



## PRODUKTENTWICKLUNG REINE CHEFSACHE

*Produktentwicklungen sind immer noch nicht das Top-Thema in der Chefetage. Leider, findet Karl Heinz Zachries von Contact Software.*

TEXT: KARL HEINZ ZACHRIES

**DIE BEDEUTUNG** des Produktionsstandorts Deutschland für einfache Arbeit nimmt stetig ab. Diese Arbeit fällt der Rationalisierung zum Opfer oder wird ins Ausland verlagert. Der Titel „Exportweltmeister“ widerspricht dem nicht, sondern ist ein Beleg dafür: Den imposanten Wachstumsraten steht kein vergleichbarer Anstieg der Arbeitsplätze im Produzierenden Gewerbe gegenüber. Der Anteil der Beschäftigten in der Produktion wird um das Jahr 2010 bis unter 20 Prozent gefallen sein, schätzen Experten.

Unser Erfolg als Produktionsstandort beruht heute vor allem auf der Fähigkeit, für den Weltmarkt konkurrenzfähige und oft führende Produkte zu entwickeln. Der österreichische Ökonom Joseph Alois Schumpeter führte vor 70 Jahren den Begriff der Innovation in die Wirtschaftswissenschaften ein. Demnach ist Innovation die Durchsetzung einer Neuerung, nicht allein ihre Erfindung. Die Umsetzung innovativer Ideen in erfolgreiche Produkte ist Aufgabe der Produktentwicklung. Die Produktentwicklung ist das wichtigste Stellglied im Wirkungsgefüge eines Unternehmens. Beispielsweise wird deutlich mehr als die Hälfte der Produktkosten in der Kon-

zept- und Entwicklungsphase induziert. Das lässt sich aus der Abbildung zur „Kostenfestlegung“ gut ablesen (*siehe rechts oben*).

Die Produktion ist schon immer Gegenstand intensiver Auseinandersetzungen um bessere Methoden und Werkzeuge gewesen. Durch Methoden wie zum Beispiel das sogenannte Kanban zur dezentralen Bedarfssteuerung sind in jüngerer Zeit noch einmal deutliche Rationalisierungserfolge erzielt worden. Es ist also mehr als nahe liegend, nun das Augenmerk auf die Produktentwicklung zu richten, zumal Produkt- und Prozesskomplexität – getrieben durch Faktoren wie Partner- und Zulieferernetzwerke, Design to Customer, Verkürzung der Produktlebenszykluszeiten, Mechatronik und so weiter – stetig steigen.

### THEMA FÜR DIE CHEFETAGE

Allerdings ist die Produktentwicklung noch allzu oft kein Top-Thema auf den Chefetagen. Die Deutschen sind zwar unverändert hervorragende Erfinder und Ingenieure. Für sich genommen ist dies aber immer weniger ein Garant für den geschäftlichen Erfolg.

Produkte zu entwickeln, bedeutet heute mehr denn je Teamwork und intensive Abstimmung. Bei dem Thema Mechatronik stehen beispielsweise die Zusammenarbeit über Disziplingrenzen, aber auch die Ausführung des Prozesses über Organisationsgrenzen hinweg im Vordergrund.

Diese Änderung des Blickwinkels hin zur systematischen Produktentwicklung durchzusetzen, ist Aufgabe des Managements: Produktentwicklung muss als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg wahrgenommen werden. Sie darf dabei nicht als Blackbox gelten, sondern muss zum prominenten Gestaltungsbereich erhoben werden.

Komplementär zur Produktionslogistik wurde der Begriff Product Lifecycle Management, kurz PLM, geprägt. Er dient dazu, die Produktentwicklung als systematischen Prozess von der frühen Konzeptphase bis zum Ende der Produktnutzung – also sozusagen von der Wiege bis zur Bahre – zu verstehen. Entsprechende Systeme zielen darauf ab, in diesem Prozess für Übersicht zu sorgen und hilfreiche Daten ohne Umwege verfügbar zu machen, egal wann und wo. Mit ihnen sollen die Zusammenarbeit gefördert und verteilte Entwicklungsteams in einem virtuellen Projektbüro verbunden werden. Anhand von Vorgangsmustern sollen Best Practices bereitgestellt und ihre Ausführung unterstützt werden. Höhere Transparenz dient auch dazu, den Kurs der Produktentwicklung zielsicher an sich ändernde Rahmenbedingungen ausrichten zu können.

