

Nicole Gaiziunas

# Qualifizierung im Supply-Chain-Management

Vom Einkäufer zum Supply-Chain-Manager



# 1 Wie fit sind Ihre Leute?

*»Es hat noch niemand etwas Ordentliches geleistet,  
der nicht etwas Außerordentliches leisten wollte.«*

Marie von Ebner-Eschenbach

## Fröhliche Weihnacht

Erinnern Sie sich noch an Weihnachten 2008? Von wegen »stillste Zeit des Jahres«. Das ist sie ohnehin nie, doch damals war es besonders schlimm.

Zum damaligen ersten Advent verkündeten GM, Chrysler und Ford die frohe Botschaft, dass sie praktisch pleite seien, einige deutsche Banken mussten Zuschüsse vom Steuerzahler in zweistelliger Milliardenhöhe in Anspruch nehmen, die Autobauer meldeten reihenweise Kurzarbeit an – und im Büro der Executive Education des Supply Chain Management Institute der European Business School stand das Telefon nicht mehr still. Dreihundertfünfzig Forscher, Trainer, Coaches, Wissenschaftler und wissenschaftliche Mitarbeiter fanden keine Zeit mehr, mit ihren Familien über Weihnachtsmärkte zu bummeln, geschweige denn Geschenke zu kaufen. Die Weltwirtschaftskrise war ausgebrochen.

Und deshalb wollten etliche Vorstände, Geschäftsführer und Personalchefs ganz rasch vor Weihnachten noch eine Menge Geld ausgeben. Einige vereinbarten sogar noch Trainings für den 23. Dezember. Einmal abgesehen von dem ausgefallenen Terminwunsch: Sollte man(ager) in einer Krise nicht eher sparen? Nicht in dieser Krise.

Das Gute an dieser Krise war und ist, dass Vorstände und Spitzenmanager in aller Deutlichkeit und Tragweite die Interdependenzen in ihren Netzwerken erkennen: In einer Zeit, in der die Wirtschaft in nie gekanntem Ausmaß vernetzt ist, in der der Absturz eines Schmetterlings in New York (zum Beispiel Lehman Brothers) einen Orkan in Europa auslöst, hängt das Überleben

eines Unternehmens davon ab, wie professionell es diese Interdependenzen und Komplexitäten in seinen Netzwerken steuern kann. Das erfassten etliche Vorstände im Blitzlicht der Krise schlagartig. Deshalb orderten sie in den stillen Tagen vor Weihnachten in nie gekanntem Ausmaß Trainingsprogramme, die nur einem Ziel dienten: ihre Mannschaft fit zu machen fürs Network-Management. Warum erst jetzt?

## Was wir morgen brauchen

Jährlich geben Unternehmen weltweit Milliarden für Weiterbildung, Management-Development, Personal- und Organisationsentwicklung (PE und OE) aus. Da müsste doch was rüberkommen! Ganz offensichtlich nicht. Wenigstens nichts, was die aktuelle Krise hätte verhindern können – und die nächste! Gewiss: Nach dem CNC-Drehkurs kann der CNC-Dreher besser CNC-drehen. Doch nach dem letzten Modul General-Management-Training kann der Spartenleiter »Consumer-Products« beim hessischen Mischkonzern beunruhigenderweise immer noch nicht seine globale strategische Ausrichtung so korrigieren, dass die kritischen Ereignisse in seinem Netzwerk auf ein erträgliches Maß sinken. Wie kann das sein?

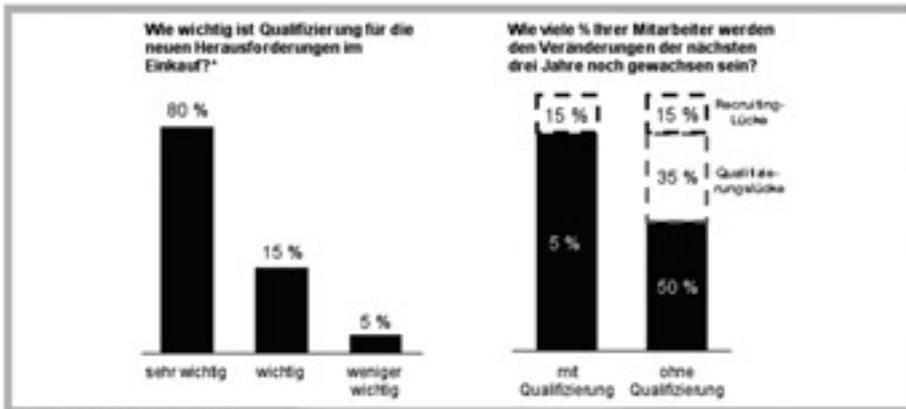
**Der herrschende Modus Operandi im Management-Training ist ursächlich für die Skill-Lücke.**

