

Nachhaltige und effiziente Absicherung der Produktprofitabilität

Von Dr. Sascha Schuth

Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit verfolgen nahezu alle Unternehmen Initiativen zur Erhöhung der Produktprofitabilität. Der wesentliche Hebel hierfür ist die Optimierung der Produktkosten. Viele dieser Aktivitäten bleiben weit hinter den gesetzten Erwartungen zurück. Ein ganzheitlicher Ansatz mit Fokus auf monetäre und nicht-monetäre Zielgrößen ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg.

Unser Produkt ist zu teuer – wir müssen da was machen! Diese Aussage kennt wohl jeder, und die vermeintliche Lösung liegt oft in der Nutzung der klassischen Einkaufshebel: Nachverhandlung mit dem aktuellen und/oder Wechsel zu einem neuen Anbieter. In manchen Fällen wird zusätzlich das eigene Produkt betrachtet; in Workshops werden dann Ideen für alternative technische Lösungen generiert. Im Nachhinein betrachtet stellt man oftmals leider fest, dass die erwarteten Einsparungen aus technischen Änderungen nicht realisiert werden und die vermeintlich günstigen neuen Lieferanten die versprochene Qualität und auch den ursprünglichen Preis nicht halten können.

Die notwendige Optimierung der Profitabilität von Produkten erfordert weit mehr als die reine Verfolgung operativer Maßnahmen zur Senkung der Materialkosten. Nachhaltigen Erfolg verspricht ein umfassender und ganzheitlicher Ansatz, der die Optimierung von Produkten in die Unternehmensprozesse einbettet und dabei monetäre und nicht-monetäre Zielgrößen berücksichtigt: das Product Value Management (PVM). Dieser Ansatz wirkt in fünf Dimensionen, die alle gleichberechtigt berücksichtigt werden müssen:

- > Strategie und Kultur,
- > Prozesse,
- > Methoden und Tools,
- > Organisation und Strukturen sowie
- > Ressourcen und Qualifikation.

Erkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung

Gerade in von der Ingenieurkultur geprägten Unternehmen ist der Wunsch, ein Produkt wettbewerbsfähiger zu machen, oftmals gleichzusetzen mit dem Wunsch, die spezifischen Leistungsmerkmale

des Produktes zu optimieren. Die Verbesserung der Profitabilität über die Senkung der Kosten wird dagegen häufig als Angriff auf die angestammten Werte des Unternehmens verstanden. Hier ist eine klare Vorgabe durch die Unternehmensführung erforderlich. Die Güte eines Produktes muss als Leistungsfähigkeit pro Euro verstanden werden – es darf nicht gelten, dass die neue Produktgeneration immer mehr Funktionen haben muss als der Vorgänger. Gleichzeitig ist es erforderlich, dass sich eine solche Kultur des Kostenbewusstseins in der Unternehmensstrategie widerspiegelt. Wenn ausschließlich Technologieführerschaft kommuniziert wird, dann ist es nicht verwunderlich, dass vermeintlich gegenläufige Aktivitäten zu einer offenen oder versteckten Ablehnung von werthaltigen Ansätzen zur Kostenoptimierung führen.

PVM ist Teil des Produktentwicklungsprozesses

Die Optimierung von Produktkosten kann nur effizient erfolgen, wenn dies begleitend zur Entwicklung erfolgt. PVM darf also kein gesonderter Prozess sein, sondern sollte in den Produktentwicklungsprozess integriert werden. Besonders effektiv ist die Anwendung, wenn viele Freiheitsgrade vorhanden sind – also bereits während der Spezifikation eines Produktes.

Kostenoptimierung in der frühen Phase erfordert, entwicklungsbegleitend Transparenz zu Materialkosten sowie zu anderen relevanten Zielgrößen im Blick zu haben. Vor allem aber ist es wichtig, diese Informationen auch dem Entwickler zur Verfügung zu stellen – nur so können Entscheidungen kostenbewusst getroffen werden.

Die Anwendung von spezifischen Methoden und Tools muss im Entwicklungsprozess verankert werden. Gleichzeitig ist es erforderlich, die Errei-



Dr. Sascha Schuth, Partner bei der TARGUS Management Consulting AG

chung der gesetzten Ziele stringent zu verfolgen und nachzuhalten – als Teil von Management Reviews und Quality Gates.

Welche Werkzeuge sind die richtigen für mich?

Einige dieser Methoden zur Optimierung der Produktkosten sind allgemein bekannt, z. B. das Value Engineering und die Zielkostenkalkulation – und werden trotzdem nur selten oder falsch angewandt. Andere Vorgehensweisen sind nur Experten geläufig – beispielweise die Optimierung von Produktanforderungen auf Basis der Auswertung von Social

Der Autor

Dr. Sascha Schuth ist Partner bei der TARGUS Management Consulting AG und besitzt mehr als 21 Jahre Erfahrung in der Top Management Beratung. Er unterstützt Klienten u.a. bei der profitabilitätsorientierten Optimierung von Produkten und Prozessen. Vor TARGUS war Dr. Schuth als Geschäftsführer bei Strategy&, Booz & Company sowie 3C / Management Engineers tätig.

Die TARGUS Management Consulting AG gehört zu den renommiertesten Unternehmensberatungen für operative Leistungsfähigkeit in Deutschland, Klienten sind namhafte, international aufgestellte Großkonzerne sowie der größere Mittelstand. Das Unternehmen erhielt zum wiederholten Mal Auszeichnungen als Hidden Champion und bei Best of Consulting.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Jana Stahl · E-Mail: buero@janastahl.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

Media Daten, die systemübergreifende Optimierung von Produkten entlang von Wirkketten oder aber methodische Ansätze zur systematischen Lösungsfindung wie TRIZ. Auch die Optimierung des Produktwertes über den Ansatz der Kernkosten ist nur in wenigen Unternehmen etabliert.

Generell lassen sich die im Rahmen von PVM eingesetzten Werkzeuge wie folgt einteilen: Methoden zur Transparenzerzeugung, Methoden zur technischen Optimierung und Methoden zur kommerziellen Optimierung. Diese werden flankiert von Projektmethoden sowie spezifischen und motivierenden Workshopformaten. Jedes Unternehmen sollte aus diesen Kategorien eine begrenzte Anzahl an Werkzeugen identifizieren, die am besten zum Produkt und zur Unternehmenskultur passen und so den größten Effekt versprechen. Diese Methoden gilt es dann individuell an das jeweilige Unternehmen anzupassen.

Unterstützt wird PVM in immer stärkerem Maße durch spezielle IT-Tools. Diese werden genutzt bei der Erstellung von Zielkostenmodellen, zur Verwaltung und Nachverfolgung von Optimierungsideen oder zur Dokumentation von internen und externen Best Practices und Benchmarks.

Und wer macht es?

