

# Mehr als eine Vakanzüberbrückung: Mit Einkaufskompetenz auf Zeit Potenziale heben und Kosten sparen

Die Position des Einkaufsleiters unterliegt einer hohen Ergebnisverantwortung, sodass einer kompetenten Besetzung der Stelle eine enorme Bedeutung zukommt. Nicht immer lässt sich kurzfristig ein idealer Kandidat finden. Bei einem Mittelständler half zeitweilig ein Interim Manager aus und erreichte mehr, als nur die Vakanz zu überbrücken.

Text: [Andreas Lau](#)

Das mittelständische Unternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz suchte über mehrere Monate hinweg erfolglos einen qualifizierten Mitarbeiter für die vakante Position des Einkaufsleiters. Ein Bewerber musste nach kurzer Zeit gar wieder die Segel streichen. Er genügte den hohen Ansprüchen im Tagesgeschäft nicht.

Für das operative Einkaufsvolumen von rund 15 Millionen Euro wollte das Unternehmen eine fachlich versierte und erfahrene Führungspersonlichkeit gewinnen, der es gelingen sollte, bereits definierte Ergebnisverbesserungen zu erreichen. Der Mittelständler erwartete, dass der neue Einkaufsleiter zudem Struktur, Prozesse und Qualifikation im Einkauf und in den angrenzenden Bereichen analysierte und verbesserte.

Nach vergeblicher Suche eines Festangestellten wandte sich die Geschäftsführung an HANSE Interim und engagierte innerhalb weniger Tage einen „Einkaufsleiter auf Zeit“. Für einen Zeitraum von zehn Monaten setzte das Unternehmen den Interim Manager je nach Bedarf zwischen zwei und vier Tagen pro Woche vor Ort ein. Das Projekt verlief in fünf Phasen.

## 1. Phase: Einarbeitung und reibungsloser Start

Der Interim Manager lernte die Abteilung zunächst durch volloperative

Mitarbeit im Tagesgeschäft kennen. Er entlastete die Mitarbeiter mit seiner Erfahrung vom ersten Tag an und erreichte so ihre Akzeptanz. Krankheitsbedingte Rückstände bei Rechnungsprüfungen, Ablage und der Bearbeitung auftragsbezogener Bedarfe beseitigte das Team mit der Verstärkung innerhalb kurzer Zeit. Das tagesaktuelle Bearbeiten der Rechnungen ermöglichte dem Einkauf wieder, Skontofristen zu nutzen.

Frühzeitig unterstützte der Interim Manager operativ die Verhandlungen wesentlicher Vergabewerte und übernahm sie teilweise auch vollständig. Dabei vermittelte er den Mitarbeitern noch nicht eingesetzte Verhandlungstechniken.

Die reell erzielten Verhandlungserfolge zeigten mögliche Preisreduzierungen auf, die deutlich über dem bis dato üblichen „Projektrabatt“ von drei bis fünf Prozent lagen. Die Verantwortlichen beschlossen, bei Werten über 20 TEUR zukünftig systematisch mehrere Verhandlungsrunden anzusetzen.

## 2. Phase: Identifizieren und heben brachliegender Einkaufspotenziale

Eine Analyse der Kreditorenumsätze verdeutlichte die verantworteten Beschaffungsvolumina auch außerhalb des Einkaufs. Zusammen mit der Geschäftsführung erarbeiteten die Verantwortlichen priorisierte Bereiche, die der Interim Manager vertieft auf Potenziale hin untersuchen und beim Umsetzen von

Einsparungen unterstützen sollte. Insbesondere im Bereich der nicht-produktbezogenen Sachkosten waren in der Vergangenheit Verträge mit erheblichen Beträgen aus verschiedenen Gründen nicht in der nötigen Intensität verhandelt worden. So erzielte das Unternehmen mit Hilfe des Interim Einkaufsleiters in den Bereichen Hilfs- und Betriebsstoffe, Zeitarbeitsdienstleister und anderen Kostenblöcken überraschend hohe Konditionsverbesserungen.

Eine Analyse der nicht im SAP-Einkaufsmodul erfassten Eingangsrechnungen legte auch die Werte und Bedarfe offen, die sich außerhalb des Einkaufssystems abspielten. Die betreffenden Abteilungen, die in der Vergangenheit große Freiräume genutzt hatten, band der Interim Manager nun in den regulären Einkaufsprozess mit ein, was weitere deutliche Einsparungen einbrachte.

Zusätzlich identifizierte das Einkaufsteam A-Lieferanten und A-Artikel und verhandelte sie zum Teil neu. Eingefahrene Lieferantenbeziehungen stellten sie in Frage und verglichen deren Konditionen mit denen der Konkurrenz.

## 3. Phase: Verbessern der Beschaffungsstrukturen und -prozesse innerhalb der Einkaufsabteilung

Interne Kurzschulungen vermittelten den Mitarbeitern moderne Einkaufstechniken und -ansätze und weckten das Interesse an weiteren Fort-

bildungen. Das Verhandeln aller zusätzlichen Konditionen neben Preis und Lieferzeit – wie Gewährleistungen, unentgeltliche Leistungen, ausgefeilte Formulierungen der Zahlungsbedingungen sowie Lieferbedingungen – übte der Interim Manager verstärkt mit den Einkäufern und forderte dieses im Tagesgeschäft anschließend ein.

