

Nicole Gaiziunas

# **Qualifizierung im Supply-Chain-Management**





Nicole Gaiziunas

# **Qualifizierung im Supply-Chain-Management**

Vom Einkäufer zum Supply-Chain-Manager



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86880-026-5

© 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)

Redaktion: Tanya A. Wegberg, Neuruppin  
Lektorat: Stephanie Walter, München  
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Holzkirchen  
Umschlagabbildung: © Matthias Kulka/Corbis  
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

Geleitwort .....	9
Vorwort aus der Vorstandsetage .....	11
1 Wie fit sind Ihre Leute? .....	15
Fröhliche Weihnacht .....	15
Was wir morgen brauchen .....	16
Der Schwarze Schwan der Zukunft .....	17
Best Practice: Titan Industries .....	24
Goldene Eier ausbrüten .....	25
Ein Wunder in drei Tagen .....	27
Die Schule der Ideen .....	28
Verwöhnte Mitarbeiter .....	30
2 Aufwärts! .....	33
Gestatten, Batman .....	33
Die Zahlen sprechen für sich .....	34
Der Steuermann lernt steuern .....	36
Der Manager als Change-Agent .....	40
Best Practice: Deutsche Telekom .....	42
Nach oben .....	43
Fußangeln und Fallen .....	45
Category-Management .....	46
Simulativ und kreativ .....	48
Die eigentliche Arbeit .....	49
Betriebsrat kontra Globalisierung .....	50
Lohn der Mühe .....	50
3 Such den Superstar! .....	53
Was ist das Allerwichtigste überhaupt? .....	53
Der Talentmagnet .....	55
Der Manager als Magnet .....	56
Die Guten zu den Besten machen .....	58
Pleiten, Pech und Pannen .....	59
Best Practice: Swisscom .....	60

4	Macht Spaß! .....	69
	Kennen Sie Kermit? .....	69
	Mehr Spaß! .....	70
	Attraktiv, nicht deskriptiv .....	71
	Paradoxer Spaß .....	73
	Die Spaßbremse .....	74
	Best Practice pur .....	76
	Best Practice: Siemens .....	77
	Lernst du noch oder lebst du schon? .....	79
	Leadership-Skills in Netzwerken .....	81
	Virtuelle Teams .....	82
5	Wir erobern die Welt! .....	85
	Das Babel-Syndrom .....	85
	Die wahren Herrscher der Welt .....	87
	Survival of the fittest .....	88
	Wie werde ich Chinese? .....	89
	Globalisierung für Vorstände .....	92
	Die Firmenolympiade .....	93
	Best Practice: Deutsche Post DHL .....	94
	Dieselbe Sprache sprechen .....	95
	Englisch funktioniert nicht! .....	96
	Ärger im Netzwerk .....	97
	Netzwerkharmonie .....	98
	Wir sind alle radikale Strukturalisten! .....	99
6	Das Geheimnis der Champions .....	103
	Der Buffett-Effekt .....	103
	Die Spezifität der Sieger .....	103
	Rausgeworfenes Geld .....	105
	Detektivarbeit .....	107
	Nicht jeder kann das .....	108
	Best Practice: United States Postal Service .....	110
	Das Internet funktioniert nicht! .....	115
	Marketing rettet die Welt .....	116
7	Hol den Coach! .....	123
	Königsweg zum Erfolg .....	123
	Hilfe! Der Coach kommt! .....	125
	Die Amis tanzen aus der Reihe .....	126
	Fachcoaching .....	128
	Wenn der Einkauf zu denken beginnt .....	130
	Verkauf dich! .....	131
	Die totale Interdependenz .....	132

	Der Goldesel der Best Practice: Value, nicht Cost . . . . .	133
	Reden wie Cicero . . . . .	134
	Die Kirche im Dorf lassen . . . . .	136
	Unterm Strich . . . . .	137
8	Die Sieger von morgen . . . . .	139
	Liebe im Labor . . . . .	139
	The next big thing . . . . .	139
	Best Practice: Lanxess . . . . .	145
	Auch die Engel essen Bohnen . . . . .	146
	Das Fitnesspaket . . . . .	148
	Die Prinzipien . . . . .	150
	Das wirklich Wichtige . . . . .	152
9	Meine eigene Uni! . . . . .	155
	Corporate-Procurement-University . . . . .	155
	Cargo-Cult-Management . . . . .	157
	Eine Heidenarbeit . . . . .	163
	Haar in der Suppe . . . . .	164
	Im eigenen Land gilt der Prophet nichts . . . . .	165
	Alle Länder in einem Boot . . . . .	167
	In jedem Land derselbe Ärger . . . . .	168
	Der lange Atem der Best Practice . . . . .	170
10	Des Vorstands bester Freund . . . . .	173
	Trojas Fall . . . . .	173
	Verpasster Einsatz . . . . .	174
	Nestor-Hotline . . . . .	176
	Oxymoron Management-Team . . . . .	177
	Im Walzertakt . . . . .	181
	Typisch! . . . . .	182
	Nosce te ipsum . . . . .	184
	Kenne deine Feinde . . . . .	186
11	Develop Leaders! . . . . .	191
	In der Globalisierungsfalle . . . . .	191
	Die Leadership-Krise . . . . .	192
	Das Benzin der Leader . . . . .	193
	Zum Führen geboren . . . . .	195
	Woher kommen die Leader? . . . . .	197
	Leadership-Coaching . . . . .	199
12	Wie im Wilden Westen . . . . .	205
	Black Bart Bolton . . . . .	205
	Risiko! . . . . .	207
	Supply-Chain-Risk-Management . . . . .	210

