

Kundennutzen – der Stoff aus dem die erfolgreichen Innovationen sind

Von der Montagetechnik wird Produktivitätssteigerung gefordert

Dr. Gerhard Drunk, xpertgate GmbH & Co. KG

Die einstige Boombranche Montagetechnik ist in die reifen Jahre gekommen. Stagnierende Marktvolumina, etablierter Wettbewerb und hoher Kostendruck sind untrügliche Anzeichen dafür, dass die fetten Jahre endgültig vorbei sind. Im Jahr 2004 verzeichnete die deutsche Montage- und Handhabungstechnik noch ein kleines Wachstum von 5 % und 2005 von 3 %. Für 2006 prognostiziert die VDMA-Fachabteilung Montage- und Handhabungstechnik gar 0 %, also eine Stagnation des Umsatzes bei 4,2 Mrd. Euro. Wie können Anbieter und Anwender diese veränderte Marktsituation erfolgreich bewältigen?

Mit Innovationen im stagnierenden Markt erfolgreich

Allein vom Marktwachstum getragen können die Anbieter von Montagetechnik heute nicht mehr erfolgreich sein. Selbst volle Auftragsbücher bedeuten harte Arbeit, hohes Risiko und minimaler Gewinn. Qualität wird vom Kunden vorausgesetzt, aber nicht bezahlt. So genannte „Me Too-Anbieter“, die nur ein mit vielen Wettbewerbern vergleichbares Leistungsprogramm vorzuweisen haben, kommen preislich unter die Räder. Trotzdem bietet der Markt für Montagetechnik noch immer viele Chancen, allerdings müssen die Anbieter mehr bieten als Standardlösungen und freie Kapazität. Worin aber besteht der Unterschied zwischen zukünftigem Erfolg und drohender Krise?

Die Antwort ergibt sich aus der Analyse von Kundenbedürfnissen und Möglichkeiten zur Steigerung von Kundennutzen: Erfolgreiche Hersteller von hochwertigen Serienprodukten, z. B. aus den Branchen Automobilzulieferindustrie, Kommunikationstechnik oder Medizintechnik, haben die Vorteile der Montageautomation längst für sich erschlossen. Für diese Kundengruppen geht es um die Erringung von weiteren Produktivitätsvorteilen im internationalen Standortwettbewerb. Gefragt sind letztendlich Innovationen, welche dem Anwender einen Kundennutzen bringen, im Wesentlichen durch die Senkung der Herstellkosten.

Innovation – aber richtig: Der Kundennutzen entscheidet

Innovationen entscheiden damit über den Erfolg von Kunden und Anbietern, aber nicht jede Neuheit ist eine Innovation, und nicht jede Innovation bringt Kundennutzen und setzt sich durch. Eine Systematik der Arten von Kundennutzen zeigt Tabelle 1. Diese Tabelle hat xpertgate als Leitfaden für die systematische Suche nach Erfolg versprechenden Innovationen entwickelt.

Arten von Kundennutzen	Beispiele für Ansatzpunkte
Erzeugnis-Produktkostensenkung	Kostensenkende Fügeverfahren
	Einsatz kostengünstigerer Materialien
	Bauteilereduzierung
Leistungssteigerung	Taktzeitreduzierung
	Steigerung der Anlagenverfügbarkeit
	Reduzierung der Fehlerquote
Investitionskostenreduzierung	Kostengünstigere Verfahren
	Optimierte konstruktive Lösungen
	Funktionsintegration
Betriebskostenreduzierung	Werkzeugkostenreduzierung
	Verbrauchssenkung von Strom und Druckluft
	Instandhaltungskostensenkung
Fehlerkostenreduzierung	Reduzierung von Ausschusskosten
	Reduzierung von Fehlerfolgekosten
	Reduzierung von Reklamationskosten
Flexibilitätserhöhung	Stückzahlflexibilität
	Variantenflexibilität
	Wiederverwendungsflexibilität
Produktionsanlaufzeitreduzierung	Planungs- und Projektierungszeitverkürzung
	Lieferzeitverkürzung
	Inbetriebnahmezeitverkürzung

Tabelle 1:

Systematik der Arten von Kundennutzen für Betreiber von Montageanlagen als Suchraster für erfolgreiche Innovationen

