

## Aus unserer Praxis:

### Produktentwicklung in China?

#### Ein Automobilzulieferer richtet seine Organisation neu aus.

Ein Automobilzulieferer wollte sich, zunächst um seine grössten Kunden bedienen zu können, stärker in den Wachstumsmärkten engagieren. Besonders im Fokus standen Brasilien und China, später sollte Indien hinzukommen. Doch es wurde klar, dass die technisch sehr hochentwickelten und teuren Produkte dort nicht bezahlbar waren. Es ging darum, robustere und günstigere Produkte mit hoher Qualität aber nicht unbedingt allen Spitzentechnologien zu entwickeln. Im Unternehmen gab es sehr unterschiedliche Meinungen dazu, ob dies überhaupt mit den Werten des Unternehmens vereinbar sei und wie man sich dafür aufstellen müsse.

Durch eine Serie von Interviews und Fokusgruppen, gefolgt von einem Workshop mit ca. 20 Top-Führungskräften aus den wesentlichen Märkten und der Zentrale entwickelten wir eine Ist-Aufnahme der Organisation und ihrer Kultur.

Vier Merkmale traten besonders hervor:

1. Die Unternehmensidentität definierte sich über Spitzentechnologie. Zu den Werten gehörten technische Präzision, Innovationswille und höchste Qualität. Diese Werte hatten das Unternehmen in Europa zu einem der Top-Player seiner Branche gemacht und damit über Jahrzehnte Erfolg und Wachstum gesichert. Dass die Produkte damit auch die teuersten am Markt waren, wurde hingenommen, nicht hinterfragt, ja, schien beinahe die logische Konsequenz ihrer Identität zu sein. Allerdings konnten sie damit in den Wachstumsmärkten nicht punkten. Die Produkte waren dort viel zu teuer und unnötig hochentwickelt. So war es zum Beispiel so, dass einige Produkte für den LKW-Markt dafür ausgelegt waren, 1 Million Kilometer lang zu halten. Doch die LKWs mussten in China und Indien regelmäßig nach 100 000 km Fahrleistung verschrottet werden. Andererseits stellten das Fahrverhalten und die lokalen Straßen andere Ansprüche an die Robustheit der Produkte.
2. Das Unternehmen war aus historischen Gründen stark verwachsen mit seinem Gründungsort und war dort der größte Arbeitgeber. Entwicklungsaktivitäten und Ingenieursleistungen in anderen Märkten zu entwickeln war Tabu, denn man assoziierte damit den möglichen Wegfall von Arbeitsplätzen in der Zentrale.
3. Zur Unternehmenskultur gehörte eine ausgeprägte „Tüftlermentalität“. In der Entwicklungsabteilung saßen fantastische Ingenieure, Techniker und Wissenschaftler, die Innovationen vor allem „von innen“ entwickelten. Es gab zwar im Heimat-Markt einige Projekte in Zusammenarbeit mit Großkunden, jedoch gab es keinen systematischen Ansatz dazu, von den Märkten und den Kunden zu lernen, schon gar nicht von Wachstumsmärkten.

4. Eigenverantwortung und kooperative Zusammenarbeit waren zwar bereits Werte des Unternehmens. Es stellte sich aber heraus, dass Mitarbeiter es häufig dennoch nicht wagten, kontroverse Vorschläge oder kritische Anmerkungen zu machen. Zunächst verstanden wir nicht, warum dies so war. Schließlich stießen wir bei unseren Interviews auf eine Spur. Auf die Frage, ob man gegenüber einem Vorgesetzten in einem Meeting kritische Bemerkungen äußern könne, sagte unser Interviewpartner: „Das hängt davon ab ob ich meiner Aussagen sicher bin und sie auch beweisen kann, oder ob ich es nur glaube“. Es stellte sich heraus, dass es in dieser Ingenieurs-geleiteten Kultur ok war, Dinge zu kritisieren, wenn man beweisen konnte, dass sie falsch waren. Aber verrückte neue Ideen, die gegen den Strom schwammen, deren Ergebnisse weder beweisbar waren noch selbstverständlich eintreten würden, wurden schnell belächelt oder als Unfug abgetan. Das tötete natürlich viel Kreativität. Diese neue Wahrnehmung war ein großes Aha-Erlebnis für das Management.

