

Die Produktklinik – eine Keimzelle für Lernprozesse im Unternehmen

Wie können Konkurrenzprodukte analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse für Innovationen genutzt werden? Zur Beantwortung dieser Frage entwickelte Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik, das Konzept der Produktklinik. Das Konzept beschleunigt innerbetriebliche Lernprozesse und wurde bereits in über 40 Unternehmen erfolgreich eingeführt.

Wo immer Produkte in kurzen Zyklen erneuert werden müssen, wo immer es auf eine konsequente Kundenorientierung ankommt, sind die Innovationsmanager eines Unternehmens stark gefordert. Sie müssen, um der Komplexität kundenspezifischer Produktprogramme gerecht zu werden, die Entwicklungs-, Durchlauf- und Lieferzeiten kräftig verkürzen und die Varianten effektiver managen. Doch mit den üblichen Konzepten, die auch die Wettbewerber einsetzen, können kaum Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Erfolg haben Unternehmen, die schneller lernen als die anderen und ihre Innovationen in allen betrieblichen Bereichen rascher verwirklichen - auf der Produkt- ebenso wie auf der Prozeßebene. Dabei kann industriellen Herstellern als Brutstätte der innerbetrieblichen Lernvorgänge die Produktklinik dienen. Dort werden die hauseigenen Produkte und Prozesse, aufbauend auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten, direkt auf physischer Basis mit denen der Marktrivalen verglichen.

Die Produktklinik (vgl. Abb. 1) soll den Wissenstransfer zwischen den Funktionsbereichen im Unternehmen fördern und durch Nutzbarmachung vorhandener interner und externer Informationen über die Konkurrenz das geschlossene Auftreten des Unternehmens im Wettbewerb unterstützen. Die Grundlage, auf der dieser Ansatz basiert, bilden Erkenntnisse aus den Lerntheorien und der Kreativitätsforschung. Die Idee der Produktklinik bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, das in den Konkurrenzprodukten gebundene Wissen über einen analytischen Prozeß kennenzulernen und zu nutzen, um einen anderen Blick auf bestehende Zustände, im speziellen auf eigene Produkte und Prozesse, in Gegenüberstellung zu den Wettbewerbsprodukten zu bekommen. Diese so geschaffene individuelle und organisatorische Wissensbasis ist eine Voraussetzung für Kreativitätsprozesse.

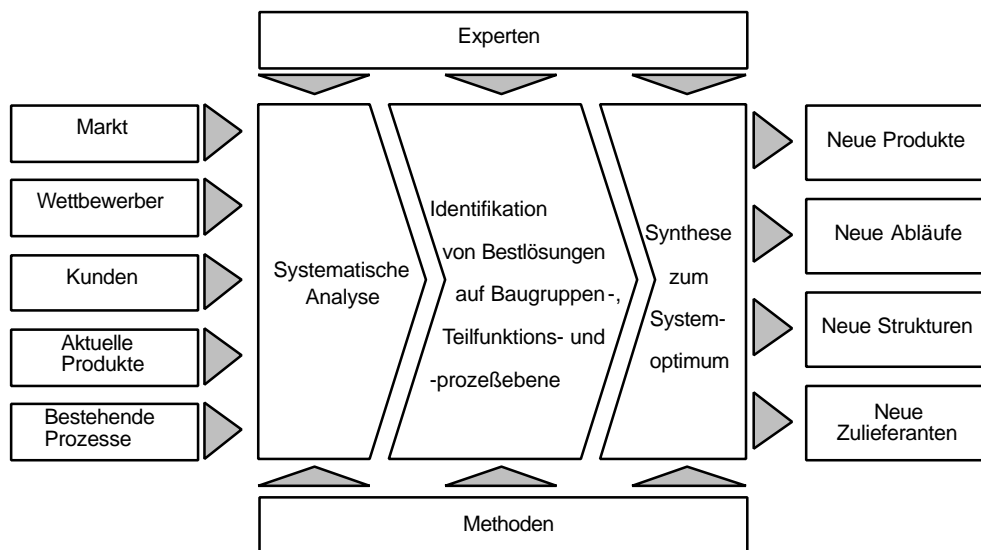


Abb. 1: Institutionalisierte Zusammenführung und organisatorische Diffundierung von Wissen in der Produktklinik

Das bereits in Unternehmen angewandte Methodenspektrum ist vielfältig und setzt auf den theoretischen Ansätzen des Lernens und der Kreativität auf. Die einzelnen Methoden werden aber regelmäßig singular angewandt und decken immer nur Teilaspekte des Lern- und Kreativitätsprozesses ab. Mit der Produktklinik wird eine Integration der Methoden angestrebt, die sich in analytische und synthetische Ansätze, daß heißt in den lernenden und den kreativen Aspekt unterstützender Verfahren gliedern lassen.

