

# Endlos Überlegen oder zügig Handeln? –

## Oder: Was bringt das Variantenmanagement für den Maschinen- und Anlagenbau in der Krise?

Gregor Tücks

Der stark exportorientierte deutsche Maschinen- und Anlagenbau steckt wie viele Branchen in einer tiefen Absatzkrise. An die vergangenen Rekordjahre kann die Branche 2009 sicher nicht anknüpfen. Eine Vielzahl der ca. 6.000 Unternehmen sind mit ihren über 900.000 Beschäftigten darüber hinaus durch Liquiditäts- und Kostenprobleme buchstäblich von der Existenz bedroht. Wir möchten Ihnen mit konkreten Maßnahmen und Ansätzen des Variantenmanagements zeigen, wie Sie Ihre Liquiditäts- und Kostenprobleme kurz-, mittel- und langfristig in den Griff bekommen und sich für den kommenden Aufschwung mit Ihren Produkten richtig aufstellen.

Sie denken nun wahrscheinlich, „...nicht noch einen Krisenbeitrag ...“? Sie meinen, wir reißen uns in die Riege derer ein, die gerade jetzt ihre (Krisen) Kompetenzen ausweisen? Sie denken, „das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen“? JA, Sie haben völlig Recht: denn das, was wir hier proklamieren, sind Dinge, die wir erfolgreich und nachhaltig bei unseren Kunden seit 20 Jahren implementieren. Die gerade beginnende Rezession macht es nur noch dringlicher, sich intensiv mit den Möglichkeiten einer variantengerechten Produktplanung und -gestaltung auseinander zu setzen.

Die von mittelständischen Betriebs- und Entscheidungsstrukturen geprägte Branche des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus weist trotz erfolgreicher Verlagerungsaktivitäten noch immer eine relativ hohe Wertschöpfungstiefe auf. Angeboten werden zumeist hoch innovative und kundenindividuelle Produkte mit Einzel- und Kleinseriencharakter. Die Grenze zwischen Innovation und Over Engineering der Produkte ist dabei oft fließend. Auf der Kostenseite wurde in den vergangenen Jahren bereits einiges verbessert. Viele Unternehmen haben effizientere Produktionsabläufe etabliert und ihre Personalkosten flexibler gemacht als in der Vergangenheit. In der mit Ansage eingeschlagenen Krise nutzen vorausschauende Unternehmer jetzt die Gelegenheit, um einen weiteren Schritt zur kurz- und mittelfristigen Ergebnisverbesserung zu gehen und die Weichen für die Zukunft zu stellen. Durch eine optimalere Gestaltung der Produktkomplexität haben sie die Möglichkeit die

Ursache relativ niedriger Produktergebnisse nachhaltig zu verbessern.

### Variantenmanagement regelt die Positionierung der Produkte

Um die Rendite und damit die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens mittelfristig zu halten und langfristig auf einem hohen Niveau zu stabilisieren, ist es zwingend notwendig, die eigenen Produkte und Prozesse kritisch zu hinterfragen. Sie werden vermutlich in den kommenden 3 – 6 Monaten nicht vermeiden können, alle fertig entwickelten und produzierbaren Produkte weiter zu verkaufen, um die kurzfristig nicht zu eliminierenden Kostenblöcke zu decken. Trotzdem sollten Sie jetzt überlegen, wie es mittelfristig weitergehen kann.

Dazu sollten Sie in einem ersten Schritt schnell und zielsicher die Märkte, Kunden und Produkte identifizieren, die für das Unternehmen profitabel sind. Sie müssen also herausfinden, aus welchen Märkten Sie sich zurückziehen, von welchen Kunden Sie sich trennen und welche Produkte Sie aus ihrem Portfolio konsequent streichen, aber auch zielgerichtet weiterentwickeln wollen. Danach können Sie in einem zweiten Schritt von einer konsolidierten Kosten- und Ertragsbasis mit zukunftsfähigen Produkten Ihr Wachstum vorantreiben (Abb. 1).

