



Wem es gelingt, die Komplexität im Unternehmen zu beherrschen oder auf das individuell richtige Maß zu begrenzen, sichert sich langfristige Wettbewerbsvorteile

Bild: iStockphoto

KOMPLEXITÄT: REDUZIERTE PRODUKTVIELFALT SENKT KOSTEN

Weniger ist mehr

Die Erfahrung zeigt: Mit Komplexitätsreduktion – allein durch Bereinigen des Portfolios und gezieltes Verteilen der Wertschöpfungsanteile – lassen sich Kosten um bis zu 20 Prozent reduzieren.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten beginnen immer mehr Unternehmen, die eigenen Prozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen. Komplexitätsreduzierung gewinnt derzeit in der deutschen Wirtschaft kontinuierlich an Bedeutung. Gegen Komplexität anzukämpfen, ist heute mehr denn je ein zentrales Thema für die deutsche Industrie und hat sich jenseits kurzlebiger Modetrends als effiziente Managementmethode etabliert.

Einig sind sich fast alle Fachexperten über die beiden Hauptursachen für die wachsende Komplexität: weltweit steigende Kundenanforderungen sowie die daraus folgende Notwendigkeit nach maximaler Differenzierung gegenüber dem immer härter werdenden Wettbewerb.

Diese Strategie hat ihre Kehrseite. Steigende Produktvarianz erhöht den Entwicklungsaufwand, da die Varianten genauso aufwendig

entwickelt werden müssen wie Standardprodukte. Gleichzeitig wächst dadurch die Komplexität in der Produktion, was in den meisten Firmen auf die Effizienz drückt. All das treibt die Kosten in die Höhe. Bei Konzernen gehen die Komplexitätskosten hier schnell in Bereiche von mehreren Millionen Euro.

Um Verschwendungen in dieser Größenordnung zu vermeiden, braucht es einer differenzierten und methodischen Vorgehensweise. Die ROI Management Consulting AG mit Hauptsitz in München hat sich mit dem Thema der Komplexitätsreduzierung intensiv auseinandergesetzt und führt seit 2004 umfangreiche Projekte durch. Der Focus liegt unter anderem auf Unternehmen aus der Au-

tomobil- und Fahrzeugindustrie. Insbesondere dort verfolgen viele Betriebe seit Jahren eine konsequente Differenzierungsstrategie, um jedes nur denkbare Marktsegment zu besetzen und somit dem steigenden Preiswettbewerb in den Massenmärkten zumindest kurzfristig entgehen zu können.

Nachfolgendes Projekt aus der Automobilzulieferindustrie – im anonymisierten Beispiel ein Hersteller von Zierleisten – ist auch auf andere Hersteller, wie etwa von Luftfiltern, Stoßdämpfern, Sitzen, Abgasanlagen, Felgen, Fensterhebern oder Steuergeräten, übertragbar. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen weltweit aufgestellten Automobilzulieferer, der sowohl die Erstausrüstung (OEM) als auch die Ersatzteilversorgung (OES) und das Handelsgeschäft abdeckt. Die Produktpalette ist branchenspezifisch sehr variantenreich mit High-Runner- und Low-Runner-Produkten. Die gesamte Produkt- und Produktionsprozessentwicklung orientiert sich strikt an den Kundenanforderungen und Spezifikationen. Die Best-Practice-Vorgehensweise ist im Projekt in vier Phasen aufgeteilt (siehe Chart). Der Projektfokus lag auf zwei wesentlichen Bausteinen der Komplexitätsreduzierung: der Portfoliobereinigung und dem gezielten Neuausrichten der Wertschöpfung, orientiert an den Kernkompetenzen des Unternehmens.

Erfolgsentscheidend ist die Identifikation der Komplexitäts- und Kostentreiber: 80 % des

> MARKTCHANCEN

Wer unter den aktuellen Marktbedingungen erfolgreich agieren will, kann sich keine Verschwendung leisten. Unternehmer, die heute bereit sind, die Komplexität im eigenen Betrieb zu reduzieren, profitieren auf vielfältige Weise: von der Kostenoptimierung ihrer Produkte und Prozesse, dem Aufbau effizienter Produktionsstrukturen, verbesserten Make-or-Buy-Strategien bis hin zur Senkung von Qualitätsproblemen und -kosten.

