



Der Markt bewegt sich insbesondere durch die rasche Globalisierung mit zunehmender Geschwindigkeit aus der Mitte heraus und hat somit eine neue Stufe als Herausforderung an die Unternehmen eingeläutet. Der Wettbewerb formiert sich neu und ist unberechenbar geworden. Die Anforderungen des Marktes unterliegen einer erheblichen Veränderung, und der Markt reagiert mit einem deutlichen Sinken des Preisniveaus.

LEAN PRODUCTS – MAXIMIERUNG VON SKALENEFFEKTEN UND KUNDENUTZEN

„Wertewandel im Maschinenbau“

Die Unternehmen, insbesondere in den westlich orientierten Hochtechnologie-ländern, versuchen dadurch zu reagieren, dass sie ihr Heil in der Erweiterung von Nischen bzw. im Eindringen in neue Marktsegmente suchen. Man spricht auch von einer Mikrosegmentierung der Märkte. Unternehmensseitig hat dies einschneidende Konsequenzen. Durch fehlende Skaleneffekte, bedingt durch die hohe Produktvarianz, sinkt der Return on Investment je Projekt, mit der Folge, dass auch der durchschnittliche Return on Investment insgesamt sinkt. Somit verschlechtert sich die Ertragslage der Unternehmen insgesamt. Die massiven Veränderungen des Marktes

stellen neue Herausforderungen dar – für die Unternehmen stehen in der Ausrichtung der Strategie zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils drei Hauptszenarien zur Auswahl:

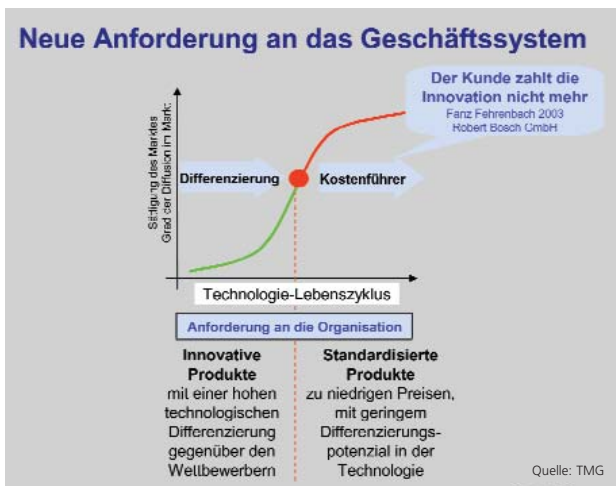
Kostenführerschaft versus Differenzierung

1) Die Produktion standardisierter Produkte oder Module in großer Menge, mit geringeren Stückkosten als der Wettbewerber (Kostenführerschaft).
2) Die Herstellung differenzierender Produkte, bei denen der Kunde bereit ist, eine Preisprämie zu bezahlen (innovative Produkte mit hohem technologischem Differenzierungspotential).

3) Die intensive Zielorientierung auf einen spezifischen Markt (Fokussierung – auch Nischenstrategie).

Nach Michael Porter (Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten; 1980) muss sich ein Unternehmen für eine der Optionen in der Hauptseite klar entscheiden. Eine Mischform hätte starke Rentabilitätseinbußen zur Folge. „Stuck in the Middle“ sei eine Zwischenposition ohne klare Positionierungs- und Wettbewerbsvorteile. Einem Unternehmen, das sich auf einen Mittelweg verrenne, seien geringe Gewinnerwartungen geradezu garantiert.

Somit müssen die neuen Anforderungen an das Geschäftssystem sorgfältig analysiert und in der Strategie, vor allem aus den Marktbedingungen heraus, ein klarer Standpunkt erarbeitet werden. Innovative Produkte, mit einer hohen technologischen Differenzierung im Neugeschäft, haben heute anscheinend nicht mehr „automatisch“ die Chance zum Wachstum. Das Risiko im Markt „abgestraft“ zu werden, ist in der Differenzierungsstrategie viel größer geworden (Mittelklasseautos, Werkzeugmaschinen, Handys, PCs, Hard- und Software etc.).



