

## KOMMUNIKATIONSVERHALTEN UND ERFOLGREICHES LIEFERANTENMANAGEMENT

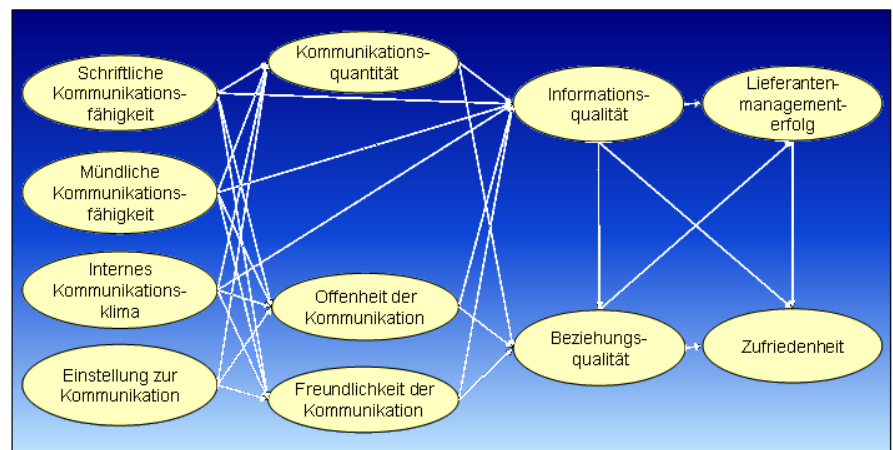
### In dieser Ausgabe:

Kommunikationsverhalten und erfolgreiches Lieferantenmanagement	1
Deutschland's beste Arbeitgeber 2004	3
EinkaufsmanagerIndex.de: Januar 2004	3
Recht & Risiko Risikomanagement aus juristischer Sicht	4
Impressum	5

### Liebe LeserInnen und Leser,

diese Ausgabe beleuchtet das Kommunikationsverhalten von Beschaffungsmanagern näher und welche Folgen sich daraus für das Lieferantenmanagement ergeben. Des Weiteren stellen wir Deutschland's beste Arbeitgeber vor und untersuchen die juristische Seite des Risikomanagement in Grundzügen. Und natürlich präsentieren wir Ihnen den aktuellen EinkaufsmanagerIndex auch in dieser Ausgabe.

Ihr *Armin Pulic*



Neben den Mitarbeitern im Marketing benötigen vor allem Beschaffungsmanager einen großen Teil ihrer Arbeitszeit für die externe Kommunikation. Aktuelle Managementkonzeptionen, wie das Supply Chain Management, das Netzwerkmanagement oder das Beziehungsmanagement, beanspruchen ein hohes Maß an unternehmensexterner Kommunikation. Im Rahmen einer eigenen Untersuchung zur Internet-Nutzung im Einkauf konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Beschaffungsmanager einen großen Teil ihrer Arbeitszeit für die Kommunikation mit ihren Lieferanten aufwenden. Der Mittelwert lag in

Deutschland, USA und Ungarn jeweils bei etwa 30 % der Arbeitszeit. Es verwundert deshalb nicht, dass ein angemessenes Kommunikationsverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern der Beschaffung als wesentliche Bedingung für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement eingestuft wird. Aussagen zur interpersonellen Kommunikation in der Beschaffung gibt es jedoch kaum. Die Wirkungen der interpersonellen Kommunikation im Beschaffungsmanagement und speziell der Zusammenhang von Kommunikationsverhalten und Management-erfolg sind weitgehend unerforscht.

Das fehlende theoretische

Wissen ist besonders schmerzlich, da die Fragen nach dem Zusammenhang von Kommunikation und Erfolg sowie nach den Einflussgrößen des Kommunikationsverhaltens erhebliche praktische Relevanz besitzen. Jeder Einkäufer möchte wissen, wie er am besten mit den Beschäftigten seiner Lieferanten kommuniziert, um erfolgreich zu sein. Ebenso wird sich jedes Unternehmen dafür interessieren, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen und welche Fähigkeiten bei zukünftigen Beschaffungsmitarbeitern zu fordern sind. Kann ein positiver Einfluss des Kommunikationsverhaltens auf

(Fortsetzung auf Seite 2)

den Erfolg von Beschaffungsmanagern aufgezeigt werden, dann wird künftig der menschlichen Kommunikation und den Kommunikationsfähigkeiten von Beschaffungsmanagern größere Beachtung geschenkt werden müssen. Diese neuen Anforderungen haben Einfluss sowohl auf innerbetriebliche Qualifikationsmaßnahmen für Beschaffungsmitarbeiter als auch auf das Weiterbildungsangebot von Verbänden und privaten Weiterbildungsinstitutionen.

