



Innovation ist „in“. Doch so vieles, was Unternehmen als „innovativ“ hinausposaunen, verdient dieses Prädikat nicht einmal im Ansatz.

■ EINKAUF+INNOVATION

Ausdauer und Vertrauen gefragt

Innovationsgenerierung mit Lieferanten ist ein **gewichtiger Erfolgsfaktor** für Unternehmen. Schließlich geht es darum, die **Wettbewerbsfähigkeit mittel- und langfristig aufzubauen** – durch die „**Erfindung**“ **neuer Produkte, Geschäftsfelder** und **Kundensegmente**. **Welche Rolle** übernimmt dabei der **Einkauf**?

EIN BEITRAG VON SABINE URSEL*

Um es vorweg zu nehmen: Unternehmen, die bei der Gewinnung von Innovation auf die spezielle Expertise ihrer Lieferantenmanager setzen, erzielen bessere Ergebnisbeiträge. Prof. Dr. Holger Schiele von der Universität Twente in den Niederlanden konnte das schon 2010 in einer Studie zum Thema untermauern.

Was Innovation ist

Innovation ist „in“. Doch so vieles, was Unternehmen als „innovativ“ hinausposaunen, verdient dieses Prädikat nicht einmal im Ansatz. Innovation ist eine Königsdisziplin. Zieht man die Auslegungen des österreichischen Ökonomie-Papstes Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) heran, dann wird die Komplexität „wahrer Innovation“ deutlich. Vereinfacht ausgedrückt: Auf eine Invention (von neuer Idee zum Prototypenbau zur vormarktlischen Phase) folgt die Innovation als Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung im Produktionsprozess, die nützlich sein und Bedarf decken sollte.

Zeit zur Reife. Allen Beteiligten muss also klar sein, dass es sich bei der Generierung von Innovation um komplexe Prozesse handelt, die Zeit zum Reifen brauchen. Transparenz und Vertrauen sind die Basis. Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ): „Der Faktor Innovation ist angesichts instabiler geopolitischer Verhältnisse, volatiler Märkte, einer mittelfristig unsicheren Rohstoff- und Energiesituation und weltweit deutlich unterschiedlicher Wirtschaftsentwicklungen entscheidend nicht nur für die Position im Wettbewerb, sondern in vielen Fällen für das Überleben von Unternehmen schlechthin. Der Einkauf ist gefordert, durch seine Lieferantenpolitik einen wesentlichen Beitrag zu leisten.“

„Am Ende zählt die Wertsteigerung“

Magna Steyr, führender Entwicklungs- und Fertigungspartner der Automobilhersteller, beruft sich schon in einem Video auf seiner Unternehmenswebsite auf den Faktor Innovation. Ziel ist, durch „World Class Manufacturing, Innovation und Leadership“ Kunden stetig neue Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu bieten. Der Einkauf bei Magna hat sich daher zunehmend zum Schnittstellenpartner für strategische Themen entwickelt. „Innovationen passieren nicht nur im eigenen Hause“, sagt Michael Druml, Director Global Purchasing & Logistics von Magna Steyr gegenüber BUSINESS+LOGISTIC. „So, wie Automobilhersteller auf Innovationen ihrer Lieferanten angewiesen sind, erwarten auch wir von unseren Wertschöpfungspartnern neue

Ideen für Produkte und Prozesse.“ Am Ende zähle die Wertsteigerung für den Kunden. Für Magna ist eine Innovation daher eine „industrialisierbare Erfindung“. M. Druml folgert darum: „Keine Idee ist gut genug, wenn sie sich auf dem Markt nicht nachhaltig

zugleich Synergien im Unternehmen besser zu nutzen. Ein weiterer Schritt war das Freispielen der Einkäufer von Routinetätigkeiten, um mehr Zeit für strategische Aufgaben und Projekte zu gewinnen. S. Sorger äußert sich gegenüber BUSINESS+LOGISTIC so:



„GEISTESBLITZE ODER GLÜCKLICHE ZUFÄLLE STELLEN NOCH LANGE KEINE INNOVATIONSKULTUR DAR.“

Michael Druml, Director Global Purchasing & Logistics, Magna Steyr

durchsetzen kann.“ Innovation nehme in Form von Produkten, Verfahren, Prozessen oder Materialien Gestalt an, die alle mit einem oder mehreren von Magnas zentralen Grundsätzen für Innovation im Einklang stünden, also „intelligenter, sicherer, sauberer und leichter“ – und zudem „leistbar“.