In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung zur Optimierung der Produktkosten bei den jeweiligen Mitarbeitern der Fachabteilungen Entwicklung und Einkauf. Viel effektiver ist jedoch der Aufbau eines spezialisierten Bereichs, der als intern agierender Berater die jeweiligen Fachabteilungen unterstützt und dabei sowohl das Methoden- als auch das Fachwissen zu alternativen Technologien und Best Practices einbringt. Verstärkt werden sollte dieses Team durch externe Know-How-Träger, die bei speziellen Fragestellungen und neuen Technologien die notwendigen Impulse setzen können.

Gleichzeitig ist es von großer Bedeutung, das Wissen von etablierten, aber auch von neuen Lieferanten zu nutzen, denn diese kennen spezifische

Probleme und mögliche Lösungsansätze in der Regel am besten. Wichtig hierbei ist die frühzeitige Einbindung während der Produktspezifikation – nur so kann das Wissen der Lieferanten voll zum Tragen kommen. Gemeinsam sollten alle verfügbaren Freiheitsgrade sowohl im zu optimierenden Produkt, als auch in den zugehörigen direkten und indirekten Prozessen betrachtet werden. Hierzu bieten sich drei Leitfragen an:

Von großer Bedeutung ist das Wissen von Lieferanten

- › Wo machen wir als Kunde den Lieferanten das Leben schwer – sei es mit unseren Produkthanforderungen oder mit unseren Abläufen?
- › Welche alternativen und/oder neuen technischen Lösungen gibt es?
- › Was fordert der Markt, und wo fordern wir Lösungen, die sich davon abheben?

Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller Parteien. Der monetäre Nutzen muss am Ende auch für den Lieferanten erkennbar sein – sei es in Form von fair aufgeteilten Einsparungen, einer garantierten Marge oder – für neue Lieferanten – durch die Möglichkeit, weitere Kunden zu gewinnen und neue Marktsegmente zu erschließen.

Kosten sind nicht alles

Auch wenn in den meisten Fällen die Optimierung der direkten Materialkosten das erklärte Ziel ist, so sollten auch weitere Kostenarten in Form einer Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung berücksichtigt werden. Hierzu zählen u. a. Entwicklungskosten und sonstige interne und externe Einmalkosten für Werkzeuge und Produktionsanlagen. Aber auch nicht unmittelbar monetäre

Zielgrößen gewinnen immer mehr an Bedeutung und sollten im Rahmen einer ganzheitlichen Produktoptimierung betrachtet werden, beispielsweise das Gewicht. In letzter Zeit gewinnt auch der CO2-Fußabdruck eines Produktes an Bedeutung. Dessen Optimierung kann ebenfalls mit dem PVM-Ansatz erreicht werden.

Die unterschiedlichen Zielgrößen sind oftmals gegenläufig, daher ist es notwendig, eine Vergleichbarkeit herzustellen, i. d. R. durch eine Umrechnung in monetäre Äquivalente je einzelner Produkt. So kann ein Gesamtoptimum unter Berücksichtigung aller Zielgrößen erreicht werden.

Ein kleiner Schritt für den Mitarbeiter, aber ein großer Schritt für das Unternehmen

Die Implementierung des umfassenden PVM-Ansatzes erfordert Zeit und Geduld und ist zunächst mit zusätzlichem Aufwand verbunden – allerdings ist der Weg schon zum großen Teil das Ziel. Als Schlüssel zum Erfolg hat sich ein Vorgehen in mehreren Stufen bewährt:

- › Bestandsaufnahme und Bewertung der Ist-Situation im Hinblick auf die oben genannten fünf Dimensionen
- › Entwicklung eines individuell auf das Unternehmen zugeschnittenen Zielbildes (denn nicht jedes Unternehmen muss in jeder Dimension führend sein) und einer dorthin führenden Roadmap über ein bis drei Jahre
- › Proof-of-Concept mit Hilfe der Umsetzung ausgewählter Leuchtturm-Projekte
- › schrittweiser Aufbau der erforderlichen Kompetenzen, Abläufe und Strukturen getreu dem Motto „See one, Do one, Lead one“

Die in Leuchtturm-Projekte eingebundenen Mitarbeiter agieren als Botschafter für den neuen Ansatz und bilden zugleich die Kernmannschaft, die das gewonnene Wissen in der Organisation verbreitet. Genauso wichtig ist aber auch eine Kampagne, in der das Thema durch das Top-Management beworben und vor allem vorgelebt wird.

Transparenz		Technische Hebel			Kommerzielle Hebel	Projekt-Methoden		
Produktzerlegung 	Benchmarking (phys. / virtuell) 	Value Engineering 	Design-to-X 	Anforderungsoptimierung 	Faktenbasierte Lieferanten-Verhandlung 	PVM Quick Check 	PVM Akademie 	
Should Costing 	TCO-Analyse 	Systemübergreifende Optimierung 	Design for Manufacturing and Assembly 	Design Structure Matrix 	Make-or-Buy (MoB) 	Kreative Ideengenerierung 	Logikbaum 	
Social-Media Anforderungsanalyse 	CO2-Bilanzierung 	Funktionsanalyse 	Integrierte Produkt- und Kostenplanung 	TRIZ 4.0 	Total Cost of Ownership (TCO) 	Technologie-Radar 	Co-Innovation 	

Auszug aus der Product Value Management (PVM)-Toolbox: Es existiert eine Vielzahl von PVM-Methoden, die sich in drei Gruppen unterteilen lassen und die durch Projekt-Methoden unterstützt werden. Quelle: TARGUS Management Consulting AG

Der Outside-In-Ansatz: Von bloßen Daten zu echten Ergebnissen

Von Terry J. Woychowski

Die Automobilindustrie steht aktuell vor beispiellosen Herausforderungen durch Themen wie E-Mobilität, Autonomes Fahren und Shared-Ownership-Modelle. Gepaart mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck erhöht das in der jetzigen kritischen Phase bei den Unternehmen die Notwendigkeit, Entwicklungsprozesse zu optimieren (excellent Design) und Produktionskosten zu senken. Ein Portfolio von Benchmarking-Methoden bietet Engineering-Teams die Möglichkeit, Produktentwicklungen gründlich zu validieren und Ineffizienzen in der Produktentwicklung zu identifizieren. So lassen sich Materialkosten, Gewicht, aber auch Fertigungs- und Montagezeiten reduzieren.

Unsichtbare Kosteneffizienzen

Nachdem ich viel Zeit damit verbracht hatte, Fahrzeuge von Kunden zu untersuchen und mit den Modellen der direkten Wettbewerber zu vergleichen, wurde mir klar, wie die jeweiligen Entwicklungsabteilungen dieser Unternehmen organisiert sind. Im Wesentlichen bildet das Organigramm des Unternehmens auch das Produkt des jeweiligen Unternehmens in seinen Einzelteilen ab. Moderne Automobile sind die Produkte der Prozesse, Methoden, Spezifikationen, Anforderungen, Designrichtlinien und Arbeitsabläufe, die zu ihrer Herstellung verwendet werden, was sich dann entsprechend in einer Funktion in der Organisationsstruktur widerspiegelt. Wie wir unsere Arbeitsabläufe organisieren und wie wir unsere Ingenieure in ihren Konstruktionsaktivitäten schulen und anleiten, bestimmt weitgehend, wie unsere Produkte entwickelt werden.