Durch eine intensive Arbeit an diesen vier Themen entstand ein gemeinsames Bewusstsein dafür, dass eine signifikante Marktposition in den Wachstumsmärkten wohl nur dann zu erreichen wäre, wenn das Unternehmen offener und lernfähiger in Bezug auf diese Märkte würde. Für das Führungsteam war es klar, dass diese, vor allem China, für ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und ihren globalen Erfolg alternativlos waren. Es musste sich also etwas ändern.

Die Kategorien des CIM Organisational Navigators halfen, die Situation strukturiert und ganzheitlich zu betrachten, Zusammenhänge aufzudecken und Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln. Einige der wichtigsten Maßnahmen möchte ich hier beispielhaft anreissen:

Es wurde klar, dass alles mit der Definition der **Identität bzw. der Ziele** des Unternehmens anfangen musste. Diese sollte nicht grundsätzlich verändert, aber erweitert werden. Und so kam zum Aspekt der technologischen Innovation die Wirtschaftlichkeit als weiteres Kriterium hinzu, außerdem das Bekenntnis, die Wachstumsmärkte verantwortlich mitgestalten zu wollen. In Zukunft sollten sich die Innovationsbemühungen auch darauf erstrecken, kostengünstigere Lösungen bei hoher Qualität und passgenauen Produkten zu entwickeln. Dies sollte sich zunächst vor allem in Entwicklungen für Wachstumsmärkte niederschlagen, mittelfristig aber auch Eingang in die Arbeit in der Zentrale finden.

Mit der klaren Kommunikation dieser erweiterten Unternehmensidentität und ihrer strategischen Bedeutung konnte der Fokus jetzt auf das „Wie“ gelenkt werden. Dazu rückte die **Frage der Strukturen** in den Vordergrund. Ganz konkret ging es darum, ob man adäquate Produkte für – zunächst – den chinesischen Markt in der europäischen Zentrale entwickeln konnte und wollte. Eine tiefe Analyse der Optionen ergab zahlreiche Nachteile. So würde man nicht wirklich in der Lage sein, eng und beständig mit lokalen Partnern vor Ort bei den Entwicklungen zusammenzuarbeiten, würde nicht so gut „in den lokalen Blutstrom“ kommen, d.h. lokale Bedürfnisse nicht hautnah erfahren können, würde dennoch viel Kosten und Zeit für Reisen aufbringen müssen und dadurch Energie für die wichtigen europäischen Entwicklungsprojekte

abziehen. Entscheidend war auch die Überlegung, dass eine Produktentwicklung in der Zentrale wahrscheinlich zu „abgespeckten“ Versionen der existierenden Produkte führen würde, aber nicht zu einem neuen Denken „bottom up“. Gerade in diesem neuen Denken lagen aber auch Chancen für neue Lösungen in Bezug auf Materialien, Design und Prozesse. Diese könnten in einem zweiten Schritt durchaus auch positiv zurückwirken und Entwicklungen in Europa mittelfristig bereichern. Als das Führungsteam die Implikationen ganz klar vor Augen hatte, fiel die Entscheidung für eine – im ersten Schritt kleine – Entwicklungsabteilung in China nicht mehr schwer. Die Kommunikation dieser Entscheidung war allerdings herausfordernd.

Der Aufbau einer Entwicklungsabteilung in China weckte viele Ängste in der Zentrale. Eine bewusst sehr offene Kommunikation zu den strategischen Zielen und ein Bekenntnis dazu, die Entwicklung in Europa weder in ihrem Stellenwert noch in ihren Ressourcen zurück-zufahren, waren ein erster vertrauensstiftender Schritt. Letztendlich wurden die Sorgen aber erst im Laufe der Zeit wirklich ausgeräumt, und zwar durch eine konsequente und gut überlegte Einbeziehung der zentralen Entwicklungsabteilung in den Aufbau in China in Kombination mit einer sorgfältigen Architektur des **Informationsflusses** zwischen beiden.

