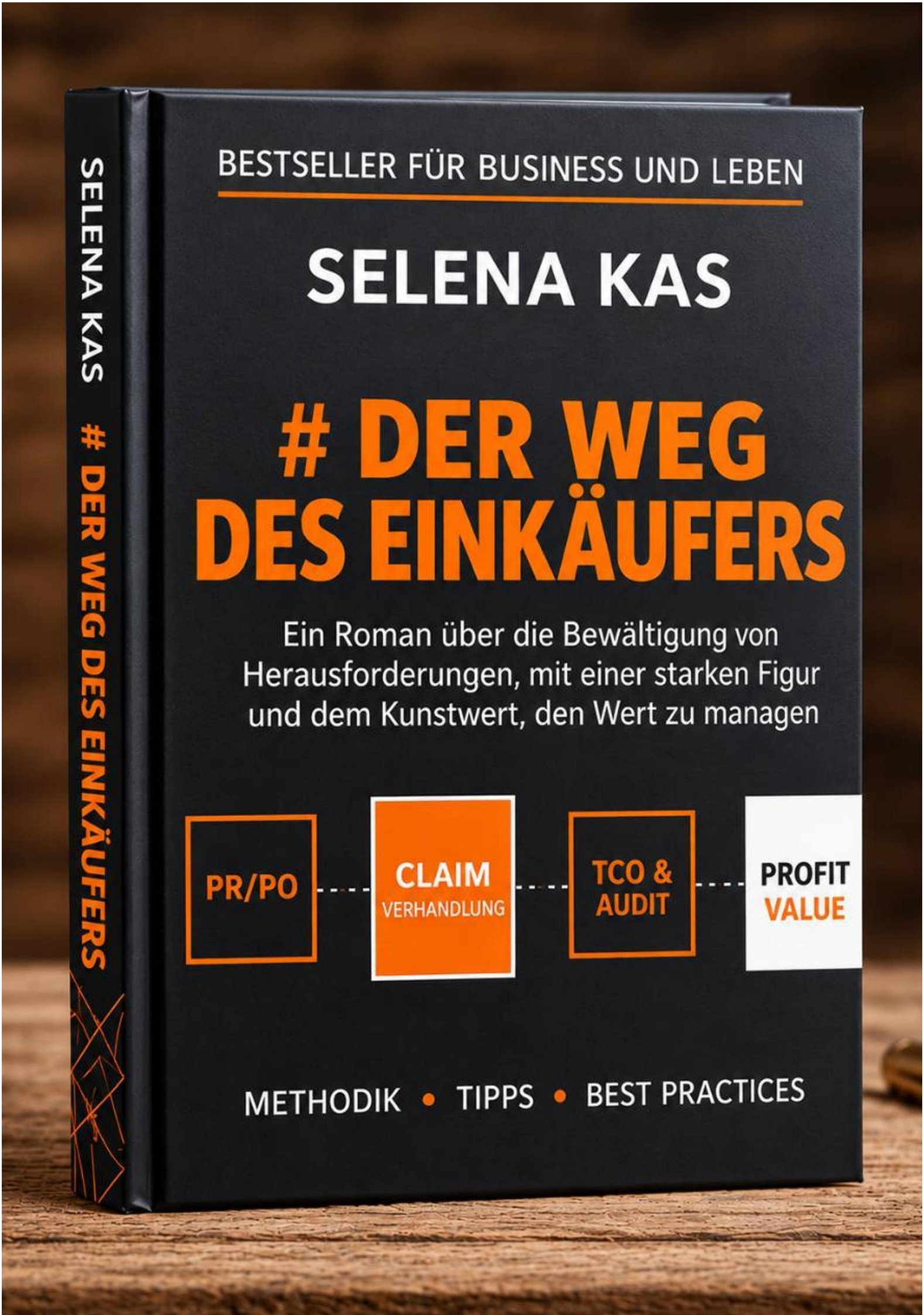
BESTSELLER FÜR BUSINESS UND LEBEN
SELENA KAS
DER WEG DES EINKÄUFERS
Ein Roman über die Bewältigung von Herausforderungen, mit einer starken Figur und dem Kunstwert, den Wert zu managen
PR/PO
CLAIM VERHANDLUNG
TCO & AUDIT
PROFIT VALUE
METHODIK • TIPPS • BEST PRACTICES
SELENA KAS
DER WEG DES EINKÄUFERS

Селена КАС

DER WEG DES EINKÄUFERS

«Автор»
2026

КАС С.

DER WEG DES EINKÄUFERS / С. КАС — «Автор», 2026

In der Geschäftswelt ist es üblich, diejenigen zu bewundern, die im Rampenlicht stehen. Die Lorbeeren der Sieger fallen traditionell charismatischen Vertriebsdirektoren zu, die Millionenverträge abschließen, kreativen Marketern, deren Werbekampagnen den Markt sprengen, und mutigen Gründern, die neue Produkte auf der Bühne präsentieren. Ihre Siege sind greifbar, ihre Zahlen leuchten auf den Bildschirmen der Quartalsberichte, ihnen wird auf Firmenversammlungen applaudiert. Doch nur wenige denken darüber nach, worauf diese glänzende Schauseite ruht. Was geschieht hinter den Kulissen, wenn das Produktionsband punkt acht Uhr morgens anlaufen soll?