Dies führt zu einem interessanten Aspekt im Benchmarking-Prozess. Oftmals bleiben die Zusammenarbeit und die Interaktionen im Unternehmen unberücksichtigt oder werden einfach als gegeben hingenommen. Daraus resultieren Ineffizienzen, die nicht so offensichtlich wahrgenommen werden, wie dies bei jemandem von außerhalb der Organisation der Fall ist.

Trifft dies zu, so kann ein „Blick von außen“ ein enormer Vorteil sein, wenn es um das Benchmarking und den Vergleich von Produktentwicklungen unter dem Gesichtspunkt der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit geht. Ineffizienzen in der Produktentwicklung, die auf mangelnde Systemintegration, zu restriktive Prozessrichtlinien oder -spezifikationen zurückzuführen sind, können nicht nur übersehen werden, sondern sind für diejenigen, die in der aktuellen Organisationsstruktur eingebunden sind, möglicherweise gar nicht sichtbar.

Der Outside In View-Ansatz deckt „versteckte“ Kosteneffizienzen auf

Bei Caresoft haben wir uns auf ein Schlüssel-Fahrzeug fokussiert und einen Ansatz entwickelt, um dieses mit den Fahrzeugen der Hauptwettbewerber innerhalb desselben Fahrzeugsegments zu

vergleichen. Teams von VAVE-Ingenieuren (Value Analysis and Value Engineering) untersuchen, vergleichen und hinterfragen die Entwicklungen der verschiedenen Wettbewerber. Im Rahmen dieses Prozesses werden eine Vielzahl von Verbesserungen identifiziert, die nach ihrer Implementierung die Kosten-, Massen- und/oder Montagezeiteffizienz optimieren. Wesentlicher Fokus ist dabei die Effizienz der Produktherstellung. Begleitet wird dieser Prozess von erfahrenen Fachspezialisten aus unterschiedlichsten Disziplinen der Automobilindustrie.

Unter Verwendung eines Cluster-Ansatzes wird das Fahrzeug basierend auf technischen und kostenbezogenen Abhängigkeiten in verschiedene Cluster aufgeteilt, anstatt der Organisationsstruktur des Herstellers zu folgen. Damit können Möglichkeiten zur Verbesserung der Integration von Produktentwicklungselementen, der Material- sowie der Gewichtsoptimierung, des DFA und des Komplexitätsmanagements aufgezeigt werden. Anschließend überprüfen Fachexperten die Vorschläge, um deren Gültigkeit zu bestätigen. Diese Fachexperten bieten unseren Kunden den Blick eines unabhängigen Dritten im Hinblick auf die Produktentwicklung und decken „versteckte“ Kosten auf, die für interne Ingenieurteams nicht sichtbar waren.

Sobald mögliche Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Konstruktion identifiziert wurden, werden Delta-Kosten, Massen- und Montagezeitvorgaben berechnet. Dieses Vorgehen untermauert und verbessert die Akzeptanz der Optimierungsvorschläge und ermöglicht eine Priorisierung in der Umsetzung der Konstruktionsverbesserungsmaßnahmen.

Die möglichen Maßnahmen werden mit Engineering-, Einkaufs- und Programtteams gemeinsam mit der Geschäftsleitung abgestimmt, um festzulegen, wann der beste Zeitpunkt für die Implementierung ist. Diese gemeinsamen Effizienzbewertungen der verschiedenen Cluster finden virtuell statt. So können Hunderte von Ingenieuren und Managern praktisch in der ersten Reihe mit dabei sein, wenn die Vorschläge mithilfe von Live-Stream-Videos und Echtzeit-Diskussionen präsentiert und erläutert werden.



Terry J. Woychowski, Präsident von Caresoft Global

Die Zukunft des Benchmarking – von reinen Daten zu real umsetzbaren Ergebnissen

Mit diesem Ansatz konnten wir uns von der Bereitstellung unverarbeiteter Rohdaten zu einer integrierten ergebnisorientierten Plattform zur Kostensenkung mit „Outside In View“ entwickeln. Viele Kunden waren von diesem Arbeitsmodell positiv beeindruckt, da es mehr liefert als einfach nur noch mehr Daten. Entscheidend sind das Wissen und die Erfahrung, die eingesetzt werden, um zu bestimmen, welche Maßnahmen vernünftigerweise ergriffen werden müssen, um die Produktentwicklungskosten zu senken und die erforderlichen Leistungsziele des Unternehmens zu erreichen.

Der Ansatz liefert umsetzbare Ergebnisse, die dringend benötigt werden. Nur mit der wirksamen Kombination aus technischen Daten, Benchmarking-Technologien, Organisationsstrukturen, Personaldaten und langjähriger Erfahrung ist es möglich, diese gründliche Analyse durchzuführen, die erforderlich ist, um eine wirklich effiziente Gestaltung zu erreichen. Auf dem Weg in die Zukunft werden sich die Ziele des Benchmarking sehr wahrscheinlich mehr und mehr von der Datenerhebung hin zu echten umsetzbaren Ergebnissen verlagern, die so früh wie möglich im Entwicklungsprozess umgesetzt werden können – und das nicht nur in der Automobilindustrie.

Der Autor

Terry J. Woychowski ist Präsident von Caresoft Global. Er arbeitete über 34 Jahre bei General Motors, wo er als Chief Engineer der Full-Size Truck Platform und als Global Vice President of Program Management sowie als Global Vice President of Quality and Vehicle Launch fungierte.

Nach seinem Ausscheiden bei GM war er als Senior Vice President of Engineering, Quality and Advanced Technology Development bei AAM und später als VP of Testing and Advanced Technology Development bei Link Engineering tätig.

Product Value Management im Schienenfahrzeugbau

Von Jure Mikočič

Auch im Projektgeschäft des Schienenfahrzeugbaus stellt die fortlaufende Optimierung der Produktkosten eine große Herausforderung dar. Im Gegensatz zur endkundenorientierten Großserienfertigung, wie man sie beispielsweise aus der Automobilindustrie kennt, sind hier viele Freiheitsgrade durch öffentliche Ausschreibungen und umfangreiche Regularien stark eingeschränkt. Die Kunst liegt in der optimalen Umsetzung der Kundenanforderungen in Produktspezifikationen und deren Umsetzung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

Schienenfahrzeugbau ist klassischer Maschinenbau mit einer Vielzahl zu integrierenden Komponenten externer Lieferanten. Anders als beispielsweise in der Automobilindustrie sind jedoch vollautomatisierte Abläufe und identische Komponenten in millionenfacher Stückzahl bei Schienenfahrzeugen nicht die Regel. Züge werden auf die individuellen Bedingungen ihres Einsatzortes, des Netzes und der in den Ausschreibungen beschriebenen Anforderungen hin entworfen, konstruiert und gebaut. Dies geschieht auf Basis von Plattform oder modularer Produktarchitekturen, nichtsdestotrotz gleicht selten eine Fahrzeugflotte der anderen.

