

Design for Six Sigma. Einsatz spezifischer Methoden führt zu einer stark steigenden Effizienz in Entwicklungsprozessen.

Fokus Produkt: Wo es in der Industrie wirklich noch Kosten zu senken gibt

Auslagerung, Automatisierung und Personalabbau: So gut wie jedes Industrieunternehmen versucht verzweifelt Kosten zu senken. Und das nicht erst seit der leidigen Finanzkrise. Jedes Einsparungsfeld scheint schon erschlossen.

Doch Oliver Jöbstl und Jürgen Gamweger – QM-Experten und Geschäftsführer der Successfactory – orten Einsparungspotentiale, wo man es am wenigsten erwartet: Beim Produkt selbst!

Rund 80% der Kosten werden in der Entwicklungsphase eines Produktes festgelegt

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit mehr oder weniger erfolgreich die Strategie verfolgt, durch Auslagerung von Produktionsbereichen in Billiglohnländern Kosten zu senken. Tatsache ist aber, dass ca. 80-90% der Produktlebenszykluskosten (Material-, Fertigungs-, Montage-, Entsorgungskosten etc.) in der Produktplanungs- und -konzeptionsphase festgelegt werden. Die Basis für die Kostenverursachung bilden die Kundenanforderungen und die daraus abgeleiteten Funktionen und Eigenschaften des Produktes. Intelligenz und sinnvoller Methodeneinsatz in der Produktentwicklung bilden also einen starken Hebel, wenn es um Kosteneffizienz in der Produktion geht. Jöbstl identifiziert aus seiner langjährigen Erfahrung bei der Beratung internationaler Industrieunternehmen 4 grundlegende Kosteneinsparungspotenziale.

Kosteneinsparungspotenzial Nr. 1: Bedarfsgerechte Produkte

Der Kunde steht nicht nur aus Marketingsicht im Mittelpunkt der Produktentwicklung. Ein Fokus auf Kundenbedürfnisse kann auch Einsparungspotenziale erschließen. Bevor mit einer Produktentwicklung

begonnen werden darf, muss die Stimme des Kunden gründlich erfasst, analysiert und hinterfragt werden. Es ist sicher zu stellen, dass die Kundenanforderungen auch tatsächlich verstanden werden, um unnötig hohe Anforderungen zu vermeiden. Nicht technologische Wunderwerke sind gefragt, sondern kunden- und kostengerechte Lösungen. Dies setzt auch eine intensive Zusammenarbeit zwischen Marketing, Produktmanagement und Entwicklung voraus.



Oliver Jöbstl – QM-Experte und Geschäftsführer der Successfactory

Kosteneinsparungspotenzial Nr. 2: Ausreichende Berücksichtigung von Kostenaspekten bei der Konzeptauswahl

Im Rahmen der Produktentwicklung stehen üblicherweise mehrerer Konzepte zur Auswahl. In der Praxis hat Oliver Jöbstl oft beobachtet, dass Entwickler ihren erklärten Lieblingslösungen (oftmals

besonders innovative und anspruchsvolle Konzepte) den Vorzug geben. Dabei sollten gerade diese Entscheidungen auf Basis systematischer Analysen getroffen werden, mit Fokus auf den gesamten Produktlebenszyklus. Ziel ist das beste Verhältnis von Funktionalität und Kosten zu erreichen.

Kosteneinsparungspotenzial Nr. 3: Fehlerfreie und richtig dimensionierte Produkte auf Basis verstandener Wirkzusammenhänge



Jürgen Gamweger – QM-Experte und Geschäftsführer der Successfactory

Unsicherheit über die Wirkungsweise von Produkten führt dazu, dass diese überdimensioniert und somit zu teuer ausgelegt werden. Somit ist fundiertes Ingenieurwissen heute gefragt denn je, um die Funktionsfähigkeit der Produkte mit Hilfe von technischen (physikalischen, chemischen, etc) und mathematischen Modellen berechenbar zu machen. Diese eigentliche

Entwicklungsarbeit verdient wieder mehr Aufmerksamkeit und ist die Voraussetzung dafür, ein wohl dimensioniertes fehlerfreies Produkt zu gestalten, das für den Kunden auch preislich attraktiv ist. Leider ist in der Praxis oftmals zu beobachten, dass für diese Entwicklungsarbeit durch die Zunahme von Administration, Besprechungen, vorgeschriebenen Methoden und aufwändigen Dokumentationen immer weniger Zeit bleibt.

