

Studie «Lean Innovation 2011»

Die Top Performer

Von Günther Schuh, Jens Arnoscht und Abassin Aryobsei

Im Rahmen eines Konsortialbenchmarkings wurden in Zusammenarbeit mit Unternehmen in den Kategorien Wertorientierung, Synchronisation, Transparenz, Perfektion und Wandel «Successful Practices» identifiziert. Diese Erkenntnisse liefern verallgemeinerbare Ansätze zum effektiven und effizienten Vorgehen in der Entwicklung produzierender Unternehmen.

Der globale dynamische Wettbewerb verlangt von Unternehmen eine stetige Differenzierung der Produkte und das bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Zum einen werden Produktneuheiten und zum anderen kontinuierlich verbesserte Varianten bestehender Produkte gefordert, welche die Entwicklungsabteilungen trotz Fachkräftemangel generieren sollen. Als besonders erfolgreich stehen diejenigen Unternehmen dar, welche ihre Innovationsressourcen effektiv und effizient einsetzen. Die Lösung hierzu liegt in einer transparenten und wertorientierten Gestaltung der Prozesse: in Lean Innovation.

die Abteilung Innovationsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen daher seit 2004 intensiv der Thematik Lean Innovation. Gemeinsam mit Unternehmen der produ-

Überzeugungstäter an der Front

zierenden Industrie wurde eine Übertragung der Lean-Thinking-Prinzipien erarbeitet, welche in den fünf abgeleiteten Lean-Innovation-Prinzipien Wertorientierung, Synchronisation, Transparenz, Perfektion und Wandel

resultiert und die Anforderungen des Innovationsmanagements an den Lean-Gedanken und die symptomatischen Formen von Verschwendung adressiert (Grafik 1).

Im Jahr 2011 setzte das WZL ein umfangreiches Konsortialbenchmarking auf, in dem zum einen die Verankerung der Lean-Innovation-Prinzipien bewertet und zum anderen Best Practices aus der Praxis identifiziert werden sollten. Die Zusammenstellung des Konsortiums erfolgte heterogen, um einen branchenübergreifenden Austausch zu ermöglichen. So bestand das Konsortium der Studie «Lean Innovation 2011» aus den Unternehmen Dräger Medical GmbH, MAN Truck & Bus AG, Oerlikon Leybold Vacuum GmbH, Manufacture des Montres Rolex S.A., Thyssen-Krupp Elevator AG und der Carl Zeiss AG. Mithilfe der praxisnahen Fragestellungen des Konsortiums wurde ein Fragebogen erarbeitet, welcher Best-Practice-Unternehmen identifizieren sollte. Die Abteilung Innovationsmanagement des WZL der RWTH

Aachen übernahm dabei die Rolle des Intermediärs zur Durchführung und Organisation des Benchmarkings der zu analysierenden Drittunternehmen.

Im Rahmen der Studie wurden aus einer Grundgesamtheit von 70 Unternehmen die besten 20 Prozent ausgewählt – die sogenannten «Top Performer». Diese Auswahl erfolgte anhand festgelegter Kriterien, wie beispielsweise der Time-to-Market, der Anzahl generierter Patente und erreichter Projektziele, welche sich den fünf Lean-Innovation-Prinzipien zuordnen lassen. Die Top Performer wurden anhand von Telefoninterviews und darauf aufbauenden anonymisierten Fallstudien von dem Konsortium bewertet. Daraus wurden sechs Best-Practice-Unternehmen identifiziert und anschliessend besucht. Ziele der Firmenbesuche waren der Austausch von Wissen und das Aufzeigen von erfolgreichen Vorgehensweisen der Best-Practice-Unternehmen. Im Rahmen des Konsortialbenchmarkings wurden die Unternehmen B. Braun Medical AG, Audi AG, GKN Driveline International GmbH, MTU Aero Engines GmbH, Infineon Technologies AG sowie die Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG (Grafik 2) ausgezeichnet und besucht.

Best Practices: Ergebnisse

Die Ergebnisse des Konsortialbenchmarkings stammen zum einen aus der europaweit durchgeführten Umfrage und zum anderen aus den Tiefeninterviews

Das Konsortialbenchmarking

Im Rahmen von Forschungs- und Industrieprojekten widmet sich

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh, Dr.-Ing. Jens Arnoscht, und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dipl.-Oec. Abassin Aryobsei, Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen, Steinbachstrasse 19, D-52074 Aachen, T +49 (0)241 80 28205, a.aryobsei@wzl.rwth-aachen.de

Lean-Innovation-Prinzipien

Grafik 1

Wertorientierung	Synchronisation	Transparenz	Perfektion	Wandel
Wie können wir uns auf die wertschöpfenden Prozesse konzentrieren?	Wie können wir unsere Entwicklungsaktivitäten besser synchronisieren?	Wie können wir uns Transparenz über unser Innovationsmanagement schaffen?	Wie verankern wir eine kontinuierliche Verbesserung in unserer F&E?	Wie können wir Lean Innovation nachhaltig einführen?