Besondere Rolle im „Tailor Made“-Segment

In der Welt der Eisenbahnen nimmt Stadler mit seiner besonderen Expertise im sogenannten „Tailor Made“-Segment noch einmal eine besondere Rolle ein. Neben weitgehend standardisierten Produkten entwickelt Stadler Fahrzeuge, die einmalig sind. Das Portfolio reicht von Luxus-Reisezugwagen für Kanada über den weltberühmten Glacier-Express oder führerlose Metros in einem der weltweit engsten Tunnelprofile in Glasgow bis hin zur Berliner S- und U-Bahn, die es – obgleich in hoher Stückzahl zu produzieren – so nirgendwo auf der Welt noch einmal gibt. In einer solchen industriellen Manufaktur mit einem hohen Wertschöpfungsanteil an Ingenieursleistung ist die Optimierung der Produktkosten bei gleichzeitiger Sicherstellung der technologischen und qualitativen Ansprüche des Kunden eine besondere Herausforderung.

Wir haben uns dieser Herausforderung mit der Prämisse gestellt, Optimierungen nicht punktuell, sondern über den gesamten Prozess der Wertschöpfungskette hinweg ganzheitlich und nachhaltig zu verankern. Schienenfahrzeuge haben in der Regel einen Lebenszyklus von 30 Jahren. Bei Stadler stehen hohe Qualität, Zuverlässigkeit der Fahrzeuge und ein langer Life Cycle mit einer Recyclefähigkeit von über 90 Prozent an erster Stelle des Anspruchs an uns selbst.

Daraus resultieren entsprechend hohe Ansprüche an die Performance der Unterlieferanten einzelner Komponenten, die wiederum in ihrem Bereich spezialisiert sind. Die Produktkostenoptimierung über die Wahl alternativer und günstigerer Lieferanten ist eine Option, der das Risiko anhaftet, mit Einbußen im Bereich Qualität, Zuverlässigkeit oder Langlebigkeit einherzugehen. Dieses Risiko gilt es zu beherrschen und zu mitigieren.

Stadler arbeitet seit jeher mit einer sehr hohen Wertschöpfungstiefe, bei der über 90 Prozent der Vorprodukte aus der EU und wiederum 75 Prozent aus dem jeweiligen Land des Standorts sowie der angrenzenden Länder kommt. Gute Beziehungen zu unseren Lieferanten zeichnen an vielen Stellen

Auch die Lieferanten müssen von der Kostenoptimierung profitieren.

langjährige Zusammenarbeit aus. Der Blick über den Tellerrand ist jedoch ein maßgeblicher Aspekt einer erfolgreichen Produktkostenoptimierung.

Stadler hat sich daher mit der Unterstützung eines Experten-Teams von TARGUS für den Weg des Product Value Managements entschieden, um so die zu erzielenden Optimierungen von Beginn eines Fahrzeugprojektes an unter Einbeziehung aller Schritte entlang der Wertschöpfungskette fest im Prozess zu implementieren.

Frühzeitige und enge Einbindung der Lieferanten

Eine wesentliche Rolle spielt hier bereits im Rahmen der Produktentwicklung die frühzeitige und enge Einbindung der Lieferanten mit dem Ziel, die Kosten aller Einzelpositionen unter Berücksichtigung der Anforderungen zu optimieren. Diese Vorgehensweise erfordert eine möglichst genaue und detaillierte Beschreibung der Bedarfe und Vorstellungen auf Seiten des Fahrzeugprojektes bereits in der von vielen technischen Unsicherheiten geprägten frühen Phase des Produktentwicklungsprozesses.

Dies ist der Schlüssel zu einer intensiven Zusammenarbeit mit potentiellen Lieferanten. Nur wer genau weiß, was gefordert wird, kann dies schluss-



Jure Mikočič, CEO der Stadler Deutschland GmbH

endlich zur Zufriedenheit beider Seiten anbieten, entwickeln und liefern. Durch Transparenz und genaue Spezifikation profitiert der Auftraggeber im Auswahlverfahren von einer Abwägung zwischen bereits bekannten und bewährten Lieferanten und der Betrachtung neuer Kooperationspartner, die oftmals neue Sichtweisen und alternative Lösungsansätze einbringen.

In der engen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten ist es wichtig, nicht nur nach Kostenoptimierungen in der konkreten technischen Lösung zu suchen, sondern auch nach Möglichkeiten zur Optimierung von Kosten zu suchen, die aus der Art der Zusammenarbeit resultieren und daher von Stadler beeinflusst werden können

Ziel sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit sein, die für beide Parteien Vorteile bringt. Für Stadler ist dieser Vorteil natürlich in der Möglichkeit zu sehen, ein qualitativ hochwertiges Produkt zu einem wettbewerbsfähigen Preis zu erhalten. Aber auch der Lieferant muss von einer solchen engen Zusammenarbeit profitieren, ansonsten wird die Motivation zur Erzielung nachhaltiger Einsparungen schnell abebben.

Für Stadler hat die Pilotierung dieses Ansatzes in einem konkreten Fahrzeugprojekt gezeigt, dass der damit verbundene Aufwand sehr schnell zu einem signifikanten quantifizierbaren Mehrwert geführt hat. Beschlossenes Ziel ist es daher, zukünftig alle großen Projekte mit einem internen PVM-Team zu begleiten und so einen weiteren Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit zu liefern.

Der Autor

Jure Mikočič ist

CEO der Stadler Deutschland GmbH. Bevor er 2019 die Führung der deutschen Tochtergesellschaft der Stadler Rail Gruppe übernahm, war er in leitenden Funktionen bei Knorr Bremse und Siemens tätig. Jure Mikočič arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der Schienenfahrzeugindustrie.

Eine Kollaborationsplattform zum wirksamen Product Value Management

Von Dr. Alexander Ploghaus und Mario Kessler

Gremien mit Live-Berichten und macht sie jederzeit gesprächs- und entscheidungsfähig.

„Management is by Project“

Profitabilitätssteigerung, Operational excellence, agile und digitale Transformation, strategische Neuausrichtung, Projektportfoliomangement: Solche Themen beschäftigen das Topmanagement praktisch aller Unternehmen und lassen sich unter dem Schlagwort „Management is by Project“ charakterisieren. Systematisieren und Herunterbrechen von Themen und Handlungsoptionen, Festlegen und Nachhalten von Meilensteinen, Zielen und KPIs, Entscheidungen treffen, Wissen weitergeben, Erfahrungen austauschen – all dies leistet ein modernes Managementsystem und kann die Entwicklung einer Organisation enorm beschleunigen.

Eine effektive Methoden-Tool-Kombination ermöglicht es allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, das Projektmanagement aber so schlank wie möglich zu halten, um mehr Zeit für die inhaltlichen, operativen Aufgaben zu haben und die tradierte Art der Projektsteuerung mit Informationssilos, Hoheitswissen und Intransparenz zu durchbrechen. Sie ermöglicht es ihnen, ihren Beitrag zum „großen Ganzen“ zu sehen, einzuordnen und gleichzeitig direkt ihre Arbeitsoberfläche zu sein: eine umfassende, integrierte Projektkollaborationsplattform für PVM und alle Arten von relevanten Unternehmensprojekten.

