackert haben oder so weil und das darauffolgende Ziel ist dann, dass man mit einem Engel ein kleines Projekt machen oder so was. Also. Und deswegen man muss irgendwie und ich glaube, vielleicht muss es in dem Job dann sogar formulieren oder sogar niederschreiben oder vereinbaren oder so was. Also sprich Meilensteine setzen oder vielleicht sagen ich will euch einmal im Monat irgendwas reporten, wie es uns gerade geht mit dem Thema oder so. Jetzt nicht als Firma, sondern wirklich als der innovative Einkäufer, der die anderen abholt. Und du musst doch, glaube ich, dadurch auch die Lieferanten bei Laune halten. Natürlich hat man mit allen irgendwann mal geredet, aber weitergegangen ist nix und irgendwann mal verliert der Lieferant dann die Lust. Wenn man es die ganze Zeit über ein Produkt spricht und das dann eh nicht kauft und deswegen muss sagen, wir haben jetzt ein Phase eins machen wir was gemeinsam. Phase zwei Wir machen jetzt gemeinsam ein Projekt und wir investieren. Oder ich organisiere die Leute. Wir können nichts finden. Aber der sagt, ich organisierte drei Engineers, die keine Ahnung, 20 Stunden bis zum Herbst mit dir verbringen oder so. Dann kann er die fahren da sagen und am Schluss sagst wir machen ein Fest oder wir machen, gehen essen gemeinsam und Management Präsentation oder irgendwas. Ich glaube, systematisch geht es einfach, geht auch was weiter.

Michael:

Also das wäre sehr so systematisch, dass man sagt dann eher jetzt auf einer höheren Ebene, also kann kannst jetzt direkt das arbeiten, sondern eher die die also die wie werden Ziele definiert und wie komme ich zu diesen Zielen?

Stefan:

Also als innovativer Einkäufer nicht nur plätschern lässt, sondern wirklich tun, Nicht nur wenn mich wer anruft. Rufe die Lieferanten an und organisiere irgendwas, sondern sag Wir wollen gern, wenn es macht oder Produktmanager auch. Aber man will jetzt keine Ahnung. Zu irgendeinem gewissen Bauteil Thema oder so was will man jetzt mit drei Lieferanten a bisserl was tun und schauen, ob da irgendwas innovatives rauskommt und schaut sich das an und dann verabschiedet man sich wieder von zwei und sagt bewusst Danke das mit mir Zusammenarbeit hast. Aber da das ist kein Innovation, das ist irgendwie STANDARD, oder? Das haben wir so untersucht und es bringt nichts ein. Und das. Also ich glaube ja und was natürlich auch systematisch ist, du solltest in dem diese Person oder diese Rolle sollte sich glaube ich auch immer gut überlegen, mit wem fange ich was an? Also mit wem rede ich? Was möchte ich von dem mit wem reden? Bringt mir das was? Was? Wie kann ich das verknüpfen? Wie nehme ich es weiter zum nächsten?

Wo strategisch das vorwärts bringt, lass ich die nebeneinander arbeiten und schau wie es weitergeht? Da einfach dieser Strategie überlegen.

Michael:

Dann kommen wir zum Letzten und zwar die Problemlösung Fähigkeit was für das da unter dem Begriff Problemlösung, Fähigkeit Verstehen und vor allem wie spielt sie das oder spiegelt sich das im Berufsalltag wieder?

Stefan:

Also dasselbe Problem Leistungsfähigkeit für mich ist das sie nicht dokumentiert was alles nicht geht, sondern mir überleg wie es zum gehen bringen und also ich meine ist das Reporten ist immer auch wichtig, aber im Grunde genommen sollten wir eigentlich uns mit 98 % unserer Zeit damit beschäftigen, irgendwelche Probleme einfach zu lösen und am besten alle an, wenn man ganz. Jedes Mal, wenn es die anderen dafür brauchst. Wird es immer komplizierter. Also ich sehe jetzt bei den Eskalationen Meetings. Wo ist der Unterschied, dass du jetzt dort auf zu im Vergleich zu da andere? Warum müssen da fünf Leute dabei sein? Warum reichert nicht einer oder zwar? Das ist also die und das merkst du schon stark an den Persönlichkeiten. Wenn einer ein Problem lösungsorientierter ist, der nimmt sich vielleicht nett sein Chef oder nicht den Strategen, sondern der nimmt vielleicht irgendeinen bestimmten Fachmann mit oder so was, der sucht sich einen Produktmanager. Und fährt mit dem hin, anstatt nur. Und plötzlich ist es gelöst. Also. Und das ist halt Problemlösungsfähigkeit, dass man versucht. Und wenn es nicht klappt, wenn man fünf mit dem Hammer drauf haut und der Nagel ist immer noch verbogen. Vielleicht mal Zange nehmen oder? Also einfach alternative Ansätze ausprobieren, um dann zum Ziel zu kommen und.

Michael:

Aber zuerst einmal selbstständig mal eine Lösung erarbeiten und dann irgendwo weitermachen?

Stefan:

Ja und vor allem die eigene Ressourcen schonen. Wie oft passiert es in unserem Job, dass wir irgendwen um Hilfe bitten? Dann vergehen zwar Wochen und dann kommt es zu einem Zucken und du musst das lösen. Und in Wirklichkeit war das alles nur unnötiger Umweg. In Wirklichkeit kommen sie wieder zu einem selber. Und sonst hätte ich mich gleich hingesezt und jetzt einfach gemacht. Ich glaube, es ist die eigenen Ressourcen. Genau. Doch auch wenn es diese Eigenschaft hast, dann kriegst du viel mehr in derselben Zeit zum laufen. Und der das gar nicht hat glaub ich ist generell im Kopf falsch, weil er gar nicht weiter kommt. Der wird wahrscheinlich nix bringen über kurz oder lang, wenn er, wenn er immer nur sagt ich weiß nicht, wie ich den Lieferanten dazu bringen, meine Teile zu liefern oder wenn er gut passt.

Michael:

Das war jetzt, sagen wir grundsätzlich mal die, die Kompetenzen jetzt werden nur von diesen fünf sechs Kompetenzen, was würdest du da als muss Anforderung? Was wäre für dich, wo du sagst okay, das sind jetzt wirklich die Anforderungen, die was der innovationsorientierte Einkäufer haben muss, könnten jetzt rein theoretisch alles sein, sollte aber irgendwie realistisch sein, weil wenn man sagt, das ist ein Muss Anforderung und A Kandidat würde das nicht haben, dann würde er rausfallen.

Stefan:

Ich glaube, das Gespräch, systematisch methodische Vorgehen kann man lernen. Also das ist etwas, was man nicht unbedingt mitbringen muss. Allerdings wenn man dann als Einzelkämpfer unterwegs ist und jetzt nicht stark geführt wird von jemanden, war es wahrscheinlich nicht schlecht, wenn man schon mitbringt. Ja, die Problemlösungsfähigkeit ist für mich muss, weil. Ja. Ansonsten wird man wahrscheinlich nicht lange mit dem Lieferanten reden können. Wenn man immer nur Themen mitnimmt und jedes Mal mit seinen Lieferanten kein erst sagt, muss ich fragen Finde ich raus, melde ich mich. Also ich glaube das ist das es schon muss. Fachwissen kann man lernen, ist aber natürlich hilfreich, wenn man konkrete Aufgabe hat. Also wenn man eine konkrete Idee hat, was der innovative Einkäufer oder innovationsorientierte Einkäufer machen muss. Dan wäre Fachwissen hilfreich, kann aber durch Interesse und Merkfähigkeit auch kompensiert werden. Die Innovationsfähigkeit, denke ich, sollte schon ein Muss sein. Also man sollte an der Wissenschaft interessiert sein und man sollte etwas Neues schaffen wollen. Jemand, der nur arbeiten geht und nichts Neues schaffen will, wird als innovativer Einkäufer eher fehl am Platz sein. Kooperationsfähigkeit ist für mich ein absolutes Muss, weil du einfach niemanden hast, der dir hilft. Du musst da mit jemand Fremden reden, du musst mit einem Lieferanten durchgehen. Du musst auf einer Messe von Stand zu Stand gehen können und irgendwas sinnvolles plaudern können. Wenn es nur Jour Fixe Events raus schickst, dann wirst nicht der innovative Einkäufer sein, also innovationsorientierte Einkäufer. Die Teamfähigkeit, die die schwierig bei einem Einstellungsgespräch herauszufinden. Ganz ehrlich also, ob jemand teamfähig ist, dass wir das nicht als Einstellungskriterium haben. Du kannst rausfinden, ob das sympathisch ist oder liegt, aber ob der dann teamfähig ist oder nicht. Das warst vermutlich nett. Einmal nach sechs Monaten gesagt, aber es wäre gut. Also es sollte kein Alleingänge im Keller Wissenschaftler sein.

Michael:

Okay, danke. Und jetzt kommt wirklich die allerletzte Frage, unabhängig von den ganzen Kompetenzen jetzt und was man da jetzt durchgegangen sind, gibt es irgendwas, wo man sagt okay und das war jetzt ein Tabu Merkmal, dass man sowas definiert? Was wenn was was der.

Stefan:

Ich glaube, dass jemand, der diese Rolle hat, eher auf der fragenden Seite sein sollte als auf der erzählenden. Also jemand wie unser Ex Kontingent in Traiskirchen, der die Frage nur stellt, um seine eigenen Ideen demjenigen zu erzählen nach 15 Sekunden das wäre ein nogo, weil. Der diese Rolle hat, sollte, glaube ich, Fragen stellen, diese verknüpfen, Leute zusammenbringen, die dasselbe haben. Und er sollte nicht selber der Erfinder sein und versuchen, seine Erfindungen an den Mann zu bringen. Das wäre, glaube ich für die Rolle eher ein no go. Also man sollte interessiert sein. Man sollte Leute vernetzen, die, die dann die Innovation machen. Aber man sollte nicht der Erfinder selber sein, der seine Erfindung verkaufen möchte, glaube ich. Es wäre sonst gefährlich, weil ja, dann wäre der Innovator und nicht der innovativ innovations orientierte Einkäufer. Sonst fällt mir ehrlich gesagt nichts ein, was er. So unsympathisch heute nicht sein. Aber das ist.

Michael:

Dann sage ich mal Danke.

**Interview Nr. 2** vom 06.05.2022 Dauer: 43 Minuten

Michael

Gruppenleiter Lieferantenmanagement

Branche: Anlagenbau

Michael:

Beim letzten Interview haben wir die Kompetenzen herausgefunden und jetzt geht es darum, wirklich einen Anforderungskatalog für den innovationsorientierten Einkäufer zu erstellen. Und da wäre die erste Frage, Wie würdest du die Kernaufgaben und die Ziele eines Einkäufers definieren? Welche Kernaufgaben und Ziele gibt es für einen Einkäufer? Also was sollte der so hauptsächlich machen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Unser Einkäufer sollten meines Erachtens normales Lieferantenmanagement betreiben. Das beginnt damit, dass er mit seinen Lieferanten in entsprechend engen Kontakt ist und diese begleitet in ihrer Entwicklung, in allen Belangen. Dann erfüllt ein Einkäufer für mich ganz klassisch die Aufgabe, auf Basis einer Spezifikation innerhalb seines Lieferanten Pools den geeigneten Lieferanten zu finden. Der Preis ist nur ein Teilaspekt aus dem Ganzen. Und dann auch im Normalfall den Lieferanten, durch den ganzen Einkaufsprozess, bis zum Abschluss zu begleiten.

Michael:

Es geht nun um eine ähnliche Fragestellung. Also welche Kernaufgaben und Ziele hat aus deiner Sicht jetzt ein Innovationsmanager?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Den Blick intern auf die Prozesse, aber auch extern in der Geschäftswelt offen zu haben, um entsprechende innovative Ansätze zu sehen und dann im Unternehmen umzusetzen. Das heißt entweder nach innen gerichtet, in einer Prozessbewertung dort aktiv nach Innovation zu suchen oder wenn es von außen kommt, da von außen Innovationen ins Unternehmen reinzubringen.

Michael:

Die nächste Frage bezieht sich jetzt wirklich auf den innovationsorientierten Einkäufer. Und was würdest du sagen? Was sind die Kernaufgaben von so einem innovationsorientierten Einkäufer?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Die Kernaufgabe eines innovationsorientierten Einkäufers wäre jetzt genau der Mix aus Einkäufer, dass er einerseits innerhalb seiner Lieferantenbasis die Lieferanten betreut, aber auch indem er innerhalb der Lieferanten Innovationen entdeckt. Er macht jedoch nicht den Teil des Innovationsmanagers, der eine interne Analyse machen, um Potenziale zu finden. Er wird rein am Markt noch aktiv, um nach innovativen Produkten, Dienstleistungen whatever zu suchen und die dann entsprechend in einen geordneten Kaufprozess miteinbringen.

Michael:

Und wie würdest du Ziele für diesen Einkäufer definieren?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Wenn man Ziele auf KPIs herunterbricht, so kann ein klassischer KPI zum Beispiel das jährliches Einkaufsvolumen. Pro Jahr sollten 20 % seines Einkaufsvolumen ein neuartiges Produkt oder Dienstleistung widerspiegeln.

Michael:

Jetzt geht es wirklich darum, dass man die Fähigkeiten des Bewerbers der Bewerberin definiert. Und kann das Fachkönnen ein Kriterium sein. Welche Ausbildung würde aus deiner Sicht ein innovationsorientierter Einkäufer benötigen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Fachausbildung? Also generell Ausbildung. Das ist eine gute Frage. Sofern es eine Einkaufsausbildung im klassischen Sinne gibt, wäre diese Sinnvoll Typischerweise als Einkäufer braucht man kaufmännisches Verständnis oder sollte betriebswirtschaftliches Verständnis haben. Wenn du als Innovationseinkäufer tätig bist, dann wäre es prinzipiell sicher gut, wenn du in Prozessverbesserung, Lean Management oder so in einer Art und Weise eine Ausbildung hast. Z.B. Six Sigma Green Belt, in die Richtung gedacht. Wäre sicher gut, weil du dann ein grundlegendes Basis Verständnis entwickelst wo Innovation Verbesserungen bringt und wie sowas entstehen kann und ob das auch abgewickelt werden kann.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Hinsichtlich der schulischen Ausbildung, wo würdest du den innovationsorientierten Einkäufer ein einstufen? Sagen wir, von der Lehre bis zum Doktorat?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Es liegt irgendwo zwischen einer berufsbegleitenden höheren Lehre und berufsbegleitend, aber berufsbildenden höheren Schule. Das wird tendenziell ausreichen. Studium kann noch sein, muss aber gar nicht sein. Ich muss ehrlicherweise sagen, was, was es für mich schon eher ist. Ich glaube, das sind typischerweise eher aus einer technischen Ausbildung kommen sollte, als aus einer kaufmännischen Ausbildung. Ich glaube, man glaubt, dass die die kaufmännische Komponente für viele dann leichter dazuzulernen ist wie vice versa.

Michael:

Okay, und dann eben die nächste Frage, die wäre ob diese Person dann spezielle Fachkenntnisse in gewissen Bereichen, zum Beispiel: spezielle Fähigkeiten, Wissen, Zertifizierungen, spezielle Sprachkenntnisse, Programm Software Anwendungen. Mit dem Green Belt hast du da eh schon was erwähnt.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Also Software ist für mich überhaupt keine Anforderungen, außer du bist in einer Softwarefirma. Aber sonst? Also das Werkzeug ist zur Erfüllung der Arbeit, ist ein Werkzeug, das man sich dann anlernt und es muss in jeder Firma umlernen. Aber das ist die Basis, um zu sagen, dass im SAP Bestellung zu machen. Wenn du als innovativer Einkäufer schon in diesem Segment eine Ausbildung hast. Mit Management beschäftigt, das man eine gewisse Basis und Grundwissen aufbaut und aus dem heraus lernt, wie man dann eine Innovation auch umsetzt. Da gibt es aber Handwerkszeug und Prozesse, die man lernen kann.