„...agieren als Supplier-Manager“

Infineon Technologies Austria ist mit drei Entwicklungsstandorten in Villach, Graz und Linz bei einer F&E-Rate von 25 Prozent forschungsstärkstes Unternehmen in Österreich. In kaum einer anderen Industriesparte (Halbleiter und Systemlösungen) ist der Erfolg des Unternehmens so maßgeblich von Innovationen in immer kürzeren Abständen abhängig. „In den vergangenen Jahren hat sich die Rolle des Einkäufers verändert“, sagt Einkaufschefin Silke Sorger. „Früher haben wir zumeist operativ fungiert, jetzt agieren wir viel mehr als Supplier-Manager und begleiten gesamte Projekte.“ Die wichtigsten Meilensteine wurden in der globalen Einkaufsstrategie über einen neuen Lieferanten-Management-Prozess implementiert, der hilft, den richtigen Partner zu identifizieren und

„Vor einigen Monaten haben wir die operative Bestellabwicklung für alle europäischen Infineon-Einkaufsorganisationen nach Porto verlagert. Die freien Kapazitäten, die durch den Wegfall des Bestellwesens generiert worden sind, nutzen wir nun zielgerichteter für strategische Themen und somit auch für Innovation.“

Jeder Innovation sein Mentor

Rehau, Kunststoffspezialist für polymerbasierte Lösungen der Branchen Automobil, Bau, Industrie und Möbel, beschäftigt in 54 Ländern 18.000 Mitarbeiter, darunter 450 in der Verwaltung der Region Southeast Europe mit Sitz in Guntramsdorf bei Wien, in den Verkaufsbüros Wien, Linz und Graz sowie im Produktionswerk Neulengbach in Niederösterreich. Das Einkaufsnetzwerk wendet standortübergreifend dieselben Einkaufsprozesse an, um ein weltweit identisches Vorgehen und Transparenz zu schaffen. Von den Partnerlieferanten wird erwartet, dass sie gemeinsam mit Rehau erkennen, wo Potenziale für Kostensenkungen vorhanden sind.

Benchmark. Rehau wurde 2006 für seine

Aktivitäten mit dem Innovationspreis des deutschen Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) ausgezeichnet. Dem Einkauf als Ohr zum Markt komme die Aufgabe zu, Innovationspotenziale der Lieferanten systematisch zu eruiieren und mit den eigenen Fachstellen erfolgreich umzusetzen, betonte Einkaufschef Rainer Schulz anlässlich der Preisverleihung. 2011 stieg R. Schulz zum CEO der Rehau-Gruppe auf. Und er weiß sehr genau, welchen Beitrag der Einkauf zur Wertschöpfung leistet. Die Rehau-Prozesse gelten bis heute als ein Benchmark in Sachen Innovation.

Erfolgsbausteine des Gewinnerkonzepts. Um den Prozess der Innovationsgenerierung voranzutreiben, wurden seinerzeit die Ressorts Produktion, Technik und Einkauf von derselben Person in der Geschäftsleitung verantwortet. Definiert wurden acht Prozessbausteine – angeführt vom Innovationsmanagement. Das gemeinsame und gleichberechtigte Entscheiden von Lead Buyer und Lead Engineer sowie die Lieferantenstufen bildeten den roten Faden im Materialgruppenmanagement. Verantwortet durch je einen Lead Buyer und Lead

Einkaufsinformationssystem abgebildet. Betrachtet wurden alle Lieferanten, Einkäufer und Techniker. Innovation Scouts – aufgeschlossene, für neue Lösungen stets

Innovationsfähigkeit war zu Beginn der Geschäftstätigkeit bekannt und wurde nun durch regelmäßige Lieferantenbeurteilung laufend aktualisiert. Der Einkauf als Treiber

