

Welche Bedrohungen bestehen für produzierende Unternehmen?

Für produzierende Unternehmen bestehen unterschiedliche Bedrohungen. Die Märkte in den westlichen Ländern sind nahezu gesättigt. Stückzahlen werden überwiegend durch Ersatzbedarf generiert. Zusätzliche Stückzahlen sind nur noch durch die Individualisierung der Produkte möglich, im Investitionsgüter-Bereich durch individuelle Lösungen in den Maschinen und Anlagen. Damit steigt die Variantenzahl in den Produkten überproportional an. Dies bedroht die Unternehmen durch steigende Betreuungskosten.

Weiter fordern neue Märkte, mit ihren vielfältigen landesspezifischen Vorschriften, für die Ausführung der Produkte zusätzliche Varianten. Zusätzlich treten in diesen Ländern zunehmend regionale Anbieter auf, die in den Grundfunktionen vergleichbare Produkte in guter Qualität zu niedrigen Preisen anbieten können. Damit gehen den produzierenden und exportierenden Unternehmen stetig Alleinstellungsmerkmale verloren.

Dieser Bedrohung versuchen die Unternehmen durch Spezialisierung der Produkte und höherer Funktionalität zu entgehen. Verlust an Marktvolumen und höhere Kosten sind die Folge.

Welche Veränderung ist in der Produktstrategie erforderlich?

Das Ziel eines erfolgreichen Unternehmens muss es sein, die Produktstrategie derart zu verändern, dass die vom Kunden gewünschte und genutzte Funktionalität zu marktkonformen Preisen erhältlich ist. Dies erhöht den Kundennutzen.

Die Kunden sind nur noch bereit, für die Funktionen zu bezahlen, die sie auch nutzen. Damit bestimmt der Preis und die Fähigkeit, das Produkt an die Kundenwünsche anzupassen, das Verkaufsgespräch und den Markterfolg des Produktes. Die Unternehmen werden gezwungen, die durch die Anwendungen, Kundenbedürfnisse und Einsatzbedingungen geforderte Komplexität eigenständig und aktiv zu managen. Die Produkte sind in ihrer Struktur so zu gestalten, dass sie aus möglichst vielen wiederholt einsetzbaren Einheiten kombiniert werden können. Die Produktstrategie hat damit als Basis einen Technologie-Baukasten.

Was ist für die Ausarbeitung eines Technologie-Baukastens zu leisten?

Bei der Ausarbeitung des Technologie-Baukastens muss es das Ziel sein, die individuellen Anforderungen aus den Märkten und Anwendungen in eine funktionskosten-orientierte Baukastenspezifikation zu übertragen. Dazu sind die Hauptmerkmale der Anforderungen nach Leistungsklassen und Funktionen zu identifizieren und in einer morphologischen Spezifikation, die Module des Produktes in einer Struktur aus Basis-Modulen, Leistungs-Modulen und Spezial-Modulen, zu definieren.

Für die Ausarbeitung des Technologie-Baukastens ist es das Ziel, aus den Marktanforderungen die technologischen, die anwendungsspezifischen und die betriebswirtschaftlichen Ausprägungen der einzelnen Modulklassen zu erarbeiten, die wirtschaftliche Kombination dieser Module festzulegen und die dazu erforderlichen Schnittstellen zu definieren.

Was unterscheidet den Technologie-Baukasten von der bisherigen Produktstruktur?

Die Unterschiede zwischen Technologie-Baukasten und der bisherigen Produktstruktur liegen darin, dass die Produktstruktur sich mit der Festlegung von Realisierungseinheiten begnügt. Der Technologie-Baukasten unterscheidet Anforderungen und Anwendungen, definiert daraus klassifizierte Module und berücksichtigt deren wiederholbare Herstellbarkeit.

Der Technologie-Baukasten begnügt sich nicht mit der Definition der Module, sondern erkundet aus den Anforderungen der Anwendungen und dem Marktgeschehen die

kontinuierliche Erschließung von zusätzlichen Anwendungen. Er öffnet damit Handlungsoptionen. Dazu sind auch die Geschäftsprozesse des Unternehmens auf die Anwendung und Weiterentwicklung des Technologie-Baukastens hin auszurichten und anzupassen.

Es ist einfach und verlockend, den Anforderungen einzelner Kunden mit individuellen Produktrealisierung zu folgen. Dies ist aber kritisch für das Unternehmen und gefährlich für die Produkt- und Prozesskosten im Unternehmen.

© TMG Markt und Innovation GmbH 2009