

## Gastbeitrag

### Gehen Sie dahin, wo man den Schraubenschlüssel schwingt

Vom Einkauf wird gefordert, dass er von seinen Lieferanten auch neue Ideen, Fertigungsverfahren und Technologien ins eigene Unternehmen holt. „Open Innovation“ heißt das Schlagwort – nur wenn die Lieferbeziehung eine offene ist und beide Seiten die Bereitschaft zum Zuhören mitbringen, kann eine innovative Partnerschaft entstehen. Der folgende Gastbeitrag zeigt, was vor allem Einkäufer tun müssen, damit der „Innovationseinkauf“ nicht nur ein leeres Wort bleibt.

Wenn Sie die Überschrift lesen, haben Sie wahrscheinlich den kleinen pfiffigen Schweizer vor Augen, der die Finnen in der Sauna daran erinnert, wer Ricola erfunden hat. Alles nur Werbung, könnte man sagen. Aber das stimmt nicht ganz. Im aktuellen Global Innovation Index liegen die Eidgenossen auf Platz 1 und Deutschland nur auf Platz 15. Aus eigenen Erfahrungen bei Wertanalyse- oder Produktkostenprojekten kann ich bestätigen, dass Schweizer Unternehmen sehr fix sind, wenn es darum geht, Ideen von Lieferanten aufzunehmen.

Nun könnte man sagen, die Schweiz ist der „Hidden Champion der Open Innovation“. Aber ehrlich gesagt: Ricola ist nur ein Kräutlerlutschbonbon und Open Innovation auch nur eine erlernbare Methode, die Erfolg bringt, wenn man sie systematisch anwendet. Wenn Sie wollen, dass Open Innovation mit Lieferanten auch bei Ihnen erfolgreich wird, sollten Sie die folgenden vier praktischen Ratschläge beachten.

#### 1. Bereitschaft zur Suche und zur Aufnahme von Ideen

Wenn nicht der Wille da ist, eine von außen kommende Idee aufzunehmen, dann kann diese noch so gut sein; sie wird nichts bewirken. Also bedarf es erstens der Bereitschaft, auch Externen Gehör zu schenken. Das ist nicht für jeden Entwickler einfach, insbesondere wenn er eigenbrötlerische Daniel-

Düsentrieb-Allüren hat. Die Projekte, an denen ich mitgearbeitet habe, haben mir gezeigt, dass insbesondere junge Ingenieure unverkrampfter damit umgehen, ihre Probleme zu skizzieren und externe Ansätze aufzugreifen. Vielleicht hat die offene Kultur von Facebook & Co doch sein Gutes. Aber auch der Einkauf kann nicht nur mit Taschenrechner und Telefon weitermachen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, neue Technologien, Werkstoffe und Fertigungsverfahren ausfindig zu machen. Das heißt, beim Lieferanten sein, sich auf Messen die Füße plattlaufen und auf Technologieforen die Augen offen halten.

#### 2. Ideen entstehen dort, wo der Schraubenschlüssel ist

Ein 80er-Jahre-Büroraum, 2,20 Meter hohe Decke, Neonlicht, keine Fenster – wie soll hier die zündende Idee kommen? Jetzt könnte man sagen, dass Ideen Freiraum brauchen und ein Chalet in den Schweizer Alpen gebucht werden soll. Nicht schlecht, aber meist nicht durchsetzbar. Mein Tipp: Gehen Sie dorthin, wo der Schraubenschlüssel geschwungen wird, also direkt in die Fertigung des Lieferanten. Lassen Sie den Monteur das Produkt erklären (nicht den Entwickler, der soll ja Ideen bekommen).

Kein CAD-System der Welt zeigt so schnell die räumlichen Bedingungen und die Kollisionspunkte in 3D auf wie das wahre Leben. Und die

Leute agieren und bewegen sich, anstatt in tiefen Konferenzsesseln zu versinken.

#### 3. Wer knebelt, bekommt keine Innovation

Wer seinen Lieferanten in Lopez-Manier geknebelt hat, der kann getrost davon ausgehen, dass er nicht derjenige sein wird, dem der Lieferant seine neueste Erfindung mitteilt. Und selbst wenn Sie anständig waren und den Lieferanten bisher immer gut behandelt haben, ist es immer noch ein Sprung, dass er Ihnen von sich aus die technische Neuerung in einem frühen Stadium mitteilt. Denn das ist Open Innovation und nicht die Einbestellung des Lieferanten zum Kostenoptimierungs-Rapport. Dafür braucht es Zeit und einen respektvollen Umgang miteinander.

#### 4. Sorgen Sie für strukturierte Berührungspunkte

Open Innovation kann nur stattfinden, wenn sich Lieferant und Entwicklung treffen, wenn Sender und Empfänger zusammenkommen und der Funke überspringt. Somit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, strukturierte Berührungspunkte zu schaffen. Ob diese immer gleich das Open-Innovation-Web-Portal sein müssen, sei dahingestellt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass kleine Technologietage hierfür eher geeignet sind als Mega-Lieferantentage samt Preisverleihung. Technology-Speed-Dating, Prüfunterstützung beim Lieferanten und einfache Schwarz-Weiß-Spielregeln im Umgang zwischen Einkauf, Entwicklung und Lieferant sind hier die Stichworte.

Wer diese Punkte über einen längeren Zeitraum beherzigt, der wird mit Open Innovation mit Lieferanten Erfolg haben. Und dann könnte es beim nächsten Mal in Anspielung auf eine nordische Lutschpastille lauten: „Bist du zu wow, sind sie zu lau!“  
*Frank Sundermann*

Der Autor ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Durch Denken Vorne Consult.  
[www.durchdenkenvorne.de](http://www.durchdenkenvorne.de)

„Wer den Lieferanten knebelt, darf sich von ihm keine Ideen erhoffen.“