Ziel des Forschungsvorhabens war es, ein Modell aufzustellen und empirisch zu überprüfen, welches den Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten von Beschaffungsmanagern, der Qualität der Kommunikation, dem Erfolg dieser Beschaffungsmanager und den potentiellen Einflussgrößen ihres Kommunikationsverhaltens abbildet. Das Kommunikationsverhalten wurde in die Dimensionen Quantität, Offenheit und Freundlichkeit zerlegt. Zur Modellierung der Kommunikationsqualität lässt sich die Informationsqualität und die Beziehungsqualität unterscheiden. Der Erfolg wurde als Lieferantenmanagererfolg durch das Leistungsvermögen der Lieferanten, für die ein Beschaffungsmanager verantwortlich ist, opera-

tionalisiert. Zusätzlich wurde die Zufriedenheit des Beschaffungsmanagers mit seinen Lieferanten einbezogen. In der Literatur finden sich zahlreiche potentielle Einflussgrößen des Kommunikationsverhaltens von Managern. In das Modell wurden die mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeit der Beschaffungsmanager, deren Einstellungen zur Kommunikation und das interne Kommunikationsklima aufgenommen. Die Abbildung auf Seite 1 zeigt graphisch das Strukturmodell auf.

Die **Ergebnisse** der Untersuchung zeigen sehr deutlich die positiven Wirkungen der Kommunikation von Beschaffungsmanagern mit Mitarbeitern und Führungskräften ihrer Lieferanten auf. Die Beziehungsqualität und die Informationsqualität werden durch das Kommunikationsverhalten positiv beeinflusst und üben deutliche Effekte auf den Lieferantenmanagererfolg aus. Der Erfolg sowie die Zufriedenheit der Beschaffungsmanager mit ihren Lieferanten werden durch ein intensives und extensives, freundliches sowie offenes Kommunikationsverhalten indirekt verbessert. Von wesentlicher Bedeutung ist dabei die Erhöhung der Beziehungsqualität durch eine hohe Kommunikationsquantität, ein freundli-

ches Verhalten und einen offenen Informationsaustausch. Zusätzlich besteht ein deutlicher indirekter Effekt der Informationsqualität, da diese auch die Beziehungsqualität fördert. Als Bestimmungsgründe des Kommunikationsverhaltens wurden die mündliche Kommunikationsfähigkeit, die Einstellungen eines Beschaffungsmanagers zur Kommunikation mit Lieferanten sowie das interne Kommunikationsklima ermittelt.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich vor allem **Folgerungen** für das Lieferantenmanagement und das Personalmanagement im Einkauf ableiten. Beschaffungsmanager sollten im Lieferantenmanagement ein offenes, freundliches und intensives Kommunikationsverhalten anstreben. Der größte Effekt geht dabei von der Kommunikationsquantität aus. Betrachtet man die Messung der Kommunikationsquantität im Modell, dann wird deutlich, dass neben einer großen Kommunikationsintensität auch die Kommunikationsextensivität von Bedeutung ist. Einkäufer sollten deshalb nicht nur häufig kommunizieren, sondern auch möglichst viele Personen in den Lieferunternehmen kennen und regelmäßig mit diesen Kontakt aufnehmen. Eine Wirkung geht auch von der Freundlichkeit aus. Freundliche

(Fortsetzung auf Seite 3)

## **„Beschaffungsmanager sollten im Lieferantenmanagement ein offenes freundliches und intensives Kommunikationsverhalten anstreben“**

### **Modellentwurf der Studie**

Beim Modellentwurf wurde zwischen dem Strukturgleichungsmodell und dem Messmodell getrennt. Das Strukturmodell bildet die Hypothesenstruktur zwischen den Konstrukten ab. Die Konstrukte werden mit Hilfe mehrerer Indikatoren indirekt gemessen, deren Ausprägung auf dem Weg von Befragungen bestimmt wird. Der Fragebogen enthielt dazu jeweils eine Aussage über die 66 einzelnen Indikatoren. Der Grad der Zustimmung der Befragten wurde mit einer 5-Punkte-Skala gemessen. Insgesamt konnte der Fragebogen mit Unterstützung des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) an 3.300 Personen versendet werden. Nach dem Ausschluss unvollständiger Rückläufe standen 617 vollständige Fragebogen für die Auswertung zur Verfügung.

