

# Erfolg durch Verzicht – Wie ein Produktbereich in der Absatzkrise wieder zum Erfolg zurückkehrt

Anno Kremer / Udo Hess (Baldwin Oxy-Dry GmbH)

Die sich bereits in 2008 abzeichnende Absatzkrise war für das Baldwin-Management der Auslöser, den Produktbereich FTS (Fluid und Temperature Systems) genauer zu betrachten. Besonders eine Baureihe schien nicht den gewünschten Ergebnisbeitrag zu liefern. Es sollten weitere produktseitige Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung gesucht werden. Gleichzeitig wurde entschieden, einen Teil der Produktion nach Asien zu verlagern, um auf den Wachstumsmärkten präsent zu sein und wenn möglich, Kostenvorteile zu erzielen. Die zuletzt vorgenommene Überarbeitung des Produkts wurde bzgl. Modularität und Schnittstellen auf die Produktion in Deutschland ausgelegt und war folglich für die Verlagerung nach China nicht für die dortigen produktionsabhängigen und logistischen Anforderungen ausgelegt. So suchten und fanden die Verantwortlichen von Baldwin Unterstützung bei der Schuh & Co.

## Fundamentales zuerst klären – Lohnt es sich, weiter zu machen?

Im ersten Schritt galt es, die Fundamentalfrage zu klären: Ist es sinnvoll, die Produktreihe weiter anzubieten? Dazu wurden zunächst das vorliegende und bis dahin weniger erfolgreiche Produktkonzept auf die Abdeckung der Marktanforderungen hin überprüft. Es stellte sich heraus, dass das Produkt in seiner marktseitigen Varianz eigentlich gut geplant war. Die genauere Betrachtung der Produktarchitektur zeigte, dass diese nicht zu den Anforderungen des Marktes und der geplanten Produktion in Asien passte (Abb. 1).

Gemeinsam mit den Beteiligten aus Produktmanagement, Technik, Produktion und Einkauf wurden verschiedene Lösungsszenarien erarbeitet und im Hinblick auf die Kostenwirkung beurteilt. Es zeigte sich, dass die Verlagerung der Produktion nach Asien eine leichte Verbesserung der Kostensituation erzielen wird. Erst eine weitere Überarbeitung des Produktes mit Anpassung der Architektur und Konstruktion an Anforderungen von Produktion und Einkauf in Asien würde das Produkt in den gewünschten Ergebnisbereich bringen.

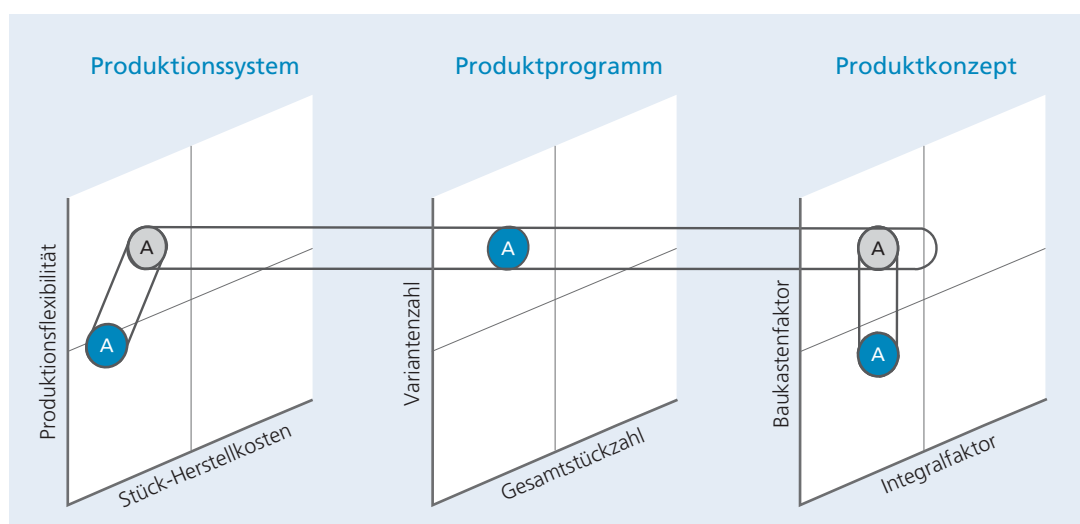


Abb. 1: Programm, Produkt und Produktion müssen zusammenpassen

Die notwendige Kapazität in der Entwicklungsabteilung für dieses ungeplante Re-Design musste geschaffen werden. Ein Aufbau zusätzlicher Kapazität kam nicht in Frage, so dass die vorhandenen Entwicklungskapazitäten neu zugeordnet werden mussten. Dies, so wurde schnell klar, konnte nicht ohne die Streichung von bisher angebotenen Produkten funktionieren.

