

## Lean Innovation

# Neue Wettbewerbsfähigkeit

Der Lean Innovation-Ansatz ist eine ganzheitliche Vorgehensweise, die eine verschwendungsfreie Gestaltung der Entwicklungsprozesse und der Neuprodukte integriert. Stephan U. Schittny, Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung in Top-Managementpositionen, zeigt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie sich auf wertschöpfende Entwicklungsarbeiten konzentrieren und damit eine kundenorientierte Innovation sicherstellen können. „Lean“ heißt in diesem Sinne: Werte schaffen ohne Verschwendung.

Die Verlagerung beziehungsweise der Verlust von Arbeitsplätzen ist zurzeit das kritischste Angstthema in Mitteleuropa. Ein Grund hierfür ist, dass Firmen immer öfter ihre Wettbewerbsposition im internationalen Markt verlieren, da die Kernmärkte in Europa stagnieren und die „Emerging Markets“ zunehmend an technischer und wirtschaftlicher Kompetenz gewinnen. Ein Ausweg ist, sich durch leistungsfähigere Produkte beziehungsweise Dienstleistungen und durch schnellere, zielgerichtete Innovationen zu differenzieren und somit eine Nachahmung durch den Wettbewerb zu verhindern. Dies führt, wie viele gute Beispiele zeigen, zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Firmen und damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen.

Ein anderer Grund für den Verlust von Wettbewerbsfähigkeit ist die Tatsache, dass Unternehmen auf zunehmende Mikrosegmentierung der Märkte und verkürzte Modellzyklen oft mit überkomplexen Lösungen reagieren. Das Verhältnis von Kundennutzen zu Entwicklungs-/Herstellaufwand beziehungsweise der Return on Investment eines Entwicklungsprojektes verschlechtern sich hierbei dramatisch. Bestehende F&E-Strukturen und -Prozesse bekommen diese Problematik oft nur unzureichend in den Griff. Die Entwicklungserfolge reichen nicht mehr zur nachhaltigen Differenzierung und die Entwicklungen sind oft zu teuer und dauern zu lange. Eine Neufokussierung der Innovations- und Entwicklungsprozesse ist in solchen Fällen notwendig, um der Ergebnis-Zeit-Kosten-Falle zu entgehen.

**Lean-Innovation-Prozess:** Bei der Produktentwicklung bauen die jeweiligen Arbeitsschritte auf den kreativen Ergebnissen der vorherigen Entwicklungsstufe auf. Entwicklungsprozesse lassen sich daher nicht wie Produktionsprozesse als rein konsekutiver Prozess planen und managen. Ziel einer verschwendungsfreien Innovation und Entwicklung (Lean Innovation) ist es daher, einerseits der Natur der Produktentwicklung als kreativen Prozess gerecht zu werden und andererseits aber die Entwicklungseffizienz über den gesamten Lebenszyklus des zu entwickelnden Produktes zu steigern. Die Entwicklungseffizienz ist als Entwicklungsergebnis (EBIT des Neuprodukts) dividiert durch den Entwicklungsaufwand definiert und kann als Kennzahl zu Messung der Entwicklungsperformance herangezogen werden.

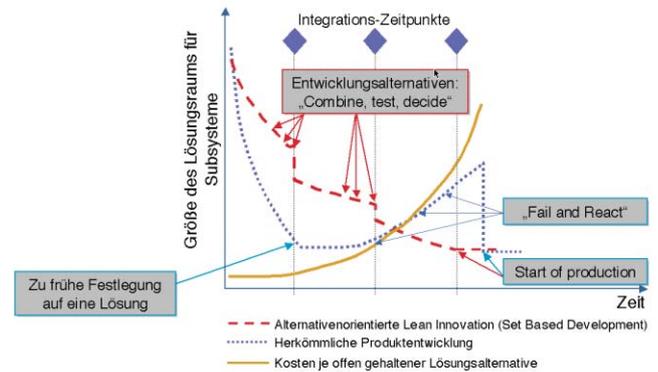
Zu den wesentlichen Prinzipien des Lean Innovation Process gehören deshalb:

- Eine alternativenorientierte Projektgestaltung der einzelnen Prozessphasen des Entwicklungsprozesses führt zu schnellerem Erreichen der gewünschten Lösungen (Zeitverdichtung, Time to Market) und zur Minimierung des Fehlschlagsrisikos. Zu Anfang einer Entwicklungsphase wird hierbei durch parallele Entwicklung verschiedenartiger Lösungsansätze systematisch zuerst der beste Lösungsansatz ermittelt und dieser im zweiten Teil der Prozessphase zielgerichtet zu Ende entwickelt. Herkömmliche Ansätze führen dagegen oft zu großen und teuren Entwicklungsschleifen, da zu frühe Entscheidungen für einen Ansatz zu Fehlschlägen führen. In Summe ist eine alternativenorientierte Vorgehensweise schneller und kostengünstiger.
- Ein häufig anzutreffendes starres und sehr feingliedriges Controlling der Meilensteine im sogenannten Stage-Gate-Prozess führt zu unangemessener Bürokratie und zur Einschränkung der notwendigen Adaptierung an die spezifischen Projektbelange. Eine grobe Etappierung der Hauptmeilensteine mit projektbezogener Gate-Bewertung durch das Management, das für das entsprechende Geschäft verantwortlich ist, ist hier vorzuziehen. Darüber hinaus führt eine eigenverantwortliche Prozessgestaltung des Entwicklungsteams zu den besten Ergebnissen, wobei ein klares Commitment der vereinbarten Ziele (Zeit, Kosten) und Synchronisierung der Entwicklungsoptionen an den Gates erwartet wird.
- Eine kontinuierliche Transparenz über Fortschritt, Chancen und Risiken der Projekte ermöglicht qualifizierten Diskurs und frühzeitige, konsequente Entscheidungen im Managementteam. Hierdurch werden die Entwicklungsressourcen möglichst zielgerichtet auf die Erfolg versprechenden Projekte fokussiert.
- Eine frühzeitige Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus während der jeweiligen Entwicklungsphasen führt zu besseren Geschäftsergebnissen der zu entwickelnden Produkte. Hier ist zum Beispiel das Kom-



