

„Open Innovation“ mit Lieferanten

Wie Sie die Wissenspotenziale Ihrer Zulieferer nutzen

Zuhören will gelernt sein. Vor allem wenn man glaubt, man wüsste schon, wie es geht. Schließlich werden für die Neuentwicklung von Produkten zig Millionen in F&E-Budgets ausgegeben. Aber dieses „verstehen, wie es geht“ wird aufgrund steigender Produktkomplexität und sich verkürzender Produktlebenszyklen immer schwieriger – oftmals hat man einfach keine Zeit, um zuzuhören. Öffnet jedoch eine Organisation ihre Ohren und lässt das Unvorstellbare im sprichwörtlichen Sinne zu, so regt die Melodie von außen den eigenen Geist an, produziert Ideen und schafft Produkte mit Millionenabsatz.



Frank Sundermann

Im Grunde genommen könnte der Beitrag hier schon enden, denn das Beispiel des Zuhörens beschreibt sehr anschaulich den Grundgedanken von „Open Innovation“. Mit diesem Begriff wird die Integration von externem Wissen in den eigenen Innovationsprozess umschrieben. Apple praktiziert das bereits in Form von „Apps“ mit seinen Kunden und verdient auf diese Weise Millionen. Wie viele Entwickler hätten beschäftigt und bezahlt werden müssen, um in vergleichbar kurzer Zeit die große Anzahl an Mini-Programmen für das iPhone zu produzieren, die die Apple-Kunden geschaffen haben!

Wie lässt sich dieses Erfolgsbeispiel einer Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden auf die andere Seite der Wertschöpfungskette verlagern, im Sinne einer „Open Innovation“ mit Lieferanten? Die Beratungsgesellschaft DurchDenkenVorne Consult hat die Frage aufgegriffen und ein mehrstufiges Modell entwickelt. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte dargestellt.

1. Commitment Einkauf/Entwicklung: Der erste Schritt ist immer der schwerste, denn es geht hierbei darum, die innere Einstellung zu ändern. Insbesondere das häufig anzutreffende „Not invented here“-Syndrom muss überwunden werden. Dazu kann das Bewusstsein beitragen, dass „Open Innovation“ nicht als Rationalisierungsprogramm zu Lasten

der F&E-Abteilung gedacht ist, sondern dass es deren Arbeit ergänzt. Der Blick ist zu weit und Spezifikationen sind zu vergrößern, damit neue Ideen von Lieferanten Platz finden. Hierzu gehört auch, dass Einkauf und Technik als gleichberechtigte Partner auftreten. Ein Beispiel dafür ist der Maschinenbauer Trumpf, bei dem so genannte Technologie-Einkaufsteams (TET) gemeinsam die Innovationsthemenfelder festlegen.

2. Lieferanten sensibilisieren: Auch für die Lieferanten kann „Open Innovation“ einen Paradigmenwechsel bedeuten. Wurden sie früher vom Einkauf oft nur dann angesprochen, wenn etwas nicht nach Zeichnung ausgeführt wurde, so ist nun ihre Kreativität gefragt. Hier ist der Einkauf – insbesondere die Commodity Manager – gefordert, die Initiative zu ergreifen und auf die Lieferanten zuzugehen. Beachten Sie: In dieser Phase sollte kein Lieferant ausgegrenzt werden. Zeigen Sie den Lieferanten, was sie sich von der Beteiligung an solchen Projekten versprechen können – zu denken wäre hierbei etwa an die Teilnahme an einem Lieferanten-Innovationstag, eine bessere Bewertung oder die stärkere Berücksichtigung bei Neuprojekten.

3. Lieferanten-Innovationstag: Laden Sie die Mitarbeiter der Lieferanten, die sich in dem Projekt engagiert haben, ein und nicht nur die Geschäftsführungen. Ein solcher Tag

bietet eine gute Gelegenheit, um im kleinen Kreis mit dem Lieferanten (auch mehreren) zu diskutieren. Nehmen Sie auch die Entwicklungsstrategie des Lieferanten unter die Lupe: An welchen Themen arbeitet er, wie können Sie davon profitieren, wo kann Ihr Unternehmen den Lieferanten unterstützen?

4. Auswahl und Realisierung: Nicht alle Ideen lassen sich auch praktisch verwirklichen. Die Kriterien für die Bewertung von Ideen heißen Funktionsoptimierung, Kostensenkungspotenzial und Realisierungsaufwand. Die erfolgversprechendsten Ansätze sind in die eigene Produktentwicklung zu integrieren, so dass sich der Lieferant weiterhin direkt einbringen kann. Ein Vorgehen nach dem Motto „Danke für die Idee und lass uns jetzt in Ruhe“ könnte sich als kontraproduktiv erweisen. Unter Umständen sind dem Lieferanten komplette Module zwecks eigenständiger Optimierung zu übertragen.

Darüber hinaus sollte der Lieferant im Erfolgsfall beteiligt werden. Dies kann in Form einer direkten monetären Vergütung geschehen oder indem die Einsparungen auf beide Seiten verteilt werden. Häufiger ist jedoch die Auftragserteilung zur konstruktiven Überarbeitung und/oder späteren Lieferung der Teile in der Maschine. Dahinter steht die Idee, dass der Lieferant dadurch, dass er die Teile liefert, von jeder verkauften Maschine profitiert. ▶▶

► **5. Dauerhafter Prozess:** Wie kann man sicherstellen, dass „Open Innovation“ mit Lieferanten nicht nur eine Eintagsfliege bleibt? Die BSH Bosch & Siemens Haushaltsgeräte GmbH hat dazu ein eigenes Web-Portal entwickelt. Der Einkauf prüft die eingereichten Vorschläge und leitet die interessantesten an die fachlich zuständigen Entwickler weiter. Das Resultat kann sich sehen lassen – rund ein Drittel der Vorschläge wurde bisher realisiert.