Michael:

Jetzt haben wir mal quasi das Fachwissen des Könnern aufgedeckt. Jetzt geht es um die Berufserfahrung

für den innovationsorientierte Einkäufer. Wenn es so wäre es in dem Fall, dass du den einstellen würdest. Aus deiner Sicht müsste der. Welche Funktion sollte der vorher schon einmal innegehabt haben?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Es muss der Grundstock des Einkaufs vorhanden sein. Goldwert, wenn er einen Grundstock in einem ähnlichen Produkt oder Dienstleistung hat, also wenn Fertigteile innovativ einkaufen, dann sollte er vorher in dem selben Bereich im klassischen Einkauf tätig gewesen sein. Produktgrundkenntnisse sollten vorhanden sein. Deswegen typischerweise zuerst Einkauf und dann aus dem aus dem klassischen Einkauf dann in den innovativen Einkauf weiterentwickeln. Wenn jetzt ein innovativer Einkäufer gesucht wird, dann gibt es auch die Variante, dass dann jemand aus einer Innovationsmanagementrolle oder aus einer Prozessverbesserungsrolle kommt und dann den Einkauf übernimmt. Wobei typischerweise solche Leute, sich dann schwer tun werden, eine Bestellung zu schreiben.

Michael:

Würde es da irgendwelche Aufgaben oder Tätigkeiten geben, die der Bewerber bereits ausgeführt haben sollte?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Einkauf und dort Erfahrung in der Produktgruppe oder Sparte und Innovation.

Michael:

Würdest du die Größe des Unternehmen, in welchen zuvor gearbeitet wurden als Einflussfaktor sehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Überhaupt nicht. Ein großes Unternehmen hat den Vorteil, dass du ganz andere Prozesse leben musst und damit prozessorientiert leben musst. Ein kleines Unternehmen hat den Vorteil, dass du nicht prozessorientiert leben musst und damit früh lernen musst. Also es ist genau, was der Vorteil ist. Ist auch das andere im Vorteil oder Nachteil und damit hat es für mich überhaupt keine Relevanz. Da steht eher die Person, also rein die Person im Vordergrund, wie wo der vorher war.

Michael:

Okay, also würdest du sagen, dass Branchenerfahrung wichtig ist?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Die brauchen er schon.

Michael:

Okay. Und kommen wir zur letzten Frage Richtung Berufserfahrung. Würdest du einen Berufsanfänger geeignet sehen für diese Tätigkeit?

Na klar. Das ist eine Frage der Definition. Wenn die Rolle so angelegt ist, dass man in einem Team praktisch den Einkaufsteil übernimmt mit einem Innovationsmanager dann ja. Wenn er jetzt eine sehr aktive Rolle übernehmen soll, dann nein.

Michael:

Dann kommen wir zu den Persönlichkeitskompetenzen, und zwar ist der vorigen Untersuchung rauskommen, das die wichtigste Kompetenz das das systematisch methodische Vorgehen wäre. Dann

kommt es über die Problemlösungen, Fähigkeit des Fachwissen, Innovationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und dann die Teamfähigkeit. Wenn wir uns jetzt die Kommunikationsfähigkeit anschauen, was würdest du ganz generell unter dem Begriff Kommunikationsfähigkeit verstehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Kommunikationsfähigkeit ist für mich. Dass die Sprache des Gegenübers zu sprechen und zu verstehen. Bedeutet, du musst also nicht die Sprache als Englisch Deutsch, sondern die Sprache im Sinne von jeweils dem anderen zu verstehen. Zu verstehen, aktiv nachzuforschen, zuzuhören und auch die eigene Kommunikation so entsprechend klar aufzusetzen und mit aktivem Zuhören ob durch zustimmen, dass man auch sicher geht, dass auch das Gegenüber einen selbst verstanden hat.

Michael:

Okay. Und wie würdest du das jetzt in den Berufsalltag überleiten? Also wie würdest du es da eben anhand von Beispielen erklären? Kommunikationsfähigkeit?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Bezogen auf den Innovations Einkäufer. Der darf sich nicht in seinem Elfenbeinturm, in einem Büro einsperren, sondern der muss ja im Prinzip dort, wo Bedarf ist sein. Andererseits kommunizieren, um zu verstehen, wo, wo Bedarf noch Innovation sein kann. Das wäre für mindestens das eine Thema. Nahe an den Bedarfsträger, nahe an den Bedürfnissen zu sein. Und im Gegenzug auch nahe am Lieferanten oder am Markt zu sein, um mit intensiver Kommunikation auch Innovation zu hören und zu sehen und zu erkennen. Und das geht nur auf Basis von Kommunikation.

Michael:

Kommen wir zur Innovationsfähigkeit. Was würdest du unter dem Begriff Innovationsfähigkeit verstehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Ich würde verstehen. Innovation ist die Umsetzung, also die Implementation einer neuartigen Herangehensweise eines neuartigen Produktes, sprich Innovation. Fähige Menschen erkennen andere Wege. Ob der Weg falsch ist oder nicht richtig ist oder nicht zum Ziel führt oder länger braucht. Und würden dann entsprechend wieder neu abbiegen, also neue Wege erkennen und diese Wege aber regelmäßig zu hinterfragen Aufrichtigkeit und entsprechend daraus wieder neue Wege ableiten.

Michael:

Und wie würde es das jetzt eben in den Berufsalltag ummünzen und eben anhand von Beispielen, wie Innovationsfähigkeit im Berufsalltag vorkommen kann, beschreiben.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Innovationsfähigkeit, das hört nicht im Berufsalltag auf. Freude am Neuen Es gibt ja viele Leute, die sagen, dass habe ich jetzt immer schon so gemacht und das mache jetzt an den nächsten 100 Jahre genauso. Das ist per se wenig innovativ. Es gibt im Gegenzug natürlich Leute, die jedoch noch was Neues ausprobieren. Per se nicht erfolgreich, was nicht zum Ende kommen wird. Das innovativ Neue automatisch gut ist oder nur ihr neues Ich? Möchte ich etwas Neues? Ist das nicht gut? Und dort ist vor allem meines Erachtens dann richtig. Also sagen wir mal so Leute zu erkennen, die immer dasselbe machen wollen, ist recht leicht. Aber dann zwischen innovationsumsetzbaren und tagtäglich innovativen. Weil eben diese tagtäglich innovativen Qualitäten haben und nie zum Ziel kommen. Und das braucht man nicht im

alltäglichen Leben zu erkennen. Da wäre eine Möglichkeit aber auch zu erkennen. Das ist jetzt dein letztes Richtige und jetzt gehe ich wieder zurück. Das wäre im Berufsalltag genau das, wo man sie hört. Genau wie sie immer wieder das widerspiegelt. Bin ich richtig unterwegs? Dann muss ich wieder abnehmen. Das mit dem Weg, das ist es ist relativ gute Beschreibung, dass man sagt, man geht nicht den einfachsten Weg. Man versucht neue Wege zu gehen, aber erkennt frühzeitig, ob der Weg jetzt wirklich der richtige ist oder ob, ob er in die falsche Richtung geht.

Michael:

Dann kommen wir zur Teamfähigkeit. Was würdest du ganz allgemein unter Teamfähigkeit verstehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Teamfähigkeit bedeutet für mich, dass man eine Rolle, die einem in einem Team jeweils zugewiesen wird bei Besprechung einnimmt. Und das bedeutet vor allem für mich, dass es nicht immer dieselbe Rolle ist, sondern dass man sich selbst adaptieren kann auf die jeweilige Rolle, die in dem Team erforderlich ist, also eben fähige Leute. Dass einer immer die wichtigste Rolle einnimmt, das hat für mich nicht unbedingt viel mit Team zu tun.

Michael:

Und wie wird es das jetzt wieder auf den Berufsalltag umlegen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Speziell auf den innovationsorientierten Einkäufer bezogen ist Teamfähig im Sinne von, das wird er tendenziell eher in Projekten auch spiegeln. Dabei wird tendenziell das Team bestimmen, wie Rollen verteilt sind. Und das wäre eben genau das der Teamfähige Projekteinkäufer, eine unter Teamfähige Innovationskraft, ein innovativer Einkäufer. Vielleicht kriegt er eine Rolle zugewiesen, wo er, wo er nur die kaufmännische Seite betrachten muss, eben anhand einer Rollen und Definition, der am Anfang stattfindet, der dann die Rolle A umsetzt, die er dort selber erarbeitet oder zugewiesen bekommt. Das sei dahingestellt.

Michael:

Also gewisse Flexibilität.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Im Verständnis und diesen Punkt. Eine grundlegende Flexibilität, aber vor allem Rollenverständnis. Und diese Rolle dann auch entsprechend in einem Team umzusetzen. Und wenn es, die Rolle dann aber nicht mehr passt, es im Team aufzubringen und zu sagen, an der Rolle müssen wir was verändern, weil so passt das nicht. Das ist für mich Teamfähigkeit.

Michael:

Die nächste Kompetenz, das systematisch methodische Vorgehen. Was würdest du unter dem Begriff systematisch methodisches Vorgehen verstehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Dass es systematisch methodisch ist aufgrund von Grundlage von Erlebtem, typischerweise von Erlebtem. Der Leser war intrinsisch. Einen Plan zu machen und den Plan auch umzusetzen. Und das wir dann wieder ein Interpretationsthema im Sinne des PDCA Cycle. Einen neuen weg probierst, definierst, gelöst,

analysierst. Wenn du systematisch wirst, brauchst du allein durch die Systematik schon die Bedingung, dass du analysierst unterwegs und vielleicht dann den Weg wieder zurückgehst.

Michael:

Also in einer gewissen Art und Weise Prozess denken oder.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Absehbar war der Prozess im Sinne des Integrationsprozesses, den Innovationsprozess systematisch nicht mehr Geschäftsprozesse, aber eben das Thema mit dem mit dem Plan Do Check Act. .

Michael:

Wie würdest du das im Berufsalltag beschreiben?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Auch ein blindes Huhn, findet einmal ein Korn. Aber die Chancen steigen gravierend, indem du systematisch methodisch vorgehst. Erfahrungsgemäß.

Michael:

Gut, dann kommen wir eigentlich eh schon zur letzten Kompetenz, dass wir die Problemlösungsfähigkeit. Was verstehst du unter Problemlösung?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Problemlösungswege. Die Menschen beschäftigen sich nur kurz mit dem warum, verschwenden wenig Energie auf das Problem, aber viel Energie auf die Lösung und auf eine mögliche Lösung. Da ist für mich der Grat zwischen problemorientiert und lösungsorientiert sehr schmal. Nur lösungsorientiert und das Problem nicht zu analysieren ist falsch. Trotz alledem sollte meines Erachtens die Analyse 20 bis 30 % einnehmen und die die Lösungssuche entsprechend 70 bis 80 %, also das Gewicht soll meines Erachtens grösser sein auf dem lösungsorientiert, der Lösungssuche wie auf der Problemanalyse. Da unterscheiden sie problemorientierte von lösungsorientierten Menschen. Weil der problemorientierte mehr es auf das Problem achtet, dass wir das oder sie mehr mit dem Problem beschäftigt als mit der Lösung.

Michael:

Beispiele im Berufsalltag? Dann kommen wir eigentlich schon zum Abschluss und zwar wenn man es Anforderungsprofil oder Modell anschaut, dann ist es so, dass man sagt okay, gut, diese Kompetenzen, was jetzt mal aus der bisherigen Analyse rauskommen soll, wären sonst wären es im Idealfall, dass man quasi soll Kompetenzen, die was ein Bewerber, eine Bewerberin haben sollte. Wenn du da jetzt siehst, welche von diesen Kompetenzen würdest du als muss Kompetenzen einschätzen? Also wirklich würde der Bewerber diese Fähigkeit nicht haben, würde er ausfallen. Jetzt müsste es halt abwägen was sagst okay, was ist realistisch? Weil wenn du sagst Natürlichkeit ist sagen alles ist muss. Aber dann wird es wieder schwierig mit der mit der Findung eines Bewerbers. Aber was wir jetzt aus deiner Sicht muss Kriterien, die ein Bewerber haben müsste, wenn du den einstellen müsstest, als innovations orientierten Einkäufer.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Die Innovationsfähigkeit. Kommunikationsfähigkeit systematisch methodisches Vorgehen. Und gut wäre noch die Teamfähigkeit. Das wäre auch gut. Das wissen vielleicht jetzt mal ganz kompetent zu sich zieht weniger. Problem Leistungsfähigkeit ist muss er. Klar muss er nicht sein.

Michael:

Und warum sollte zum Beispiel systematisch methodisches Vorgehen ist für dich ein Muss?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Zudem ist es abhängig von der Rolle, dass schließt sich der Kreis wieder. Je nachdem, wie die Rolle ausgelegt ist. Wenn es keinen gibt, der die Systematik und Methodik begleitet und überwacht, dann muss er das selber machen. Es gibt ja durchaus auch Unternehmen, die sich sowas leisten. Die andere zum Beispiel leistete, besaß eine, eine Truppe, die sich da systematisch um die Systematik und die Methodik gekümmert haben. Die machen nur die Systematik dahinter und bleiben drauf, dass du hart systematisch bleibst. Dann kann man so was rausnehmen. Diese Kompetenz. Aber dann muss auch die Rolle von jemand anders übernommen werden.

Michael:

Und bei der Innovationsfähigkeit. Warum sagt es dessen Muss?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Weil man meines Erachtens als innovativer Einkäufer ist ja schon per se per se einfach gegeben sein muss. Wenn man immer dasselbe einkaufen will, was man immer dann hat, wenn man nicht innovativ ist, da kann man nichts innovatives.

Michael:

Und bei der Kommunikationsfähigkeit? Warum würdest du das als Muss Fähigkeit ansehen?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Wie ebengesagt, ohne intensive Kommunikation wird der weder am Markt Innovationen erkennen, noch intern den Innovationsbedarf mitkriegen.

Michael:

Und schlussendlich dann die Teamfähigkeit. Worum ist diese eine Mussanforderung?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Das hat irgendwie was mit dem allein im Elfenbeinturm zu tun. Er muss was ins Team bringen und aus dem Team heraus auch die Innovationen nehmen muss, den Bedarf erkennen muss. Diese Vielfältigkeit ist sehr stark in Kommunikation, also in Kombination mit der Kommunikation auftritt.

Michael:

Okay. Und Problemlösungen, Fähigkeit und Fachwissen. Worum sorgt es? Und zwar jetzt nicht mehr zwingend notwendig.

MICHAEL(BEFRAGTER):

Ich persönlich glaube, dass man Fachwissen am ehesten lernen kann und erst mal lernen, erlernen, mitbringen kann. Oder auch im Team. Durch die Teamfähigkeit der Leute auslagern kann. Im Team. Das ist das Problem. Leistungsfähigkeit wäre natürlich gut. Ist aber ein Thema. Erstens, weil man nicht sagen kann, vor allem muss er mitmachen. Wäre gut, wenn er das hätte. Die Probleme wären aber typischerweise, wobei vielleicht jemand unterstützen kann.

Michael:

Wenn du jetzt so über das Persönlichkeitsprofil eines Bewerbers nachdenkst, so gibt eben die Muss

Merkmale und dann gibt es Tabu Merkmale, was wäre so ein Tabu Merkmal für einen innovationsorientierten Einkäufer?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Da muss ich jetzt komplett überlegen, ob ich überhaupt irgendwo jemals ein Tabu Merkmal hatte.

Michael:

So sieht es aus in der Theorie halt aus. Da es die Soll. Anforderungen und Muss. Anforderungen gibt. Ob es dann auch ein Tabumerkmal gibt?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Ein Beispiel wir haben es jetzt. Du sagst zum Beispiel eben so, wie es im öffentlichen Dienst drauf ist, dass du sagst okay, du darfst zum Beispiel wenn du als Polizist bist, keine Vorbestrafungen haben. Das wäre dann wahrscheinlich ein Tabu. Merkmal. Die Frage, ob das in der Privatwirtschaft so auch irgendwie umsetzbar ist. Ein mögliches Tabu Merkmal wäre vorbestraft wegen Betrug. Klar ist, was strafrechtlich relevant wäre, könnte Tabu Merkmal sein.

Michael:

Aber jetzt nicht irgendwas, wo man jetzt sagt okay das diese Eigenschaft geht nicht?

MICHAEL(BEFRAGTER):

Also in der Tat weiß ich es wirklich nicht. Mir fällt gar keines ein, außer den Klassikern, dass die halt in irgendeiner Art und Weise strafrechtlich auffällig waren.. Als Volkswirt wirkt, wird mir bei keiner Bewerbung eigentlich irgendwie tabu Merkmal davon. Liegt vielleicht auch daran, dass sie eher lösungsorientiert statt problemorientiert sind. So blöde das jetzt klingt. Aber dass das Positive im Menschen zu sein und dann eher von dem sie mitnehmen draußen. Was er kaum mehr auf das zu fokussieren, was er nicht kann.

