

Erfolgsfaktoren in der Produktentwicklung

Es sind nur noch ein paar Jahre und dann läuft eine Produktentwicklung schnell, automatisch und ohne zeitfressende Meetings ab. Die neuesten Entwicklungen in vielen Bereichen der Industrie lassen dieses Szenario sehr wahrscheinlich werden: Künstliche Intelligenz, digitale Zwillinge, verknüpfte Datenbanksysteme, 3D-Drucker und effiziente Systeme für Web-Meetings sind nur ein paar Beispiele dafür. Nicht zuletzt durch die weltweiten Herausforderungen der Covid-19-Pandemie sind viele dieser Entwicklungen beschleunigt worden. Wir alle kennen das aus Besprechungen, Workshops und Schulungen: virtuelle Treffen und gemeinsames Arbeiten mittels Cloud-basierter Systemen sind Alltag geworden.

Doch ist das so uneingeschränkt richtig? Was sind eigentlich die Erfolgsfaktoren im Produktentstehungsprozess? Selbstverständlich könnte jetzt eine sehr lange Auflistung erfolgen, wo auch diese Themen einen Platz haben würden. Ich fasse das unter dem Oberbegriff der Hard Facts zusammen, die auch eine wichtige Rolle einnehmen. Parallel muss man aber auch die Soft Facts berücksichtigen. Die besten Prozesse und Werkzeuge nützen Unternehmen nichts, wenn Menschen diese nicht nutzen können oder wollen.

Vor einiger Zeit habe ich mich mal gefragt, was denn wohl die Erfolgsfaktoren in den von mir unterstützten Projekten der letzten 25 Jahre waren. Das Ergebnis ist so simpel wie aussagekräftig: Es sind die Kommunikation (im Unternehmen) und die Transparenz (im Informationsfluss). Dabei wird jedoch vorausgesetzt, dass in den Projekten Experten teilgenommen haben, die grundsätzlich die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen für ihren jeweiligen Fachbereich haben.

In der Produktentwicklung dreht sich die Welt immer schneller. Immer kürzer werdende Produktlebens- und Innovationszyklen, der Trend zur Individualisie-

rung und damit höherer Produktvarianz, oder die Sensibilität der weltweiten Wertschöpfungsketten seien exemplarisch genannt. Die Folgen sind vielfältig. Zum einen hat der Einzelne keine Chance mehr, sich in allen Details seiner Produkte auszukennen. Er freut sich lieber über ein Lastenheft, das zu 99% vorgegeben wird, anstatt einzelne Anforderungen zu hinterfragen. Zum anderen fehlt schlicht die Zeit, sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Aus meiner Sicht ist gera-

„Wie will ich ein Produkt erfolgreich entwickeln, wenn ich Kundenanforderungen oder Kosten nicht kenne?“

de dies ein Nachteil der Web-Meetings. Viele haben es selbst erlebt, dass Arbeitstage aus einer Aneinanderreihung von halb- bis zweistündigen Besprechungen bestanden – ohne eine Chance des Reflektierens oder der Vor- und Nachbereitung.

Deshalb muss man sich fragen, ob es bei den einen oder anderen Aufgaben im Produktentwicklungsprozess nicht ratsam ist, sich wieder die notwendige Zeit zu erlauben. Es gibt dazu viele methodischen Ansätze, etwa die bewährte Methodik der Wertanalyse nach VDI 2800, agile Ansätze oder auch die Ansätze der Produktentwicklung aus der VDI 2221. Alle basieren darauf, dass mit klaren und akzeptierten Zielen, aus ganzheitlichem Blickwinkel, in einem interdisziplinären Team zusammengearbeitet wird.

Nimmt man sich diese Zeit und lässt den Austausch über Kundenanforderungen, technische Details, oder Beschaffungswege zu, kommt es zu interessanten

Erkenntnissen. Da denkt der Anlagen-Konstrukteur, dass Kunde X wieder wie zuvor gewisse Lieferanten vorschreibt. Tut er aber nicht. Der Vertriebler fragt sich, über welches technische Feature der Konstrukteur so leidenschaftlich erzählt, weil er es nicht kennt und somit auch nicht vermarktet.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Transparenz. Es ist erschreckend, in wie vielen Unternehmen die notwendigen Grundlagen nicht oder nur unstrukturiert vorliegen – wichtige Informationen wie Herstellkosten, Wissen um die Kunden und deren Anforderungen oder auch das Kennen der Wettbewerber und derer Lösungen. Es ist schon klar, dass je nach Branche das Wissen zu den letztgenannten Punkten nicht immer einfach zu generieren ist. Aber in den meisten Fällen ist das grundsätzlich kein Problem, wenn man es denn in Erfahrung bringen will. Die Frage bleibt: Wie will ich ein Produkt erfolgreich entwickeln, wenn ich Kundenanforderungen oder Kosten nicht kenne?

Was ist jetzt die Quintessenz? Natürlich müssen wir weiter an modernen Systemen und Werkzeugen arbeiten. Natürlich müssen wir die neuen Möglichkeiten virtueller Treffen nutzen. Aber für viele Projekte muss die notwendige Balance zwischen falsch verstandener Effizienz („schnell“) und „sich die notwendige Zeit nehmen“ gefunden werden. Die Unternehmen müssen zusätzlich in ihren Unternehmenssystemen dafür sorgen, dass die für Entwicklungsarbeiten notwendigen Informationen auch für die Entwicklungsteams greifbar und nutzbar werden. □



Dr.-Ing.
Marc Pauwels
ist Vorsitzender der VDI-GPP, Geschäftsführender Gesellschafter der Krehl & Partner GmbH & CO. KG
Marc.Pauwels@krehl.com
Bild: Pauwels