Die praktische Anwendung der Produktklinik variiert in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, das zugrunde liegende Konzept als Lerninstanz wird aber jedesmal wirksam (vgl. Abb. 2). Ein konstitutives Merkmal bildet das gemeinsame Lernen am konkreten physischen Objekt. Damit bietet sich die Möglichkeit, Lösungen auf einem niedrigen Abstraktionsniveau zu diskutieren und Mißverständnisse aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungswelten der Beteiligten auszuschließen. Das in allen Fällen bestehende Wissensdelta in der detaillierten Kenntnis fremder Leistungen wird durch das Lernen über den Analyseprozeß beseitigt, und Meinungsunterschiede werden durch die direkte Messung physischer Größen und die kostenmäßige Bewertung ausgeräumt. Die dadurch geschaffene Akzeptanz der Ergebnisse bildet eine positive Basis für die Erarbeitung neuer Lösungsansätze, die anhand von Kennzahlen bewertet werden können.

- Produktklinik:**
- Konzept für einen funktionsübergreifenden, institutionalisierten Lernort
 - Analyse von Produkten und Prozessen und Synthese der Bestlösungen durch Reverse Engineering
 - Lernen am konkreten Objekt
 - Produkt- und Prozeßneudesign auf Basis des Erlernten
 - Übertragung von Erkenntnissen auf die eigene Innovation und Wertschöpfung
 - Steigerung des Kundennutzens durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen für neue Produkte und Prozesse

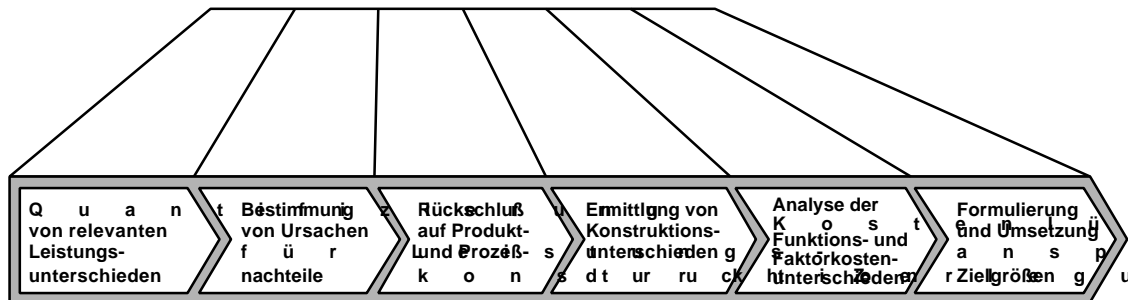


Abb. 2: Definition und Inhalte der Produktklinik

Die in der Produktklinik erzielten Lernleistungen variieren in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation des durchführenden Unternehmens und sind dann besonders hoch, wenn die Wettbewerbsprodukte mit einem positiven Image bezüglich einzelner Faktoren wie niedrigen Kosten, hoher Qualität, gutem Design oder umweltverträglichen Emissionswerten belegt sind. Diese Erkenntnis muß bei der Auswahl von in die Produktklinik einzubeziehenden Produkten besonders berücksichtigt werden und mit den angestrebten Lernzielen in Übereinstimmung gebracht werden. Die Teams der Produktkliniken werden so zusammengesetzt, daß die gesamte Prozeßkette von der Produktdefinition bis zum Service und Recycling abgedeckt wird. Um den Kundennutzen weiter zu erhöhen, werden für Detailfragen Kunden temporär in die Projektarbeit eingebunden. Die Assoziation Lernen und Produktklinik wird in der Praxis auch räumlich belegt. Ähnlich der Schule als Ort des Lernens, wird die Produktklinik als Ort des Lernens der Mitarbeiter räumlich abgebildet, und den Teammitgliedern werden zeitliche Freiräume für das Durchlaufen persönlicher Lernprozesse eingeräumt. Die dauerhaft ausgestellten Wettbewerbsprodukte im Raum der Produktklinik sowie die Zugänglichkeit der Analyseergebnisse für alle Mitarbeiter unterstützen den Transformationsprozeß des Wissens und der Zielvorgaben in die funktionalen Teilbereiche und fördern den Lernprozeß auch der Mitarbeiter, die nicht direkt an der Analyse beteiligt sind.

Bei der Umsetzung der Ergebnisse in konkrete Lösungen ist eine zeitlich gestufte Vorgehensweise erforderlich. Erkannte Bestlösungen, die einen grundlegend anderen Lösungsalgorithmus erfordern, können erst für die nächste Produktgeneration oder einen anderen Prozeßablauf genutzt werden. Einige Ergebnisse lassen sich aber auch im Rahmen des ständigen Verbesserungsprozesses sofort als Maßnahmen umsetzen. Dazu gehören Lieferantenwechsel, Softwareanpassungen oder Verzicht auf nicht kundennutzenbringende Zusatzaggregate oder Funktionen. Die Zielgrößen werden regelmäßig aus der Kombination einzelner Bestlösungen gebildet, woraus sich anspruchsvolle, aber den Mitarbeitern überzeugend vermittelbare Dimensionen ergeben.

