

Lutz Schwalbach



Konflikte aus Phrasen und Weisheiten im Einkauf

Ein Beitrag zum Verständnis des Einkaufs im Unternehmen



Inklusive schnellem Umsetzungsplan, 9 Tabellen und 41 Abbildungen



Veröffentlichungen

Lutz Schwalbach: Agiles Arbeiten im Einkauf, 2021.

Lutz Schwalbach: Grundlagen des Einkaufs, 2021.

Lutz Schwalbach: Künstliche Intelligenz im Einkauf, 2021.

Lutz Schwalbach: Scrum im Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: RPA, Software, App's und IT-Applikationen im Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: Schnittstellenmanagement des Einkaufs, 2020.

Lutz Schwalbach: Outsourcing der Einkaufsprozesse, 2020.

Lutz Schwalbach: Automatisierungen im operativen Einkauf, 2020.

Lutz Schwalbach: Optimierungen der Beschaffung, 2019.

Lutz Schwalbach: Einkauf 4.0 - Umsetzung der Digitalisierung, 2018.

Lutz Schwalbach: Datenpflege im Einkauf, 2018.

Lutz Schwalbach: Optimierung der Anzahl Lieferanten, 2018.

Lutz Schwalbach: Arbeitsteilung im Einkauf, 2017.

Lutz Schwalbach: Lean Management im Einkauf, 2017.

Lutz Schwalbach: Verbessern der Lieferzuverlässigkeit als Lean Six Sigma Projekt, 2015.

Lutz Schwalbach: Liefertreue und Lieferpünktlichkeit, 2015.

Lutz Schwalbach: Bestands- und Vorratssenkung, 2. Auflage, 2013.

Lutz Schwalbach: Auswahl, Auslistung und Eliminierung von Artikeln, 2013.

Lutz Schwalbach: Ein interkulturelles deutsch-indisches Projektteam, 2011.

Alle Werke verlegt im BoD Verlag, Norderstedt.

Dipl. Ing., Dipl. Wirtsch. Ing. (FH), MBA Lutz Schwalbach.

Erststudium: Allgemeiner Maschinenbau,
Produktionstechnik.

Berufsbegleitend Wirtschaftsingenieurwissenschaften und
Erwerb des Master of Business Administration. 25 Jahre
Berufserfahrung als Führungskraft in der Beschaffung und
dem Supply Chain Management.



Als Manager mit profit & loss Verantwortung deckt er ganzheitlich die materialwirtschaftlichen Belange eines Unternehmens von der Arbeitsvorbereitung, Disposition, Fertigungsplanung- und Steuerung, Produktionsleitung, strategischem und operativem Einkauf, Qualitätswesen bis zur Sortimentspflege ab.

Profunde Erfahrung im Lean Management, Six Sigma (black belt), Supply Chain Manager DLA, REFA, QMB, im interkulturellen Arbeiten und dem Projektmanagement.

- Meine Expertise - Einkauf, Beschaffung, Logistik.
- Meine Leidenschaft - Neues planen, Veränderung gestalten, Menschen bewegen, Gewinne realisieren.
- Mein Motto - Früher lag das Geld im Einkauf, heute liegt es im digitalisierten Prozess und Sie steuern den Prozess.

Aktuell arbeitet er als Einkaufsleiter für ein führendes Systemhaus der IT-Technologien, davor in national und international geprägten Unternehmen und Konzernen der Branchen Elektrotechnik, Baustoff, Handel, Maschinen & Anlagenbau und der Industrie. Wichtige Stationen seines beruflichen Wirkens waren der Dyckerhoff Konzern, Illinois Tool Works U.S. und Schuler Pressen AG.

Besuchen Sie mich auf URL <https://www.xing.com/profile/LutzSchwalbach/cv>.

Meine Arbeit und Ausführungen können niemals vollständig sein. Sie erfüllen aber den Anspruch, Hinweise und Hilfestellungen zum Arbeiten mit dem Einkauf aufzuzeigen.

Die folgenden Ausführungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der Autor schließt jede Haftung und Gewähr aus.

Haftungsausschluss:

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch übernimmt der Autor keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte, ebenso nicht für Druckfehler.

Die Benutzung dieser Arbeit und die Umsetzung der darin enthaltenen Darstellungen, Hinweise und Informationen erfolgt ausdrücklich auf eigenes Risiko. Der Autor kann für etwaige Unfälle und Schäden jeder Art, aus keinem Rechtsgrund, eine Haftung übernehmen. Haftungsansprüche gegen den Autor für Schäden materieller oder ideeller Art sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Für die Inhalte von den in diesem Buch abgedruckten Internetseiten sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich. Der Autor hat keinen Einfluss auf Gestaltung und Inhalte fremder Internetseiten. Zum Zeitpunkt der Verwendung waren keinerlei illegalen Inhalte auf den Webseiten vorhanden.