### Sich von Produkten trennen – Schmerzhaft aber notwendig

Somit war der erste Schritt, das gesamte Sortiment des Produktbereichs auf den Prüfstand zu stellen. Die im Unternehmen bestehende Zuschlagskalkulation wies, wie fast immer in solchen Fällen, die „Sonderprodukte“ mit attraktiven Margen aus. Allen Beteiligten war klar, dass die Zahlen nicht der Realität entsprechen. Wie hoch die verursachungsgerecht zugewiesenen Kosten aber wirklich sind, war nicht bekannt.

Gemeinsam mit den Verantwortlichen aus Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Einkauf, Service und Ersatzteildienst wurden die verursachten Aufwendungen der einzelnen Produkte genauer betrachtet. Neben den Aufwendungen in der Entwicklungsabteilung wurden auch direkte Kosten wie Reklamation und Nacharbeit jedem Produkt dezidiert zugeordnet. Schritt für Schritt ergab sich so ein klares Bild über

den realen Ergebnisbeitrag jedes Produkts. Anders als die Zuschlagskalkulation standen die „Standardprodukte“ mit größerer Stückzahl nun nicht mehr ganz so schlecht da und die „Sonderprodukte“ verloren deutlich an Glanz. Wie sich herausstellte, waren einige der Sonderprodukte sogar regelrechte Ergebniskiller, die neben hohen Garantiekosten auch erheblichen Entwicklungsaufwand verschlangen (Abb. 2).

Im Ergebnis wurde unter rein wirtschaftlichen Aspekten eine Streichliste von Produkten erarbeitet.

Zusammen mit Vertrieb, Produktmanagement und Unternehmensleitung wurde diese Liste hinsichtlich Umsetzbarkeit und strategischer Machbarkeit bewertet und verabschiedet. Natürlich konnten nicht alle vorgeschlagenen Produkte eliminiert werden, jedoch entfiel schließlich noch etwa ein Fünftel der heute angebotenen Produkte.

Das Streichen der Produkte gab nun kurzfristig die notwendigen Kapazitäten in der Entwicklung frei. Gleichzeitig mussten durch den um 10% reduzierten Umsatz nun auch Anpassungen in den Prozessen erfolgen. Ohne eine Anpassung würde sich das Sortimentsergebnis nicht verbessern, sondern dramatisch verschlechtern. Durch die Anpassung der Ressourcen konnte das Ergebnis so aber kurzfristig verbessert werden (Abb. 3).

