

Der Weg zum Ziel

Lean Innovation – Innovationsoffensive trotz begrenzter Ressourcen



Dr.-Ing. Michael Lenders, Abteilungsleiter Innovationsmanagement am Lehrstuhl für Produktionssystematik der RWTH Aachen

Innovation gilt als Schlüssel zu Wachstum und Wohlstand. Innovatoren sichern die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens durch erfolgreiche Differenzierung vom Wettbewerb. Die Steigerung dieses Differenzierungsanspruchs besteht in der Schaffung echter Einzigartigkeit. Selbst bei hohem Preis kann so ein Markterfolg erzielt werden, das Wachstum ist gesichert. Tatsächlich sieht die Situation oft anders aus.

Es gelingt immer weniger, durch Innovationen echte Einzigartigkeit am Markt zu erzielen. Wenn Produkte nicht schon bei der Einführung ein hohes Maß an Austauschbarkeit haben, verlieren sie ihre Einzigartigkeit nach kurzer Zeit. Typische Beispiele liefern heute die Automobilindustrie, die Elektronikbranche oder der Maschinenbau.

In dieser Situation kommt es auf den „Nettoinnovationswert“ an: Es geht dabei nicht nur um den Innovationswert aus Kundensicht, sondern auch um den Aufwand zur Realisierung der Innovation. Den Nettoinnovationswert steigert, wer mehr erfolgreiche Innovationen mit weniger Aufwand je Innovation erzielt. In gesättigten Märkten wird zukünftig entscheidend sein, wem die dauerhafte Innovationsoffensive bei begrenzten Ressourcen am besten gelingt!

Lean Management bedeutet, Aktivitäten auf den eigentlichen Wert aus Kundensicht zu fokussieren und Verschwendung zu eliminieren. Die Lean-Welle hat aber fast ausnahmslos nur die Produktionsbereiche erfasst, in denen erstaunliche Produktivitätssteigerungen erzielt werden konnten. In der Produktentwicklung ist das Lean-Verständnis heute noch drastisch unterrepräsentiert. Wir haben eine Befragung unter 143 produzierenden Unternehmen in Deutschland durchgeführt, die zeigte, dass erst ein Drittel überhaupt begonnen hat, Verschwendung in der Produktentwicklung systematisch zu identifizieren.

Lean Innovation überträgt die Lean-Grundsätze auf das Innovationsmanagement und die Produktentwicklung. Die „Lean Innovation-Champions“ erzielen einen im Branchenvergleich auffällig hohen Nettoinnovationswert. Unsere Untersuchungen zeigen, dass diese Unternehmen bestimmte Grundsätze besonders gut beherrschen. Aus diesen Grundsätzen leiten sich vier Leitlinien von Lean Innovation ab.

Erstens: Innovationsaktivitäten werden strategisch klar positioniert, um sich nicht in der Vielzahl möglicher Optionen zu verzetteln. Die Produktentwicklung beginnt grundsätzlich mit einfach kommunizierbaren, klaren Vorteilen des Produktes aus Kundensicht. Mit der Zielhierarchisierung werden Zielkonflikte in Projekten frühzeitig erkannt, im Sinne des Kundenwertes aufgelöst und Verschwendung wird vermieden.

Zweitens: Innovationsprojekte werden früh strukturiert, um Produktentwicklung in die „richtigen Bahnen“ zu leiten. Dazu gehört ein systematisches Lösungsraum-Management, das dafür sorgt, den Lösungs-

raum strategisch bedeutsamer Produktfunktionen vollständig zu erkennen. Die Produktarchitektur ermöglicht die Erschließung von produktübergreifenden Synergieeffekten entlang der Wertschöpfungskette: Die Praxis zeigt, dass in den meisten Fällen intelligent strukturierte Produktbaukästen signifikante Potenziale bergen. Schließlich stellt ein frühes Variantenmanagement sicher, dass Produktvarianten nicht zufällig, sondern auf Basis fundierter Aufwand-Nutzen-Betrachtungen entstehen.

Drittens: Wie in einem guten Sinfonieorchester gilt es in Innovationsprozessen, das Zusammenspiel von Künstlern verschiedener Disziplinen zu synchronisieren. Gerät eine Disziplin aus dem Takt, ist der Projekterfolg in Gefahr. Die Methode der Wertstromoptimierung hilft, ver-

Erfolgreich wird sein, wer eine dauerhafte Innovationsoffensive bei begrenzten Ressourcen am besten umsetzt

schwendungsarme, schnelle F&E-Einzelprozesse zu definieren. Die Vielzahl der Prozesse wird durch einen gemeinsamen Takt synchronisiert, der bei der Selbstorganisation der Akteure dann besonders hilft, wenn er wenige Tage oder Wochen beträgt!

Viertens: Innovationsmanagement endet nicht mit der Markteinführung von Produkten. Wer ein systematisches Release-Engineering einsetzt, bleibt wettbewerbsfähig und maximiert mit vergleichsweise kleinen Maßnahmen den Lebenszyklus-Umsatz!

Die Methoden zur Umsetzung dieser Lean Innovation-Leitlinien sind heute verfügbar. Die Praxis zeigt, dass nicht die Verfügbarkeit der Methoden die größte Hürde ist, sondern deren angepasste Umsetzung: Wer Lean Innovation umsetzt, braucht einen Ansatz, der die Mobilisierung der Mitarbeiter, die Entwicklung angepasster Konzepte und das Methoden-Coaching integriert. Eine derart aufgesetzte Innovationsoffensive könnte Unternehmen gut aus der Krise helfen. Trotz begrenzter Ressourcen.

RWTH
13691580

WWW
www.vf1.de/#13691580