

Runter mit den Kosten, Qualität steigern

Die Herstellkosten sind zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Durch eine optimierte Systemgestaltung lassen sich oft Reduktionen von 20 bis 50% erzielen – bei gleichzeitiger Steigerung der Produktqualität.

MARKUS STEINER

Kostenreduktionsprojekte sind strategische Vorhaben. Sie schaffen finanzielle Ressourcen für Neuentwicklungen und Innovationen. Eine Reduktion der Herstellkosten um zweistellige Prozentsätze ist keine Seltenheit – ein Potenzial, das es zu nutzen gilt. Erfolgsfaktoren sind systematische Vorgehensweisen, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und das Commitment des Managements. Die Führungskräfte sollten diesen Projekten denselben Stellenwert einräumen wie Neuentwicklungen und das Team entsprechend unterstützen.

Die Reduktion der Herstellkosten setzt auf verschiedenen Ebenen an. Deshalb sollte das mit dem Projekt beauftragte Kernteam aus Vertretern von Marketing, Entwicklung, Einkauf und Produktion bestehen. Der Projektleiter benötigt Erfahrungen in der Kostenreduktion, damit er das Team effektiv und effizient zum Ziel führen kann. Zu Beginn gilt es, die Mitarbeitenden in die Vorgehensweisen, Methoden und Grundsätze der Kostenreduktion einzuführen und das Bewusstsein für eine kostengerechte Produktgestaltung zu schaffen.

Systematik und Kreativität

Am Anfang jedes Kostenreduktionsprojektes steht die systematische Analyse des Ist-Zustandes von Produkt und Produktion. Basierend auf einer ABC-Analyse werden die Kostentreiber und Funktionskosten identifiziert und visualisiert. Dies schafft Transparenz und hilft dem Team, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Als Basis für eine gleichzeitige Steigerung der Produktqualität wird das Produkt auf bestehende Mängel analysiert. Dabei befragt das Team bei Bedarf Servicepersonal und Kunden nach ihren Erfahrungen. Auch die bisherige Produktion wird umfassend betrachtet, um kritische Prozesse oder nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu identifizieren. Da es in dieser ersten Phase „lediglich“ um die Analyse des Bestehenden geht, wird deren

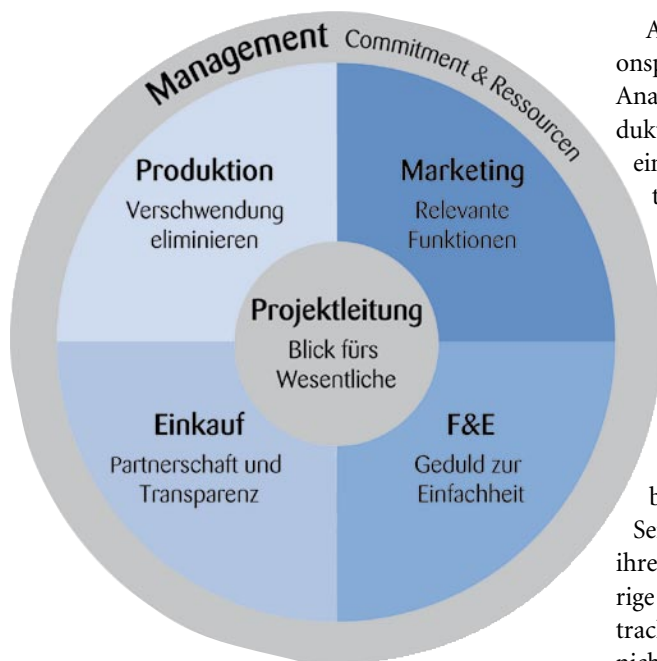
Bedeutung oft unterschätzt. Dabei geht oft vergessen, dass durch die unterschiedlichen Blickwinkel des analysierenden Kernteams ein relevantes Spektrum an Ideen zur Kostenreduktion entsteht.

Auf die Ist-Analyse folgt die Potenzialanalyse – die kreative Phase der Kostenreduktion. In bereichsübergreifenden Innovationsworkshops werden zu den kostentreibenden Themengebieten Lösungsansätze gesucht, um die Herstellkosten zu reduzieren. Diese führen zu einer Vereinfachung des Systems und Verschwendungen werden eliminiert.

Die im Anschluss ausgearbeiteten Konzepte bilden in Kombination mit einer Wirtschaftlichkeits- und Risikobetrachtung die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung in Anlehnung an den regulären Produktentwicklungsprozess.

Erfolgsfaktor Zusammenarbeit

Ist-Zustand- und Potenzialanalyse erfordern eine konstruktive Zusammenarbeit von Marketing, Entwicklung, Einkauf und Produktion. Aufgabe des Marketings ist, das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Funktionen kritisch zu hinterfragen und sich auf die wirklich relevanten Funktionen zu beschränken. Die Entwicklungsingenieure sind anschliessend gefordert, unter gezieltem Einbezug der Produktionsfachleute produktionsgerechte und damit kostengünstige Lösungsansätze für die relevanten Funktionen zu generieren. Dabei ist



Zur erfolgreichen Herstellkostenreduktion ist eine konstruktive Zusammenarbeit von Marketing, Entwicklung, Einkauf und Produktion gefragt.