Interview Nr. 3 vom 5.5.2022 Dauer: 27 Minuten

Markus

Abteilungsleiter Vertrieb

Branche: Automobil und Konsumgüter

Michael:

In der letzten Runde haben wir die Kompetenz quasi definiert, was ein innovationsorientierte Einkäufer haben müsste. Und jetzt geht es darum, dass man da ein Anforderungsprofil erstellt. Und dazu fangen wir an mit der Beschreibung der Position. Frage eins Wie würden Sie die Kernaufgabe und die Ziele eines Einkäufer sehen nicht der Innovationorientierte, sondern einem normalen Einkäufer definieren. Sowie wie Aufgaben und Ziele hat ein Einkäufer.

MARKUS:

Billig einzukaufen, gute Lieferanten auszuwählen, qualifizierte und wahrscheinlich nachhaltig einkaufen.

Sich am Markt umhören was es so gibt, was für eine Alternativen es vielleicht dazu ergibt.

Michael:

Die nächste Frage würde sich beziehen auf die Aufgaben und die Ziele eines Innovationsmanagers.

MARKUS:

Aufgaben und Ziele eines Innovationsmanagers. Also für mich persönlich, nach alternativen Fertigungsprozessen zu suchen. Wie gesagt nach Alternativen, wie man es auch herstellen kann.

Michael:

Hinsichtlich der Tätigkeiten was er in seinem Berufsalltag machen sollte? Würde dir da bitte etwas einfallen?

MARKUS:

Sein Berufsalltag? Mit offenen Augen durchs Leben gehen, Sich unterschiedlichste Verfahren anschauen. Und um zu überlegen, wie man wie quasi über den Tellerrand hinausschauen, wie man vielleicht gewisse Sachen herstellen kann oder wie man zu einem gewissen Ergebnis kommt.

Michael:

Frage Nummer drei bezieht sich jetzt auf den innovationsorientierten Einkäufer und jetzt nur mehr auf die Aufgaben bezogen. Welche Kernaufgaben würdest du sagen hat so ein innovationsorientierter Einkäufer, welche Aufgaben?

MARKUS:

Ich glaube, da wird einer mit einem Problem konfrontiert. Und der, der sieht nach Lösungen und sucht eben dazu am Markt, was für einen Lieferanten, dass es dazu geben könnte und wie man gewisse Sachen herstellen, also was überhaupt möglich wäre an Verfahren.

Michael:

Wenn ich dich jetzt fragen würde nach den Zielen eines innovationsorientierten Käufers, was würde dir da einfallen?

MARKUS:

Das ist kostengünstig herstellen, natürlich mit neuen, innovativen Verfahren. Das Ziel. Das ist nachhaltig herstellen kann. Das wären eigentlich die Hauptziele.

Michael:

Okay, gut. Jetzt haben wir die Aufgaben und Ziele definiert und jetzt geht es ein bisschen um die Fähigkeiten. Was muss so ein innovationsorientierter Einkäufer können? Und dazu gibt es eben unter anderem das Fachkönnen. Und was würdest du sagen? Welche Ausbildung würde so ein innovationsorientierter Einkäufer benötigen?

MARKUS:

Das ist schwierig. Eine technische Ausbildung, obwohl das vielleicht manchmal gar nicht, gar nicht Muss ist und gar nicht wichtig ist. Da kann es natürlich auch sein, dass er sich zu sehr versteift und schon zu viel Wissen hat oder glaubt, zu viel Wissen zu haben. Ich glaube, er muss ein sehr offener Mensch sein mit. Ja. Ich glaube, das ist das Wichtigste. Und offen sein für neue Produkte oder neue Verfahren. Ich glaube schon, dass die technische Ausbildung sehr wichtig ist.

Michael:

Welche Ausbildungsform sollte es sein? Also z.B. von einer Lehre bis zu Doktorat. Was würdest du sagen?

MARKUS:

Ich glaube das, dass es gut wäre, wenn er handwerklich was kennen wird und aber einen höheren Schulabschluss hat.

Michael:

Jetzt haben wir über die Ausbildung gesprochen. Jetzt geht es wirklich um die Fachkenntnisse. Würdest du sagen, dass dieser innovationsorientierte Einkäufer eine spezielle Fähigkeiten oder Wissen haben müsste oder zum Beispiel spezielle über spezielle Zertifizierungen verfügen müsste? Oder hinsichtlich Sprachkenntnisse? Oder Anwendung von spezieller Software oder Programmen?

MARKUS:

Ich glaube desto mehr Sprachen das man spricht, desto leichter ist es ansonsten spezielle Ausbildungen? Technisches Grundverständnis halt.

Michael:

Okay. Und wenn wir jetzt über die Berufserfahrung sprechen, wenn man sich anschaut, was würdest du sagen, welche Funktion sollte dieser Innovationsorientierte Einkäufer schon gemacht haben? Oder wenn er jetzt in den Beruf des innovationsorientierten Einkäufer eintritt, was soll der vorher gemacht haben?

MARKUS:

Ich glaube, dass es gut wäre, wenn er eine fertigungsnahe Position gehabt hätte, also wo er schon mit einer Fertigung in Berührung gekommen ist und also Produktionsstätte von innen kennt.

Michael:

Okay. Und wenn wir jetzt sagen, das war die Funktion, gibt es irgendwelche Aufgaben oder Tätigkeiten, der die der Bewerber bereits ausgeführt haben sollte?

MA

Das ist schwierig. Da kann man ja zum Beispiel bei Aufgaben, Tätigkeiten kann man jetzt einmal am jetzt nicht vielleicht eine spezielle Rolle, aber zum Beispiel was hätte er vorher machen sollen? So jetzt direkt das jetzt zum Beispiel ein Einkäufer oder so was gewesen wäre, das wäre quasi die Funktion. Aber es gibt ja auch Aufgaben und Tätigkeiten, was jetzt zum Beispiel ein Einkäufer machen sollte. Aber das kann jetzt genauso eine andere Position gemacht haben wie zum Beispiel Meetings abhalten, zum Beispiel jetzt. Der ist auf jeden Fall. Also so auf jeden Fall. Ich glaube, was sehr wichtig wäre, ist, wenn er Kostenbewusstsein hätte und vielleicht mit Kalkulationen schon was zu tun gehabt hätte. Das würden sicher weiterhelfen, damit der ein Gefühl hat. Wo also ob dieser Prozess vielleicht dort hinpasse würde oder ob das die Kosten übersteigen würde.

Michael:

Okay. Und wenn man jetzt noch von der Art des vorherigen Unternehmens, wenn man das in die Auswahl mit einfließen lässt, hat es irgendeine Auswirkung. Also die Größe des jetzt auch Kleinunternehmer Mittelunternehmen Konzern?

MARKUS:

Ich glaube, dass man bei einem kleinen Unternehmen sehr viel lernen kann und sehr viel mitnehmen kann, wenn man auf auch ein breiteres Aufgabengebiet hat. Wie bei einem Konzern, wo man quasi in einer gewissen Schiene drinnen ist. Ich glaube schon, dass das das einiges bringt.

Michael:

Okay, und würdest du sagen, ist eine Branchen Erfahrung notwendig?

MARKUS:

Notwendig? Nein, aber es ist natürlich von Vorteil.

Michael:

Letzte Frage dahingehend. Wäre ist meiner Meinung nach Berufsanfänger geeignet für so einen Job? Also quasi der frisch von seiner Ausbildung kommt?

MARKUS:

Glaube ich schon. Kommt natürlich auf den Charakter darauf an, was er hat und wie sehr er sich für die Sachen interessiert und ob er sich damit identifizieren kann. Aber ich glaube schon, dass man da sehr viel bewirken kann.

Michael:

Okay, gut, dann haben wir die Berufserfahrung abgeschlossen. Jetzt kommen wir zu den Persönlichkeiten und Kompetenzen. Also was würdest du unter dem Begriff Kommunikationsfähigkeit verstehen?

MARKUS:

Allgemein, na ja, dahin. Also wenn ihr nach einer Lösung sucht, dann wäre es mal sehr gut, wenn sie jemanden beschreiben könnte, was für ein Problem, das ich eigentlich habe und das dem nahezubringen und schauen, dass gemeinsam mit Lieferanten Lösung finden. Weil wenn ich mich nicht ausdrücken kann und nicht sagen kann, was sie eigentlich haben will oder was das Endprodukt sein soll, dann werde ich mir schwer tun.

Michael:

Wie würdest du Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben und eben Beispiele auch dafür nennen?

MARKUS:

Also, wenn ich ein Problem habe, dass sie das kommunizieren kann und mit den mit den eingehenden Lieferanten vielleicht das Problem gemeinsam lösen, generell im Team auch. Also. Dass Sie, dass intern offen mit den Leuten kommuniziert, ist sicher ein Thema bei einer Innovation, dass es vielleicht oft schwierig ist, auch die Leute im Team zu überzeugen. Von vielleicht innovativen Möglichkeiten. Das ist ganz ein wesentlicher Punkt.

Michael:

Okay, gut, dann haben wir die innere Innovationsfähigkeit. Was würdest du unter dem Begriff Innovationsfähigkeit verstehen? Jetzt ganz allgemein Innovationsfähigkeit, wenn du das hörst.

MARKUS:

Innovationsfähigkeit schwierig. Innovation, verbinde da etwas Neues damit. Grundsätzlich offen sein für Neues also. Sie verbindet dahingehend, dass entweder es zu etwas Neues verbaut, etwas Neues entwickelt worden oder so etwas.

Michael:

Und jetzt eben quasi den Begriff Innovation auf die Kompetenz der Innovationsfähigkeit übergeleitet.

MARKUS:

Wenn jemand danach strebt, etwas Neues zu machen oder eine neue Lösung findet, um etwas umzusetzen. Dann ist er für mich Innovationsfähig oder wenn er einen anderen Weg geht vielleicht, wo keiner daran glaubt. Also quasi der was nicht den geraden Weg geht. Sondern vielleicht ein bisschen mehr darum herum geht.

Michael:

Auch, okay. Und wenn man das jetzt auf den Berufsalltag beziehen würde, wie würden, wie würdest du Innovationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben? Und was wären so Beispiele für Innovationsfähigkeit im Berufsalltag?

MARKUS:

Na ja, grundsätzlich ist man ja, ist es ja bei den meisten relativ schwierig bei denen, weil man halt eingefahrene Prozesse oder sonst etwas, wo man da, wo man eigentlich immer davon ausgeht, das ist das Beste. Und eigentlich beschäftigt man sich viel zu wenig mit neuen Entwicklungen oder Themen. Und ja, also da sieht man dann doch über vielleicht etwas einen anderen Weg einschlagen. Vielleicht, um vielleicht sogar leichter zu einer Lösung zu kommen.

Michael:

Gut, dann haben wir die nächste Kompetenz Teamfähigkeit. Was würdest du unter dem Begriff Teamfähigkeit verstehen?

MARKUS:

Teamfähigkeit? Grundsätzlich einmal. Auf alle einzugehen, sie die anderen Meinungen anzuhören und gemeinsam zu einer zu einer guten Lösung zu kommen.

Michael:

Wie spiegelt sich Teamfähigkeit im Berufsalltag wieder? Und was sind mögliche Beispiele für Teamfähigkeit?

MARKUS:

Wie, wie gesagt, sich auch die, die anderen Meinungen anzuhören, nicht mit Scheuklappen durch die Welt gehen und nur auf das beharren, dass man, was man selbst sagt, sondern wirklich schauen, gemeinsam das Beste rauszuholen.

Michael:

Gut, dann haben wir systematisch methodisches Vorgehen. Was verstehst du unter dem Begriff systematisch methodisches Vorgehen?

MARKUS:

Man sollte vielleicht zuerst einmal grundsätzlich Gedanken machen was für ein Problem, dass ich hab. Und dann einmal. Vielleicht gewisse Sachen einzugrenzen und das systematisch dann abarbeiten und nicht vom einem zum anderen springen, sondern wirklich Ausschlussverfahren und die Sachen zu streichen und das sauber abzuarbeiten.

Michael:

Und jetzt eben bezogen auf den Berufsalltag. Es Wie würde es, würdest du systematisch methodisches Vorgehen im Berufsalltag beschreiben? Und eben was werden so mögliche Beispiele für systematisch methodisches Vorgehen im Berufsalltag?

MARKUS:

Meistens steht man vor einem Problem, dann wäre es gut, wenn man vielleicht nicht nur seine eigene Meinung hat und sein eigenes Bild macht, sondern auch andere Meinungen einholt und wahrnimmt und die dann wirklich auch verfolgt und eben nach drei abarbeitet und dann eben zu einer um zu einer Lösung zu kommen.

Michael:

Okay, letzte Kompetenz, die Problemlösungsfähigkeit Was verstehst du unter dem Begriff Problemlösungsfähigkeit?

MARKUS:

Problemlösungsfähigkeit? Ich glaube, da hängt einiges dahinter. Wie man vorher schon gesagt haben. Da geht es ja darum, dass man, dass man ein bisschen über den Tellerrand hinausschaut und nicht einfach den einfachsten Weg geht, sondern schaut, dass man den besten Weg geht und wie man wie man vorher systematisch an Themen rangeht und die sauber abarbeitet.

Michael:

Und wenn Sie das so im Berufsalltag, wie würde sich dann die Problemlösungsfähigkeiten im Berufsalltag widerspiegeln?

MARKUS:

Ich glaube, das beste Beispiel ist bei sowas, wenn man sich zum Beispiel eine Reklamation anschaut. Da kann man eigentlich sehr viel draus lernen und da habe ich dann ja meistens so ein Riesenproblem. Und in den meisten Fällen wird das dann eigentlich erst durch die Reklamation sauber behandelt.

Michael:

Wenn wir jetzt eine Reklamation haben, was würde jetzt jemanden unterscheiden, der eine hohe Problemlösungskompetenz hat? Und jetzt jemand, der diese Fähigkeit weniger hat?

MARKUS:

Ich glaube, dass der zum Beispiel sowas so lange nachgeht, bis das Problem wirklich komplett behoben ist und der sich sicher ist, dass das nicht mehr auftreten kann. Im Gegensatz zu jemandem, der es vielleicht gern einfach hat und vielleicht jetzt im ersten Schritt das Problem löst und sie aber nicht sicher ist, dass das nicht in zwei Monaten wieder auftritt.

Michael:

Okay, gut, dann haben wir quasi Kompetenzen durch jetzt. Wenn du dir jetzt diese sechs Kompetenzen anschaut, wenn du jetzt in der Situation wärst, du müsstest eine innovationsorientierten Einkäufer, einstellen, was würdest du sagen von diesen Soll Kompetenzen, weil es wäre quasi der Wunsch, dass er die haben sollte sind jetzt Muss Kompetenzen. Beachte aber, dass es grundsätzlich eine realistische Einschätzung sein sollte? Was wäre für dich definitiv ein Muss, sonst wäre es kein innovationsorientierter Einkäufer.

MARKUS:

Also ich glaube Teamfähigkeit und das systematisch methodische Vorgehen.

Michael:

Kannst du das jetzt da vielleicht ein bisschen erklären, wie du auf diese zwei kommst und warum die anderen mit nicht für dich jetzt eine Muss Anforderung sein.

MARKUS:

Ich glaube die Teamfähigkeit gehört überall dazu, aber sonst wird er sich nicht weiterentwickeln und wird kein Wissen aufbauen. Oder wenn er nichts von den anderen annimmt, dann wird er starr seinen Weg gehen. Und das systematische methodische Vorgehen ist einfach, um dann gewisse Sachen vielleicht auszuschließen. Und dass ich sagen kann okay, ich hab mir das systematisch angeschaut und ich kann das zum Beispiel ausschließen und konzentriere mich jetzt auf das. Ich glaube, dass wir ganz wichtig.

Michael:

Okay, und bei den anderen kannst du vielleicht kurz erklären, warum die keine Muss Anforderung sind.

MARKUS:

Fachwissen kann man sich aneignen. Kommunikationsfähigkeit. Gut, wenn es. Wenn es Richtung Sprachen geht, dann wird es da irgendwo einen Weg geben. Innovationsfähigkeit glaube ich, dass kann man entwickeln, gleich wie die Problemlösung Fähigkeit.

Michael:

Wenn wir da jetzt nachdenken, was wäre Attribut, Merkmal, was wir jetzt da, wo man sagt, das darf ein

innovationsorientierter Einkäufer nicht haben, dieses Merkmal, weil wenn er das hat, dann würde das nicht funktionieren?

