

Innovation vs. Standard?

Dr. Sabine Pfeiffer – ISF München



www.smar-te-innovation.de

Innovationsverlaufsanalyse

Fünf Maschinenbauunternehmen

Fünf innovative Produkte

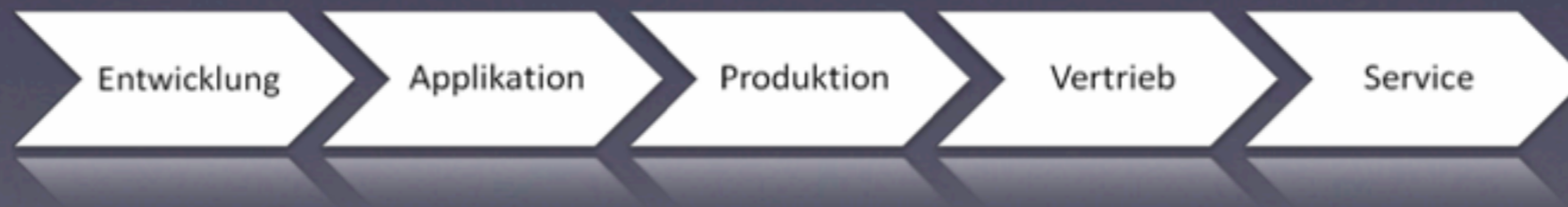
Entlang des Produktlebenszyklus

über 70 Intensivinterviews

10 Gruppendiskussionen



Vorherrschender Trend: Standardisierung von Innovation im PLC



Nicht: technische Standards.

**Sondern: Standardisierung der
Innovationsprozesse!**

Standardisierung von Innovation

...wollen Unternehmen und
Beschäftigte im Engineering.
Aber mit unterschiedlichen
Vorzeichen.

Absicht der Unternehmen

- Ökonomische Berechenbarkeit erhöhen
- Risikoabschätzung optimieren
- Effektivierung der Innovationsprozesse
- Kostenminimierung durch Target Costing
- Früherkennung von Problemen
- Leane, robuste und reproduzierbare Innovationsprozesse
- Solide Basis für Outsourcing und Offshoring

Wunsch der Beschäftigten im Engineering.

- Sinnvolle Standards für Innovation
- Alle nötigen technischen Daten zur richtigen Zeit immer aktuell verfügbar
- Effektive Hilfe beim (Multi-) Projektmanagement
- Unterstützung bei der eigentlichen Innovationsarbeit – als Team und individuell
- Entlastung und mehr Freiraum für Innovation

Die Wirklichkeit sieht
anders aus: Dominierende
Standardisierungsstrategien
gefährden Innovation.

Datendurchgängigkeit im Produktlebenszyklus

- Technisch weitgehend realisiert, trotzdem Probleme mit:
 - Versionskontrolle
 - Echtzeitaktualisierung
 - Proprietären Formaten
 - „Typischen“ Wissensmanagementproblemen
 - Starrheit durch Kopplung an hierarchische ERP-Systemarchitekturen

ERP-Logik als Maß der Dinge

- PLM-Systeme kommen meist aus der ERP-/Controlling-Logik
- Zentrales Controlling, Target Costing und Projektcontrolling stehen an erster Stelle
- Nur scheinbar echte ökonomische Planung. Preise/Deadlines oft „politische“ Unternehmens-/faktische Vertriebsentscheidung
- Usability und Unterstützung der echten Arbeitsbedarfe: meist weitgehend Fehlanzeige

Folgen für Innovationsarbeit und -management

- Excel als Rettung für (individuelles) Projektmanagement
- Zunahme von Parallel-, Doppel- und unnützer Zusatzarbeit
- Zeitfresser: permanentes Anpassen der Ist-Zahlen an immer schon unrealistische Soll-Zahlen
- Engineering „by powerpoint“ wird zentrale Kompetenz
- Scheintransparenz bei abnehmender Realtransparenz
- Gefahr des StageGate-Popanz
- Noch weniger Freiraum für Innovation, noch mehr Zeitdruck und Belastung
- ...

Standards sind nur gut, wenn es gute Standards sind

- Meist aber passen die Standards nicht:
 - Statt „bottom up“ entwickelt, „top-down“ aufgesetzt
 - Innovationsprozesse als lukratives Geschäftsfeld der Consultingbranche
 - Statt an eigenen Stärken ansetzen: „best way“ als Allheilmittel
 - Folge: abstrakte, am grünen Tisch entwickelte Standards

Beispiel: StageGate im Maschinenbau

- Stärke und Spezifik Maschinenbau
- Hohe Innovationsanteile jenseits von FuE
- Überlappung/Einheit von FuE und SOP
- Enge, iterative Entwicklung mit/für den Kunden
- StageGate-Prämissen
- Innovation weitgehend FuE zugeordnet
- Eindeutige Trennung zwischen FuE und SOP
- „Anonymer“ Massenkunde/Endconsumer

Es geht nicht nur um...

- Ökonomie vs. Innovation
- Kurzfristlogik vs. Langfristorientierung
- Quantität vs. Qualität
- Tauschwert vs. Gebrauchswert
- Verwertungs- vs. Produktionslogik

...es geht auch um:

- Geschäftsprozess statt Arbeitsprozess
- Technisch, ökonomisch und interessenbedingte Pfadabhängigkeiten (ERP, proprietäre Formate)
- Unternehmen weitgehend inkompatibel mit neuen Ansätzen wie OpenInnovation, OpenSource, echte agile Methoden

Fazit

Gestaltung von Innovation
= zentrale Aufgabe von
Interessenvertretung
für/mit KollegInnen
im Engineering

...als Arbeit
...von „unten“

Fazit

Gestaltung von Innovation

...als Arbeit
...von „unten“

- Nur so bleibt Innovation zukunftsfähig
- Nur so bleiben Fachkräfte im Engineering nachhaltig innovativ
- Nur so bleibt Innovation „hier“



www.smarte-innovation.de

www.isf-muenchen.de

www.sabine-pfeiffer.de