

Die Quelle des Profits

Mit kostenoptimierten Produkten zu höherer Rendite

JOSEF WÜPPING

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau eilt von Umsatzrekord zu Umsatzrekord. Dennoch sind die Renditen im Neumaschinengeschäft in vielen Unternehmen nicht zufriedenstellend. Eine Ursache sind unzureichende und nicht mehr zeitgemäße Entwicklungsprozesse. Nach der Studie „Kostenoptimierte Produktentwicklung“ von Dr. Wüpping Consulting fehlt es im Entwicklungsprozess vor allem an ganzheitlichen Wertschöpfungssichten.

Doch warum tun sich Unternehmen oft schwer, gleichermaßen innovative als auch kostengünstige Produkte zu entwickeln?

Hinsichtlich der Bedeutung und der eigenen Erfüllung verschiedener Entwicklungsziele

befragt, zeigen sich deutliche Differenzen in den Erfolgsfaktoren Produktkostensenkung, Prozessoptimierung und Flexibilisierung. Nachstehend wurden die wesentlichen Kernaussagen der Studie zusammengefasst sowie die Eckpfeiler einer kostenoptimierten Produktentwicklung herausgestellt.

Das wichtigste Entwicklungsziel sehen die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie nach wie vor darin, in hohem Maße individuelle

Dr.-Ing. Josef Wüpping ist Geschäftsführer der Dr. Wüpping Consulting GmbH, 44801 Bochum, Tel. (02 34) 9 78 35-0, info@wuepping.com

Kundenbedürfnisse durch neue technische Lösungen zu bedienen. Zudem nehmen Nischenmärkte generell auch für größere Unternehmen in der Bedeutung zu. Durch die in einem sehr hohen Maße markt- und kundengetriebene Strategie versuchen die Unternehmen des Maschinenbaus die Marktchancen weiter zu verbessern. Die ständige Zunahme an innovativen Nischenprodukten und kundenspezifischen Ausführungen ist die Folge.

Dabei ist es eine Binsenweisheit,

dass Kundenorientierung allein kein Erfolgsrezept mehr ist. Denn sie ist Ursache für Mehraufwand in der Entwicklung, die verursacht zusätzliche Kosten im Einkauf infolge Minder Mengen, in der Fertigung höhere

Rüstkosten und über Jahre hinaus die notwendige Vorhaltung von Ersatzteilen. Dieser Mehraufwand lässt sich häufig nicht verursachungsgerecht an den Markt weitergeben. Die Berücksichtigung sämtlicher Kundenwünsche birgt zudem die Gefahren der Überdimensionierung und des Over-Engineerings.

Auch wenn es schwer fällt: Nur eine eindeutige Produkt-Marktstrategie schützt vor Wildwuchs, überbeurteilten Produkten und vermeidbaren Komplexitätskosten. Denn erfolgreiche Unternehmen kommen bei gleichen Umsätzen mit weniger Komponenten und preiswerteren Bau-

FAZIT

- ▶ Bei vielen Maschinenbauern laufen Entwicklungsprozesse wenig methodisch ab
- ▶ Die Produktentwicklung ist fast ausschließlich auf das Außenverhältnis (Kunde) ausgerichtet
- ▶ Eine belastbare entwicklungsbegleitende Kalkulation existiert nur in Ausnahmefällen

**Bedeutung und Erfüllung von Entwicklungszielen
(Angaben in Prozent)**

	Bedeutung	Eigene Erfüllung
Erfüllung der Kundenbedürfnisse	100	100
Bedienung von Nischenmärkten	67	58
Senkung der Produktionskosten	93	64
Effizienzsteigerung in Produktionsprozessen	54	34
Flexibilisierung der Produkte	47	29
Reduzierung der Lieferzeiten	46	45
Verbesserung der Qualität	64	67

Quelle: Dr. Wüpping Consulting GmbH

gruppen aus, als ihre durch Vielfalt geschwächten Wettbewerber.

Die Senkung der Produktkosten und die Steigerung der Abwicklungseffizienz nehmen als Entwicklungsziele bei allen befragten Unter-

nehmen deutlich zu. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass bereits drei Viertel der Produktkosten in der frühen Entwicklungsphase festgelegt werden. Angesichts wachsenden Konkurrenzdrucks ist die Orientierung an den am Markt erzielbaren Preisen die wichtigste Voraussetzung zur Erzielung einer Produktkostensenkung. Nur wenn der wahre Kostendruck in konkrete Zahlen im Lastenheft berücksichtigt ist, kann die Einhaltung eines Kostenrahmens erreicht werden. In diesem Zusammenhang ist die Einführung einer entwicklungsbegleitenden Kalkulation eine wichtige Herausforderung für die Unternehmen. Allerdings ist es gerade den eher kreativ geprägten Entwicklern ein Grauen, sich mit Kostenabschätzungen zu befassen. Hinzu kommt, dass Produktentwicklung kaum mit der Produktion selbst assoziiert wird. Dabei besteht gerade in der Opti-

mierung der Produktionsprozesse durch besser gestaltete Produkte und durch neue Fertigungsverfahren die einmalige Chance, kostenoptimierte Wertschöpfungsprozesse zu kreieren – angesichts der immer vergleichbareren Produkte ein unersetzbarer Vorteil. Schließlich ist es ein fundamentaler Unterschied, ob man ein Produktionssystem auf neu entwickelte Produkte aufsetzt oder ob die Anforderungen eines schlanken Produktionssystems schon in der Konzeptphase Berücksichtigung finden. Je früher Entwicklung und Produktion zusammenarbeiten, um so größer sind die erreichbaren Einsparpotenziale und um so größer die Chancen, später schnell und einfach auf Marktveränderungen flexibel zu reagieren.



www.maschinenmarkt.de

► Dr. Wüpping Consulting