Umsatzes wurden mit nur zwei Kunden (A-Kunden) und mit rund 50 % der Produkte erzielt. Die B-Kunden tragen 15 % zum Umsatz bei, mit rund 25 % der Produkte. Die C-Kunden wiederum erbringen nur 5 % Umsatz bei ebenfalls rund 25 % der Produkte. Die Analyse der Ausgangssituation zeigt deutlich, dass das Unternehmen 10 % des Umsatzes mit etwa 40 % des Teilespektrums abdeckt. „Die extrem hohe Komplexität in der Produktpflege und Auftragsabwicklung durch die Produktvarianz stand in keinem Verhältnis zu den erreichten Absatzmengen und Erlösen.

Dieses Ergebnis ist typisch. Die Erfahrung zeigt, dass fast immer der größte Anteil der Komplexitätskosten ausgerechnet von Kunden und Produkten verursacht werden, die nur geringfügig am Gesamtumsatz beteiligt sind. Aufgrund der Ergebnisse entschied sich die Geschäftsleitung für eine umfassende Portfoliobereinigung, um die Komplexi-

tätskosten zu senken. Das bedeutete unter anderem, auf einen Großteil an C-Kunden zu verzichten, und somit auf Produkte und Aufträge mit wenig Umsatzanteil – ein mutiger Schritt, der sich auszahlte.

Bei den A- und B-Kunden durchleuchtete das Projektteam das Produktportfolio konsequent hinsichtlich der Kosten- und Komplexitätstreiber. Insgesamt konnte so eine Vielzahl von Produkten außerhalb der Lieferverpflichtung und ohne Bundle an laufenden Serienprodukten aus dem Portfolio gestrichen werden. Die reduzierte Produktvielfalt führte zu einer jährlichen Kostenreduktion und Flexibilisierung von Prozesskosten in Höhe von über 5 % der Unternehmensleistung.

Verzicht auf C-Kunden mit geringem Umsatzanteil

Gleichzeitig erfolgte eine Neuausrichtung und Flexibilisierung der Wertschöpfung. Der erste Schritt bestand in der Aufnahme des aktuellen Wertschöpfungsprofils. Dazu untersuchte das Projektteam die Abläufe in der mehrstufigen, nach Technologien strukturierter Produktion. Auch hier führte die Detailanalyse über die Definition der Kernkompetenzen schnell zu den Kostentreibern.

Zusammen mit der Betrachtung des neu ausgerichteten Produktportfolios lag die Entscheidung hinsichtlich der Neuausrichtung schnell auf der Hand: Die eigene Fertigung

sollte sich künftig auf die Produktion der High-Runner-Produkte für OEM- und OES-Produkte konzentrieren. Dies führte zu einer Verlagerung des kompletten Handelsprogramms sowie zur Verlagerung von Ersatzteilen für Produkte, die bereits außerhalb der Serienlaufzeit liegen. Da die Konzentration auf High Runner die Produktivität des Maschinenparks forciert, konnte dadurch eine deutliche Kostensenkung bei vergleichsweise geringer Reduktion von eigener Fertigungsleistung erzielt werden.

Im Anschluss folgte die Analyse der Technologien auf Konformität zum Kernkompetenz-Profil. Auch die Schlüsseltechnologien wurden hinsichtlich ihrer Belegung optimiert. So wurden etwa hohe Stückzahlen von Zulieferern in die eigene Fabrik zurückgeholt, geringere Stückzahlen an adäquate Zulieferer ausgelagert. Das Ergebnis: Eine konsequente Flexibilisierung der Fabrikleistung um 20 % und Kostenreduzierung um rund 8 %. Weitere Kostensenkungen ergaben sich, indem Abläufe vereinfacht, Stückzahlen gebündelt, Maschinenbelegungszeiten verbessert und die gesamte Supply Chain optimiert wurde.

■ Susanne Drexl-Wittbecker

ROI Management Consulting AG,
München

* Buchtipp: Komplexität reduzieren – Konzept, Methoden, Praxis. Werner Bick, Susanne Drexl-Wittbecker, Verlag LOG_X, Stuttgart, 2008, ISBN 3-932298-34-9, www.roi.de

Überblick über die Best-Practice-Vorgehensweise im Projekt in vier Phasen. Der Fokus dabei: Bereinigung des Portfolios und Neuausrichtung der Wertschöpfung

