

Bei einem Produkt nur die Herstellkosten reduzieren reicht nicht! Produktgestaltung mit Value Management (Wertgestaltung/Wertanalyse)

Dr. Ulrich Obbarius

Einige Führungskräfte beim süddeutschen mittelständischen Gerätehersteller bemerkten es schon einige Zeit: Ihre Produkte finden nicht mehr den geplanten und gewünschten Absatz. Eine Reihe neuer Produkte hatte bei der Kundschaft und den Anwendern ein viel versprechendes Interesse erzeugt, führte aber nicht zu einem nachhaltigen Umsatzaufbau. Nun saßen sie im Führungskreis gemeinsam mit der Geschäftsleitung und bewerteten den letzten Messeauftritt. Nach einigem Hin und Her in der Diskussion äußerte sich der Vertriebsleiter zusammenfassend und deutlich: Einige unserer ernst zu nehmenden Wettbewerber können zu niedrigeren Preisen anbieten. Das ist aber nicht alles. Sie zeigen auch attraktive Neuheiten, was dazu führte, dass dort der Messestand sehr gut besucht war. Zum Abschluss der Besprechung formulierte der Geschäftsführer den Handlungsbedarf:

Wir brauchen für unsere Hauptproduktlinie

1. eine deutliche Reduktion der Herstellkosten und
2. bessere, attraktive und gegebenenfalls neue Funktionen - und das zum nächsten internationalen Messeauftritt!

Es ist offensichtlich, dass man hier mit einem klassischen Kostenreduktionsprojekt nicht erfolgreich sein wird. Das Risiko ein Billigprodukt oder eine Sparversion mit eingeschränkter Funktion zu kreieren, ist bei entsprechendem Preisdruck groß. Als wesentlich bessere Alternative bietet sich eine Produktgestaltung an, die gezielt Kosten und Funktionen gleichzeitig und ausgewogen optimiert. Wie geht das? Zwei Elemente sind entscheidend für den Erfolg:

1. Die Methode und 2. das Team.

Funktionen / Herstellkosten - Ist-Situation							
Funktion (Haupt-)	HK in EUR	Funktion (Neben- I)	HK in EUR	Funktion (Neben- II)	HK in EUR	HK in %	
9 Spannungsvorsorgung bereitstellen	344					100%	
		9.1 Spannungsvorsorgung, intern bereitstellen	252			73%	
		9.2 Spannungsvorsorgung extern, international sicherstellen	72			21%	
		9.3 Service/Austausch ermöglichen	20			6%	
				9.3.1 Modul bereitstellen	12		60%
				9.3.2 Leistungsprüfung ermöglichen	8		40%
Summe	344		344		20	100%	

Betrachten wir zuerst die Methode. Den Rahmen für die Organisation mit Aufbau und Ablauf bietet das Projektmanagement. Den Ablauf gliedern wir in:

1. Situation analysieren
2. Detailziele festlegen
3. Lösungen finden
4. Konzepte erarbeiten
5. Konzept umsetzen

Die sorgfältige Planung und Vorbereitung mit Organisation des Projekts ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der Aktivitäten, wird hier aber nicht dargestellt. Schauen wir uns die einzelnen Schritte im Ablauf genauer an. Zum 1. Schritt, der Analyse der aktuellen Situation gehört neben der Sichtung der technischen Unterlagen die Markt- und Kundenanalyse.

