

# Kosten vermeiden ohne Umsatz zu verlieren – Kann diese Quadratur des Kreises gelingen?

Stephan Wöhe (Schuh & Co.) im Gespräch mit Frank Bürschgens und Dr. Jens Meier (John Deere) über Hintergründe, gesammelte Kernerfahrungen des Projektes und Hürden auf dem Weg zum Ergebnis.

**Herr Bürschgens, was hat Sie als Verantwortlicher für die Produktarchitektur zu diesem Projekt veranlasst?**

Der Ausgangspunkt des Projektes war unser frühzeitiger Eindruck, dass bei einer gerade in der Planung befindlichen Baureihe die Varianz gegenüber unserem heutigen Produkt deutlich steigen würde. Leider war der genaue Planungsstand nicht ganz transparent und so hatten wir die Befürchtung, dass wir Probleme bei der Architekturgestaltung bekommen. Gleichzeitig wollten wir unseren Beitrag zum Thema Kostenvermeidung in der gesamten Wertschöpfungskette leisten. Hiermit sollten wir schon in der Planungsphase beginnen, um auch eine Nachhaltigkeit zu erzielen. Komplexitätsmanagement sehen wir als eine intelligente Art des Kostenmanagements an.

**Herr Dr. Meier, welches sind die Haupterkenntnisse aus dem Projekt für Sie als Projektleiter?**

Neben der von Herrn Bürschgens bereits genannten Kostenvermeidung sind es eigentlich zwei Dinge, die ich besonders hervorheben möchte: Zum einen die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen und der Berater. Die hierbei aufkommenden, mitunter unterschiedlichen Sichtweisen auf die Thematik sowie die Erfahrung der Berater auf diesem Feld machte die Arbeit in den Workshops und Gesprächen sehr offen und produktiv. Zum anderen war die Schaffung von Transparenz über den Planungsstand mittels Merkmalbaum und der dahinter stehenden Methoden und Tools sehr effizient. Hierdurch ergab sich für alle Beteiligten das gleiche Bild der Varianz sowie ein gleiches Verständnis der Optimierungsszenarien. Das Projekt zeigte uns, dass es mit einem guten Komplexitätsmanagement durchaus möglich ist, dem Kunden „seine“ Variante anzubieten und gleichzeitig die daraus resul-

tierende hohe Gesamtvarianz bei John Deere effizient zu beherrschen. So ist es gelungen, der Quadratur des Kreises ein gutes Stück näher zu kommen und für John Deere einen nachhaltigen Nutzen durch optimierte Produktkomplexität zu erzielen.

**Herr Bürschgens, insbesondere die Vergabe von Beratungsaufträgen stehen in der aktuellen Wirtschaftslage auf dem Prüfstand. Hat es sich für John Deere dennoch gelohnt?**

In jedem Fall. Die Anwesenheit von Beratern beschleunigt den Prozess, da es dann einen gewissen Druck gibt. Gleichzeitig können externe Dinge offen und ohne Vorbelastung hinterfragt werden. Wenn dann noch, wie in unserem Fall, die Ergebnisse des Projektes sich auch in internen Kennzahlen ausdrücken lassen, rechnet sich ein solches Projekt besonders in der heutigen Zeit.

**Das Projekt ist abgeschlossen. Wie geht es jetzt weiter, Herr Bürschgens?**

Einige Einzelthemen, die im Rahmen des Projektes aufkamen, lassen wir durch das Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen (WZL) bearbeiten. Durch die guten Verbindungen der Schuh & Co. zu dem Institut war dies kein Problem, zumal ein Mitarbeiter des WZL schon in das Projekt involviert war. Gleichzeitig haben wir das Projekt nun auf weitere Umfänge ausgedehnt und versprechen uns auch hier entsprechende Ergebnisse. Die Präsenz der Schuh & Co. in den USA macht es möglich, die Thematik Komplexitätsmanagement mit den identischen Methoden auch in der Zentrale in den USA anzuwenden, so dass ein globales Roll out bei Bedarf schnell möglich wäre. Sie sehen, Komplexitätsmanagement ist ein fester Baustein in der Strategie der Produktarchitektur bei John Deere.