

CASE STUDY

Systemorientiert angelegter Prototypenentwicklungsprozess in der Automobilzulieferindustrie

Problemstellung:

Bei einem bedeutenden Tier 1 Systemlieferanten in der Automobilindustrie wurde es mit zunehmender Komplexität der Entwicklungsaufträge schwierig, Prototypen rechtzeitig in der gewünschten Spezifikation, sowie mit der vereinbarten Dokumentation und in der bestellten Anzahl an die Lieferadresse der OEMs zu schicken. Die Minderleistung führte zu Verzögerungen im Hause der OEMs beim Aufbau von Prototypenfahrzeugen und bei geplanten Versuchsfahrten. Die Reklamationen häuften sich, die Reputation litt und die erforderliche Nacharbeit führte beim Systemhersteller zu Mehraufwand und dauerndem Trouble-Shooting. Die Motivation der beteiligten Mitarbeiter in der Entwicklung litt unter dieser Situation erheblich und verursachte negative Spannungen zwischen dem Vertrieb und einem vertriebsnahen Technical Support-Bereich einerseits und der Produktentwicklung andererseits .

Verschiedene bedeutende Unternehmensberatungen versuchen vergeblich, das sich zuspitzende Problem auf klassische Weise zu lösen.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Consulting schlug vor, den Prototypenentwicklungsprozess als ein System aus Wirkungsbeziehungen aufzufassen und dieses System als Ganzes erfolgreich zu machen, nicht die Einzelleistungen der beteiligten Abteilungen. Dazu erfassten wir zunächst das gesamte System und konzentrierten wir uns dann auf „das Dazwischen“, die Schnittstellen zwischen den aufeinanderfolgenden Prozessschritten und die Kommunikation zwischen den Beteiligten und legten die Arbeitsweise so an, dass wir die emergenten Fähigkeiten des Systems „Prototypenentwicklungsprozess“ in der gewünschten Weise gestalten konnten. Obwohl die Beteiligten in verschiedenen Legal Entities angesiedelt sind und – abgesehen vom CEO der Gruppe – organisatorisch nicht zusammengeführt werden, wurde mittels Schulung und Coaching-on-the-job in systemorientierter Arbeitsweise sowie anhand von „Quick Wins“ erreicht, dass die „Ownership“ für den Prozess jetzt von allen gemeinsam wahrgenommen wird. Ein wichtiges Mittel zum Zweck ist ein laufender systemischer Diskurs zwischen Kompetenzträgern aller am Prozess beteiligten Bereiche, in den alle wesentlichen Interessen und Bedürfnisse einfließen. Im konstruktiven Austausch werden abgestimmte Gestaltungsvorschläge, einschließlich einer sinnvollen Ressourcenallokation, erarbeitet und weiterentwickelt, die dann vom formalen Management laufend geprüft, freigegeben und der Umsetzung zugeführt werden. Der etablierte Diskurs hat das gegenseitige Verständnis für die jeweiligen Erfordernisse und Herausforderungen maßgeblich gefördert und die Basis für eine ganzheitliche Arbeitsweise gelegt. Die resultierenden Entscheidungen sind praxisingerecht und finden ein hohes Maß an Akzeptanz bei den Ausführenden. Die kommunikativen Abläufe wurden in einem Informationssystem implementiert. Dadurch konnte der Prozess standardisiert werden. Wichtige Rückkopplungen wurden ebenfalls durch ihre IS-Implementierung sichergestellt. Dadurch wurde der Prozess sowohl stabilisiert als auch lernfähig gemacht.

Nutzen für den Auftraggeber:

Der Prototypenentwicklungsprozess läuft erheblich reibungsärmer ab. Die Beteiligten fühlen sich entlastet, weil Aufträge besser spezifiziert an die Fachabteilungen in der Produktentwicklung herangeführt werden und die Trouble-Shooting-Aktivitäten deutlich zurückgegangen sind. Kunden erhalten ihre Prototypen regelmäßig in der richtigen Anzahl und innerhalb der vereinbarten Zeit an die gewünschte Lieferadresse geliefert. Die durchschnittlichen Auftragsdurchlaufzeiten konnten deutlich gesenkt und der Aufwand pro Prototypenauftrag reduziert werden. Kunden haben die Verbesserungen bereits gewürdigt. Die Motivation der beteiligten Mitarbeiter konnte spürbar gesteigert werden.

Die verbesserte Bereitstellung von Prototypen wird von der Konzernleitung als wichtiger Kunden-Service und als ein Schlüsselbeitrag zur Gewinnung von Serienaufträgen betrachtet. Damit hat der Projekterfolg einen großen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Systemlieferanten.