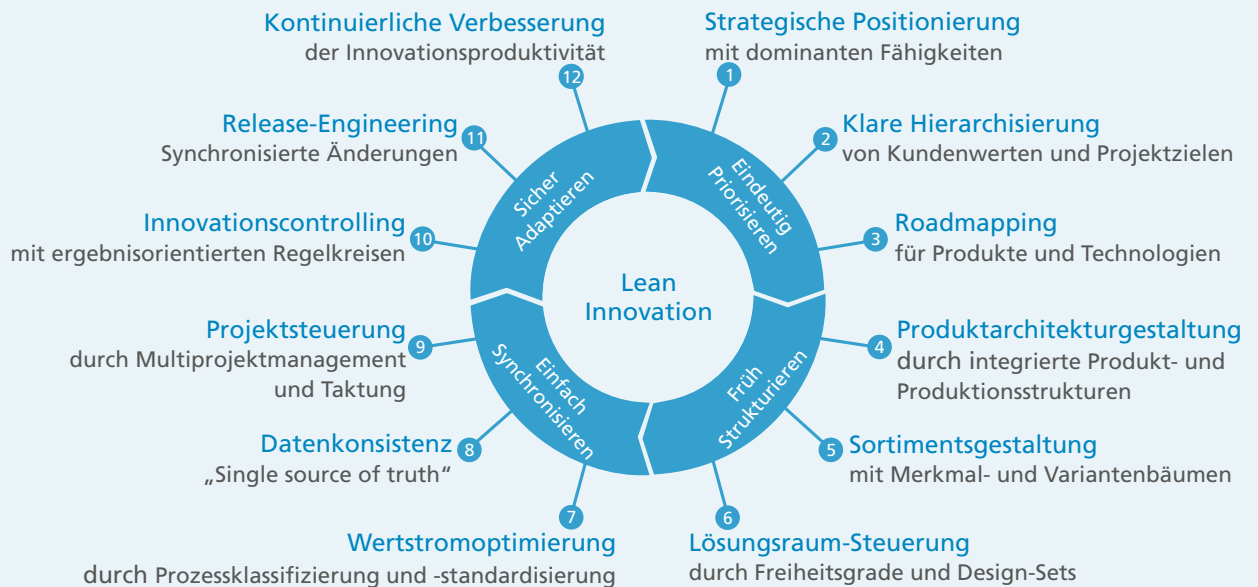


Complexity Management Journal

Ausgabe 2/2012



Lean Innovation (Teil 2)

Schwerpunkte:

- Strategische Positionierung mit dominanten Fähigkeiten
- Klare Hierarchisierung von Kundenwerten und Projektzielen

Inhalt

- 3 [Leitthema: Lean Innovation](#)
[Editorial](#)
- 4 [Lean Innovation: Die Herausforderung](#)
Dr. Stephan Krumm (Schuh & Co.)/
Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)
- 8 [Lean Innovation](#)
Wie effizient ist Ihre Entwicklungsabteilung?
Kurzzusammenfassung einer branchenübergreifenden Studie
Dr. Jens Arnoscht (WZL)/Abassin Aryobsei (WZL)
- 13 [Haben Sie schon einmal ein Ziel erreicht, das Sie nicht kennen?](#)
Die strategische Positionierung von Produkten und Leistungen nicht dem Zufall überlassen
Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)/
Prof. Dr. Klaus Broichhausen (Schuh & Co.)
- 19 [Wie kann man Kurs halten ohne die Hindernisse zu kennen?](#)
Die Priorisierung von Projektzielen für eine wirkungsvolle Produktentwicklung
Prof. Dr. Klaus Broichhausen (Schuh & Co.)/
Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)
- 24 [Veranstaltungstipps 2013](#)
- 27 [Impressum](#)

Editorial

Das iPhone 5 erscheint auf dem Markt, Menschen campen vor den Geschäften, um die ersten zu sein, die dieses neue Smartphone in den Händen halten dürfen. Wann hat man ein solches Phänomen das letzte Mal vor dem sensationellen Markterfolg von Apple erlebt? Durch seine Innovationskraft erzielt Apple immer wieder überdurchschnittliche Erfolge und behauptet seine Positionierung auch in Krisenzeiten. Das Unternehmen antizipiert neuen Kundennutzen und die erschaffenen Produkte erlangen sogar Kultstatus.

Mit unseren 12 Lean Innovation Prinzipien können Sie den Erfolg von Apple schnell nachvollziehen. Lesen Sie hierzu die ersten beiden Beiträge dieser Ausgabe. Besser ist allerdings, Sie machen sich proaktiv auf die Reise und steigern selber Ihre Innovationsproduktivität, in dem Sie alle 12 Prinzipien im Auge behalten und beherzigen.

Interessante Ergebnisse liefert auch eine Studie des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen über die Innovationskraft von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die wir Ihnen in einer Kurzzusammenfassung in dieser Ausgabe vorstellen.

Fragen? Gerne!

Herzlich Ihr



Dr. Stephan Krumm
Geschäftsführender Partner

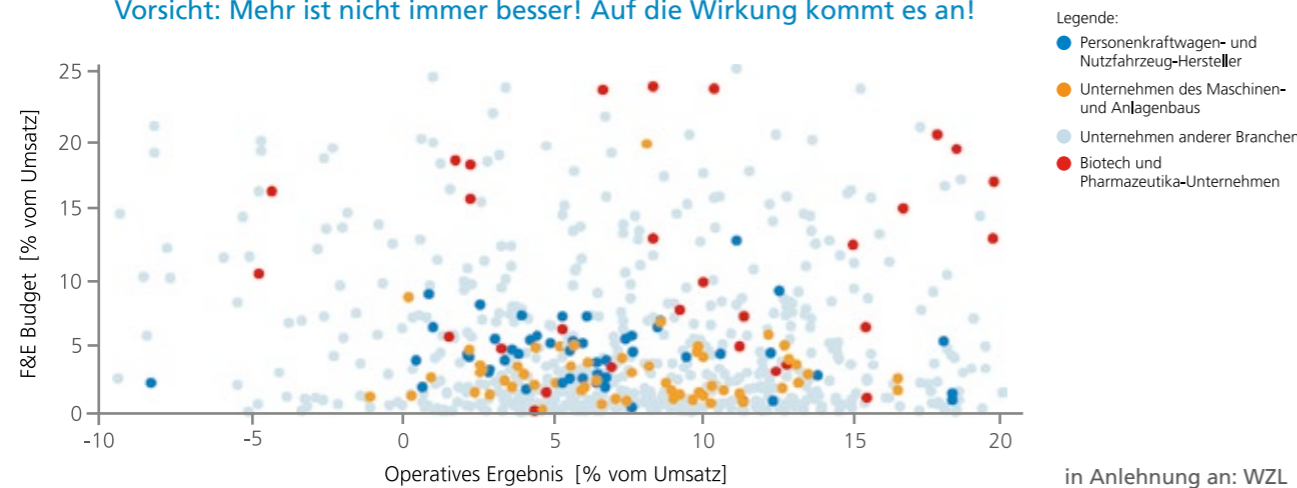
Lean Innovation: Die Herausforderung

Dr. Stephan Krumm (Schuh & Co.)/Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)

Im globalen Wettbewerb ist es entscheidend, sich durch erfolgreiche Innovation vom Wettbewerb zu differenzieren und dem Kunden überzeugenden Nutzen anzubieten. Kurze Entwicklungszeiten, vom Kunden honorierte Innovationen und reduzierter F&E-Aufwand muss in den Fokus jeder Produktentwicklung gehören.

Tatsächlich aber misslingen die meisten Innovationsversuche in der Praxis: Vielen Unternehmen gelingt es nur unzureichend, echte Einzigartigkeit und überzeugende Differenzierung durch Innovationen zu erzielen. Mehr als die Hälfte aller Innovationsprojekte scheitert auf diese Weise – dies ist Verschwendung mit horrenden Kosten!

Vorsicht: Mehr ist nicht immer besser! Auf die Wirkung kommt es an!



Lean Champions schaffen es, trotz eng begrenzter Entwicklungsressourcen wiederholt und nachhaltig Innovationserfolge zu erzielen.

Hierzu ist es notwendig, sich auf die Wertschöpfung der Entwicklungsprozesse zu konzentrieren und Verschwendungen im Prozess sowie in den zu entwickelnden Produkten zu erkennen und zu minimieren.

Typische Verschwendungen sind unter anderem:

- Mangelnde Kundennutzenorientierung, unklare Produktpositionierung, unpräzise Projektziele, unnötige Produkteigenschaften

- Zu teure Produkte durch ungesteuerte Entstehung von Produktkomplexität und ungenutzte Skaleneffekte
- Unzureichende Ausnutzung von Entwicklungsressourcen und -kompetenzen
- Unnötig lange Time-to-Market durch unterbrochene Wertströme
- Rückfragen und Iterationen aufgrund ungenügender Standards
- Vermeidbare Defekte und Nacharbeit in der Prototypenphase

Das Ziel: Signifikante Steigerung der Entwicklungsproduktivität

Lean Thinking beschreibt die Fokussierung auf echte Wertschöpfung und die Vermeidung von Verschwendung als obersten Grundsatz. Dieses Verständnis für Wertgenerierung aus Kundensicht ist für das Innovationsmanagement im Unternehmen besonders entscheidend, aber gerade dort heute noch drastisch unterrepräsentiert. Ziel von Lean Innovation ist es, die Grundsätze des Lean Thinking auf das Innovationsmanagement systematisch zu übertragen.

Bislang wurde dieser Übertrag in ersten Ansätzen begonnen, aber keineswegs systematisch vollzogen. Entsprechend zeigt eine Befragung des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen und der Schuh & Co. GmbH unter 165 produzierenden Unternehmen in Deutschland, dass erst ein Drittel überhaupt begonnen hat, eine systematische Identifikation von Verschwendung in der Produktentwicklung durchzuführen.