© КАС С., 2026
© Автор, 2026

Содержание

DER WEG DES EINKÄUFERS 6
Inhalt 7
EINLEITUNG. Die unsichtbare Front des Geschäfts 8
KAPITEL 1. Feuertaufe: Hallengeruch, alte Garde und „Kauderwelsch“ 10
1.1. Neues Diplom und alte Maschinen: Eintritt in „Wektor-Prom“ 10
1.2. Büro Nr. 14: Bekanntschaft mit den „Alteingesessenen“ 11
1.3. Die erste Bedarfsanforderung: Schock vor dem „Kauderwelsch“ der Produktion 12
1.4. Überwindung der Starre: Der erste Schritt in die Halle 13
1.5. Kaltakquise, Fallen der Zwischenhändler und die Erkenntnis: „Ich brauche einen Mentor“ 14
1.6. Erste Ergebnisse und Blick in die Zukunft: Geburt des digitalen Weggefährten „Gem“ 15
KAPITEL 2. Anatomie von P2P: Erste Terminverzögerung, nächtliche Anrufe und der Kampf um Zahlungen 16
2.1. Morgenregister und das Labyrinth von Purchase-to-Pay 16
2.2. Alarmruf: Wenn die kritische Lead Time platzt 17
2.3. Erste Lektionen von Gem: Suche nach alternativen Schultern 18
2.4. Kampf um die Zahlung: Konfrontation mit der Buchhaltung 19
2.5. Abendlicher Dialog: Der erste Schritt von Pjotr Sergejewitsch zum Mentoring 20
2.6. Insel der Balance: Telegram-Kanal „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitswachstum“ 21
KAPITEL 3. Duell am Tisch: Manipulationen eines Monopolisten, Digitalisierung von Positionen und das scharfe Debüt von Gem 22
3.1. Ultimatum von „SewerStal-Trade“ 22
3.2. Nächtliche Analytik: Wie Gem die Selbstkosten des Lieferanten offenlegte 23
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Селена КАС
DER WEG DES EINKÄUFERS

Business-Roman • Praxisbuch

DER WEG DES EINKÄUFERS

Ein Trainingsroman über die unsichtbare Front, stählernen Charakter und die Kunst der Wertsteuerung

Selena KAS

Praktischer Leitfaden und Transformationsroman • Vollständige Ausgabe

Die Ausgabe ist bestimmt für Führungskräfte, Einkaufsspezialisten, Unternehmer und alle, die nach systemischem Wachstum und persönlicher Effektivität streben.

© Selena KAS, 2026. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne Genehmigung der Autorin reproduziert werden.

Inhalt

EINLEITUNG. Die unsichtbare Front des Geschäfts

KAPITEL 1. Feuertaufe: Hallengeruch, alte Garde und „Kauderwelsch“

KAPITEL 2. Anatomie von P2P: Erste Terminverzögerung, nächtliche Anrufe und der Kampf um Zahlungen

KAPITEL 3. Duell am Tisch: Manipulationen eines Monopolisten, Digitalisierung von Positionen und das scharfe Debüt von Gem

KAPITEL 4. Internationaler Horizont: Die Kraljic-Matrix, Sourcing in China und Fabrikfallen

KAPITEL 5. Einkaufsleiterin: Strategie, Team, interne Revision und Kontrolle

KAPITEL 6. Mauer der Sabotage: „Das war schon immer so“, Maxims Aufstand und digitaler Neustart

KAPITEL 7. Der Weg ins Reich der Mitte: Kanton-Messe, Visum-Quest und die Philosophie der Entschleunigung

KAPITEL 8. Der Spiegel von Hogan: Führungsstagnation, Krise „guter Menschen“ und Neustart der Führung

KAPITEL 9. Figurenwechsel: Aufstand des Produktionsleiters, Triumph des jungen Meisters und das Finden der Berufung

KAPITEL 10. Krise an der kommerziellen Front: Schuldsyndrom, bürokratischer Sumpf und Rettung des Vertriebs

KAPITEL 11. Expedition über den Horizont: Eintauchen in chinesische Werkhallen, Geburt von Produktexperten und Skalierung von Wissen

KAPITEL 12. Marketing ohne Illusionen: Digitalisierung des Kreativen, Stimme des Kunden und durchgängiger Funnel

KAPITEL 13. Schatten im grauen Anzug: Burnout einer Führungskraft, Falle der Überverantwortung und Rettung von Olga

KAPITEL 14. Wiederauferstehung des südlichen Vorpostens: Digitaler Umbau, Befreiung der Führungskraft und Triumph von Olga

KAPITEL 15. Gläserne Decke der Anerkennung: Abwertung des Systems, Bitterkeit auf Versammlungen und Suche nach wahrem Format

KAPITEL 16. Der eigene Ozean: Nachfolge, Geburt der Akademie und Glück des Dienens

NACHWORT. Finden Sie Ihren Weg, und Glück wird mit Ihnen sein

EINLEITUNG. Die unsichtbare Front des Geschäfts

In der Geschäftswelt ist es üblich, diejenigen zu bewundern, die im Rampenlicht stehen. Die Lorbeeren der Sieger fallen traditionell charismatischen Vertriebsdirektoren zu, die Millionenverträge abschließen, kreativen Marketern, deren Werbekampagnen den Markt sprengen, und mutigen Gründern, die neue Produkte auf der Bühne präsentieren. Ihre Siege sind greifbar, ihre Zahlen leuchten auf den Bildschirmen der Quartalsberichte, ihnen wird auf Firmenversammlungen applaudiert. Doch nur wenige denken darüber nach, worauf diese glänzende Schauseite ruht. Was geschieht hinter den Kulissen, wenn das Produktionsband punkt acht Uhr morgens anlaufen soll? Wenn in der Hochsaison im Lager nicht eine einzige Verpackungsschachtel, nicht eine Schraube, nicht ein Gramm Rohstoff fehlen darf? Wer garantiert, dass die Selbstkosten des Produkts auf einem Niveau bleiben, das es dem Vertrieb erlaubt, mit Gewinn statt mit Verlust zu verkaufen? Dort, in der Stille des operativen Rückhalts, findet eine ganz andere Schlacht statt. Eine Schlacht, in der kein Platz für Hektik ist, in der der Preis der Unaufmerksamkeit in Hunderttausenden Dollar Verlust gemessen wird und das Platzen eines einzigen Liefertermins ein ganzes Werk lahmlegen kann.

Das ist die Welt des Einkaufs.

