

Enable: Weniger bringt mehr

von Horst Wildemann

Ein Produkt ist nur so gut, wie der Kunde es bewertet. Doch die Kunden werden häufig nicht einmal gefragt. Das ist falsch - diese Lektion müssen Manager und Ingenieure noch lernen. Der Aufwand macht sich auf jeden Fall bezahlt.



Horst Wildemann,
Professor an der TU
München

In der erregten Diskussion um Heuschreckenplagen, Kapitalismus und Verlust von ins Ausland verlegten Arbeitsplätzen wird fast völlig übergangen, dass es außer dem Ausverkauf und der Verlagerung von Fabrikationen noch einen dritten Weg aus der Zwickmühle von zu hohen Lohnkosten und zu niedriger Rendite gibt - und der ist bei weitem der beste. Es geht ganz einfach darum, das Schwierigste anzupacken und die Produktion und das Produkt selbst zu optimieren.

Das Management und die Wissenschaft haben zwar seit Jahrzehnten kontinuierlich an Verbesserungen gearbeitet, doch es stellt sich die Frage, ob diese zähe Kleinarbeit im lauten Rauschen der Forderungen nach längeren Arbeitszeiten und niedrigeren Lohnkosten ein wenig untergegangen ist. Wir wissen aus der Praxis, dass praktisch in allen produzierenden Branchen Verbesserungen in den Produktkosten in der Größenordnung von fünf bis zu 30 Prozent in der Regel realisiert werden können.

Produkte geprägt von "Overengineering"

Häufigster Fehler ist das so genannte Overengineering, bei dem der Hersteller aus Unkenntnis der Kundenanforderungen zu viele Funktionen in seine Produkte hineinkonstruiert. So wurden bei einem Produzenten von Großdruckmaschinen die Herstellkosten um 32 Prozent gesenkt, ohne dass der Kunde auf irgendetwas ihm Wichtiges verzichten musste.

Bei Schweißrobotern erreichten die Einsparungen 15 Prozent, bei Spritzgussmaschinen waren es zwölf und bei Frequenzumrichtern 25 Prozent. Selbst in der Konsumgüterindustrie und bei Versicherern sind mit dem Verzicht auf Overengineering stattliche Einsparungen erzielt worden.

Kundenorientierung gefragt

Bei einem so hohen Einsparpotenzial mutet die aktuelle Debatte um Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland oft schon eher wie Klassenkampf und nicht wie eine vernunftgeprägte Diskussion um ökonomische Tatbestände an. Das Ausschöpfen der Verbesserungspotenziale ist immer mit weniger Risiken verbunden als eine Verlegung der Produktion ins angeblich so billige Ausland - zumal aus Untersuchungen bekannt ist, dass ein hoher Prozentsatz der "Auswanderer" nach einiger Zeit reumütig wieder repatriiert.

Bei der Vermeidung von Overengineering ist die Kundenorientierung der entscheidende Faktor. Allzu oft werden nämlich in der Praxis die Produkte nach Anforderungen gebaut, die einfach aus den Produkten und Verfahren der Vergangenheit fortgeschrieben werden. Die Kunden aber werden gar nicht gefragt. Das ist immer falsch.

Bedienbarkeit, Zusatznutzen, Verbesserungen

Der Kunde ist bei bestehenden Produkten bereits mit vielen Eigenschaften sehr zufrieden. Gezielte Verbesserungen und sinnvoller Zusatznutzen werden in der Regel stärker honoriert als die Ergebnisse von Projekten, in die viele Ingenieure mit "Macht alles besser"-Parolen geschickt werden. Auch fragt sich, wie viele Kunden wirklich Geräte honorieren, die sich ohne Anleitung nahezu unmöglich bedienen lassen. Und deren Funktionsweise sich auch nach intensiver Lektüre der Anleitung nicht wirklich erschließt - ein intuitives, selbstverständliches Bedienen ist da unmöglich.

Eine Kundenbefragung mit anschließender Analyse ist der erste Schritt zur Erkennung der Verbesserungs- und der Sparpotenziale. Der Hersteller erfährt, was die Kunden wollen und kann so entscheiden, welche Features seiner Produkte verzichtbar sind, weil der Kunde sie erklärtermaßen gar nicht braucht.

Nur der Bessere gewinnt

Bei der anschließenden Umsetzung der Kundenanforderungen leistet die Produktklinik wertvolle Hilfe. Dort werden die eigenen Lösungen und die des Wettbewerbs systematisch analysiert, miteinander verglichen und auf die beste Lösung hin abgeklopft. Was pauschal sehr einfach klingt, ist in Wahrheit ein aufwändiges und ausgeklügeltes System von mehreren inzwischen erprobten Vorgehensweisen. Der Aufwand macht sich später im Wettbewerb bezahlt. Denn der "Patient" wird erst aus der Klinik entlassen, wenn er bei niedrigeren Kosten dem Kunden einen höheren Nutzen bringt.

Nur vordergründig ist es ein Nachteil, dass bei diesem Vorgehen das Management stärker gefordert wird als bei der einfachen Formel: Weniger Mitarbeiter und weniger Lohn bringen mehr Gewinn. Nicht zu übersehen ist nämlich, dass auf Dauer nicht der Billigere, sondern nur der insgesamt Bessere gewinnt.

Der Weg über die Verbesserung der eigenen Produkte und Verfahren beginnt bei der heute so hoch gehandelten besseren Ausbildung der Menschen in Schulen und Universitäten. Aber die Ausbildung allein reicht nicht aus. Den Erfolg gibt es nur für Unternehmen, die den täglichen Kampf um die bessere Lösung mit den besser ausgebildeten Mitarbeitern für den besser erkannten Kunden gewinnen.

Horst Wildemann ist Professor an der Technischen Universität München und Geschäftsführer der Managementberatung TCW.

ftd.de, 13.07.2005

© 2005 Financial Times Deutschland, © Illustration: ftd.de