Geduld gefragt – Geduld zur Einfachheit. Denn nur eine klare und einfache Systemarchitektur ermöglicht ein kostengünstiges Produkt. Erfahrungsgemäss sind die ersten Ideen immer zu komplex. Daher bedingt die Lösungsfindung in der Regel mehrere Iterationen.

Steigen Komplexität und Kosten zugekaufter Baugruppen, wird die Käufer-Lieferanten-Beziehung immer wichtiger. Sie ist die Grundlage für kostenoptimierte, übergreifende Systemlösungen. Hier ist der Einkauf gefordert, mit den Lieferanten eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit zu pflegen, die über einen klassisch kommerziellen Fokus hinausgeht. So lassen sich zum Beispiel Doppelspurigkeiten im Bereich der Qualitätsprüfung vermeiden.

Herstellkosten durch zwei

Erfolgreiche Kostenreduktionsprojekte sind zahlreich. Der Labormischer von Prionics ist ein

typisches Beispiel. Das Biotech-Unternehmen entwickelt Testverfahren zur Erkennung von Prionenerkrankungen wie BSE bei Tieren. Dabei werden Gewebeprobe mit einer Pufferlösung in einem Labormischer homogenisiert. Der Mischbehälter ist ein Einweg-Gebinde und wird in hohen Stückzahlen hergestellt. Im Rahmen eines Kostenreduktionsprojekts konnten durch eine drastische Vereinfachung der Systemarchitektur die Anzahl Bauteile von bisher acht auf drei reduziert und die bestehenden Mängel des Produkts behoben werden. Die Herstellkosten wurden um 50 % reduziert – dabei wird der Mischer nicht in einem Billiglohnland wie China, sondern in Deutschland produziert. Bei Stückzahlen in Millionenhöhe ist dies ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Prionics.

Auch beim x-y-z-Stellantrieb eines Mikroskopkopfs von Leica Microsystems führte die Überar-



Mischbehälter von Prionics: Dank einer drastischen Vereinfachung der Systemarchitektur konnte die Anzahl der Bauteile von acht (links) auf drei (rechts) reduziert werden. Die Herstellkosten sind 50 % tiefer. (Bilder: zvg)

beitung der Systemarchitektur zum Erfolg. Dank eines Technologiewechsels im Bereich der Antriebstechnik sowie der Trennung von Ästhetik und Funktion liessen sich die Herstellkosten um 40 % verringern – bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung des Produkts.

Begeisterung wecken

Wie in klassischen Produktentwicklungsprojekten basiert auch der Erfolg von Kostenreduktionsprojekten massgeblich auf der Erfahrung des Projektleiters und seines Teams. Es empfiehlt sich deshalb, in einem ersten Schritt ein überschaubares Projekt anzugehen. So lassen sich kurzfristige Erfolge erzielen, die zur Akzeptanz des systematischen Vorgehens führen und die Begeisterung für Kostenreduktionsprojekte wecken. In Kombination mit einer gebührenden Honorierung seitens des Managements wird damit ein Erfolg versprechender Grundstein für umfassendere Kostenreduktionsprojekte gelegt.

www.zuehlke.com/kostenreduktion

Late Afternoon Talks

Eine signifikante Reduktion der Herstellkosten lässt sich nur in aktiver Teamarbeit zwischen Marketing, F&E, Einkauf und Produktion erfolgreich umsetzen. Hierfür muss das Management durch sein Commitment und die Zuteilung der entsprechenden Ressourcen die notwendige Basis schaffen. Die Referenten sprechen über Methoden und vermitteln ein ganzheitliches Bild der bestehenden Möglichkeiten zur Herstellkostenreduktion.

- **Management: Die Herstellkosten müssen runter – was tun?**
Markus Steiner, Leiter Fokusgruppe Kostenreduktion, Zühlke Engineering AG
- **Marketing: Schulterschluss mit F&E**
Eric Martín-Vázquez, Leiter Marketing / Produktmanagement, Melitta SystemService
- **Einkauf: Leistungspartnerschaft statt Daumenschraube**
Prof. Friedhelm Schlösser, Leiter Einkauf & Entwicklung, Vaillant Group
- **Produktion: Der Verschwendung auf der Spur**
Jürgen Budde, Leiter Produktion, Huba Control AG

Datum: 9. Juni 2009, 16 bis 19 Uhr

Ort: Zühlke Engineering AG, Wiesenstrasse 10a, 8952 Schlieren

Kosten: 150 CHF pro Teilnehmer

Anmeldung: Daniela Reinhard, daniela.reinhard@zuehlke.com

www.zuehlke.com/lat-herstellkosten