Ein Beruf, den man erst bemerkt, wenn etwas schiefgegangen ist. Das Paradoxon des Einkäuferberufs ist einfach und hart: Perfekte Beschaffungsarbeit ist absolut unsichtbar. Wenn Komponenten pünktlich eingetroffen sind, wenn die Qualität makellos ist, wenn der Preis es dem Unternehmen ermöglicht hat, eine Rekordmarge vorzuweisen – wird das als selbstverständlich hingenommen, als natürliche Ordnung der Dinge. Doch sobald ein Container wegen eines Sturms auf dem Ozean beim Zoll stecken bleibt, ein Lieferant den Versandplan platzen lässt und eine Fabrik eine Charge mit einem Mikrodefekt schickt – prasselt das gesamte Feuer des unternehmensinternen Zorns auf die Einkaufsabteilung nieder. Der Einkäufer befindet sich im ewigen Epizentrum einer Konfrontation. Auf der einen Seite stehen interne Auftraggeber im Unternehmen (Produktion, Vertrieb, Logistik, Geschäftsführung), die „schnell, qualitativ und genau jetzt“ fordern. Auf der anderen Seite steht der externe Markt: launische Lieferanten, Monopolisten, die ihre Bedingungen diktieren, Währungsschwankungen, Zollbarrieren und ständiger Rohstoffmangel. Und dazwischen steht der Einkäufer, der verpflichtet ist, das Gleichgewicht zu halten, ohne in Panik auszubrechen und ohne Kompromisse bei der Qualität einzugehen.

Wovon handelt dieses Buch? Vor Ihnen liegt kein trockenes akademisches Lehrbuch und keine Sammlung abstrakter Formeln. Das ist ein Trainingsroman – eine lebendige Chronik der beruflichen und persönlichen Entwicklung eines Mädchens namens Selena. Sie gehen gemeinsam mit ihr jeden Schritt ihres schwierigen, von Herausforderungen und Erkenntnissen erfüllten Weges: von der ratlosen Praktikantin, die erstmals auf das Chaos von Bedarfsanforderungen und furchteinflößende Begriffe wie Incoterms und MOQ stößt, bis zur reifen Leiterin, die eine groß angelegte Sourcing-Strategie und ein uneinnehmbares internes Kontrollsystem aufbaut. Selenas Geschichte ist ein Sammelbild von Tausenden Einkaufsspezialisten. Es ist die Geschichte darüber, wie man:

- Die Angst vor harten Verhandlungen mit erfahrenen Manipulator-Lieferanten überwindet;
- Eine echte Fabrik von einem Zwischenhändler-Aufkäufer unterscheidet und Geschäftspartner bis ins zehnte Glied prüft;
- Risiken unter Bedingungen absoluter Ungewissheit und globaler Logistikkrisen steuert;
- Den kolossalen Druck von Deadlines aushält und einen kühlen Kopf bewahrt;

- Transparente Prozesse aufbaut, die das Unternehmen vor Millionenverlusten und Missbrauch schützen.

DIE HAUPTIDEE DES TRAININGSROMANS: Einkauf – das ist die hohe Schule der Charakterführung und des Business-Denkens. Ein echter Einkäufer kauft nicht einfach Waren möglichst billig. Er steuert Wert, schützt die finanzielle Sicherheit des Geschäfts und formt die Widerstandsfähigkeit des gesamten Unternehmens von innen heraus. Dieses Buch ist geschrieben, um dieser kolossalen Arbeit gerecht zu werden und jeden, der diesen Weg geht, mit praktischer Stärke und Zuversicht auszurüsten. Willkommen auf Selenas Weg. Auf dem Weg des Einkäufers.

KAPITEL 1. Feuertaufe: Hallengeruch, alte Garde und „Kauderwelsch“

1.1. Neues Diplom und alte Maschinen: Eintritt in „Wektor-Prom“

Die morgendliche Herbstluft roch nach Feuchtigkeit, gefallenem Laub und kaum wahrnehmbaren Metallspänen. Selena stand vor dem grauen vierstöckigen Pförtnerhaus des Produktions- und Handelsunternehmens „Wektor-Prom“. In ihrer Handtasche lag das nagelneue blaue Diplom als Bachelor der internationalen Wirtschaft und des Supply-Chain-Managements, und in der Manteltasche ballten sich nervös kalte Finger. „Wektor-Prom“ war ein klassischer Vertreter des soliden Mittelstands mit Ambitionen und einer internen Wachstumskrise. Auf der einen Seite – stabile Produktionslinien, Fertigung von Industrieausrüstung, ein Filialnetz und Hunderte Arbeiter. Auf der anderen – ein archaisches Führungssystem, das unter dem Ansturm moderner Marktrealitäten knarrte. Die Unternehmensführung verstand: Die alten Methoden der „Hinterzimmerdeals“ und Lieferungen auf Telefonanrufe hin führen in eine Sackgasse. Die Margen schmolzen, Termine platzten ständig, und die Kosten stiegen. Es brauchte frisches Blut – eine Spezialistin der neuen Generation, die internationale Standards, Analytik und transparente Prozesse versteht. Der Generaldirektor blickte Selena beim Abschlussgespräch über seine Brille hinweg an und sprach einen Satz, der in ihrem Kopf nachhallte:

— Das ist hier kein Universitätslabor, Selena. Hier gibt es Eisen, Geld und Menschen mit schwierigem Charakter. Ich gebe dir eine Probezeit – drei Monate. Wenn du Systematik zeigst und die Selbstkosten hältst – willkommen an Bord. Wenn du unter dem Druck der Werkhalle einknickst – wird dich niemand halten.