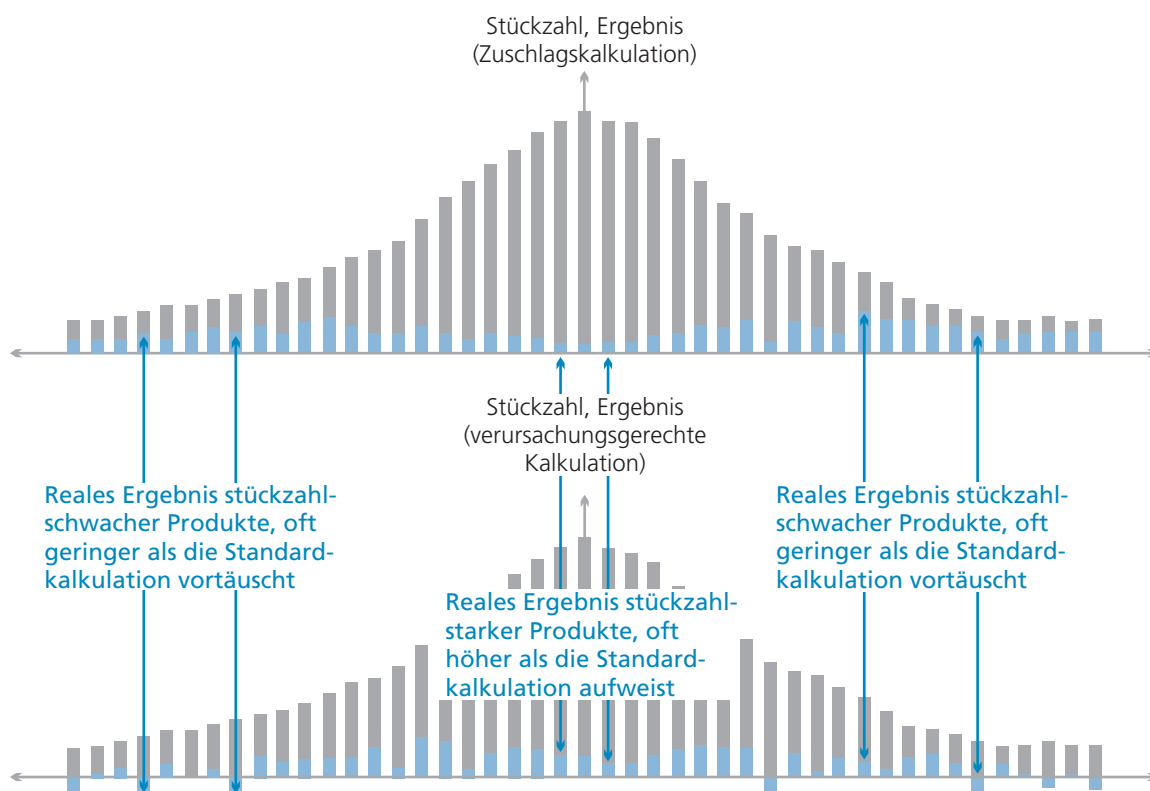


Abb. 2: Die verursachungsgerechte Ergebnisermittlung zeigt ein anderes Bild der Produktvielfalt

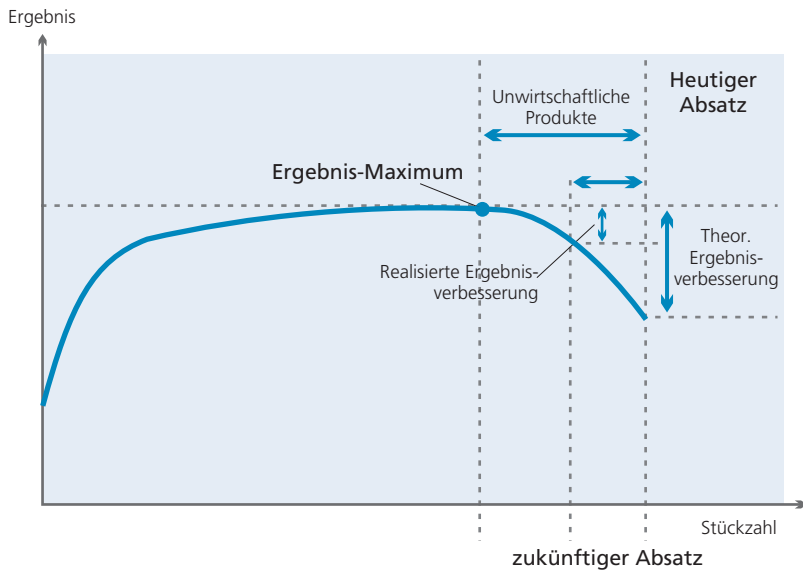


Abb. 3: Ergebnisverbesserung durch gezielte Produktstreichung und entsprechende Ressourcenanpassung