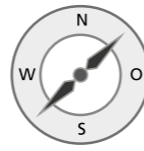
Die Lean Innovation-Systematik beruht auf 12 Prinzipien:



12 Lean Innovation Prinzipien

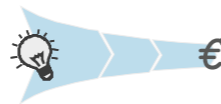
Strategische Positionierung mit dominanten Fähigkeiten

- Proaktiver Aufbau verteidigbarer strategischer Erfolgspositionen und dominanter Fähigkeiten, die zu Wettbewerbsvorteilen im Markt führen
- Kaskadenförmige Erarbeitung und Kommunikation der Strategie als Rahmen für zielgerichtete verschwendungsfreie Entwicklungsarbeit



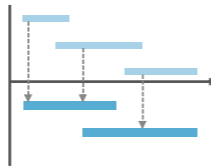
Klare Hierarchisierung von Kundenwerten und Projektzielen

- Wertanforderungen der Stakeholder transparent strukturieren
- Anforderungen und Projektziele eindeutig hierarchisieren, um Kundennutzen exakt zu treffen und Zielkonflikte sowie Verschwendung in Entwicklungsprojekten zu vermeiden



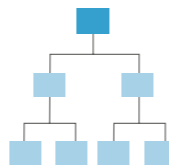
Roadmapping für Produkte und Technologien

- Cross-funktionaler Diskurs zur Festlegung der Produkt-, Technologie- und Projektplanung
- Systematische Technologiefrüherkennung und -planung zur fokussierten, verschwendungsfreien Technologieentwicklung



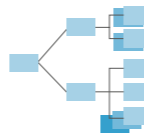
Produktarchitekturgestaltung durch integrierte Produkt- und Produktionsstrukturen

- Definition von Modulen mit standardisierten und entkoppelten Schnittstellen
- Wiederverwendung von Anforderungen, Funktionen und Technologien bei der Produktentwicklung



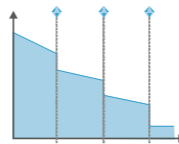
Sortimentsgestaltung mit Merkmal- und Variantenbäumen

- Bewertung des Nutzens der Produktvielfalt
- Analyse der Komplexitätskosten
- Gezielte Fokussierung auf wirtschaftliche Produktvarianten



Lösungsraum-Steuerung durch Freiheitsgrade und Design-Sets

- Systematische, parallele Betrachtung von Lösungsalternativen bei neuen Produktfunktionen („Set Based Design“)
- Sukzessive Eingrenzung von Freiheitsgraden bei der Entwicklung



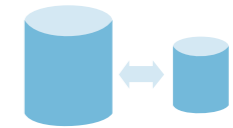
Wertstromoptimierung durch Prozessklassifizierung und -standardisierung

- Optimierung der Entwicklungsprozesse
- Fokussierung des Wertstroms auf kundenrelevante Werte
- Konsequente Standardisierung repetitiver Prozesse zur Effizienzsteigerung sowie eindeutig definierte Schnittstellen und Übergaben



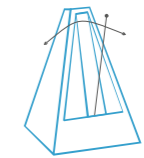
Datenkonsistenz „Single source of truth“

- Integration und Konsolidierung bestehender Systeme
- Konsistente Produktdaten, rollenspezifischer Zugriff
- Hohe Zuverlässigkeit der IT-Systeme



Projektsteuerung durch Multiprojektmanagement und Taktung

- Einfache zeitliche Strukturierung des Entwicklungsprozesses
- Standardisierte Controlling-Charts zur Visualisierung des Projektstatus
- Frühzeitige Messung von Abweichungen



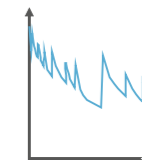
Innovationscontrolling mit ergebnisorientierten Regelkreisen

- Identifikation der Werttreiber in der F&E
- Aufstellen transparent messbarer Zielgrößen für Regelstrecken
- Installation kurzer Feedbackschleifen zur kontinuierlichen Verbesserung



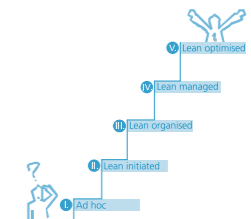
Release-Engineering Synchronisierte Änderungen

- Produkte mit längeren Lebenszyklen werden durch Releases aus Kundensicht dauerhaft „frisch“ gehalten
- Steuerung der Lebenszyklen einzelner Produktfunktionen
- Fortführung der Produktstrukturierung im Lifecycle-Management



Kontinuierliche Verbesserung der Innovationsproduktivität

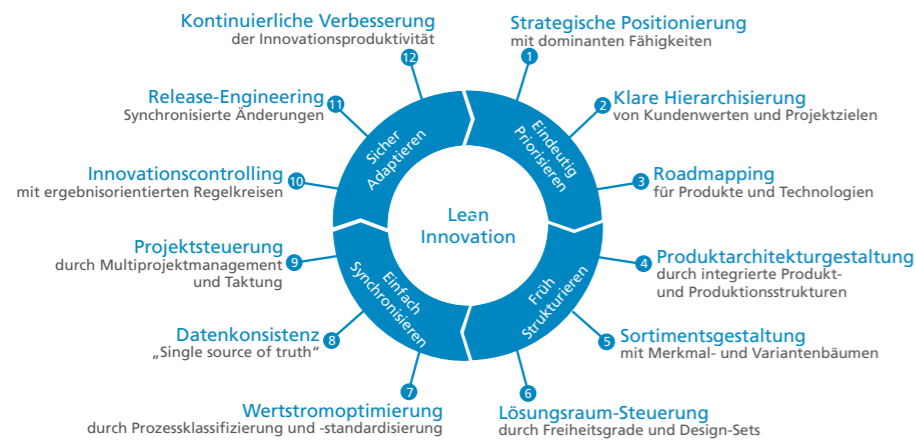
- Beschreibung des Lean Innovation-Reifegrades in fünf Stufen
- Gemeinsam entwickelte Idealzustände dienen den Mitarbeitern als Orientierung
- Ständiges Hinterfragen/Messen des Erreichten zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse, Strukturen, Verhaltensweisen und Hilfsmittel
- Kontinuierliches Bemühen, Verschwendungen zu vermeiden



Kontakt

Dr. Stephan Krumm
Geschäftsführender Gesellschafter
Schuh & Co. GmbH
Telefon: +49 241 51031 0
stephan.krumm@schuh-group.com

Dr. Stephan U. Schittny
Manager
Schuh & Co. GmbH
Telefon: +49 241 51031 0
stephan.schittny@schuh-group.com



Lean Innovation: Wie effizient ist Ihre Entwick- lungsabteilung? Kurzzusammenfassung einer branchenüber- greifenden Studie

Dr. Jens Arnoscht (WZL)/Abassin Aryobsei (WZL)

Die Abteilung Innovationsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen führte im Jahr 2011 erneut eine europaweite Studie zum Stand von Lean Innovation in der Industrie durch. Ziel der Studie war es zu identifizieren, wie eine ganzheitliche Übertragung der in der Produktion bewährten Lean Prinzipien auf die F&E bzw. das Innovationsmanagement aussehen kann. Der Fragebogen wurde zusammen mit einem Industriekonsortium konzipiert, um den Einführungs- und Erfahrungsstand hierzu zu erfassen. Das Konsortium bestand aus den Unternehmen Dräger Medical GmbH, MAN Truck & Bus AG, Oerlikon Leybold Vacuum GmbH, Manufacture des Montres Rolex S.A., ThyssenKrupp Elevator AG und der Carl Zeiss AG. Die fünf Themenbereiche der Studie orientierten sich dabei an den fünf Prinzipien des Lean Thinkings und deren Umsetzungsgrad im Innovationsmanagement: Wertorientierung, Synchronisation, Transparenz, Perfektion und Wandel.

Die 67 Studienteilnehmer stammen aus verschiedenen Branchen, der Maschinen- und Anlagenbau bildet mit ca. einem Drittel jedoch die Mehrheit. Zur Auswertung der Fragebögen wurden anhand von Kriterien aus Wirtschaft und Wissenschaft die besten 20% als Top Performer ausgewählt. Aus diesen wurden sechs Best Practice-Unternehmen identifiziert, um anschließend in gegenseitigen Be-

suchen die erfolgreichen Ansätze und Vorgehensweisen zu Lean Innovation auszutauschen.

Die wesentlichen Ergebnisse sowohl der Studie als auch der Besuche werden im Folgenden kurz zusammengefasst. Hierfür wird zwischen den Top Performern und den weiteren Unternehmen, den sogenannten Followern, unterschieden:

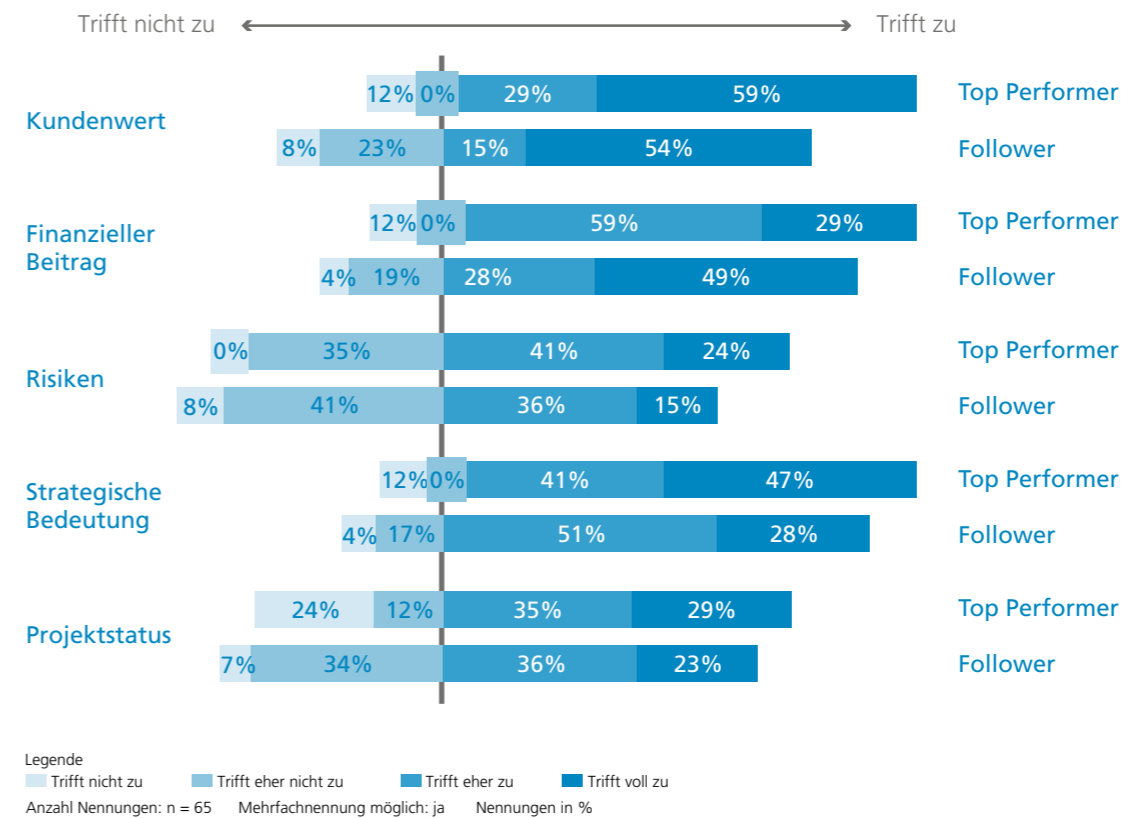


Abb. 1: Eingesetzte Kriterien zur Bewertung des Projektportfolios

Studienergebnisse

Die **Wertorientierung** als wesentlicher Aspekt des Lean Thinkings stellt das Erzeugen von Wert für den Kunden unter gleichzeitiger Vermeidung von Verschwendung in den Mittelpunkt. Im Innovationsmanagement bedeutet dies, dass zum einen die verfolgten Ideen den Kundenwunsch möglichst genau treffen sollen und zum anderen die bestehenden Projekte ständig an die Marktanforderungen ausgerichtet werden. Die Auswertung der Studie bestätigt dies und zeigt, dass diese Erkenntnis bereits in der Praxis und vor allem bei den Top Performern angekommen ist. Für fast 90% der Top Performer nehmen die Kundenwünsche eine Schlüsselrolle bei der Bewertung der Projektportfolios ein. Ebenso kommen dem finanziellen Beitrag und der strategischen Bedeutung in diesem Zusammenhang zentrale Stellungen zu (Abb. 1).