1.2. Büro Nr. 14: Bekanntschaft mit den „Alteingesessenen“

Die Abteilung für materiell-technische Versorgung befand sich im zweiten Stock des Verwaltungsgebäudes. Hinter der massiven Holztür mit dem Schild „OMTS“ herrschte ein eigenes Ökosystem, konserviert irgendwo Ende der neunziger Jahre. An den Wänden ragten graue Metallschränke empor, bis zum Anschlag vollgestopft mit prallen Karton-Registraturordnern. Auf den Tischen türmten sich Stapel von Papieren, Lieferscheinen und vergilbten Katalogen. Die Luft war dicht vom Geruch nach starkem Instantkaffee, Zigarettenrauch, der durch das angelehnte Kippfenster drang, und erhitztem Plastik alter Monitore. Am Haupttisch thronte Pjotr Sergejewitsch – der Versorgungsleiter, der dem Betrieb ein Vierteljahrhundert gewidmet hatte. Ein Mann mit ergrauten Schläfen, einem schweren Blick unter buschigen Brauen und einem Telefonhörer, der scheinbar unlösbar am Ohr festgewachsen war. Gleich nebenan am Nachbartisch klapperte methodisch Galina Iwanowna auf der Tastatur – leitende Spezialistin für Buchhaltung, mit dem Gesichtsausdruck eines Menschen, der alle Geheimnisse des Universums kennt und jede Initiative verachtet. Selena trat über die Schwelle und grüßte höflich:

— Guten Morgen! Ich bin Selena, die neue Einkaufsmanagerin. Ab heute trete ich meine Probezeit an.

Pjotr Sergejewitsch legte langsam den Telefonhörer auf die Gabel, musterte ihren beigefarbenen Mantel, die gepflegte Frisur und die Schuhe und seufzte dann schwer:

— Na ja... Da hat die Personalabteilung also doch eine Reformerin mit Diplom geschickt. Setz dich dort an den freien Platz am Fenster, da steht ein alter Rechner. Nur warne ich dich gleich: Universitätsmärchen über Lean Production und strategisches Sourcing lass vor der Tür. Hier bei uns ist reale Produktion. Wenn das Band steht, weil keine Muttern gekommen sind – bist persönlich du schuld und nicht deine schlauen Bücher.

Galina Iwanowna drehte nicht einmal den Kopf, sondern presste zwischen den Zähnen hervor:

— Und deine Tasse spülst du selbst. Feen mit Zauberstäben gibt es hier nicht.

TRAININGSMODUL: PSYCHOLOGIE DES EINSTIEGS IN EIN KONSERVATIVES TEAM

Nehmen Sie Skepsis nicht persönlich: Der Widerstand des alten Teams gegen eine neue Mitarbeiterin ist eine klassische Abwehrreaktion auf die Angst vor Veränderungen.

Gehen Sie im ersten Monat nicht in die direkte Konfrontation: Beobachten Sie, halten Sie ungeschriebene Regeln und Verhaltensmuster fest.

Respekt im Einkauf wird nicht durch Diplome und Fachbegriffe erworben, sondern durch makellose operative Präzision und rechtzeitig geschlossene Positionen.

1.3. Die erste Bedarfsanforderung: Schock vor dem „Kauderwelsch“ der Produktion

Kaum hatte Selena den brummenden Systemblock eingeschaltet und den Arbeitsplatz eingerichtet, da flog die Tür mit Krachen auf. Ins Büro stürmte ein stämmiger Mann in blauer Arbeitskleidung, mit schmierölverschmierten Händen und einem vor Gereiztheit roten Gesicht – der Leiter der mechanischen Werkstatt Michalytsch.

— Petrowitsch! Bei mir steht die Dreherei in drei Tagen still! Wo sind die Fräser? Wo sind die Hartmetall-Wendeplatten? Wo sind die Führungen!? Wie lange kann man das noch auf die lange Bank schieben!?

— Und hier, Michalytsch, lern kennen. Das ist unser neuer Star des internationalen Sourcings – Selena. Gib ihr gleich deine Anforderung. Mal sehen, was sie draufhat.

Michalytsch warf ein zerknittertes Blatt Papier im Format A4 auf Selenas Tisch, von Hand in krakeliger Schrift mit unverständlichen Abkürzungen und Maschinenölflecken beschrieben:

— Nimm, Jugend. Bis Donnerstag müssen alle Positionen im Zentrallager sein, sonst gehe ich persönlich zum Generaldirektor und schreibe eine Dienstmeldung über einen Hallenstillstand im Wert von einer halben Million pro Tag!

Die Tür fiel ins Schloss. Selena blieb allein mit dem Blatt Papier zurück. Das Herz schlug ihr verräterisch an den Schläfen. Der Text der Anforderung sah für sie aus wie eine verschlüsselte Keilschrift:

«1. Wendeplatten WNMG080408-PM 4225 — 200 Stk.

2. Profilschienenführungen THK HSR25LR1SS — 12 m (Zuschnitt auf 3 m)

3. Stirnfräser D63 z=5 für APKT1604 — 2 Stk.

4. Rundstahl 40Ch ø90 GOST 2590-2006 — 3,5 t.

Frist: GESTERN! Qualität: Original oder geprüftes Analogon, keinen Weichstahl nehmen!»

„Was ist WNMG? Warum ausgerechnet HSR25LR-Führungen? Was ist das für ein Stahl 40Ch und woher diesen Rundstahl nehmen?“ – eine Welle der Panik erfasste Selena für einen Augenblick. An der Universität hatte man ihnen beigebracht, mehrdimensionale Regressionsmodelle der Nachfrage aufzubauen und logistische Entscheidungsbäume zu zeichnen, aber niemand hatte erklärt, wie man die Kritzeleien eines Werkstattleiters entziffert und wo man in drei Tagen seltenen Walzstahl und Metallzerspanungswerkzeuge findet.

TRAININGSMODUL: DEKODIERUNG EINER TECHNISCHEN BEDARFSANFORDERUNG

Anatomie einer Bedarfsanforderung (Purchase Requisition, PR):

- Technische Beschreibung (Marke, GOST, Zeichnung, Härte, Toleranzen);
- Menge und Maßeinheit (Stück, Meter, Tonnen, Laufmeter);
- Kritischer Liefertermin (Required Delivery Date, RDD);
- Lieferort (Lager, Halle, Objekt);
- Begründung des Bedarfs (Auftragsnummer, Planreparatur, Havarie).