Mit den nun verfügbaren Ressourcen in der Entwicklung konnte das Thema neue Architektur und Kostenoptimierung angegangen werden. Aus den Analysen der ersten Phase war bereits bekannt, dass für die beiden Stückzahlträger im Produktsortiment vom Markt keine hohe Varianz gefordert war. Gleichzeitig stand, nicht zuletzt auch deshalb, dieser Sortimentsbestandteil unter besonderem Preisdruck. Die bisherige Produktarchitektur war darauf ausgelegt, flexibel skalierbar aus einem „Baukasten“ heraus die unterschiedlichen Leistungs- und Ausstattungsklassen bedienen zu können. Ebenso sollte der Aufwand in Entwicklung und Produktion in Deutschland für die Erzeugung der Varianten gering sein. Nimmt man diese beiden Zielgrößen als Ausgangspunkt, so war die vorliegende Produktarchitektur sinnvoll und gut ausgeführt. Auf der anderen Seite konnten die mit einem Baukastenkonzept oft verfolgten kostenseitigen Skaleneffekte nicht in dem Umfang realisiert werden, wie dies notwendig wäre, um ein befriedigendes Ergebnis zu erzielen. Es zeigte sich wieder mal, dass modulare Baukästen zumeist nur dann für ein Sortiment sinnvoll sind, wenn nicht für einen gewichtigen Sortimentsbestandteil extreme Kosten- oder Leistungsanforderungen gelten (Abb. 4).

Für die Entwicklungsmannschaft, die seit Jahren auf die Entwicklung eines Baukastens eingeschworen war, führte das in Frage stellen der bisherigen Architektur zu Verunsicherung. Dieses Verhalten ist verständlich und nicht Baldwin-spezifisch. Es ist menschlich, dass als Reaktion zunächst mal versucht wird zu zeigen, dass es so wie vorgeschlagen nicht gehen wird. Eine Flut von technischen Hindernissen und prophezeite

Ablehnung einfacherer Lösungen durch den Kunden flutet dem „Ketzer“ entgegen. Deshalb gilt es, vor dem Start von ungeliebten Entwicklungen, die Notwendigkeiten zur Veränderung zu vermitteln und die Akzeptanz des Entwicklungsziels „einfache und kostengünstige Lösung“ zu gewinnen.

Diese Einsicht wurde auch vom Management, der Projektleitung und dem verantwortlichen Entwicklungsleiter geteilt. Gemeinsam wurde deshalb ein 1-tägiger Workshop mit allen Entwicklern und Konstrukteuren des Wasserbereichs gestaltet. Das Ziel des Workshops war, zum einen die Produktstrategie für den Produktbereich zu erklären. Zum anderen sollte die Entscheidung und das Potenzial, einen Großteil der Standardprodukte zukünftig in Asien zu fertigen, nochmals unterstrichen werden. Bereits vor dem Workshop stand fest, dass im Anschluss kurzfristig das Entwicklungsprojekt zur Senkung der Herstellkosten gestartet werden würde. Es galt also, den Schwung der Veranstaltung in die Entwicklung zu übernehmen.

Der Entwicklungsstart erfolgte gemeinsam mit allen Beteiligten, um schon zu Beginn die Teambildung zu fördern und alle mit einheitlichen Informationen auszustatten. Gleichzeitig wurden zusammen die Ziele und Anforderungen noch mal diskutiert, hinterfragt und konkretisiert, sowie erste kreative Ideen zur Lösung entwickelt. Da Anforderungen entscheidend für die Architekturgestaltung und die Komponententwicklung sind, liegt hier auch ein entscheidender Schlüssel zur Zielkostenerreichung. Wenn man ein ansehnliches aber kostengünstiges Produkt entwickeln will, muss man alles in Frage stellen. Grundsätzliche Dinge ebenso wie kleine Feinheiten, die einem Konstrukteur in Deutschland besonders gut gefallen.

Um die Kreativität anzuregen ohne zu abstrakt zu bleiben, wurden ähnliche Produkte aus anderen Branchen betrachtet. Muss das Lüftungsgitter eines Wasseraufbereitungsgeräts in der Druckindustrie aufwendiger ausgeführt sein als in der Lebensmittelindustrie? Muss diese Nietmutter für die Verschraubung eines Deckels sein, oder reicht es vielleicht, eine Mutter mit zwei Punkten anzuschweißen? Würde das Produkt später in Deutschland beschafft, würde sich die Frage vielleicht nicht stellen, da der Kostenvorteil der einfacheren Lösung vielleicht gar nicht gegeben wäre. Wird aber in Asien gefertigt und eingekauft, kann eine günstige Beschaffung an solchen Details scheitern. Es finden sich heute einfach zu wenige Zulieferer, die diese Fertigungstechnik vorhalten und beherrschen.