Lern- und Kreativitätsmanagement mit Hilfe der Produktklinik führt zu eindrucksvollen betriebswirtschaftlichen Effekten (vgl. Abb. 3), die sich in nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen niederschlagen. Durch die bessere Nutzung vorhandenen in- und externen Wissens können Informationsbeschaffungszeiten im Marketing und Vertrieb sowie der Forschung und Entwicklung reduziert werden. Dadurch freigewordene Kapazitäten sind für die Entwicklung echter Innovationen nutzbar, deren Basis bessere Kenntnisse der Kundenanforderungen und der Nutzenstiftung der Wettbewerbsprodukte bilden.

Die durchschnittlich erreichten Kosteneinsparungen von 15% fanden in einem Großteil der Fälle durch Wegfall von solchen Funktionen oder Attributen statt, die der Kunde nicht wahrgenommen hat, oder für deren Nutzenstiftung keine Preisbereitschaft vorlag. Die Veränderung vorhandener Lösungen durch Adaption von erkannten Bestlösungen der Mitbewerber stellte den zweiten Block der Kostenoptimierung dar. Diese Lösungen wurden aber nur in einem sehr geringen Umfang im Sinne einer Kopie auf das eigene Konzept transferiert. Statt dessen wurden aus dem durch die Produktklinik erarbeiteten Lösungspool und weiteren daraus entstandenen eigenen Ideen Bestlösungen ergänzt und innovativ kombiniert.

Die konkrete vergleichende Messung bestimmter Leistungsgrößen der Produkte und der daraus resultierende Beleg geringerer Leistungsfähigkeit des eigenen Produktes führte in über 50% dieser Fälle zur kurzfristigen Entwicklung von Anpassungen, die zu einem Großteil eine neue Bestleistung darstellten. Durchschnittlich wurden Leistungssteigerungen von 12% realisiert.

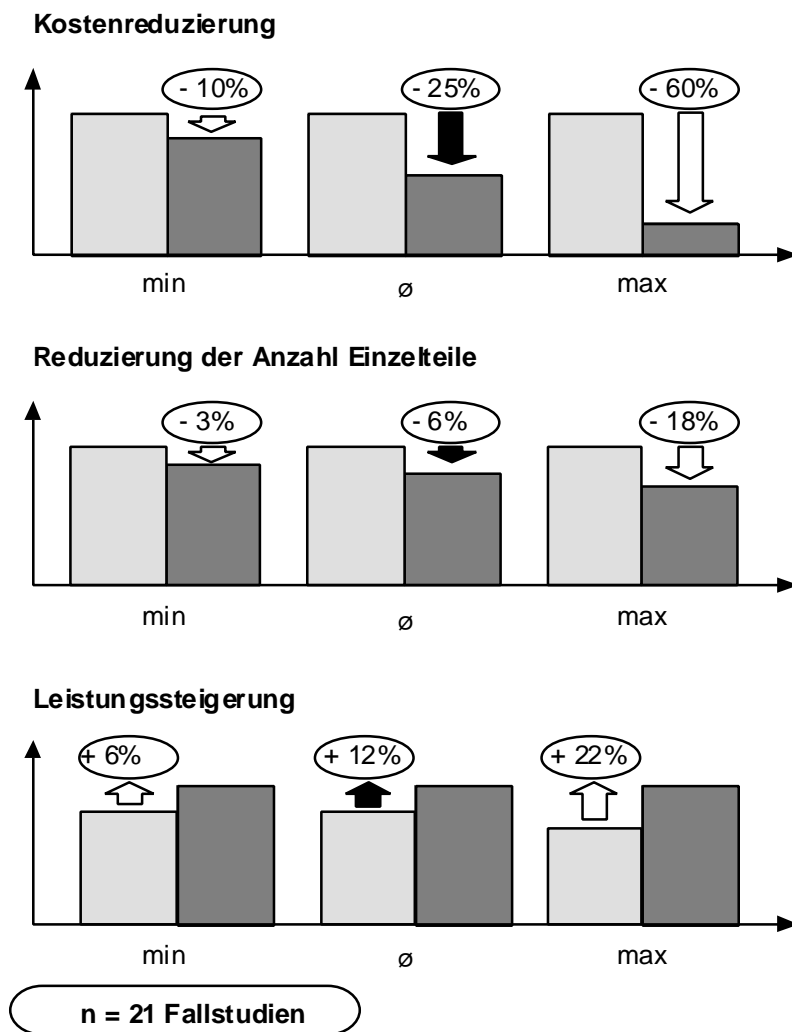


Abb. 3: Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Produktklinik

Die Ursachen für die dargestellten Erfolge der Produktklinik resultierten aus der mit dem Konzept verfolgten ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensleistungen in Gegenüberstellung zu den Kundenanforderungen und der Nutzung der Problemlösungskapazität der eingebundenen Mitarbeiter. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit hat einerseits das Problemverständnis für andere Bereiche verbessert, andererseits wurde die Arbeitsmotivation erhöht, indem den Mitarbeitern die Möglichkeit zum Kennenlernen der Wettbewerbsprodukte gegeben wurde, was in der Vergangenheit meist nur einzelnen ausgewählten Mitarbeitern möglich war.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Technologie- und Innovationsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7