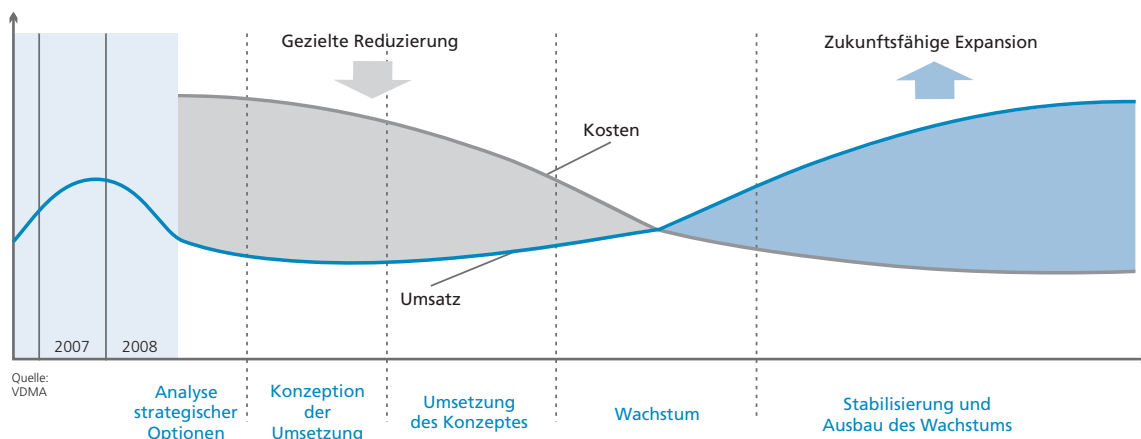


Abb. 1: Checkliste zur Standortbestimmung

Für beide Schritte benötigen Sie ein praktisches und schlankes Methodengerüst, um zielsicher das Richtige zu tun. Unsere langjährige Erfahrung in der Bearbeitung und Umsetzung genau dieser Themen kann Ihnen helfen, eine Punktlandung zu machen und sich einen entscheidenden Zeitvorteil vor Ihren Wettbewerbern zu sichern.

Zu Beginn überprüfen wir mit Ihnen gemeinsam innerhalb weniger Wochen die Produkt- und Marktstrategie, um den Rahmen für konkrete Handlungen zu identifizieren. Hierfür werden sowohl die Strategischen Erfolgspositionen und Kernkompetenzen Ihrer Unternehmung entlang der Wertschöpfungskette in allen Marktsegmenten beleuchtet als auch die vom Markt geforderten und intern geplanten Produkt- bzw. Prozessinnovationen bewertet. Darüber hinaus wird untersucht, inwieweit Kooperationen im Einkauf und Entwicklung möglich sind, um sowohl von Skaleneffekten standardisierter Produkte und Dienstleistungen zu profitieren als auch das Investitionsrisiko zu reduzieren und zukunftsfähige Trends mitgestalten zu können.

### Auf Basis von Bereinigungszenarien wird entschieden

Zur detaillierten Analyse und Bewertung Ihres aktuellen Produktportfolios nutzen wir eine intelligente Kombination etablierter Methoden wie z. B. modifizierte Deckungsbeitragsuntersuchungen, klassische ABC- und XYZ-Analysen und die Abbildung der marktseitigen Produktvarianz im Merkmalbaum unseres IT-Programms Complexity Manager. Schließlich

werden sogenannte Bereinigungszenarien gebildet, also Konzepte, welche als bewertete Entscheidungsvorlage dienen (Abb. 2). Hierbei ist entscheidend, nicht unreflektiert Produkte zu streichen, sondern gezielt diejenigen Varianten zu behalten, welche kurz- als auch langfristig einen positiven Ergebnisbeitrag leisten. Es findet eine Klassifizierung der Produkte in die drei Bereiche „sicher“, „unsicher“ und „streichen“ statt.

Besonderes Augenmerk muss unsicheren Produktvarianten geschenkt werden, die zwar kurzfristig keinen Gewinn abwerfen (z. B. Produktneueinführungen) aber mittelfristig zu Gewinnbringern mutieren können. Durch die schnelle und gezielte Auswahl eines bewerteten Bereinigungszenarios mit konkreten Maßnahmen zur Umsetzung werden umgehend Kapazitäten frei und kurzfristig Bestände in der Produktion gesenkt.

Nach der Auswahl eines Szenarios findet eine kostengerechte Überarbeitung der „unsicheren Kandidaten“ auf Produkt- und Prozessstrukturebene statt. Zur produktseitigen Überarbeitung werden abhängig von den notwendigen Kostensprüngen Methoden wie die Wertanalyse, Produktvergleiche oder Kreativitätstechniken gezielt eingesetzt. Eine wichtige Zielgröße für die Produktüberarbeitung sind realistische Zielpreise, die systematisch und nachvollziehbar ermittelt wurden.

Durch die Anwendung einer Funktionsanalyse (z. B. Funktionsintegration) und Überprüfung der Produktgestaltung mittels Produktstrukturmatrizen (ggf. ergänzend durch den Variantenbaum) wird Ihr Produkt derart gestaltet, dass sich eine möglichst optimale Produktarchitektur einstellt.

