

Prof. Lutz Kaufmann



Professoren Lutz Kaufmann und Felix Reimann, WHU – Otto Beisheim School of Management

## Durch Spitzenforschung zum Weltklasse-Verhandler

Die WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar bei Koblenz hat einen zweiten Lehrstuhl für Beschaffung eingerichtet. „Damit betonen wir die Wichtigkeit von Einkaufskompetenzen in der Management-Ausbildung“, sagt Prof. Dr. Lutz Kaufmann, der mit Prof. Dr. Felix Reimann seit Anfang des Jahres zusammenarbeitet. Im Interview betonen die Wissenschaftler die globale Ausrichtung der Hochschule und den Wert empirischer Forschung. Eindeutiges Statement: „Wir liefern belastbare Erkenntnisse, aber die Praktiker haben auch eine Holschuld.“



Von links: Prof. Dr. Felix Reimann und Prof. Dr. Lutz Kaufmann im Gespräch mit Sabine Schulz-Rohde von Beschaffung aktuell (Bild: Sabine Ursel)

**Beschaffung aktuell:** Entsprang die Einrichtung eines zweiten Lehrstuhls für Beschaffungsmanagement der hohen Nachfrage von Studenten oder eher dem Weitblick der Universität?

**Felix Reimann:** Beides. Wir wollen schlichtweg die Kapazität in Forschung und Lehre in diesem Bereich erhöhen. Es geht uns nicht um inhaltliche Ausdifferenzierung. Viele Forschungsprojekte machen wir gemeinsam. Wir festigen durch den zweiten Lehrstuhl unsere Top-Ten-Forschungsposition in der Welt.

**Lutz Kaufmann:** Wir fokussieren uns auf das Management der Beziehung mit Lieferanten, also in der Hauptsache auf Beschaffungsstrategien und Verhandlungen. Die WHU bietet in allen Programmen das Beschaffungsmanagement als Kernkurs und Business Negotiations als Wahlkurs an. Hinzu kommen Executive-Education-Programme am Standort Düsseldorf. Das kann ein einzelner Lehrstuhl nicht mehr leisten.

**Beschaffung aktuell:** Wodurch begründet sich Ihre besondere Rolle in der Hochschul-landschaft?

**Kaufmann:** Unser wissenschaftliches Geschäftsmodell ist glasklar global angelegt. Die WHU war schon vor der Einrichtung des neuen Lehrstuhls eine der zehn forschungstärksten Universitäten weltweit in der empirischen SCM-Forschung. Wir folgen im offiziellen Ranking direkt nach den führenden US-Unis. Wir arbeiten in der Forschung ausschließlich empirisch und haben im Supply-Chain-Bereich hervorragende Wissenschaftler gewonnen. Und wir managen zwei der weltweit renommiertesten Forschungsjour-



Prof. Dr. Felix Reimann

„**Wo steht, dass die Wissenschaft der Praxis die Forschungsergebnisse so aufzubereiten hat, dass diese mundgerecht, möglichst ohne intensives eigenes Nachdenken, genutzt werden können?**“

Prof. Dr. Lutz Kaufmann

nals: Carl Marcus Wallenburg ist seit 2011 European Editor des Journal of Business Logistics und ich bin das seit 2008 für das Journal of Supply Chain Management.

**Reimann:** In der Lehre basiert bei uns vom Bachelor bis zum Executive alles auf eigenen Case Studies. Viele wurden weltweit prämiert. Unsere Stärke sind hoch interaktive Face-to-Face-Formate. Wir arbeiten komplett unabhängig, sind ausschließlich der Qualität verpflichtet. Wir haben keine Sponsoren, die uns in der Lehre hineinreden, und wir sind auch keine Beratungsfirma, die geschäftliche Interessen verfolgt.