Einsparungen des Product Value Managements sind erst dann realisiert, wenn die identifizierten Ideen implementiert sind. Gerade hieran scheitern viele Unternehmen. Eine Kollaborationsplattform setzt genau hier an und erhöht signifikant den Umsetzungserfolg.

Ideengenerierung und -umsetzung

Steigender Wettbewerbsdruck ist für fast alle produzierenden Unternehmen ein ständiger Begleiter geworden. Das Product Value Management (PVM) soll helfen, die Profitabilität für zukünftige Investitionen zu erhalten oder zu erhöhen. Häufig wird jedoch lediglich der „Rotstift“ an die Materialkosten gesetzt, Optimierungsideen werden nicht weit genug vorangetrieben oder Maßnahmen werden erratisch auf- und umgesetzt, ohne ein klares und vollständiges Bild der Handlungsoptionen.

Eine stringente und nachhaltige Ideenfindung erfordert die Koordination von cross-funktionalen Teams aus Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb sowie häufig auch bei Kunden und Lieferanten. Unterschiedliche Optimierungshebel erfordern verschiedene Methoden zur Ideengenerierung (Lieferantenworkshops, Kostenanalysen, Produktbenchmarks etc.), aber vor allem ein einheitliches Festhalten und Nachhalten der erarbeiteten Verbesserungsideen über eine zentrale Kollaborationsplattform.

Diese hilft beispielsweise zu verhindern, dass Ideen (zu) frühzeitig verworfen werden. Die integrierte Phasenlogik nach dem „Härtegradmodell“ ermöglicht die konsistente Verfolgung von der Idee über die Planung, Entscheidung und Umsetzung bis zur Ergebniswirksamkeit von Maßnahmen. Um über den Fortschritt, aber auch das Ausscheiden einer Idee zu befinden, stellen die Verantwortlichen sie entlang der Härtegradphasen dem Management vor. Im Sinne „umgekehrter Beweisführung“ muss dargelegt werden, warum eine Idee nicht weiterverfolgt werden kann – anstatt umgekehrt.

Mit Hilfe geeigneter Toolunterstützung können auf einfache Weise alle Optimierungsideen zu einem Produkt gesammelt werden. Ideen, die zunächst oder dauerhaft nicht weiterverfolgt werden sollen, gehen nicht verloren, sondern können bei späterem Bedarf leicht identifiziert und reaktiviert werden.

Verbindliche Vereinbarungen und Autonomie

Während Value Engineering und Wertanalyse einen guten Rahmen und Ausgangspunkt für PVM-Projekte bilden können, garantieren diese Methoden allein noch nicht, dass Maßnahmen am Ende auch erfolgreich umgesetzt werden. Nach Analyse der relevanten Kostenhebel und Identifikation erfolgversprechender Verbesserungsideen

ist ein gemeinsames Zusammenarbeitsmodell mit einheitlichen Strukturen, Entscheidungsprozessen und klar definierten Verantwortlichkeiten der nächste kritische Erfolgsfaktor.

Unterschiedliche Optimierungsansätze erfordern unterschiedliche Herangehensweisen, die von den Fachbereichen eigenverantwortlich umgesetzt werden sollen. Diese Autonomie vereinfacht nicht nur die Projektsteuerung für das Project Management Office (PMO) und das Management, sondern fördert vor allem die inhaltliche Identifikation und Umsetzungsbereitschaft durch die Maßnahmenteams. Dies funktioniert allerdings nur, wenn gleichzeitig maßnahmenübergreifend verbindliche Vereinbarungen durch ein schlankes, intuitives und transparentes Maßnahmentracking getroffen und nachgehalten werden. Änderungen in Status, Deadline oder Einsparungspotenzial von Maßnahmen müssen automatisch und auf einen Blick nachvollziehbar sein.

Transparentes Projekt und transparente Ziele

Die beteiligten Stakeholder haben je nach ihrer Funktion verschiedene Sichtweisen und benötigen verschiedene Informationen, um in ihrer jeweiligen Rolle das PVM wirksam vorantreiben zu können. Die Einsparungsmaßnahmen müssen sich daher anhand der Produkt- und Funktionsstruktur, der Kostenarten oder der Optimierungshebel kategorisieren und die damit verbundenen Potenziale nach Härtegraden aufbereitet bewerten lassen.

Essenzielles Hilfsmittel ist dabei eine zentrale Projektplattform als Informations- und Arbeitsort für alle Beteiligten: Management, PMO, Bereichs- und Funktionsverantwortliche sowie Maßnahmenverantwortliche und -teams. Diese Plattform ermöglicht es in Echtzeit den Projekt- und Maßnahmenstatus zu überblicken, kritische Bereiche frühzeitig zu identifizieren, proaktiv zu intervenieren und abhängig von der jeweiligen Fragestellung des Informationskunden im Unternehmen live zwischen den verschiedenen Sichten auf das Projekt umzuschalten. Eine stringente und nachvollziehbare Zielableitung und -vereinbarung sowie umfassende Projekttransparenz unter allen Beteiligten ermöglichen inhaltliche Kollaboration, Best-Practice Learning, aber auch positive Konkurrenz unter den Umsetzungsteams. Ein intelligentes und automatisches Reporting ermöglicht die Versorgung von PMO und Top-Management-

Die Autoren



Dr. Alexander Ploghaus ist Neurowissenschaftler, Unternehmensberater und Geschäftsführer von Principia Mentis. Nach seiner wissenschaftlichen Laufbahn an den Universitäten Oxford und Harvard war er bei McKinsey & Company als Berater und späteres Leitungsmitglied der Organisation Practice tätig, bevor er 2012 Principia Mentis gründete.



Mario Kessler verantwortet den Consulting Bereich der Principia Mentis GmbH. Er beschäftigt sich mit der Transformation und Digitalisierung von Unternehmen und unterstützt sie zur nachhaltigen, toolbasierten Projektsteuerung.

Die Principia Mentis GmbH bietet mit dem ChangeMaker® eine innovative Projektkollaborationsplattform an, die von namhaften mittelständischen Unternehmen sowie börsennotierten Gesellschaften erfolgreich eingesetzt wird.

Der Spirit zur erfolgreichen Produktkostenoptimierung

Von Alexandra Kern und Gerald Lackner

Mit dem Instrument der Produktkostenoptimierung stellen Unternehmen jede Phase des Innovationsprozesses für ein Produkt auf den Prüfstand. Die erfolgreiche Umsetzung wird im Wesentlichen von zwei Faktoren beeinflusst: die Kenntnis der Methodik und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Im dargestellten Beispiel von AVL DiTEST war der Spirit, sich offen, vertrauensvoll und selbstsicher ständig zu hinterfragen, essenzielle Voraussetzung für die gelungene Optimierung. Das Expertenteam von TARGUS Management Consulting identifizierte die richtigen Tools und unterstützte den Transformationsprozess ganzheitlich.

