

Dem Kostendruck begegnen – Effizienz nachhaltig steigern

Unternehmen der Automobilbranche sehen sich heute einem zunehmenden Kostendruck gegenüber. Das Beratungsunternehmen Vector Consulting Services hatte Experten aus verschiedenen Unternehmen zum ersten Vector Forum mit dem Thema **EFFIZIENZVERBESSERUNG IN DER PRODUKTENTWICKLUNG** eingeladen und praktische Erfahrungen ausgetauscht, die wir hier zeigen.

Mit einer Zahl konfrontierte Dr. Dieter Lederer, Geschäftsführer der Vector Consulting Services die Teilnehmer zu Beginn des Forums: „Pro Projekt fallen im Durchschnitt 43% ungeplanter Kosten an“. Trotz dieser Erkenntnis wird in den Unternehmen zu wenig getan, um den Problemen systematisch zu begegnen. Wenn nach Verbesserungen gefragt wird, antwortet man mit trendigen Themen wie Outsourcing oder Lieferantenmanagement. Dr. Lederer kennt die derzeitige Situation um Kostendruck und Effizienzverbesserung. „Jedes Unternehmen spricht über niedrige Kosten in Asien, und nur die wenigsten wissen überhaupt um ihre eigenen Kostenstrukturen und deren Optimierung“. Er weiß,

Bilder: Vector Consulting Services GmbH

dass nur wenige Unternehmen das Thema Veränderungsmanagement beherrschen. „Genau das wäre notwendig, um Verbesserungen mit anhaltendem Erfolg umzusetzen“.

Ansatzpunkte für eine bessere Effizienz in der Produktentwicklung gibt es viele (Bild 1). Hohe Wiederverwendung durch

standardisierte Plattformen und beherrschtes Variantenmanagement, kostenoptimierte Prozesse mit weniger Nacharbeit, verteilte Entwicklung mit optimiertem Lieferantenmanagement, besser eingepasste Werkzeuge und vor allem gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter tragen zur Steigerung der Effizienz bei.

„In der Motivation einzelner Personen steckt sehr viel Potenzial, Produktivität zu steigern“, so Dr. Lederer.

Mehr noch: Von ihnen hängt der Erfolg einer Veränderung ab. Die Teilnehmer des Forums unterstrichen in der folgenden Diskussion die Bedeutung gut ausgebildeter Mitarbeiter, die in der Lage sind, Vorgehensweisen zu optimieren und zielführende Entscheidungen in Projekten so zu treffen, dass Kosten bereits in den frühen Phasen kontrolliert werden. Ein wesentlicher Grund, Mitarbeiter gezielt zu coachen und damit kontinuierliche Verbesserungen zu stimulieren.

Laut Prof. h.c. Dr. Michael Reinfrank von Siemens VDO befinden sich die Steuergeräte-Entwickler in einer Zwickmühle. Die Hardware- und Produktionskosten der Hersteller sind bis zum Limit ausgereizt, und die Personalkosten steigen jährlich. „Der Preis kennt nur eine Richtung: Nach unten!“, so Prof. Reinfrank. Bei stetig steigendem Entwicklungsaufwand – die Software-Umfänge verdoppeln sich mit jeder neuen Fahrzeuggeneration – sind es die Software-Entwickler, welche die nötige Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens sichern müssen. Er unterstreicht, dass Effizienzverbesserung ohne begleitendes Veränderungsmanagement nicht funktioniert.

Eine höhere Prozessreife verbessert die Qualität und reduziert die Entwicklungskosten.

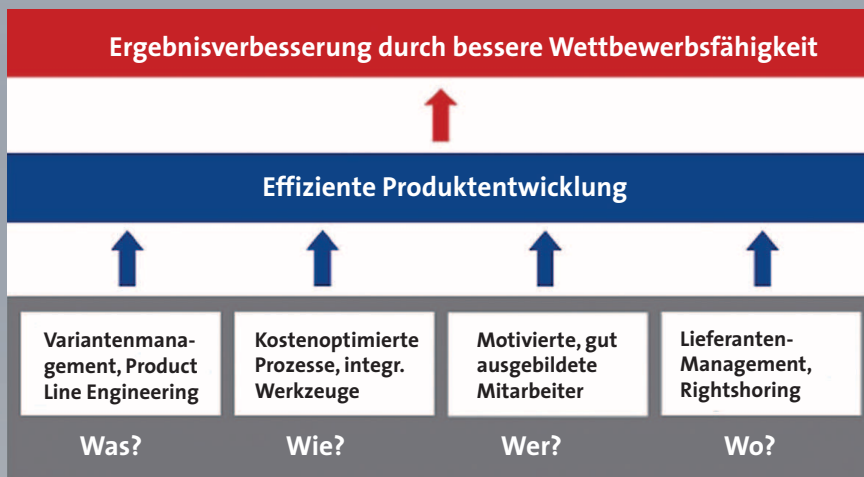


Bild 1: Effizienzverbesserung hat viele Ansatzpunkte und kann daher viele Abteilungen und Mitarbeiter einbeziehen.

