

Der Einkäufer als Innovationsmanager

## Neue Aufgaben, neue Qualifikationen

Im strategischen Einkauf ist eine Tendenz bereits seit einiger Zeit zu erkennen:

Kostenoptimierung ist nicht mehr allentscheidend. Die Wirtschaftskrise und nicht zuletzt die Katastrophe in Japan haben das noch deutlicher gemacht.

„Nachhaltigkeit“ heißt auch in der Beschaffung das neue Schlagwort. Eine Ausprägung davon ist das Innovationsmanagement – was Einkäufer vor völlig neue Aufgaben stellt und ebenso neue Qualifikationen verlangt.

Um den entscheidenden Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb herauszuholen zu können, müssen Einkäufer zukünftig neue Wege beschreiten. Denn auf Kostenoptimierung achtet inzwischen fast jeder. Immer wichtiger wird bei OEMs und Zulieferern die Suche nach Innovationen, deren Konkretisierung und spätere Umsetzung. Denn die Wertschöpfungstiefe sowie das spezifische Know-how im eigenen Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren sukzessive abgebaut. Die Folge ist, dass Entwicklungsabteilungen – die eigentlichen Innovationsträger im Unternehmen – mehr und mehr auf Innovationen von außen angewiesen sind. Dass das zu einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis führt, wird nun deutlich wahrgenommen – das Thema Lieferantenmanagement gewinnt weiter an Bedeutung. Ziel ist es, diese möglichst in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren. Das birgt großes Potenzial, vor allem wenn es gelingt, eine strategische Entwicklungspartnerschaft zu etablieren: Produkte und Prozesse können von vorne herein optimal aufeinander abgestimmt werden, was den entscheidenden Vorsprung in Technologie und Qualität ausmachen kann.

Ohne gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Miteinander kann eine Kooperation dieser Art aber nicht funktionieren. Der Einkäufer fungiert daher auch als Beziehungscoach und Motivationstrainer, dessen Aufgabe es ist, den Lieferanten zu Höchstleistungen anzutreiben und sein Leistungspotenzial auszuschöpfen. Um dies optimal meistern zu können, muss er stets auf dem Laufenden sein, was Markttrends angeht, wissen, was das Unternehmen in Zukunft braucht, und wie es das erreichen kann. Kurzum, er muss zum Innovationsmanager werden.

**VON SOZIALER KOMPETENZ ...** Zur Bewältigung seiner neuen Aufgaben benötigt der Einkäufer erweiterte Fähigkeiten. Neben der fachlichen Qualifikation in Sachen Patente, Lizenzen, Entwicklungspartnerschaften inklusive entsprechendem Vertrags-Know-how, muss er auch seine sozialen Kompetenzen schulen. Moderationstechniken müssen ebenso zu seinem Repertoire gehören wie Konfliktmanagementmethoden. Er muss nicht nur teamfähig sein, sondern auch ein firmenübergreifendes Team führen können. Er ist derjenige, der Unternehmen, die mit unterschiedlichen Methoden arbeiten und verschieden organisiert sind, in Einklang bringen soll, um den reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Darüber hinaus muss er wissen, wie er ein ganzes Projekt managt, und Methodenkenntnisse in Wertanalyse und Co. haben, um dessen Ergebnisse optimieren zu können.

**... BIS MODERATIONSTECHNIK.** In dieser wichtigen Schnittstellenfunktion zwischen dem Lieferanten sowie der eigenen Entwicklungsabteilung und Produktion ist es unerlässlich, den Einkäufer und seine Marktkenntnis frühestmöglich in die strategische Unternehmensplanung einzubeziehen. Das erfordert ein Umdenken innerhalb der Top-Management-Ebene. Sie muss das geeignete Umfeld schaffen, in dem Innovationsmanagement entlang der Wertschöpfungskette funktionieren kann. Ihr obliegt es nicht nur, die Fachbereiche zu sensibilisieren und Widerstände gegen Neues zu eliminieren, sondern auch Barrieren, Vorurteile und Reibungen zwischen den einzelnen Disziplinen abzubauen. Für die Mitarbeiter, die mit dem Einkäufer ein Innovationsteam bilden, müssen die kapazi-

tativen Freiräume geschaffen werden, sich mit der Materie umfassend beschäftigen können, Innovationen zu konzipieren.

**WOHER NEHMEN** und nicht stehlen – wo findet man Innovationen? Natürlich wird vom einkaufenden Innovationsmanager nicht erwartet, geniale Erfindungen zu generieren. Das ist und bleibt Sache der Entwicklungsabteilungen. Vielmehr ist es seine Aufgabe, Innovationsquellen zu erschließen und genau zu beobachten, Impulse zu geben und die richtigen Fragen aus Kundensicht zu stellen, um diese im Anschluss im Innovationsteam oder mit der Entwicklung zu bewerten und gegebenenfalls umzusetzen.