Die Geschichte des Prüf- und Messtechnik-Spezialisten AVL DiTEST hat ihren Ursprung als Business Unit im österreichischen AVL-Konzern. Im Jahr 1999 wird die Business Unit ausgegliedert und beginnt als eigenständiges Unternehmen für OEM, Prüforganisationen und Kfz-Werkstätten Messgeräte für den automotiven After Sales Sektor zu entwickeln. Ein hochmotiviertes Team von Experten trägt von Beginn an die Leidenschaft für Innovation in seiner DNA und prägt die besondere Unternehmenskultur mit ganzheitlich gelebter Agilität.

Die ersten Jahre in der Geschichte des jungen Unternehmens AVL DiTEST waren von außerordentlicher Schnelligkeit geprägt. Kundenbedürfnisse und Markt entwickelten sich rasant weiter, sodass Produktlebenszyklen häufig nicht in die Reifephase überführt wurden. AVL DiTEST steuerte dank seiner Antizipationsfähigkeit erfolgreich von einer Pionierphase zur nächsten. Dieser Start-up-Spirit, fest in den Genen des Unternehmens verankert, ist Grundstein für zahlreiche Innovationen und beeindruckenden, wirtschaftlichen Erfolg.

Neue Marktverhältnisse: Von der Pionier- zur Reifephase

Das Unternehmen wuchs enorm und erreichte die kritische Masse, sodass sich die Chance eröffnete, Produkte auch nach der Pionierphase in einem zunehmend von Konkurrenz und Preisdruck geprägten Umfeld gewinnbringend vermarkten zu können.

Kostenführerschaft war in den Genen jedoch nicht verankert. Häufig wurden Kundenanforderungen nicht nur erfüllt, sondern Produkte noch perfekter als ursprünglich gefordert entwickelt. Um dieses Verhalten zu ändern, war Hilfe von außen nötig. CEO, Managementteam und alle Mitarbeiter waren sich dieser Tatsache von Anfang an bewusst und haben sich ohne Zögern oder Furcht vor Veränderung sofort Hilfe von außen geholt.

Mut zur Lücke und zur Veränderung

AVL DiTEST definierte seine Anforderungen zur Optimierung des Innovationsprozesses sehr klar. Es sollte eine umfangreiche Kostenoptimierung

stattfinden, die im Prozess bereits bei den ersten Schritten zur Produktdefinition ansetzt und nicht nur punktuell, sondern gesamtheitlich Wirkung zeigt. Jeder einzelne Prozessschritt sollte sehr kritisch analysiert werden, um vom perfektionistischen Ansatz inklusive der Übererfüllung von Kundenanforderungen Abstand zu gewinnen.

Der Partner TARGUS steuerte die entscheidenden Kompetenzen bei, um den Veränderungsprozess professionell in Gang zu setzen und zu begleiten. Dazu zählten fachliches Know-how über die richtige Methodik und die Fähigkeit, die Teams bei AVL DiTEST unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur bestmöglich zu leiten und zu unterstützen.

Die Methode der Produktkostenoptimierung (PKO)

Im konkreten Fall galt es, mit Methoden der PKO, weitreichende Kostenoptimierungen im gesamten Innovationsprozess für ein Messgerät im Geschäftsbereich Abgasmesstechnik zu identifizieren – bei gleichzeitig gewohnt hoher Produktqualität und Leistungsfähigkeit. Besonderer Fokus lag auf den frühen Phasen der Produktspezifikationen, die mit Methoden der Wertanalyse hinterfragt wurden. Interdisziplinäre Workshops, Design-for-Manufacturing und Analysen von Total-Cost-of-Ownership folgten.

Zudem gelang es TARGUS, die in den AVL DiTEST Genen eingeschriebene Neugier und Entschlossenheit zur kontinuierlichen Verbesserung gezielt anzusprechen und für die Produktkostenoptimierung zu nutzen. Selbst weitreichende Neustrukturierung gewohnter Abläufe wurde als Herausforderung angenommen und als Chance verstanden.

AVL DiTEST integrierte die gewonnenen Erkenntnisse in die Produktentwicklung und Industrialisierung und konnte die initialen Serienkosten maßgeblich senken. Wesentliche Kostentreiber wurden identifiziert, Material- und Herstellkosten reduziert und die Fertigungsdauer deutlich verkürzt.

Produktkostenoptimierung als Leuchtturmprojekt

Entscheidender Erfolgsfaktor für das Projekt war, dass es von jedem einzelnen Mitarbeiter bis zum



Gerald Lackner, CEO AVL DiTEST

CEO mitgetragen wurde. Führungskräfte setzten sich engagiert und geduldig ein, um jeden Einzelnen abzuholen. Auch der CEO involvierte sich persönlich und sichtbar und lebte Kritikfähigkeit und die Bereitschaft, sich selbst ständig zu hinterfragen, aktiv vor.

Darüber hinaus ist die Beherrschung der Methodik ausschlaggebend. Die professionelle Begleitung durch TARGUS steuerte diese bei und gab den Projektteams die notwendige Sicherheit, Entscheidungen zu treffen und das erforderliche Wissen zu erwerben, um dieses für nachfolgende Projekte eigenständig umzusetzen.

Aktuell stellt sich bei AVL DiTEST nicht die Frage ob, sondern welches Projekt das nächste sein wird, um es mit dem Instrument der Produktkostenoptimierung auf ein neues Level zu heben. Die positive Erfahrung im Rahmen des ersten Leuchtturmprojekts inspirierte viele Teams, diese Chance aktiv zu nutzen.

Die Autoren

Alexandra Kern ist für die Öffentlichkeitsarbeit der AVL DiTEST zuständig.

Gerald Lackner ist seit der Unternehmensgründung 1999 CEO der AVL DiTEST Gruppe. Sein Führungsstil ist von klaren, langfristigen und strategischen Zielen geprägt.

AVL DiTEST beschäftigt gemeinsam mit den internationalen Tochtergesellschaften 335 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Jahr 2021 einen Umsatz von 71 Millionen Euro erwirtschafteten. In Europa gelten die Entwicklungen des österreichisch-deutschen Kfz-Diagnose- und Messtechnik-Spezialisten als technologischer Maßstab. Die überdurchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsquote liegt bei 20 Prozent.

Von der Produktverliebtheit hin zum Kundenfokus

Von Dr. h.c. Georg P. Holzinger

Der steigende Wettbewerbsdruck, insbesondere durch zunehmend aggressive asiatische Marktbegleiter, geht allzu oft einher mit Margenverlusten und sinkender Profitabilität. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, sind Design-to-Cost-Maßnahmen und intensive Lieferantenverhandlungen die ersten Reaktionen. Jedoch stellt man bereits nach wenigen Jahren fest, dass die erzielten Effekte wieder abschmelzen und auch die Marktbegleiter ihr Angebot weiter optimieren. Über Systemkompetenz und ein ausgereiftes Applikations-Knowhow sowie über dedizierte Value Propositions kann man einen Aufpreis erzielen. Reichen diese Ansätze aus, oder ist es nur eine Frage der Zeit, bis der asiatische Wettbewerb auch hier aufholen kann? Was ist die wahre Ursache dieses Problems?