Des Weiteren müssen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg Ideen schnell zur Marktreife umgesetzt und auch nach dem Markteintritt anhand der Kundenbedürfnisse bewertet werden. Hier nutzen annähernd 90% der Top Performer vor allem Kundenbefragungen und die Anzahl der Beschwerden als Messgröße (Abb. 1).

Unter der **Synchronisation** im Entwicklungsmanagement werden gerichtete und gekoppelte Prozesse mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten verstanden. Am besten ist dies durch einen standardisierten Entwicklungsprozess mit festen Meilensteinen für bestimmte Aktivitäten zu realisieren. Bei Unternehmen, in denen ein Standardentwicklungsprozess wirklich gelebt wird, treten fast 10% weniger Abweichungen vom Projektplan auf. Mehr als 50% der Top Performer haben diese Vorteile bereits vor mehr als 10 Jahren erkannt

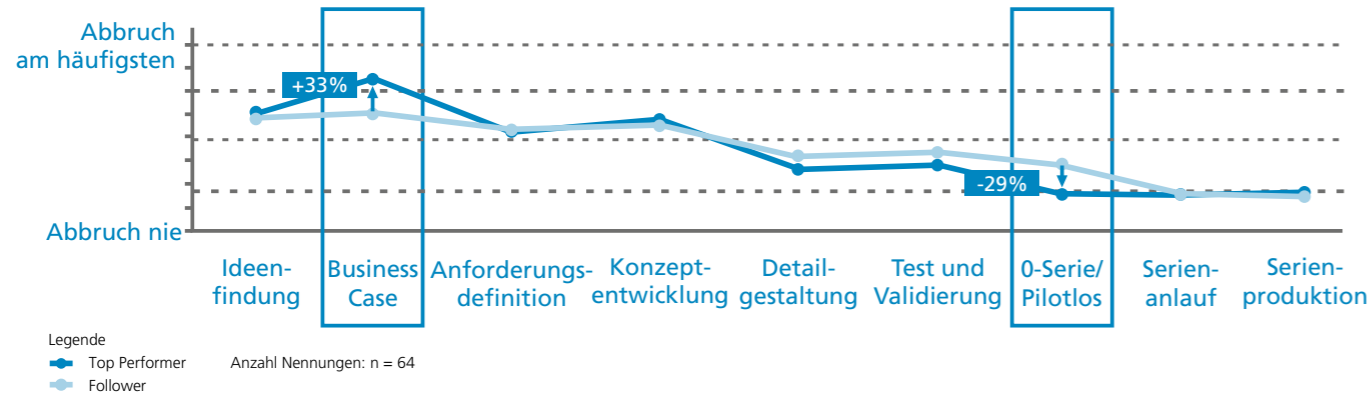


Abb. 2: In welcher Phase werden Entwicklungsprojekte abgebrochen?

und deshalb ihre Prozesse standardisiert, während die Follower damit erst 5 – 10 Jahre später begannen. Zudem ist die Tendenz zu erkennen, dass Top Performer die wenig erfolgversprechenden Projekte deutlich früher abbrechen als Follower – eine objektive Bewertung in den frühen Phasen ist unerlässlich (Abb. 2).

Transparenz im Entwicklungsmanagement kann durch komprimierte Informationsflüsse erreicht werden, die visuell und effektiv kommuniziert werden. Am besten eignen sich dafür Kennzahlen, die in der F&E verschiedene Einsatzgebiete finden. Von fast 60% der Top Performer werden sie bereits zur Kontrolle der Umsetzung der Produktstrategie eingesetzt, während es nur 37% bei den Followern sind. Allgemein lässt sich erkennen, dass die Top Performer von Kennzahlen deutlich intensiveren Gebrauch machen. Wichtiger Bestandteil der Transparenz in der Entwicklung ist die Kommunikation mit anderen Abteilungen, insbesondere der Produktion, um frühzeitig fertigungsspezifische Anforderungen zu berücksichtigen und Iterationen im Entwicklungsprozess zu vermeiden. Der Zeitpunkt der Einbindung der Produktion zwischen den Top Performern und den Followern ist sehr unterschiedlich: Über 60% der Vorbildunternehmen binden bereits in der frühen Phase die Produktion mit ein, im Gegensatz zu nur 22% der Follower. Es wird deutlich, dass Top Performer eine stärkere Einbindung der Produktion in den Entwicklungsprozess forcieren, um die Produkte wirklich produktionsgerecht zu gestalten.

Als **Perfektion** wird der Anspruch der stetigen Verbesserung verstanden, durch den bestehende Prozesse immer wieder infrage gestellt werden. Das Ziel ist die Verankerung dieses Gedankens in den Köpfen aller Mitarbeiter. Zum einen kann das Streben nach Verbesserung durch den Umgang mit Fehlern beeinflusst werden, indem diese als Chance anstatt als Makel wahrgenommen werden. Wie die Studie zeigt, verbessert sich mit einer steigenden Anzahl an Lean-Begeisterten die Fehlerkultur, Widerständler gegen die Lean Idee werden jedoch nie ganz verschwinden. Lessons Learnt sind ein zentraler Bestandteil der stetigen Verbesserung, allerdings ist der Umgang mit diesen nach wie vor schwierig: Erfolgreiche Ansätze zur Anwendung und Berücksichtigung in späteren Projekten laufen vor allem über Verantwortliche, die die Anwendung treiben. Zudem werden regelmäßig Lessons Learnt-Workshops unter der Leitung qualifizierter Mitarbeiter durchgeführt.

Die Studie zeigt im fünften und letzten Teil, dass **Wandel** im Innovationsmanagement nur dann nachhaltig gelingt, wenn die Einführung von Lean Innovation auch von umfassenden Trainingseinheiten für die Belegschaft – und hier insbesondere auch für die Führungskräfte – begleitet wird. So nutzen 88% der Top Performer Schulungen zur Erweiterung des Verständnisses des Lean Thinkings, während dies nur 60% der Follower tun. Die Führungskräfte werden bei dem Wandlungsprozess dabei vor allem durch Schulungen unterstützt. Erfolgsfaktoren für die Einführung sind in Abbildung 3 genannt.

| Nennungen von Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Lean Innovation | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Managementunterstützung | Einbindung in die Objectives | Training und Awareness |
| Gute Pilotprojekte | Schnelle / gut sichtbare Verbesserungen | Einbindung der Mitarbeiter |
| Eingebundenheit des Managements | Eine klare Stage-Gate-Struktur | Teamwork |
| Mitarbeiter einzubeziehen | Erfolge kommunizieren | Nachhaltigkeit verfolgen |
| Top down Einführung | Schulungen / Veranstaltungen | Kommunikation der Projekte |
| Kompetente Beratung in der Anfangsphase | Management Attention | Austausch mit anderen Organisationen, die Lean R&D einführen |
| Langfristiges Konzept = Standortsicherung | Einbindung der Mitarbeiter, Gestaltungsmöglichkeiten schaffen | Zügige Umsetzung und Commitment |

Abb. 3: Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Lean Innovation

Best Practice-Unternehmen

Die besten sechs Unternehmen, die sich aus den Teilnehmern der Studie herauskristallisierten, sind B. Braun Medical AG, Audi AG, GKN Driveline International GmbH, MTU Aero Engines, Infineon Technologies AG sowie die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. Diese präsentierten in einer Besuchsreihe ihre erfolgreichen Ansätze und stellten sich den Fragen des Konsortiums. Die wesentlichen Ergebnisse der Besuche werden im Folgenden vorgestellt.

B. Braun als Unternehmen für den globalen Gesundheitsmarkt unterliegt den hohen Qualitätsanforderungen an medizinische Produkte. Besonders auffällig beim Unternehmensbesuch waren die Kultur des Vertrauens und der coachende Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern. Dies resultiert in einem fühlbar sehr positiven Betriebsklima und einer großen Begeisterung für Lean und damit auch für Lean Innovation. Die Suche nach Verschwendung geht dabei z. B. soweit, dass Reportings oder Budgetplanungen weitestgehend abgeschafft wurden und daher heute den Fluss der eigenen Arbeit nicht mehr unterbrechen.

Der Automobilkonzern Audi steht unter hohem Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche, der sich vor allem im Bereich technischer Innovationen

ausdrückt. Hinzu kommt, dass von der Kundenseite immer energieeffizientere Autos gefordert werden. Auffällig waren beim Unternehmensbesuch bei Audi vor allem die Gebäudemaßnahmen, die im Entwicklungsbereich optimale Bedingungen für eine schnelle und einfache Kommunikation setzen: Neue Gebäude integrieren Büros, Werkstätten und Labore unter einem Dach für kurze Wege. Transparente Wände und Platz für alle Beteiligten des Entwicklungsprozesses ermöglichen eine frühzeitige und ressourcenarme Abstimmung.

GKN Driveline entwickelt zusammen mit Fahrzeugherstellern moderne Antriebs- und Getriebe-technik. Damit gelten auch für GKN die schwierigen Bedingungen der Automobilbranche, die Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen unter höchster Qualität fordern – Lean wird daher im Unternehmen schon lange gelebt. Am Entwicklungsstandort in Lohmar arbeiten breit geschulte Mitarbeiter mit hoher Eigenverantwortung, die von Lean-überzeugten Führungskräften unterstützt werden. Die Umsetzung von Lean Methoden wird beispielsweise in Wertstromoptimierungen oder in der Visualisierung des aktuellen Arbeitsstandes auf sogenannten Primary Visual Displays gelebt.

Bei dem Triebwerkshersteller MTU Aero Engines bestehen die F&E-Herausforderungen in

der engen Zusammenarbeit mit den OEMs, den hohen Anforderungen an Qualität und Sicherheit und der extrem langen Kapitalrückflusszeit. Die Umstrukturierung zu Lean Innovation erfolgte zentral, wurde aber von den Mitarbeitern in den Standorten selbst und mit Hilfe von speziell geschulten Verbesserungsmanagern umgesetzt. Der standardisierte Entwicklungsprozess wird durch Gates unterteilt, in deren Vorfeld projektunabhängige Fachexperten die Projekte in sogenannten technischen Reviews mit den Schwerpunkten Design (Design Review) und Herstellbarkeit (Production Readiness Reviews) beurteilen. Gates und technische Reviews stellen ein abgestimmtes Qualitätstool dar.