Phantome in der Werkshalle. ....	211
Kopf im Sand . ....	214
Die wichtigste Sache der Welt . ....	217
Absprung ohne Fallschirm . ....	220
Luftkampf. ....	222
Ein Leben im Müll. ....	226
Management statt Kommunikation. ....	228
Feuerwehr in fremden Ländern . ....	231
Am Rande des Universums . ....	232
 Develop Leaders! Der Wettbewerb . ....	 235
 Danksagung. ....	 243
 Register . ....	 245
 Autoreninformation . ....	 248



# Geleitwort

Ein kluger Kopf prägte einmal den Ausspruch: »Unternehmensführung ist ganz einfach: Es bedarf lediglich einer überlegenen Strategie – und hervorragender Menschen, die diese konsequent umsetzen.«

Ein Leitsatz wie geschaffen für das Supply-Chain-Management in Zeiten, die volatiler sind und wohl auch bleiben, als wir sie aus der Vergangenheit kennen. Denn je dynamischer sich das Marktumfeld entwickelt, desto trittsicherer und schneller müssen Führungskräfte und Mitarbeiter formulierte Strategien in die Tat umsetzen. Das gelingt nicht immer und nicht allen. Insofern bedingt das Streben nach Best Practice immer auch ein Streben, aus Managern und Mitarbeitern die Besten zu machen: Develop Leaders! Wer exzellentes Supply-Chain-Management möchte, braucht exzellente Personalführung und -entwicklung.

Für Exzellenz in beiden Bereichen setzen wir uns ein. Seit über 14 Jahren. Und seit 2008 in enger Kooperation mit dem Supply Chain Management Institute der European Business School. Warum? Weil die Verknüpfung von Forschung, Managementausbildung, Beratung und Qualifizierung nicht nur einzigartig ist im Sinne einer einzigartigen Wertschöpfungskette des Wissens. Sondern weil diese Verknüpfung auch sehr effektiv in beide Richtungen wirkt: auf die Wissenschaft wie auf die Praxis. Genau aus diesem Grund unterstützen wir »Develop Leaders!«, den internationalen Wettbewerb der European Business School.

Beeindruckend sind die Einblicke in die Erfolgsgeheimnisse der Best Practice, die dieser Wettbewerb bietet. Wobei sich bei näherem Hinsehen oft genug zeigt, dass dies weniger Geheimnisse sind als vielmehr Beispiele bewundernswerter Konsequenz in der Umsetzung von Konzepten. Beeindruckend auch die Gelegenheit, die das vorliegende Buch jedem interessierten

Manager bietet, die Erfolgsrezepte der besten zum Wettbewerb eingereichten Konzepte zur Sicherung der eigenen Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu adaptieren. Bei diesem Vorhaben wünschen wir jedem Leser, jeder Leserin den bestmöglichen Erfolg.

Christian Rast

*CEO*

*BrainNet Supply Management Group*

Sven Marlinghaus

*Partner/Managing Director*

# Vorwort aus der Vorstandsetage

*»Weißt du denn nicht, dass die Hände der Könige weit reichen?«*

Ovid

Die Globalisierung beherrscht die Welt. Wer beherrscht die Globalisierung?

Eigentlich sollten es die Vorstände, Geschäftsführer und Spitzenmanager unserer Unternehmen tun – und ihre Strategiestäbe, Projektgruppen, Berater und international tätigen Einkäufer, Global-Supply-Manager, Logistiker und Supply-Chain-Manager. Mit der Betonung auf »eigentlich«.