Im Projektteam muss herausgearbeitet werden, wer genau die Anwender und Nutzer sind und welche Bedürfnisse sich daraus ableiten. Hier gilt es unterschiedliche Zielgruppen nach Regionen oder Ländern sowie Unterschiede in der Nutzung, je nach Umfeld, zu erkennen. Zum Beispiel wird der Wissenschaftler in einem Forschungsinstitut andere Funktionen benötigen, als der Qualitätsmitarbeiter bei der Prüfung des Wareneingangs eines produzierenden Unternehmens. Diese Überlegung ist hier wichtig, da mit der gezielten Auslegung des Systems für die spezielle Anwendung der interessierte Kunde leicht zu überzeugen, besser sogar, zu begeistern ist. Aus den aufbereiteten Informationen sind die Detailziele im 2. Schritt ableitbar. Die Verbindung von Kosten und Anwendernutzen wird mit Hilfe der Funktionenanalyse hergestellt. Dies führt zu einer Matrix (Tabelle), bei der die Produktfunktionen nach den Kosten detailliert aufgeschlüsselt sind.

nehmen. Er richtet sich ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen i.S.d. EU-Abgrenzung und übernimmt viele etablierte Regelungen und Abläufe des KfW Unternehmerkredits.

Norbert Schenzle

Umsatzsteuergesetz: Elektronische Rechnungen brauchen bald keine Signatur mehr

Neues aus der Wirtschaft

08.02.2011 - Ende Juni 2011 soll nach dem Willen der Bundesregierung der Zwang wegfallen, elektronische Rechnungen entweder mit einer Signatur zu versehen oder per EDI zu versenden. Das geht aus einem Gesetzentwurf zum Umsatzsteuergesetz hervor, berichtet heise.de. Der Bundestag müsse dem Gesetzentwurf noch zustimmen, mit dem laut heise.de eine EU-Vorgabe aus dem Jahr 2010 umgesetzt wird. Demnach soll der Zwang zu einer qualifizierten Signatur oder dem Versand per EDI (Electronic Data Interchange) bei elektronischen Rechnungen für alle Umsätze wegfallen, die nach dem 30. Juni 2011 anfallen.

Rechtssicherheit muss gewährleistet werden

Die bisherigen Verfahren blieben weiterhin zulässig. Wer darauf verzichtet, müsse aber selbst dafür sorgen, dass die Herkunft einer elektronischen Rechnung geprüft werden kann und der Inhalt unverändert ist.

Nach Ansicht vieler Anbieter von Signaturhardware und -software böten nur die bisherigen verpflichtenden Verfahren hinreichend

Bei einem Produkt nur die Herstellkosten reduzieren reicht nicht!

Fortsetzung

Die für den Anwender wichtigen Funktionen kann man so priorisieren und unnötige weglassen. So können die Detailziele bezüglich der Teilkosten und -funktionen festgelegt werden. Im nächsten Schritt 3. wird die Lösungsfindung je nach Komplexität der betrachteten Funktion in Einzelbearbeitung oder als kreative Gruppenarbeit durchgeführt, zum Beispiel mit Hilfe des Brainstormings. Zu den als interessant und viel versprechend bewerteten Ideen sind oft noch weitere Untersuchungen oder Recherchen notwendig, bevor im nächsten Schritt 4. aus den Einzelelementen ein oder besser zwei alternative Gesamtkonzepte erarbeitet werden können. Auf Basis der Bewertung nach Kosten und Funktionserfüllung sind die Prioritäten klar zu setzen; die Entscheidung für das Systemkonzept wird so im Team vorbereitet und fachübergreifend gemeinsam getragen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zur effizienten Umsetzung im Projekt. Potenzielle Risiken, die im Ablauf sonst zu Verzögerungen führen, sind bereits diskutiert. Und die Maßnahmen zur Vermeidung oder zumindest zu ausreichender Risikoreduktion sind eingeleitet. Beim Start in die folgende 5. Phase der Umsetzung sind alle Voraussetzungen zur zügigen Projektbearbeitung gegeben: Termine, Kosten und Funktionen wurden bis ins Detail als Systemkonzept erarbeitet. Es kann konzentriert an der Umsetzung in Konstruktion und Entwicklung sowie jeweils zeitversetzt in der Produktion und im Marketing/Produktmanagement gearbeitet werden. Wenn bei früheren Überlegungen Risiken erkannt wurden, sind diese jetzt durch geeignete Maßnahmen, wie Tests an Prototypen, zu verifizieren und zu beseitigen.

