

REHAU

**Wettbewerbseinreichung für den
BME Innovationspreis 2006**

- *Management Summary* -

1) Einleitung und Hintergrund

REHAU konzentrierte sich in der Vergangenheit intensiv auf Kostenreduzierungen bei Produkten und Prozessen. Die gruppenweite Bündelung von Beschaffungsumfängen, Nutzung der weltweiten Beschaffungsmärkte und die Auseinandersetzung mit den Kostentreibern im Entwicklungs-, Fertigungs- und Logistikprozess standen deshalb für das Einkaufsnetzwerk im Vordergrund. Mittel- bis langfristig ist für REHAU als Unternehmen hingegen das Innovationspotenzial entscheidend, um erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Dem Einkauf als „Ohr zum Markt“ kommt dabei die zusätzliche Aufgabe zu, Innovationspotentiale der Lieferanten systematisch zu eruieren und zusammen mit den eigenen Fachstellen zu erfolgreich umzusetzen.

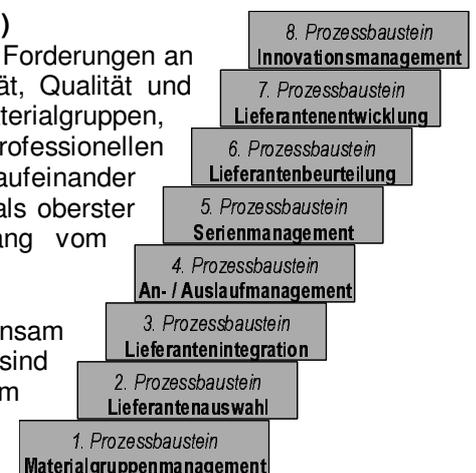
2) REHAU – die Premiummarke für polymerbasierte Lösungen

REHAU ist ein international führender Systemhersteller polymerbasierter Lösungen. Detaillierte Informationen zu REHAU befinden sich im Presseportal unter www.rehau.de.

3) Das REHAU Materialgruppen- und Lieferantenmanagement (MGM)

Die REHAU Produkte und Dienstleistungen stellen sehr breit gefächerte Forderungen an die Beschaffung bzgl. Mengen, Verfügbarkeit, Preis und Preisstabilität, Qualität und Gewährleistung, die der Einkauf mit speziell ausgerichteten Materialgruppen, standardisierten Beschaffungsprozessen und einem professionellen Innovationsmanagement in Einklang bringt. Deshalb wurden acht aufeinander aufbauende Prozessbausteine definiert – das Innovationsmanagement als oberster Baustein integriert alle darunter liegenden, – womit der Übergang vom traditionellen Einkauf hin zum Prozeß *Beschaffung* gelang.

Alle REHAU Lieferanten sind Materialgruppen zugeordnet, die gemeinsam durch je einen Lead Buyer und Lead Engineer verantwortet werden. Sie sind entsprechend ihrem Know How in Lieferantenstufen¹ gegliedert und einem Poolstatus² zugewiesen. Diese und weitere Informationen werden automatisiert im REHAU Einkaufsinformationssystem abgebildet.



Das gemeinsame und gleichberechtigte Entscheiden von Lead Buyer und Lead Engineer sowie die Lieferantenstufen sind der rote Faden im MGM. Letztere beeinflussen die Kriteriengewichtungen im Rahmen der Materialgruppenstrategie, der Potenzialanalyse vor Ort sowie der regelmässigen Lieferantenbeurteilung - aber auch Zeitpunkt und Weg der Lieferantenintegration. Sie bestimmen zudem massgeblich, zusammen mit dem Poolstatus, die Einbindung des Lieferanten in das REHAU Innovationsmanagement. Letzteres wird hiermit zum integralen Baustein des REHAU MGM. Es ist kein losgelöster Prozeß, sondern betrachtet prinzipiell alle Lieferanten und betrifft alle Einkäufer und involvierten Techniker – und wird dadurch zum Startpunkt auf dem Weg von der Pflicht zur Kür!

