

WEITERBILDUNG: PROF. DR. GERHARD HESS ÜBER DIE HERAUSFORDERUNGEN IN DER BESCHAFFUNG

„Einkauf – mehr als Erste Hilfe“

Die Anforderungen an den Einkäufer haben sich verändert, sagt Prof. Dr. Gerhard Heß, Professor für Logistik und Supply Management an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg und Leiter des Instituts für Beschaffungsstrategie.

> Herr Prof. Heß, ein nachhaltiger Konjunkturaufschwung ist nach wie vor nicht in Sicht. Welche Herausforderungen hat der Einkauf in diesen Tagen zu meistern?
Nach einem Gewinneinbruch liegt der Einkauf im „Erste-Hilfe-Kasten“ häufig oben auf. Da der Einkauf in vielen Unternehmen 50 bis 70 Prozent der Kosten verantwortet, ist das auch naheliegend. Es ist keine Frage, dass der Einkauf und die Lieferanten einen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten müssen. Dies muss aber intelligent passieren, da ansonsten ein Schaden entsteht, der kurzfristig existenzbedrohend sein kann und künftige Wettbewerbsvorteile vernichten kann.

> Können Sie die Risiken im Einkauf präzisieren?

Als Erste-Hilfe-Maßnahmen werden üblicher Weise Preise nachverhandelt beziehungsweise Rückvergütungen eingefordert, Aufträge werden verschoben, reduziert oder storniert und zusätzlich Zahlungsziele verlängert oder Zahlungskonditionen überarbeitet. Da die Verhandlungsposition des Einkäufers in der Krise meist hervorragend ist, wird mit den Lieferanten auch nicht zimperlich umgegangen. Ein guter Bekannter, Einkaufsleiter in einem großen Unternehmen, brachte es neulich auf den Punkt: „Nahkampf ist wieder angesagt.“

> Wie wirkt sich das im Alltag aus?

Kurzfristig kann dies Lieferanten veranlassen, aus Kostengesichtspunkten die Qualität und die Innovation zu vernachlässigen. Und es ist mittlerweile keine Ausnahme mehr, dass Lieferanten in die Insolvenz getrieben werden. Die Konsequenzen für das eigene Unternehmen kann sich jeder vorstellen.

> Welche mittelfristigen Risiken sehen Sie?

Die mittelfristigen Risiken sind nicht geringer. Es wird auch wieder eine Zeit nach der Krise geben. Viele Wettbewerbsvorteile von Unternehmen beruhen mittlerweile auf exzellenten Supply Chains. Denken Sie beispielsweise an schnelle, flexible und zuverlässige Lieferungen, die nur möglich sind, wenn Lieferanten logistisch eingebunden werden. Oder an die Innovationskraft von

Lieferanten, die für ihre Kunden Leistungsvorteile schaffen. Werden die Supply Chains und das hierfür notwendige Vertrauen zerstört, wird es schwer sein, nach der Krise einen Neuanfang zu machen. Die „Notoperationen“ dürfen also nicht die Basis für die zukünftige Zusammenarbeit beschädigen. Hier sind Chirurgen erforderlich, die mehr als amputieren können.

> Wie gut sind die Fachkräfte in den Einkaufsabteilungen darauf eingerichtet?

Viele Einkäufer sind sehr erfahren und verfügen über eine hervorragende Expertise in ihrem klassischen Aufgabenfeld. Jedoch haben sich – nicht erst mit der Krise – das Umfeld des Einkaufs und damit auch die Anforderungen an die Einkäufer grundlegend geändert: Neuartige Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es, ganze Liefernetzwerke zu steuern. Sie benötigen Einkäufer, die die gesamte Supply Chain mit Logistik und Qualität verstehen und optimieren. Der Bedeutungszuwachs des Einkaufs führt dazu, dass in Einkaufsprozesse und Lieferbeziehungen strategisch investiert wird. Hierzu müssen die Einkäufer aber strategisch fit sein und komplexe Systeme gestalten können. In diesen Feldern sehe ich erhebliche Kompetenzdefizite, insbesondere auch im Mittelstand.

> Die Weiterbildungsangebote Ihrer Hochschule sollen diese Defizite beheben. Wie ist das Programm gestaltet?

Wir haben drei maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme, die sich speziell an erfahrene Fach- und Führungskräfte im Einkauf und in der Beschaffung richten. Sie sind deshalb berufsbegleitend, anwendungs- und umsetzungsorientiert und auf Hochschulniveau.