Dr. Stephan U. Schittny ist Manager und Berater der GPS Schuh & Co. GmbH im Bereich Unternehmensentwicklung. Seine Schwerpunkte sind Strategieentwicklung, Reorganisation, Prozessoptimierung und Innovationsmanagement. Kontakt: [stephan.schittny@gps-mbh.com](mailto:stephan.schittny@gps-mbh.com)

DENKEN UND ENTWICKELN IN ALTERNATIVEN –  
 REDUNDANZ ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT  
 VERMINDERT DIE BENÖTIGTEN F&E-RESSOURCEN  
 UND DAS FEHLSCHLAGESRISIKO



plexitätsmanagement frühzeitig in den Prozess zu verankern, um die spätere Produkt- und Produktionskomplexität zu optimieren.

- Eine dezentrale Lern- und Wissenskultur ist einer hierarchischen Kultur mit Standards und zentraler Kontrolle vorzuziehen. Hierdurch wird die Expertise gesteigert und die variable Prozessgestaltung verbessert.

**Kundenorientierte Innovation:** Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich häufig durch erstklassige Innovationen aus, die nicht nur inkrementelle Weiterentwicklungen beinhalten sondern vor allem radikale Innovationen. Entsprechende Methoden zur kundenorientierten Ideengenerierung werden hier systematisch in den Innovationsprozess implementiert, um Kundewünsche exakt zu treffen. Hierzu gehören der sogenannten „Innovations-Pull“ vom Markt, der zum Beispiel innovative Trendsetter als Lead User in die Ideengenerierung involviert. Das Ziel ist hier „den Kundenprozess zu verstehen, um gezielt Kundennutzen zu erhöhen“. Der „Technologie-Push“ kommt sowohl aus der eigenen Organisation als auch aus dem Umfeld.

**Lean Product:** Da Low-End-Produkte immer leistungsfähiger werden, zeichnet sich ein zunehmender Trend zum „Verlust der Mitte“ ab. Premiumprodukte werden wegen des gefährdeten Umsatzvolumens langfristig nicht der alleinige Weg zum Erfolg sein. Der Lean Product Ansatz beinhaltet das Maximieren des Kundennutzens bei gleichzeitiger Senkung der Erstellungskosten. Folgende Prinzipien sind hier zu nennen:

- Eine besondere Kundenzufriedenheit wird durch eine Begeisterungsleistung erreicht, die über die Erfüllung der reinen Basisleistungen (Hygienefaktoren) hinausgeht und zur nachhaltigen Differenzierung führt. Die Erfüllung latenter Kundenwünsche prägt darüber hinaus die Produktwahrnehmung und verbessert die Preisbereitschaft.
- Eine Realisierung der gewünschten Funktionalitäten muss mit minimalen Kosten erreicht werden. Hierzu ist eine exakte Erfüllung der Kundenanforderungen notwendig, das heißt es darf keine Ressourcenverschwendung durch Under- oder Over-Engineering stattfinden. Durch Volumenmarktfähigkeit, das heißt konsequente Economies of Scale/of Scope, wird eine adäquate Kostenbasis erreicht. Darüber hinaus ist Transparenz über die verursachungsgerechten Kostenzuweisung zu den jeweiligen Produkten notwendig, um eine geeignete Basis für die Produktentscheidungen und die Preisstellung zu erreichen.
- Die Beherrschung der Produkt- und Produktionskomplexität wird durch Verankerung der Methoden des Komplexitätsmanagement zu einem frühen Zeitpunkt im Entwicklungsprozess erreicht. Hierzu zählen unter anderem eine konsequente Standardisierung und Wiederverwendung von Bauteilen sowie eine wertstromgerechte Auslegung der Produktfunktionen entsprechend den Anforderungen der nachfolgenden Produkterstellungsprozesse (Design to manufacturing).
- Eine Optimierung des Innovationswertes über der Zeit beinhaltet eine vorausschauende Planung der Einzelinnovationen im Hinblick auf die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Prozessmäßig wird dies durch ein sogenanntes Releasemanagement erreicht.

Durch Verbesserung der Innovations- und Entwicklungsprozesse wird ein wesentlicher Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit im globalen Geschäft erreicht. Kritische Erfolgsfaktoren sind hier die verschwendungsfreie Integration der Produktgestaltung und der Innovations- und Entwicklungsprozesse. Dies beinhaltet eine Konzentration allein auf die wertschöpfenden Arbeiten und die Realisierung der Produktfunktionalitäten mit minimalen Kosten.

Veranstaltungshinweise: 30. Mai 2006 „Methoden des Innovations- und Entwicklungsmanagements“, Techcenter Linz Winterhafen, 9.00 bis 17.00 Uhr, Kosten 550,- Euro. Anmeldung: [info@technokontakte.at](mailto:info@technokontakte.at)

Weitere Termine: 6. April 2006 in Aachen, 12. September in Stuttgart sowie 3. Aachener Management Tage „Lean Management Summit“, 8. bis 10. November 2006, Aachen: [anmeldung@gps-mbh.com](mailto:anmeldung@gps-mbh.com)

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.