Wie können wir mit exorbitanten Qualifizierungsanstrengungen eine ebenso exorbitante Qualifizierungslücke produzieren? Indem wir eine Tram zu spät einsteigen. Manager wie der hessische Spartenleiter bemerken im Angesicht der grassierenden Krise, dass sie dringend ihre Netzwerke besser steuern sollten. Also buchen sie Trainings, um diese Skill-Lücke zu schließen. Sie buchen *jetzt* Trainings. Bis diese Trainings konzipiert, gehalten und der Lerntransfer vollzogen ist, ist die Krise vorbei – *diese* Krise. Dann haben wir schon die nächste Krise, die wieder ein eklatantes Skill-Defizit aufwirft, dem man(ager) wieder hinterherrennt und das man wieder nicht einholt, weil man wieder eine Tram zu spät dran ist.

Daraus eine Handlungsanleitung zu formulieren, ist nicht schwer: Trainieren Sie heute nicht, was Sie gestern

brauchten. Trainieren Sie heute, was Sie morgen brauchen werden.

Was wird das sein? Wer weiß das schon? Kein Mensch kann in die Zukunft blicken! Das heißt: Kein *einzelner* Mensch kann zuverlässig in die Zukunft blicken. Es fehlen ihm in der Regel sowohl die passende prognostische Kompetenz als auch die statistischen Verfahren dazu. Beide Mängel beheben wissenschaftliche Studien, zum Beispiel jene von McKinsey oder die QUEST-Studie. Beide Studien tauchen in die Untiefen der Bildungslücke. Beide stellen zwei Kernfragen: Was wird heute trainiert? Und was muss stattdessen trainiert werden?



Quelle: Bericht Campus Quest Interview

Abbildung 1: Qualifizierung als Schlüssel zur Bewältigung zukünftiger Einkaufsherausforderungen

## Der Schwarze Schwan der Zukunft

Die erwähnten Studien befragten jene, die es angeht: Vorstände, Personalvorstände, Chief-Procurement-Officers (CPO) und HR-Experten. Was dabei herauskam, ist ein Katalog an Zukunftsthemen und -kompetenzen, die heute trainiert werden sollten, weil sie morgen gebraucht werden, zum Beispiel:

- Wertorientierte Unternehmensführung: Welche qualitativen (Ethik und Moral) und quantitativen

(ROI, ROCE et cetera) Werte sichern langfristig und nachhaltig Existenz und Erfolg unseres Unternehmens? Wie können wir diese Werte bestmöglich stärken und ausbauen?

- Optimierung der crossfunktionalen Effizienz: Die einzelnen Funktionen sind größtenteils optimiert – die teuren und schädlichen Ineffizienzen entstehen heutzutage an den Schnittstellen.
- Verbesserung oder erst einmal professionelle Implementierung der Steuerung von globalen Supply-Networks.

Was den letzten Punkt anbelangt: Wenn ich in einem Unternehmen zehn Bereichs- und Abteilungsleiter frage, worin die Supply-Chain ihres Unternehmens besteht, erhalte ich zwölf unterschiedliche Definitionen. Früher hieß es: You can't manage what you can't measure. Heute fragt sich so mancher Vorstand: Wie können wir managen, worüber wir offensichtlich noch nicht einmal *reden* können? Interessanter noch wäre die Frage: Welche konkreten Fähigkeiten sind nötig, um Netzwerke professionell zu managen? Die erwähnten beiden Studien geben genau darüber zuverlässig Auskunft. Sie sagen, was Unternehmen heute brauchen, um morgen fit zu sein. Die erste dieser Fähigkeiten liegt eigentlich auf der Hand:

- *Zukunftskompetenz: Die möglichst zuverlässige Antizipation zukünftiger Entwicklungen.* Dass uns Krisen so hart treffen, liegt nicht unbedingt in der Härte der Krisen begründet. Es liegt vor allem daran, dass uns die besonders harten Krisen mit unschöner Regelmäßigkeit auf dem falschen Fuß erwischen. Aber haben wir uns dank unserer Flexibilität nicht bislang noch an jede krisenhafte Marktentwicklung erfolgreich angepasst? Ist das nicht ein Evolutionsprinzip? Erst verändern sich Märkte und Umwelt, dann passen wir uns an die Veränderungen an. Das Problem ist nur:

Hat Lehman Brothers die Anpassung etwas gebracht? Nein. Lehman und viele andere Banken und Unternehmen weltweit wurden geradezu Opfer dieser Strategie. Umwelt und Märkte verändern sich schon lange nicht mehr linear, sie geben sich nicht mehr mit gelegentlichen Struktursprüngen zufrieden, sie weisen etwas auf, das der US-Forscher und Bestsellerautor Nicholas Taleb (*Fooled by Randomness*) »Schwarze Schwäne« nennt: absolut »unvorhersehbare« Entwicklungen. Wer angesichts des Unvorhersehbaren immer noch auf Anpassung setzt, verfolgt die falsche Strategie. Anpassung ist gut, Antizipation ist besser. Das ist die Fähigkeit jedes guten Stürmers: Jetzt schon dort zu sein, wo erst in zwei Sekunden der Ball sein wird. Das ist eine Fähigkeit. Sie lässt sich trainieren. Vorausgesetzt, man bringt eine zweite mit:

**Das Prinzip der Anpassung ist erledigt.**

- *Die Fähigkeit, in Supply-Chains zu denken.* Gewiss: Wir haben unsere Supply-Chains und wir *handeln* in ihnen. Doch wir *denken* nicht in Versorgungsketten. Wenn beispielsweise eine Chipfabrik in Asien vom Tsunami getroffen wird, dann ahnt der Einkäufer von Elektronikbauteilen, was das für ihn bedeuten könnte: Lieferengpässe, Lieferverzögerungen, Produktionsausfälle. Das ist schön. Das würde ich aber noch nicht als Denken bezeichnen. Der Supply-Chain-Manager dagegen rezitiert aus dem Stegreif die fünf unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen des (drohenden) Lieferantenausfalls, in Euro bewertet, inklusive Second Source und Notfallpläne. Das ist Denken in Supply-Chains.

Einige wenige Supply-Chain-Manager haben das tatsächlich schon gelernt – und ärgern mit diesem Herrschaftswissen nun die Konkurrenz. Oder wie es der CPO eines Lebensmittelkonzerns ausdrückt: »Ich fürchte mich nicht vor der nächsten Krise. Ich fürchte mich davor, dass irgendwann ein Mitbewerber sein Netzwerk besser steuern kann als wir.« So spricht ein wahrer Leader. Was uns zur nächsten Future-Skill bringt:

- *Thema Leadership: Manager werden auch weiterhin gebraucht. Doch globale Netzwerke brauchen vor allem Leader. Manager managen vor allem ihre angestammte Funktion. Dabei haben uns gerade die jüngsten Erschütterungen der Globalisierung gelehrt: Die Probleme in den Netzwerken entstehen nicht hauptsächlich in den betrieblichen Funktionen, sondern an deren Schnittstellen. Diese Schnittstellenprobleme kann nur beheben, wer mehr als nur sein Fach versteht, wer übergreifend »managen« kann. Das wird gemeinhin Leadership genannt.*

Jeder Manager weiß zum Beispiel, dass es an einem neuen Produkt kaum mehr etwas einzusparen gibt, sobald es einmal das Reißbrett verlassen hat: 70 Prozent seiner Kosten sind dann festgelegt. Trotzdem verlangt man vom Einkauf, von den kümmerlichen 30 Restprozent ein paar Brotkrumen einzusparen statt das Procurement von Anfang an in den Produktentstehungsprozess zu integrieren und damit glatt das Doppelte an Kosten einzusparen. Warum haut das immer noch nicht hin? Weil es an Leadern fehlt.

**Supply-Chains  
brauchen weniger  
Manager und  
mehr Leader.**

Leader fallen nicht von den Bäumen. Sie wollen entwickelt werden. Oder wie es der CPO eines internationalen Konzerns sagte: »Wir hätten schon vor fünf Jahren damit beginnen müssen!« Aber damals saß der Einkauf noch im Keller.

## **Einkauf und Supply-Chain-Management müssen raus aus dem Keller!**

Stellen Sie sich vor, der Vorstand eines Multimilliarden-Dollar-Konzerns bekommt als Firmenwagen einen schönen, roten – Smart. Undenkbar? So undenkbar wie der Umstand, dass die wichtigsten Führungskräfte eines Unternehmens oft im Keller sitzen?

