

CASE 3

Wirkungsvolle Produkteinführung

Automotive Unternehmen Ungarn

Prozessentwicklungen konzentrieren sich hauptsächlich auf Produktions- und Supportprozesse. Für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität sind jedoch die Prozesse zur Produkteinführung besonders erfolgskritisch.

von Gergely Bencsik

Die Vorgeschichte

Ende 2010 kam ein Lieferant von Automobilteilen aus Nord-Ungarn mit der Bitte auf uns zu, bei der Prüfung eines Produkteinführungsprozesses behilflich zu sein. Obwohl die letzten 20 Jahre das Tagesgeschäft des Unternehmens von der Optimierung von Produktions-, Logistik- und anderen operativen Prozessen geprägt war, waren sie immer wieder gefordert, wenn neue Produkte eingeführt werden sollten. Der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte, war der Verlust eines Kunden. Dieser vergab den Auftrag für ein neues Produkt an einen Konkurrenten, weil er das Gefühl hatte, nicht genügend finanzielle und zeitliche Garantien von seinem bisherigen Lieferanten zu bekommen. Nach dem Verlust dieses Auftrages konnte man in den eigenen Reihen von Tag zu Tag die Spannung steigen spüren. Es waren Spannungen, die sich in Streitgesprächen auf dem Flur widerspiegelten: die ganze Atmosphäre und Stimmung im Unternehmen hatte sich verändert.

Solche Situationen, wie sie unser Klient erlebt hat, sind nicht unbekannt und auch in anderen Unternehmen nicht unüblich. Technologischer Fortschritt, Globalisierung, Krisen und der stetig steigende Druck, bessere Resultate zu erzielen, sind Herausforderungen, die sich alle im einzigartigen Phänomen des Produktlebenszyklus wiederfinden und gemeistert werden wollen.

Die Lebensdauer von Produkten wird heute in Wochen und Monaten anstatt in Jahren gemessen und sogenannte Versionsänderungen erfolgen schon fast wöchentlich. In einer solchen Situation können leicht Konflikte und Frustration entstehen, da zwei unterschiedliche Arbeitskulturen (Projektarbeit und operatives Geschäft) innerhalb einer Organisation aufeinanderprallen. Außerdem müssen für NPI's (New Product Introduction) viele Ressourcen aus dem operativen Tagesgeschäft bereitgestellt und geteilt werden. Daraus entstehen Engpässe, die leicht in Projektmanagement-Problemen und Konflikten enden können.

Der »NPI Impuls Workshop«

Im Fall unseres Kunden war keine Zeit für lange Analysen und eine breite Mitarbeitereinbeziehung. Man entschied sich für eine kompakte Bearbeitung in einem »NPI Impuls Workshop« mit dem Management und Schlüsselmitarbeitern.

Als Einstieg in den Tag wurde ein Produkteinführungsprojekt simuliert. Das gab den Teilnehmern die Möglichkeit, sich in einer kurzen Zeit mit Praxiserfahrungen auseinanderzusetzen, während der Kontext des Spiels den Umgang mit Konflikten erleichterte. Den Teilnehmern wurde bewusst, wie sehr sie während eines gesamten Projektes aufeinander angewiesen sind und welche große Probleme schon ein kleiner Fehler für das ganze Unternehmen verursachen kann. Auf Basis der letzten Produkteinführungen wurden Fehler quantifiziert und wurde herausgefunden, welche Aufgaben zu hohen Kosten verursachten.

Die zweite Hälfte des Tages wurde dazu genutzt, als Gruppe festzuhalten, was von wem anders gemacht werden kann, um als gesamtes Team in NPI-Prozessen erfolgreich zu sein und die vereinbarten Ziele einzuhalten. Es wurde genau geklärt, welche Vereinbarungen, Systeme oder Prozesse notwendig sind und welche Rollen wie geändert werden müssen. Auch die Rolle des Projektleiters wurde feingeschliffen. Man vereinbarte, dass sich das Unternehmen wöchentlich mit den Lieferanten bezüglich laufender und anstehender Produkteinführungen abstimmt.

Ergebnisse des NPI Impuls Workshops waren persönliche Vereinbarungen zwischen den einzelnen Teilnehmern, wie »Bringschuld-Holschuld«-Regeln. Ebenso haben die Teilnehmer gemeinsam mit dem Management entschieden, welche Veränderungen sie als Team schon ab morgen umsetzen. Das Resultat des Workshops war mehr als 20 durchdachte Veränderungen, die zu starken Verbesserungen bei den Kosten führten. Und natürlich daraus resultierend eine starke Motivation für die Teilnehmer.

Der bedeutendste Erfolg für uns war die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Das Unternehmen konnte seinen Status als Lieferant der Kategorie A zurückgewinnen.

Effekte bei schlecht laufenden Produkteinführungsprozessen:

- Überschreitung des Budgets
- Langsamer Time-to-Market
- Höhere Betriebskosten
- Konflikte, Frustration, Burn-out
- Höhere Mitarbeiter-Fluktuation – Wissensverlust

Resultate des NPI-Impuls-Workshops:

- Genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse
- Die Entwicklung einer echten und aufrichtigen Kooperation (innerhalb und außerhalb des Unternehmens), die die zusammenhaltende Atmosphäre wieder herstellt
- Das Projektmanagement-System wurde rationalisiert
- Die Fähigkeit, sich schnell anzupassen
- Die Einführung neuer Produkte ist nicht länger eine Last, sondern routiniertes, profitables Tagesgeschäft