Beschaffungsmanager sind erfolgreicher. Sie haben bessere Lieferanten hinsichtlich Logistik, Innovation und Qualität und ihre Lieferanten zeigen hohe Erfolgspotentiale. Deshalb sollten bei Verhandlungen stets die Grundregeln einer höflichen Gesprächsführung eingehalten werden. Hierzu gehören das Zuhören, das Ernstnehmen des Gesprächspartners und die sachliche Argumentation, die frei von persönlichen Angriffen bleibt.

Konsequenzen lassen sich auch für das Personalmanagement aufzeigen. Bereits bei der Personalauswahl sollte auf die mündlichen Kommu-

nikationsfähigkeiten und die Einstellungen von Einkäufern und Einkaufsführungskräften geachtet werden. Beide Größen üben über das Verhalten und die Kommunikationsqualität deutliche Effekte auf den Erfolg des Lieferantenmanagements aus. Die mündlichen Kommunikationsfähigkeiten können auch nachträglich durch ein entsprechendes Training zur Verbesserung der verbalen Ausdrucksfähigkeit und der Überzeugungsfähigkeit gefördert werden. Für die Personalführung ergibt sich vor allem die Konsequenz, dass Kommunikationsaktivitäten von den jeweiligen Vorge-

setzten nicht als Verschwendung und ineffizientes Verhalten be- und verurteilt werden dürfen. Selbstverständlich muss auch bei der Kommunikation mit Lieferanten ein effizienter Informationsaustausch angestrebt werden. Dabei sind jedoch die aufgezeigten Wirkungen auf den Erfolg, vor allem die nur mittelfristig wirkenden indirekten Effekte über die Steigerung der Beziehungsqualität, zu berücksichtigen und nicht nur die Kosten der Kommunikation.

**von Prof. Dr. Rudolf Large**  
Hochschule für Technik und  
Wirtschaft des Saarlandes /  
Träger des BME-  
Wissenschaftspreis 2003  
[www.htw-saarland.de](http://www.htw-saarland.de)

## DEUTSCHLAND'S BESTE ARBEITGEBER 2004

Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gelingt es vielen Unternehmen ihren Mitarbeitern attraktive und zufrieden stellende Arbeitsplätze zu bieten! Geheimnis des Erfolgs sind insbesondere die gelebte Vertrauenskultur, das Selbstbewusstsein und die Teamorientierung im Unternehmen. Dies zeigen die aktuellen Ergebnisse des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“, der von dem Forschungs- und Beratungsunternehmen psychonomics AG und dem Wirtschaftsmagazin CAPITAL bereits zum zweiten Mal durchgeführt wurde.

MICROSOFT Deutschland konnte sich wie im Vorjahr als Gesamtsieger des Wettbewerbs durchsetzen und darf sich „Deutschlands Bester Arbeitgeber 2004“ nennen. Die Plätze 2 bis 5 des Top 50-Arbeitgeber-rankings gehen an den IT-Berater SKYTEC, den Getränkehersteller DIAGEO Deutschland, das Pharmaunternehmen HEXAL und den Mess- und Automationstechniker ENDRESS+HAUSER WETZER.

Die Wettbewerbssieger ihrer Größenklassen:

- Unternehmen über 5.000 Mitarbeiter: BOEHRINGER INGEL-

HEIM • Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter: MICROSOFT Deutschland • Unternehmen bis 500 Mitarbeiter: SKYTEC

Unter den Top-50 finden sich u. a. Kraft Foods, Brose, H & M, Hugo Boss, Ford, LEONI, 3M...

Bewertet wurden die Unternehmen und ihr Management auf Basis von Mitarbeiter-Befragungen u. a. zu den Aspekten Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung. Insgesamt nahmen 107 große und mittelständische Unternehmen mit rund 170.000 Mitarbeitern am Wettbewerb teil. (ap,bf)



Die ausführliche Studie ist unter dem Titel „Interpersonelle Kommunikation und erfolgreiches Lieferantenmanagement“ erschienen.  
ISBN: 3-8244-9120-6  
Dt. Univ. Verlag; 49,90 €

## EINKAUFS MANAGER INDEX JANUAR 2004

### Deutschland:

BME/Reuters  
Einkaufsmanager-Index  
**53,0**  
(saisonbereinigt)

### Österreich:

BA-CA  
EinkaufsmanagerIndex  
**55,1**

### USA:

ISM Purchasing  
Manager's Index  
**63,6**

Ausführlichere Informationen finden Sie im Internet unter [www.EinkaufsmanagerIndex.de](http://www.EinkaufsmanagerIndex.de)

## RECHT &amp; RISIKO

## RISIKOMANAGEMENT AUS JURISTISCHER SICHT

**D**er Vorstand einer AG hat „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ (vgl. § 91 Abs. 2 AktG, Art. 1 Nr. 9 KonTraG).

