



Fotos © iStockphoto.com



# RÜCKRUF AKTIONEN: KEIN NOTWENDIGES ÜBEL

Echte Serienreife durch intelligente PEP-Organisation



Prof. Dr. Werner Bick  
Generalbevollmächtigter der ROI

dialog@roi.de

**Produkt Rückrufe kosten viel Geld. Dennoch sind sie in manchen Branchen, wie etwa in der Automobilindustrie, schon fast Normalität. Gegen die Folgekosten können sich Hersteller und Zulieferer absichern – aber der Schaden für die Reputation ist nicht zu beziffern. Warum muss es so weit kommen? Sind Rückrufe unvermeidlich? Der ROI DIALOG befragte Prof. Dr. Werner Bick, Dozent an der Hochschule Regensburg und Generalbevollmächtigter von ROI.**

**Herr Professor Bick, 2010 registrierte das Kraftfahrt-Bundesamt 185 Rückrufaktionen – mehr als doppelt so viele wie 2000. Woran liegt das?**

Wenn ein neues Fahrzeugmodell schon nach Wochen wegen Qualitätsproblemen zurückgerufen werden muss, dann war es

bei Markteinführung nicht wirklich serienreif. Ein Grund ist wachsender Zeitdruck: Plante man Anfang der 80er noch mit acht bis zehn Jahren Kernentwicklungszeit, ist sie inzwischen auf weniger als drei Jahre geschrumpft. Neben dem technischen Fortschritt spielt dabei das Wettrennen um die Innovationsführerschaft eine zentrale Rolle – immer nach dem Motto ‚The early bird catches the worm‘: Der Erste, der eine Neuentwicklung herausbringt, kann bekanntlich den höchsten Preis dafür erzielen.

Was dabei gern vergessen wird: Der Innovationsführer muss meist Lehrgeld bezahlen, das Nachfolgern erspart bleibt – denn die können aus seinen Fehlern mit lernen. Den ‚frühen Vogel‘ kontere ich daher mit einem anderen Spruch: ‚The second mouse gets the cheese!‘ Nicht

selten ist die Strategie als ‚Fast Follower‘ die bessere, denn mit ihr kann man Anfangsfehler vermeiden und attraktive Ergebnismargen erwirtschaften.

### **Zudem sehen Fahrzeuge heute ganz anders aus als früher ...**

Allerdings. Ein tiefer Einschnitt war beispielsweise der Einzug der Elektronik. Er verlangte ganz neue Kenntnisse und Zusammenarbeitsmodelle, was manch einer wohl unterschätzt hatte.

Überhaupt wächst die Komplexität exponentiell. Auch, weil sich die Hersteller mit immer neuen Varianten gegenseitig übertrumpfen. Nehmen wir etwa BMW: Vor rund 20 Jahren gab es fünf Modelle – den 3er, 5er und 7er als Limousine sowie den 3er und 5er als Touring – und für jedes davon drei oder vier Motoren. Wenn Sie heute einen BMW bestellen, haben Sie die Wahl zwischen 26 Basismodellen mit zahlreichen Motoren, Ausstattungsdetails und Extras. In Summe haben wir also ein Vielfaches an Varianten – und weniger als halb so viel Zeit für die Serienentwicklung.

### **Die Autohersteller haben doch deshalb vor Jahren Plattformkonzepte eingeführt?**

Ja, das war ein großer Schritt zur Beherrschung der Komplexität. VW zum Beispiel setzt auf den modularen Querbaukasten, auf dem über 40 Modelle aus dem Konzern (also auch von SEAT, Skoda und Audi) basieren.

Aber die Modularisierung löst nicht alles. Im heutigen Produktentstehungsprozess (PEP) kommen die Ingenieure vor lauter Feuerwehreaktionen kaum dazu, planmäßig an den nächsten Projekten zu arbeiten. Dass etwas schief läuft, wird oft spät erkannt – und wenn dann die Serienproduktion näher rückt, werden kurzfristig Ressourcen aus neueren Projekten abgezogen und da hingeschoben, wo es brennt. Diese Ressourcen fehlen dann wieder an anderer Stelle – und so entsteht ein regelrechter Teufelskreis. Wir erleben das hautnah, zumal ROI immer öfter gebeten wird, bei personellen Engpässen auch Interimsmanagement zu leisten.

### **Kann man diese Abwärtsspirale überhaupt stoppen?**

Man kann sie sogar umkehren. Dazu muss man mehr Ressourcen in die frühen



Projektphasen stecken, um den Entwicklungsfortschritt zu sichern. Eine Vergleichsanalyse von ROI zeigt: Wer das tut, spart in der Serienentwicklung etwa ein Drittel der Kosten. Die genannten Feuerwehreaktionen schaden also nicht nur der Qualität, sondern auch der Kosteneffizienz.

Aber Ressourcenverteilung ist nicht alles; es geht um die intelligente Organisation des PEP. Bei jedem Entwicklungsprojekt müssen sämtliche Beteiligten möglichst früh zusammengebracht, realistische Meilensteine definiert und die Einhaltung konsequent verfolgt werden. Das mag selbstverständlich klingen, tatsächlich beobachten wir aber häufig, dass Meilensteine ‚sehr wohlwollend‘ ausgelegt werden. Den Best-Practice-Unternehmen hingegen sind Meilensteine heilig.

### **Wie realisiert man diese Best Practices?**

Fünf Punkte sind wichtig. Erstens eine wasserdichte Planung: Dazu muss man sich frühere Projekte genauer anschauen und prüfen, was in welchem Zeitraum geschafft wurde, um gegebenenfalls das Timing anzupassen. Zweitens ein Team, das in puncto Größe und Qualifikation die Anforderungen des Projektes voll erfüllt.

Drittens ein klar geregeltes Zusammenarbeitsmodell, wobei die Teammitglieder dem Projektleiter am besten auch disziplinarisch unterstellt sind. Viertens das Raumkonzept: So simpel es klingen mag, so wichtig ist, dass die Teammitglieder auch räumlich zusammenarbeiten und sich nicht nur per E-Mail austauschen. Und fünftens muss der gesamte PEP sauber festgeschrieben sein, mit klaren Schritten und festen Meilensteinen. Und jedes Meilenstein-Meeting muss sauber protokolliert, zumindest aber in einer Liste offener Punkte dokumentiert werden.

### **Klingt nach einfach umzusetzenden Rahmenbedingungen ...**

Man darf nicht vergessen, dass diese Dinge eine entsprechende Kultur voraussetzen. Es muss möglich sein, Probleme offen anzusprechen; überhaupt müssen alle Beteiligten – besonders der Projektleiter – offen und zeitnah kommunizieren. Und das Management muss das Projekt unterstützen und Schwierigkeiten aus dem Weg räumen.

*Herr Professor Bick, wir danken für das Gespräch!*