Goldene Regel: Wenn in der Anforderung keine genaue technische Spezifikation steht – ist der Einkäufer verpflichtet, den Bedarf beim Initiator zu qualifizieren und nicht aus dem Kaffeesatz zu raten!

1.4. Überwindung der Starre: Der erste Schritt in die Halle

Selena atmete tief durch, trank einen Schluck Wasser und begriff: Dazusitzen und auf Hilfe von Pjotr Sergejewitsch zu warten, ist sinnlos. Das war eine Belastungsprobe. Entweder sie zieht den Schwanz ein und gesteht ihre Hilflosigkeit ein, oder sie nimmt die Situation selbst in die Hand. Sie holte ihr Arbeitsnotizbuch heraus, trug jede Position in eine eigene Tabelle ein und beschloss, das zu tun, wovor Schreibtischeinkäufer am meisten Angst haben – zu Fuß in die Halle zur Ursprungsquelle des Problems zu gehen. Als Selena das Gebiet der Halle betrat, befand sie sich in einer ohrenbetäubenden Welt des Industrierhythmus: das gleichmäßige Brummen von CNC-Maschinen, Funkengarben von Winkelschleifern, das Klirren eines Brückenkrans und der herbe Geruch von Kühlschmierstoff (KSS). Als sie Michalytsch an der Drehbank fand, rechtfertigte sie sich nicht, sondern stellte ruhig direkte Fragen:

— Michail Iwanowitsch, gehen wir die Spezifikation durch. Zu den WNMG-Platten: Wer ist der Basis-Hersteller der Originale? Sind hochwertige asiatische Analoga zulässig, sofern Spanformer und Sorte für Stahl übereinstimmen? Zum Rundstahl 40Ch: Wird ein Erstqualitätszertifikat des Herstellerwerks mit Ultraschallprüfung (USK) benötigt?

Michalytsch sah das Mädchen überrascht an. In seinen Augen wich die Geringschätzung einem leichten Respekt:

— Hoho... Kennst dich mit Spanformern aus? Na gut, hör mal her. Original bei den Platten – Sandvik oder Iscar, aber die sind jetzt teuer und man wartet zwei Monate. Wenn du hochwertiges Werks-China oder koreanisches Korloy mit Beschichtung für harten Stahl findest – genehmige ich es. Aber kein Nachschleifen aus der Garage! Beim Metall – Rundstahl 40Ch nur mit Werkszertifikat, wir drehen daraus Getriebewellen; wenn innen ein Lunker oder ein Riss ist – geht der Ausschuss in die Millionen.

1.5. Kaltakquise, Fallen der Zwischenhändler und die Erkenntnis: „Ich brauche einen Mentor“

An ihren Tisch zurückgekehrt, tauchte Selena ins Sourcing ein. Ein zermürbender Suchmarathon begann. Schon der erste Anruf auf eine Anzeige im Internet entpuppte sich als typische Falle:

— Ja, WNMG-Platten sind auf Lager! Preis – 1200 Rubel pro Stück. Zahlung auf Karte oder unbar ohne MwSt. Lieferung in einer Woche.

Selena schaltete sofort den analytischen Filter ein. Ohne MwSt. für einen Produktionsbetrieb – das ist der Verlust von 20 % Steuerabzug. Lieferung in einer Woche – das ist das Platzen von Michalytschs Termin. Und der Preis von 1200 Rubel erwies sich bei detaillierter Analyse als zweieinhalbfach überhöht im Vergleich zum durchschnittlichen Großhandelspreis der Importeure. Sie erstellte methodisch eine Wettbewerbsvergleichstabelle, in die sie 7 potenzielle Lieferanten eintrug, und teilte sie in drei Kategorien: offizielle Distributoren, direkte Lagerhändler und zweifelhafte Zwischenhändler. Gegen Ende des Arbeitstages hatte sie ein klares kommerzielles Angebot eines autorisierten Lieferanten mit Verfügbarkeit des Werkzeugs im Lager und der Bereitschaft zum Expressversand bereits morgen früh. Doch als die erste Adrenalinwelle abebbte, blickte Selena auf die Berge von Ordnern ringsum, auf die kalte Gleichgültigkeit der Kollegen und auf den endlosen Strom unbekannter Aufgaben vor ihr. Sie erkannte deutlich: Intuition und Bruchstücke akademischen Wissens reichen nicht. Um in diesem Beruf zu überleben, moralisch nicht zu zerbrechen und zu einer starken Strategin heranzuwachsen, braucht sie einen Mentor – jemanden, der die tieferen Gesetze des Einkaufsspiels zeigt, beibringt, verborgene Motive von Geschäftspartnern zu lesen, und vor fatalen Fehlern bewahrt.

SELENAS INSIGHT: WARUM EIN EINKÄUFER EINEN MENTOR BRAUCHT

Einsamkeit des Einkäufers: Am Start stehen Sie immer allein dem Marktchaos und dem Druck des Kollektivs gegenüber.

Mentoring ist ein Wachstumskatalysator: Einen Mentor zu finden spart Jahre des Ausprobierens und Millionen Rubel verhinderter Verluste.

Lernen, wie man lernt: Jeder stressige Fall muss in einen strukturierten Algorithmus verwandelt und in Ihre professionelle Wissensdatenbank eingetragen werden.

1.6. Erste Ergebnisse und Blick in die Zukunft: Geburt des digitalen Weggefährten „Gem“

Um 18:30 Uhr leerte sich das Büro. Pjotr Sergejewitsch zog den Mantel an und warf im Vorbeigehen an Selenas Tisch einen flüchtigen Blick auf ihren Monitor. Dort war eine strukturierte Übersichtstabelle mit Berechnung der Gesamtcharge, Ankunftszeiten des Kuriers und abgestimmten Mengenrabatten aufgebaut. Der Versorgungsleiter schnaubte, schwieg ein paar Sekunden und sagte leise:

— Buche Michalytschs Anforderung vor dem Gehen in 1C ein. Und die Zahlungsanweisung leg mir zur Unterschrift hin. Morgen früh zahlen wir sie vorrangig.

