

Mit einer simplen Idee hat der Dachfensterhersteller Roto die Arbeit seiner Entwicklungsabteilung verbessert. Dem Hilferuf eines einzelnen Ingenieurs folgt die prompte Problemlösung durch die Gruppe. Die positiven Folgen: Weniger Verzögerungen, höhere Motivation und bessere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Zulieferern und Kunden.

Es war eine einfache Frage, die Dirk Stempfhuber ins Grübeln brachte - und die in den folgenden Monaten die Produktentwicklung beim Dachfensterhersteller Roto revolutionieren sollte. Auf einem Lean-Lehrgang im Herbst 2009 wollte sich Stempfhuber - Leiter der Neuproduktentwicklung bei Roto und einer der Autoren dieses Beitrags - über visuelles Management informieren. Der japanische Trainer interessierte sich für seine Abteilung und fragte: "Ist Ihre Projektsteuerung denn auch visuell ausgerichtet?"

Stempfhubers erste Reaktion: "Na klar, wir haben doch ein Projektsteuerungsdiagramm im Besprechungsraum. Da kann jeder den Status und die verbrauchten Ingenieurstunden aller Projekte verfolgen." Aber die Frage rumorte in ihm. Am Abend dann ging ihm auf, dass die Projektmitarbeiter selbst diese Übersicht gar nicht nutzten. Sie diente nur dazu, dem Management Projektfortschritte anzuzeigen. Spontan beschloss Stempfhuber, die Projektsteuerung bei Roto in Zukunft visueller zu gestalten.

Das war der Auslöser für einen Verbesserungsprozess, der nicht nur frischen Wind in das Projektmanagement bei Roto brachte, sondern auch die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Lieferanten und Handwerkern erleichterte und letztlich Motivation und Transparenz im Unternehmen erhöhte.

Als Nummer zwei im Markt ist Roto deutlich kleiner als der Marktführer Velux. Ziel des Unternehmens ist es deshalb, wie der damalige Divisionsleiter Erich Rosenkranz betonte, "schneller zu sein als die wichtigsten Wettbewerber, wenn auch mit einer viel kleineren Entwicklungsmannschaft". 25 Konstrukteure sind in der Neuproduktentwicklung beschäftigt und arbeiten im Schnitt an 20 aktiven Entwicklungsprojekten.

Die Komplexität dieser Projekte lässt sich mit der Entwicklung technisch anspruchsvoller Haushaltsgeräte wie Geschirrspüler oder Kühlschränke vergleichen - allerdings sind die Dachfenster von Roto keine Standardprodukte, sondern wurden so konzipiert, dass sie je nach Kundenwunsch angefertigt und eingebaut werden können. Integrierte Fenstersysteme bestehen aus bis zu 400 Teilen,

einschließlich der Antriebs-, Stromversorgungs- und Steuerungseinheiten, mit Zehntausenden möglicher Varianten und erfordern rund zwölf Mannjahre Entwicklungsaufwand.