Prozesse nicht per Dekret

Schlecht eingeführte Prozesse führen nach Ansicht von Vector Consulting oft zu einer Überfrachtung: „Viele Prozessvorschriften werden per Dekret eingeführt – ohne unterstützendes Veränderungsmanagement. Danach werden sie als starr und ineffizient wahr genommen“. Prozesse müssen einfach und leicht verständlich sein und sollen motivierend kommuniziert und geschult werden. Um optimal gelebt werden zu können, brauchen Prozesse außerdem eine gute Werkzeugunterstützung (Bild 2). „Allerdings muss man vor der Einführung von Werkzeugen die Prozesse im Griff haben“, unterstreichen die Experten von Vector.

Für Dr. Dietrich Schäfer-Siebert von der Robert Bosch GmbH ist der Leidensdruck die entscheidende Variable: „Der Druck muss groß genug sein, erst dann passiert etwas“, zieht er Parallelen zur Technik. Die Notwendigkeit einer Änderung muss seiner Erfahrung nach für alle Betroffenen einsehbar und verstanden worden sein. Die Kommunikation dessen was bleibt und die Würdigung der bisherigen Arbeit, sowie die Erläuterung dessen, was sich ändert und was dadurch erreicht werden soll, machen einen Großteil des Erfolges einer Prozessänderung aus. Transparenz für die Mitarbeiter ist ebenso wichtig wie die Präsenz des Managements, das Hilfestellungen geben muss.

„Nehmen Sie möglichst viele Unterstützer mit, nicht nur die Treiber und Visionä-

re“, so Dr. Schäfer-Siebert weiter, „und geben Sie denen wenige einfache und klare Strukturen und Prinzipien anstatt vieler detaillierter Regeln“. Prinzipien decken in der Regel auch die Fälle ab, an die man vorher nie gedacht hätte. Die Aktivierungsenergie ist ein Schlüsselfaktor für anhaltende Ergebnisse, so Dr. Schäfer-Siebert. Hilfestellungen in Form von Coaching und Veränderungsmanagement sind notwendig, denn der Prozess muss in der Regel immer im laufenden Betrieb geändert werden, ohne damit Einbußen in den aktuellen Projekten zu riskieren.

Enormes Einsparpotenzial

Auch Bernard Kaesmann von Alcatel-Lucent hält zusätzlichen Support für unentbehrlich. Er hat in seinem Unternehmen ein einheitliches Dokumentenmanage-

ment eingeführt und damit Kosten in erheblichem Umfang eingespart. Die Dokumentation ist ein lästiges Anhängsel. Dennoch muss sichergestellt werden, dass man jedem Nutzer – egal ob Kollege oder Kunde – die richtigen Informationen zur richtigen Zeit zur Verfügung stellt. Insgesamt konnten Kaesmann und sein Team 60% der bisherigen Dokumentationskosten ohne Qualitätseinbußen einsparen.

Gerade bei Software muss man sich um eine optimierte Dokumentation kümmern. Dass dies für Automobilbauer nicht immer einfach ist, zeigte Dr. Kai Storzjohann von der DaimlerChrysler AG auf. Software kann vergleichsweise schnell geändert werden, daher steigen die dokumentierten Softwarestände im Stücklistensystem rasch an. Die Branche ist zu Prozessverbesserungen gezwungen, da die exakte Dokumentation und Rückverfolgung einzelner Softwarestände und die Beherrschung des Release-Managements, also welche Komponenten verbaut sind und mit welchen Softwareversionen sie korrekt zusammenarbeiten, ebenso komplex wie wichtig wird.

Da ein Automobilkunde nicht Steuergeräte sondern einen Funktionsumfang kauft, ist man bei DaimlerChrysler von der Teilebetrachtung zu einer Funktionsbetrachtung übergegangen. Dies führte zu radikalen Auswirkungen auf den Datenbereitstellungsprozess. In einem großen Unternehmen sind bereichs- und produktübergreifend viele Abteilungen von einer solch drastischen Prozessveränderung betroffen, daher rät Dr. Storzjohann, mit einem sorgfältig vorbereiteten Pilot-

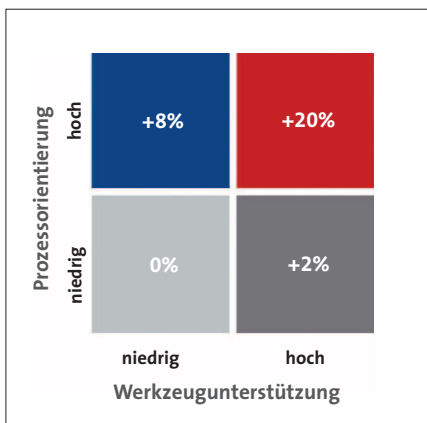


Bild 2: Steigern der Produktivität mit den richtigen Werkzeugen: Prozesse werden nachhaltig umgesetzt und gelebt (Zahlen: London School of Economics 2005. Mit 100 Unternehmen aus Europa und USA).

projekt und genau definierten Eckpunkten zu starten. Die Praxis zeigt dann eine rasch ansteigende Lernkurve und liefert schnell wichtige Erfahrungen.