Der zweisemestrige Zertifikatslehrgang „Beschaffung und Supply Chain Management“ vermittelt einen systematischen Überblick über aktuelle Methoden und Instrumente in Einkauf und Supply Chain und entwickelt die Fähigkeit zur Anwendung in der Praxis. Der Masterstudiengang „Einkauf und Logistik“ setzt darauf auf und thematisiert die Bereiche Einkauf, Logistik und Supply Chain Management. Erfolgreiche Teilnehmer er-



Die berufsbegleitenden Lehrgänge in Nürnberg sind auf Einkaufsprofis zugeschnitten, die mit beiden Beinen voll im Berufsalltag stehen
Bild: Georg-Simon-Ohm-Hochschule

halten den akademischen Titel Master of Arts M.A. verliehen. Etwas spezieller schließlich ist der einsemestrige Zertifikatslehrgang „Einkaufscontrolling“, in dem Sie die Methoden und Instrumente des Einkaufscontrollings lernen, um den Wertbeitrag des Einkaufs für das Unternehmen erheblich zu steigern.

> Wodurch zeichnet sich eine berufsbegleitende Weiterbildung für Einkaufsexperten aus?

Wichtig ist die Praxisnähe, die sich beispielsweise durch intensiven Einsatz von Fallbeispielen, Fallübungen und Teamarbeit ergibt. Dabei bringen nicht nur die praxiserfahrenen Dozenten, sondern auch die Teilnehmer viel Umsetzungswissen in die Lehrgänge ein. Die systematische Herangehensweise an die Themen hilft den Teilnehmern, ihre vielfältigen Erfahrungen in ein Gesamtbild einzuordnen. Damit können später auch neuartige Probleme leichter bewältigt werden. Besonders bedeutsam ist die Wahl der Dozenten. Diese müssen ihr Fachgebiet hervorragend beherrschen und gleichzeitig als Berater oder Praktiker über umfangreiche Praxiserfahrung verfügen. Ferner haben sich die mehrfachen Lernschleifen in den Lehrgängen als vorteilhaft erwiesen. So kann Gelerntes einer Kurseinheit in der eigenen Praxis erprobt und in späteren Kurseinheiten

wieder thematisiert werden. Aufgrund des festen Teilnehmerkreises in den Lehrgängen können die anderen Teilnehmer dabei gut unterstützen.

> Ist eine solche Fortbildung zeitlich überhaupt zu bewältigen?

Alle Lehrgänge sind auf Einkaufsprofis zugeschnitten, die mit beiden Beinen voll im Berufsalltag stehen. Die Veranstaltungen finden stets zweitägig am Freitag und am Samstag statt, und zwar durchschnittlich einmal pro Monat. Mit diesem Konzept ist eine Teilnahme aus ganz Deutschland und Österreich heraus problemlos möglich, nicht zuletzt aufgrund der verkehrsgünstigen Anbindung des Management-Instituts.

> Ist die aktuelle Krise die richtige Zeit, mit einer Weiterbildung zu beginnen?

Da in der Krise der Wettbewerb zwischen den Unternehmen und der Wettbewerb am Arbeitsmarkt weiter zunehmen, kann ich nur empfehlen, diese Zeit zur persönlichen Qualifizierung und Fortentwicklung zu nutzen.

■ **Jens-Peter Knauer**
Journalist in Waldenbuch

* Weitere Informationen: www.beschaffungsstrategie.de

Berufsbegleitende Weiterbildung

Das Management-Institut der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg bietet berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme für Einkäufer auf Hochschulniveau:

• Hochschulzertifikat „Beschaffung und Supply Chain Management“, 2 Semester, 25 Präsenztage, Start 16. Oktober 2009
www.gso-bsm.de

• Masterstudiengang „Einkauf und Logistik“ 4 Semester + Masterarbeit, 50 Präsenztage, Start 16. Oktober 2009
www.master-einkauf.de

• Hochschulzertifikat „Einkaufscontrolling“ 1 Semester, 10 Präsenztage, Start 20. November 2009
www.einkaufscontroller.de

Die Veranstaltungen finden stets zweitägig am Freitag und Samstag statt. Das Studium ist branchenübergreifend und auf die Anforderungen auswärtiger Teilnehmer zugeschnitten.

Kontakt: Alexandra Meissel, Georg-Simon-Ohm Management Institut
Tel. (0911) 5880-2800
Mail: info@gso-mi.de

„Der Einkäufer muss komplexe Systeme gestalten können.“