Fragenkatalog „Innovation“

- Wer kommt als vertrauensvoller Lieferpartner bei Innovationsgenerierung in Frage (wirtschaftliche Performance, Beitragsfähigkeit etc.)?
- Welche Mitarbeiter kommen für das Spezialprojekt in Frage?
- Wie definiert man „Neues“ und wie „Erfolg“?
- Wem gehört die Innovation?
- Wie definiert man Rechte an Prototypen?
- Wie wird dokumentiert (auch: Lasten-Pflichtenheft)?
- Wie definiert man Geheimhaltung?
- Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen müssen greifen?
- Wie geht man mit Unterauftragnehmern um?
- Wie verfährt man bei Abweichungen/Verzug?
- Wie werden Lizenzen und Patente geregelt?
- Wer darf das Produkt vertreiben (Festlegung von Nutzungsrechten)?
- Wie lange sollen Verträge laufen?
- Wie verfährt man im Falle von Rückschlägen oder des Scheiterns?

offene Mitarbeiter – sollten technische, wirtschaftliche Verbesserungspotenziale erkennen und das Wissen in technische Abteilungen hinein vermitteln. Für jede

und Moderator organisierte gemeinsam mit der Technik Innovation Days. Die Intranet-Datenbank „Wer kennt eine Anwendung?“ wurde allen Mitarbeitern zugänglich gemacht. Der Einkauf stellte Anwendungsfragen ein, die im unternehmensweiten Brainstorming beantwortet werden konnten. Der Einkauf prüfte auch regelmäßig Fragen (gegebenenfalls mit Lieferanten), die in der Schwesterdatenbank „Wer kennt eine Lösung?“ durch die Technik eingestellt wurden. Lieferanten konnten über das Lieferantenportal „Innovationen“ einen Innovation Day beantragen, um Ideen zu präsentieren. Das Rehau-Einkaufsnetzwerk ließ sich fortan jährlich von seinen internen Kunden beurteilen.

Integration und Vernetzung. Rehau arbeitet auch heute im Wesentlichen noch mit seiner „Toolbox“. Optimierte wurden insbesondere Integration und Vernetzung des Einkaufs mit den Entwicklungsabteilungen und Werken. Die Einkaufsverantwortlichen nehmen an den jährlichen Strategiesitzungen der Entwicklungsabteilungen teil. Innovation Scouts sind heute weniger zentral, weil die normalen Lead Buyers und Lead Engineers zunehmend die Verantwortung auch für das Suchen von Innovationen übernehmen. Innovation Days gibt es nach wie vor – und „eher häufiger“, sagt Rehau-Sprecher Wolfgang Narr. Auch die Datenbanken „Wer kennt eine Anwendung“ und „Wer kennt eine Lösung“ werden laut Narr weiterhin genutzt.

Neues Business aus Prozessen. Aus diesen Prozessen resultieren neue Geschäftsfelder. Ein Screening von Megatrends ergab bei Rehau fünf Innovationsfelder: Energieeffi-



Bei innovativen Unternehmen entwickelt sich der Einkauf zum Schnittstellenpartner für strategische Themen.

Engineer wurden die Lieferanten Materialgruppen zugeordnet, ihrem Know-how entsprechend in Lieferantenstufen gegliedert und mit Poolstatus versehen. Diese und weitere Infos wurden automatisiert im

Innovationsidee im Einkauf definierte Rehau einen Innovationsmentor aus dem Management, der bei Problemen unterstützten sollte. Lieferanten wurden mittels einer Potenzialanalyse eingestuft. Deren

zienz, Wassermanagement, Mobilität der Zukunft, Future Living (Lebens- und Arbeitsräume) und Erneuerbare Energien. Die Expertise in Sachen Fensterprofile führte etwa zur Entwicklung neuartiger unbeheizter Türen an Supermarktgefriertruhen – und somit zu einem signifikanten Energieeffizienzbeitrag in einer für Rehau bis dato nicht relevanten Branche.

Wem Innovationen gehören

Das Beispiel Rehau macht deutlich, dass es sich beim Thema Innovationsgewinnung um einen jahrelangen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt. Wichtig ist vor allem, sich die Komplexität der Schritte vor Augen zu halten, um dann umsichtig und ohne Scheuklappen beginnen zu können. Dabei ist unter vielen Fragen etwa auch die nach dem vertrauensvollen Lieferpartner bei Innovationsgenerierung zu klären (wirtschaftliche Performance, Beitragsfähigkeit etc.). Auch muss geklärt sein, welche Mitarbeiter für das Spezialprojekt in Frage kommen. Ganz wichtig ist auch, wem die Innovation tatsächlich gehört. (Einen umfassenderen Fragenkatalog finden Sie im links stehenden Kasten.)