Große bzw. gesunde Firmen können sich parallele Organisationen leisten. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Robert Bosch AG, hat diese Strategie kürzlich für sein Unternehmen erneut bekräftigt. Er sieht für sein Haus die „zwei Pfade zur Weltmarktfähigkeit“: Den Weg der Innovationsführerschaft und den der Kostenführerschaft.

Nichtsdestotrotz ist und bleibt die Innovation die unabdingbare Voraussetzung für den Fortschritt. Es fragt sich nur, in welcher Phase das jeweilige Unternehmen seinen Schwerpunkt in der Kurz-, Mittel- und Langfriststrategie hinsichtlich ROI, Differenzierung/Innovation, Standardisierung/Modularisierung und Fokussierung setzt. Die aktuelle Lage der Wirtschaft in der Welt scheint heutzutage nur noch bedingt die Differenzierungsstrategie zu honorieren. Wie können produzierende Unternehmen also Produkte entwickeln die unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich sind?

Schaut man sich einmal die Bewegungen innerhalb des Marktes an, lässt sich ein massiver Trend zum „Verlust der Mitte“ konstatieren: Bei alleiniger Konzentration auf Premiumprodukte erscheint das Umsatzvolumen gefährdet. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass Premiumprodukte nicht mehr der einzige Weg zum Erfolg sind. Das mittlere Segment wird hingegen von drei Richtungen her tangiert:

- 1) Ein Teil wandert erfolgreich in den Premiumbereich ab, z.B. Hochleistungsrechner, SUVs, Cabrios etc.
- 2) Durch die Funktionserweiterung

von Low-End-Produkten, die hauptsächlich die Maximierung des Kundennutzens bei gleichzeitiger Senkung der Stückkosten bezogen auf die 80/20 Regel beinhaltet, wird es massiv aus der Richtung Low-End attackiert, z.B. Software oder

Hardware, die exakt auf eine Problemlösung hin zugeschnitten wurden.

3) Damit wird das mittlere Segment durch die Verschiebung der Kundennutzen/Stückkostenkurve mit dem Lean-Product-Ansatz scharf angegriffen und sich in diese Richtung hin bewegen. Das mittlere Segment wird also marktseitig voraussichtlich weiter degenerieren.

Lean-Products als Lösungsansatz

Was sind die wesentlichen Bausteine der Strategie „Lean Products“? Zentraler

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich insbesondere seit dem Jahre 2000 die Wertekultur der Menschen massiv verändert. Der Markt reagiert erstaunlich schnell hinsichtlich des Lean-Product-Ansatzes. Stellvertretend seien hier die 10.000-Euro-Autos von VW, Ford, Peugeot, Citroen, Toyota, Renault Dacia, Hyundai etc. genannt oder die „Geiz-ist-geil“-Kampagne großer Warenhausketten. Leider hinken die Unternehmen in der Regel deutlich hinter dem Markt her. Die Frage lautet also: Wie kann das Umdenken bei den Unternehmen vorangetrieben werden? Da ist zum

– Ersten die Kundennutzen-Orientierung wie zuvor ausgeführt zu erwähnen. Bedingt durch die ökonomischen Randbedingungen gibt es einen massiven Trend zur Funktionsorientierung weg aus der Mitte. Dies bedeutet zum – Zweiten, dass die Unternehmen in ihren Entwicklungsabteilungen die Simplifizierung – oder auch Entfeinerung genannt – vorantreiben müssen. Lean Products kann nur erfolgreich sein, wenn zum

– Dritten, endlich wieder mit den Produkten Volumenmarktfähigkeit/Skaleneffekte erzielt werden können. Im Maschinenbau bedeutet dies beispielsweise die Einführung einer Boxenmontage oder eines Taktbandes als deutliche Beispiele für die Umsetzung dieser Strategie versus einer althergebrachten Werkstattmontage. Zusammengefasst bedeutet dies eine Neuorientierung, die zum