Denn selbst dem naivsten Betrachter ist inzwischen schmerzhaft klar geworden, dass von einer optimalen Steuerung der globalen Netzwerke nicht die Rede sein kann, ganz zu schweigen von deren Beherrschung: vergiftetes Spielzeug aus China, explosive Hypothekenkredite aus Texas, gekaperte Öltanker vor Somalia, Dioxin-Fleisch aus Irland, toxischer Mozzarella aus Italien. Und das ist lediglich ein kleiner Ausschnitt der Schrecken auf Konsumentenseite. Das korrespondierende Grauen auf Unternehmenseite grassiert in Form von Credit-Crunch, bösen Kostenüberraschungen, in den Himmel schießenden Puffer- und Sicherheitsbeständen wegen der Unzuverlässigkeit der internationalen Supply-Chains, plötzlichen Supply-Schocks, Teileinbrüchen von Versorgungsketten, Lieferantensterben, Produktionsausfällen, entgangenen Umsätzen, Imageschäden, Schwächung der Marktposition, riesigen Effizienzbrachen, wackelnden Stühlen und gekippten Managerkarrieren. Haben unsere Wirtschaftskapitäne das Steuerrad nicht im Griff?

Es liegt nicht an den Kapitänen. Es liegt an der Mannschaft, genauer an deren schwächstem Glied. Ver-

netzung braucht Steuerung, doch mit dieser Aufgabe sind viele Mitarbeiter derzeit (noch) in vielen Unternehmen überfordert. Seien wir ehrlich: Es (über)fordert uns fast alle, täglich, stündlich. Die globalen Netzwerke wachsen schneller als ihre Steuerungsfähigkeit. Das ist schlimm. Gut daran ist, dass Vorstände, Spitzenmanager, Politiker und Wissenschaftler diesen Rückstand in vollem Ausmaß wahrzunehmen beginnen und massiv darin investieren, ihre Mannschaft netzwerkfähig zu machen.

Nicht alle haben das realisiert, bislang nur die Schnellsten, jene der Best Practice. Sie stellen ihre laufenden Qualifizierungsprogramme für Management und Mannschaft derzeit komplett um. Und das ist gefährlich – für jene, die die Entwicklung verschlafen. Sie werden nicht nur von der stürmischen Entwicklung der globalen Netzwerke abgehängt, sondern bald auch vom Wettbewerb, der seine Mannschaft schneller fit bekommen hat.

Wie die bestgeführten Unternehmen ihre Mannschaft fit für die Steuerung ihrer Netzwerke machen, das verrät der vorliegende Ratgeber Vorständen und Topmanagern, aber auch und gerade Managern aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche, Beratern, Trainern, Coachs, Personal- und Organisationsentwicklern – und allen, die mit Wirtschaft zu tun haben. Es ist kein krimineller Verrat. Denn praktischerweise offenbaren die Besten ihre »Betriebsgeheimnisse« beim internationalen Wettbewerb »Develop Leaders!« der European Business School. In diesem Buch, das die besten Fitnessprogramme beleuchtet, plaudern sie aus dem Nähkästchen, lassen sich in die Karten blicken, offenbaren die kleinen und großen Geheimnisse ihres Erfolgs. Eine einmalige Chance für alle, die von den Besten lernen wollen, die ihre Mannschaft möglichst schnell so fit machen wollen, wie es die Mitarbeiter und Manager der Besten inzwischen sind.

Die Welt, in der wir leben, ist vernetzt. Konsumenten genießen die Früchte dieser Vernetzung, Unternehmen produzieren, sourcen und vertreiben in globalen Netzwerken. Damit nicht diese Netzwerke uns beherrschen,

sondern damit wir sie professionell und wirksam managen und steuern, benötigen wir genügend Steuermänner und -frauen. Die wachsen nicht auf den Bäumen, sondern wollen, müssen und werden in den Unternehmen selbst entwickelt werden:

Develop Leaders!

Prof. Dr. Christopher Jahns

*Präsident der European Business School*



# 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, Coachs, 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?

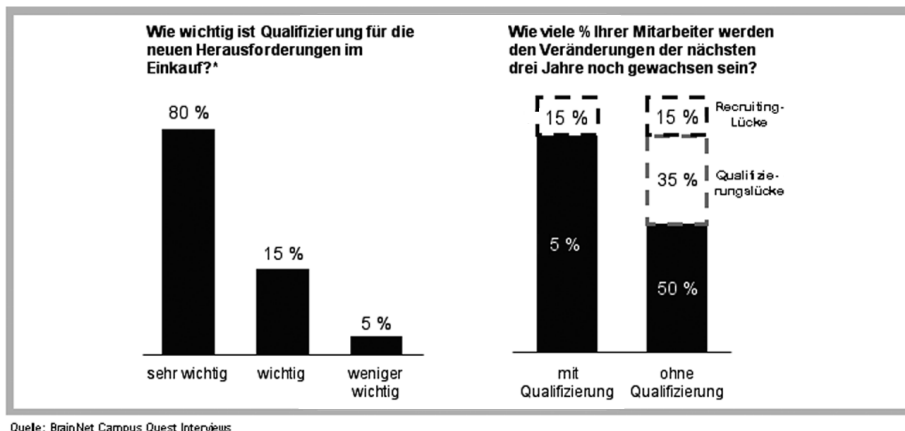


Abbildung 1: Qualifizierung als Schlüssel zur Bewältigung zukünftiger Einkaufsherausforderungen

## 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 fragen, 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 titulierte 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.