4) Das Innovationsmanagement als integraler Baustein des REHAU MGM.

Oder: von der Pflicht zur Kür!

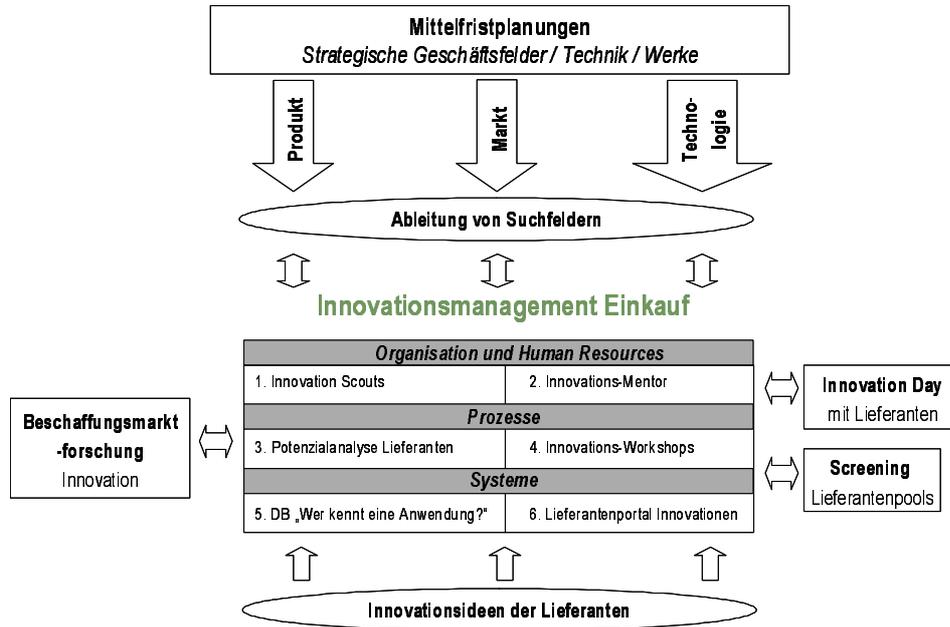
Der Einkauf will als *Beteiligter und Treiber* im unternehmensweiten Innovationsprozess wahrgenommen werden. Er nutzt „sein Ohr“ zu den Lieferanten, um neuartige Lösungen zu Produkten, Märkten oder Technologien ins Unternehmen hineinzutragen. Solche werden mittels Suchfeldern *top-down* vorgegeben, eigenständig vom Einkauf als interessante Ansätze erkannt und *bottom-up*, oder gezielt durch Innovation Days oder Beschaffungsmarktforschungen *outside-in* eingebracht (siehe folgende Grafik).

Basis dieses Innovationsmanagements sind die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, sowie starke Treiber im Management. Unterstützend stehen einfache, aber effektive IT-Systeme zur Verfügung, um neue Ideen der Technik zu vermitteln.

¹ REHAU kennt die Lieferantenstufen *Know How Lieferant, Entwicklungslieferant, Serienlieferant* und *Zulieferant*.

² REHAU kennt die Poolstati *Poollieferant, Poolaspirant, Vorgeschriebener Lieferant, Testlieferant* und *Auslauflieferant*.