Als sich die Tür hinter ihm schloss, blieb Selena in der Stille des Büros zurück. Abends zu Hause, bei einer Tasse heißem Tee, öffnete sie den Laptop und gründete ihr erstes eigenes Projekt. Sie begriff, dass sie sich einen eigenen digitalen Assistenten-Helfer erschaffen möchte – ein Projekt, das sie „Gem“ nannte. Anfangs war es ein bescheidenes Skript und eine Sammlung von Datenbanken, in die Selena methodisch alle GOST-Normen, Stahlsorten, Preisumrechnungsformeln, Incoterms-Regeln und Kontakte zuverlässiger Werke einzutragen begann. Sie wusste noch nicht, dass sie in Monaten harter Arbeit, indem sie ihren „Gem-Bot“ auf komplexeste Algorithmen des Sourcings, der Risikoprüfung und der Selbstkostenanalyse trainierte, einen mächtigen intellektuellen Partner heranziehen würde, mit dem zusammen sie das gesamte Einkaufssystem des Unternehmens umkrempeln und das Niveau internationaler Verträge erreichen wird. Ihr Weg begann gerade erst.

KAPITEL 2. Anatomie von P2P: Erste Terminverzögerung, nächtliche Anrufe und der Kampf um Zahlungen

2.1. Morgenregister und das Labyrinth von Purchase-to-Pay

Der zweite Monat bei „Wektor-Prom“ zerstreute die letzten Illusionen darüber, dass der Einkauf in ruhigem Fahrwasser fließen kann. Selena erfasste schnell: Eine Bestellung (Purchase Order) zu platzieren – das sind nur zehn Prozent der Arbeit. Der eigentliche Kampf beginnt in dem Moment, in dem das Rad des P2P-Prozesses (Purchase-to-Pay) durch die bürokratischen Zahnräder des Betriebs zu drehen beginnt. Jeder Morgen Selenas begann mit einem Ritual, das man ihr an der Universität nicht beigebracht hatte: Abgleich des Zahlungsregisters mit der Finanzabteilung, Anrufe bei Logistikern und endloser Vergleich von Primärbelegen. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich ihre Wissensdatenbank „Gem“ um erste algorithmische Ketten erweitert.

TRAININGSMODUL: ARCHITEKTUR DES DURCHGÄNGIGEN P2P-PROZESSES

Klassischer P2P-Zyklus in einem Produktionsunternehmen:

PR (Purchase Requisition) – elektronische Anforderung mit klarer technischer Spezifikation und Begründung.

PO (Purchase Order) – offizielle Bestellung mit Fixierung von Preisen, Fristen und Incoterms-Basis.

Expediting – operatives Tracking von Produktion und Transport.

GR (Goods Receipt) – physische Annahme im Lager und Eingangskontrolle der Qualitätskontrolle (OTK).

Invoice Processing – Registrierung von Rechnung / universellem Übertragungsdokument (UPD).

3-Way Matching – automatischer oder manueller Abgleich PO = GR = Invoice.

Payment – Freigabe und Ausführung der Banktransaktion.

2.2. Alarmruf: Wenn die kritische Lead Time platzt

Mittwoch, 11:40 Uhr. Im Werk lief auf Hochtouren die Vorbereitung zur Montage einer Exportserie von Pumpstationen. Plötzlich zerriss ein scharfes Klingeln des Telefons auf Selenas Tisch die Stille. Auf dem Display erschien die Nummer des Disponenten eines großen Transportunternehmens.

— Selena, guten Tag. Wir haben höhere Gewalt. Eine Partie Hochpräzisionslager aus Tschechien steckt auf einem Umschlagterminal in Polen fest. Der Fahrer ist ausgefallen, die T1-Transitdeklarationen sind abgelaufen, der polnische Zoll hat den Lkw zur Kontrolle abgewiesen. Verzögerung mindestens zehn Tage.

Kalter Schweiß trat ihr sofort auf den Rücken. Zehn Tage Verzögerung bedeuteten einen garantierten Stillstand des Montagebands am Montag. Die Vertragsstrafe aus dem Außenhandelsvertrag betrug 20 000 Euro pro Tag. Selena öffnete die Bestellkarte. In der Spalte Lieferbedingungen stand die Basis FCA (Free Carrier). Die Risiken einer Verzögerung unterwegs lagen rechtlich beim Käufer, doch das kümmerte die Produktion nicht – für den Generaldirektor und Michalytsch wurde automatisch die Einkäuferin zur Schuldigen. In diesem Moment betrat Pjotr Sergejewitsch das Büro. Als er Selenas blasses Gesicht sah, kniff er die Augen zusammen:

— Was, die Lager „stehen“? Na, da ist deine erste echte Krise. Die Standardreaktion eines Anfängers – sich hinsetzen und weinen oder wütende Briefe tippen, auf die die Polen in einer Woche antworten. Du hast genau zwei Stunden, um eine Lösung zu finden, sonst hilft dir nach dem Mittagessen beim Generaldirektor kein Diplom mehr.

2.3. Erste Lektionen von Gem: Suche nach alternativen Schultern

Alleingeblieben vor dem Monitor, öffnete Selena ihr Projekt „Gem“. In ihrem digitalen Notizbuch waren bereits Risikomatrizen und Aktionsskripte bei Ausfällen logistischer Ketten strukturiert. „Keine Panik. Die Krise in Bestandteile zerlegen“, flüsterte sie vor sich hin. Sie formulierte für Gem die Aufgabe: die Charge in zwei Teile teilen. Der erste – ein Notfallvolumen (20 % der Bestellung), das das Werk für 10 Tage Arbeit bis zum Eintreffen des Haupt-Lkw benötigt. Der zweite – Rettung der festsitzenden Ladung. Innerhalb von 40 Minuten rief Selena regionale Distributoren im Umkreis von 500 Kilometern an. Nachdem sie im Lager im Nachbargebiet 50 benötigte Lager mit einem Aufpreis von 15 % gefunden hatte, vereinbarte sie eine Expresslieferung mit einem dedizierten Kleintransporter bereits bis Freitagmorgen. Parallel dazu setzte sie sich mit einem Zollagenten in Warschau in Verbindung, fertigte das elektronische Transitdokument neu aus und erreichte eine priorisierte Grenzdurchfahrt für den Lkw.