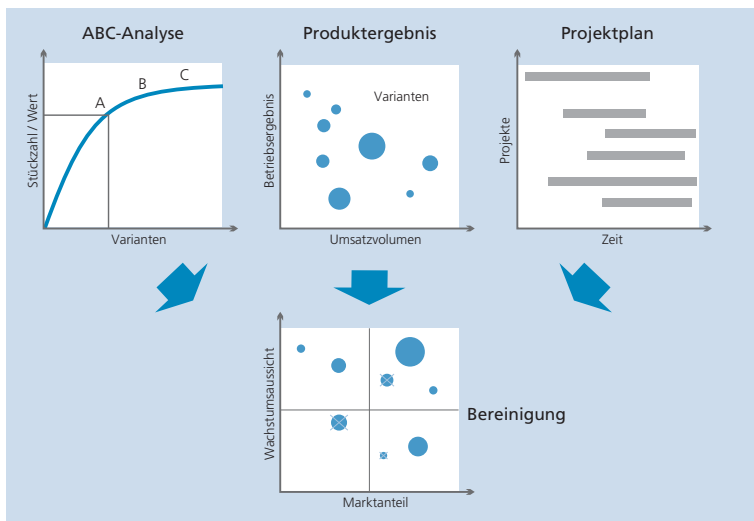


Abb. 2: Systematisches Bereinigen des Produktprogramms sichert den Erfolg

Für die Entscheidungsunterstützung zur Komplexitätsreduktion werden Bewertungsverfahren eingesetzt, welche die Wirtschaftlichkeit (Nutzen) und die zu erwartenden Aufwände (Kosten) feststellen. Dies sind die Nutzwertanalyse, die ROI-Ermittlung und die Komplexitätskostenrechnung zur verursachungsgerechten Zuweisung der Kosten.

Prozessseitig sind beim Abspecken Verbesserungen physischer und informatorischer Prozesse durch eine konsequente Wert- und Prozessorientierung zu realisieren. Die Entfernung überschaubarer und verschwenderischer Prozesse in indirekten und vor allem direkten Bereichen Ihres Unternehmens stellt den Schlüssel zur Erfüllung Ihrer unternehmerischen Aufgaben dar: das Produzieren und Ausliefern von wirtschaftlichen Produkten! Mit Hilfe von Wertstromanalysen und Untersuchungen unnötiger Variantentreiber können heute alle Prozesse im Unternehmen optimiert werden. Alle erforderlichen Aktivitäten von Vertrieb, Einkauf, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Logistik, Produktion, Versand und sonstigen administrativen Bereichen können schlanker ablaufen, z. B. ohne unnötige Rückschleifen und Wartezeiten. Mit den geänderten Prozessen geht eine Senkung der Einzel- und Gemeinkosten sowie eine Beschleunigung der Abläufe einher, was wiederum positive Auswirkungen auf die Liquidität hat.

Die Resultate sind u. a.:

- Senkung der Fertigungskosten komplexer Bauteile zwischen 5% und 20%
  - Senkung der Lieferzeit zwischen 10% und 40%
  - Steigung der Liefertermintreue zwischen 20% und 50%
  - Senkung der Lagerbestände zwischen 10% und 30%
  - Reduktion der Gemeinkosten zwischen 5% und 20%
- => somit eine Verbesserung des Gesamt-Deckungsbeitrags zwischen 10% und 30%

Nachdem die hier beschriebenen Bausteine umgesetzt wurden, steht Ihr Unternehmen auf einer völlig neuen Kostenbasis, die es erlaubt, fokussierter die nächsten Schritte zu tun. Hierbei gilt es, die interne Komplexität so einzustellen, dass Ihr Unternehmen langfristig abgesichert ist.

### Angriff ist die beste Verteidigung

Frei nach dem Motto: „Entwickeln ist wie rudern gegen den Strom, wenn man aufhört, treibt man ab“, ist es nun entscheidend, die richtig gestellten Weichen für die Zukunft auch zu nutzen. Ausgehend von einer konsolidierten Produkt-, Prozess- und Kostenbasis sind durch eine aktive Marktoffensive angestammte Märkte auszubauen und/oder zurückzuerobern. Hierbei sind zum einen markt- bzw. kundenseitige Fokussierungen erforderlich, die durch homogene Segmentierungen der Absatzmärkte gewährleistet werden (z. B. Aufteilung nach Prozessangebot, Leistung, Einsatzort). Zum anderen ist für eine aktive Marktbearbeitung die Vertriebsposition zu stärken, indem vermehrt die Wertgenerierung des eigenen Produktes beim Kunden und dessen Wirtschaftlichkeit analysiert wird (z. B. Einfluss der Nebenzeiten durch Werkzeugwechsel auf die Produktkosten beim Kunden). In diesem Zusammenhang müssen die eigenen Kosten verursachungsgerecht an den Kunden weitergegeben werden. Darüber hinaus ist die richtige Pricing-Strategie für Ihre Produkte auszuwählen, die sich auch an neuen Gewinnmodellen orientieren. Der Vertrieb muss dafür zumeist von einer stark umsatz- auf eine ergebnisorientierte Incentivierung und eine andere Konditionenpolitik umgestellt werden.