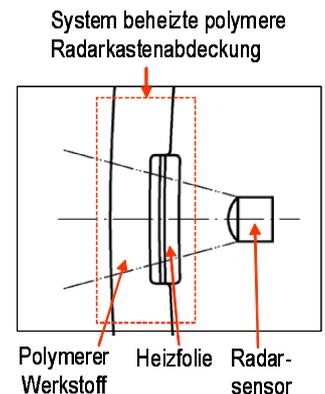
- 3 -



Die **Innovation Scouts** sind aufgeschlossene, für neue Lösungen stets offene Mitarbeiter. Sie erkennen technische und wirtschaftliche Verbesserungspotenziale, und wissen diese in die technischen Abteilungen hinein zu vermitteln. Für jede dieser Innovationsideen im Einkauf wird ein **Innovations-Mentor** aus dem Management definiert, der bei Problemen unterstützt. Bei REHAU werden die Ressorts Produktion, Technik und Einkauf von derselben Person in der Geschäftsleitung verantwortet. Dies erleichtert massgeblich die Definition von Suchfeldern an den Einkauf im Sinne *top-down*, das „Hören“ von Ideen aus dem Einkauf im Sinne *bottom-up* sowie die Organisation von Innovation Days. REHAU stuft alle Lieferanten mittels einer **Potenzialanalyse** ein. Damit ist deren Innovationsfähigkeit bereits zu Beginn der Geschäftstätigkeit bekannt, und wird mit der regelmässigen Lieferantenbeurteilung laufend aktualisiert. Dadurch sind für spezielle Anfragen oder Innovation Days stets die interessantesten Lieferanten bekannt. Der Einkauf organisiert **Innovation Days** gemeinsam mit der Technik und tritt als Treiber und Moderator auf. Solche Innovation Days führen zu gemeinsamen Entwicklungen, wobei die Unterstützung durch das Top-Management beider Seiten von zentraler Bedeutung für das Gelingen ist. Die **Datenbank „Wer kennt eine Anwendung?“** ist im REHAU Intranet prominent platziert und für alle Mitarbeiter zugänglich. Der Einkauf stellt dort offene Anwendungsfragen ein, die im Sinne eines unternehmensweiten Brainstormings beantwortet werden. Dadurch ist es wiederholt gelungen, das Interesse der Technik für neue Ideen zu gewinnen. Der Einkauf prüft auch regelmässig offene Fragen (ggf. mit Lieferanten), die in der Schwesterdatenbank **„Wer kennt eine Lösung?“** durch die Technik eingestellt werden. Diese Datenbanken helfen zugleich auch interessierte Mitarbeiter im Unternehmen zu identifizieren. Lieferanten erhalten bei REHAU im **Lieferantenportal Innovationen** auch die Möglichkeit einen Innovation Day zu beantragen, um ihre neuesten Ideen zu präsentieren. Das zuständige Geschäftsleitungsmitglied ist bei all diesen Aktivitäten an erster Stelle eingebunden.

5) Ausgewählte Innovationserfolge

Das erste Beispiel beschreibt den Ansatz *bottom-up* durch einen Innovation Scout. Startpunkt war das Angebot eines durch den Kunden bestimmten Lieferanten für eine beheizte polymere Radarkastenabdeckung. Diese ist notwendig, um Schnee und Eis am Stossfänger zu vermeiden und dadurch den störungsfreien Betrieb des Radarsensors, der hinter der Verkleidung sitzt, auch bei tiefen Temperaturen zu garantieren. Der Innovation Scout erkannte technisch und wirtschaftlich hohes Verbesserungspotenzial, so dass REHAU begann - mit starkem Antrieb aus dem Einkauf heraus - ein eigenes System auszulegen und mit Patenten abzusichern. Dieses wurde in aufwändigen Testreihen entwickelt, geprüft und später durch den Kunden bei Messungen in Skandinavien bestätigt. Er beauftragte schliesslich das bessere und



kostengünstigere REHAU System und profitiert gleichzeitig von der reduzierten Lieferantenzahl in seinem Produkt, da REHAU den gesamten Stossfänger liefert. REHAU unterstrich hiermit wiederholt seine Innovationskompetenz, und hat die Lösung auch anderen Kunden offeriert. Dieses Beispiel zeigt auch, dass es sich lohnt bei scheinbar „gesetzten“ Lösungen das Verbesserungspotenzial zu suchen. Die schnelle Umsetzung war entscheidend und basierte auch darauf, dass der Einkaufsleiter als Geschäftsleitungsmitglied und Mentor dieser Innovationsidee - rasch und ohne Formalien - die wichtigen Stellen zusammenrufen und die notwendigen Freigaben und finanziellen Mittel erwirken konnte. Ein gutes Beispiel dafür, dass Innovation Chefsache ist!