– Vierten die Frage stellt: Wie kann die Produktgestaltung Wertströme verbessern? Dies ist eines der schwierigsten Unterfangen, da es sich im wesentlichen um Änderungen der Verhaltensgrundstrukturen bei den Mitarbeiterinnen

DER AUTOR

Dipl.-Ing. Lutz Weisbecker (59) ist Senior Expert bei der TMG Technologie Management Gruppe Markt und Innovation in Karlsruhe. Nach seinem Studium der Elektrotechnik, einschließlich Softwaretechnik und Maschinenbau, an der TU Berlin, startete der Diplom Ingenieur seinen beruflichen Werdegang bei Krupp MaK in Kiel als Leiter der Instandhaltung und Fachberater der Investitionsabteilung. Es folgten weitere leitende Positionen u. a. bei der Thyssen Hüller Hille GmbH in Ludwigsburg. Weisbecker leitete als Geschäftsführer verschiedene Unternehmen wie z. B. die ThyssenKrupp MetalCuttin GmbH, bevor er im Mai dieses Jahres zur Technologie Management Gruppe wechselte.
Kontakt: Lutz.Weisbecker@tmg-karlsruhe.de



und Mitarbeitern handelt, die sich seit dem 2. Weltkrieg in der nahezu beständigen Wachstumsphase in Form von „höher, schneller, weiter, teurer, komplizierter etc.“ eingepägt haben.

Der Verlust des mittleren Segments ist unter anderem auch im Kaufverhalten bei Konsumgütern erkennbar: Die Parkplätze bei Karstadt (mittleres Segment) sind in der Regel leer und der Konzern ist ein Sanierungsfall. Die Parkplätze bei Aldi, Lidl, Schlecker und Co. (Lean/Low-End-Products) sind voll sowie die Parkplätze im Premium-Segment wie das Centro in Oberhausen oder das Breuningerland im süddeutschen Raum.

Ausgehend vom Markt muss man konstatieren, dass die strategische Ausrichtung einerseits in der Hauptseite auf das Lean-Product-Element ausgerichtet sein sollte und andererseits, sofern gewünscht und beschlossen, auf die Nische oder Grobnische Premium. Nahezu jedes Unternehmen in Deutschland oder in Europa hat in seinem Produktportfolio Produkte aus diesem Premiumbereich verfügbar. Diese sollten in der heutigen Zeit auch weiter, aber derzeit in der Nebenseite, entwickelt werden. Wenn deutsche Unternehmen diese Wertekultur gemeinsam als Konsens haben, müssen diese neuen Wertvorstellungen durch klare Führung vorgelebt werden. Lean Products muss somit ein zentraler Bestandteil in der aktuellen Diskussion der Unternehmensstrategie werden. Die Anreize und die Zielpriorisierung müssen im Unternehmen auf diese neuen Wertvorstellungen ausgerichtet und neu organisiert werden. Alle Unternehmensmitarbeiter, und natürlich insbesondere die Entwickler, müssen durch ein klares Engagement der Führung auf diese Ziele eingeschworen werden. Nur so können die Fähigkeiten, beispielsweise der Entwickler, gezielt genutzt werden. In dieser Wertekultivierung müssen die Unternehmen sich einheitlich auf die zumeist auch unbequemen Mitarbeiter fokussieren.