MARKUS:

Glaube, er darf nicht verschlossen sein, sondern er muss wirklich offen sein und mit offenen Augen durch die Welt gehen.

Interview Nr.4 vom 9.5.2022 Dauer: 59 Minuten

Benjamin

Teamleiter Entwicklung

Branche: Automobilindustrie

MICHAEL:

Im ersten Teil haben wir die Kompetenzen definiert, die ein innovationsorientierter Einkäufer haben sollte. Im zweiten geht es darum, dass man ein Anforderungsprofil erstellen. Und da fangen wir mal mit der Beschreibung der Position an.

Und zwar, wie würdest du die Kernaufgaben und die Ziele eines Einkäufers jetzt ohne Innovation definieren? Was sind von einem normalen Einkäufer die Aufgaben und die Ziele?

Benjamin:

Lieferantenkontakt, Verhandlungen, Preisverhandlungen mit den Lieferanten, pünktlicheres Arbeiten. Das war damals so meine Hauptaufgaben als Lieferantenkontakt. Und dass der Einkäufer prüft das alles wirklich zuverlässig kommt.

MICHAEL:

Okay, und was kann ein Ziel sein von einem Einkäufer?

Benjamin:

Das bestmögliche Produkt zu einem definierten Zeitpunkt zu einem guten Preis einzukaufen.

Michael:

Und wenn man dann weitergeht? Wie würdest du die Kernaufgaben, die Ziele eines Innovationsmanagers beschreiben? Also keine Innovationseinkäufer, sondern ein Innovationsmanager.

Benjamin:

Innovationsmanager. Okay, es ist so, dass er ein Team führt oder ein Team in Besprechung leitet und die gemeinsam versuchen ein neues Thema zu erarbeiten. Innovation funktioniert meiner Meinung nach in einem Team. Und da ist er der Leiter, der die Gruppe motiviert, kreativ zu werden und was neues zu schaffen oder zum out of the box denken anregt. Ich habe das Gefühl, dass viele das Potenzial haben, aber dann oft nicht out of the box denken. Und wenn man dann eine Art Animateur hätten, der einen dazu leitet und eine gewisse Dynamik in die Gruppe reinbringt. Ich glaube, dass man tolle Sachen erreichen könnte.

MICHAEL:

Okay, und was wäre so Ziel von dem?

Benjamin:

Ideen zu generieren. Diese hätte es ohne ihn nicht gegen. Ohne Innovationsmanager würde keiner diese Themen aufgreifen

MICHAEL:

Dies wäre jetzt, ja mehr eine Aufgabe, wenn du es wirklich als Ziel definieren würdest?

Benjamin:

Das Ziel, etwas zu finden, was vorher nicht wirklich da war, und es dann bis zur Marktreife zu bringen. Also wirklich den ganzen Prozess zu begleiten und da immer wieder neue kreative Sachen, Ideen einzubringen, gemeinsam mit dem Team zu arbeiten.

MICHAEL:

Jetzt befassen wir uns wirklich mit dem innovationsorientierten Einkäufer. Welche Kernaufgabe sollte dieser haben?

Benjamin

Von dem erwartet man, dass man auf Messen geht und Neuerungen entdeckt. Also Sachen, die neu sind und dann wirklich in die Entwicklung eingebracht werden. Er greift dann meiner Meinung nach ein bisschen mehr in die Entwicklung ein. Also mehr Zusammenspiel als bei einem normalen Einkäufer. Wie eine Art Zahnrad zwischen Entwicklung und Einkauf. Jemand der wirklich Vorschläge bringt, etwas neues sieht und das in die Entwicklung bringt. Das es dann mehr Zusammenarbeit mit der Entwicklung gibt. Und das ist meiner Meinung nach sehr wichtig. Einem innovativen würde ich im Vergleich zu einem normalen Einkäufer 50 % mehr Gehalt zahlen. Nur Einkäufer an sich. Da kann man alles einfach nur beim Händler kaufen.

Michael:

Und wenn man also die Aufgaben und wenn man eines der Ziele definieren möchten für den innovationsorientierten Einkäufer?.

Benjamin:

Innovationen von außen in die eigene Firma zu bringen. Also etwas Neues. Ob einer bei einer Messe irgendwas gesehen wird, was sehr interessant sein könnte. Aber auch wieder so out of the box denken.

Michael:

Jetzt haben wir die Aufgaben und die Ziele von dem innovationsorientierten Einkäufer beschrieben. Jetzt geht es dann schon hinsichtlich des Anforderungsprofil. Was muss dieser Einkäufer können? Und da fangen wir mal an mit dem Fachkönnen an. Welche Ausbildung benötigt ein innovationsorientierter Einkäufer?

Benjamin:

Sinnvoll ist durchaus Wirtschaftsingenieurwesen. Er muss natürlich wirtschaftlich was verstehen. Und ich glaube, das passt relativ gut. Ich würde nicht nur BWL sehen. Es ist wichtig, dass er etwas von Technik versteht. Er soll für den Techniker den wirtschaftlichen Berater, bezogen z.B. auf Kostenrechnung darstellen es gibt so viele Sachen, welche der Techniker nicht weiß. Entwicklungskosten, Werkzeugkosten kosten. Es bedarf an Kommunikation zwischen dem Techniker und dem Einkäufer.

Michael:

Was für Ausbildung oder schulische Ausbildung sollte der innovationsorientierte Einkäufer haben?

Benjamin:

Schwieriger. Ich sag, es gibt sehr viele gute. HTL'er. Also irgendwo zwischen HTL und Masterstudium. Ein Doktorat ist meiner Meinung nach in sehr seltenen Fällen geeignet. Vielleicht könnte es mit einem Lehraabschluss auch funktionieren. Also es ist nicht ausgeschlossen, dass wenn einer, der echt motiviert ist, dass auch mit Lehre schaffen könnte. Ja, es ist dann aber meistens eher nicht so in der Realität.

Also hat der edlere Mensch definitiv. Es gibt sicher keinen Unterschied zwischen der BLS und den EU Labors. Also beim Orwell bemerkt es sicher nicht wer die EU hat und wer mehr Studienabschluss hat bei de Leute bei uns an den nur unter Anführungszeichen hat. Eltern sind eh sehr gute Leute. Was uns hält muss einen kümmern. Das gilt sicher etwas anderem. Gerade Swasiland war mal das, nur hat er Inhalt unter f. Also definitiv nein, so dürfen wir nicht. Wir machen nix. Muss man nicht mit einer Karte edler machen. Könnte. Der einzige Maßstab vom Studium mitkriegt, ist Eigenständigkeit. Lösungsorientiert etc., so sieht es Cesar de Maziere sicher anders im Lemma aneignen kann, als wir waren, als wir mit dem Studium. Da gibt es genug Möglichkeiten, wenn der Meister HTL selbstständig Dreher nach Amerika gegangen ist oder was auch immer heute diese Softskills auch selber Kärntner. Selbstständigkeit. Und so weiter.

Okay, also sagt immer mindestens HDL, aber ist jetzt nicht mehr zwingend notwendig.

Ihr wisst ja, in der Ausnahmefällen geht es mit Lehrer. Und du kennst.

Vielleicht meinen Iman. Hatte Alis Ding, aber Studium ist nicht zwingend erforderlich.

Hätte jetzt der Trainer okay und ich für mein mein Ding, was sehr sehr viel kostet. Das ist so, dass etwas gut verschmälert ist. Alles ist für alle entwickelt. Bei Mercedes abwärts betrifft es Polizisten, bei uns beim Pack. Entschuldigung. Beim da kann ich nur sagen.

Michael:

Würdest du sagen, dass dieser innovationsorientierte Einkäufer Fachwissen in speziellen Bereichen haben müsste? Also eben zum Beispiel spezielle Fähigkeiten, spezielles Wissen, irgendwelche Zertifizierungen, Sprachkenntnisse, irgendwelchen besonderen Kenntnissen?

Benjamin:

Auf jeden Fall. Erst einmal muss er offen sein, dann muss er kommunikativer Mensch sein.

Michael:

Jetzt reden wir gar nicht über personelle Kompetenzen. Wirkliche Fachkenntnisse.

Benjamin:

Sicher Englisch. Das ist meiner Meinung nach sehr wichtig bei den ganzen Messen. Dann auf jeden Fall auch technische Kompetenzen. Je was derjenige einkauft, wenn ich beim XX arbeite, dann benötige ich natürlich elektrotechnische Kenntnisse, brauche aber genauso gut Maschinenbau Kenntnisse. Wenn man

sagt der braucht so und so für Newtonmeter auch muss ich mit dem was anfangen können. Was für Werte bei einer Batterie zählen und so weiter gibt muss das schon technisch drin sein. Er sollte halb Techniker, halb Wirtschaftswissenschaftler sein.

Michael:

Okay, aber würdest du jetzt sagen eben sage mal sonst irgendeine spezielle Ausbildung haben sollte? Müsste jetzt wirklich irgendwas Spezielles?

Benjamin:

Auf die schnelle fällt mir nichts ein. Aber wenn ich das noch begründen darf: Weil ich der Meinung bin, dass du relativ früh einfach lernst, wenn du den Job ausführst. Wenn du drei Tage auf Schulung gehst. Ganz ehrlich. Deswegen bin ich jetzt aber auch nicht reifer. Das macht die die Berufserfahrung.

Michael:

Also learning by doing.

Benjamin:

Ja genau. Ein z.B. Verhandlungstraining. Kann man sich mal drei Tage anhören, jedoch bin ich dann auch nicht der Top Verhandler.

Michael:

Okay, gut, dann komme ich mal zur nächsten Frage. Welche Berufserfahrung ist aus deiner Sicht notwendig für so einen innovationsorientierten Einkäufer? Welche Funktion sollte bereits innegehalten worden sein?

Benjamin:

Im besten Fall war er natürlich schon ein innovative Einkäufer vorher und Berufserfahrung würde ich da als relativ wichtig ansehen, Wenn man Berufserfahrung hat man auch ein gewisses Netzwerk

Michael:

Und wenn du jetzt sagst, zum Beispiel bei der Funktion dieses innovationsorientierten Einkäufers, die ist jetzt nicht so gängig. Das wäre jetzt die Idealvorstellung. Und wenn du jetzt irgendeine andere Ausbildung dann nennen oder nicht? Ausbildung, irgendwann berufliche Position, welche würde es

Benjamin:

Eine technische Ausbildung und dann ein BWL Studium Das wäre in dem Fall ein Wunschkandidat.

Michael:

Ja, das geht jetzt eher Richtung Bildung. Also jetzt wirklich. Was für was für ein Job hat er vorher gemacht?

Benjamin:

Da kann er vorher ein Techniker gewesen sein und wenn der sich dann wirklich bewirbt, dann hat er Interesse am Einkauf und das kaufmännische Wissen kann er sich so glaube ich aneignen. Umgekehrt wird es ein bisschen schwierig. Für die Technik wird eine spezifischere Grundausbildung benötigt.

Michael:

Welche Aufgaben und Tätigkeiten sollte der vorher bereits gemacht haben?

Benjamin:

Er sollte auf jeden Fall schon was mit Leuten zu tun gehabt haben. Vielleicht keiner der jetzt nur im Labor gesessen ist. Oder sollte zumindest aber wissen, dass er das kann. Wenn das beruflich nicht gemacht hat, dann so oder wenigstens privater, umgänglicher Typ sein. Eine komplette Kellermaus funktioniert hier nicht. Und. Ja. Und je mehr er gesehen hat, dass ich sehe, ich will das Thema innovative Einkäufer mit einem sehr breiten Wissen eigentlich. Also je mehr gesehen hat, desto besser würde ich sagen. Der kann sich mal die Entwicklung angesehen haben, der kann die Produktion anschauen etc. Das schadet nix, so er ein breiteres Wissen hat und also breiter aufgestellt ist.

Michael:

Wenn du jetzt einen Bewerber hättest? Was soll er dir erzählen, was er so bereits gemacht hat? Was würde dir einfallen, was ein innovationsorientierter Einkäufer brauchen könnte, was aber sehr wohl andere Positionen auch machen?

Benjamin:

Ja, es wäre natürlich schön, wenn er schon mal eine Bauteilverantwortung hatte und schon mit Lieferanten in Kontakt war, sich abgestimmt hat. Also Terminplanung, technische Sachen und so weiter und so fort. Aufträge schreiben, Lastenheft beschreiben. Also je mehr man gesehen hat, desto besser. Aber ich sage Lieferanten oder generell Kontakt außerhalb der Firma, das wäre schön wenn er darin Erfahrung hätte.

Michael:

Gut, dann würdest du sagen, ist die Art des Unternehmens, wo der Bewerber vorher war, das das entscheidend ist, also, ob es jetzt ein Kleinunternehmen, ob es ein mittelständisches Unternehmen ist, bis hin zu einem weltweiten Konzern.

Benjamin:

Ich würde eher verneinen. Also wenn müsste man den Konzern halt schon wirklich gut kennen. Ich müsste genau wissen, wie dort gearbeitet worden ist.

Michael:

Also wäre es egal?

Benjamin:

Mir wird schon, wenn ich das Einstellungsgespräch führen. Der kann bei einem OEM gearbeitet haben nur jeden Tag das gleiche gemacht haben. Und wenn er von einem Kleinunternehmen kommt, dann hat er dafür jeden Tag was anderes gemacht, weil gefühlt jeder alles macht usw. Nur weil er jetzt von einem Riesenkonzern kommt, muss er nicht abwechslungsreich gearbeitet haben.

Michael:

Ist es jetzt wichtiger, dass man, dass man Konzernenerfahrung hat, dass man weiß, wie es da abläuft oder ob es doch vielleicht nicht besser ist? Man hat jemanden, der was eben. von einem kleineren Unternehmen kommt, wo man ihm unterschiedlichste Aufgaben machen muss.

Benjamin:

Unterschiedliche Aufgaben sind gut jedoch weiß ich das vorher nicht. Wenn ich ehrlich bin und es kommt jemand vom Unternehmen XY über Irland mit meiner Herkunft vom Unternehmen in Glauben, und ich habe

vorher der Zeitung, die er als Lesen über das Unternehmen XY plus, das der beste Arbeitgeber überhaupt ist, weil die Mitarbeiter rotieren, was erzählt man abwechslungsreich usw, dass das ein Pflichtprogramm ist, das man dort wo er dann ist super ja muss. Dann wäre es natürlich super, aber das weiß ich im Normalfall net. Ich kann mit zehn Personen von einem Unternehmen sprechen und alle zehn Personen können mir was anderes hinsichtlich deren Abweisung sagen. Das kann ich aber nicht wissen.

Michael:

Aber je mehr Abwechslung, desto besser. Würdest du aber sagen, dass Branchen Erfahrung notwendig ist?

Benjamin:

Ja, ist auf jeden Fall. Erfahrung ist da meiner Meinung das A&O. Im Grunde irgendwie etwas neues, was neues bieten.

Michael:

Also ist jetzt besser? Dass jemand aus der Branche oder das von einer komplett anderen Branche kommt.

Benjamin:

Das ist schwierig. Ja natürlich ist es wichtig. Aber wenn der aus der Flugzeugbranche kommt und neue Sachen in die Automobilindustrie einbringt

Benjamin:

Ja, dann sehe ich es schon als wichtiger an das man irgendeine Ahnung von einer ähnlichen Branche hat. Es kann natürlich auch ein Vorteil sein, der dann irgendwas einbringt. Und wenn er vorher Biologe war und über Ameisen geforscht hat, vielleicht auch was das? Aber ja.

Michael:

Okay. Und dann würdest du sagen, dass ein Berufsanfänger, also der quasi frisch nach der Ausbildung kommt? Dass der für den Bereich, also für diesen Job geeignet wäre?

Benjamin:

Ich würde einen mit Berufserfahrung bevorzugen. Auf jeden Fall aber wäre es nicht abgeneigt anzunehmen oder vielleicht sogar wieder irgendwie noch frisches, gewisses Mindset reinbringt Es hat natürlich auch Vorteile mit einem Berufsanfänger, aber tendenziell würde ich schon mal mit Berufserfahrung nehmen.

Michael:

Also in der vorigen Runde ist rausgekommen, dass systematisch methodisches Vorgehen quasi die wichtigste Komponente Kompetenz ist, was ein innovationsorientierter Einkäufer haben sollte. Dann die Problemlösung, Fähigkeit, das Fachwissen, Innovationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten, Teamfähigkeit.

Und jetzt meine Frage zur Kommunikationsfähigkeit Was verstehst du unter dem Begriff Kommunikationsfähigkeit ganz allgemein?

Benjamin:

Einer der, der offen ist und dann auch auf einen zu geht und wirklich einfach mal redet ohne das er halt irgendwie ja schüchtern ist oder wie auch immer wir das Wort introvertiert und extrovertiert setzen,

reinbringen. Man kann kommunikationsfähig sein, wenn man introvertiert ist. Einfach die Fragen so stellen, damit man die Antworten kriegt die man benötigt.

Michael:

Und wie würdest du das als Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben? Kannst du mir Beispiele nennen? Wie jetzt der. Was für dich jetzt? Gute oder was für dich jetzt? Ja, eben. Was ein Beispiel für gute? Was für schlechte Kommunikationsfähigkeit.

Benjamin:

Was der Kunde will, was der Verkäufer versteht und was er dann geliefert bekommt. Das die Botschaft, die man übermitteln möchte, dass die beim Empfänger dann wirklich so ankommt. Das ist teilweise nicht so einfach, glaube ich. Erzähle etwas in einer Runde von 10 jeder wird das ein bisschen anders verstehen.

Michael:

Also auf die Zielgruppe eingehen?

Benjamin:

Genau richtig. Ja, dann halt wirklich genau. Und natürlich niemals aggressiv oder ungut oder irgendwas werden, sondern ruhig bleiben.

Benjamin:

Okay, gut passt, dann kommen wir zu Innovationsfähigkeit. Was würdest du da ganz allgemein unter Innovationsfähigkeit verstehen?

Benjamin:

Das systematische Finden irgendwelcher Neuerungen, Ideen, was auch immer. Das Gegenteil von konservativ, Out of the box. Es ist jetzt einmal so gesehen, dass offen sein für Neues, neue Ideen sichten und in einem Team erarbeiten.

Michael:

Wenn jetzt jemand eine hohe Innovationsfähigkeit hat, wie spiegelt sie das wider?

Benjamin:

Offen für Neues sein. Aktiv etwas Neues, unbekanntes ausprobieren und einfach machen und nicht überlegen, warum das nicht funktioniert.

Michael:

Na ja, ich sage mal Innovation, das ist ja sehr breit gefächert. Und die Frage ist eben Was verstehst du unter. Wenn du jetzt hier aus dem Innovationsfähigkeit jemand ist innovativ.

Benjamin:

Also neu wäre innovativ.

Michael:

Neu also sobald jemand irgendetwas Neues einbringt, ist es ist es Innovationsfähigkeit?

Benjamin:

Meinem Verständnis nach ja.

Michael:

Und wie würdest du mit der Innovationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben? Hättest du Beispiele?

Benjamin:

Einer, der der Besprechung sagt Du, lass uns das einfach mal anders machen, lass uns das so probieren. Ich hab das Gefühl, dass das gut geht. Da gibt es relativ wenige, wenn ich ehrlich bin. Es muss mal was anders vorkommen als das, was man eh schon kennen. Alles mögliche z.B. Achsen, Lenkung. Das ist schon 100 Jahre alt. Nur selten, dass einer sagt Ja, schau, ich habe das und das gesehen. Bei einer Reise oder was auch immer. Warum probieren wir das nicht? Oder warum überlegen wir nicht einmal in die andere Richtung?

Michael:

Neue Ideen einbringen, müsste der sonst noch was machen?

Benjamin:

Die anderen zum Denken anregen.. Ein gewisses Durchsetzungsvermögen wäre natürlich schon auch wichtig. Nur schnell was sagen und dann das Mikrofonen wieder stumm schalten ist halt zu weniger. Man muss das dann auch argumentieren können um andere ins Boot ziehen zu können.

Michael:

Also ein Motivator sein für die, für diese Neuerung.

Benjamin

Genau

Michael:

Dann haben wir die Teamfähigkeit. Was verstehst du ganz allgemein unter dem Begriff Teamfähigkeit?

Benjamin:

Das man gut in einem Team arbeiten kann. Das heißt, dass man die Meinungen anderer akzeptiert, dass man selber sich traut seine Meinung zu sagen. Da man zusammen an einem Strang zieht.

Michael:

Und wie würdest du es im Berufsalltag beschreiben? Teamfähigkeit?

Benjamin:

Wenn bei einem meinem Kollegen, der gegenüber von mir sitzt, das Wasser bis zum Hals steht, dann kann man ja mal fragen, ob man unterstützen kann. Oder wenn im Team irgendeiner vorkommt, irgendwie Hilfe braucht und man hilft ihm.

Michael:

Das wäre jetzt eine Sondersituation, dass man sagt, okay, der hat jetzt viel zu tun. Wie würdest du in einer normalen Situationen Teamfähigkeit beschreiben? Was sind da so Beispiele aus dem Berufsalltag?

Benjamin:

Da wird es wahrscheinlich schon reichen, wenn man mal jemanden fragt, wie es einem geht. Interesse zeigen und zuhören.

Michael:

Was würde eine teamfähige Person von einer nicht Teamfähigen Person unterscheiden?

Benjamin:

Dass man ein gemeinsames Ziel hat und nicht jeder irgendwie eigensinnig auf sein eigenes Ziel hinarbeitet, damit er selber dann besser dasteht.

Michael:

Was verstehst du unter dem Begriff systematisch methodisches Vorgehen?

Benjamin:

Genau das, was uns sagt, dass man nach einem System vorgeht. Also Stepp by Stepp. Das nach gewissen Prozessen gearbeitet wird. Prozesstreue einhalten was vorgegeben ist. Das komplette Gegenteil von Innovation im Endeffekt. Nach einer Methode zu arbeiten.

Michael:

Und warum glaubst du, ist das systematisch methodische Vorgehen jetzt als die wichtigste Kompetenz, die ein innovationsorientierter Einkäufer haben sollte, herauskommen?

Benjamin:

Ich kann mir das nicht vorstellen, dass ich das gesagt habe.

Michael:

Es gilt ist allgemein.

Benjamin:

Reihenfolgen. Das ist meiner Meinung nach das systematisch methodische.

Michael:

Und was werden so Beispiele für dieses systematisch methodische Vorgehen im Berufsalltag?

Benjamin:

[Unwesentliche Inhalte, welche keinen Mehrwert liefern]

Michael:

Was ist für dich Problemlösungsfähigkeit?

Benjamin:

Die Fähigkeit, ein Problem zu lösen? Ist die Problemlösungsfähigkeit, oder?

Michael:

Aber wenn jetzt jemand eine hohe Problemlösung- oder gute Problemlösungsfähigkeit hat, wie würde sich das widerspiegeln?

Ganz allgemein wer sagt, er kann auch erstmal das geben? Das, dass das Netzwerk, sondern ist

angepasst. Das kriegen wir schon hin. Aber es ist doch aussichtslos. Das haben wir auch genug. Und das hat auch keiner gesagt. Da war einfach einer, der sagt, wenn einer sagt Na, das geht nicht! Dann hat er Khol's Problem. Diese Fähigkeit und diese Gnade spinnt. Das kriegen wir nie mehr hin. Das geht sie nie aus. Das große Problem Belastungsfähigkeit.

Michael

Und wenn du jetzt eben dass diese Problemlösungsfähigkeit auf den Berufsalltag ummünzen würdest, wie würdest es dann beschreiben?

Benjamin:

Er würde alles Mögliche versuchen, um das Problem zu lösen. Auch wenn es aussichtslos erscheint.

Michael:

Man versucht alles Mögliche und gibt nicht gleich klein bei. Also Gewisses, gewisse Hartnäckigkeit?

Benjamin:

Genau.

Michael:

Wenn du jetzt als Führungskraft jemanden einstellen müsstest, der als innovationsorientierten Einkäufer, was würdest du da definieren? Als Muss Anforderungen?

Benjamin:

Findet das systematisch methodische Vorgehen doch wieder irgendwie wichtig, weil man so denkt Brainstorming Methoden usw.. Kommunikationsfähigkeit auf jeden Fall und die Teamfähigkeit . Leute überzeugen muss er da und. Und dann das gemeinsame Ziel hat das. Innovation ist ja Wissen. Immer das Begleiten. Also nicht nur Informationen weitergeben und sagen passt, sondern das muss man dann über einen gewissen Prozess begleiten. Das gemeinsame Ziel vor Augen haben und das wirklich alle am gleichen Strang ziehen und das, wo der andere begeistern kann und das darf.

Michael:

Okay, super. Und jetzt komme ich zur allerletzte Frage und zwar jetzt haben wir die Muss- und Soll-Anforderungen definiert Was würdest du sagen, sind bei einem Bewerber Tabu Merkmale bezogen auf den innovationsorientierten Einkäufer? Also was? Sobald er quasi dieses Tabu Merkmal aufweist, wäre er als innovationsorientierter Einkäufer nicht geeignet. Würde dir da was einfallen?

Benjamin:

Wenn er unsympathisch ist,

Michael:

Also, gewisse Sympathie muss er haben?

Benjamin:

Ja.

Michael.

Gut, Benjamin. Danke.

Interview Nr. 5 vom 7.5.2022 Dauer:58 Minuten

Max

Teamleiter Entwickler/Konstrukteur

Branche: Intralogistik

Michael:

Der Zweite Teil des Interviews beim letzten Mal ist es darum gegangen die Kompetenzen herauszufinden. Und jetzt geht es darum, basierend auf diesen Kompetenzen ein Anforderungsprofil für die Stelle des innovationsorientierten Käufers zu generieren. Und als erstes wird es da um die Position gehen. Und jetzt einmal nur über den Einkäufer. Und dazu die erste Frage Wie würden würdest du die Kernaufgaben und die Ziele eines innovationorientierten Einkäufers definieren oder beschreiben?

MAX:

Alles bezüglich Lieferantenmanagement. Dann hätte ich gesagt in enger Abstimmung mit Forschung und Entwicklung. Im Idealfall bei Entwicklungsprojekten. Wobei, das würde wahrscheinlich eher Richtung innovationsorientierten Einkäufer gehen. Verhandlungen führen um, wenn es um die Preisgestaltung geht. Ein Sourcing Strategien entwickeln. Alternativ Lieferanten suchen bei ich sag jetzt einmal kritischen Bauteilen um.

Michael:

Und beim Innovationsmanager, welche Kernaufgaben und Ziele sollte diese haben?

MAX:

Eben Forschung und Entwicklung irgendwo sein, irgendwo dazwischen drinnen. Beziehungsweise naja, eigentlich müsste er mehrere Fachabteilungen irgendwie unter den Hut bringen. Einerseits Produktmanagement, also quasi wo geht die Reise mit Produkten hin? Das muss er eben wissen. Er muss wissen, was passiert in der Produktion und Fertigung. Er muss wissen, was für Entwicklungsprojekte stehen an und er muss a wissen, quasi wie agiert der Einkauf und wie muss sich da Einkauf irgendwie bewegen, damit Innovation möglich ist? Und natürlich irgendwo den Management Gedanken von ganz oben muss er irgendwie auch mittragen. Die Vorgaben vom Management, also wirklich vom Topmanagement einerseits irgendwie im Bereich der Innovation umzusetzen. Also wenn man jetzt sagt keine Ahnung, wir wollen x Prozent Umsatz generieren oder neuen Markt eindringen, dann ist aus meiner Sicht der Innovationmanager irgendwo auch der Trainer. Also sagt okay, was braucht es denn für Investitionen, um das Ziel zu erreichen. Vielleicht eben auch mit dem Produktmanagement, die quasi Anforderungen vom Markt um dann mögliche Innovations- und Entwicklungsprojekte umzusetzen oder zumindest die Vorschläge zu liefern. Quasi, was braucht der Markt und wie könnte man das mit einem Entwicklungsprojekt dann umsetzen? So hätte ich den jetzt gesehen, also so als Nischen oder Schnittstellen Funktion eigentlich zwischen allem irgendwo drinnen. Also ich finde es a bisserl geht es schon in die Richtung Produktmanagement. Find ich jetzt auch.

Ja, das ist ja grundsätzlich quasi die die Aufgabe von ist wurscht jetzt da, ob es jetzt Innovations Projekt oder sonst sein, dass quasi der Projektmanager die die Schnittstelle ist zu den einzelnen Funktionen.

In einer gewissen Hinsicht hat es sicher auch Projektmanagement Funktion, aber wenn er jetzt da eigene Innovations Projekte anstößt, muss das ja noch nicht zwingend heißen, dass das jetzt wirklich ein Entwicklungsprojekt wird. Es kann ja eigenes Innovationsprojekt sein, wo man sagt okay man schaut sich immer. Und schaut sich immer nur irgendwelche Dinge einmal ein bisschen konkreter an und ob jetzt ein konkretes Entwicklungsprojekt dann raus purzelt aus diesem Projekt.

Michael:

Muss muss ja nicht zwingend sein. Man kann ja vielleicht doch nur gewisse Markt Bedürfnisse zum Beispiel. Ähm näher beleuchten. In einem Projekt zum Beispiel. Ja und daraus ähnlich Schlüsse ziehen.

MAX:

Dann sage ich mal es gibt ja die unterschiedlichen Projekt Phasen und da kann man dann sicher sagen okay gut, das ist ja ein. Dass man mal sagt Okay, gut, ich eine Idee und das Modell überprüft und sagt Ist es überhaupt sinnvoll, das weiterzuerfolgen? Zum Beispiel, weil bei uns in der Firma macht das relativ oder sollte das relativ stark das Produktmanagement machen, also quasi diese Markt Bedürfnisse in konkrete Anforderungen für ein Produkt umzusetzen?

Michael:

Jetzt geht es wirklich um den innovationsorientierten Einkäufer. Und was würdest du sagen? Welche Kernaufgaben sollte dieser haben?

MAX:

Du hättest jetzt da einen Einkäufer, der fokussiert auf die Entwicklung ist. Also da ist es für die jetzt eigentlich also quasi die Idealvorstellung. Also ich denke mal der Innovationseinkäufer sollte.

Möglichst früh in den entsprechenden Entwicklungsprojekten drin sein, damit er auch Entwicklung, wenn also wenn er diese technischen Kompetenzen aufweist unterstützen kann. Hinsichtlich alternativer zum Beispiel Fertigungsmöglichkeiten, dass er diese aufzeigt zum Beispiel sagt okay, liebe Entwickler, ich weiß, ihr denkt jetzt quasi, das ist das Ideal, die ideale Lösung, das umzusetzen. Aber, es gibt keine Ahnung, zwei drei unterschiedliche Fertigungstechnologien oder neue Fertigungstechnologien am Markt oder innovative Lieferanten am Markt, die das vielleicht anders umsetzen könnten. Schaut es euch das einmal an, prüfen wir das zusammen, das vielleicht am Ende des Tages. Dann eben sage ich jetzt mal die Idee, die Scheuklappen von Entwicklern aufgehen und sich da quasi ein bisschen weiter mit dem mit dem Markt beschäftigt. Ich finde der Innovationseinkäufer sollte auch mit der Zeit stark bei der bei der Suche von möglichen alternativen Lieferanten unterstützen. Bei uns ist es zumindest so, dass wir meistens schon im Entwicklungsprojekt von Entwicklungszeit sehr stark mögliche Lieferanten suchen. Und das würde ich mir wünschen, dass der ideale Innovationseinkäufer einen da noch mehr unterstützen würde und auch die Alternativen im Vorfeld vorschlägt.

Ja genau. Oder wenn sie sagt das jetzt das runterbrechen auf vielleicht auch Tätigkeiten. Du sagst wie. Was sollte dieser innovationsorientierte Einkäufer machen, damit der quasi. Der dem Unternehmen oder dem Projekt oder eben Projektteams.

Wirklich helfen kann, sich auf Sourcing zu spezialisieren? Ja, also wo gibt's neue Technologien am Markt?

Wie kann ich die beziehen? Welche Unternehmen statt irgendwo in einem innovativen Feld unterwegs? Und wie könnte ich dort den Schluss quasi ziehen zu unseren Produkten bzw zu unseren Fertigungen oder zu unseren Fertigungs technologien? Also wirklich sehr stark, quasi auch nach außen orientiert und immer auf der Suche nach neuen Lieferanten und alternativen Lösungsmöglichkeiten für bestehende Aufgaben, Probleme, Produkte, was auch immer. Das ist aus meiner Sicht eigentlich so die die, die, die Hauptaufgabe.

Michael:

Und wenn du jetzt die Ziele für so ein innovationsorientierten Einkäufer definieren müsstest, was wären das zum Beispiel?

MAX:

Pro Geschäftsjahr fünf neue oder zehn neue Lieferanten zu definieren oder zu finden, die dann mögliche Partnerschaften eingehen würden. Zum Beispiel, Ich bin jetzt in der internen Logistik unterwegs und wir sind da sehr, sehr stark auch Motoren lastig, dass man zum Beispiel sagt, okay, gerade für dieses eine Feld hätte ich gern drei neue Lieferanten, die in dieses Lieferant Leistungsspektrum, was wir brauchen, passen würden und die würden quasi gerade Richtung neue Produkt und Innovation und so das Spektrum quasi erweitern, dass man dort, also dort quasi eine gewisse Anzahl an Fakten liefern muss, auch im Geschäftsjahr bezogen oder auf Halbjahr bezogen. Eventuell auch schon viel konkreter. Das man sagt okay für bestimmte Problemstellungen, die man schon länger weiß, die vielleicht aus einem KVP oder so herauskommen, dass man sagt okay, der Einkauf ist wirklich so weit gefordert, dass da wirklich schon ein Substitutionsbauteil liefert, also zum Beispiel einen eins zu eins Ersatz. Und der bietet aber einen Mehrwert, dass er zum Beispiel keine Ahnung, was er sich hat Ventil Baugruppe und die begrenzt aufgrund irgendeiner Spielzeit und Durchsatz. Okay, er hat den Lieferanten XY Einstellung gefunden, der liefert einen möglichen Ersatz mit geringere Schulungszeiten. Also dass die Innovation schon durch das Sourcing von einer Komponente dann kommt.

Michael:

Okay, gut, jetzt haben wir die Position beschrieben und oder sagen wir die, die eher die Aufgaben und Ziele. Und jetzt geht es um die Fähigkeiten, die wir so in unseren Einkäufer haben sollte. Und jetzt überlegt einmal zumindest, du müsstest dir eben für eine Bewerbung Kompetenzen, Fähigkeiten überlegen. Und da wäre jetzt die Frage, welche Ausbildung würde so ein innovationsorientierter Einkäufer benötigen?

MAX:

Also auch wenn es vielleicht nicht immer zutrifft, aber ich merke es. Ich bin in meinem Unternehmen und ich habe es auch in meinem Unternehmen davor stark gemerkt in der Zusammenarbeit mit dem Einkauf, dass teilweise schon mangelnde Kompetenzen auf der technischen Seite, sag ich mal jetzt relativ stark vertreten sind. Und ist auch klar bis zum gewissen Grad. Also der Einkäufer muss kein Techniker sein, das klappt da sind wir uns einig. Aber ich denke gerade ein Innovationseinkäufer sollte schon einen technischen Background haben, weil wie entsteht meistens in der Industrie die Innovation? Durch irgendeinen technischen Fortschritt oder durch irgendwelche neuen Komponenten oder alternative Fertigungsverfahren. Das heißt, ich persönlich würde vorschlagen, dass zumindest HTL Abschluss oder ähnlichem, aber egal jetzt, ob das jetzt Elektrotechnik ist oder Maschinenbau oder Fahrzeugtechnik, weil ja dann quasi schon mal die Grundvoraussetzungen für die für technische Problemstellungen schon mal

da sein. Und dann gibt es ja sowieso wieder unterschiedliche Bereiche, wo man den dann einsetzen kann. Also ich sage jetzt einmal für mich die Basis, wer Abschluss.

Michael:

Okay. Und wenn man jetzt das konkretisieren würde. Würdest du sagen, dass es eben gewisse Fachkenntnisse benötigt? Also zum Beispiel zu wirklich spezielle Fähigkeiten oder spezielles Wissen oder zum Beispiel irgendwelche Zertifizierungen, irgendwelche Sprachkenntnisse oder Anwendungskompetenzen mit speziellem Software oder Programmen.

MAX

Sprachen, Englisch ist auf jeden Fall Pflicht, hätte ich gesagt. Dann gute Kenntnisse in irgendwelchen ERP Systemen, sei es SAP, wobei man das natürlich lernen kann, aber sehr von Vorteil. Was ich auch oft merke ist gerade. Also ich sehe es als starken Vorteil, wenn sich Einkäufer in PLM oder PWM System auskennt, weil ja die Entwicklung viel näher am PWM und PLM System ist oder im System und dort quasi die Datenhoheit liegt. Und wenn jetzt ein Einkäufer die Möglichkeit hat, selbstständig zum Beispiel dort Stückliste durchzuschauen oder vielleicht Produktdaten zu durchforsten, Baugruppen aufzurufen, vielleicht der 3D PDFs muss es nicht unbedingt sein das er in einem CAD Programm das aufmacht, aber wenn er mit einer Klasse diese Möglichkeiten selbstständig hat ohne das er quasi immer bei der bei der E&F nachfragen muss. Ja, kannst du mir diese und jene Baugruppe als 3D PDF schicken oder sowas? In der Art ist das ein Riesenvorteil, weil man sich eben so mehr vor erwähnt, weil sich der Innovationseinkäufer dann selber auch auf die Suche machen kann nach Komponenten Bauteilen wo er glaubt, da ist innovationspotenzial auf dem Markt. Also das würde, als relativ wichtig empfinden. Und natürlich bis zu einem gewissen Grad technische Kompetenz. Also ich glaube zum Beispiel, es macht keinen Sinn, wenn wir jetzt irgendwo sind, in einer Industrie, die sehr elektrotechnische lastig ist, dass man jemanden hinsetzt, der zum Beispiel noch nie irgendwas mit Elektrotechnik zu tun gehabt hat. Das wird aus meiner Sicht keinen Sinn machen, weil einfach die einfachsten technischen Zusammenhänge nicht verstanden werden.

Michael:

Das war jetzt alles sehr technisch, quasi auf der technischen Seite. Und natürlich muss der innovationsorientierte Einkäufer eben auch Fähigkeiten mitbringen.

MAX:

In Richtung Beschaffungs- und Lieferanten Management und so weiter, dass man da einfach die Grundkenntnisse hat und um einfach auch diesem den wirtschaftlichen Teil abdecken zu können. Also wie gesagt, das ist ja auch wieder so eine Schnittstelle Funktion. Also einerseits ist es techniklastig, aber andererseits auch wirtschaftlichen Kompetenzen. Also es wäre gut, wenn, wenn Grundkenntnisse wirtschaftliche auch da sind. Aber sagen wir so, man kann das immer lernen und es wird wahrscheinlich dann quasi ja, den perfekten Bewerber gibt es nicht, aber grundsätzlich würde es dem sagen, die sind technische wie auch wirtschaftliche. Genau. Es ist ja jetzt schon mal HTL macht Sinn, weil da wird es eh so vermittelt.

Michael:

Kommen wir zur Berufserfahrung und dabei es kommt die Frage, welche Funktion sollte der innovationsorientierte Einkäufer vorher bereits innegehabt haben?

MAX:

Ich glaube, viele wünschen sich, dass jemand diese Vorerfahrung bringt und sehen es als absolutes Muss. Aber es hat natürlich auch die Schattenseite, diese Vorerfahrung kann auch eine Art Schranke sein und einfach diese die Art und Weise zu denken einschränken. Ähm, also ich würde sagen, grundsätzlich es ist schön, wenn man Vorerfahrung hat, aber es braucht nicht zwingend welche, weil wenn ich mir das vorstelle, zum Beispiel, also wenn jetzt konkret die Frage beantworten kann, ja zum Beispiel sagen, okay, es wäre schön. Ein Innovationseinkäufer zum Beispiel hat einmal vorher vielleicht in der Forschung und Entwicklung gearbeitet, sei es als Entwickler, Produktentwickler, dass er sich je nachdem, welcher Bereich im Electric Engineering oder im Mechanical Engineering oder sonstigen was. Nur dann ist er technisch so vorgeprägt, dass er vielleicht eben seine persönliche Denkweise, was erzeugt quasi den wirtschaftlichen Teil usw stark einschränkt, weil er ja ein Techniker ist. Also hätte ich gesagt, es muss nicht sein.

Michael:

Also willst du sagen, es wäre möglich, dass Berufsanfänger den Job machen könnte?

MAX:

Ja, auf jeden Fall. Weil die sind nicht vorbelastet, die gehen und gerade Innovation entsteht oft aus out of the box Denken. Und oft sind Leute, die out of the box denken, Leute, die nicht durch zehn Jahre Berufserfahrung vorbelastet sind und nur diese und jene Fertigungsverfahren kennen oder es nur gewöhnt sind. Keine Ahnung. Nur Spritzgusskunststoff dazu zu verwenden. Also ist halt bei mir zum Beispiel ganz stark gemerkt wir haben seit 15 Jahren Kunststoffspritzguss und es will keiner alle Dokumentation zu diesen Teilen neu machen, obwohl es in vielerlei Hinsicht für manche Sachen die bessere Alternative wären. Also Vorbelastung ist eben auch negativ. Das stimmt. Aber wenn man jetzt, sagen wir mal, um die Funktion gegangen, aber wenn es jetzt rein nur um die Aufbereitung. Oder Tätigkeiten, was er vorher gemacht hat. Also könnt ihr zum Beispiel auch komplett von nur einer anderen Richtung kommen. Was würde es da sagen? Würde wäre wichtig. Also ich sage jetzt wirklich bewusst von woanders, dass das Innovation ist. Natürlich oft sehr technisch getrieben und das Ganze. Und jetzt, da wir jetzt quasi von jemand von der Unternehmung kommen und was jetzt mit Technik vielleicht gar nichts zu tun hat. Oder er kann von einem Unternehmen kommen, welches im Bereich der Techniker tätig ist.

Michael:

Aber da geht es jetzt weniger um die Funktion, sondern um die Aufgaben und Tätigkeiten, welche er vorher gemacht haben. Also was für Skills würdest du sagen wären wichtig, dass der gut arbeiten kann oder was wäre hilfreich? So, wenn man da jetzt da bei der Bewerber Auswahl schauen würde.

MAX:

Wie gesagt, wird dieser Tätigkeit zum Beispiel als Beispiel gedacht. Wenn jetzt. Nun ist das ganz was anderes. Zum Beispiel den Koch. Und ich war jetzt zwar keine Ahnung, nur Koch in dem asiatischen Restaurant jetzt wird mir aber bei einem österreichischen Restaurant bewerben. Jetzt kennt Tätigkeiten wie keine Ahnung, Gemüse schneiden oder irgendetwas anbraten. Das ist dort und da das gleiche, nur halt mit anderen Produkten und so naja, also was wir da zum Beispiel. Also Aufgaben, Tätigkeiten, welche der Bewerber bereits ausgeführt haben sollte.

Michael:

Und die Branche?

MAX:

Nein, wie gesagt, kann eine andere Branche sein. Es geht einfach nur um die Tätigkeiten.

Michael:

Wo wäre es wirklich hilfreich, wenn er da Berufserfahrung hätte?

MAX:

Also ich hatte mal gesagt, Berufserfahrung im Sinne von er muss offen auf Menschen zugeht und es gewöhnt ist, dass er quasi auf Leute zugeht, weil er kann mit international unterschiedlichsten Kulturen zu tun haben. Zum Beispiel: Wenn der Bewerber jetzt Management in der Hotellerie gemacht hat, dann hat er dort gelernt, wie er mit unterschiedlichen Kulturen umgeht und wie er mit denen sprechen muss. Dann wären das zum Beispiel Kompetenzen, wo ich mir vorstellen kann, welche extrem hilfreich wären für einen Innovationseinkäufer, der jetzt zum Beispiel in Indien, in China, in Amerika Bauteile beschaffen muss. Das heißt einfach der Umgang mit Menschen und das Verständnis für Kulturen. Wenn er irgendwo vorher im Projektwesen unterwegs war. Kann auch was Staatliches gewesen sein. Das hat. Das er diese Kompetenzen für Projekt aufweist, versteht, wie ein Projekt abläuft. Auch eine Rolle spielt, wie man Preise verhandelt. Das heißt Verhandlungskompetenzen werden interessant, wenn die zb schon irgendwo vorkommen sind.

Michael:

Würdest du sagen, dass die Art des vorigen Unternehmens entscheidend ist? Also bezogen auf die Größe, dass es jetzt einen Unterschied machen würde, ob es jetzt da jemand bewirbt von einem kleinen Unternehmen, mittleren Unternehmen oder vielleicht sogar von einem weltweiten Konzern?

MAX:

Das kommt natürlich dann auf die Tätigkeit an, wo er ist. Also wenn jetzt von einem großen Konzern kommt und in einem großen Konzern anfangt, dann kennt er die Strukturen schon, ist klar. Und wenn er von einer von einer sehr kleinen Firma kommt und einen großen Konzern wechselt, wird das ja immer wieder das Gefühl haben Oh mein Gott, wo bin ich da gelandet? Weil da sind die Strukturen so starr und alles ist so langsam und träge. Aber ich würde sagen, es spielt keine Rolle, denn ich glaube, von jeder Branche oder von jeder Größe des Unternehmens, wo du herkommst, kannst du Dinge mitnehmen, die für die, für das, für die jeweiliges anderen Unternehmen von Wert sind. Also ich persönlich hätte gesagt spielt keine.

Michael:

Und würdest du Branchenerfahrung als notwendig ansehen? Wenn man zum Beispiel bei dir in der Logistik müsste der schon jetzt da in der Logistik Erfahrung haben oder Automotive in einem Automotive Unternehmen anfangen müsste.

MAX:

Auf den ersten Blick macht es Sinn, dass man sagt, jemand zum Beispiel in der Logistik hat vorher schon einmal in der Logistik gearbeitet. Aber je genauer drüber nachdenkt, dann merkt man, dass dann wenn er von einer anderen Branche sehr viel Wissen mitbringt, was in der Branche noch nicht angekommen ist. Das heißt, man hat immer die Chance, dass man von der anderen Branche quasi etwas lernt. Und das

würde ich als wertvoller betrachten als die Branchengleichheit. Was aber glaube ich schon irgendwie Rolle spielt ist. Also wenn es jetzt zum Beispiel ganz andere, komplett andere Branchen sind, wie zum Beispiel da kommt, davon kann man Lebensmittel und wechselt in Automotive dann bis wahrscheinlich oder wird wahrscheinlich schwieriger sein, aber ich würde es nicht zwingend forcieren. Also es hätte wahrscheinlich einen gewissen Vorteil. Es hat aber auch einen gewissen Vorteil, von anderen Branchen, das Wissen mitzunehmen.

Michael:

Jetzt kommt man wirklich zu den Persönlichkeiten und Kompetenzen, die vorherigen Fragerunde hat ergeben, dass jetzt das systematisch methodische Vorgehen. Also auf Platz eins, das ist quasi die wichtigste Kompetenz, was ein innovationorientierter Einkäufer haben sollte. Dann ist es die Problemlösung, Fähigkeit, Fachwissen, Innovationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit. Was würdest du jetzt ganz allgemein unter Kommunikationsfähigkeit verstehen?

MAX:

Kommunikationsfähigkeit ist für mich mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Gesellschaftsformen. Produktiv und konstruktiv kommunizieren zu können.

Michael:

Und wenn du jetzt Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben müsstest? Wie würdest du das Beschreiben und vielleicht ein Beispiel nennen, wie Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag aussieht?

MAX:

Einerseits hat diese Kommunikationsfähigkeit im Berufsalltag für mich dieses, dass Menschliche und einmal das Fachliche, also auf der menschlichen Seite hätte ich gesagt zu sagen Okay, jemand, der kommunikationsfähig ist im Berufsalltag, der schafft es über seinen Schatten zu springen, Leute anzusprechen, Probleme konstruktiv anzureden. Der schafft er, obwohl vielleicht ganz andere Bereiche dazwischen stehen, trotzdem eine Kommunikation aufrecht zu halten. Zum Beispiel jetzt mal Einkauf und Technik, der schafft es eben auch auf einer sprachlichen Basis. Das Obwohl er jetzt vielleicht nicht die Ausbildung oder die spezifische Ausbildung für ein bestimmtes Problem hat, trotzdem auf einer Ebene zu kommunizieren, dass man diese Themen lösen kann und dass man über die sinnvoll diskutiert kann.

Michael:

Innovationsfähigkeit. Was verstehst du ganz allgemein unter dem Begriff Innovationsfähigkeit?