Zwei Ingenieure wurden Vollzeit nach China entsandt, andere nahmen an zeitlich begrenzten Projekten teil. Junge, neu eingestellte chinesische Ingenieure wurden auf dreimonatige Traineeships in die Zentrale entsandt. Der rege Austausch und die Zusammenarbeit wurde durch ein System und Plattformen für regelmäßigen Informationsaustausch unterstützt. Die Ziele, die für diesen Austausch definiert wurden, waren nicht alle direkt ergebnisorientiert. Vielmehr ging es auch darum, einen Raum zu schaffen und ein Zeitkontingent dafür zur Verfügung zu stellen, offen an neuen Ideen arbeiten und sich dazu austauschen zu können. Dies wiederum setzte viel Mentoring vor Ort mit den jungen chinesischen Kollegen voraus. Es würde hier den Rahmen sprengen, davon im Detail zu berichten. Ein ähnliches Praxisbeispiel auf der Seite „Global-Lokale Integration“ geht auf diese Fragestellung ein.

In Bezug auf einen notwendigen **Kulturwandel**, d.h. ein Umdenken hin zu einem Lernen von den Kunden, aus den Märkten und durch Mobilisierung der Mitarbeiterschaft beschloß man, in einem ersten Schritt nicht gleich das ganze Unternehmen umzukrempeln, sondern das Projekt des Aufbaus und der Eingliederung eines Entwicklungsstandorts in China als „Pilotprojekt“ dafür anzusehen.

Hier ging es einerseits darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter auf allen Ebenen sich wagten, Ideen, Perspektiven und auch kritische Betrachtungen einzubringen. Wir arbeiteten mit Führungskräften, um mit ihnen die Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme und des Vorlebens in ihrem Verantwortungsbereich zu entwickeln. Es wurden auf verschiedenen Ebenen Workshops durchgeführt, denen wir später den Namen „SULU-Workshop“ gaben: „Speak Up – Listen Up“. Eine angepasste Version konnte auch mit den chinesischen Mitarbeitern durchgeführt werden. Andererseits ging es aber auch darum, konkrete Prozesse und Projekte zu entwickeln, wie man mit Kunden vor allem vor Ort in China zusammenarbeiten und zusammen entwickeln könnte und die chinesischen Kollegen nach und nach an diese Arbeitsweise heranzuführen.

Diese und andere Maßnahmen führten mit der Zeit dazu, dass die Kollegen aus dem Markt anders agierten und auch anders wahrgenommen wurden, als man es ursprünglich von chinesischen Kollegen erwartete und dass man sich zunehmend auf Augenhöhe begegnen konnte. Für die konkrete Zusammenarbeit in den neu entstehenden kulturübergreifenden Teams und Projekten wurde bewusst gemeinsame Arbeitskultur, d.h. Regeln und Verabredungen der Interaktion und der Kommunikation, gestaltet.

Unterstützt wurden diese Maßnahmen auch klar dadurch, dass man bei den **Mitarbeiterpraktiken**, insbesondere bei **Leistungsbeurteilungen** und **Feedback-Mechanismen**, konsequent qualitative Parameter, insbesondere kooperatives und proaktives Verhalten, mit einbezog. Dazu wurde sehr genau gemeinsam entwickelt, was kooperatives und proaktives Verhalten ganz praktisch in der Zusammenarbeit bedeutete und dies wurde auch dokumentiert. Gleichzeitig wurden Ideen entwickelt, wie man zusätzlich Anerkennung für bestimmtes Verhalten vermitteln konnte.

Das Entwicklungszentrum in der Region von Shanghai ist heute zu einem wesentlichen Standort der F&E Infrastruktur des Unternehmens geworden. Über 100 Ingenieure und Techniker arbeiten dort. Während man zu Anfang den internationalen Kunden nach China gefolgt war, entwickelt das Unternehmen inzwischen in enger Zusammenarbeit Produkte für die chinesischen Fahrzeughersteller nach dem Prinzip „Design-to-Market“. Inzwischen ist es für das Unternehmen normal geworden, dass auch in China entwickelte Produktfeatures in Produkte für westliche Märkte einfließen.