Konsortium und Best-Practice-Unternehmen Grafik 2



mit den Best-Practice-Unternehmen. Die Studienergebnisse basieren auf den Antworten von Unternehmen aus ganz Europa, wobei der überwiegende Teil der Teilnehmer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz stammt; der Branchenfokus liegt mit 1/3 der teilnehmenden Unternehmen auf dem Maschinenbau.

Die zentralen Ergebnisse der Studie werden gemäss der Lean-Innovation-Prinzipien strukturiert und nachfolgend in zusammengefasster Form vorgestellt.

Wertorientierung

■ Die kundenseitigen Anforderungen stellen ein zentrales Kriterium dar zur Bewertung des Projektportfolios.
 ■ Um die Orientierung am Kundenwert zu messen, setzen Top Performer vor allem Kenngrössen wie die Anzahl verkaufter Einheiten, Steigerung des Marktanteils oder Anzahl von Kundenbeschwerden ein.

Synchronisation

■ Top Performer leben ihren Stage-Gate-Prozess konsequent und erreichen durch diesen eine durchschnittlich um zehn Prozent geringere Abweichung vom Plan als der Rest der Unternehmen.
 ■ Zudem werden wenig erfolgversprechende Projekte bereits

häufig vor der Anforderungsdefinition abgebrochen. Sowohl die Produktion als auch ein konsequentes Risikocontrolling werden bereits früh in die Gestaltung der Entwicklungsaufgaben mit einbezogen.

Transparenz

■ Durch die Schaffung von Transparenz in den Prozessen und Informationsflüssen erreichen Top Performer eine bei Weitem bessere Zielerreichung der Projektzeit, des Projektbudgets sowie der inhaltlichen Projektziele.
 ■ Weitere Transparenz erreichen Top Performer durch Kennzahlen. So werden Kennzahlen, wie beispielsweise die Kontrolle der Umsetzung der Produktstrategie oder der realisierten Projekte deutlich häufiger eingesetzt als in den restlichen Unternehmen.

Perfektion

■ Top Performer zeichnen sich durch eine hohe Rate an «Überzeugungstätern» für die Lean-Philosophie aus. Die Studienergebnisse machen ebenfalls deutlich, dass auch bei einem hohen Schulungsaufwand und vielen Lean-Überzeugungstätern immer einige Mitarbeiter dem Lean Thinking nicht nur reserviert gegenüberstehen werden, sondern aktiv Widerstand leisten.
 ■ Bereits implementierte Methoden werden von Top Performern

durch regelmässige Lessons-Learned Workshops von qualifizierten Mitarbeitern gefestigt.

Wandel

■ Die Bereitschaft, einen Wandel zu Lean Innovation mitzutragen, steigt mit dem Commitment der

und Überzeugung von Lean Innovation.

■ Initiiert wird dieser Wandel bei Top Performern zuerst über kleinere Pilotprojekte, welche auf einer klaren Ausgangsposition basieren, um die Notwendigkeit zur Veränderung zu verdeutlichen.

Durchbruch über Pilotprojekte

jeweiligen Führungskräfte. Erfolgreiche Unternehmen unterstützen in diesem Wandel ihre Führungskräfte vor allem durch Schulungen und internes Coaching. Aber auch externes Coaching und Firmenbesuche vermitteln ein weitergehendes Verständnis für

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erfolgreiche Unternehmen schon heute verstärkt auf Lean Innovation setzen, ein einheitliches Verständnis hat sich bislang jedoch nicht etabliert. Deutlich wird auch, dass Lean in der Entwicklung genauso wie in der Produktion nur dann erfolgreich implementiert werden kann, wenn die Führungskräfte voll und ganz hinter der Idee stehen und ihre Mitarbeiter für die Idee begeistern können. ■

Anzeige

SWISS EXCELLENCE FORUM

Excellence-Agenda

Excellence-Talk mit Jeannine Pilloud
 Leiterin SBB Personenverkehr
 15. Nov. 2012, PostFinance Arena, Bern

Assessoren-Ausbildung
 auf der Basis des EFQM-Modells
 ab 24./25. Okt. und 5. Nov. 2012

Operative Excellence
 Excellence Seminar für Führungskräfte im mittleren Management und QL
 Herbstseminar ab 6. Nov. 2012
 Frühlingseminar ab 26. Feb. 2013

Executive Excellence
 Ganzheitliche Unternehmensführung
 Seminar für das Topmanagement
 Herbstseminar ab 7. Nov. 2012
 Frühlingseminar ab 12. Juni 2013

Das EFQM Excellence Modell 2013
 Update zu allen Änderungen, Anforderungen und Konsequenzen der Modellrevision 2013 (1/2 Tag)
 ab 16. Nov. in BE, LU, ZH, Olten





WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH TELEFON 041 417 10 16