Infineon entwickelt Halbleiter- und Systemlösungen und bietet dabei vielen Branchen modernste Technologien. Dabei steht das Unternehmen einerseits unter dem Zwang, Kosten zu senken, und andererseits unter dem Zwang, seine Position gegen neue Konkurrenten zu behaupten. Bei dem Unternehmensbesuch wurde die Kunden- und Wertorientierung durch die enge Zusammenarbeit von Entwicklung und Marketing deutlich. Der Entwicklungsprozess wird durch ein netzwerkgestütztes Software-Tool erleichtert, welches global genutzt und auf einzelne Projekte angepasst werden kann, sodass eine einheitliche Begriffsbasis geschaffen wird. Um die globale Zusammenarbeit und Kommunikation zu erleichtern, baut Infineon gerade ein unternehmensweites Social Network zur Verknüpfung der Experten auf.

Porsche als weltweit erfolgreicher Sportwagenhersteller erfüllt mit seinen Produkten höchste Kundenanforderungen. Die soziale Akzeptanz der Marke und der für die Automobilbranche typische technische Innovationsdruck sind Herausforderungen in der täglichen Arbeit. Der Wiederaufstieg der Marke vor 20 Jahren ist auch dem Drang nach stetiger Verbesserung und operativer Exzellenz zu verdanken: Die Lessons Learnt im Entwicklungsbereich werden von speziellen Verantwortlichen für Prozessverbesserungen aufgenommen und im standardisierten Entwicklungsprozess verankert, der anstelle von Reviews durch Previews gesteuert und synchronisiert wird. Die Unternehmensziele werden in die Fachbereiche übertragen und für die Entwicklung und Produktion zusammen definiert, um eine Abstimmung der Mitarbeiter zu vereinfachen.

Fazit

Durch die Studie und die Unternehmensbesuche konnte ein guter Überblick über den aktuellen Stand von Lean Innovation in der Industrie gewonnen werden. Darüber hinaus konnten durch den angeregten Austausch alle beteiligten Unternehmen neue Anregungen gewinnen und sind so einer effektiven und effizienten F&E wieder einen Schritt näher gekommen.

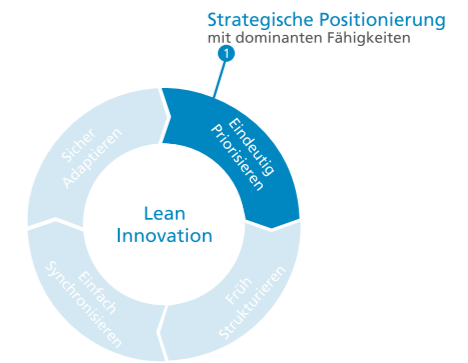
Kontakt

Dr. Jens Arnoscht

Abteilungsleiter Innovationsmanagement
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen
Lehrstuhl für Produktionssystematik
j.arnoscht@wzl.rwth-aachen.de

Abassin Aryobsei

Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen
Lehrstuhl für Produktionssystematik
a.aryobsei@wzl.rwth-aachen.de



Haben Sie schon einmal ein Ziel erreicht, das Sie nicht kennen?

Die strategische Positionierung von Produkten und Leistungen nicht dem Zufall überlassen

Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)/Prof. Dr. Klaus Broichhausen (Schuh & Co.)

Erfolgreiche Unternehmen setzen bei der Positionierung ihrer Produkte überwiegend auf die richtigen Pferde, während andere immer wieder Flops landen oder mit Abstand nur Zweit- oder Drittplatzierter werden. Entsprechend den 12 Lean Innovation Prinzipien basiert der Produkterfolg unter anderem darauf, Kundenbedürfnisse im globalen Wettbewerb besser und exakter zu erfüllen und sich damit nachhaltig und positiv vom Wettbewerb zu differenzieren. Eine solche Differenzierung kann und muss bewusst aufgebaut werden:

„Porter: Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of values“ [1].

Erfahrungen aus der Industrie und verschiedene Studien zum Thema Lean Innovation zeigen, dass nachhaltige Differenzierungen von erfolgreichen Unternehmen einerseits auf Fähigkeiten basieren, die vom Wettbewerb nur schwer kopiert werden können. Andererseits betreiben diese Unternehmen meistens eine aktive und überdurchschnittlich schnelle Weiterentwicklung, die es dem Wettbewerb unmöglich macht, das Unternehmen einzuholen. Solche differenzierenden Fähigkeiten entstehen leider nicht durch Zufall, sondern müssen fortwährend hart erarbeitet werden. Das gesamte Unternehmen muss sich hierauf konzentrieren [vgl. 2].

Das Lean Innovation Prinzip „Strategische Positionierung mit dominanten Fähigkeiten“ postuliert diese Zusammenhänge und soll in diesem Beitrag näher beschrieben werden.

Was ist eine Strategie?

Ob im Unternehmenswettbewerb, beim Sport oder im Krieg, die Strategie beschreibt die Dinge, die man tut oder eben bewusst nicht tut, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Im Unternehmen werden die angestrebten Ziele mit Hilfe der Vision beschrieben (Abb. 1) und müssen über alle Unternehmensebenen kommuniziert werden. Ohne klare Vision wird die strategische Positionierung misslingen, denn Ziele, die man nicht klar definiert und die das Unternehmen demzufolge nicht klar genug kennt, erreicht man, wenn überhaupt, nur durch Zufall.

Die Entscheidung für eine bestimmte Strategie, nämlich den Weg, den man einschlagen möchte, um die Visionsziele zu verwirklichen, ist auf Basis von Annahmen gegenüber einer ungewissen Zu-

kunft zu treffen. Es ist hierbei wichtig, das Umfeld genau zu analysieren, um möglichst robuste Annahmen über die Rahmenbedingungen herzuleiten und somit treffsichere Entscheidungen zu erlauben. So ist bei einer Regatta der Segler erfolgreich, der seinen Kurs derart zu bestimmen weiß, dass ihn das Zusammenspiel aus Windrichtung, Windstärke und Strömung schneller ans Ziel bringt als seine Konkurrenz. Neben der exzellenten Ausführung der Manöver ist die Kunst dabei vor allem die korrekte Antizipation der Entwicklung von Wind und Strömung sowie des Verhaltens der anderen Segler, Abb. 1.

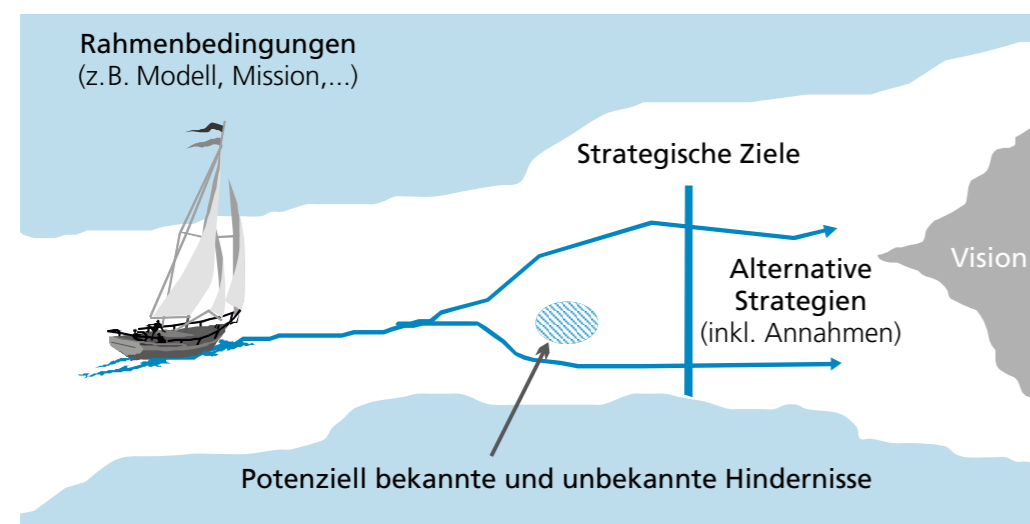
Strategische Positionierung mit dominanten Fähigkeiten

Die Unternehmens- bzw. Bereichspositionierung wird von der Unternehmens- bzw. Bereichsleitung, wie oben angesprochen, auf Basis von Analysen und Annahmen zur zukünftigen Entwicklung des technischen und wirtschaftlichen Umfelds sowie im Hinblick auf die Entwicklung des globalen Wettbewerbs definiert und in der Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie beschrieben.

Als eindeutig zu definierende Eckpfeiler der strategischen Unternehmens- bzw. Bereichsposi-

sitionierung eignen sich sogenannte Strategische Erfolgspositionen nach Pümpin besonders gut. Strategische Erfolgspositionen (SEPs) sind hier nach bewusst geschaffene Voraussetzungen, die es dem Unternehmen durch den Aufbau von wichtigen und dominanten Fähigkeiten erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen [4]. Sie sind für jede zu besetzende Wettbewerbsarena zu definieren (Abb. 2).

Auf der linken Seite der Abbildung 2 ist eine strategische Erfolgspositionierung von drei Wettbewerbern beispielhaft dargestellt. Sie haben typischer Weise unterschiedlich SEP-Profile gewählt sowie sie ja auch verschiedene Fähigkeiten in der Vergangenheit entwickelt haben. Je besser das eigene Profil die SEPs der Wettbewerbsarena als Eckpfeiler der strategischen Unternehmenspositionierung erfüllt, desto wirkungsvoller ist der Ressourceneinsatz im Hinblick auf den Beitrag zum Wettbewerbserfolg. Wettbewerber 1 im oben genannten Beispiel verzettelt sich in der Menge möglicher SEP-Optionen, in dem er als sogenannter „Alleskönner“ überall gut sein will aber in der Praxis dann doch eher mittelmäßig ist. Wettbewerber 2 fokussiert auf die „falschen SEPs“ und erfüllt die für die Wettbewerbsarena wichtigen Fähigkeiten nur unvollkommen. Er ist leider der



Quelle: Müller - Stewens, Lechner 2005

Abb. 1: Metapher zur Darstellung der Strategie [3]

