

# Kundenindividuell mit Köpfchen dank Komplexitätsmanagement

Im Maschinenbau und der Zulieferindustrie steigt die Komplexität von Maschinen und Komponenten stetig, denn die Vielfalt der Ausführungen nimmt durch kundenseitige Forderungen zu. Diese Vielfalt zu bedienen und auch die Kostenseite zu kontrollieren, ist mit der richtigen Herangehensweise sehr gut möglich.

JOSEF WÜPPING

**M**aschinenbauer reagieren auf individuelle Kundenwünsche oft mit einer erhöhten Variantenzahl. Während bei den firmeninternen Varianten ein Anstieg um zum Beispiel 100% zu verzeichnen ist, stagniert der Umsatz bei gleichzeitigem Kostenanstieg um 15 bis 20%. Dass dies nicht eintreten muss, belegen zahlreiche Praxisbeispiele. Durch entschlossene Nutzung des Variantenspektrums entsteht ein Mehrwert für den Kunden, wobei die zunehmende Vielfalt nicht in innerbetriebliche Komplexität durchschlägt. Betrachtet man erfolgreiche Maschinenbauer, ergeben sich fünf Aspekte, die allen gemein sind:

Die leitenden Mitarbeiter resümieren die Erfordernisse der Märkte vor dem Hintergrund der Wertschöpfungskette und beur-

Dr. Josef Wüpping ist Geschäftsführer der Dr. Wüpping Consulting GmbH in 44801 Bochum, Tel. (02 34) 9 78 35-0, info@wuepping.com

teilen danach Differenzierung, Produkt- und Bauteilkomplexität. Für Unternehmer gilt es zu analysieren, inwieweit eine Variantenausweitung dem Unternehmen Vorteile bringt oder ob sich aus der betrieblichen höheren Komplexitätsstufe eher Nachteile entwickeln.

Wenn Nutzen und Aufwand transparent beleuchtet werden mit einer Bewertung, die den Ursachen auf den Grund geht, ist das ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Vielfalt zu beherrschen. Eine herkömmliche Deckungsbeitragsrechnung kann dies nicht leisten, denn sie legt den Fokus auf die Umsätze und vernachlässigt dabei die variantenabhängigen Treiber der Komplexität. Es gilt aber zu gewährleisten, dass alle Kosten je Produkt verursachungsgerecht verteilt werden.

Ein prüfender Blick, inwieweit das Produkt oder die Variante den Kunden effektiv bindet, lohnt sich. Generell binden Varianten Kunden. Wichtig dabei ist, dass Individuali-

tät nicht zur Komplexität führt. Erfolgreiche Produzenten haben dies im Auge und vergrößern so durch innerbetrieblichen Komplexitätsabbau ihren Wettbewerbsvorsprung. Ein positiver Nebeneffekt ist die Vermeidung von Quersubventionierung.

Produzenten sollten ihre Erzeugnisse in ein Produktsystem einbinden, das auf Grundlagen der Marktab- und Wertschöpfung entworfen und strukturiert wurde. Das Nichtverständnis der Differenz zwischen Modularisierung und Standardisierung kann ein Fallstrick auf dem Weg zur Kostensenkung sein. Modulare Produktstrukturen haben einen großen positiven Einfluss auf Prozesskosten – bei den Einzelkosten kann sich dies jedoch ins Gegenteil verkehren. Und die Modularität an sich stellt noch keine Verbesserung dar, nur kann die ermöglichte Flexibilität im Produktangebot (Scope) erst dann mit innerbetrieblichen Standardisierungseffekten (Scale) kombiniert werden.

Mittel zur Verringerung von Komplexität in Wertschöpfungsketten können die Einführung einer modularen Beschaffung, von Taktmontagen oder Kanban-Systemen sein. Zu diesem Zweck muss allerdings die Produktstruktur in Richtung Wertschöpfungskette ausgerichtet werden. Die Steuerung der Komplexität muss als Prozess ins Alltagsgeschäft integriert werden. Besonderes Augenmerk sollte dabei den Faktoren Disziplin und Benchmarks gewidmet werden; auch die explizite und konsequente Einbindung von Entscheidungs- und Freigabeprozessen verspricht Effizienz. Unter Berücksichtigung aller genannten Faktoren können mittelfristig die Renditen um 3 bis 7% angehoben werden. Insbesondere der Gemeinkostenbereich profitiert.

**MM**



Ein prüfender Blick, inwieweit das Produkt oder die Variante den Kunden effektiv bindet, lohnt sich auf jeden Fall.

Bild: Heike/Pixelio.de