**Beschaffung aktuell:** Herr Kaufmann, was hat für Felix Reimann gesprochen bei der Besetzung des Lehrstuhls?

**Kaufmann:** Forschungsprofil und entsprechende demonstrierte Forschungsleistungen spielen bei der Besetzung eine große Rolle. Daneben ist es gerade der WHU auch wichtig, dass ein Professor eine hervorragende moderne Lehre in allen Programmen darstellen kann und aufgrund langjähriger Praxiserfahrung auf Augenhöhe im Dialog mit Managern ist. Auf Felix Reimann trifft all das zu.

**Beschaffung aktuell:** Warum kommen angehende Bachelor, Master sowie Berufserfahrene zur Executive Education aus aller Welt nach Vallendar und Düsseldorf?

**Kaufmann:** Weil hier auf Basis fundierter Forschung echte General-Management-Kompetenzen vermittelt werden – und das schließt

auch eine klare Wertschätzung für den Einkauf ein. Wir betonen an der WHU die unternehmerische Herangehensweise und erarbeiten konsequent Lösungen in Teams. Wir laden auch erfahrene Praktiker aus führenden Unternehmen ein, die dann gezielt mit den Studenten arbeiten. „Vorgelesen“ wird bei uns nicht. Diese besondere Form des Dialogs und auch unser großes globales Netzwerk zu Unis, Unternehmen und Ehemaligen sind gewichtige Argumente, sich für die WHU zu entscheiden.

**Beschaffung aktuell:** Fördert der Wettbewerb um Studenten, Projekte, Zuschüsse und Publikationen das Niveau unter den Hochschulen?

**Reimann:** Wettbewerb ist grundsätzlich gut, denn er führt zu ständiger Verbesserung. Wir sind im Kern ein mittelständischer Global Player: Im Bachelor gibt es noch so etwas wie eine regionale Bindung, aber spätestens ab dem

„**Wir festigen durch den zweiten Lehrstuhl unsere Top-Ten-Forschungsposition in der Welt.**“

Prof. Dr. Felix Reimann

Master stehen wir eins zu eins im Wettbewerb mit einer London Business School oder einer CEIBS in Shanghai. Wenn wir in internationalen Rankings nicht auftauchen, dann kommen die Besten – egal ob aus Deutschland, Frankreich oder China – nicht zu uns.

**Beschaffung aktuell:** Sie haben zuletzt in Seoul an der Korea University Business School gelehrt. Gelten dort andere Didaktik-Methoden?

**Reimann:** In Korea wird oft noch ganz anders unterrichtet. Viele Studenten scheuen sich, Fragen zu stellen, um nicht an der Autorität des Professors zu kratzen. Wichtig war für mich dort vor allem, Vertrauen aufzubauen und so zu zeigen, dass ich eigene Meinungen und einen offenen Austausch schätze. An der

WHU legen wir großen Wert auf Eigeninitiative und Kritikfähigkeit der Studierenden. Wir erarbeiten Lösungen in Teams. Aber Menschen sind im Grunde gleich, und man kann – wenn das Vertrauen erst einmal da ist – auch das Gleiche mit ihnen machen, trotz kultureller Unterschiede.

**Beschaffung aktuell:** Viele Abschlussarbeiten an Universitäten beruhen stark auf Teststatistik. ... Welchen Nutzen hat die Praxis davon?

**Kaufmann:** Gegenfrage: Wo steht, dass die Wissenschaft der Praxis die Forschungsergebnisse so aufzubereiten hat, dass diese mundgerecht, möglichst ohne intensives eigenes Nachdenken, genutzt werden können? Ich sehe bei mir keine pauschale Bringschuld. Warum wird nicht mal nach wissenschaftsorientierten Praktikern gefragt?

**Beschaffung aktuell:** Also ist das Wort „Theorie“ in vielen Unternehmen in der Tat ein Fremdwort?

**Kaufmann:** Ja, oft sogar ein Schimpfwort. Für die Lösung konkreter Probleme sind Manager und Beratungen zuständig. Ein Einkaufsleiter sollte in der Lage sein, eine komplizierte, manchmal auch „verzahlte“ Forschung inhaltlich zu verstehen und daraus eigene Schlüsse zu ziehen. Er sollte sich bemühen dranzubleiben und proaktiv fragen, wie Wissenschaft heute funktioniert und was sich konkret für das eigene Unternehmen ableiten lässt. Auf uns kann man jederzeit gerne zukommen.