Einkauf als Schnittstellenmoderator

Fakt ist: Innovation fällt nicht vom Him-

mel. „Geistesblitze oder glückliche Zufälle stellen noch lange keine Innovationskultur dar“, mahnt M. Druml von Magna. Innovationskultur, Strategie, Organisation und Kompetenzen gelte es aufeinander abzustimmen. Auch Infineon hat noch Luft nach oben: „Wir sind im Einkauf bei Infineon Österreich bei Innovationsprozessen noch nicht am Ziel. Prozesse leben, sie können jederzeit entsprechend der Anforderungen angepasst werden“, sagt S. Sorger.

Support durch Geschäftsleitung. Es liegt also auf der Hand, dass der Einkauf durch Früheinbindung in den Produktentwicklungsprozess einbezogen werden muss – und zwar generell, und nicht erst, wenn Innovationsgenerierung als vermeintlich trendiges Erfolgsmodell ansteht. „Je früher, desto besser“, rät S. Sorger. Einkäufer müssen in diesem Zusammenhang auch eruieren, welche Materialien wo zur Verfügung stehen und wie es um weltweite Verfügbarkeiten in der Zukunft bestellt ist. Auch die Analyse politisch-wirtschaftlicher Rahmenbedingungen eines Beschaffungs- bzw. Produktionsstandorts spielt eine gewichtige Rolle. Gelingen kann ein Innovationsprojekt nur dann, wenn die Geschäftsleitung über die ganze Dauer hinweg hinter den Zielen und dem Team steht. Der Einkauf

bietet sich als Moderator der Schnittstellen an. *



*Zur Autorin

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb. www.sabine-ursel.de

■ GAST-KOLUMNE

Einkauf als Hidden Champion

Zeit-Kosten-Qualität-Technologie-Innovation sind die Leistungsfaktoren und Kennzeichen erfolgreicher Unternehmen. Fabrik 4.0, „Internet der Dinge“ und die zunehmende Digitalisierung der Supply Chains stellen Unternehmen vor zusätzliche, neue Herausforderungen. Der Einkauf – immerhin für bis zu über 70 Prozent der Unternehmensleistung durch Zukauf verantwortlich – wird dazu seinen Beitrag leisten, leisten müssen. Immer noch gilt jedoch, dass jeder nicht ausgegebene Euro das Unternehmensergebnis bilanzwirksam positiv beeinflusst. Erfolgreiche Unternehmen haben dies längst erkannt und richten ihre Organisation und ihre Prozesse danach aus. Aber warum eigentlich immer noch nicht alle?

Zu wenig. Bei allen Veranstaltungen, Konferenzen Seminaren, Lehrgängen bis hin zu den Masterprogrammen hören wir immer noch, dass dem Einkauf nicht jener Stellenwert und Gestaltungsspielraum eingeräumt wird, der ihm durch seine unternehmerische Ergebnisverantwortung eigentlich zukommt. Innovation, Qualitäts- und Kostenführerschaft – und damit die Marktposition – eines Unternehmens entsteht und wird

wesentlich mitgestaltet durch seine Lieferanten, deren Performance und Leistungsfähigkeit. Der Einkauf wird damit zum Innovations-Scout und Innovations-Agent des Unternehmens, zum Wertgestalter und Wettbewerbsfaktor. Nur Unternehmen, welche die strategische Kern-Aufgabe des Einkaufs für ihre Markt- und Wettbewerbsposition sowie für ihre Zukunftssicherung in einem immer schärfer werden Wettbewerb und unter immer unsicheren Wirtschaftsbedingungen wahrnehmen und daraus die organisatorischen sowie die personellen Konsequenzen ziehen, werden auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich sein. Dass dies in Österreich noch zu



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ-Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich und Leiter der BMÖ-Akademie.

wenig passiert, dafür ist die derzeitige Konjunkturschwäche hierzulande ein Indiz.

Ihr Heinz Pechek