Hieraus ergibt sich die Verpflichtung für die Unternehmensleitung, ein Risikomanagementsystem für das Unternehmen einzuführen und kontinuierlich durchzuführen. Dieses Erfordernis gilt entsprechend auch für andere Kapitalgesellschaften, also vor allem die GmbH. Ein solches System kann sich nicht auf die Unternehmensführung beschränken, auch die Mitarbeiter müssen hieran teilnehmen.

Der Einkauf ist in diesem Zusammenhang ein besonders verwundbarer Teil des Unternehmens, da dessen Funktionsfähigkeit vom stetigen Zufluss der Arbeitsmaterialien abhängt und die meisten Gefahrenquellen hierfür außerhalb des eigenen Unternehmens liegen; wobei es nicht die Aufgabe des „Risk Management Systems“ ist, alle Risiken auszuschließen, da dies gar nicht machbar ist. Die Risiken sollen aber erkannt und analysiert

werden.

Aus juristischer Sicht gibt es wenige Punkte, bei denen der Einkäufer zur Sicherung seines Unternehmens, und auch zur eigenen Absicherung im Unternehmen beitragen kann, da es sich beim Risikomanagement zum größten Teil nicht um rechtliche Fragen handelt, sondern darum, die Lieferanten und den Markt zu beobachten, Risiken zu erkennen und zu bewerten.

Beim Bestehen eines Risikomanagementsystems haben die Mitarbeiter, damit auch die Einkäufer, die dort niedergelegten Prozeduren zu befolgen. Wie dies im einzelnen zu erfolgen hat, hängt von dem jeweiligen Überwachungssystem ab.

Auch sofern das Überwachungssystem dies nicht ausdrücklich fordert, sollten die Einkäufer entsprechende Beobachtungen über die Lieferanten, z. B. negative Veränderungen im Auftritt des Unternehmens etc. aber auch Informationen aus anderen Quellen, mit einer Einschätzung der Quelle, an die zuständigen Personen im Unternehmen berichten, um diese in die Lage zu versetzen Gefahren frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig zu reagieren. Nicht unterschätzen sollten Einkäufer auch das

eigene Gefühl für den Lieferanten, welches durch die Erfahrung zu einer Einschätzung führt.

Zur Absicherung hinsichtlich der Bonität des Lieferanten sollte auch eine vorherige Überprüfung des Vertragspartners, z. B. durch Wirtschaftsauskünfte und nachprüfbar Referenzen, erfolgen. Dies sollte auch in der laufenden Vertragsbeziehung ab und an erfolgen, um keine bösen Überraschungen zu erleben.

Weiter sollte auch auf dem Beschaffungsmarkt kontinuierlich beobachtet werden: z. B. welche anderen Anbieter zur Verfügung stehen, um die benötigten Waren und Dienstleistungen einzukaufen, sollte der bisherige Hauptlieferant ausfallen. Auch über die hier bestehenden Möglichkeiten sollte die Geschäftsleitung informiert werden.

So muss auch im Auge behalten werden, welche politische Lage oder Sicherheitslage in der jeweiligen Region des Lieferanten herrscht, damit der Gefahr vorgebeugt wird, damit nicht bei einem Generalstreik, Embargo oder Krieg in der Region des Lieferanten das Abnehmerunternehmen mangels Lieferungen zusammenbricht. Wie das Verhältnis von

(Fortsetzung auf Seite 5)

**„Nicht unterschätzen sollten Einkäufer auch das eigene Gefühl für den Lieferanten...“**

**PRAXIS-TIPP:** Auch kann es sich bei der Vergabe von Aufträgen lohnen, sich mit den geologischen und klimatischen Bedingungen des Lieferanten auseinanderzusetzen. Eine Fabrik, die durch Erdbeben zerstört wurde, oder bei der regelmäßig auf Grund von Stürmen der Strom ausfällt, ist nicht der beste Lieferant für Material, von dem das eigene Unternehmen abhängt.

Euro zu US-Dollar wieder dramatisch zeigt, müssen auch die Gefahren durch Währungsschwankungen im Risikomanagement berücksichtigt werden.