Die folgenden Ausführungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der Autor schließt jede Haftung und Gewähr aus.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

1.2 Beteiligte

1.3 Problem

1.4 Ziel

1.5 Vorteile

1.6 Abgrenzung

1.7 Vorgehensweise

2. Konfliktverständnis

2.1 Konfliktmuster

2.2 Kompetenz

2.3 Organisation

2.4 Untersuchung

2.5 Phrasen

3. Konflikte

3.1 Einkaufsarbeit

3.2 Einkaufsverhalten

3.3 Einkaufswertbeitrag

3.4 Einkaufseinbindung

3.5 Interne Abteilungen

3.6 Externe Lieferant

4. Lösungswege

4.1 Analysieren

4.2 Eliminieren

4.3 Definieren

4.3.1. Lösungen

4.3.2. Kooperation

4.3.3. Akzeptanz

4.3.4. Teamarbeit

4.3.5. Signale

4.4 Schneller Umsetzungsleitfaden

5. Zusammenfassung

6. Verzeichnisse

6.1 Literaturverzeichnis

6.2 Abbildungsverzeichnis

6.3 Tabellenverzeichnis

1. Einleitung

Die neuen Formen der digital unterstützten Kommunikation und Distanzregeln haben mit Covid-19 unser Miteinander in der Arbeitswelt entscheidend verändern. Als Menschen haben wir auch die Fähigkeit zu kommunizieren, mit Werkzeugen umzugehen und zu lernen. Zusätzlich verfügt der Mensch über die Fähigkeit, präzise zu beobachten und dieses Wissen generationsübergreifend weitergeben zu können (Siebenhaar, 2019, S. 52). Wir machen eigene Erfahrungen, Ausbildungen und Persönlichkeitstrainings, wir fühlen und denken uns als Mensch und Individuum. Wir haben Empfindungen und Emotionen.

1.1. Aufgabenstellung

Beziehungen unter Menschen weisen Berührungspunkte auf. Beziehungen in unserem Privatleben pflegen und kultivieren wir selbstverständlich. Wir laden einander ein, helfen uns gegenseitig, sprechen und hören einander zu. Beziehungen im Freundeskreis sind uns vertraut und allgegenwärtig. Wird dieses Miteinander durch soziale Distanzierung wie in der Corona-Krise¹ im Frühjahr 2020 unterbrochen, führt es zu Verstörungen und Einsamkeit sowie einem Empfinden der fehlenden oder gestörten Beziehungen. Der Mensch lebt und besteht im Dialog mit anderen. Er hat die einmalige Fähigkeit zu reden und gleichzeitig zuzuhören, er kann

antworten und dabei verletzende oder nicht verletzende Worte wählen. Treten wir in einen Dialog, besteht häufig auch die Bereitschaft zu einer Kooperation miteinander.

Übertragen wir unser privates Netzwerk auf Unternehmen, so finden wir geschäftliche Kontakt- und Konfliktpunkte. Unternehmen sind nach funktionalen Strukturen organisiert, was zwingend fachliche und menschliche Berührungspunkte über Standpunkte mit sich bringt. Die Aufbauorganisation stellt den Rahmen, die Ablauforganisation vollzieht die Leistungserstellung und bedingt die betrieblichen Kontaktpunkte.



Abbildung 1: Dialogfähigkeiten

Mit der funktionalen Struktur eines Unternehmens, welche umfänglich als Linienorganisation oder Matrixorganisation eingeführt ist, wird der Informationsaustausch unter den Beteiligten begründet. Damit lassen sich offensichtlich Kommunikationsstellen, resultierend aus einer

- Organisationsstruktur und
- fachlicher Spezialisierung, erkennen.

In der Gesamtheit folgt es dem Unternehmensauftrag, über die im Unternehmen angelegte funktionale Prozessstruktur. Die Erfüllung des jeweiligen Arbeitsauftrags, also der

anteiligen Teilaufgabe, wird isoliert erbracht. Die Mitarbeiter sind auf die korrekte und zeitnahe Erledigung der im Voraus stattfindenden Teilaufgaben oder Zuarbeit angewiesen. Die Vorarbeiten müssen zeitlich und sachlich koordiniert sein. Ebenso kommt es zu aktiver Beteiligung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Wissensgebieten und Erfahrungsbereichen.