Was wir bei der Beschreibung des Ablaufs bis hierher nicht betrachtet haben, ist die zweite wesentliche Voraussetzung für den Erfolg, die notwendige vertrauensvolle Zusammenarbeit im Projektteam. Hierbei kommt es auf die Zusammensetzung der Gruppe und deren zielorientierte Führung durch den Projektleiter beziehungsweise Moderator an. Damit alle wesentlichen Belange bearbeitet werden können, sind die entsprechenden Experten als Teammitglieder gefragt. Aufgrund der fachübergreifenden Anforderungen - Herstellkosten zu reduzieren und Anwendernutzen zu optimieren - sind dies die Vertreter der Bereiche Technik, Einkauf/Materialwirtschaft, Marketing/Vertrieb sowie Kosten-

rechnung/Kalkulation. In der Praxis kommt gelegentlich die Frage auf, ob man nicht zum Beispiel auf den Vertreter aus dem Bereich Marketing verzichten könne, da im Moment dort viel Arbeit anliegt. Die Gegenfrage lautet: Können wir es uns erlauben, das neue System nur teilweise markt- und kundenorientiert auszulegen? Kompetente Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing/Vertrieb werden hier also gebraucht; das Wissen zur Anwendung und dem Marktgeschehen muss im Projekt optimal umgesetzt werden. Um wirklich neue und kreative Ideen und später daraus Lösungen zu finden, kann es angebracht sein, das Team von außerhalb des Unternehmens zu verstärken. Ob dies ein Lead-User (Vorreiter) oder ein Key-User (Schlüsselkunde) ist, ergibt sich aus praktischen Überlegungen.

Der erfahrene Projektleiter und Moderator wird das interdisziplinäre Team zusammenhalten und zum Ziel führen. So kommt das neue Gerätesystem zeitgerecht zur Messepräsentation, die Herstellkosten passen zum Markt und der Zielkunde erkennt seinen Nutzen und ist vielleicht sogar begeistert über neue nützliche Funktionen. Und die Zeichen zu einem sich nachhaltig steigern den Geräteabsatz stehen gut. Damit wird der eingangs erwähnte mittelständische Gerätehersteller sein Ziel erreichen.

Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Telefon 07045 912594

Rechtssicherheit. Auch der Verband elektronische Rechnung habe schon bei der Verabschiedung der EU-Vorgabe bemerkt: "Es fehlen konkrete Aussagen darüber, welche Verfahren rechtssicher sind - dies kann Unternehmen leicht verunsichern."

Quelle: mittelstanddirekt.de

Michael Starz

GALILEO: Das neue europäische Navigationssystem (GPS) - Testumgebung GATE in Betrieb genommen

Neues aus der Technik

Anfang Februar 2011 wurde die GALILEO Test- und Entwicklungsumgebung GATE in Betrieb genommen; sicherlich ein wichtiger Meilenstein für das Projekt. Aber warum soll ein weiteres Satelliten-Navigationssystem diesmal durch die Europäer aufgebaut werden? Ein Navi für das Auto kann ich ab hundert Euro kaufen und es funktioniert prima. Zum Parkhaus gestern in Stuttgart wurde ich schnell und sicher geführt. Und beim später gesuchten Hotel kam ich genau vor dem Eingang an, obwohl ich den Hotelnamen nur noch bruchstückhaft wusste. Das reicht mir, kann man denken.

Das von uns genutzte GPS – nichts weiter als eine allgemeine Abkürzung für Globales-Positionierungs-System - wird vom amerikanischen Militär betrieben. Die primäre Anforderung lautete, weltweit dem US-Militär ausreichend präzise Positionsdaten zur Verfügung zu stellen, um insbesondere Ziele genau treffen zu können. Daraus leiten sich verschiedene Tatsachen ab.

>>