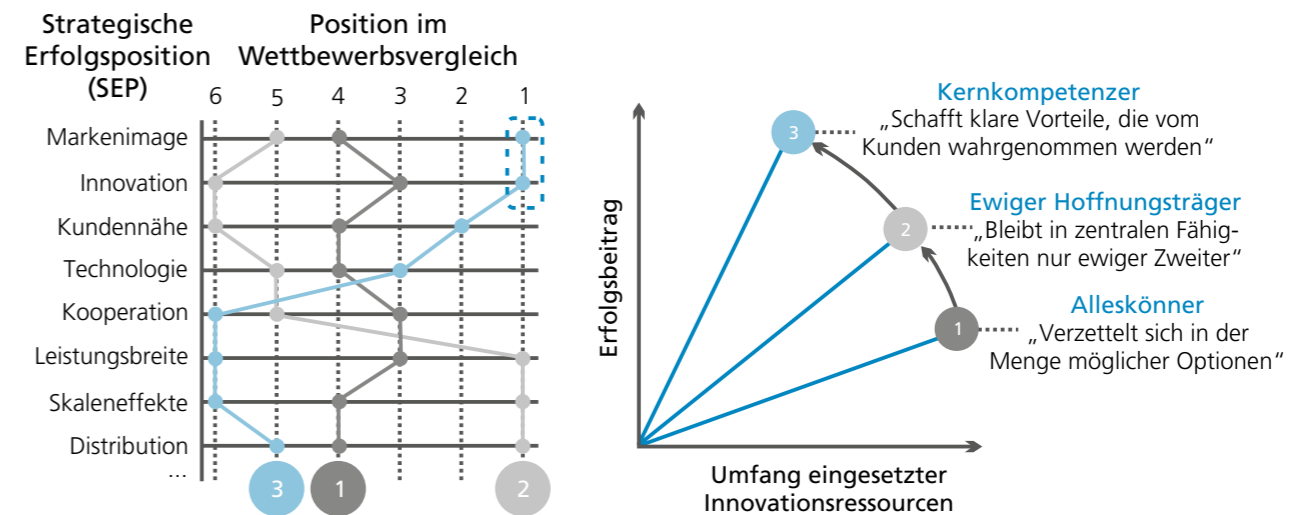


Abb. 2: Strategische Erfolgspositionierung im Wettbewerbsvergleich (links) und Wirkung des Ressourceneinsatzes auf den Erfolg (rechts)

„ewige Hoffnungsträger“. Wettbewerber 3 hat die Wettbewerbsarena am besten verstanden. Er hat entsprechende Kernkompetenzen aufgebaut und schafft mit seinen Produkten und Leistungen klare Vorteile, die vom Kunden wahrgenommen und honoriert werden. Die Wirkung seines Ressourceneinsatzes auf den Erfolg ist am besten. Die Erfahrung von vielen Strategieprojekten zeigt, dass eine Anzahl von maximal drei SEPs jeweils erfolgsentscheidend für eine Wettbewerbsarena ist. Echte Wertorientierung im Sinne von Lean Innovation ist daher der Aufbau von SEPs bzw. Fähigkeiten mit klarem, vom Kunden wahrgenommenem Vorteil.

Die Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie gibt auf der nächsten Ebene die Rahmenbedingungen für die strategische Produktpositionierung intern vor. Der Produktmanager basiert seine Produktpositionierung demzufolge im Rahmen dieser vorgegebenen Leitplanken auf Zukunfts- und Trendanalysen sowie auf Auswertungen der Wettbewerbsarena, ähnlich wie der Regattasegler Schlüsse aus Wolken, Landformationen, Seezeichen und aus dem Verhalten seiner Wettbewerber zieht, um den richtigen Kurs zu bestimmen.

Bei der Produktpositionierung ist das Verstehen bzw. Antizipieren von möglichem Kundennutzen

besonders wichtig, denn hieraus leiteten sich die Kundenanforderungen für die Produktentwicklung ab. Der Produktmanager fokussiert sich bei seiner Differenzierungsstrategie sinnvollerweise auf sogenannte produktseitige Erfolgsfaktoren und Alleinstellungsmerkmale, um eine möglichst hohe Kaufnachfrage zu erzeugen.

Beispiele für erfolgreiche strategische Positionierung

Die strategische Positionierung auf der Unternehmens- und Produktebene soll am Beispiel von Apple erläutert werden. Auf der Unternehmensebene sind in diesem Beispiel folgende Strategische Erfolgspositionen (SEPs) anzunehmen: „Markenimage/hervorragendes Design“, „einfache, intuitive Bedienbarkeit“ sowie „Breite des Leistungsangebotes“. Diese SEPs können für alle Apple-Produkte vom PC über iPod, iPhone zum iPad angenommen werden. Zur strategischen Umsetzung werden auf dieser Basis zuerst die „Unternehmensleitplanken“ für die verschiedenen Bereiche vorgegeben. Dies sind z.B. Rahmenbedingungen für die Wertschöpfungsketten, die Produktion sowie für Entwicklung und Innovation etc. Darauf aufbauend werden dann die individuellen Produktpositionierungen entwickelt.

Hierbei gilt es jeweils die richtigen produktseitigen Erfolgsfaktoren und Alleinstellungsmerkmale zu finden, damit die Kaufentscheidung der Kunden möglichst positiv beeinflusst wird. Bei der Produktpositionierung des iPhones fokussierte Apple zum Beispiel mit klarer strategischer Absicht auf wenige aussichtsreiche Alleinstellungsmerkmale, die die Kundenbedürfnisse innovativ erfüllten. Es waren in diesem Fall sogar neue und allgemein noch nicht bekannte, latente Kundenbedürfnisse, deren Erfüllung vom Kunden dann begeistert aufgenommen wurde. Die erfolgsentscheidenden Alleinstellungsmerkmale waren hier: „innovatives Design“, „intuitive, komfortable Bedienung“ und „neue Programm- und Medienangebote“ (Abb. 3). Alle anderen für den Kunden nicht so wichtigen Produktmerkmale stellte Apple bewusst hintenan, um einen vergleichsweise frühen Markteinstieg zu ermöglichen. Hiermit hat Apple erfolgreich eine neue Dimension im Handy-Geschäftsmodell kreiert hin zu den nun bekannten Smartphones, die dem Benutzer völlig neue Benutzungsmöglichkeiten bieten. Die Erfolgskurve des iPhones war für viele überraschend und ist weithin bekannt.

Die Überraschung des Apple-Markterfolgs lag vor allem darin, dass die bisherigen Handy-Anbieter sich auf ganz andere produktseitige Erfolgsfaktoren fokussierten, die Apple zum Teil deutlich und bewusst untererfüllt.

Ein anderes Erfolgsbeispiel aus der „Business to Business Welt“ zeigt, dass eine Fokussierung auf die richtigen SEPs den Unternehmenserfolg innerhalb von wenigen Jahren dramatisch verbessern kann. In diesem Beispiel wurde die wegen enormen Kostendrucks eher schwierige Positionierung als „Hersteller von Stanz-Biege-Teilen für alle erdenklichen Anwendungen“ (preisgetriebener Commodity-Lieferant) durch Re-Positionierung als „Problemlöser für Automobil-Kontakttechnik“ innerhalb von relativ kurzer Zeit zu einer wahren Erfolgsgeschichte. Die Basis für diese Re-Positionierung war die Fokussierung auf folgende SEPs und die Entwicklung entsprechender Fähigkeiten:

- Technologieführung in bewusst gewählten Bereichen: Kontaktwerkstoffe, galvanische Oberflächen, Stanz- und Montagetechnik

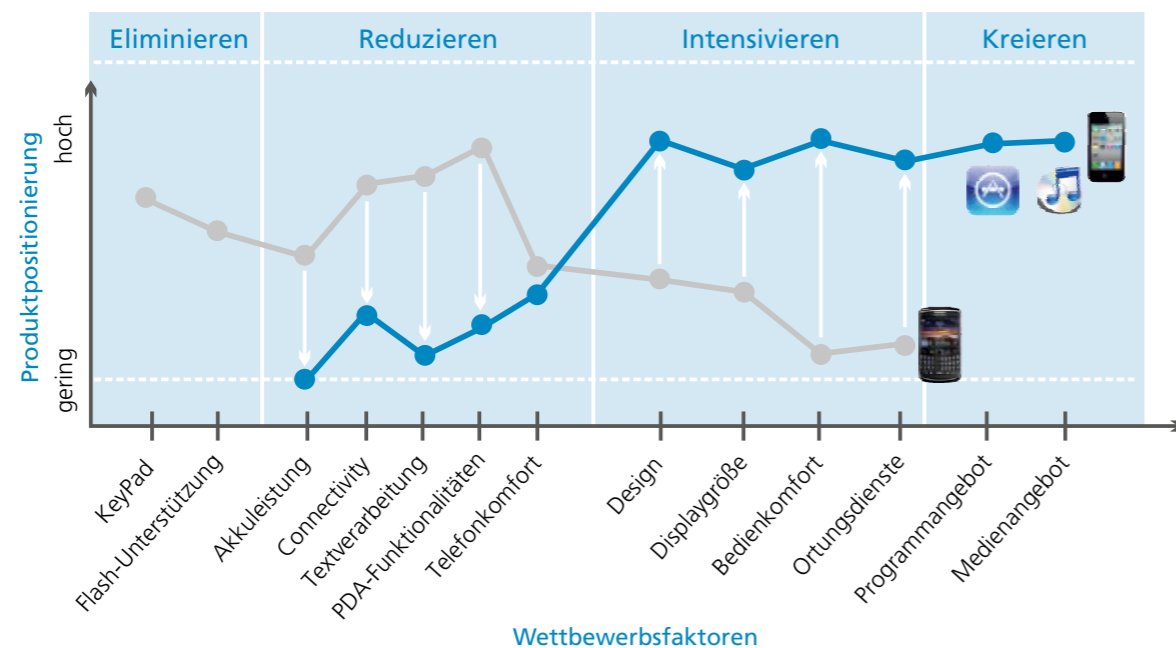


Abb. 3: Die Produktpositionierung des Apple iPhones fokussiert auf wenige aussichtsreiche Alleinstellungsmerkmale (Erfolgsfaktoren), die latente Kundenbedürfnisse innovativ erfüllen und vom Kunden begeistert aufgenommen werden

- Kundennähe: Integration in den Kundenprozess von der Projektierung bis zur Serienreife
- Produktionskompetenz: Hohe Fertigungstiefe als Basis für selbst entwickelte Produkte und Produktionsmittel

Von der Unternehmensstrategie zum realisierten Wettbewerbsvorteil

Wie anhand der oben genannten Ausführungen der verschiedenen strategischen Ebenen verständlich wird, reicht die Formulierung der Unternehmensstrategie allein in der Praxis noch nicht für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen aus. Da jede Unternehmensfunktion normalerweise spezifische Rahmenbedingungen und eigene Ziele hat, wird ein kaskadenförmiges Herunterbrechen der Strategie für die einzelnen Bereiche benötigt. Hierdurch werden einerseits die Vorgaben für das Handeln der einzelnen Bereiche zielgerichtet „Top

Down“ auf das Gesamtoptimum ausgerichtet und andererseits wird „Bottom Up“ Klarheit für die Interpretation der Unternehmensstrategie aus der Sicht der jeweiligen Funktion erzeugt. Damit ziehen alle Aktivitäten im Unternehmen an einem Strang. Es wird sichergestellt, dass die operativen Entscheidungen mit größter Wahrscheinlichkeit synchronisiert sind und dass alle das Gesamtziel vor den Augen haben. „Säulendenken“ sowie „Fürstentum-Optimierung“ werden weitestgehend abgestellt. Die F&E- und die Innovationsstrategien sowie die Wertschöpfungs- und Produktionsstrategien inkl. der dazugehörigen Teilstrategien werden auf diese Weise kaskadenförmig aus der Unternehmensstrategie und aus der strategischen Produktpositionierung abgeleitet (Abb. 4).