Beispiel aus dem Bereich des Maschinenbaus:

Die Strategie der Wertekultivierung bedeutet beispielsweise, dass nur die von der Kundenmehrheit wirklich

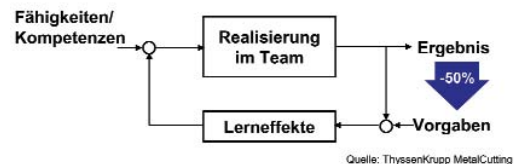
Wertekultur

Neue Wertvorstellungen durch klare Führung vorleben

- Lean Products werden Bestandteil der Unternehmensstrategie
- Kundenkommunikation und Marken beachten
- Anreize und Zielpriorisierung im Unternehmen überdenken
- Einschwören der Entwickler und klares Engagement der Führung
- Die Fähigkeiten der Entwickler gezielt nutzen



Zielvorgaben:
100% Funktionalität
100% Qualität
50% Kostenreduktion



bezahlten Anforderungen entwickelt und zunächst als erstes angeboten werden. „Nice to have“ und die Haltung „dies müsste den Kundenreiz noch weiter erhöhen“, führen nur zur extremen Variantenvielfalt und Verteuerung der Produkte, wenn die Mehrheit der Kunden nicht bereit ist sie zu bezahlen! Es dürfen also nicht länger implizite Anforderungen ohne Kundenmehrwert realisiert werden. Unternehmen müssen sich davon verabschieden, dass sie sich ausschließlich durch technische Raffinesse, die höchstens für eine kleine Minderheit von Kunden attraktiv ist, profilieren.

Die deutsche Wirtschaft benötigt ein eindeutiges Commitment der gesamten Führung auf die Lean-Product-Strategie auf der Hauptseite und der Premiumstrategie auf der Nebenseite.

Lean Products erfordern die Volumenfähigkeit der Produkte/Module, eine konsequente Orientierung am Kundennutzen, eine Simplifizierung der Produktkonzepte, die wertstromgerechte Produktgestaltung und eine entsprechende Wertekultivierung bei der Führung und den Mitarbeitern.

Zudem sollte man sich stets vor Augen halten, dass Jammern überhaupt nichts

nützt. Bevor deutsche Unternehmen wieder wachsen können, müssen sie wachsen wollen und sich aus dem allgegenwärtigen Negativtrend herauskatapultieren. Als Exportmeister sind deutsche Produkte überall in der Welt nach wie vor heiß begehrt. Deutsche Unternehmen müssen sich also trauen, was das Ausland ihnen zutraut! Deshalb sollten Unternehmer das Alte neu denken und das Neue wollen!

Ausblick:

Europa und Deutschland mit ihrem unermesslichen Kapital an Know-how, an Wissen, an Innovation und an Menschen sind in der Lage, sich auf die veränderten Bedingungen in der Welt nicht nur einzustellen, sondern diese Veränderungen führend erfolgreich zu meistern.

Um das Alte neu zu denken und das Neue zu wollen, muss – so paradox es erscheint – zunächst das Verlernen als Grundlage des Lernens wieder mühsam erarbeitet werden. Der Widerspruch löst sich jedoch auf, wenn Verlernen dahingehend verstanden wird, dass Organisationen lernen müssen, sich von obsoleten Denkvorstellungen zu lösen.

Ausblick

- Die Deutschen können nur teuer? „Over-Engineering an der Tagesordnung“
Nein, die Deutschen können kostenoptimiert entwickeln.
- Die Deutschen wollen nur teuer? „Wir machen nur Premium“
Nein, auch Produkte für den Volumenmarkt können von deutschen Unternehmen entwickelt und produziert werden.
- Beängstigende Eleganz deutscher Entwickler „zu langsam und zu teuer“
Deutsche Entwickler und deutsche Unternehmen können Lean Products auf den Punkt genau entwickeln.

Vorreiter dieser Vision war Albert Einstein, der gesagt hat: „Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden, die sie erzeugt haben“.

Dipl.-Ing.
Lutz Weisbecker

Schätzen Sie das perfekte Zusammenspiel von Querdenken?



Querdenken. Coachen. Realisieren.

Markt und Innovation

Wir denken weiter.
Und bringen Sie nach vorn.

Technologie und Engineering

Wir beherrschen Technologien.
Und realisieren diese für Sie.



Technologie
Management Gruppe
Karlsruhe

www.tmg-karlsruhe.de