Beinhaltet die Vergabe von Aufträgen an Lieferanten, dass diese Entwicklungsarbeiten für den Auftraggeber vornehmen, so muss darauf geachtet werden, dass der Auftraggeber auch Rechte an den Entwicklungen eingeräumt erhält, damit diese Waren beim Wegfall des entwickelnden Lieferanten anderweitig beschafft werden können. Die beste Lösung ist natürlich, die Übertragung sämtlicher Rechte auf den Auftraggeber, der den Lieferanten für die Entwicklung bezahlt. Bei Softwareentwicklungsverträgen ist es in der Praxis üblich, für den Fall der Insolvenz den Zugriff auf den Quellcode zu sichern; z. B. durch notarielle Hinterlegung.

Beim größten Risiko für den Einkäufer, dem Ausfall des Lieferanten durch Insolvenz, ergeben sich vor allem die folgenden Problemstellungen:

### 1. Wegfall des Lieferan-

### ten, Wegfall des Service/Gewährleistung für gekaufte Produkte.

Hier kann vertraglich nicht viel geregelt werden, da der Lieferant meist nicht mehr lange bestehen wird und auch für eventuelle Schadensersatzansprüche keine Gelder mehr verfügbar sein werden.

Grundsätzlich ergibt sich aus dem Vertrag ein Lieferanspruch und bei Nichtlieferung ein Schadensersatzanspruch; im Insolvenzfall kann der Insolvenzverwalter aber bei Verträgen die noch von keiner Seite ganz erfüllt sind wählen, ob sie erfüllt werden sollen oder nicht. Trifft er keine Wahl, entfallen die vertraglichen Ansprüche nach Ansicht der Rechtsprechung. Wählt der Insolvenzverwalter die Erfüllung, so muss auch er den Vertrag voll erfüllen. In den anderen Fällen, kann der Einkauf seine Forderung auf Grund der Nichterfüllung nur als Insolvenzgläubiger geltend machen.

### 2. Verlust als Vorkasse geleisteter Zahlungen

Im Hinblick auf die Vorkasse sollte, sofern die-

se nicht vermieden werden kann, die Einräumung von Sicherheiten für die Zahlungen in den Vertrag aufgenommen werden. Damit ist zumindest die Vorkasse gesichert.

### 3. Zahlung nach Insolvenzeröffnung

Ab Insolvenzeröffnung sind Zahlungen und andere Leistungen an die Insolvenzmasse zu leisten, nicht mehr an das insolvente Unternehmen. Zahlungen an dieses sind nicht befreiend. Ausnahmsweise tritt nach § 82 InsO doch Befreiung ein, wenn dem Zahlenden die Eröffnung des Insolvenzverfahrens nicht bekannt war.

Um eine doppelte Bezahlung der Lieferung zu vermeiden, sollte jedoch beim Insolvenzverwalter nachgefragt werden, wohin die Zahlung erfolgen soll. Damit ist man auf jeden Fall auf der sicheren Seite. (ap)

von den Rechtsanwälten  
**Norbert Keppel**  
und  
**Frank Dalitzsch**  
D & P Dehnen GmbH  
Rechtsanwalts-gesellschaft  
www.dpccompany.de

**PRAXIS - TIPP:**  
Auf eine weitere Schutzmöglichkeit für das Unternehmen soll noch hingewiesen werden, auch wenn diese die Verkaufsseite betrifft. In den eigenen Verkaufs-AGB besteht die Möglichkeit die eigenen Lieferverpflichtungen unter den Vorbehalt der Selbstbelieferung zu stellen und so im Fall von Lieferschwierigkeiten eigener Lieferanten abgesichert zu sein.

**PRAXIS - TIPP:**  
Prüfen Sie im Falle der Insolvenz ob der Vertragspartner über das übliche Maß hinaus Zusagen gemacht hat. Fall dies der Fall ist, sollten Sie diese Zusagen juristisch überprüfen lassen, weil im Einzelfall eine persönliche Haftung der Person (i. d. R. Geschäftsführer) in Frage kommen kann.

## IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter [www.procurementletter.de](http://www.procurementletter.de)

© Copyright 2004  
procurementletter

ISSN:  
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:  
Armin Pulic (ap)

(Freie) Autoren / Redakteure:  
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:  
procurementletter  
Postfach 260, D-91292 Forchheim  
redaktion@procurementletter.de

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

procurementletter  
**Archiv**

Alle Ausgaben unter  
[www.procurementletter.de/archiv](http://www.procurementletter.de/archiv)