Die Kommunikation der relevanten Informationen erfolgt über die Kaskade der Führungsebenen (Management – Projektleiter – Entwickler), sodass jeder Entwickler die strategische Ausrichtung „seines Produktes“ versteht und seine tägliche Arbeit daran ausrichtet.



Abb. 4: Eine kaskadierte Formulierung der F&E- und Innovationsstrategien führt von der Unternehmensstrategie zum realisierten Wettbewerbsvorteil

Fazit

Die strategische Positionierung von Produkten und Leistungen kann und muss bewusst aufgebaut werden. Nachhaltige, positive Differenzierung basiert auf dominanten Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, im Vergleich zur Wettbewerb längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Die strategischen Erfolgspositionen beschreiben diese Fähigkeiten für eine betrachtete homogene Wettbewerbsarena und sind somit die Eckpfeiler für die Unternehmensstrategie. Durch kaskadiertes Ableiten der Innovations- und Technologiestrategie aus der Unternehmensstrategie werden die Fokussierung der Ressourcen sowie die Entwicklung der benötigten Kompetenzen zielgerichtet sichergestellt. Somit wird die erfolgreiche strategische Positionierung von Produkten und Leistungen bewusst entwickelt und nicht dem Zufall überlassen.

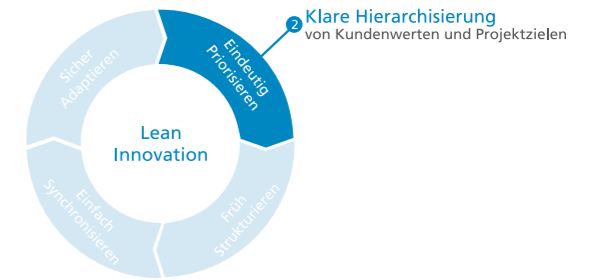
Quellen:

- [1]: Porter, M.E.: „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, Amazon Media EU S.à r.l., 1998.
- [2]: Schuh, G.: „Handbuch Produktion und Management 3, Innovationsmanagement“, 2. Auflage, Springer Verlag, 2012
- [3]: Müller-Stewens, G., Lechner, C.: „Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen“, 3. Auflage, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart, 2005
- [4]: Pümpin C.: „Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlagewirkungsvoller Unternehmensführung“, Haupt Verlag, Bern, 1986.

Kontakt

Dr. Stephan U. Schittny
Manager
Schuh & Co. GmbH
Telefon: +49 241 51031 0
stephan.schittny@schuh-group.com

Prof. Dr. Klaus Broichhausen
Mitglied der Geschäftsleitung
Schuh & Co. Komplexitätsmanagement AG
Telefon: +41 71 243 60 00
klaus.broichhausen@schuh-group.com



Wie kann man Kurs halten ohne die Hindernisse zu kennen?

Die Priorisierung von Projektzielen für eine wirkungsvolle Produktentwicklung

Prof. Dr. Klaus Broichhausen (Schuh & Co.)/Dr. Stephan U. Schittny (Schuh & Co.)

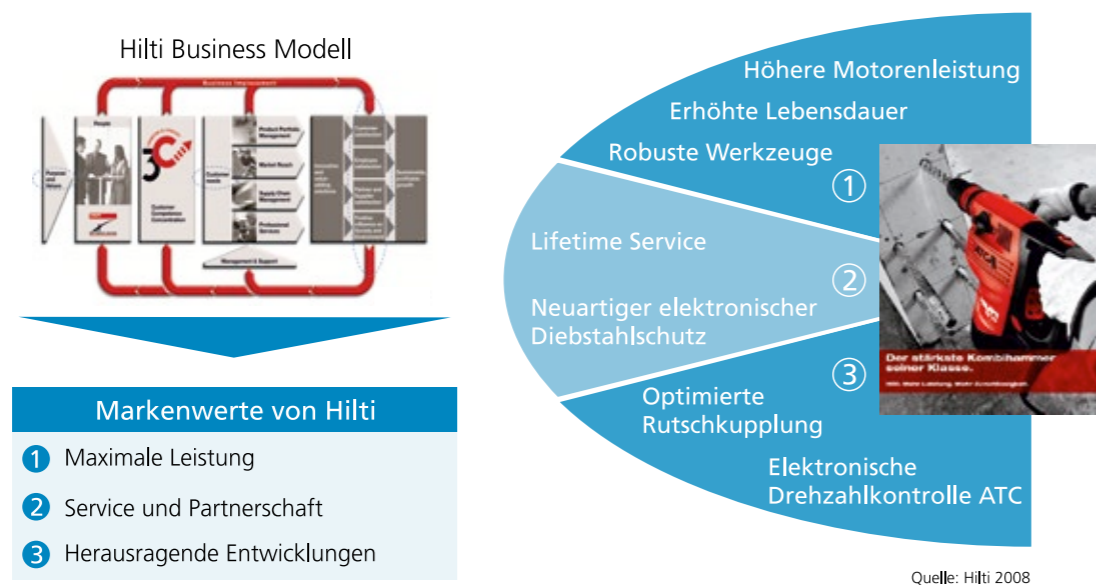
Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist eine Voraussetzung für den Erfolg von neuen Produkten und Leistungen. Die sorgfältige und systematische Ableitung der produktseitigen Erfolgsfaktoren hilft dabei, genau diese Differenzierung am Markt zu realisieren. Aber vor dem Erfolg am Markt müssen die Erfolgsfaktoren in technischen und kommerziellen Zielen für das spezielle Produkt konkretisiert werden. Und dabei wird in den meisten Fällen sehr schnell ein entscheidender Punkt erreicht: Die abgeleiteten Zieleigenschaften sind oft stark voneinander abhängig. Dies zeigen schnell die beiden Pole Leistung und Markt-Preis. In der Regel ist es eben nicht so, dass sich der Anbieter klar auf die Seite einer Top-Leistung legen kann und das Preisniveau keine Rolle spielt. Generell kommt es auf den richtigen Kompromiss an, auf das richtige Preis-Leistungsverhältnis.

Wie erzielt man den optimalen Mix an Produkteigenschaften?

Die produktseitigen Erfolgsfaktoren sind in der Regel recht hoch aggregiert, wie am Beispiel des Hilti-Business Modells (Abb. 1) zu sehen. Für ein bestimmtes Produkt muss überlegt werden, in welcher Weise sich diese Werte in konkrete Ziele übersetzen lassen. So korreliert in diesem Beispiel mit dem Markenwert „Maximale Leistung“ nicht nur – wie leicht einzusehen – die höhere Motorenleistung sondern auch die Robustheit der Werkzeuge und die überragende Lebensdauer. Auch bei den im vorigen Artikel dargestellten produktseitigen Erfolgsfaktoren von Apple wie z.B. Displaygröße und Bedienkomfort müssen sich Produktmanager und Entwickler die Frage stellen: In welchen technischen Zielen lassen sich die Erfolgsfaktoren konkretisieren?

Dabei geht es wieder um die Erwartungen der zukünftigen Kunden. Diesmal jedoch wesentlich konkreter als bei der Bestimmung der Erfolgspositionen. Immer dann sind Produkte und Leistungen erfolgreich, wenn der Anbieter seine Kunden, deren Bedürfnisse und Kernprozesse versteht und sein Angebot danach ausrichtet. Detailliertes Kundenverständnis ist Voraussetzung für den Markterfolg.

Neben der Kundensicht ist es für mich als Anbieter wichtig, dieses Markt-Wissen mit meinen Vorstellungen von Innovation zu koppeln. Erst diese Kopplung der Fragestellungen nach technischer Machbarkeit und zukünftigem Kundenwunsch führt zu einer optimalen Ausrichtung der Produkteigenschaften und einem ausgeglichenen Verhältnis aus „Market pull“ und „Technology push“. Dies gilt nicht nur für Produkte, sondern



Quelle: Hilti 2008

Abb. 1: Das Hilti-Business Modell - von der Werteskala zu den Produkteigenschaften

insbesondere für den Service: Immer wieder kann man beobachten, dass im After-Sales-Geschäft Leistungen angeboten werden, die dem Kunden keinen wirklichen Mehrwert liefern und daher vor allem im B2B-Sektor zwar gerne vom Kunden angenommen, aber häufig finanziell nicht adäquat honoriert werden.

Bei diesem Abgleich von Kundenwunsch und Innovation hilft methodisch die von Kano eingeführte Einordnung der Produkt- und Leistungsmerkmale in unterschiedliche Kategorien und deren Erfüllungsgrad in den jeweils angebotenen Produkten und Leistungen (Abb. 2).

Bei dieser Einordnung gibt es erfahrungsgemäß immer wieder kontroverse Diskussionen, insbesondere in Bezug auf die Begeisterungsfaktoren: Ist diese Eigenschaft wirklich ein Begeisterungsfaktor? Bei der Beantwortung hilft in der Regel eine pragmatische Gegenfrage: „Wird der Kunde letztendlich bereit sein, für das Produkt mit dem Begeisterungsfaktor mehr zu zahlen?“

Dieser methodische Schritt, der der eigentlichen Definition des Produktes oder des Leistungsangebotes vorgelagert ist, hat zwei wesentliche Vorteile: Zum einen helfen vor allem die Über-

legungen über die Begeisterungsfaktoren, neue Produkt-Features zu kreieren, die ohne eine solche Vorgehensweise erst gar nicht diskutiert worden wären. Zum anderen entsteht über die Zuordnung von Erfüllungsgrad und Kundennutzen eine erste Wertung der Entwicklungsziele.

Bei dieser Wertung fließt in dem beschriebenen Status jedoch zunächst nur die Marktsicht mit ein; und diese Priorität ist gut so. Grundsätzlich muss ein am Markt agierendes Unternehmen aber durch seine Produkte und Leistungen eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes anstreben. Neben den Kundenwünschen gibt es damit logischerweise Ziele für die Neuentwicklungen, die eben aus dieser unternehmerischen Rahmenbedingung herrühren. Damit konkurrieren die vom zukünftigen Kunden kommenden Ziele mit einer Reihe von anderen Zielen. Beispiel für solche andere Ziele sind die Produktarchitekturen und Lieferantenentwicklung. Hier kommt ebenfalls der einleitend erwähnte Konflikt zwischen Kosten und Produkteigenschaften auf.

