

## Von der Produktidee zur Produktionsreife

Erschienen: Bericht vom Impuls-Apéro 2004 (6.5.2004) Logistik Nr. 8, 18. August 2004

Verfasser: Erich Deschwanden

Der Impuls-Apéro der international tätigen Logistikberatungsfirma Dr. Acél & Partner AG ist mittlerweile zu einer Institution geworden. In diesem Frühjahr fand er zum neunten Mal statt. Unter dem Titel »Von der Produktidee zur Produktionsreife« widmeten sich drei praxiserprobte Referenten je einer Phase des Produktentwicklungsprozesses: dem Technologie-Einsatz, der Prozessentwicklung und der Herstellung.

### Technologie und Markt

Die Erfolgsfaktoren für den Technologie-Einsatz beleuchtete Dr. Michael Hartschen in seinem Referat »Einfluss neuer Technologien auf Logistik und Produktion«. Hartschen betonte, dass Technologien nie um ihrer selbst wegen eingesetzt werden dürfen. Vielmehr gelte es, die Erkenntnisse aus der Forschung mit den Kundenbedürfnissen aus den relevanten Marktsegmenten zu synchronisieren. Die Teilstrategien in der Produktion und der Logistik müssen dabei stets mit der Gesamtstrategie des Unternehmens kompatibel sein. Zudem muss die Produktentwicklung konsequent von der Entwicklung der Produktionsprozesse begleitet werden; dies ist besonders wichtig, wenn es um die Entwicklung neuer Materialien geht. Hinzu kommt, dass das Wissen um die Prozesse den eigentlichen Mehrwert bildet, da Prozesse viel schwieriger zu kopieren sind als Produkte. Fehler bei der Entwicklung neuer Technologien können kostspielig werden: Wenn man eine Stufe in der Entwicklung zurückgehen muss, multiplizieren sich die Kosten bis zur Optimierung mit dem Faktor 10; beim Zurückschalten zweier Stufen ist bereits von einem Kostenmultiplikator in der Höhe von 100 auszugehen.

### Systemanbieter als Wertschöpfungspartner

Die Maschinebau-Ingenieurin Susanne Drexel von der Münchner ROI Management Consulting AG setzte sich in ihrem Vortrag mit der Produktentwicklung und der Logistik entlang des Entwicklungsprozesses in der Automobilindustrie auseinander. Der seit Jahren zu beobachtende Trend, nicht mehr Bauteile, sondern ganze Systeme einzukaufen, verstärkt sich um so mehr, je kürzer die »Time to market«-Zeiten werden. Die Original equipment manufacturers (OEM) übertragen mit dem Kauf von Systemen zugleich Kernkompetenzen und einen Teil der Wertschöpfung auf die Zulieferer; im Idealfall verbinden diese die Stärken eines Entwicklungspartners mit denen eines Produktionsspezialisten. Damit dies zum Tragen kommt, müssen in der Anlaufphase der Produktion nicht nur die Produkte, sondern auch die Logistikprozesse einen hohen Reifegrad aufweisen. Der permanente Kostendruck in der Automobilbranche erfordert nicht nur ein zusätzliches Know-how für die Beschleunigung der Lernkurve von der Entwicklung bis zur Produktlancierung, sondern auch ein straffes Projektmanagement. Besonderes Augenmerk ist dabei auf klar definierte Kommunikationswege zu legen.

### **Wirtschaftliches Umrüsten**

Mit Problemlösungen in der Herstellung beschäftigte sich Albert Grossenbacher in seinem Referat, das den prägnanten Titel trug »Investitionen in kurzen Intervallen müssen sich rechnen«. In kapitalintensiven Produktionsbetrieben bedeutet der Stillstand von Anlagen reine Verschwendung, weil Investitionen brach liegen. Je öfter Umstellungen vorgenommen werden müssen, je mehr Aufträge pro Tag zu bewältigen sind und je häufiger Störungen auftreten, desto dringlicher wird das Problem der Nichtauslastung. Die herkömmlichen Ansätze zur Stillstandsreduktion sind mehr Personal, effizientere Maschinen und neue Werkzeuge, was immer höhere Fixkosten verursacht. Mit dem Ansatz »Wirtschaftliches Umrüsten« (WURI) liegt nun eine neue Analyseverfahren vor, die an vier Eckpunkten ansetzt: Kunden, Kapital und Investitionen, Anlagenstillstände sowie Unterbrüche und Störungen. WURI führt die Fertigungsverantwortlichen häufig zu der Erkenntnis, dass Stillstandszeiten sich auf Schwächen in anderen Stellen der Produktion zurückführen lassen, oder dass sie in einer Logistik, welche die wechselseitigen Abhängigkeiten im Produktionsprozess zu wenig berücksichtigt, begründet sind.