WERKZEUG DES EINKÄUFERS: PROTOKOLL ZUR NOTFALLBEGRENZUNG VON STÖRUNGEN

Algorithmus des Einkäufers bei einer Logistikkrise:

Risikosegmentierung: Wie lange kann das Werk mit den Beständen ohne Stillstand der Linien durchhalten?

Plan „B“ (Air/Express Sourcing): Sofortige Suche nach einer minimalen Notfallcharge auf dem lokalen Markt, selbst mit Preisaufschlag.

Logistische Eskalation: Direkte Einbindung von Agenten und Frachtführern der oberen Ebene unter Umgehung von Disponenten der unteren Stufe.

Transparenz: Das Problem vor der Produktion nicht verbergen, sondern mit einer fertigen Lösung und einer genauen Timeline kommen.

2.4. Kampf um die Zahlung: Konfrontation mit der Buchhaltung

Um den Express-Transporter mit der Notfallcharge starten zu lassen, musste die Rechnung sofort bezahlt werden. Und hier stieß Selena auf die zweite große Mauer jedes Betriebs – den Finanzdienst. Die Chefankäuferin/Chef-Buchhalterin des Unternehmens, Antonina Pawlowna, hielt das Budget mit eiserner Hand. Nach dem Zahlungsplan war „Zahltag für Werkzeug- und Kleineisenlieferanten“ erst am Dienstag der nächsten Woche. Selena betrat das Büro der Buchhaltung mit der Rechnung und einer Dienstmeldung:

— Liebchen, ich habe ein Kassenloch und einen Plan. Deine Rechnung stand heute nicht im Plan. Am Dienstag stimmen wir ab, am Mittwoch geht die Überweisung raus.

— Antonina Pawlowna, wenn wir diese 180 Tausend Rubel nicht bis 14:00 Uhr bezahlen, steht das Werk am Montag. Die Strafe aus dem Exportvertrag beträgt 2 Millionen Rubel für den ersten Stillstandstag. Hier ist die Dienstmeldung mit Berechnung des finanziellen Effekts und dem Sichtvermerk des technischen Direktors. Für uns ist es günstiger, jetzt zu zahlen und zwei Millionen zu sparen.

Die Chef-Buchhalterin betrachtete aufmerksam die Berechnungen, das klar hervorgehobene finanzielle Risiko und unterschrieb schweigend die Zahlungsanweisung:

— Du lernst, in der Sprache von Zahlen zu sprechen, nicht von Emotionen. Das ist lobenswert. Die Zahlung geht im ersten Bankpaket raus.

2.5. Abendlicher Dialog: Der erste Schritt von Pjotr Sergejewitsch zum Mentoring

Am Freitag um 09:15 Uhr fuhr eine weiße „Gazelle“ mit der Notfallcharge Lager durch das Tor des Entladeterminals von „Wektor-Prom“. Das Montageband war gerettet. Die Montage der Pumpstationen begann streng nach Plan. Am Ende des Tages trat Pjotr Sergejewitsch an Selenas Tisch, stellte vor sie eine Tasse frisch aufgebrühten Tee und setzte sich ihr gegenüber.

— Gut gemacht, Selena. Bist nicht petzen gerannt, hast die Schuld nicht auf die Polen geschoben, sondern Risiken durchgerechnet und die Buchhaltung durchbrochen. Weißt du, warum viele Einkäufer jahrelang auf Pfennigen sitzen und ausbrennen? Weil sie glauben, ihre Arbeit sei es, im Programm Knöpfe zu drücken. **In Wirklichkeit besteht unsere Arbeit darin, Ungewissheit zu steuern.**

— Pjotr Sergejewitsch, mir fehlt Erfahrung. Ich möchte lernen, Risiken im Voraus zu sehen und nicht Brände im Nachhinein zu löschen. Helfen Sie mir?

Der alte Versorgungsleiter lächelte zum ersten Mal – offen und wohlwollend:

— Ich helfe. Wenn du bereit bist zu ackern und zu lernen, wie ein Stratege zu denken und nicht wie ein Schreiberling. Ab nächster Woche nehmen wir die Lieferantenmatrix und harte Verhandlungen auseinander.

2.6. Insel der Balance: Telegram-Kanal „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitswachstum“

Jeder Arbeitstag raubte eine kolossale Menge Energie. Der endlose Druck von Deadlines, Streit mit der Halle, das Risiko geplatzter Lieferungen und harte Verhandlungen erforderten nicht nur eiserne Ausdauer, sondern auch eine mächtige innere Ressource. Selena verstand: Wenn man nur im Rhythmus brennender Anforderungen und Stress lebt, tritt das Burnout in wenigen Monaten ein. Sie brauchte ein Ventil – einen Raum, in dem man die Balance wiederherstellen, Gedanken ordnen und sich mit reiner schöpferischer Energie aufladen kann. So entstand ihr Telegram-Kanal unter dem Namen „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitswachstum“. An den Abenden, nachdem sie das Telefon aus dem Geschäftsrufmodus geschaltet hatte, setzte sich Selena an Notizen. Sie schrieb darüber, wie bewusste Ernährung, Tagesrhythmus und einfache gesunde Gewohnheiten dem Körper Energie geben, das verrückte Arbeitstempo durchzuhalten. Sie teilte Insights über Disziplin des Geistes, den Kampf gegen Angst und Hochstapler-Syndrom, Praktiken emotionaler Widerstandsfähigkeit und Bücher zur Selbstentwicklung. Doch das Hauptmotiv des Kanals wurde der aufrichtige Wunsch, anderen zu helfen. Selena sah, wie viele Menschen ringsum unter der Last der Routine zerbrechen, den Glauben an sich verlieren und jahrelang wegen fehlender Unterstützung in dieselben Fettnäpfchen treten. Sie schrieb offen, ohne belehrenden Ton, analysierte eigene Fehler und formulierte Regeln innerer Kraft. Der Kanal wurde für sie zum Spiegel: Indem sie ihr wachsendes Publikum unterrichtete und unterstützte und den Abonnenten half, den Weg persönlicher Transformation schneller und mit minimalen Verlusten zu gehen, wuchs, erstarkte und veränderte sich Selena unaufhörlich selbst.