Für eine erfolgreiche Produktentwicklung ist es wichtig, im Diskurs mit Management und Experten genau diese Konflikte zu adressieren. Adressieren meint hier nicht, diese Konflikte aufzulösen,

sondern sie zu ordnen und Prioritäten zu setzen. Dieses Ziel muss sicherlich in einigen einleitenden Workshops initiiert werden. Es sollte aber eine kontinuierliche Aufgabe der Konzeptphase einer Produktentwicklung sein.

Ein Beispiel für eine methodische Vorgehensweise ist in Abbildung 3 gegeben. Wichtig ist es,

- von der höheren Aggregationsstufe systematisch eine Detaillierung der Ziele zu betreiben
- und die Prioritäten der Teil-Ziele auf der jeweiligen Ebene festzulegen.

Dabei entsteht dann wie im Beispiel ein Ziele-Baum, der von generischen Zielen auf produktrelevante Ziele bis auf die Produktstruktur aufzubauen ist.

Ebenso wichtig wie die formale Vorgehensweise ist dabei der Faktor Kommunikation: In dieser Phase müssen alle für das Produkt Verantwortung tragenden Manager in den Diskurs eingebunden sein und die Lösung letztendlich in einem komplexen Umfeld mitgestalten und -tragen.

Wie kann der Zielvektor während der Entwicklung des Produktes von der ersten Idee bis hin zur Serienreife eingehalten werden?

Selbst wenn die Produktziele zu Beginn einer Entwicklung klar definiert sind, geschieht es häufig, dass sich die Zielerfüllung in ihrer Wichtigkeit verschiebt. Ganz evident und für wohl jeden, der mit Entwicklungsprozessen Erfahrung hat, wird das bei der Erfüllung der Kostenziele im Vergleich mit den eher leistungsorientierten Produktzielen. Am Anfang der Entwicklung werden die Kostenziele mit hohem Commitment erfüllt. Mit zunehmender Entwicklungszeit passiert es jedoch immer wieder: Zusätzliche Produktfeatures und ungeplant eingeführte neue Technologien führen zu schleichender Kostenerhöhung. Natürlich resultiert dieses „Over Engineering“ in einer Übererfüllung des ursprünglich definierten Kundennutzens. Die Reaktion darauf ist relativ kalkulierbar: Das Produktmanagement stellt wieder die Kosten in den Vordergrund. Produkteigenschaften und Features werden reduziert bzw. ganz eliminiert (Abb. 4).

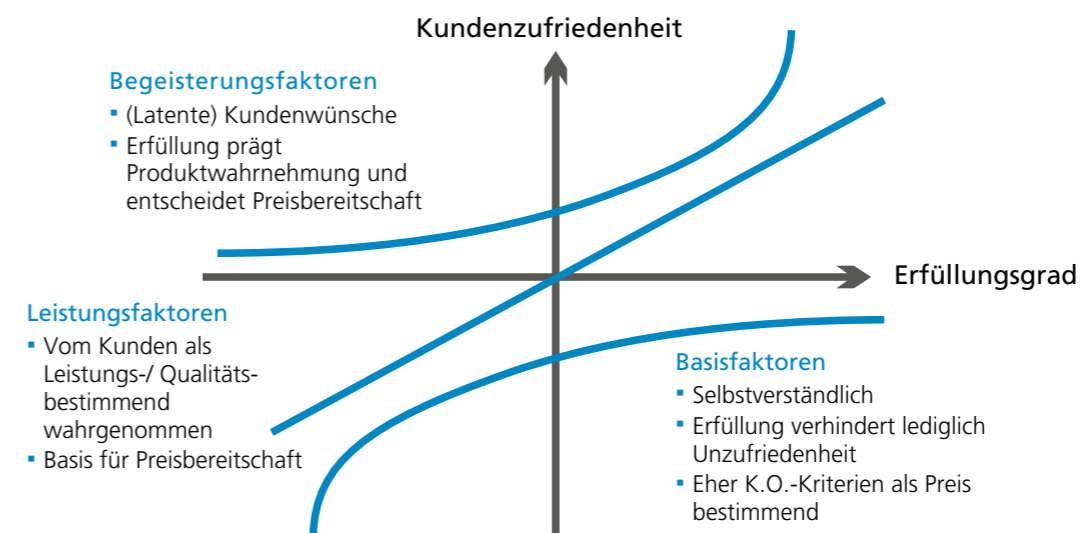


Abb. 2: Einordnung der Eigenschaften von Produkten und Leistungen nach Kategorien der Kundenzufriedenheit und Erfüllungsgrad

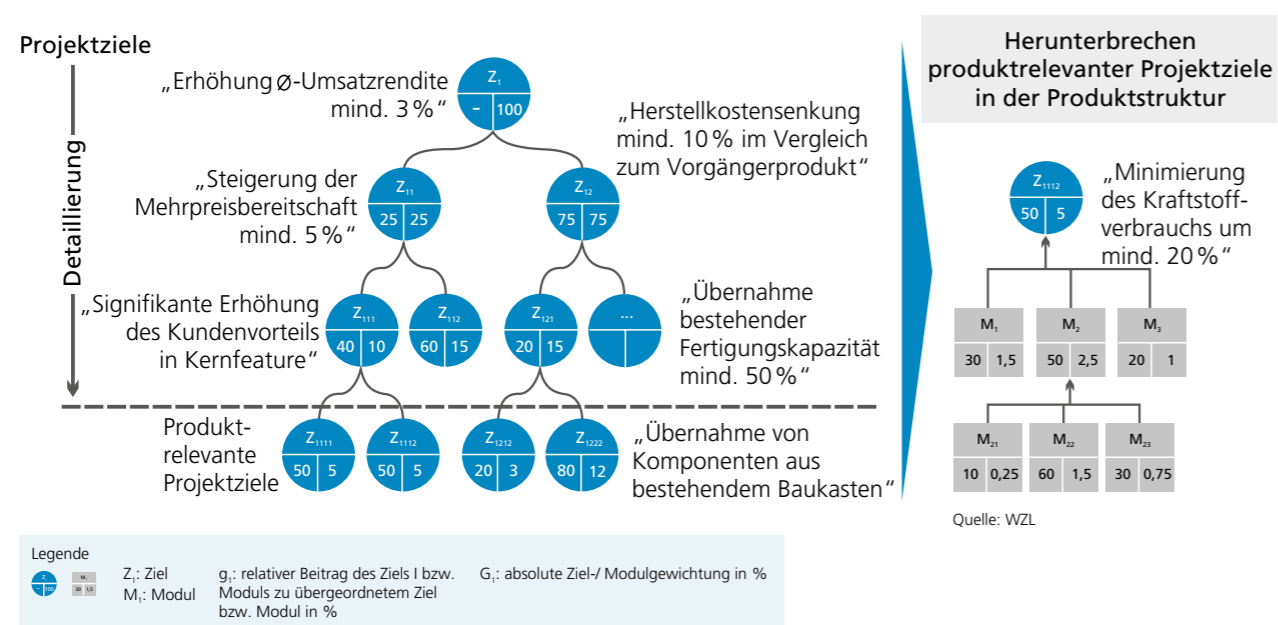


Abb. 3: Priorisierung von Projektzielen bis hin zur Produktstruktur

Nur im Idealfall führt die resultierende Pendelbewegung zu einem Produkt mit ausgeglichenen und marktconformen Eigenschaften. In der Regel wird man bei dieser asymptotischen Annäherung bei endlichen Zeitgrenzen für die Entwicklung letztendlich mit einem Kompromiss vorlieb nehmen müssen. Das Produkt erfüllt bei seinem Markteintritt nicht die antizipierten Kundenwünsche und trifft nicht die geforderten Erfolgsfaktoren.

Dieses Risiko wird vermieden, in dem von Anfang des Entwicklungsprojektes an die Ziele nicht nur priorisiert, sondern in ihrer gegenseitigen Beeinflussung behandelt und damit die Zielkonflikte thematisiert werden. Diese Konflikte werden am geeignetsten in einem Wirknetz dargestellt, das sowohl die Wirkrichtung als auch die Intensität der Wirkung beinhaltet (Abb. 5). Der Kreisdurchmesser indiziert die bereits beschriebene Priorisierung.

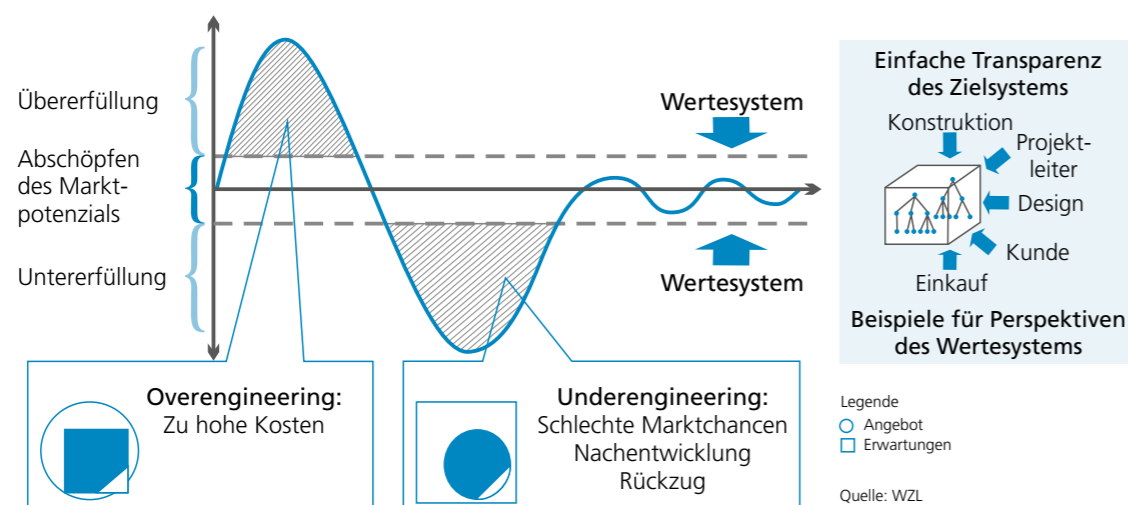


Abb. 4.: Ein transparentes Wertesystem als Grundlage für ein zielsicheres Ausschöpfen des Marktpotenzials

