

# Produktkosten optimieren: Fokussieren Sie sich auf Ihre Mitarbeiter und Kunden



von Andreas Grohmann, Senior Berater

Kommt Ihnen das bekannt vor? Zu Beginn eines Produktentwicklungsprojektes konzipieren Sie Funktionen und Technik ihres Produkts. Dabei liegen die Produktkosten oftmals nicht im Ziel. Das Projekt startet dennoch, im festen Glauben, die Kosten über den Projektverlauf reduzieren zu können. Doch in den meisten Fällen kommt es anders. Oftmals vergrößert sich die Ziellücke durch eine immer volatilere Welt aus Anforderungen und technischen Entwicklungen, die das Risiko steigender Produktkosten eher noch steigern.

Es gibt viele Ansätze, um die Produktkosten zu optimieren. Die Ansätze lassen sich unter anderem bezüglich ihrer Fristigkeit unterscheiden:

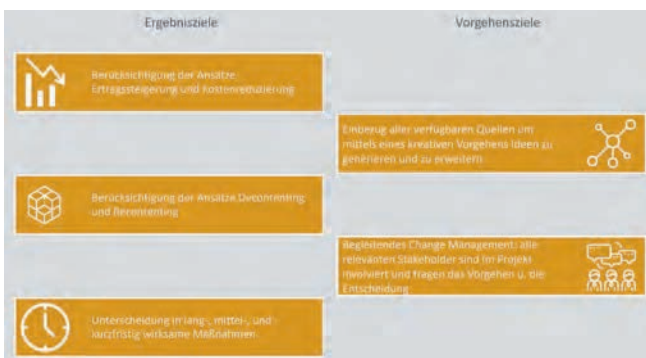
- **Langfristig angelegte Optimierungen** zielen beispielsweise unabhängig von Projekten auf eine Plattform- oder Modulstrategie oder auch auf die Optimierung der Supply-Chain ab.

- **Mittelfristige Maßnahmen** sind dagegen in der frühen Projektphase ein wirksamer Stellhebel, um die Kostenzielerreichung frühzeitig in einem Projekt zu verfolgen. So stehen etwa über einen Design-to-cost-Ansatz oder ein internationales Lieferantemanagement Maßnahmen zur Verfügung, die eine frühe Zielerreichung sichern können.
- Je weiter Sie im Projekt fortgeschritten sind, desto weniger Stellschrauben gibt es. **Kurzfristig bleibt** dann oft nur die Optimierung der Deckungsbeiträge, z. B. indem Sie Produktinhalte oder die Produktpositionierung anpassen.

Ziel dieser Optimierungsmaßnahmen ist es, die Deckungsbeiträge einzelner Ausstattungen oder des gesamten Produkts zu erhöhen. Dies ist entweder über reduzierte Kosten oder über höhere Erlöse möglich.

Maßnahmen zur Erhöhung der Erlöse umfassen beispielsweise eine andere Positionierung. Hierzu sind Vergleiche mit dem Wettbewerb häufig der Schlüssel.

Sinkende Kosten werden in der Regel über den Entfall von Inhalten realisiert (sogenanntes decontenting). Basis hierfür sind z.B. Schwachläuferanalysen oder Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Ausstattungen. Auch die Generierung von Skaleneffekten durch die geschickte Kombination von Ausstattungsmerkmalen bzw. Optionen in Paketen (sogenannte recontenting) hat sich in der Praxis bewährt.



Gerade späte und kurzfristige Maßnahmen stellen Organisationen oftmals vor große Herausforderungen. Sie haben den Produktinhalt über die Projektlaufzeit bewusst festgelegt, sodass sich Reduzierungen direkt auf den Verkaufspreis auswirken können. Darüber hinaus ist die Motivation der Mitarbeiter zur Ideengenerierung oft geringer. Schließlich hat oftmals das Management ihre Vorschläge zur besseren Kostenzielerreichung häufig bereits in früheren Projektphasen verworfen, ehe sie zu einem späteren Zeitpunkt doch wieder auf dem Tisch landen.

### Mitarbeitereinbindung und der Fokus auf Markt und Kunden

Aus diesen Gründen erfordern Aktivitäten in dieser frühen Projektphase und mit dieser Stoßrichtung eine besondere Betreuung. Der Ansatz der **CO-Improve Consulting** ist hierbei zweigeteilt: zum einen setzen wir auf eine **starke Einbindung der Mitarbeiter**. Zum anderen liegt der **Fokus immer auf dem Kunden und dessen Reaktionen auf geänderte Produktinhalte**.

Bei der Einbindung der Mitarbeiter stehen zwei Gedanken im Vordergrund:

- **Einerseits besteht die Herausforderung darin, eine offene und konstruktive Atmosphäre zu schaffen.** Hierzu eignet sich der Einstieg über die Erarbeitung der Erfolgsfaktoren und der Kernelemente der betrachteten Produkte. Neben der positiven Grundstimmung durch eine motivierende Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken kann das Ergebnis im weiteren Optimierungsverlauf auch immer als Referenz herangezogen werden.
- **Andererseits ist es wichtig, den Mitarbeitern das Gefühl eines hohen Management-Involvements zu vermitteln.** Das gelingt beispielsweise durch kurzfristiges Feedback zu identifizierten Maßnahmen oder durch die transparente Rückmeldung zu Entscheidungen über Ideen und Vorschläge.

Darüber hinaus sollten Sie sicherstellen, dass Ideen nicht aus den gleichen Gründen verworfen werden, wegen denen sie schon in früheren Phasen nicht berücksichtigt wurden. Schließlich hat sich der Bewertungsfokus aufgrund der fortschreitenden Zeit und der weiterhin bestehenden Kostenlücke geändert. Dies sollte nun in den Entscheidungen über Ideen „erlebbar“ sein. Zu guter Letzt ist es wichtig, die Organisation nicht mit allen Ideen zur gleichen Zeit zu beauftragen. Eine erste schnelle Entscheidung darüber, ob Themen überhaupt betrachtet werden sollten, ist ebenso wichtig wie eine klare Priorisierung der Themen anhand der zu erwartenden Effekte.

Entscheidend ist darüber hinaus auch der **Fokus auf Kunden und Markt**. Unternehmen, die sich in erster Linie auf Kostenpotentiale konzentrieren, vernachlässigen diesen Gedanken häufig. Dabei ist es durchaus wichtig, sich auch damit zu beschäftigen, welche Reaktionen auf die geplanten Kostenoptimierungen beim Kunden zu erwarten sind. Ein gutes Mittel hierzu sind beispielsweise Kundenmigrationssimulationen, bei denen in cross-funktionalen Teams die zu erwartende Kundenreaktion simuliert wird.

Mit Ralf Schäfer und Andreas Grohmann verfügt CO-Improve über zwei erfahrene Berater, die Produktkostenoptimierungen in verantwortlicher Position bei OEMs erfolgreich durchgeführt haben. Diese Erfahrungen fließen nun in den Beratungsansatz von CO-Improve ein. Neben der Industrieerfahrung bringt CO-Improve außerdem die nötige Methodenkompetenz ein, um kreativ, zielgerichtet und agil an den Herausforderungen der Produktkostenoptimierung zu arbeiten.