Bis zu 80 Prozent der Teile eines Produktes werden heutzutage extern gefertigt. Auf Deutsch: eingekauft. Und wo sitzen die Einkäufer, die diese 80 Prozent des Produkterfolgs ins Haus liefern? Oft im Keller desselben. Sie werden als Formularschreiber tituliert und

dürfen alle zwei Jahre mal auf ein Seminar. Jene Spezialisten also, welche die globalen Netzwerke tragen und steuern, kommen in der betrieblichen Hierarchie und Einflussnahme direkt nach dem Pförtner (nichts gegen Pförtner). Die Best Practice stellt diese Verhältnisse derzeit mit Vehemenz vom Kopf auf die Füße, was zum Beispiel auch die schnell zunehmende Zahl der Chief-Procurement-Officers mit Sitz im oder direkter Anbindung an den Vorstand belegt (siehe auch Kapitel 2).

### Einkäufer müssen zu Beratern werden

Es hat natürlich seine Gründe, warum vielerorts die Einkäufer noch im Keller und nicht an den Tischen der Entscheidungsträger sitzen: Sie können nicht mitreden. Ein Fertigungsleiter lässt einen Einkäufer – selbst wenn dieser Herr über die globalen Netzwerke ist – nur dann an den Tisch, wenn er mit seinen Ingenieuren mitreden kann. Das muss der Einkäufer erst lernen. Auf die eine oder andere Weise. Weil viele Einkäufer das nicht (mehr) lernen können oder wollen, haben einige Unternehmen der Best Practice ihr Recruiting auf den Kopf gestellt: Sie stellen keine Einkäufer mehr für den Einkauf ein, sondern suchen nach Technikern, Mechanikern und Ingenieuren, denen sie dann Procurement- und Supply-Chain-Management beibringen.

### Cross-Culture-Competence

Wir leben in einer vernetzten Welt. Wir leben in und von Netzwerken – aber wir können sie nicht optimal steuern, weil Netzwerksteuerung ein so komplexes Geschäft ist und weil in globalen Netzwerken zwangsläufig fremde Länder auftauchen. Die Länder wären nicht mal so schlimm; die fremden Menschen sind viel schlimmer. »Die Chinesen« zum Beispiel halten sich an keinen Vertrag – solange das Guanxi nicht stimmt. »Der Russe« verhält sich durchaus ähnlich: Vertrauen bricht Vertrag. Und dass »die Inder« nur vom Vorstandsvorsitzenden Anweisungen entgegennehmen, ist in vielen Unternehmen bereits zum geflügelten Wort geworden.

Das sind natürlich sämtlich grobe Vorurteile, doch sie produzieren jeden Tag Störungen in der Supply-Chain, weil die Menschen im Netzwerk nicht miteinander auskommen.

Stattdessen beklagt der Westen sich über die »mangelnde Infrastruktur in den Schwellenländern«. Das ist eine Ausrede. Gewiss: Die Infrastruktur ist dort oft löchriger als ein Schweizer Käse, aber selbst die löchrigste Infrastruktur lässt sich zur Not mit einer Rikscha überwinden – wenn der Supply-Chain-Manager einen kennt, der einen kennt, der eine Rikscha hat. Das aber setzt Cross-Culture-Competence voraus.

Neulich erschien die Chefverhandlerin eines Modekonzerns zu den Abschlussverhandlungen mit einem chinesischen Lieferanten in Blahnik-Schuhen, Calvin-Klein-Jeans und Strenesse-Bluse. Sie weiß bis heute nicht, warum die Verträge immer noch nicht unterzeichnet sind: Selbst Designerjeans für 2.000 Euro sind im China-Business auf Top-Ebene ein No-go. Auch das ist Cross-Culture-Competence (siehe auch Kapitel 5).

## Multiprojektmanagement

Eben weil es mit der Steuerung unserer Netzwerke nicht zum Besten bestellt ist, werden diesbezüglich viele Projekte gestartet. Jeder Supply-(Chain)-Manager hat mehrere davon. Warum ändert sich dann so wenig? Weil »Projektmanagement« in vielen Teams hinter vorgehaltener Hand immer noch so definiert wird: viele Projekte, wenig Management. Das sieht man daran, dass Zeitpläne nicht eingehalten, Synergien nicht genutzt und Ressourcen verschwendet werden, Budgets aus dem Ruder laufen, viele Projekte weit unterhalb ihrer Ziele ankommen und die Supply-Chains trotz aller Projekte immer noch schlingern. Schlimmer: Tatsächlich ist es so, dass ausgerechnet viele jener Projekte, welche die überbordende Komplexität in Supply-Chains verringern sollen, diese Komplexität noch erhöhen. Solange wir unsere Projekte nicht im Griff haben, bekommen wir unsere Supply-Chains nicht unter Kontrolle.