## Verhandlungskompetenz

Seit Jahren ein Dauerbrenner im Einkauf. Die meisten Einkäufer verhandelten aus Sicht ihrer Vorgesetzten schon vor der Globalisierung nicht »scharf« genug. Jetzt müssen sie in fremden Märkten mit fremden Menschen in fremden Sprachen verhandeln. An welchen zutiefst trivialen Verhandlungsproblemen eine optimale Steuerung globaler Netzwerke letztendlich immer wieder scheitert, erfuhren unsere Trainer unlängst bei einem mittelständischen Unternehmen: Der Vorstand und der CPO wollten schnellstmöglich Global-Supply-Chain-Management einführen. Es wurden visionäre Konzepte und Strategien diskutiert. Was zentral, was dezentral sourcen? Welche Category-Manager auf welchen Kontinenten in welchen Schlüsselländern ansiedeln? Wie viele Millionen für das Projekt bereitstellen?

Irgendwann hob in der Runde ein Sparteneinkäufer zaghaft die Hand und meinte: »Ich finde unsere neue Global-Sourcing-Strategy auch ganz toll, aber was bitte schön soll ich damit anfangen, wenn viele meiner Einkäufer noch nicht mal Englisch sprechen? Soweit ich weiß, können die Chinesen kein Deutsch.« Das ist das triviale Problem. Das komplexe ist: Selbst wenn Einkäufer heutzutage messerscharf verhandeln können, ist das Schnee von gestern. In modernen Supply-Chains müssen sie nicht nur über den Preis verhandeln können, sondern auch über Innovationen oder strategische Partnerschaften. Wer seine Netzwerke steuern möchte, muss seinen Verhandlungsführern nahebringen, nicht nur über den Preis, sondern auch über die wirklich wichtigen Dinge zu verhandeln.

## Best-Cost-Kompetenz

Ein Hersteller von Elektrogeräten in Norddeutschland. Vor einigen Monaten beschloss der Geschäftsführer, dem Trend der Zeit zu folgen und die einstellige Global-Sourcing-Quote auf 20 Prozent zu erhöhen. Seine Scouts hatten verschiedene Lieferanten in Asien aufgetan und Vorverhandlungen geführt. Weil der Geschäfts-

**Low-Cost-Country-Sourcing ist out. Heute gilt Best-Cost-Country-Sourcing.**

führer jedoch bereits mit ungewöhnlich guter antizipativer Fähigkeit ausgestattet ist, bat er kurz vor Abschluss der Verträge noch einen unserer Asien-Experten um seine Meinung.

Dieser erregte etwas Unmut, als er sich zunächst weigerte, die asiatischen Verträge auch nur anzuschauen, und erst einmal etwas völlig Widersinniges tat: Er holte Alternativangebote in 50 Kilometer Umkreis um den norddeutschen Firmensitz ein. Überraschung! Der beste der heimischen Lieferanten lag nicht nur knapp 25 Kilometer entfernt, sondern auch noch fast 10 Prozent unter dem günstigsten asiatischen Anbieter – und das ohne Berücksichtigung der Logistikkosten und bei gleicher, wenn nicht besserer Qualität, höherer Zuverlässigkeit und größerer Lieferflexibilität! Der Geschäftsführer war beeindruckt.

Natürlich sind alle oben aufgezählten Fähigkeiten bis zu einem gewissen Grade trivial. Darum geht es nicht. Es geht darum, sie mit Praxistransfer zu trainieren. Wie das die Unternehmen der Best Practice bereits tun. Betrachten wir diese exemplarisch.

## Best Practice: Titan Industries

Woraus ist der Ring, den Sie am Finger tragen? Selbstverständlich aus Gold (zumindest schichtweise). Was in Westeuropa, Amerika und Russland ab einer bestimmten Gehaltsklasse eine Selbstverständlichkeit bedeutet, ist in Indien ein Statussymbol. Wer etwas hermachen will, muss buchstäblich mit Gold glänzen, muss das Edelmetall vorzeigen, möglichst viel davon in möglichst elegantem Design.

Mitten in diesem paradoxen Hybrid aus Massen- und Luxusmarkt produziert Titan Industries Limited, ein Unternehmen der bekannten Tata-Gruppe, nicht irgendeinen Schmuck. Titans Anspruch ist so simpel wie anspruchsvoll und strategiebildend: »To be the most desired jewellery brands for indian women.« Das ist ziemlich ehrgeizig, vor allem angesichts der Konkurrenz.