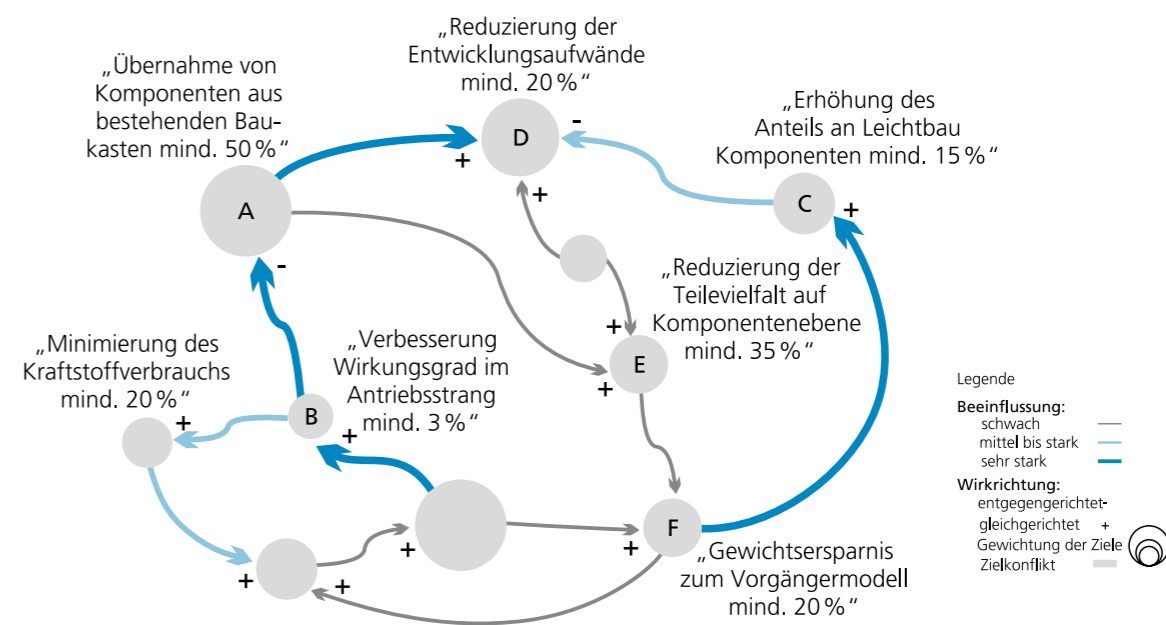


Abb. 5: Darstellung der Zielbeziehungen in einem Wirknetz

Wichtig ist es dabei, die Konflikte nicht nur aufzuzeigen, sondern systematisch durch Lösungen zu entkoppeln. Gerade diese Entkopplung ist eine der grundsätzlichen Aufgaben einer Entwicklung. Sind die Lösungen evident, können sie durch das Produktmanagement in interdisziplinären Fachteams erarbeitet und die Konflikte eliminiert werden.

Die wenigen verbleibenden Konflikte sind letztendlich die grundlegenden Ziel-Dichotomien eines neuen Produkt- oder Service-Konzepts. Zur Lösung gerade dieser grundlegenden Konflikte – deren Herausarbeitung sehr häufig vernachlässigt wird – lohnt es sich, zusätzliche Ressourcen zu investieren. Hier führt in der Regel die Konfliktlösung zu überlegenen Eigenschaften der zukünftigen Angebote an die Kunden.

Es ist klar, dass diese Überlegungen möglichst früh in der Entwicklungsphase stattfinden sollen und dann als lebendes Dokument im Laufe der Entwicklung fortgeschrieben wird.

Fazit

Häufig laufen Entwicklungsprojekte aus dem Ruder. Die ursprünglichen Ziele werden während der Entwicklung stark kompromittiert. Durch ein systematisches Vorgehen kann dies vermieden werden: Ausgehend vom Kundennutzen müssen die Produkteigenschaften hierarchisch geordnet werden. Auf der Basis dieser Hierarchie werden dann für die einzelnen Eigenschaften des Produktes die jeweiligen Beiträge zum Gesamterfolg gewichtet und Zielkonflikte gezielt angegangen und entwicklungsbegleitend verfolgt. Eine hoch effiziente und zielgerichtete Entwicklung mit Produkten und Leistungen von maximalem Kundennutzen sind das Ergebnis.

Kontakt

Prof. Dr. Klaus Broichhausen
Mitglied der Geschäftsleitung
Schuh & Co. Komplexitätsmanagement AG
Telefon: +41 71 243 60 00
klaus.broichhausen@schuh-group.com

Dr. Stephan U. Schittny
Manager
Schuh & Co. GmbH
Telefon: +49 241 51031 0
stephan.schittny@schuh-group.com

Top Executive Seminar mit Prof. Dr. Günther Schuh

Lean Innovation

Entwicklungsproduktivität signifikant steigern – eine Top-Management-Aufgabe!

20.-22. März 2013, Aachen (D)



Durchführung und Leitung des Seminars
Prof. Dr. Günther Schuh

Ziel

Ziel des Seminars ist es, die Teilnehmer zur Umsetzung von Lean Innovation im eigenen Unternehmen zu befähigen. Dabei werden insbesondere die Management- und Führungsaufgaben beleuchtet, um die Innovationsproduktivität nachhaltig zu steigern.

Zielgruppe

Das Seminar richtet sich an Geschäftsführer und Vorstände, Entwicklungsleiter und an Top Manager, die mit der Steigerung der Entwicklungsproduktivität beauftragt sind.

Veranstalter

Schuh & Co.
Komplexitätsmanagement



 **Lean Enterprise Institut**

Seminarkonzept

Der Lean Innovation-Ansatz beschreibt mit vier Leitsätzen und 12 Prinzipien die entscheidenden Handlungsfelder, um die Innovationsprozesse in einem wertorientierten Unternehmen – dem „Lean Enterprise“ – zu gestalten.

Der Spannungsbogen des Seminars basiert auf diesen Leitsätzen und dient der chronologischen Vorstellung, Diskussion und Verinnerlichung der 12 Prinzipien und der wichtigsten Lean Innovation-Methoden. Diese Inhalte werden anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus produzierenden Unternehmen verschiedener Branchen illustriert. Das Seminar befähigt die Teilnehmer, Lean Thinking richtig zu verstehen und die Schwerpunkte für dessen Umsetzung in Innovations- und Entwicklungsbereichen gemeinsam zu erschließen.

Teilnahmegebühr

€ 2.900,-

Weitere Termine

3.-5. Juli 2013, Aachen (D)

20.-22. November 2013, Aachen (D)

Infos unter: www.schuh-group.com

Auszug aus dem Programm

- Grundlagen des Lean Thinking
- Eindeutig Priorisieren
- Früh Strukturieren
- Einfach Synchronisieren
- Sicher Adaptieren
- Psychologische Aspekte des Change Management
- Einführung von Lean Innovation: Was gilt es zu beachten?

Veranstaltungstipps 2013

Februar

05.02. - 06.02. Lean Administration, Aachen (D)

März

06.03. - 07.03. Lean Production, Aachen (D)
20.03. - 22.03. Top Executive Seminar mit Prof. Dr. Günther Schuh
Lean Innovation: Entwicklungsproduktivität signifikant steigern – eine Top-Management-Aufgabe! Aachen (D)

April

08.04. - 12.04. RWTH Zertifikatkurs
Lean Production Expert, Aachen (D)

Juni

19.06. - 20.06. Lean Innovation, Aachen (D)

Juli

03.07. - 05.07. Top Executive Seminar mit Prof. Dr. Günther Schuh
Lean Innovation: Entwicklungsproduktivität signifikant steigern – eine Top-Management-Aufgabe! Aachen (D)

September

26.09. - 27.09. Lean Production, Aachen (D)

Oktober

21.10. - 25.10. RWTH Zertifikatkurs
Lean Production Expert, Aachen (D)

November

05.11. - 06.11. Lean Production (Prozessindustrie), Basel (CH)
12.11. - 14.11. 10. Aachener Management Tage, Aachen (D)
20.11. - 22.11. Top Executive Seminar mit Prof. Dr. Günther Schuh
Lean Innovation: Entwicklungsproduktivität signifikant steigern – eine Top-Management-Aufgabe! Aachen (D)
26.11. - 27.11. Lean Administration, Aachen (D)

Dezember

11.12. - 12.12. Lean Innovation, Aachen (D)

Notieren Sie sich die Termine!



Lean Enterprise Institut Online

Im Internet finden Sie alle Informationen zu unseren Veranstaltungen immer aktuell.
www.lean-enterprise-institut.com

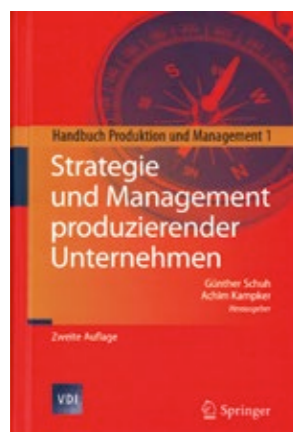
Buchtipps



Günther Schuh
**Handbuch Produktion und Management 3
Innovationsmanagement**
Zweite Auflage
ISBN 978-3-642-25049-1



Günther Schuh, Sascha Klappert
**Handbuch Produktion und Management 2
Technologie Management**
Zweite Auflage
ISBN 978-3-642-12529-4



Günther Schuh, Achim Kampker
**Handbuch Produktion und Management 1
Strategie und Management produzierender
Unternehmen**
Zweite Auflage
ISBN 978-3-642-14501-8

Impressum

Das Complexity Management Journal
wird von der Schuh & Co. GmbH
herausgegeben.
ISSN 1613-8155

Schuh & Co. GmbH
Campus-Boulevard 57
52074 Aachen
Deutschland
Telefon: +49 241 51031 0
Telefax: +49 241 51031 100
E-Mail: info@schuh-group.com
Internet: www.schuh-group.com

Redaktion:
Bettina Rennekamp

Satz/Layout:
Kezban Ergin

Druck:
Vereinte Druckwerke GmbH,
Druckerei Emhart, Aachen

Nachdruck, auch auszugsweise, ist bei
Angabe der vollständigen Quelle und nach
Rücksprache mit der Redaktion gestattet.
Belegexemplare werden erbeten.

Die Schuh & Co. Gruppe

Die Schuh & Co. GmbH ist spezialisiert auf strategisches und operatives Komplexitätsmanagement.

Mit diesem Ansatz hat sich das Unternehmen als umsetzungsorientierter Problemlöser in der Industrie profiliert. Zum Unternehmen gehören rund 40 Mitarbeiter: Strategie-, Organisationsberater sowie Managementtrainer. Die Heimat des Unternehmens ist Aachen, zudem hat es Standorte in St. Gallen, Schweiz (seit 1991) und Atlanta, USA (seit 1997).

Standorte

Schuh & Co. GmbH
Campus-Boulevard 57
52074 Aachen, Deutschland
Telefon: +49 241 51031 0
Telefax: +49 241 51031 100
E-Mail: info@schuh-group.com

Schuh & Co. Komplexitätsmanagement AG
Rehetobelstrasse 5
9037 Speicherschwendi, Schweiz
Telefon: +41 71 243 60 00
Telefax: +41 71 243 60 01
E-Mail: info@schuh-group.com

Schuh Complexity Management, Inc.
3625 Greenside Court
Dacula, GA 30019, USA
Telefon: +1 770 614 9384
Telefax: +1 678 730 2728
E-Mail: info@schuh-group.com