MAX:

Innovationsfähigkeit ist ein nettes Wort. Alles ist innovativ. Innovationsfähigkeit ist aus meiner Sicht sich zu öffnen für Alternativen und über den Tellerrand hinauszuschauen und über das, was schon vorhanden ist, hätte ich jetzt gesagt, hinweg zu blicken. Drüber hinauszuschauen, um eben Innovationsfähigkeit zu ermöglichen. Man muss aufgeschlossen gegenüber Neuen sein. Man darf nicht sich immer nur auf bereits vorhandene Systeme und Technologien beschränken. Also man muss quasi sich eben gegenüber neuen Technologien öffnen und auch gegenüber Ideen, die im ersten Moment vielleicht total irrational erscheinen, aber dann in späterer Folge vielleicht doch zu einem, zum Innovativen, zu einer innovativen Lösung führen.

Michael:

Also es auch keine Angst, etwas Neues auszuprobieren.

MAX:

Keine Angst, etwas Neues auszuprobieren, auch generell offen für Neues. Das ist out of the box denken. Quasi auch keine Angst vor Zurückweisungen, hätte ich jetzt gesagt. Aber wer innovativ ist, ist meistens auch jemand, der aneckt.

Michael:

Und wie würdest du jetzt Innovationsfähigkeit im Berufsalltag beschreiben? Und was wären da so Beispiele dafür?

MAX:

So spielt für mich im wieder ganz klar die Rolle eben dieses offen für Neues und auch den Mut, quasi diese neuen Ideen, neue Technologien einzusetzen und vor dem vielleicht Konsequenzen nicht zu sehr, nicht zu große Angst zu haben. Als Beispiel hätte ich jetzt schon mal gesagt, mein Chef sagt mir, ich habe dieses und jenes Problem so zu lösen und habe dafür keine Ahnung. Hausnummer 40 Stunden Zeit und ich investiere aber zehn Stunden der vorhandenen 40 Stunden um eine komplett andere Lösungsvariante Gedanken zu machen und komme dann auf ihn zu und sag du ich weiß du hast gesagt du hast das. Du hättest das gerne so umgesetzt, aber ich habe mir zehn Stunden Zeit genommen, über eine komplett alternative Variante nachzudenken. Was haltest du davon? Und den Mut, quasi aufzubringen. Und vielleicht nicht vor den vor dem Nein quasi Angst zu haben, sondern zu wissen okay, das könnte eventuell Innovation bewirken. Ob es dann umgesetzt wird oder nicht, ist fraglich. Aber den Mut aufzubringen, sich das zu trauen, überhaupt innovative Schritte zu gehen.

Michael:

Das finde ich cool. Sollte es funktionieren. Beispiele Einfluss im Berufsalltag hinsichtlich Innovationsfähigkeit auftreten könnten?

MAX:

Ja, zum Beispiel zum Beispiel bei uns ist ganz oft, wir haben ja eigene Fertigung und bei uns ist ganz oft das die die Entwickler als erstes immer den Schritt der eigenen Fertigung gehen. Sprich ich habe diese und jene Ressourcen. Diese und jene Technologien habe ich im Haus zur Verfügung. Und so schaut dann auch die Lösung aus. Und hier ist gesagt, die innovativen Entwickler bei uns, die machen sich zuerst Gedanken, was für Möglichkeiten gibt es, das Problem zu lösen und welche wäre aus technisch wirtschaftlicher Sicht die sinnvollste? Und dann mache ich mir erste Gedanken Wie und wo setze ich das jetzt genau um? Ob das dann inhouse passiert oder extern spürt, dann finde ich in dem in dem Ding noch keine Rolle, weil es kann nicht in späterer Folge dazu führen, dass sich die innovativere Lösung sogar vielleicht zu einem günstigeren Preis hab. Weil ich auf eine Technologie gesetzt habe, die, die wir nicht haben. Das wäre für mich auch noch so ein Beispiel.

Michael:

Okay, gut, da haben wir die Teamfähigkeit. Was verstehst du ganz allgemein unter dem Begriff Teamfähigkeit?

MAX:

Mit einer Gruppe an Menschen zusammen zu arbeiten und in diesem dieser Gruppendynamik Konflikte zu vermeiden und die meiste Zeit produktiv zu sein und diese die Fähigkeiten des Teams zu nutzen und nicht

quasi das Team zum Chaos werden zu lassen. Es sind immer viele Köche verderben den Brei, aber man kann, wenn man es richtig macht, mit einem Team eben mehr erreichen als das einzelne.

Michael:

Und jetzt im Berufsalltag wie wird es dort Teamfähigkeit beschreiben?

MAX:

Da kommt mir als erstes in den Kopf dieses die Teamfähigkeit in Bezug auf interdisziplinäre Teams, sprich die Fähigkeit, mit Personen aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenzuarbeiten und gerade in diesen, in diesem globalen Kontext, wo wir uns bewegen, auch mit Menschen an anderen Aufgaben zu arbeiten, die aus komplett anderen Kulturen kommen oder komplett andere Ausbildungen haben, Wissenstand und trotzdem am Ende produktiv und effizient zu sein.

Michael:

Okay, gut, du hast jetzt diese super Beispiele genannt. Was wäre für dich jetzt sagen wir mal so, das Paradebeispiel für Teamfähigkeit im Berufsalltag?

MAX:

Ich kann zum Beispiel als Einkäufer mit einem Mechanical Engineer, mit einem Electric Engineer zusammenarbeiten und mit dem Software Engineer. Wo der mechanische Ingenieur in Deutschland sitzt der Electric Engineer sitzt in Amerika und Software Engineer sitzt in Indien. Und die bringe es trotzdem zusammen, gute Arbeit zu leisten. Da können wir auch sagen, das hat Teamfähigkeit sehr stark mit Kommunikationsfähigkeit zusammenhängt.

Michael:

Dann haben wir das systematisch methodische Vorgehen. Was würdest du unter dem Begriff systematisch methodisches Vorgehen verstehen? Ähm.

MAX:

Generell würde ich sagen nicht intuitiv sofort das Erste zu machen, was einem in den Kopf kommt, sondern sich zum Beispiel die Aufgabe oder die Problemstellung oder was auch immer, um was es sich handelt, zuerst zu analysieren, in die einzelnen Bestandteile zu zerlegen und dann zu schauen okay, wo macht es Sinn anzugreifen und in welcher Reihenfolge macht es Sinn anzugreifen?

Michael:

Eine gewisse Methode?

MAX:

Dass dahinter eine Methode steht.

Michael:

Und wie würdest du das im Berufsalltag beschreiben? Das systematisch methodische Vorgehen?

MAX:

Komplexe Aufgabenstellungen in einzelne Bestandteile zu zerlegen, so dass ich sie quasi als einzelnes

meistern kann. Und auch in dem zeitlichen Kontext, von dem es meistens ja verlangt wird, sprich eben komplexe Zusammenhänge in simplere einzelne zu zerlegen und für mich dann das beste Vorgehens Modell oder das beste Vorgehen für diese für dieses Thema zu wählen.

Michael:

Und was für Beispiele würdest du nennen für so systematisch methodisches Vorgehen?

MAX:

Ich kann da zum Beispiel als Einkäufer einen bestimmten Antrieb beschaffen. Könnte ich jetzt meinen okay, ich gehe zuerst her und nimm einfach die nicht mehr in die erste Firma. Was mir im Kopf kommt, ruft dort an, in zweiter Firma mit der haben wir schon mal zusammengearbeitet und dann schau im System, ah, da haben wir noch den Lieferanten, den rufe ich auch an und frag dort nach, ob sie das und das haben, oder ich mache mir vorher mal Gedanken. Okay, was sind mal die Anforderungen, die ich erfüllen muss mit dem, mit dem, mit dem Antrieb? Dann schau ich mir okay, was habe ich für Lieferantenportfolio im System? Und im Idealfall habe ich vielleicht schon auch die, die die Eckdaten zu hinterlegen. Was ist der Leistungsumfang und kann schon einmal keine Ahnung fünf wegstreichen? Und dann melde ich mich nur bei den zwei, die interessant sind, weil ich weiß, okay, die sind in diesem Leistungsspektrum drinnen und da komme ich im Endeffekt schneller zum Ergebnis.

Michael:

Also, dass man so gewisse Abläufe einhält?

MAX:

Genau, zuerst denken und dann handeln, hatte ich gesagt.

Michel:

Dann haben wir die letzte Kompetenz. Und zwar die Problemlösungsfähigkeit.

MAX:

Problemlösungsfähigkeit, die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und das dahinter liegende Problem zu identifizieren und für sich dann Schritte abzuleiten, um dieses Problem sinngemäß lösen zu können.

Michael:

Und jetzt bezogen auch auf den Berufsalltag. Wie würdest du es da beschreiben? Oder eben anhand von Beispielen erläutern?

MAX:

Ich glaube, im Berufsalltag hängt es sehr stark eben auch mit dieser fachlichen Kompetenz zusammen. Weil um gewisse Probleme lösen zu können, brauche ich einfach die fachliche Kompetenz. Aber das ist, wenn man es herunterbricht, geht's eigentlich wieder? Kommt es wieder aufs gleiche? Probleme sind ja, sag ich jetzt mal, in den meisten Fällen irgendwelche komplexen Zusammenhänge. Und wenn man es schafft, diese in einzelne, für sich einfach lösbare Bestandteile zu zerlegen, dann ist das meistens relativ gut möglich. Während gerade ein Problem mit Lösungskompetenz auch die soziale Kompetenz und diese Kommunikation eine Rolle spielen, weil jemand es muss nicht zwingend jemand eine extrem hohe Problemlösungskompetenz aufweisen, um Probleme besser lösen zu können als vorher, als vielleicht jemand, der diese hat. Es kann einfach sein, dass er die kommunikativen Fähigkeiten aufweist, um von

unterschiedlichen Schlüsselpositionen sich die Informationen zu holen und am Ende das Problem vielleicht besser lösen zu können, als jemand, der sich alleine hinsetzt und sich den Kopf dabei zerbricht.

Michael:

Was wäre da der Unterschied zu jemanden der eine geringe Problemlösungsfähigkeit hat?

MAX:

Ja, das ist jemand, der vermutlich eher schnell überfordert ist, weil Probleme sind immer außerhalb von einem, von einem Bereich, in dem man sich wohlfühlt. Das ist so, also immer wenn man mit einem Problem konfrontiert ist, ist es außerhalb der Komfortzone. Das heißt, dass jemand, der sich nicht wohlfühlt, wenn er außerhalb seiner Komfortzone ist und außerhalb, außerhalb vielleicht seiner Kompetenzen, weil sonst wäre es kein Problem. Das sind auch, glaube ich, Leute, die dann schnell aufgeben, die einfach dieses Durchhaltevermögen nicht haben, um das Problem schlussendlich zu lösen. Oder eben Menschen, die sich schwertun damit, die Komplexität eben zu zerlegen in Bestandteile, die man lösen kann.

Michael:

Wenn du jetzt Muss Kompetenzen definieren müssen. Also wirklich, wenn du jetzt ein Bewerber hast, dann müssen die Muss Kompetenzen erfüllt sein. Würde ein Bewerber irgendwas nicht erfüllen, dann wäre er sofort draußen.

MAX:

Innovationsfähigkeit, die Problemlösungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Ja, ich muss die Teamfähigkeit dazunehmen, das hilft nix. Okay, aber aus meiner Sicht ist Fachwissen spielt natürlich schon eine extreme Rolle. Aber das muss nicht sein. Es kann ja auch anderes Fachwissen, also Wissen in anderen Bereich sein, vielleicht, dass er das einbringt. Und wie gesagt, ich glaube, in modernen Unternehmen kann man lernen. Und wenn er, wenn er die die Fähigkeiten aufbringt, Probleme zu lösen, innovativ zu sein, kommunikativ und teamfähig, dann wird das Fachwissen vermutlich eine untergeordnete Rolle spielen. Und das systematische Vorgehen ist schön. Wenn es hart aber, ist es für mich auch keine Voraussetzung, weil wenn es nicht systematisch löst, die Probleme aber die Probleme trotzdem löst, dann ist mir das schlussendlich auch egal.

Michael:

Okay, und warum würdest du zum Beispiel als Problemlösung, Fähigkeit, Innovationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit als Muss Anforderungen definieren?

MAX:

Weil ich glaube, dass wir im Innovationsbereich, also auch bezogen auf Problemlösungsfähigkeit. Ich glaube, wenn man in innovativen Bereich arbeitet, wird man immer mit Problemen konfrontiert sein, die außerhalb des üblichen Tagesgeschäfts sind. So jetzt einmal, was man, so was man so normal kennt. Sprich man muss immer über seinen Schatten springen und eben außerhalb der Komfortzone arbeiten. Das heißt für mich Problemlösung ist sehr wichtig. Wir reden von einem Innovationseinkäufer. Deswegen ist für mich die Innovationsfähigkeit ein Muss Kriterium. Aber wenn ich mich gegenüber Innovation verschließe, dann habe ich dann in der Position nichts verloren. Die Kommunikationsfähigkeit ist für mich so wichtig, weil ich glaube ein Innovationseinkäufer ist interdisziplinär extrem gefordert. Da muss er mit unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeiten, sei es F&E, aber auch eine Produktion. Man muss mit

dem Management kommunizieren können, er muss mit unterschiedlichen Kulturen und Ländern kommunizieren. Und das spielt sich dann für mich auch in der Teamfähigkeit halt dann wieder.

Michael:

Wenn du über Persönlichkeitsprofil eines Bewerbers nachdenkst, was wären ein Tabu Merkmal? Also sobald dieses Tabu Merkmal auftritt, wäre er für den innovationsorientierten Einkäufer nicht mehr geeignet. Würde dir da was einfallen? Ein Tabu Merkmal?

MAX:

So hart es klingt, aber ich glaub im Innovationseinkauf spielt schon eine Rolle, dass man entweder mit einem offenen Ansatz daherkommt. Wenn man also diskutiert das man nicht zu sehr schon einbetoniert ist in seinem Denken ist. Also Tabu Merkmal für mich wäre. Das klingt vielleicht komisch ist, wenn jemand zum Beispiel 20 Jahre in der gleichen Firma gearbeitet hat.

Michael:

Okay. Weil er doch schon so ein eingeschränktes Denkmuster hat?

MAX:

Genau auch wenn er 20 Jahre als Innovationsmanagement in der gleichen Firma tätig war, glaube ich, dass ich den nicht einstellen würde, aus den zuvor genannten Gründen. Ich weiß, dass es vielleicht ein bisschen kontrovers ist, aber ich glaube das dass das eher hinderlich ist. Ob jetzt 20 Jahre, vielleicht sind es auch schon 15 Jahre. Aber ewig bei einem Arbeitgeber gewesen zu sein ist glaube ich es für mich schwer die Person als Innovationsfähig zu beschreiben.

## **ANHANG: QUANTITATIVE UMFRAGE**

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

diese Umfrage findet im Rahmen meiner Masterarbeit an der FH Campus02 statt und wird ca. 9 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem\*der innovationsorientierten Einkäufer\*in. Diese Position erweitert die Tätigkeiten eines\*einer Einkäufer\*in um die Aufgaben eines\*einer Innovationsmanager\*in, damit unter anderem folgende Aufgaben und Tätigkeiten erfüllt werden:

- Vorschläge für neue oder alternative Technologien, Komponenten und Lieferanten
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Flusses von neuen Technologien, Komponenten und Lieferanten in das Unternehmen
- Die Lieferanten zur Entwicklung spezifischer Lösungen für den Kunden\*die Kundin motivieren
- Verknüpfung von Forschung&Entwicklung- und der Beschaffungsstrategie

Damit ich den Fragebogen vollständig auswerten kann, ist es wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten, selbst wenn Sie sich bei einer Antwort nicht ganz sicher sind.

Alle Angaben, welche Sie in diesem Fragebogen machen, werden völlig anonym und vertraulich behandelt.

Sollten Sie weitere Fragen zu dieser Umfrage oder hinsichtlich des Datenschutzes haben, so können Sie mich gerne unter [m.konrad@edu.campus02.at](mailto:m.konrad@edu.campus02.at) kontaktieren.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen

Michael KONRAD

In dieser Umfrage sind 16 Fragen enthalten.