**Reimann:** Ein Wissenschaftler wird heute nicht mehr an seinen Lehrbüchern gemessen. Unsere Studierenden greifen auf standardisiertes Basiswissen in deutschen Büchern überhaupt nicht mehr zurück, weil Wissenschaftsaustausch und -sprache ausschließlich englisch geprägt sind. Der Forschung geht es darum, generalisierbare Einsichten zu gewinnen, die auf eine Vielzahl von Problemlösungen Einfluss haben. Die Frage, was eigentlich die Top-Wissenschaftler für die Praxis leisten, ist im Übrigen eine typische deut-



Hörsaal in der WHU (Bild: WHU)

*Die Hochschule*

**WHU**

*Die WHU – Otto Beisheim School of Management bietet alle akademischen Abschlüsse vom Bachelor bis zur Habilitation. Die WHU-Programme liegen in nationalen und internationalen Rankings auf Spitzenplätzen. So gehört das seit rund 20 Jahren gemeinsam mit der Kellogg School of Management angebotene berufsbegleitende EMBA-Programm seit Jahren zu den Top 20 weltweit im Ranking der Financial Times. Für Unternehmen werden offene und maßgeschneiderte Executive Programme durchgeführt. Besonderes Kennzeichen ist das außerordentliche Maß an Internationalität in allen Aktivitäten. In Vallendar bei Koblenz und Düsseldorf hat die WHU rund 1500 Studenten; die Fakultät umfasst rund 50 Professoren.*

*Besonderheit: An der WHU können Studenten auf das Finanzierungsmodell des „umgekehrten Generationenvertrags“ zugreifen: Die Studiengebühr übernimmt zunächst ein Fond, an den erst ab Berufseinstieg und einem Einkommen über 30000 Euro Rückzahlungen über zehn Zahlungsjahre in Höhe von je acht Prozent des Einkommens erfolgen.*

sche. Im Ausland, insbesondere in den USA, arbeiten Spitzenforschung und Unternehmen, auch über die Verbände, viel enger zusammen. Beide Seiten gehen dort viel pragmatischer aufeinander zu.

**Kaufmann:** Wir kooperieren für viele unserer Forschungsprojekte mit Unternehmen, die bereit sind zu verstehen, was Spitzenforschung bedeutet und welchen Wert sie generieren kann. Diese Beteiligten auf der Praxisseite sind in der Lage, unsere Ergebnisse richtig zu interpretieren. Unsere Partnerunternehmen bekommen von uns das Dreifache an „Return on Research Cooperation“.

**Beschaffung aktuell:** Wie sieht der Return konkret aus? Welche Erkenntnisse liefern Sie Partnern?

**Reimann:** Wir schauen uns zum Beispiel in China vor Ort wochenlang an, warum noch immer Qualitätsprobleme die Thematik beherrschen, trotz Six Sigma, Lean und anderer Methoden. Wir sitzen dann mit am Tisch, wenn Einkäufer unserer Partnerunternehmen mit ihren chinesischen Lieferanten reden. Wir analysieren Gründe und Argumente unter den speziellen Rahmenbedingungen. So haben wir beispielsweise eruiert, dass nicht korrespondierende Planungshorizonte die Verbesserung der Qualität maßgeblich behindern.

**Kaufmann:** Weiteres Beispiel für Nutzen, der auch im Kontext der sogenannten alternativen Fakten von Bedeutung ist: Wir haben beim weltweiten Forschungskongress der IPSERA im April 2017 den Best Paper Award gewonnen mit einer Untersuchung zur Bedeutung von Codes of Conducts. In Kurzform: Codes bringen durchaus etwas. Sie reduzieren beispielsweise das Lügen. Aber sie reduzieren nicht das Bluffen. Bluffen und Lügen sind zwei Paar Schuhe. Und das ist ziemlich wichtig fürs praktische Verhandeln.