Grundsätzlich können Innovationen innerhalb des Unternehmens entstehen oder aus dem Markt kommen. Interne Innovationsanstöße kommen von Kunden oder Mitarbeitern, die Optimierungsbedarf in Prozessen, Technologien oder Produkten entdecken. Ist geprüft, ob die Idee vorangetrieben werden soll, stellt sich die Frage, ob ein externer Partner benötigt wird. Ist das der Fall, kommt der Einkäufer ins Spiel. Er muss den geeigneten Lieferanten finden, im Idealfall hat er durch laufende Marktbeobachtung sofort den richtigen Kandidaten auf dem Schirm. Er übernimmt die Verhandlungen im Vorfeld und die Moderation des gemeinsamen Entwicklungsprozesses.

Der schwierigere Weg ist, sich Innovationen aus dem Markt zu eigen zu machen. Deren Ursprung und Umsetzung liegt in der Regel bei den Zulieferern, mit denen man bereits zusammenarbeitet oder eben noch nicht. Die Schwierigkeit liegt darin, Innovationspotenziale zu finden. Die klassische Methode der Marktbeobachtung, der Messebesuch, verliert dabei auch heute seine Gültigkeit nicht.



Um aus erfolgversprechenden Ideen erfolgreiche und gewinnbringende Innovationen für den Markt zu machen, bedarf es einer fachübergreifenden Zusammenarbeit und einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur. (Foto: Li, Fotolia)

Allerdings sollte sich der Innovationsmanager, in Anlehnung an die Unternehmensstrategie, gezielt darauf vorbereiten und genau wissen, was er sucht, um nicht in der Flut der Informationen vor Ort unterzugehen. Zudem sollte er sich laufend über aktuelle Studien und Forschungsprojekte auf dem Markt informieren. Ideal ist es, wenn das Unternehmen direkt mit Universitäten oder Forschungseinrichtungen zusammenarbeitet. Bei den eigenen Lieferanten finden sich oftmals „Regalinnovationen“ in den Archiven versteckt, die durchaus an Relevanz gewinnen können. Um diese zu entdecken, muss sich der Einkäufer genau mit dem Zulieferer auseinandersetzen und sich intensiv mit ihm austauschen. Das gilt auch für Innovationen, die der Lieferant in anderen Branchen oder beim Wettbewerb platziert hat, und die eventuell erfolgreich adaptiert werden könnten. Nachhaltige Impulse lassen sich hier vor allem über Veranstaltungen wie Technologietage mit allen Lieferanten über die gesamte Supply Chain generieren. Die Zulieferer tauschen sich dabei untereinander aus, ohne die Schnittstelle OEM, sodass oftmals neue

Ideen und Lösungen entlang des Wertstroms entstehen. Die effiziente Dokumentation der Ergebnisse aus diesen Bemühungen rundet das Tätigkeitsfeld des Einkäufers ab. Zudem sollte eine Innovations- oder Wissensdatenbank aufgebaut werden, die das Know-how für zukünftige Projekte sichert. Daraus resultierende Best-Practice-Ansätze können ebenfalls immer wieder Anstoß für neue Ideen und Innovationen geben.

Darüber hinaus steht der Einkäufer im Rahmen der Innovationsfindung einem zweiten Aktionsfeld gegenüber. Er soll Lieferanten dazu bringen, Innovationen von allein dem eigenen Unternehmen und nicht dem Wettbewerb anzubieten. Dabei schlüpft er in eine weitere ungewohnte Rolle: Er muss Werbung für sein Unternehmen machen. Dazu kann sich der Einkäufer der Methoden aus Marketing und Vertrieb bedienen, was bedeutet, dass er auch diese beherrschen sollte. Hier kommt also wiederum ein breites Spektrum an neuen Qualifikationen auf ihn zu. Methoden für das Einkaufsmarketing wären beispielsweise Innovations- und Lieferantentage,

Afterwork-Parties, die Teilnahme oder Ausschreibung von Studien, Ideenwettbewerbe oder eigene Messen mit Innovationsecke.

**WEICHEN FÜR DIE ZUKUNFT.** Um die Einkäufer fit für die neuen Aufgaben zu machen, ist es für den Aufbau eines wertstromorientierten Lieferantenmanagements unerlässlich, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen aufzusetzen. Zudem müssen Organisation und Methoden stringent ausgebaut werden und der Beschaffungsprozess entsprechend ausgerichtet werden. Nur so lässt sich in Zukunft Wettbewerbsfähigkeit garantieren.

Der Autor



Guido Domke,  
Senior Consultant,  
Staufen AG