

Redesign von Entwicklungsprozessen

Ausgangssituation

Der Versuch, die Wettbewerbsstellung und Ergebnissituation über eine Reduzierung der Kosten im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung zu verbessern, schlägt meist fehl, da die Kosten zu diesem Zweck überproportional gesenkt werden müßten. Maßnahmen zur Beeinflussung der Entwicklungsdauer sind wesentlich erfolgreicher.

Das in der Fallstudie betrachtete Unternehmen der Automobilzulieferindustrie (1,5 Mrd. Umsatz, 1600 Mitarbeiter) hatte in der Vergangenheit starke Probleme im Bereich der Produktentwicklung die von ihrem Kunden vorgegebenen Ziele bzgl. Kosten, Termine und Qualität zu erreichen. Der Kunde wurde zu seinem SOP mit Produkten beliefert, die nicht die geforderten Produkt- und Prozeßreife aufwiesen.

Vorgehensweise

Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen der Innovationskette wurde ein auf das betrachtete Unternehmen spezifisch zugeschnittenes Innovations-Audit in 5 Tagen durchgeführt. Ein umfassendes Benchmarking mit dem Branchendurchschnitt und Best Practice Vergleichen unterstützte die Analyse. Folgende Defizite wurden identifiziert:

- Keine Differenzierung nach verschiedenen Innovationsaufgaben bzw. Projekttypen
- Anforderungsgerechte Phasenmodelle zur Unterstützung der Projektarbeit lagen nicht vor
- Defizite im Projektmanagement
- Vielfältige Schnittstellenprobleme
- Geringer Parallelisierungsgrad der Aktivitäten
- Mangelnde methodische Unterstützung
- Keine Transparenz der Kosten, Termine und der Produkt-/ Prozeßqualität im Projektverlauf

In einem Projektleitfaden wurden die Analyseergebnisse dokumentiert, Potenziale quantifiziert und Empfehlungen zur Realisierung präsentiert. Zur Erreichung der Zielsetzungen wurden:

- die Entwicklungsorganisation nach Grundlagen, Neuproduktentwicklung und Applikationsentwicklung segmentiert,
- nach Projekttypen differenzierte Standardentwicklungsprozesse definiert, 5 %, die nach den Leitlinien des Simultaneous Engineering erarbeitet wurden,
- Quality Gates zur effiziente Abwicklung eingeführt,
- ein durchgängiges Projektmanagement implementiert und
- Methoden wie FMEA, QFD, Target Costing und Produktklinik geschult und am konkreten Innovationsprojekt eingesetzt.

Ergebnisse

Durch die umgesetzten Maßnahmen konnte die Durchlaufzeit bei Neuproduktentwicklungen um 20% sowie bei Applikationsentwicklungen um 43% gesenkt werden. Darüber hinaus wurde eine signifikante Steigerung der Produktreife und Produktqualität zum SOP des Kunden erreicht.