**Beschaffung aktuell:** Wo klappt die Kooperation mit wissenschaftsorientierten Praktikern aus Ihrer Sicht am besten?

**Kaufmann:** In den USA beispielsweise beim Institut CAPS, einem Joint Venture der Arizona State University und des US-Einkaufsverbandes. Aus Spitzenforschungssicht sind die Verbände in Holland und in den USA seit Jahrzehnten sehr kooperativ aufgestellt. Eigentlich müsste jeder DAX- und MDAX-Einkaufsleiter bei CAPS engagiert sein und mit weltweit drei, maximal vier Target-Professoren eng zusammenarbeiten. Das spart allen Seiten Zeit, Geld und erhöht die Effektivität.

**Beschaffung aktuell:** Und wo agiert Wissenschaft im toten Winkel der Praxis?

**Reimann:** Zum Beispiel beim allseits beliebten

Thema Diversity. Jeder in den Unternehmen glaubt zu wissen, was das ist: Geschlechter, Nationalitäten, vielleicht noch Alter. Die Forschung jedoch differenziert in Surface Level Diversity – also alles, was man sehen kann – und in die weithin unbeachtete Deep Level Diversity. Die öffentliche Diskussion bezieht sich ausschließlich auf die Surface-Ebene. Unsere Forschung zeigt aber, dass die Deep-Level-Betrachtung wesentlich einflussreicher ist.

**Beschaffung aktuell:** Was bedeutet das im Hinblick auf den Einkauf?

**Kaufmann:** Bei der Deep Level Diversity stehen unterschiedliche Persönlichkeitstypen im Fokus. Unterschiede zwischen Frauen und Männern beruhen oft eben nicht auf dem Geschlecht, sondern rühren daher, dass die Frauen im Sample andere Persönlichkeitstypen aufweisen als die Männer. Für mehr Erfolg sollte man also Teams auch im Einkauf eher entsprechend der Persönlichkeitstypen zusammenstellen.

**Beschaffung aktuell:** Über die vergangenen 20 Jahre hat es die Logistik verstanden, sich sexier zu machen als der Einkauf. Ist das auch Ihr Eindruck?

**Kaufmann:** Vorweg: Jeder hat den Einkauf, den er verdient. Wer die Bedeutung nicht begründen kann, braucht vielleicht gar keinen professionellen Einkauf. Wenn ich kurz hinter dem Bohrloch sitze, habe ich in der Regel eh weniger Hebel. Aber wenn ich eine Kette

auch mit vielen unterschiedlich geprägten Unterlieferanten zu managen habe, dann muss ich beschaffungsseitige Wettbewerbsvorteile für mein Unternehmen erzielen. Das sind ganz andere Anforderungen ...

**Beschaffung aktuell:** ... die durchaus sexy sind, wie wir wissen. Dennoch kämpft der Einkauf vielerorts noch immer mit seinem Image.

**Kaufmann:** Dass Einkauf weniger sexy sei als etwa Logistik ist meiner Ansicht nach ein traditionelles Vorurteil von Verbänden und Zeitschriften, die natürlich eher an einer großen Zahl an Mitgliedern bzw. Lesern orientiert sind. Wir sind aber an denen interessiert, die neue Entwicklungen vorantreiben und bereit sind, neue Impulse aus der Forschung aufzunehmen. Unsere Forschungsergebnisse sind über viele Jahre hinweg in die Lehre auch in Oxford und in Asien eingeflossen. Ebenso über CAPS und die Arizona State University in die US-Praxis und überdies massiv über WHU-Start-ups, die fast alle auf Supply-Chain-Innovationen fußen.

**Reimann:** Für die Unternehmen, mit denen wir arbeiten, gilt das Image „un-sexy“ überhaupt nicht, im Gegenteil. Viele Unternehmen haben ihren Einkauf deutlich professionalisiert und zu einer strategischen Einheit ausgestaltet. Aber die Unterschiede hinsichtlich der Professionalität des Einkaufs zwischen einzelnen Unternehmen sind zugegebenermaßen immer noch sehr groß.