### Allgemeine Fragen

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Wenn Sie 'Sonstiges' auswählen, spezifizieren Sie bitte Ihre Auswahl im entsprechenden Textfeld.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Automotive
- Anlagenbau
- Intralogistik
- Elektrotechnik/Elektronik
- IT/Software
- Baugewerbe
- Dienstleistungsgewerbe
- Sonstiges

### Wie groß ist das Unternehmen, in welchem Sie tätig sind? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kleinunternehmen (Anzahl der Mitarbeiter\*innen 1 bis 9)
- Kleinunternehmen (Anzahl der Mitarbeiter\*innen 10 bis 49)
- Mittleres Unternehmen (Anzahl der Mitarbeiter\*innen 50 bis 249)
- Großunternehmen (Anzahl der Mitarbeiter\*innen größer 250)

### In welchem der folgenden Unternehmensbereiche sind Sie tätig? \*

Wenn Sie 'Sonstiges' auswählen, spezifizieren Sie bitte Ihre Auswahl im entsprechenden Textfeld.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Human Resources
- Projektmanagement
- Entwicklung/Konstruktion
- Vertrieb
- Supply Chain Management
- Qualität
- Industrialisierung/Produktion
- Sonstiges

### Sind Sie als Einkäufer oder Einkäuferin tätig? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein, ich bin in einer anderen Position im Bereich Supply Chain Management tätig

### In welchem Bereich der Einkaufsorganisation sind Sie tätig?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage ' [G01Q12]' (Sind Sie als Einkäufer oder Einkäuferin tätig?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Projekteinkauf
- strategischer Einkauf
- operativer Einkauf

**Wie lange sind Sie bereits in diesem Bereich tätig? Bitte geben Sie die Dauer in Jahren an (auch unternehmensübergreifend).**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weniger 1 Jahr
- 1 bis 3 Jahre
- 3 bis 8 Jahre
- 8 bis 12 Jahre
- 12 bis 16 Jahre
- mehr als 16 Jahre

**Sind Sie im Bereich der Vorentwicklung oder der Innovation tätig? \***

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Ja
- Nein

**Wie oft haben Sie in Ihrem Berufsalltag Kontakt mit einem\*einer Einkäufer\*in aus Ihrem Unternehmen? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- täglich
- mehrmals pro Woche
- wöchentlich
- monatlich
- nie

### **Kompetenzen Einkauf**

Der folgende Fragenblock beschäftigt sich mit den Kompetenzen, über welche ein\*e eine innovationsorientierter\*e Einkäufer\*in verfügen sollte.

Bitte bewerten Sie die Kompetenzen subjektiv nach Ihrer persönlichen Einschätzung.

**Wie würden Sie die folgenden Kompetenzen hinsichtlich der Tätigkeit eines\*einer innovationsorientierten Einkäufers\*in bewerten?**

	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>weder noch</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>überhaupt nicht wichtig</b>
<b>Ausführungsbereitschaft</b>					
<b>Fächerübergreifende Kenntnisse</b>					

<b>Fachwissen</b>					
<b>Folgebewusstsein</b>					
<b>Glaubwürdigkeit</b>					
<b>Innovationsfähigkeit</b>					
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>					
<b>Kooperationsfähigkeit</b>					
<b>Mobilität</b>					
<b>Problemlösungsfähigkeit</b>					
<b>Projektmanagement</b>					
<b>Selbstmanagement</b>					
<b>Systematisch-methodisches Vorgehen</b>					
<b>Teamfähigkeit</b>					
<b>Organisationsfähigkeit</b>					

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

**Gibt es eine Kompetenz, welche Sie zu den zuvor genannten hinzufügen möchten? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Welche Kompetenz möchten Sie noch zusätzlich Anführen? \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage ' [G02Q07]' (Gibt es eine Kompetenz, welche Sie zu den zuvor genannten hinzufügen möchten?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Welche der folgenden Ausbildungsform sollte ein\*eine innovationsorientierte Einkäufer\*in mindestens abgeschlossen haben? \***

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Lehre/ Berufsausbildung
- Matura
- HTL Matura
- Studium

**Welche fachliche Ausbildung ist Ihrer Meinung nach für einen\*eine innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in sinnvoll? \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>weder noch</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>überhaupt nicht wichtig</b>
<b>wirtschaftliche Ausbildung</b>					
<b>technische Ausbildung</b>					
<b>sozialwissenschaftliche Ausbildung</b>					
<b>geisteswissenschaftliche Ausbildung</b>					

**Bewerten Sie bitte die Wichtigkeit der folgenden fachlichen Kenntnisse hinsichtlich der Tätigkeit eines\*einer innovationsorientierten Einkäufers\*Einkäuferin.\***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>weder noch</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>überhaupt nicht wichtig</b>
<b>ERP Kenntnisse (z.B. SAP, PLM)</b>					
<b>Fremdsprachenkenntnisse</b>					
<b>Lean Management (Verständnis für Verbesserungen)</b>					
<b>Ausbildung im Bereich Innovationsmanagement</b>					
<b>Handwerkliche Erfahrungen</b>					
<b>Erfahrung im Lieferant*innenmanagement</b>					
<b>Erfahrung im Bereich der Prozessoptimierung</b>					
<b>Branchenerfahrung</b>					

<b>Berufserfahrung als Einkäufer*in</b>					
<b>Berufserfahrung als Innovationsmanager*in</b>					
<b>Kenntnisse zum jeweiligen Markt des Unternehmens</b>					

**Bewerten Sie die folgenden Aussagen hinsichtlich deren Wichtigkeit für eine\*n innovationsorientierte\*n Einkäufer\*in. \***

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>weder noch</b>	<b>nicht wichtig</b>	<b>überhaupt nicht wichtig</b>
<b>Ist konsensfähig und setzt sich bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein</b>					
<b>Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen</b>					
<b>Grenzt Risiken systematisch ein</b>					
<b>Lösung von Problemen in bearbeitbaren Teilschritten</b>					
<b>Verwendet eigene und im Unternehmen vorhandene Ressourcen</b>					
<b>Versteht sich als Dienstleister*in gegenüber dem eigenen Unternehmen</b>					
<b>Besitzt Koordinations- und Organisationsfähigkeiten</b>					
<b>Spricht Probleme an</b>					
<b>Initiierung von Lösungsprozessen</b>					

<b>Fokussiert sich auf ein produktives Miteinander</b>					
<b>Offen gegenüber anderen Personen und Gruppen</b>					
<b>Verfügt über eine deutliche Ausdrucksweise (sprachlich und schriftlich)</b>					
<b>Hört anderen gut zu</b>					
<b>Sachliche und wertschätzende Kommunikation</b>					
<b>Setzt Neuerungen gerne aktiv um</b>					
<b>Ist Neuem gegenüber aufgeschlossen</b>					
<b>Besitzt fachliches Detailwissen</b>					
<b>Blickt über den Tellerrand hinaus</b>					
<b>Verfügt über Hintergrundkenntnisse zum Gesamtprodukt</b>					
<b>Erweitert stetig sein* ihr Wissen (z.B. mittels Weiterbildungen)</b>					

**Abschluss**

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen und an dieser Umfrage teilgenommen haben.

Schöne Grüße

Michael KONRAD

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

# ANHANG:AUSWERTUNG DER LITERATURRECHERCHE

	Einkäufer					
Kompetenzen	Koch, Volker; Zink, Bernd Markus (2019): Kompetenzprofile von EinkäuferInnen im Business-to- Business Umfeld, in: Bauer, Ulrich: BWL Schriftreihe Nummer 25, Verlag der Technischen Universität Graz, Graz		Wenski, Guido (2020): Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf, Springer, Wiesbaden, S.35, 37	Kompetenzen für Supply Chain Manager S. 14 bis 23	Droege, Walter; Eger, Martin (1998): Gewinne einkaufen – Best Practices im Beschaffungsmanagement, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden	Kerkhoff, G.; Penning, S (2010): Der strategische Faktor Personal im Einkauf: Warum manche Einkaufsorganisationen erfolgreich sind- andere aber nicht, Wiley, Weinheim
Akquisitionsstärke						
Analytische Fähigkeiten	x					
Anpassungsfähigkeit				x		
Ausführungsbereitschaft						
Beharrlichkeit						
Belastbarkeit						x
Beratungsfähigkeit	x					x
Beurteilungsvermögen						
Beziehungsmanagement				x		
Delegieren						
Dialogfähigkeit/Kundenorientierung	x			x		
Disziplin						
Eigenverantwortung						
Einsatzbereitschaft						
Entscheidungsfähigkeit			x			
Ergebnisorientiertes Handeln						
Experimentierfähigkeit	x					
Fächerübergreifende Kenntnisse	x		x		x	
Fachliche Anerkennung						x
Fachwissen	x		x	x	x	x
Fleiß						
Folgebewusstsein						
Ganzheitliches Denken						
Gestaltungsfähigkeit						
Gewissenhaftigkeit						
Glaubwürdigkeit						
Hilfsbereitschaft						
Humor						
Impulsgeben						
Initiative	x					
Innovationsfähigkeit	x		x	x		
Integrationsfähigkeit	x			x	x	
Kommunikationsfähigkeit	x		x	x	x	x
Konfliktlösungsfähigkeit			x	x		
Konsequenz			x			
Konzeptionsstärke						
Kooperationsfähigkeit				x		
Lehrfähigkeit			x		x	
Lernfähigkeit			x			
Loyalität						
Marktkennnisse	x		x	x		
Mitarbeiterförderung				x		
Mobilität						
Offenheit für Veränderungen					x	
Optimismus						x
Organisationsfähigkeit	x					
Pflichtbewusstsein						
Planungsverhalten	x			x	x	
Problemlösungsfähigkeit	x		x			x
Projektmanagement			x		x	
Sachlichkeit						
Schlagfertig						
Schöpferische Fähigkeit						
Selbstmanagement			x			
Soziales Engagement						
Sprachgewandtheit	x					
Systematisch- methodisches Vorgehen	x					x
Tatkraft			x			
Teamfähigkeit	x		x	x	x	
Verständnisfähig						
Werteorientierung						
Wissensorientierung						
Zielorientiertes Führen	x					
Zuverlässigkeit						

	Innovationsmanagement								
Kompetenzen	Gernreich, Chris; Knop, Sebastian; Ahlfeld, Christian (2018): Kompetenzen eines Innovationsmanagers in Zeiten des digitalen Wandels: Eine Analyse von Stellenausschreibungen	Vans, Dietmar; Brem, Alexander(2015): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart	Riel, Andreas (2011) : Innovation Managers 2.0: Which Competencies? In: Rory V. O'Connor, Jan Pries-Heje, Richard Messnarz: Systems, Software and Service, Process Improvement Springer, Berlin Heidelberg, S. 278 - 289	Lavalle, Arturo; Casale, Oliviero (2020): Project Managers Are the Best Candidates to Manage Innovation in: International Journal of Advanced Corporate Learning, Volume 13, S. 48 - 61	Kaschny, Martin; Schlegl, Lara (2014): Auswahl innovativer Mitarbeiter, in Ideen und Innovationsmanagement, Heft 3/2014, S. 83-88.	Leiphold, Petra; Wirth, Dirk (2008): Anforderung an eine/h Ideenmanager//in, in: Ideenmanagement, Heft 4/2008, S. 113 - 116	Thedieck, Benjamin (2013): Der innovative Mitarbeiter- Eigenschaften, Fähigkeiten und innovatives Umfeld, in Ideenmanagement, Heft 2/2013, S. 56 - 59.		
Akquisitionsstärke									
Analytische Fähigkeiten									
Anpassungsfähigkeit		x							
Ausführungsbereitschaft	x								
Beharrlichkeit									
Belastbarkeit						x			
Beratungsfähigkeit						x			
Beurteilungsvermögen								x	
Beziehungsmanagement	x	x	x	x					
Delegieren				x					
Dialogfähigkeit/Kundenorientierung									
Disziplin								x	
Eigenverantwortung	x							x	
Einsatzbereitschaft									
Entscheidungsfähigkeit	x						x		
Ergebnisorientiertes Handeln									
Experimentierfähigkeit						x			
Fächerübergreifende Kenntnisse					x			x	
Fachliche Anerkennung									
Fachwissen	x		x	x			x	x	
Fleiß								x	
Folgebewusstsein		x							
Ganzheitliches Denken				x					
Gestaltungsfähigkeit									
Gewissenhaftigkeit							x		
Glaubwürdigkeit								x	
Hilfsbereitschaft									
Humor									
Impulsgeben									
Initiative									
Innovationsfähigkeit	x	x	x	x	x	x	x	x	
Integrationsfähigkeit			x				x		
Kommunikationsfähigkeit		x	x		x	x	x	x	
Konfliktlösungsfähigkeit		x				x			
Konsequenz							x	x	
Konzeptionsstärke									
Kooperationsfähigkeit		x					x		
Lehrfähigkeit			x				x	x	
Lernfähigkeit	x		x				x		
Loyalität									
Marktkennntnisse			x				x		
Mitarbeiterförderung					x				
Mobilität	x	x			x	x		x	
Offenheit für Veränderungen			x		x	x		x	
Optimismus									
Organisationsfähigkeit					x				
Pflichtbewusstsein									
Planungsverhalten	x								
Problemlösungsfähigkeit		x			x			x	
Projektmanagement		x			x	x	x		
Sachlichkeit									
Schlagfertig									
Schöpferische Fähigkeit						x	x	x	
Selbstmanagement		x				x	x	x	
Soziales Engagement									
Sprachgewandtheit							x		
Systematisch- methodisches Vorgehen	x		x				x		
Tatkraft									
Teamfähigkeit		x	x						
Verständnisfähig									
Werteorientierung									
Wissensorientierung	x								
Zielorientiertes Führen	x				x		x		
Zuverlässigkeit							x		

	Wirtschaftsingenieur				
	Bauer, Ulrich; Prieber, Karina; Swobodnik, Sigrid; Zunk, Bernhard (2018): Wirtschaftsingenieurwesen Berufsbildstudie 2018, TU Graz, Graz		Gesamt	Einkauf	Inno
Kompetenzen					
Akquisitionsstärke			0	0	0
Analytische Fähigkeiten	x		3	1	1
Anpassungsfähigkeit			2	1	1
Ausführungsbereitschaft			1	0	1
Beharrlichkeit	x		1	0	0
Belastbarkeit	x		3	1	1
Beratungsfähigkeit	x		5	2	2
Beurteilungsvermögen			1	0	1
Beziehungsmanagement			5	1	4
Delegieren			1	0	1
Dialogfähigkeit/Kundenorientierung			2	2	0
Disziplin			1	0	1
Eigenverantwortung			2	0	2
Einsatzbereitschaft			0	0	0
Entscheidungsfähigkeit	x		4	1	2
Ergebnisorientiertes Handeln			0	0	0
Experimentierfähigkeit			2	1	1
Fächerübergreifende Kenntnisse	x		6	3	2
Fachliche Anerkennung			1	1	0
Fachwissen			10	5	5
Fleiß			1	0	1
Folgebewusstsein			1	0	1
Ganzheitliches Denken			1	0	1
Gestaltungsfähigkeit			0	0	0
Gewissenhaftigkeit			1	0	1
Glaubwürdigkeit			1	0	1
Hilfsbereitschaft			0	0	0
Humor			0	0	0
Impulsgeben			0	0	0
Initiative			1	1	0
Innovationsfähigkeit			10	3	7
Integrationsfähigkeit			5	3	2
Kommunikationsfähigkeit	x		12	5	6
Konfliktlösungsfähigkeit	x		5	2	2
Konsequenz	x		4	1	2
Konzeptionsstärke			0	0	0
Kooperationsfähigkeit			3	1	2
Lehrfähigkeit			5	2	3
Lernfähigkeit			4	1	3
Loyalität			0	0	0
Marktkennnisse			5	3	2
Mitarbeiterförderung			2	1	1
Mobilität	x		6	0	5
Offenheit für Veränderungen			5	1	4
Optimismus			1	1	0
Organisationsfähigkeit			2	1	1
Pflichtbewusstsein			0	0	0
Planungsverhalten			5	3	2
Problemlösungsfähigkeit			6	3	3
Projektmanagement			6	2	4
Sachlichkeit			0	0	0
Schlagfertig			0	0	0
Schöpferische Fähigkeit			3	0	3
Selbstmanagement	x		6	1	4
Soziales Engagement			0	0	0
Sprachgewandtheit			2	1	1
Systematisch- methodisches Vorgehen	x		7	3	3
Tatkraft			1	1	0
Teamfähigkeit	x		7	4	2
Verständnisfähig			0	0	0
Werteorientierung			0	0	0
Wissensorientierung			1	0	1
Zielorientiertes Führen	x		5	1	3
Zuverlässigkeit			1	0	1