Kosteneinsparungspotenzial Nr. 4: Rechtzeitige Analyse eines Produktkonzeptes nach fertigungsrelevanten Gesichtspunkten

Unglaublich große Kosteneinsparungen können dann erzielt werden, wenn die Fertigungsexperten gemeinsam mit den Entwicklungsingenieuren das ausgewählte Produktkonzept auf „wirtschaftliche Fertigbarkeit“ analysieren. Diese Kooperation zwischen Fertigung und Produktentwicklung darf aber nicht zu spät passieren. Ein gemeinsames Kick-off und systematischer Austausch noch in der Frühphase der Entwicklung wirkt Wunder und fördert außerdem noch den Teamgeist im Unternehmen. So beklagt sich dann nicht mehr der Fertiger über den Marketer, der Marketer über den Entwickler, der Entwickler über den Fertiger. Alle ziehen dann an einem Strang.

Ein Umdenken ist notwendig

Um diese Einsparungspotenziale zu erreichen, ist eine Änderung des Denkens notwendig. Abteilungsgrenzen zwischen Marketing, Produkt-

management, Entwicklung und Fertigung sind über Bord zu werfen. Im Fokus müssen einerseits der Kunde und dessen berechnete Erwartungen stehen, andererseits muss die Entwicklungsarbeit vom Verlangen geprägt sein, das Produkt wirklich im Detail zu verstehen.

Design for Six Sigma

Dieser notwendige Wandel kann mit Hilfe von Design for Six Sigma erreicht werden. Six Sigma und Design for Six Sigma kennt man aus dem QM Bereich. Dabei geht es um die systematische Verbesserung von bestehenden Produkten und Prozessen, um das Null-Fehler-Ziel zu erreichen. Design for Six Sigma setzt weitere Methoden in der Produktentwicklung ein, um Produkte und Prozesse von Beginn an fehlerfrei und kostengünstig zu entwickeln. Aus Six Sigma wird Design for Six Sigma.

Autor: Mag. Alexander Ghezso



Mag. Alexander Ghezso
Geschäftsführer Gesellschafter, Confare GmbH – seit 10 Jahren in der Eventbranche
E-Mail: alexander.ghezso@confare.at

VERANSTALTUNGSTIPP

Zertifizierter Lehrgang
Produktentwicklung,
29.09.2009 - 01.10.2009 in Wien -
Details auf www.confare.at

IT-Risikomanagement ist Chancenmanagement

IT-Risikomanagement wird von den meisten Unternehmen als großer Kostenfaktor gesehen. „Eine gefährliche und auch falsche Einschätzung,“ warnt Manfred Stallinger, Geschäftsführer der calpana business consulting gmbh und ergänzt „IT-Risikomanagement muss stattdessen als Chancenmanagement gesehen werden. Erst basierend darauf, ist eine nachhaltige und effiziente Unternehmensführung möglich.“

Österreichs Konjunktur wird in den nächsten Monaten mit einer weiteren Verschlechterung der Situation zu rechnen haben. Ausschlaggebend dafür, so die Finanzexperten, sind die rasant verschlechternden internationalen Rahmenbedingungen. Für die österreichischen Unternehmen heißt das: Höchste Zeit für IT-Risikomanagement.

„In den Phasen der Hochkonjunktur rechnen Unternehmen in den seltensten Fällen mit Krisen. Statt sich mit möglichen Sicherheitsrisiken im Vorfeld einer Krise auseinander zu setzen, wird dieses Thema todgeschwiegen. Im akuten Krisenfall ist es jedoch für vorbeugendes Risikomanagement zu spät,“ erklärt Manfred Stallinger, Experte für IT-Risikomanagement aus Oberösterreich.

