

Online-Ratgeber «Innovation & Lean Development»

# Check für die Produktentwicklung

Von Udo Mathee

*Welche Entwicklungsabteilung ist nicht stolz auf ihre kreativen Ideen? Schliesslich sichert die Fähigkeit zur Innovation den Fortbestand eines Unternehmens. Doch ohne interne Standards erweist sich manche hoffnungsvolle Produktentwicklung als Flop, ist zu teuer oder kommt zu spät auf den Markt.*

Innovation dauerhaft und systematisch zu betreiben, bedeutet weit mehr als eine zündende Idee für ein neues Produkt hervorzubringen. Wie ist sie zu bewerten, wie kann aus einem ganzen Bündel die erfolgversprechendste möglichst früh hervorgezogen werden? Es gilt Prioritäten zu setzen – sonst droht ein «Ideen-Stau», der nur unnötige Ressourcen verschlingt.

Entscheidend ist deshalb, wie professionell der Gesamtprozess von der Produktstrategie über die Ideengenerierung und -auswahl bis zur effizienten Realisierung hin zu wirklich profitablen Produkten beherrscht wird. Ausserdem ist ein ausgewogenes Produktportfolio unabdingbar. Nur mit dem richtigen Verhältnis zwischen der Neuentwicklung, der Optimierung und dem Auslauf von Produkten lassen sich langfristig die Renditen erzielen,

welche sowohl die Wachstumsziele wie die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sichern.

## Ratgeber für den Mittelstand

Deshalb haben die Unternehmensberatung Life Cycle Engineers, die IT-Akademie Mainz und der Verein der deutschen In-

genieure (VDI) mit Unterstützung der Mittelstandsoffensive «coN-Nect» des rheinland-pfälzischen Wirtschaftsministeriums seit November 2010 den Ratgeber «Innovation & Lean Development» online gestellt ([www.wegweiser-produktinnovation.de](http://www.wegweiser-produktinnovation.de)). «Unser Ziel

## Kampf dem Ideen-Stau

war nicht noch ein Lehrbuch, sondern ein Werkzeug von Praktikern für Praktiker, um schnell herauszufinden, wo es in der eigenen Produktentwicklung noch

klemmt und wie hier grundlegende Verbesserungsschritte eingeleitet werden können», fasst Dr. Thomas Friedmann, einer der Geschäftsführer der Life Cycle Engineers, das Anliegen des Projektes zusammen.

Die IT-Akademie Mainz ist bisher vor allem im Bereich von eBusiness-Projekten und IT-Qualifizierung tätig gewesen. «Als gemeinnützige Einrichtung mit einem Grundberatungsauftrag konnten wir deshalb in dieses Projekt die nötige Schulungssystematik und unsere Erfahrung aus mittlerweile sechs anderen Ratgebern mit einbringen», berichtet Jens Grünberg, der Geschäftsführer der Akademie. Diese Methodik ist unter anderem bei der Auswertung der Datensätze wichtig. So gilt es die Teilnehmer herauszufiltern, die sich zum Beispiel nur aus Neugier schnell durch die einzelnen Fragen geklickt haben, statt sich mit den jeweiligen Praxisszenarien inhaltlich zu beschäftigen und die eigenen Unternehmensprozesse daran zu messen. «Diese Kenntnisse ermöglichen uns, eine vollkommen anonyme Marktbefragung durch-



Von Praktikern für Praktiker

Udo Mathee, Dipl. Ing., Fach- und Wissenschaftsjournalist, Wester Esch 28a, D-48653 Coesfeld, Tel. +49 (0)2541 981 540, +49 (0)171 8382 629, [mail@mathee.de](mailto:mail@mathee.de)

zuführen und damit gleichzeitig die reale Situation in den Unternehmen allgemeingültig zu beschreiben.»

Die Rolle des dazu nötigen Fachpartners beziehungsweise hier die des Innovations- und Entwicklungsexperten übernahm die Life Cycle Engineers GmbH in Mainz. Dieses Beratungsunternehmen unterstützt Industrieunternehmen in ihrem Ziel, die Profitabilität auf der Basis marktgerechter, innovativer Produkte und effizienter Produktentstehungsprozesse zu steigern. Auf diese Weise gestaltet und optimiert das Team seit mehr als 20 Jahren die Geschäftsprozesse und Produkte seiner Kunden in allen Branchen der Fertigungsindustrie.

