

# Die Rolle von Einkauf und Supply Chain Management im „New Normal“

Warum große Herausforderungen auch große Chancen sind

Langsam scheint das Tal der Tränen durchschritten: Der Ausgang der US-Wahlen lässt trotz der immensen Herausforderungen für den neuen Präsidenten auf ein Wiedererstarken demokratischer Werte nicht nur in den Vereinigten Staaten hoffen. Die Ankündigung eines schon bald verfügbaren Impfstoffes gegen SARS-CoV-2 gibt Anlass zur Hoffnung, dass viele Menschenleben gerettet, wir alle wieder in Normalität leben und die Wirtschaft sich neu entfalten kann. Viele Experten warnen aber auch, dass dies nicht die letzte Pandemie war, die über uns hereinbricht, sondern dass die Herausforderungen der Klimakrise ungleich größer sein könnten, als das, was wir zurzeit erleben. Wird es also überhaupt ein „New Normal“ geben und falls ja, wie wird dieses aussehen? Angesichts weiterhin existierender weltweiter Krisen, autoritärer Systeme, kriegerischer Auseinandersetzungen und Flüchtlingsbewegungen scheinen nicht gerade ruhige Zeiten vor der Tür zu stehen.

Trotz oder vielleicht gerade wegen der aktuellen Pandemie, die bekanntlich als Zoonose gilt, scheint ein deutlich behutsamerer Umgang mit unserer natürlichen Umwelt gefordert. Zunehmend wird nicht mehr der Profit in den Vordergrund gestellt, sondern der Begriff „Purpose“ macht die Runde. Unternehmen sollten ihren Zweck darin sehen, langfristig in die Generierung von Werten zu investieren und alle Beteiligten, die Stakeholder, und damit die Gesellschaft als Ganzes bestmöglich zu bedienen – im Gegensatz zu den primär an kurzfristigem Profit, der nur den Anteilseignern zugutekommt, orientierten Firmen. Wer glaubt, dies seien Utopien von Linken und grünen Spinnern, der sei darauf hingewiesen, dass mittlerweile bewiesen ist, dass langfristig handelnde Unternehmen, die sich neben wirtschaftlichen zusätzlich an ökologischen und sozialen Zielen orientieren, die kurzfristig agierenden, Stakeholder-orientierten Companies klar hinsichtlich des langfristigen finanziellen Erfolgs überlegen sind. So fordert auch der Chairman und CEO der weltgrößten Investmentgesellschaft Blackrock, Larry Fink, seit einigen Jahren regelmäßig und deutlich die CEOs der Welt dazu auf, stärker nach nachhaltigen Aspekten zu agieren.

Viele andere institutionelle Anleger folgen ihm hierin und große Konzerne verabschieden sich auch deshalb bzw. weil die Argumente des Geldes wohl mit die härtesten sind, von

**Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky**  
Universität Würzburg und  
Wissenschaftlicher Beirat  
des BME-Bundesvorstands

Lehrstuhl für BWL und  
Industriebetriebslehre  
Sanderring 2  
97070 Würzburg

Tel.: +49 931 31-82936  
boga@uni-wuerzburg.de,  
<https://www.wiwi.uni-wuerzburg.de/lehrstuhl/bwl2>



den „schmutzigen“ CO<sub>2</sub>-intensiven Wirtschaftsfeldern. Niemand braucht „stranded investments“, jeder will zukunftssichere Geschäfte.

Einkauf & SCM als Verantwortliche für weltweite Wertschöpfungsketten sollten den Ball aufnehmen und zu diesem Wandel konstruktiv beitragen, anstatt – wie so oft – über ein Lieferkettengesetz zu lamentieren.

Die Herausforderungen sind erheblich, aber die Chancen ebenfalls. Wir brauchen in Zukunft ein deutlich besseres Risikomanagement, das höchste Priorität genießt. Es werden viele und auch massive Disruptionen und Krisen auf uns zukommen. Diesen können wir nur durch ein besseres Frühwarnsystem, aber vor allem durch eine systemisch verankerte Resilienz begegnen, die Stabilität und Robustheit auch bei dynamischen Umfeldbedingungen verspricht.

Unsere Disziplin kann sich hier zu einer strategisch wichtigen Kernfunktion weiterentwickeln, die in alle wesentlichen Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung des weltweiten Wertschöpfungsnetzes verantwortlich einbezogen wird und damit eine hervorgehobene Rolle einnimmt. Dafür ist Mut, Überzeugungskraft und Ausdauer erforderlich. Die Digitalisierung ist hierbei ein entscheidender Faktor – sowohl hinsichtlich der weiteren Automatisierung operativer Prozesse als auch bei der smarten Unterstützung strategischer Aufgaben. Aussitzen und Wegducken sind hier keine Optionen!