Risiken identifizieren – bewerten – kontrollieren und steuern

Risikomanagement ist mehr als nur IT-Sicherheit. Sowohl die Unterneh-

mensorganisation, als auch der Faktor Mensch müssen in alle Überlegungen mit einbezogen werden. Wesentlich dabei: Potenzielle Risiken müssen identifiziert, bewertet, kontrolliert und gesteuert werden. Dabei gilt: Es gibt keine hundertprozentige Sicherheit, denn das hieße, enorme Investitionen zu tätigen und mangelnde Wettbewerbsfähigkeit in Kauf zu nehmen. Stattdessen werden Risiken nach Prioritäten gereiht und entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Wichtig dabei: Die gesetzten Maßnahmen müssen sich binnen einer gewissen Zeit rechnen. „In wirtschaftlich schlechten Zeiten müssen sich Unternehmer fragen: Ist es sinnvoll, bekannte Risiken im Unternehmen mitzutragen und auf das Beste zu hoffen, oder ist es besser, mögliche Rückstellungen für Risikomanagement zu verwenden? Die Entscheidung liegt natürlich bei jedem Unternehmer, aber die in der Vergangenheit immer wieder praktizierte „Vogelstraußpolitik“ bringt keinem etwas,“ erläutert Manfred Stallinger.

Risikomanagement muss vielfältig sein

Im Rahmen des IT-Risikomanagements werden Prozesse und Abläufe überprüft – hierbei kommt der Faktor Mensch zum Tragen. Es ist nicht ausreichend, in Geräte und Techniken sowie in Soft- und Hardware zu investieren. Es muss beispielsweise gleichzeitig in die Organisationseinheiten des Unternehmens sowie in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investiert werden. Erst wenn die Mitarbeiter mit der im Unternehmen vorhandenen Technik umgehen können, ist das damit verbundene Risiko minimiert. „Sicherheitsmaßnahmen in Unternehmen müssen immer zur Organisation und den vorhandenen Strukturen passen. Es müssen die Unternehmenswerte und deren Priorität definiert sein. Ist dies nicht der Fall, ist der Kosten-Nutzenfaktor absolut unzufriedenstellend,“ so Stallinger.

IT-Risikomanagement hat nicht nur mit wirtschaftlicher Verantwortung

zu tun. Es gibt auch rechtliche Überlegungen, die in Zusammenhang mit IT-Risikomanagement unbedingt beachtet werden müssen. So kann es etwa aus Haftungsgründen noch Jahre nach Auftragsabwicklung notwendig sein, auf Daten zugreifen zu können bzw. muss nachweisbar sein, wer damals Zugriff auf die Daten hatte. Mitarbeiterdaten beispielsweise müssen – trotz Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen – noch über mehrere Jahre gespeichert sein, bevor diese gelöscht werden können. Für diese Anforderungen muss erstens genügend Speicherkapazität vorhanden sein, zweitens müssen diese Daten vor Fremdzugriffen geschützt werden und drittens müssen die Daten auch mit anderen Betriebssystemen noch lesbar sein.

Variatio delectat

„Kein Unternehmen gleicht dem anderen – jedes muss mit unterschiedlichen Anforderungen und Risiken umgehen, wobei wir im

Rahmen unserer Tätigkeit den Unternehmen zwei Dinge mit auf den Weg geben: Erstens Schwarzmalerei ist das größte Risiko und zweitens ‚Kopf in den Sand stecken‘ hilft nicht weiter. Die Unternehmen müssen sich der Realität und möglichen Risiken stellen, je früher desto besser. Risiken gibt es immer – ob bzw. in welcher Stärke sie eintreten oder nicht, hängt gänzlich von der Vorbereitung ab,“ sagt Stallinger abschließend.

KONTAKT

CALPANA BUSINESS
CONSULTING GMBH
DI Dr. Dr. Manfred Stallinger, MBA
Blumauerstrasse 43
A-4020 Linz
Tel. +43-732-601 216 - 0
Fax. +43-732-601 216 - 209
E-Mail: office@calpana.com
www.calpana.com
www.crisam.net