**Beschaffung aktuell:** Einkauf gilt vielen als Durchgangsstation. Gehört Ihrer Meinung nach ein CPO an den Vorstandstisch?

**Reimann:** Das kommt auf den CPO an und auch darauf, wie groß der Vorstandstisch ist. Grundsätzlich meine ich: Wer mehr als 50 Prozent der Wertschöpfung einkauft, gehört ganz klar an den Vorstandstisch.

**Kaufmann:** Kampagnen und Show Cases können helfen, die Bedeutung des Einkaufs sichtbarer zu machen ... Kasper Rorsted bei Henkel oder Tim Cook bei Apple sind gute Beispiele für Einkaufsverantwortliche, die es an die Spitze von Top-Unternehmen gebracht haben. Aber man sollte nicht nur auf Personen abstellen, sondern deutlich belegen, wie der Einkauf die Wertschöpfung beeinflussen kann.

**Beschaffung aktuell:** Wo fassen Ihre Abgänger Fuß?

**Kaufmann:** Ein großer Teil unserer Absolventen der Bachelor- und Master-Studiengänge in Vallendar geht mittlerweile in Start-ups, viele auch in Beratungen und Banken. Etwa ein Drittel beginnt in Industrie- und Dienstleistungssektoren.

In Düsseldorf hingegen, wo Studierende Vollzeitberufserfahrung haben, gehen rund 80 Prozent in diese Sektoren; etwa 20 Prozent der MBAs wollen bewusst in die Beratung, weil sie so nochmal ein breiteres Bild gewinnen wollen.

Wir bilden aber nicht explizit Einkäufer aus. Die WHU steht für General Management. Mir ist lieber, einen Geschäftsbereichsleiter bzw. Finanzvorstand mit Wertschätzung für den Einkauf hervorzubringen als einen Category Manager für Facility Services.

**Reimann:** Die WHU hat unfassbar viele Gründer hervorgebracht, speziell in Berlin. Unter unseren ehemaligen Doktoranden und Masters sind heute ferner viele als CPO oder Geschäftsbereichsleiter in DAX-Unternehmen tätig. Es gibt viele beeindruckende Karrierewege.

**Beschaffung aktuell:** Sie rücken das Thema Verhandlung in den Fokus Ihrer Forschung und Lehre. Lässt sich Hochschultheorie in die Praxis transferieren?

**Reimann:** Ja! Inzwischen reift die Erkenntnis, dass das Tauziehen am Verhandlungstisch nur der halbe Schlüssel zum Erfolg ist und dass man Verhandeln tatsächlich lernen kann. Mindestens genauso wichtig sind die strategischen Züge außerhalb des Verhandlungsraums.



Innenhof der WHU in Vallendar (Bild: WHU)

**Kaufmann:** Und vieles geht nur über Learning by Doing – ein wesentlicher Bestandteil unserer Verhandlungskurse sind Rollenspiele, Simulationen und Observationen. Wir nehmen keine amerikanischen Simulationen, sondern immer eigene Praxissituationen. Unsere Verhandlungsprogramme haben großen Zulauf, auch in der Executive Education. Wir wollen generell Weltklasse-Verhandler ausbilden,

egal ob für Einkauf oder andere Geschäftsverhandlungen.

**Beschaffung aktuell:** Welche Bedeutung hat Verhandeln in der zunehmend digitalisierten Welt eigentlich noch, wo vieles bereits optimiert ist – und am Ende auch der Preis?