Kontakt- oder Übergabepunkte, bestehen mindestens zwischen zwei Fachbereichen oder zwei Mitarbeitern (Kords, 2020, S. 51). Dies ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass aufgrund der Arbeitsteilung zwischen den Fachbereichen Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozessschritte bestehen. Der Konflikt besteht an der Nahtstelle, wo der Vorprozess aufhört und der nachfolgende aufnehmende Prozess noch nicht angefangen hat. Nachhaltige Lösungen würden bedingen, dass die Abteilungsgrenzen immer mehr verschwimmen oder verschwinden, das bereichsübergreifende Denken in das Unternehmen einzieht und gemeinsam an den Dialogstellen zu arbeiten beginnt.

Viele unternehmensinternen Probleme, welche heute durch funktionsübergreifendes Handeln oder übergeordnete Prozessverantwortliche eigentlich gelöst sein sollten. Die zunehmende Komplexität der industriellen Arbeitsteilung lässt sich durch den industriellen Wandel der Gesellschaft erklären, welcher erhöhte Informations- und Kooperationserfordernisse bedingt:

- Differenzierung und Spezialisierung
- Kostendruck und Wirtschaftlichkeit
- Informationsflut und ggf. Verwissenschaftlichung
- Automatisierung und Digitalisierung

Probleme entstehen häufig aus dem nicht existenten Verständnis untereinander, was in Abteilungsdenken

untereinander begründet ist (Raffee, 1989, S. 119). Mit der weiterhin

- fehlenden Integrationsfähigkeit,
- Unkenntnis der anderen Seiten (vor-/nachgelagerten Arbeitstätigkeiten) und
- Bestehenden Zugangsbeschränkungen sowie
- durch unterschiedliche Mentalitäten, Verständigungsschwierigkeiten und fachliche und räumliche Trennung wird das Problem vertieft.

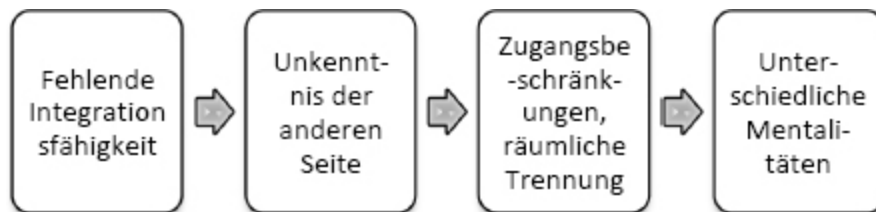


Abbildung 2: Fehlendes Verständnis

Ein Unternehmen sollte gesteuert und kontrolliert werden (Fromm, 1986, S. 11f). Ein Lösungsbeitrag wäre, die bestehenden internen Abhängigkeiten anzunehmen und zu verbessern durch ein

- Bewusstsein für betriebliche Koordinierung, Mitwirkungen und Unterstützungen zu fördern
- ein kooperatives System zu konzipieren,
- die Ordnungsgewohnheiten der industriellen Unternehmen anzupassen und
- verwandte Abteilungen und Bereiche informativ einzubinden.

Um gemeinsam an den Berührungspunkten zu kooperieren, bedarf es eines Vertrauensverhältnisses, welches aus der Offenheit und Ehrlichkeit der Beteiligten gewonnen wird.

Gleichfalls wird dieses Vertrauen durch Hilfsbereitschaft beiderseitig, an der Berührungsstelle der Zuständigkeitsbereiche/Abteilung (Mensch, Dialog) aufgebaut. Es wird eine Anzahl von Vorgängen geben, wo widerstrebende Belange der Abteilungen nicht kooperativ auf das gemeinsame Unternehmensziel orientiert sind oder wirken.



Abbildung 3: Verbaler Konflikt

1.2. Beteiligte

Mit der Analyse des Einkaufsprozesses als Prozess mit bestehender Arbeitsteilung werden Beteiligte, Partner und Arbeitsschritte (x_1 - x_n) aufgezeigt. Folglich sind unsere x 'e die Arbeitsschritte nebst Partner (betriebliche Beteiligte), welche auf den Einkaufsprozess im Unternehmenseinkauf Einfluss haben. Diese sind:

- Externe Partner: Lieferanten, Dienstleister, Informationsdienstleister/Wirtschaftsinformationen, Partnerunternehmen,
- Unternehmensführung: Geschäftsführung
- Interne betriebliche Abteilungen: Qualitätssicherung, Controlling, Forschung & Entwicklung, Vertrieb, Logistik, Lager, Wareneingang, Produktion, Montage, Auftragsplanung/-steuerung, Disposition,