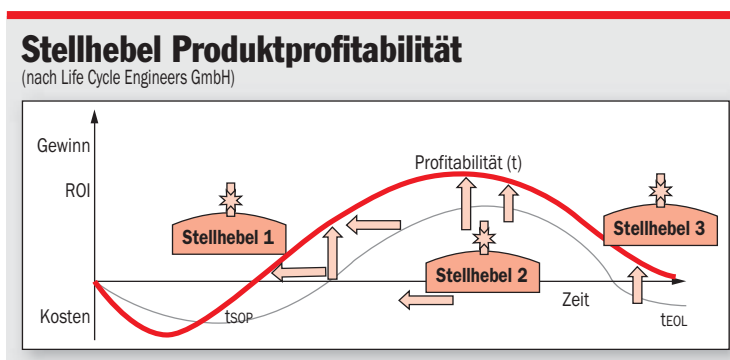
## Machen wir die richtigen Dinge – auch richtig?

Der Online-Ratgeber leitet den Teilnehmer durch drei Handlungsfelder. Machen wir die richtigen Dinge? Mit dieser Frage nach der Effektivität beschäftigen

### Mit Intuition allein geht nichts

sich die Bereiche «Innovatives Portfolio» und «Wettbewerbsfähige Produkte». Danach geht es um Effizienz: Tun wir das auch richtig? Gemeint sind «schlanke Prozesse».

Mit insgesamt 18 Praxis-szenarien konfrontiert der Ratgeber den Teilnehmer. Dieser wird dabei jeweils aufgefordert, die aktuelle Situation seines Unternehmens mithilfe einer sechs-stufigen Skala zu positionieren. Wie konsequent zum Beispiel werden die Auswirkungen von Änderungen am Lastenheft analysiert? Nie oder nur gelegentlich? Oder die Zielkosten: Wie präzise werden diese eigentlich definiert?



Beziehen sich diese auch auf die Hauptfunktionen des Produkts?

Zu jeder dieser hier nur kurz angerissenen Herausforderungen erfährt er, welche «Best Practice»-Lösung führende Unternehmen dazu anwenden und welches die nächsten Schritte sein könnten, um seine Produkte und Prozesse zukünftig profitabler zu gestalten. «Diese differenzierte Beurteilung seiner Stärken und Schwächen wird zusätzlich durch eine Ampelfunktion sichtbar gemacht», beschreibt Jens Grünberg die Visualisierungsmethode des Ratgebers. «Alles im grünen Bereich» signalisiert, dass mindestens 80 Prozent der jeweils geforderten Kriterien erfüllt sind. Bei rot dagegen sieht jeder sofort: «An dieser Stelle haben wir kaum etwas beziehungsweise nur maximal 20 Prozent der Methoden realisiert, die heute möglich sind.»

Zur Abrundung dieser Beratung erhält der Anwender einen ausführlichen, kostenlosen Leitfaden, in dem die Autoren sowohl diese ganzheitliche Sicht als auch die notwendigen Kernelemente und Erfolgsfaktoren zur Umsetzung im eigenen Unternehmen allgemein vermitteln (Beispiel Grafik).

## Teiloptimierte Prozesse reichen nicht

Seit April 2011 liegen nun erste Ergebnisse vor, welche auf über 200 verwertbaren Aussagen unterschiedlicher Unternehmen basieren. Erste Auswertungen

zeigen jetzt, wo in den Entwicklungsabteilungen die grössten Defizite liegen. «Diese Auswertungen sind zwar noch nicht endgültig, aber sie spiegeln schon ganz gut die wirklich gelebten Abläufe und Methoden in den Entwicklungsabteilungen mittelständischer Unternehmen wider», berichtet Jens Grünberg. Es gäbe zwar wie üblich eine Normalverteilung, jedoch ist eine eindeutige Verschiebung in den roten Ergebnisbereich erkennbar. «Das zeigt uns, dass die Forderungen nach klaren und durchgängigen Strukturen zumindest in den Themenbereichen «Innovatives Portfolio» und «Wettbewerbsfähige Produkte» im Markt noch gar nicht angekommen sind.»