Um den Einkaufsprozess besser zu regeln und die Verhandlungsbasis des Einkaufs zu stärken führte der Mittelständler eine Verfahrensanweisung mit verschiedenen Eckpunkten ein:

- Klassifikation der Unterschriftenregelungen
- Vorliegen von drei vergleichbaren Angeboten ab einem Einkaufswert über 10 TEUR
- Nutzen eines Angebotsvergleichsformulars
- Zuständigkeit der Terminverantwortung
- Bestimmen von Einkaufsverantwortlichen und deren Einkaufskompetenz (auch außerhalb der Einkaufsabteilung)

In der Vergangenheit war die Verhandlungsposition des Einkaufs oft geschwächt durch Pauschalaussagen aus den Fachabteilungen wie:

- „Eiliger Bedarf.“,
- „Nur ein Angebot vom Vertrieb/der Technik vorhanden.“ oder
- „Dies ist der einzige Anbieter, der das so liefern kann.“.

Unter Führung des Interim Managers erarbeitete der Einkauf gemeinsam mit den Fachabteilungen eine Verhandlungsposition mit anderen, technisch vergleichbaren Angeboten und erzielte so mehrere Verhandlungserfolge in fünfstelliger Höhe.

#### 4. Phase: Verbessern der Beschaffungsstrukturen und –prozesse ausserhalb der Einkaufsabteilung

Der Einkaufsleiter auf Zeit arbeitete sich kontinuierlich weiter ein und wurde immer stärker in den gesamten Auftragsprozess eingebunden. Zum Beispiel setzte er ein Claim Management auf und vermittelte den involvierten Mitarbeitern dessen Nutzen. Das Einführen regelmäßiger Gespräche zum Status der Aufträge zeigte die

Anforderungen technischer, preislicher und terminlicher Art frühzeitig für alle Beteiligten transparent auf. Bei den Mitarbeitern im Einkauf etablierte sich der Dienstleistungsgedanke zur Unterstützung des Projektgeschäfts. Durch seine Erfahrungen und sein Verständnis von Gesamtprozesszusammenhängen erfasste und löste der Interim Manager mit den betroffenen Abteilungen die bei der Umstellung auf SAP verzögert aufgetretenen und noch ungelösten Probleme zügig.

#### 5. Phase: Start strategischer Einkaufsmethoden

Um die dauerhafte Besetzung der Position des Einkaufsleiters vorzubereiten und weitere Einsparungen zu erzielen, analysierte der Interim Manager in einem nächsten Schritt wichtige Materialgruppen. Durch Bündeln, Standardisieren und Optimieren der Lieferantenkontakte erarbeitete er strategische Vorgaben.

Design-to-cost stellte Spezifikationen und Vorgaben in Frage und passte diese den Kundenanforderungen an. Zusätzliche Qualitätssicherungsvereinbarungen erhöhten die rechtliche Bindung von Kernlieferanten. Der Aufbau einer Lieferantendatenbank diente dazu, die Lieferantendatenbank für alle betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich der Treffsicherheit bei Anfragen (Wer liefert was? Was liefert er schlecht oder gar nicht?) und zum Unterstützen strategischer Prozesse zu dokumentieren.

#### Ergebnis:

Nach dem Besetzen der vakanten Stelle mit einem festangestellten Einkaufsleiter zogen das Unternehmen und der Interim Manager Bilanz – mit beachtlichem Ergebnis: Die Erfüllung der operativen Aufgaben war sichergestellt und die Abteilungsinteressen und -bedürfnisse stärker umgesetzt. Zusätzlich übertraf die Einkaufsabteilung die vorher festgelegten Einsparziele durch Coaching der Mitarbeiter und mit Hilfe aktiver Verhandlungsintervention sogar noch.

Insgesamt konnte der Mittelständler während dieses zehnmonatigen Interim Manager-Einsatzes Einsparungen in Höhe von 190 TEUR (einmalig), 150

TEUR (dauerhaft p. a.) sowie Liquiditätsverbesserungen in Höhe von 100 TEUR realisieren. Die nicht realisierten Plankosten der unbesetzten Stelle von rund 50 TEUR sind dem noch hinzuzurechnen. Dem gegenüber stand ein Aufwand für den Interim Manager von rund 150 TEUR.

#### Fazit

Für das mittelständische Unternehmen stellte der Interim Manager im Einkauf eine gezielte Investition in Einkaufskompetenz nicht nur auf Zeit dar. Der Verlauf war optimal: Der Einsatz des Interim Einkaufsleiters erzielte vom ersten Tag an einen deutlich positiven ROI, der sich auch nach dessen Einsatz weiter fortsetzt.

**Andreas Lau** ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

#### HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A  
20095 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

- 📧 [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)
- 🌐 [www.hanse-interimmanagement.de](http://www.hanse-interimmanagement.de)

**HANSE Interim**  
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT