

Verteilte Produktentwicklung

# Welche Faktoren internationale Entwicklerteams stärken

07.10.2021 | Redakteur: [Dipl.-Ing. \(FH\) Monika Zwettler](#)

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit auf verschiedene Standorte zu verteilen, ist für zahlreiche Unternehmen eine sinnvolle Lösung. Um die Vorteile aber optimal nutzen zu können, sind transparente und ausbalancierte Strukturen nötig. Lesen Sie hier Experten-Tipps.



*Leistungsstarke globale F&E-Netzwerke sind für Hersteller mechatronischer Produkte heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor – doch es gibt einiges zu beachten, um das Potenzial voll auszuschöpfen.*

*(Bild: gemeinfrei / Pixabay)*

Dafür, dass Unternehmen ihre Entwicklung ins Ausland verlegen, kann es zahlreiche gute Gründe geben:

- Mal gestaltet der enge Personalmarkt es schwierig, am Stammsitz, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen: [Junge, qualifizierte Ingenieure zu Hightech-Unternehmen in die deutsche Provinz zu locken](#), ist aufgrund der Arbeitsmarktsituation nahezu unmöglich. Zu unattraktiv erscheinen den High-Performern Standort und Umfeld. Wer dagegen seine Entwicklung zum Beispiel nach Barcelona verlegt, hat erheblich bessere Chancen, die jungen Talente zu begeistern.
- Mal sind regionale Anpassungen von Produkten erforderlich, um den Marktanforderungen in anderen Ländern sowohl preislich als auch hinsichtlich der Produktausgestaltung zu entsprechen.
- Und mal ist es schlicht und ergreifend günstiger, bestimmte Entwicklungsaufgaben in anderen Ländern erledigen zu lassen.

In der Konsequenz führt dies dazu, dass selbst mittelständische Unternehmen mehrere Entwicklungsstandorte auf der ganzen Welt unterhalten – die ihrerseits von regionalen Anforderungen, Arbeitskulturen und anderen Faktoren geprägt sind. Diese Fragmentierung der Entwicklung führt nicht selten dazu, dass Kompetenzen und Zuständigkeiten der einzelnen Units sich überschneiden und an Schärfe verlieren. Darunter leiden Qualität und Effizienz. Ziel muss es deshalb sein, globale Entwicklungsnetzwerke so zu strukturieren, dass alle Kompetenzebenen trennscharf definiert werden, die Kooperation optimiert und die Entwicklungskosten reduziert werden.



**Warum globale Entwicklungsnetzwerke sinnvoll sein können.**

## Klare Strukturen senken Entwicklungskosten

„Wie erfolgreich und effizient ein globales Entwicklungsnetzwerk arbeitet, hängt in hohem Maße von der eindeutigen Verteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ab“, erklärt Dirk Meißner, geschäftsführender Gesellschafter der CO Improve GmbH & Co. KG, die sich als Beratungsunternehmen auf die Optimierung von der



Produktentwicklung von Industrieunternehmen spezialisiert hat. „Mit entsprechenden Neustrukturierungen lassen sich die Entwicklungskosten in einigen Fällen deutlich, zum Beispiel von fünf auf vier Prozent des Unternehmensumsatzes, reduzieren.“

## Tipp 1: Produktverantwortung im Zielmarkt etablieren

In vielen Fällen ist es zum Beispiel sinnvoll, die Produktverantwortung an eine Entwicklungseinheit zu vergeben, die vor Ort im Zielmarkt angesiedelt ist. Dafür sprechen nicht nur Kostengründe, sondern vor allem auch ein tieferes Verständnis der Entwickler für die tatsächlichen regionalen Kundenbedürfnisse.

*„Ein anschauliches Beispiel ist der Bekleidungsschutz an den Hinterrädern von Motorrädern in Asien. Denn dort fahren Frauen und Männer mit Röcken, Mänteln und ähnlichen Bekleidungsstücken Motorrad und diese dürfen nicht in das Hinterrad geraten.“*

Dirk Meißner, geschäftsführender Gesellschafter der CO Improve GmbH & Co. KG

Weitere Beispiele sind die unterschiedliche Beduftung von Oberklassefahrzeugen in Europa und China, fest verbaute Helmschlösser an Motorrädern in Indien, verlängerte Fahrzeugfonds in China, weil dort Chauffeure eingesetzt werden oder die große Bedeutung 7-sitziger Fahrzeuge in China, um auch die Großeltern mitnehmen zu können.

## Tipp 2: Die Eigenverantwortlichkeit der Teams stärken

Um die Marktnähe einheimischer Entwickler optimal zu nutzen, müssen sie innerhalb eines klar definierten Rahmens eigenverantwortlich entscheiden können. Der Grad der Verantwortung kann entsprechend den individuellen Erfordernissen stark variieren: Von der kompletten Eigenentwicklung über die Entwicklung auf Basis einer einheitlichen Produktplattform bis hin zur Übernahme und Weiterentwicklung älterer Modelle.

Diese Regionalisierung der Entwicklungsverantwortung ist häufig auch deshalb sinnvoll, weil etwa deutsche Ingenieure zum so genannten Over-Engineering neigen. Sie stellen die Produkte mit zu vielen Features, die den Preis hochtreiben, aus, aber in anderen Gegenden sehr viel weniger nachgefragt werden als im heimischen Markt. Oder Sie haben schlicht zu hohe Qualitätsmaßstäbe. Ein Beispiel für unterschiedliche Qualitätsanforderungen ist die EMV-Verträglichkeit. Hier sind deutsche Entwickler Anforderungen gewohnt, die in Asien so nicht bestehen.

### Tipp 3: Rollen definieren und klar verteilen

Über die Verantwortung für die Entwicklung einzelner Produkte oder Komponenten hinaus existieren in globalen Netzwerken eine Vielzahl weiterer Verantwortungsebenen, wie etwa die disziplinarische und fachliche Führungsverantwortung, Technologieverantwortung oder die Prozessverantwortung für Simulationen, Tests, Berechnungen. Meißner: „Damit diese Ebenen reibungslos ineinandergreifen, gilt es, eine klare Rollenzuweisung zu etablieren, in der jeder Akteur sowohl seine eigenen Zuständigkeiten als auch die der anderen klar abgrenzen kann.“

Rollen  
Für die Umsetzung der globalen Verantwortungsbereiche werden Rollenmodelle benötigt. Beispiel: Qualität



**Rollenmodelle geben einen transparenten Überblick über die Kompetenzen, Kapazitäten, Stärken und Schwächen.**

Der Weg dorthin führt über eine systematische Erfassung des Status quo. Es gilt im Detail herauszufinden, welche Aufgaben wo erledigt und verantwortet werden. Auf dieser Basis kann dann einerseits festgestellt werden, wo aktuell Unklarheiten oder Überlappungen auftreten. Vor allem aber kann eine optimierte Ziel-Struktur erarbeitet werden, in der die vorhandenen Ressourcen ökonomisch und inhaltlich als

Gesamtsystem funktionieren.

### Tipp 4: Kommunikation auf Augenhöhe

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Etablierung einer kooperativen Kultur und einer Kommunikation auf Augenhöhe. Insbesondere die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen sollte unter den verschiedenen Standorten sinnvoll und gleichberechtigt gestaltet werden. Meißner erläutert: „Wichtig ist es, eine Konzentration der Verantwortung, zum Beispiel am deutschen Stammsitz zu vermeiden. Denn das kann an anderen Standorten leicht ein Gefühl der Bevormundung und daraus folgend Frustrationen und eine erhöhte Fluktuation kompetenter Mitarbeiter auslösen.“

## ÜBER DAS BERATUNGSUNTERNEHMEN CO IMPROVE

CO Improve versteht sich als „Beratungsboutique“ für alle Themen der Produktentstehung und verbindet Fach-, Branchen- und Beratungskompetenz mit professionellem Veränderungsmanagement. Mit seinem ganzheitlichen Lösungsangebot positioniert sich das Unternehmen zwischen den großen Beratungshäusern und den Spezialisten für Einzelthemen der Produktentstehung.

CO Improve arbeitet vor allem für größere mittelständische Unternehmen und Konzerneinheiten und richtet sich konsequent an den **Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Beratung aus:**

- den Menschen in den Mittelpunkt stellen
- wertschätzend und auf Augenhöhe miteinander umgehen
- die gleiche Sprache sprechen
- unternehmensspezifische Lösungen erarbeiten
- über spezielles Expertenwissen verfügen
- deutsch denken, aber global agieren
- die Spielregeln der eigenen Branche beherrschen und zugleich Erfahrungen aus anderen Branchen mitbringen
- organisatorische Umsetzung begleiten

Hier finden Sie weitere Infos und Tipps für erfolgreiche Entwicklungsnetzwerke.

(ID:47718688)