Eine über Jahrzehnte gewachsene Ingenieurkultur, gekennzeichnet von einer stark ausgeprägten Technologieverliebtheit, ist eine der wesentlichen Ursachen. Sie verleitet dazu, Maschinen und Anlagen mit Funktionen auszustatten, die weit über die Kundenanforderung hinausgehen und diesem oftmals keinen wahrgenommenen Mehrwert bieten.

Das Unternehmen muss sich intensiv mit der Fragestellung beschäftigen, wie das Produktportfolio umgestaltet und die notwendigen Kundenanforderungen (und nur diese) erfüllt werden. Die vielzitierte Kundenzentrierung ist keine originäre Geschäftsstrategie, sondern vielmehr das Leitmotiv für eine profitable Gestaltung des Geschäftsmodells. Dieses ist die Grundlage für ein kundenzentriertes und profitables unternehmerisches Tun und Handeln.

Ein reifes Produktportfolio ist meist durch zwei Merkmale charakterisiert:

- › Das Produkt ist technisch ausgereift
- › Disruptive Veränderungen in Technik und Service bleiben aus

Auch ausgiebige Design-to-Cost-Maßnahmen, verbunden mit verbesserten Prozessen und neuester Antriebstechnik, erreichen schnell ihre Grenzen. Selbst die Lieferanten kommen an ihre kommerzielle Schmerzgrenze. In Summe liegt ein „over-engineered“ Produkt mit einer gewachsenen Komplexität vor, die meist zur Kundenverunsicherung, nicht aber zum Kundennutzen beiträgt. Beides lässt sich im laufenden Produktportfolio nicht mehr effizient heilen und trägt eher zur Wertvernichtung als zur Wertschaffung bei. Ein Neuanfang muss her!

Das Produktportfolio neu ausrichten

Wenn nicht jetzt, wann dann? Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, sich intensiven Markt- und Wettbewerbsanalysen zu widmen. Die Zielmärkte sind zu betrachten, und die Applikationsanforderungen zu identifizieren. Als Global Player dürfen auch regionalspezifische Anforderungen nicht in Vergessenheit geraten. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse müssen dann in das neue Produktportfolio übertragen werden.

Der Blick in den Rückspiegel, gepaart mit den zuvor getroffenen Analysen, muss dazu führen, Varianten und Komplexität den Markt- und Kun-

denanforderungen anzupassen. Alles was in der Vergangenheit keinen Ertrag gebracht hat, muss aus dem Portfolio gestrichen werden.

Die Kunst besteht darin, einen funktionalen Modulbaukasten zu gestalten und zu implementieren. Auf dieser Basis müssen markt- und applikationsspezifische Derivate von Baureihen generiert werden können. Mit diesen gilt es dann, den zuvor definierten Zielmarkt mit einer verbesserten Profitabilität zu bedienen. Die daraus resultierende Steigerung der Markanteile, sowohl in den Regionen als auch in den Applikationen, führt zu Skaleneffekten, die einen weiteren Kostenvorteil bieten.

Das Verständnis des Kundenmehrwerts muss dabei umfassend und unvoreingenommen erzeugt werden. Leider kommt es häufig vor, dass gerade der letzte Aspekt vernachlässigt wird. Stattdessen kommen andere Aspekte zum Tragen:

- › welcher Vertriebskollege das beste Durchsetzungsvermögen hat,
- › von welchem Kunden gerade die größte Order kommt,
- › oder mit welchen Kunden wir am besten vernetzt sind.

Das kann zu einer eingetrübten Sicht und somit zu einer falschen Ausrichtung des Portfolios führen.

Ein möglicher Lösungsansatz ist die Customer Journey. Dabei versetzt man sich im Rahmen einer zielgerichteten Marktumfrage – entlang der Prozesskette Anfrage, Verkauf, Inbetriebnahme, Betrieb bis hin zum Service und zum Recycling – in die Rolle des Kunden und beschäftigt sich intensiv mit den unterschiedlichen Anforderungen der handelnden Personen und deren Touchpoints. Hierdurch erhält man eine weit gefächerte Außensicht und kommt den wahren Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen deutlich näher. Customer Pain-Points und Customer-Needs werden aus unterschiedlichen Sichtweisen erfasst und bilden die Basis dafür, einen Kundenmehrwert zu erarbeiten.

Eine erlebbare Innovationsarchitektur

Nach erfolgreicher Neuausrichtung des Produktportfolios ist ein weiterer wichtiger Aspekt ein gelebtes Innovationsmanagement. Auch hier dreht sich alles um die Kundenbedürfnisse. Mehrwert für den Kunden zu schaffen und Differenzierungs-

merkmale zu erzeugen, sind die Folge einer hohen Innovationskraft. Dabei geht Innovationsmanagement weit über Ansätze wie z.B. das betriebliche Vorschlagswesen hinaus. Die richtigen Methoden zur Generierung und Bewertung von Innovationsansätzen müssen im Unternehmen fest verankert werden. Ziel ist eine erlebbare Innovationsarchitektur, bestehend aus einem Marktplatz für Ideen und Verbesserungsvorschläge. Nachdem die Initiativen durch ein Innovationsgremium positiv bewertet wurden, müssen sie unbürokratisch und schnell implementiert werden. So liefern sie einen wesentlichen Beitrag zur Profitabilitätssteigerung. Ohne ein ausgereiftes Innovationsmodell ist ein Unternehmen mittelfristig nicht mehr zukunfts- und wettbewerbsfähig.

Abseits der Kundenbedürfnisse und der Ausrichtung des Portfolios ist noch ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen. Wenn die implizite Überzeugung in Entwicklung und Vertrieb dazu beiträgt, dass Extrawünsche auf keinen Fall gesondert vergütet werden dürfen, um den Kunden zufriedenzustellen und bloß nicht zu verärgern, dann ist das ein Weg in die falsche Richtung. Selbstkritisch muss sich das Unternehmen dann die Frage stellen, worin dieses Verhalten begründet ist. Ursache ist oftmals hoher Wettbewerbsdruck, oft verbunden mit externen makroökonomischen Einflüssen sowie mangelnde Wettbewerbsfähigkeit durch Defizite in Produktportfolio, Prozessen und Qualität.

Zumindest die Wettbewerbsfähigkeit kann mit dem beschriebenen Ansatz adressiert werden. Über das breite Verständnis der Kundenanforderungen, ein an den Marktanforderungen ausgerichtetes Produktportfolio, gepaart mit Unique Selling Propositions, versetzt man die Verantwortlichen in die Position, selbstbewusst und überzeugend agieren zu können – und Extrawünsche vergütet zu bekommen, ohne einen Kunden „sauer zu fahren“. Wenn man dem Kunden ein Wertversprechen geben kann und der Kunde, aber auch der eigene Mitarbeiter, in das Produkt vertrauen, dann steht einem profitablen Wachstum nichts mehr im Wege.