«Auf der obersten Ebene der Handlungsfelder scheint zumindest die Optimierung der Geschäftsprozesse noch am weitesten fortgeschritten zu sein», ergänzt Thomas Friedmann. Immerhin 15 Prozent der Unternehmen positionierten sich in diesem «grünen Bereich». Das heisst aber gleichzeitig: Bei den restlichen 85 Prozent der Unternehmen gibt es noch viel zu tun. Die wenigsten sind so aufgestellt, dass mithilfe dieser Prozesse im Gesamtergebnis ein «Innovatives Produktportfolio» (2,8 Prozent) und im zweiten Schritt tatsächlich «Profitable Produkte» (1,7 Prozent) hervorgebracht werden können.

«Dies ist meist darin begründet, dass die Prozesse nur auf der Bereichs- und Abteilungs-

ebene optimiert werden. Aber schon beim Produktportfolio sind immer verschiedene Disziplinen gemeinsam gefordert – vom Marketing über die Entwicklung bis hin zum Service», weiss Thomas Friedmann aus vielen Beratungsprojekten. «Jeder Bereich hat seine eigenen Ziele und Prioritäten und die sind selten deckungsgleich!» Diese gegensätzlichen Ansichten müssten dann erst eskalieren, bis eine übergeordnete Stelle regelnd eingreift. «Die Folge sind Verzögerungen, Konflikte und zusätzliche Kosten. Deshalb versagen teilloptimierte Prozesse an genau diesen innerbetrieblichen Schnittstellen.»

## Schwächen im Portfolio

Diese Defizite offenbaren sich zum Beispiel beim Handlungsfeld «Innovatives Portfolio». Nur in wenigen der Unternehmen wird die Entscheidung über den Start eines Innovationsprojektes von einer verantwortlichen Instanz – meistens von der Geschäftsführung – getroffen. Dies geschehe aber eher intuitiv, vermutet Thomas Friedmann, da die Entscheidung weder auf einer fundierten Analyse der Markt- und Kundenbedürfnisse noch auf einer nachvollziehbaren Ideenbewertung beziehungsweise Ideen-

### Alles im grünen Bereich?

auswahl basiere, geschweige denn auf klaren Strategievorgaben.

Aber auch im Bereich «Profitable Produkte» sieht es nicht besser aus. Hier erfolgt zum Beispiel die Vorgabe und Verfolgung der Zielkosten für neue Produkte zwar in einer wachsenden Zahl von Unternehmen. Allerdings fehlt es an Methodik und Erfah-

zung, diese Zielkosten auch konsequent auf die einzelnen Produktfunktionen «herunterzuberechnen», denn nur so werden die vom Kunden geforderten Funktionen angemessen bewertet. Auch orientiert sich die gesamte Preisgestaltung in den wenigsten Fällen am Kundennutzen. Wie aber sollen dann Entscheidungen zum Lifecycle eines Produkts getroffen werden, welche etwa den Zeitpunkt einer Überarbeitung oder den Auslauf beschliessen, wenn keine nachvollziehbaren Fakten vorhanden sind?

### **Aus Fehlern lernen?**

Absolut kritisch ist auch zu sehen, dass 92,7 Prozent der Unternehmen auf die Änderungen am Lastenheft immer noch mehr oder weniger unstrukturiert reagieren. Festzustellen sind sogar erhebliche Mängel bei deren Bewertung und Umset-

---

## *Wo bleibt der Kundennutzen?*

---

zung. Änderungswünsche des Kunden sind aber erfahrungsgemäss die Regel in einem Entwicklungsprojekt. Wer diese nicht methodisch bearbeitet, vermag Versäumnisse später nie wieder einzuholen: Es folgen also Terminverzögerungen und Kostensteigerungen, vielleicht sogar Produktmängel – immer jedoch eine Ertragsminderung.

Auch mit der Devise «aus Fehlern lernen» scheint es in den Unternehmen schlecht bestellt zu sein. «Denn alle drei Handlungsfelder zeigen, dass die Fähigkeit, Erkenntnisse aus dem Tagesgeschäft permanent in bestehende Methoden und Abläufe zu integrieren und so die Produktentwicklung systematisch zu verbessern, noch sehr schwach ausgeprägt ist», stellt Thomas Friedmann zusammenfassend fest. Die nötigen Veränderungen müssten also in der Regel immer noch durch explizit gestartete Rationalisierungsprojekte herbeigeführt werden. «Von einer kontinuierlich lernenden Organisation sind wir also in mittelständischen Unternehmen noch weit entfernt.» Ideen seien jedoch genug vorhanden, jetzt fehle es eben «nur noch» an einer Einführung einer innovativen Systematik. ■