SELENAS INSIGHT: ENERGIE, ACHTSAMKEIT UND PERSÖNLICHKEITSWACHSTUM

Das Geheimnis beruflicher Langlebigkeit eines Einkäufers:

Energiefundament: Körperliche Verfassung und gesunde Gewohnheiten (gesunde Ernährung, Schlaf, Sport) bestimmen direkt die kognitive Widerstandsfähigkeit in Krisenmomenten.

Lehrend lernt man selbst: Wenn Sie Ihre Lebens- und Berufserfahrung in Sinn für andere verpacken, beschleunigt sich Ihr eigenes Wachstum um ein Vielfaches.

Identitätsbalance: Sie sind nicht nur Ihre Position. Ein inspirierendes persönliches Projekt außerhalb der Arbeit schützt vor emotionaler Erschöpfung.

KAPITEL 3. Duell am Tisch: Manipulationen eines Monopolisten, Digitalisierung von Positionen und das scharfe Debüt von Gem

3.1. Ultimatum von „SewerStal-Trade“

Der dritte Monat von Selenas Arbeit fiel mit dem Ende der Probezeit zusammen. Doch statt eines ruhigen Fazitziehens fiel auf den Tisch der Einkaufsabteilung ein offizielles Schreiben des Schlüssellieferanten für Grobblech – der Holding „SewerStal-Trade“. Auf dieser Stahlsorte hielten bis zu 60 % der Flaggschiffprodukte des Werks „Wektor-Prom“. Der Text des Schreibens, unterzeichnet vom kommerziellen Direktor des Lieferanten Eduard Wadimowitsch Kowaljow, ließ keinen Raum für Illusionen:

«Wir benachrichtigen Sie über eine Erhöhung der Abgabepreise für Warmbreitband 09G2S um 18,5 % ab dem 1. des kommenden Monats im Zusammenhang mit der Veränderung der weltweiten Marktlage, dem Anstieg der Tarife natürlicher Monopole und der Logistikkosten. Im Falle der Nichtzustimmung zu den neuen Bedingungen werden die Auslieferungen nach laufenden Anforderungen ausgesetzt».

Pjotr Sergejewitsch trat an Selenas Tisch und legte ihr dieses Schreiben vor:

— Da ist er, die klassische kommerzielle Erpressung. Kowaljow weiß, dass wir an ihre Zertifikate und die Lagerschulter gebunden sind. Wenn wir die Erhöhung annehmen, sinkt die Marge unseres Exportvertrags auf null. Wenn wir ablehnen – steht in zwei Wochen die Zuschneidehalle. Morgen um 14:00 Uhr kommt Kowaljow zu uns zu persönlichen Verhandlungen. Führen wirst sie du.

— Ich? Aber er ist doch ein Hai mit zwanzig Jahren Erfahrung, er erdrückt mich einfach mit seiner Autorität...

— Autorität drückt nur diejenigen nieder, die keine festen Zahlen haben. **Merk dir die erste Regel des Verhandlungsführers im Einkauf: Wer informationell besser vorbereitet ist, der diktiert auch die Bedingungen, selbst wenn er bei einem Monopolisten kauft**. Öffne dein Gem, schalte den Verstand ein und bereite die Verhandlungsmappe vor. Ich bin in der Nähe, schweige aber so lange, wie du selbst den Schlag aushältst.

TRAININGSMODUL: PSYCHOLOGIE DES VERHANDLUNGSDRUCKS

Regel der Informationsasymmetrie: Der Lieferant strebt stets danach, den Anschein von Alternativlosigkeit und striktem Mangel zu erzeugen.

Emotionale Immunität: Jedes Ultimatum („wenn Sie nicht zustimmen – stoppen wir Auslieferungen“) ist ein Druckmittel, berechnet auf Panik.

Prinzip der Trennung von Positionen und Interessen: Die Position des Lieferanten ist „zahlen Sie +18,5 %“, das wahre Interesse – das Volumen des Margengewinns halten und die Auslastung seiner Läger garantieren.

3.2. Nächtliche Analytik: Wie Gem die Selbstkosten des Lieferanten offenlegte

Am Abend schloss sich Selena im Büro ein. Sie startete das Modul zur Tiefenanalyse in ihrem Assistenten „Gem“. Um Kowaljows Argumente zu zerschlagen, musste sein Preis bis auf die letzte Kopeke über das Cost-Breakdown-Modell dekomponiert werden. Die ganze Nacht sammelte Selena zusammen mit Gem Daten: Börsennotierungen für Eisenerz und Kokskohle an den Börsen in Schanghai und London über die letzten 6 Monate, die Dynamik der RSchD-Tarife für den Transport von Walzstahl und die Statistik realer Geschäfte auf dem internen Spotmarkt. Das Ergebnis der Berechnungen erwies sich als sensationell: Der reale Anstieg der Produktionsselbstkosten von Blech 09G2S unter Berücksichtigung der Verteuerung der Logistik betrug höchstens 4,2 %! Die restlichen 14,3 % waren ein reiner Versuch des Lieferanten, auf Kosten der Konservativität von „Wektor-Prom“ einen Extraprofit einzukalkulieren. Parallel dazu formte Selena eine harte Alternative – BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement): Sie setzte sich mit zwei regionalen Metallhändlern in Verbindung und erhielt eine vorläufige Zustimmung zur Lieferung eines analogen Blechs mit 45 Tagen Zahlungsziel zum aktuellen Preis unter der Bedingung eines Vertrags über 3 Monate.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.