

„Mehr ist nicht immer besser – auf die Wirkung kommt es an!“

Brauche ich ein Audit zur Positionsbestimmung meiner Entwicklungsproduktivität?

Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.) und Norbert Große Entrup (Lean Enterprise Institut) im Gespräch mit der Redaktion des Complexity Management Journals zur Positionsbestimmung mit Hilfe des Lean Innovation Audits. Beim Lean Innovation Audit wird der Implementierungsgrad in Bezug auf die 12 Lean Innovation Prinzipien festgestellt.

Herr Schittny, Herr Große Entrup: Alle reden heute von Entwicklungsproduktivität, was steckt aus Ihrer Sicht dahinter?

Schittny: Entwicklungsproduktivität ist aus gutem Grund in aller Munde: Einerseits müssen sich unsere Unternehmen heute durch Innovation im Markt differenzieren, um nicht im Preiskampf mit Billiglohnländern unterzugehen. Andererseits sind die F&E-Ressourcen aufgrund von Kostendruck heute viel knapper.

Um aus dieser „Zwickmühle“ herauszukommen, muss sich jeder Entwickler bei seiner Arbeit klar auf den angestrebten Kundennutzen und auf Innovationen fokussieren. Er sollte sich daher ständig fragen, ob der Kunde diese Entwicklungsleistung wirklich honorieren wird. Wir nennen dies die „Effektivität“ oder die „Wirkung des Entwicklungsprozesses.“ Andererseits muss jeder Entwickler mit dem Einsatz seiner Ressourcen sorgsam umgehen. Hier stellt sich die Frage, ob der getriebene Aufwand wirklich zielführend ist. Wir nennen das Effizienz. Effizienz und Effektivität zusammen ergeben die Entwicklungsproduktivität, an der sich jeder F&E-Bereich heute messen lassen muss.

Große Entrup: Entsprechend dem „Lean Thinking“ verbessern wir die Entwicklungsproduktivität wenn wir Verschwendungen in der F&E

vermeiden. Verschwendungen müssen analog zu den Ausführungen von Herrn Schittny auf zwei Ebenen attackiert werden: Einmal bekanntermaßen im Entwicklungsprozess an sich, z.B. durch Standardisierung von wiederkehrenden Tätigkeiten. Darüber hinaus können Produkte aber bekanntlich in den nachgelagerten Prozessen wie Produktion, Montage etc. oder gar beim Kunden gut funktionieren oder aber Verschwendung verursachen. Hier gilt es, durch sogenanntes Front-Loading Verschwendung zu vermeiden. Wir sprechen daher in diesem Zusammenhang von „Lean Process“ und von „Lean Product“.

„Das Erkennen von Verschwendung ist der erste Schritt zur Verbesserung der Entwicklungsproduktivität“

Norbert Große Entrup

Wie funktioniert ein Lean Innovation Audit?

Schittny: Wie im Einleitungsartikel dargestellt, beschreibt unserer Lean Innovation Ansatz mit

seinen 12 Prinzipien ganz bewusst ein ganzheitliches Vorgehen für „Lean Thinking“ in der F&E. Beim Lean Innovation Audit überprüfen wir systematisch die Umsetzung dieser 12 Prinzipien an Hand von Interviews und Workshops mit relevanten Personen aus dem Unternehmen. Das Ergebnis stellen wir in einem fünfstufigen Reifegradmodell dar und „messen“ somit ihre Entwicklungsproduktivität. Darüber hinaus erarbeiten wir Handlungsoptionen für mögliche Verbesserungen, die natürlich zur Sicherung des Unternehmenserfolges beitragen sollen. „Lean Innovation“ umfasst hierbei definitionsgemäß den gesamten Produktlebenszyklus von der Produktidee über die Entwicklung und Produktion hinaus bis zum Ausmustern des Produktes.

„Mit dem Lean Innovation-Audit erhalten Sie schnell Übersicht über mögliche Handlungsoptionen, die Ihren Unternehmenserfolg nachhaltig sichern.“

Dr. Stephan U. Schittny

Wie werden die individuellen Anforderungen eines Unternehmens bei der Positionsbestimmung berücksichtigt?

Große Entrup: Der ganzheitliche Vorgehensansatz des Lean Innovation schließt bewusst die strategische Positionierung des Unternehmens bzw. der Produkte in alle Betrachtungen ein. So wird sichergestellt, dass jeder Bereich konsequent und verschwendungsarm auf dasselbe Ziel hinarbeitet oder mit anderen Worten „am selben Strang zieht“. Beim Audit gilt das gleiche: Die Positionsbestimmung während des Lean Innovation Audits referenziert klar auf die Unternehmensstrategie

und die Marktposition. Das heißt, dass Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen entsprechend den individuellen Anforderungen des Unternehmens erarbeitet werden.

Schittny: Ja, das sehe ich auch so: die individuellen Rahmenbedingungen und Anforderungen des untersuchten Unternehmens sind die ausschlaggebenden Kriterien, auch wenn Benchmarking mit anderen Firmen immer wieder ein beliebtes Thema ist. Benchmarking gibt zwar gute Anhaltspunkte, aber bei der Entwicklungsleistung kommt es z. B. letztendlich auf die richtigen Resultate und damit auf die Entwicklungsproduktivität an.

Herr Schittny, Herr Große Entrup, vielen Dank für das interessante Gespräch.

Kontakt

Dr. Stephan U. Schittny

Manager

Schuh & Co. GmbH

Telefon: +49 2405 459 02

stephan.schittny@schuh-group.com

Norbert Große Entrup

Geschäftsführer

Lean Enterprise Institut GmbH

Telefon: +49 151 180 459 09

norbert.grosse-entrup@lean-enterprise-institut.com