Der entscheidende Punkt für die Erreichung der Zielkosten und damit die Fortführung des Produktes war, an den richtigen Stellen einen Schritt zurück zu

Primäres wirtschaftliches Ziel	Maßnahmen	Sinnvolle Produktarchitektur
Geringer Entwicklungsaufwand zur Variantengenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Wiederverwendung</li> <li>Verlagerung kundenspezifischer Anpassungen</li> <li>Sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulare Produktstruktur</li> <li>Hoher Modularisierungsgrad</li> </ul>
Niedrige Produktkosten bei mittleren bis hohen Stückzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enge Kopplung von Subsystemen/ Integration</li> <li>Kostenoptimale Produktspezifikation</li> <li>Standardisierung von Schlüsselkomponenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulare Produktstruktur</li> <li>Niedriger Modularisierungsgrad</li> </ul>
Hohe Leistung <b>oder</b> minimaler Preis bei geringer Varianz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzentration auf leistungsbegrenzende Elemente</li> <li>Systemoptimierung im Fokus</li> <li>Sequenzielles Vorgehen beim Produktentwurf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrierte Produktstruktur</li> </ul>
Kurze Entwicklungszeit zur Variantengenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigerung der Wiederverwendung von Subsystemen</li> <li>Frühe Schnittstellenfestlegung</li> <li>Fokussierung des Entwicklungsprozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulare Produktstruktur</li> <li>Hoher Modularisierungsgrad</li> </ul>

Abb. 4: Generische Produktarchitektur-Wahl in Abhängigkeit von Entwicklungszielen

machen und eine neue Balance zwischen Kundennutzen und Kosten zu finden. Einerseits muss die Funktionalität und Zuverlässigkeit auf dem bekannt hohen Niveau bleiben, andererseits muss die Umsetzung einfacher werden. Das dieses Umdenken, sich freiwillig an einigen Stellen 20 Jahre in die Vergangenheit zu orientieren, seine Zeit brauchte, war allen klar. Gleichzeitig haben aber alle verinnerlicht, dass die Entwicklung erst dann erfolgreich war, wenn das Produkt die Kundenanforderungen erfüllt, zuverlässig funktioniert UND die Kostenziele erreicht wurden. Der Veränderungs- und Entwicklungsprozess ist gestartet und wird noch einige Monate laufen. Im Ergebnis wird Baldwin einen entscheidenden Schritt vor den Wettbewerbern sein, die vielleicht zu spät die notwendigen Schritte gegangen sind. Das Unternehmen hat neue Perspektiven für seinen Erfolg gefunden und für das hier und jetzt unwirtschaftlichen Ballast abgeworfen.

## Kontakt

### Anno Kremer

Telefon: +49 (0)2405 459 02  
 anno.kremer@schuh-group.com

### Udo Hess

Baldwin Oxy-Dry GmbH,  
 Leitung CCP



### Unternehmensleitbild der Baldwin Gruppe

„Baldwin entwickelt und produziert Zusatzgeräte für die Druckindustrie zur Druckprozessoptimierung. Baldwin sorgt für ein gesundes Arbeitsumfeld der Bediener und ist bestrebt auf diesem Gebiet stets der Technologieführer zu sein.“ (Druckmaschinenhersteller, Druckereien und Verlagshäuser). Baldwin hat seinen Hauptsitz in Shelton, Connecticut, USA. Die Produktions-Hauptniederlassungen befinden sich in Friedberg/Bayern (Deutschland), Lenexa (Kansas), Malmö (Schweden), Tranas (Schweden), Tokio (Japan), Shanghai (China).

### Produkte und Dienstleistungen

Automatische Reinigungssysteme und entsprechende Verbrauchsmaterialien, Sprühfeuchtwerke, Feuchtwasserkühlungen, Feuchtwasserfiltration, Feuchtwassermanagement, Pumpen, Gesamtfeuchtwassersteueranlagen, IR-Trocknungssysteme, Pressenschutzvorrichtungen, Inline-Klebung und Rollenoffset-Zubehör. Siehe Produktinformation unter: [www.baldwintech.com](http://www.baldwintech.com).