**Kaufmann:** In reifen Branchen, wo klar ist, was gekauft wird, werden intelligente Systeme

**Prof. Dr. Felix Reimann**

*Seit Januar 2017 an der WHU, wo er u. a. für die China Module der MBA-Programme verantwortlich ist. Der 37-Jährige war von 2004 bis 2009 Consultant bei McKinsey & Company. 2010 kam Reimann als Assistant Professor an die WHU. Weitere Stationen: Assistant Professor an der Korea University Business School (KUBS) und dort bis Dezember 2016 Associate Professor. Reimann hat eine Didaktikausbildung der Harvard Business School in Boston und gewann den Best Teacher Award der KUBS. Seine Forschungsarbeiten wurden u. a. im Wall Street Journal und vom Harvard Business Manager diskutiert.*



Prof. Dr. Lutz Kaufmann (rechts) und Prof. Dr. Felix Reimann, Mitglieder der SCM Group (Bild: Sabine Ursel)

Vision. Oft lassen sich Positionsunterschiede eben nicht ausgleichen. Dann brauchen wir intelligente Klauseln für Unwägbarkeiten und verbleibende Meinungsunterschiede.

**Beschaffung aktuell:** Gibt es landestypisch gute und weniger gute Verhandler?

**Reimann:** Es gibt Einflüsse von Nationalkulturen, diese sollte man kennen, das vermeidet Frustrationen. Letztlich ist aber jeder Mensch anders – wenn man das nicht erkennt wird es gefährlich.

**Kaufmann:** Ich halte überhaupt nichts von Kaiser-Franz-Pseudo-Erkenntnissen wie „Der Deutsche ist halt kein Brasilianer“. Entscheidend ist der Persönlichkeitstypus des Gegenübers. Den muss man lesen und beeinflussen lernen.

**Beschaffung aktuell:** Das Verhandeln mit schwierigen Partnern hat ja auch das Fernsehen aufgegriffen im Hinblick auf Politiker wie Trump und Erdogan ...

**Kaufmann:** Nun ja ... Eine Geschäftsverhandlung ist weder eine Geiselnahme, bei der sich die Parteien nie mehr sehen, noch ein Treffen von Alice Schwarzer und Verona Poth in einer Talkshow. Wir arbeiten immer forschungsbasiert und realitätsgetreu. Das ist für komplizierte Konstellationen substanzhaltiger und erfolgreicher.

**Beschaffung aktuell:** Vielen Dank für das Gespräch, Herr Kaufmann und Herr Reimann.

Das Interview führten Sabine Ursel, freie Journalistin, und Sabine Schulz-Rohde, verantwortliche Redakteurin von Beschaffung aktuell.

**Prof. Dr. Lutz Kaufmann**

*Seit 2001 an der WHU. Vor seiner Habilitation war Kaufmann fünf Jahre im Einkauf in der Automobilindustrie und in der Beratung tätig. Während seiner WHU-Zeit war er fünf Jahre Associate Fellow an der Oxford University sowie fünf Jahre stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats eines Zulieferers. Der 52-Jährige hat in den USA und China gelebt und gearbeitet. Er ist als erster Europäer Co-Editor des Journal of Supply Chain Management. 2014 wurde er vom britischen The Case Centre als einer der 25 Case-Bestseller-Autoren der vergangenen 40 Jahre ausgezeichnet. Seine Doktoranden haben 20 internationale Forschungspreise gewonnen.*

me irgendwann das Verhandeln übernehmen. Wenn alles außer dem Preis klar ist, brauche ich bereits heute „nur“ eine Auktion, mehr nicht. Aber dort, wo es etwa in den Innovationsbereich hineingeht, da wird es weiter humane Interaktion geben.

**Reimann:** Die Wertschöpfungsketten werden immer komplizierter. Viele Unternehmen verlagern Teile der Forschung und Entwicklung auf die Lieferanten. Das treibt auch die Komplexität von Verhandlungen und damit die Herausforderung für die strategischen Einkäufer. Für uns ist Verhandeln viel mehr als die bloße Preisdiskussion am Tisch. Wir sprechen über alle Arten von Interaktion, die am Ende zu einer gemeinsamen Lösung führen müssen, etwa bei einer Entwicklungspartnerschaft oder auch bei einer Firmenübernahme. Das schließt viele Prozesse im Vorfeld ein. Wir berücksichtigen Faktoren wie Meinungen und Einflüsse von Stakeholdern, aber auch Abhängigkeiten und Vertrauen.

**Kaufmann:** Wir arbeiten auch nicht mit einer kooperationsromantisch verklärten Win-Win-