Voraussetzung für den Erfolg einer Innovation ist im Ergebnis eine deutliche Herstellungskostensenkung für die produzierten Erzeugnisse über den gesamten Lebenszyklus einer Produktionsanlage. Die Berücksichtigung dieser auch als Total Cost of Ownership bezeichneten Lebenszykluskosten als Entscheidungsgrundlage erfolgt jedoch selbst bei Großkunden heute nur unzureichend. Für die Anbieter von Montagetechnik ist es bisher nahezu unmöglich, die wirtschaftlichen Vorteile einer in der Anschaffung zunächst teureren Innovation durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen nachzuweisen. Abhilfe können hier Software-Werkzeuge zur Ermittlung der Lebenszykluskosten in Abhängigkeit von Anlagennutzungsdauer und jährlichen Produktionszahlen bringen. Derartige Werkzeuge befinden sich zur Zeit in Entwicklung und werden in Kürze zur Verfügung stehen.

Die Innovation findet im Kleinen statt

Verfolgt man produktivitätssteigernde Innovationen bis zu ihren Wurzeln, fällt auf, dass Funktionseinheiten z. B. der Füge-technik, Verkettung, Handhabung oder Zuführtechnik bestimmend

sind für Fortschritte bei technischer Machbarkeit, Leistungssteigerung, Kostensenkung oder Flexibilitätserhöhung. Innovationen der letzten Jahre verdeutlichen diesen Zusammenhang exemplarisch: Taktzeitverkürzungen werden durch Längstransfer-Verkettungssysteme mit Schnelleinzug oder Handlingmodule mit Direktantrieb erreicht. Zuführlösungen mit Bildverarbeitung und Roboterhandling ermöglichen eine weitgehende Werkstückflexibilität. Kostengünstige Produktgestaltung wird z. B. durch neue Klebtechnologien und neue Mikro-Verbindungsverfahren ermöglicht. Zuverlässige Prozessüberwachungen werden heute für fast alle Technologien angeboten und reduzieren Fehlerfolgekosten.

Innovation findet also überwiegend im Kleinen statt bei den Lösungen für Funktionseinheiten und weniger im prestigeträchtigeren Gesamtanlagenbau.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Betreiber und Anbieter von Montagetechnik?

Schlussfolgerung für den Montageanlagen-Betreiber:

Eigene Konzeptkompetenz entscheidet den Wettbewerb um Produktivität

Für die Betreiber von Montageanlagen ist zur Erzielung von Produktivitätsfortschritten eine eigene Kompetenz bei der Konzeption und Spezifikation bis hinunter auf die Ebene jeder einzelnen Funktionseinheit erforderlich. Wer meint, sich im Rahmen der Beschaffung von Gesamtanlagen allein auf die Kompetenz der Anbieter verlassen zu können, erhält bestenfalls den Stand der Technik zum günstigsten Preis. Die Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um Produktivität ist so schnell verloren. Ein überzogenes Outsourcing wird zum Bumerang.

Schlussfolgerung für den Montagetechnik-Anbieter:

Profitables Wachstum durch innovative Kernkomponenten und Prozesstechnologien

Hersteller von Montage-Gesamtanlagen können sich durch eigene innovative Kernkomponenten und Prozesstechnologien von der großen Anzahl vergleichbarer Anbieter differenzieren. So lassen sich Auftragseingänge zu auskömmlichen Margen realisieren. Anlagenanbieter ohne Kompetenzschwerpunkte aus der Kategorie „Wir machen alles“ leben von der Hand in den Mund und sind in einem stagnierenden Markt gefährdet. Wer es jedoch versteht, den Kundenbedarf in überzeugende Innovationen umsetzen, dem eröffnen sich nach wie vor hervorragende Perspektiven. Schließlich stagniert zwar der Markt für Montagetechnik, aber das auf hohem Niveau.

Über xpertgate:

Geschäftstätigkeit:

- Geschäftsbereich Online-Medien: Wissens-Portal für Fabrikautomation www.xpertgate.de
Online-Fachzeitschrift für Fabrikautomation Automation-online
- Geschäftsbereich Unternehmensberatung: Produktkostensenkung im Sondermaschinenbau

Kontakt:

- Adresse: xpertgate GmbH & Co. KG | L 13, 9 | D-68161 Mannheim
- Ansprechpartner: Dr. Gerhard Drunk, Geschäftsführer | Tel.: +49(0)621-17828963 | Fax: +49(0)621-17828967