



Foto © iStockphoto.com/ Yuri_Arcurs

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Aufbauorganisation in der Entwicklung. An einer Matrix führt in der heutigen Zeit schon fast kein Weg mehr vorbei. Diese ist allerdings auch mit einer Vielzahl von Schnittstellen verbunden, die im Tagesgeschäft oft zu einer Flut an Kommunikation, Dokumentation und Abstimmungsaufwänden führen. Nicht selten machen diese mehr als ein Drittel der gesamten Arbeitszeit der Entwickler aus. Einen Königsweg gibt es nicht, sehr wohl aber die Alternative, die Mitarbeiter organisatorisch und wenn möglich auch räumlich so zusammenzufassen, dass die resultierenden Schnittstellen auf ein Minimum reduziert werden können.

Kommen wir zur eigentlichen Produktgestaltung. Wo liegen hier die Hauptprobleme und die zentralen Herausforderungen?

Ich sage es bewusst provokativ: Leider bleibt bei vielen Unternehmen aufgrund der harten Rahmenbedingungen – ich nenne hier nur Budgetzwang, kurze Zeiten bis zum SOP (Start of Production) – die eigentliche Produktentwicklung auf der Strecke. Will heißen, es wird zu wenig Zeit für die produktgestalterische Optimierung verwendet.

Die richtige Strategie besteht in einer durchdachten, intelligenten Modularisierung und Standardisierung der Produkte. Ein Paradebeispiel aus dem Automotivbereich ist der Modulare Querbaukasten (MQB) von VW; eine Plattform-Architektur, die als anspruchsvolle, technische Basis für viele neue Fahrzeuge fungiert und so Entwicklungskosten spart.

Wie kommt man als Unternehmen zu einer solchen Lösung?

Die Lösung ergibt sich aus der möglichst idealen Gestaltung des Produktportfolios auf der einen und aus der zielgerichteten Produktstrukturierung auf der anderen Seite. Zentrale Punkte sind die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Gestaltung des Leistungs- und Produktspektrums (= Produktportfolios) sowie eine klare Strukturierung der Produkte, in Kombination mit einer konsequenten Standardisierung auf Modul-, Baugruppen- und Teileebene. Auch Konstruktionsrichtlinien auf funktionaler Ebene stellen einen wichtigen Baustein zur Eindämmung der Komplexität dar.

Ein häufiges Gegenargument zum Thema Standardisierung ist, dass die Kunden nun einmal individuelle Anforderungen haben und eine Standardisierung zu

einer Reduzierung der Marktchancen führen würde. Dies trifft insbesondere auf deutsche Unternehmen zu, die ja oft Nischen besetzen, in denen spezifische Lösungen gefragt sind.

Die Kunst hierbei ist, dem Kunden nach Möglichkeit alle seine Wünsche zu erfüllen (und vielleicht sogar noch einige mehr), die Umsetzung in konkrete Produkt-Lösungen jedoch mit konsequenter Anwendung der vorhandenen Standards durchzuführen. Auf diese Weise kann die scheinbare Quadratur des Kreises erfolgen: Dem Markt können komplexe, variantenreiche Produkte angeboten werden, die unternehmens-interne Komplexität bewegt sich durch den Einsatz standardisierter Komponenten auf einem beherrschbaren Niveau.

Ist das alles überhaupt für mittelständische Firmen realisierbar oder lohnt es sich nur für Großkonzerne?

Die diskutierten Themen gelten für alle Firmen gleichermaßen. Wie gesagt, es lohnt sich ein reaktives Verhalten dem Markt gegenüber in ein proaktives umzukehren.