Ein anderes Beispiel ist der Kunststoffverarbeiter Rehau. Das Unternehmen versammelt in der Intranet-Datenbank „Wer kennt eine Anwendung?“ die Ideen von Lieferanten und Mitarbeitern. Dadurch ist es wiederholt gelungen, neue Ideen bei der Technik zu platzieren. So hat Rehau zusammen mit einem Rohstofflieferanten einen hochsteifen Polypropylen-Werkstoff entwickelt.

Zu achten ist bei solchen gemeinsamen Entwicklungen auf die frühzeitige Definition des Geschäftsmodells, eine Geheimhaltungsvereinbarung und die Einbindung des Top-Managements auf beiden Seiten.

Als Fazit sei eine Aussage von Professor Frank Piller von der RWTH

Aachen zitiert, der sich schon seit langem mit „Open Innovation“ beschäftigt: „Mehr Umsatz und Gewinn bei deutlich geringeren Entwicklungskosten als der Wettbewerb – das klingt verlockend. Doch ganz von selbst fällt auch ‚Open Innovation‘ nicht vom Himmel. Sie muss kanalisiert und koordiniert werden. Dazu braucht es klare Strategien und effiziente Strukturen, geeignete Werkzeuge und Anreize. Denn vielen erscheint die Vorstellung, dass externe Tüftler einen (besseren) Beitrag zur Weiterentwicklung der eigenen Produkte leisten könnten, äußerst befremdlich.“ Also: Zuhören will gelernt sein!

Frank Sundermann

Der Autor ist Gründer und Inhaber der Beratungsfirma DurchDenkenVorne Consult, die auf die Themen Beschaffungsmanagement und Produktkostenoptimierung spezialisiert ist.

Frank Sundermann
Tel.: +49 (0) 21 04/2 14 81 54
E-Mail: sundermann@durchdenkenvorne.de

Consulting

Kerkhoff gründet Spezialist für Produktkostenkalkulation

Die Einkaufsberatung Kerkhoff Consulting setzt verstärkt auf das Thema Produktkostenkalkulation. Wie die in Düsseldorf ansässige Gesellschaft mitteilte, wurde zu diesem Zweck die costdata Cost Engineering GmbH (costdata CE) gegründet, die Einkäufern dabei helfen soll zu bestimmen, was die Herstellung von Produkten wirklich kostet.

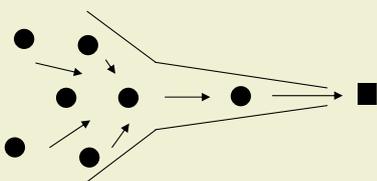
Bisher seien Einkäufer in diesem Punkt meistens auf die Aussagen ihrer Lieferanten angewiesen, schrieb Kerkhoff. Mit Hilfe von costdata CE könnten die Kosten bei der Herstellung von Produkten an jedem Schritt der Wertschöpfungskette und zu jedem Zeitpunkt im Lebenszyklus eines Produktes ermittelt werden. Dazu würden jedes Produkt und jede Dienstleistung in verschiedene Kostenparameter unterteilt, von den Material- und Maschinen- über die Lohn- und Energie- bis hin zu den Gemeinkosten. Mit Hilfe einer eigens dafür entwickelten Software und einer kontinuierlich aktualisierten Datenbank sei es dann möglich, die exakten Produktkosten zu bestimmen.

„In unserer Werkstatt zerlegen unsere Fertigungsspezialisten mechanisch alle Produkte, vom Getriebe bis hin zum kompletten Auto, um die Einzelkosten der Bauteile und der Unterbauteile zu identifizieren“, sagte costdata-Geschäftsführer Frank Weichert, der laut Mitteilung zuvor mehr als zehn Jahre lang Senior-Einkäufer beim US-Automobilhersteller Ford war. In Workshops diskutiere man mit den Lieferanten, wo ihre Kostentreiber steckten und wie sie diese beseitigen könnten, wodurch das Produkt wettbewerbsfähiger und für Einkäufer attraktiver werde, fügte der Ingenieur hinzu.

Nach Angaben von Kerkhoff hat costdata bereits die Kosten für die Briefkästen der Deutschen Post kalkuliert. Darüber hinaus habe man weitere Großunternehmen wie Siemens, Daimler, Deutsche Bahn, Infineon und Miele beraten.

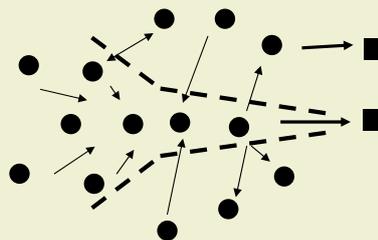
www.costdata-ce.com

Was ist „Offene Innovation“?



Geschlossene Innovation“

- Alle Ideen kommen aus dem eigenen Unternehmen
- Not-invented-here-Syndrom



Offene Innovation

- Outside-in: Integration externen Wissens in den Innovationsprozess
- Inside-out: Externalisierung von internem Wissen

Offene Innovation ist die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen zur aktiven Nutzung der Außenwelt (Kunden, Lieferanten etc.), um das eigene Innovationspotenzial zu vergrößern.

Quelle: DurchDenkenVorne Consult/Frank Sundermann

DOW JONES