## KREATIVITÄT UND SYSTEMATIK

Einzelne Bausteine von PLM-Systemen adressieren beispielsweise das Anforderungsmanagement, also die Erfassung von Produkthanforderungen und das Monitoring ihrer Umsetzung, das Engineering Change Management, also die Planung und Umsetzung von Produktänderungen, oder das Konfigurationsmanagement, also die Verwaltung des jeweiligen Standes eines Produkts und seiner Komponenten.

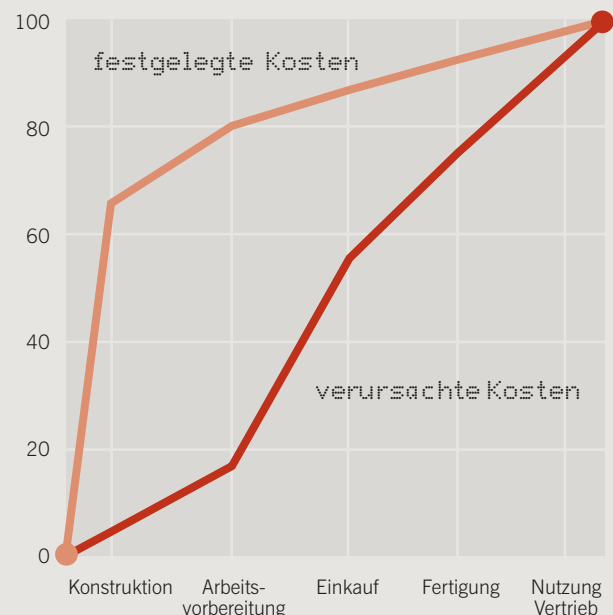
IT-Systeme sind keine Zaubermittel. Natürlich nicht. Nutzen und Erfolg solcher Systeme hängen – neben ihren eigenen Qualitäten – von weiteren Faktoren ab. Ein Aspekt sollte besonders hervorgehoben werden, nämlich der scheinbare Widerspruch zwischen der Kreativität der Ingenieure und einer systematischen Produktentwicklung. Ingenieure wollen in erster Linie frei und uneingeschränkt Erfinder und Gestalter sein. Teamwork und die Abstimmung über Abteilungen, Disziplinen und Organisationen hinweg erfordert aber auch ein gutes Maß an Organisation und systematischem Vorgehen: Erfolgreiche Zusammenarbeit benötigt eine im weitesten Sinn gemeinsame Sprache.

Kreativität und Systematik als „Entweder oder“ einander gegenüberzustellen, ist heute zu einfach gedacht. Lösungen sind gefragt, die beide Aspekte angemessen berücksichtigen: so viel Systematik wie nötig, so wenig wie möglich. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Unternehmen gerade in dieser Hinsicht mit der ihnen eigenen Unternehmenskultur wahrgenommen werden müssen. Dies erfordert IT-Lösungen, die sich möglichst einfach an individuelle Anforderungen anpassen lassen, um Schwächen auszugleichen und die besonderen Stärken und Potenziale zu unterstützen.

## KOSTENFESTLEGUNG

**Mehr als die Hälfte der Kosten für die Produkte werden bereits in der frühen Konzept- und Entwicklungsphase festgelegt.**

(Angaben in Prozent)



QUELLE: CONTACT SOFTWARE; GRAFIK: SOFTLAB GROUP MAGAZIN

„Product Lifecycle Management ist in der Automobilindustrie mittlerweile unverzichtbare Infrastruktur und Voraussetzung zur Realisierung weiterer Potenziale im Product Lifecycle Management und im Collaborative Engineering. Die komplementäre Aufstellung von Contact Software mit CIM Database als leistungsfähige Plattform auf der einen und der Softlab Group mit der Automotive-Prozesskompetenz auf der anderen Seite bietet optimale Voraussetzungen für die Umsetzung entsprechender Lösungen“, erklärt Hans-Jörg Speck, Bereichsleiter für die Produktentstehung bei der Softlab Group. 🏆

## IHR DIREKTER ANSPRECHPARTNER

Hans-Jörg Speck, Softlab Group

HANS-JOERG.SPECK@SOFTLAB.DE