Der Autor

Dr. h.c. Georg P. Holzinger ist Vice

President Global

Application & Product

Owner bei der

KraussMaffei Group, bei

der er seit 2008 tätig ist.

Bis Juni 2020 verantwor-

tete er global den

Technologiebereich der

Spritzgusstechnik.

Parallel hat er über

8 Jahre diverse Managementfunktionen in China wahrgenommen und den Standort mitentwickelt. In seiner neuen Funktion beschäftigt er sich seit Juli 2020 intensiv mit den Kunden- und Marktanforderungen und bringt diese gesamtheitlich in das Produktportfolio der KraussMaffei Group ein.

Organisatorische Voraussetzungen und Hebel für erfolgreiches PVM

Von Frédéric Pirker und Niklas Hoppe

Die Einleitung eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses der Organisation in der Produktentwicklung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor zur nachhaltigen Implementierung von PVM dar. Vier Hebel mit Organisations- und Personalbezug bilden daher die zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung.

Product Value Management (PVM) bewegt sich im Spannungsfeld zwischen technischer Exzellenz, kommerziellen Anforderungen hinsichtlich Profitabilität und Marktpreisen sowie kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Es zielt darauf ab, Vorgehensweisen und Methoden zu implementieren, um Risiken im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses zu managen sowie Produkte für den Kundennutzen und im Hinblick auf unterschiedliche Sustainability-Aspekte zu optimieren. Eine zielgerichtete Einführung bedeutet gleichzeitig Änderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Aus den Abweichungen zwischen den Success-Profilen und den erhobenen Daten ergibt sich der quantifizierte Änderungsbedarf. Damit können gezielt die notwendigen Massnahmen wie Trainings, Coaching oder Rekrutierung ausgewählt werden.

Hebel 2: Führungskräfte

Bei der Bewertung der PVM-Stärke eines Führungsteams stellt sich nicht nur die Frage, bis zu welchem Grad die Führungskräfte dem benötigten Success-Profil entsprechen. Zusätzlich muss das Zusammenspiel der Führungsmannschaft – ein entscheidender Baustein für die erfolgreiche Um-

nach einem Jahresplan. Dadurch wird das Feedback in das tägliche Arbeitsgeschehen eingebunden, was zu einer kontinuierlichen Rückmeldungspraxis führt. Ferner sollte ein kritischer Rückblick auf ein Projekt nicht nur mit dem Verantwortlichen, sondern auch mit den (PVM-)Fachexperten durchgeführt werden.

Hebel 4: Kultur

Kultur wird oft als ein weicher Faktor eingestuft, der deshalb vor allem in stark technisch geprägten Organisationen vernachlässigt wird. Eine zentrale Rolle kommt innerhalb einer Organisation bestimmten Verhaltensweisen zu, um Entwicklungen erfolgreich abzuschliessen und neue Talente gut in die Organisation zu integrieren. Ein solches gewünschtes Verhalten muss gefördert und sukzessive in die Organisation getragen werden.

Dabei ist es unabdingbar, Führungskräfte in die Transformation einzubinden und zu unterstützen, damit sie als Vorbilder die Veränderung gestalten können. Ebenso gilt es, Angebote zur Verbesserung der Softskills zu schaffen, aber auch neue Verhaltensweisen innerhalb der Organisation einzuüben. Erfahrungsgemäss können diese Veränderungen erfolgreicher gestaltet werden, indem unterschiedliche Massnahmen miteinander kombiniert werden, weshalb weitere flankierende Massnahmen wie zum Beispiel eine Anpassung der Anreizsysteme, ein breiteres Change Management und Kommunikationsaspekte hinzugefügt werden.

Das beste PVM-Konzept kann folgerichtig nur verankert werden, wenn einerseits die organisatorischen Voraussetzungen mitgedacht sowie Mitarbeiter und Führungskräfte mitgenommen, andererseits die Organisationsstrukturen und die Kultur entsprechend angepasst werden.



Erfolgsfaktoren einer organisatorischen Verankerung von PVM

Der dafür erforderliche ganzheitliche Ansatz bedeutet eine Veränderung, welche die Mitarbeiter, die Führungskräfte, die Organisation und die Kultur miteinander in Einklang bringt.

Hebel 1: Mitarbeiter

Um den Handlungsbedarf im Hinblick auf die für PVM notwendigen technischen, methodischen und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter einschätzen zu können, gilt es drei Fragen zu klären:

- › Über welches Profil verfügen die Mitarbeiter?
- › Was sind die Anforderungen an die Mitarbeiter, um eine konsequente PVM-Anwendung zu gewährleisten?
- › Mit welchen Massnahmen kann eine mögliche Lücke geschlossen werden?

Die benötigte Kombination von Kompetenzen, Erfahrungen, persönlichen Treibern und Charaktereigenschaften werden in Success-Profilen dokumentiert. Dabei spielen nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern insbesondere die Verhaltenskompetenzen und persönlichen Treiber eine entscheidende Rolle. Nach unserer Erfahrung werden diese unterschätzt und unzureichend in den Success-Profilen dokumentiert. Sie können im Rahmen eines strukturierten Assessments erhoben werden. In mitbestimmungspflichtigen Ländern werden in der Regel nur Assessments bei Führungskräften durchgeführt.

setzung von PVM – betrachtet werden. Hierbei ist eine typische Herausforderung, dass Führungskräfte vor allem Bereichsinteressen vertreten. Neben individuellem Coaching und ggf. externer Rekrutierung haben sich Teambuilding und Coaching-Massnahmen für das gesamte Führungsteam bewährt.

Hebel 3: Organisation

Bei der Produktentwicklung haben sich in den letzten Jahren durchgängig agile Strukturen etabliert. Hierbei ist es entscheidend, entsprechende Arbeitsweisen in die Organisationsstruktur zu implementieren und diese zu kommunizieren sowie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Dies gilt für das gesamte Unternehmen, da die Grenzen zwischen den einzelnen Bereichen zunehmend verwischen. So werden z.B. Beschaffung (können die benötigten Materialien in der richtigen Qualität, Nachhaltigkeit und Menge beschafft werden?) und Vertrieb (welche Kundenanforderungen gibt es?) zunehmend enger in die Produktentwicklung miteinbezogen.

Die erfolgreiche Umsetzung vom PVM kann zusätzlich beschleunigt werden, indem neue Performance-Management-Ansätze zum Einsatz kommen, die sich u.a. im Leistungssport als wirksam herausgestellt haben. Dies bedeutet, dass sich die Rückmeldungen besser nach dem Rhythmus der individuellen Arbeit der Beteiligten richten als

Die Autoren

Frédéric Pirker

verantwortet als Senior Client Partner bei Korn Ferry den Bereich Organisationsstrategie. Er betreut führende Industrie- und Konsumgüterunternehmen in ihren Transformationsinitiativen.



Niklas Hoppe

arbeitet als Senior Client Partner bei Korn Ferry und betreut seit mehr als 25 Jahren global führende industrielle Unternehmen bei Reorganisationen und Transformationen.