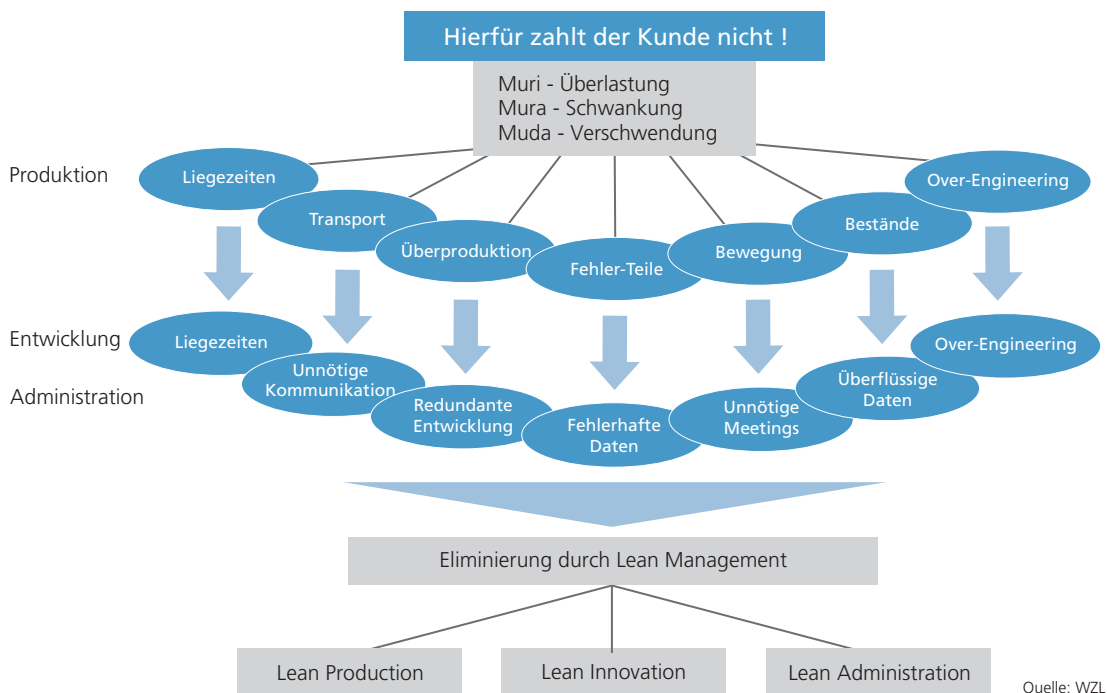


Abb. 3: Niemand zahlt für Ihre Verschwendung

Um weitere Wachstumsimpulse zu generieren, ist das Produkt- und Dienstleistungsprogramm gezielt auszubauen, indem neue Varianten, Produkte oder Dienstleistungen in bestehenden Märkten platziert und/oder in neue Märkte eingeführt werden. Hierbei gilt es, die wachsende Vielfalt Ihres Leistungssystems wirtschaftlich und nachhaltig mit Hilfe von Methoden der strategischen Produkt- und Prozessplanung (z. B. Markt- und Technologie-Scanning, Geschäftsfeldplanung) und „Lean Innovation“-Aktivitäten variantengerecht einzustellen.

### Streben nach Perfektion

Schließlich geht es darum, sowohl die direkten als auch die indirekten Prozesse in Ihrem Unternehmen trotz Wachstum und gezieltem Variantenaufbau verschwendungsfrei und simpel zu halten und kontinuierlich zu verbessern. Sie wollen letztendlich nicht nur diese Krise überstehen. Vor dem Hintergrund des Verständnisses, dass es die Perfektion nicht gibt, sondern nur das Streben danach, erzielen Sie ein dauerhaftes Hinterfragen bestehender Lösungen zur Optimierung. Verfallen Sie nicht in alte Muster.

Eine ständige Kontrolle Ihrer umgesetzten „Lean“-Aktivitäten sind Voraussetzungen für zukunftsfähige, erfolgreiche und starke Unternehmen (Abb. 3). Nutzen Sie hierbei die Chance, die sich Ihnen in Krisenzeiten bietet.

Auch wenn Ihre Auftragsbücher momentan noch einen Puffer darstellen, so müssen Sie sich gerade jetzt mit knapperem Fremdkapital, geänderten Finanzierungsbedingungen und mit Ihren eigenen Kosten beschäftigen. Schaffen Sie hierfür Transparenz in Ihren Produkten, Prozessen und Strukturen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Die hier gezeigten Ansätze und Lösungen leisten einen umsetzungsorientierten und pragmatischen Beitrag, Ihr Unternehmen mit Schwung durch die Krise zu führen.

### Kontakt

**Gregor Tücks**  
 Telefon: +49 (0)2405 459 02  
 gregor.tuecks@schuh-group.com