Bedarf an individuellen Konzepten

Unterschiedliche Bedürfnisse und Ansatzpunkte führen zu individuell anzupassenden Maßnahmen der Effizienzverbesserung. Dr. Christof Ebert, Geschäftsführer bei Vector Consulting Services, zählt Kriterien für den Erfolg auf:

- Klare Strategie vorgeben und umsetzen
- Messbare und konkrete Ziele vereinbaren und verfolgen
- Standardisierte Prozesse diszipliniert aber ohne Ballast einsetzen
- Entscheidungen transparent und reproduzierbar machen
- Budget phasenweise zuweisen und prüfen
- Erfolge der Maßnahmen regelmäßig bewerten
- Einsparungen budgetwirksam und konkret einplanen

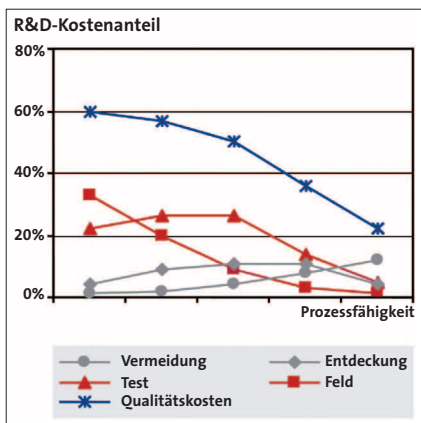


Bild 3: Höhere Prozessreife reduziert die Qualitätskosten (Zahlen: ICT-Unternehmen, 2004)

„Effizienzverbesserung heißt nicht unbedingt, dass eine Entwicklung oder Produktion ins Ausland gehen muss“, so Dr. Ebert. Die Verlagerung von Aufgaben in so genannte Billiglohnländer reduziert die Kosten in keinem Fall auf den reinen Wert der Personalkosten. Z.B. bleiben bei einer Auslagerung von Entwicklungskapazitäten nach Fernost von 75% geringeren Lohnkosten am Ende gerade mal 15...20% Ersparnis übrig. Mit Offshoring drohen außerdem nicht zu unterschätzende Risiken, die zusätzliche Kosten verursachen. Zum Beispiel werden in Indien die längsten ungeplanten Fehlzeiten registriert. 50% aller Offshoring-Projekte werden derzeit abgebrochen. Ursachen dafür sind häufig eine unzureichende Vorbereitung und der Druck zu kurzfristigen Kostenreduzierungen.

Unternehmen sollten zunächst die Wertschöpfungskette kennen und verbessern, bevor sie übereilt Aktivitäten ins Ausland verlagern. Er empfiehlt ein zweistufiges Vorgehen. Zuerst werden die Ent-

wicklungsinhalte und -prozesse optimiert. Danach wird situativ an verschiedenen Standorten entwickelt und mit den jeweiligen Lieferanten die Schnittstellen- und Entwicklungsprozesse weiter optimiert. Als Beispiel führt er die in vielen Unternehmen zu hohen Kosten bei unzureichender Qualität an. Diese können mit Maßnahmen wie früher Fehlerentdeckung, systematischem Anforderungsmanagement und einem disziplinierten Projektmanagement reduziert werden. Die Botschaft ist einfach: Eine höhere Prozessreife verbessert die Qualität. Diese reduzieren die Entwicklungskosten und beeinflussen unmittelbar die Bottom-Line.

Dazu braucht es Kontrollinstrumente, um den Kurs hin zu mehr Effizienz auch bei Störungen im Tagesgeschäft zu halten. Wer aber seine Zahlen nicht kennt und keine Benchmarks hat, an denen er sich orientieren kann, tappt im Dunkeln. „Nur was ich weiß und regelmäßig kontrolliere, kann ich anhaltend verbessern“, so Dr. Ebert. Für ihn ist Effizienzverbesserung wie das Wringen eines feuchten Tuchs: „Zu Beginn sieht man die größten Effekte, aber wir müssen weiter machen. Selbst wenn das Tuch trocken scheint, können wir noch mehr erreichen“. (sb) ←



Dr. Christof Ebert (oben) und Dr. Dieter Lederer sind Geschäftsführer der Vector Consulting Services GmbH.



infoDIRECT www.all-electronics.de

Link zu Vector: 613AEL0507