Das zweite Beispiel beschreibt den Ansatz *outside-in* mit Hilfe von Innovation Days, die wiederholt mit einem langjährigen strategischen Rohstofflieferanten gehalten werden. Dabei wurden zu Beginn das Steering Committee, die Bearbeitungsfelder mit den Projektteams sowie Reviewtermine definiert. Seither werden laufend die Fortschritte und mögliche neue Themen im Portfolio geprüft. Der Einkauf treibt und moderiert diesen Prozeß und nimmt hiermit eine wichtige Schnittstellenfunktion ein. Die gemeinsame Entwicklung führte beispielsweise zu einem hochsteifen Polypropylen für Rohre im Tiefbau. Dieses Material wurde mit einer gemeinsamen Road Show am Markt eingeführt und erlaubt leichtere, und somit einfacher zu verlegende Rohre. Die Erfahrung lehrt, dass bei solch gemeinsamen Entwicklungen der frühzeitigen Definition der Geschäftsmodelle, einer Geheimhaltungsvereinbarung sowie der Teilnahme beider Top Managements eine sehr hohe Bedeutung zukommt, um die beidseitigen Interessen zu wahren.

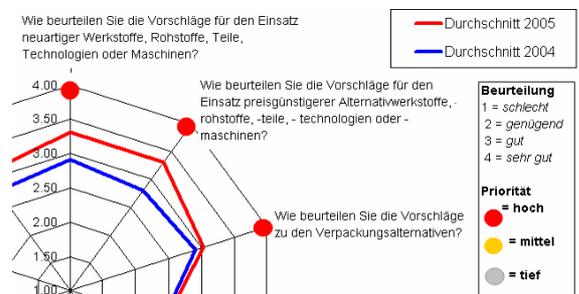


Das letzte Beispiel steht für den *top-down* Ansatz. Das Suchfeld lautete eine neue Oberflächenprägung für Aluminiumkaschierbänder für Küchenmöbel zu finden. Der Einkauf kontaktierte bestehende Lieferanten, moderierte den gesamten Abstimmungs- und Lösungsfindungsprozess zwischen REHAU und einem dieser Lieferanten, bis die neue, den Endkundenbedürfnissen entsprechende Prägung definiert, entwickelt, bemustert und mit einer langjähriger Exklusivität endverhandelt war. Diese neue Prägung erzielte von Beginn weg durchschlagende Erfolge, womit die Verkaufsumsätze in einem bereits stark gesättigten Markt weiter gesteigert werden konnten. REHAU bietet diese Prägung heute im Sinne eines Designverbundes für eine Vielzahl von Küchenmöbeln an.



6) Controlling und Ausblick

Das REHAU Einkaufsnetzwerk lässt sich jährlich von seinen internen Kunden beurteilen. Alle Resultate werden mit den Beurteilenden besprochen und dienen als Controllinginstrument für ergriffene Massnahmen sowie zur Festlegung zukünftiger Schwerpunkte. Das Innovationsmanagement ist wesentliches Beurteilungskriterium, das 2005 bereits deutlich besser bewertet wurde als noch 2004 (siehe Grafik rechts).



REHAU ist überzeugt, im Einkaufsnetzwerk ein effektives Innovationsmanagement eingeführt zu haben und sieht den Gewinn des BME Innovationspreises 06 als Bestätigung hierzu, sowie natürlich als zusätzlichen Anreiz noch besser zu werden. Es lohnt sich, den Einkauf in das Innovationsmanagement zu involvieren und zu fordern!