

Funktionelle Produktstrukturstrategie zur optimalen Unterstützung der Wertschöpfungskette

Studiengang : EMBA | Vertiefung : EMBA General Management

Eine Schweizer Firma entwickelt, produziert und vertreibt seit Jahren Produkte für die Baunebenbranche in die DACH Märkte. Marktseitig wird eine immer breitere Variantenvielfalt gefordert, was einen grossen Einfluss auf die Produktentstehung hat. Die in der Produktentwicklung definierte Produktstruktur hat entscheidende Auswirkungen auf alle nachfolgenden Lebensphasen der Wertschöpfungskette.

Ausgangslage

Die zunehmende Globalisierung und Segmentierung der Absatzmärkte sowie die ständige Differenzierung der Kundenwünsche, erfordern von Firmen in der MEM-Industrie eine immer grössere Vielfalt an Produkten. Trends wie Mass Customization oder der 3D-Druck wecken den Eindruck, dass individuelle Varianten zu niedrigen Preisen verfügbar sind. Die besagte Variantenvielfalt ist sowohl ein Erfolgsfaktor im Markt, aber auch Ursache für die steigende Komplexität der Prozesse und deren Kosten (Komplexitätskosten). In der Vergangenheit wurde die geforderte Variantenvielfalt mittels Anpassungs- und Variantenkonstruktionen der bestehenden Produktlinien und einem anorganischen Wachstum abgebildet. Das Ergebnis ist eine stark heterogene Produktstruktur über das ganze Produktprogramm.

Zielsetzung

Das Ziel der Master Thesis ist die Erstellung einer Produktstrukturstrategie für das zukünftig geforderte Produktprogramm. Durch die zu erarbeitende Produktstruktur, soll die Wertschöpfungskette bestmöglich unterstützt werden. Dies durch eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Produktstruktur, welche eine Maximierung der Synergieeffekte unter den Produktlinien ermöglichen soll.

Vorgehen

Basierend auf einem Literaturreview wurden prinzipielle Anforderungen an die Produktstruktur eruiert und 3 mögliche modulare Produktstrukturstrategien als Handlungsoptionen erarbeitet. Zur Auswahl und Bewertung einer Produktstrukturstrategie wurden Anforderungen aus der Unternehmens- sowie Wettbewerbsstrategie und der Produktprogrammplanung abgeleitet. Anschliessend wurde die bestehende Produktstruktur analysiert. Dazu wurde das Produktprogramm auf seine Ertrags- sowie Kostenwirkung untersucht, wie auch eine technisch-funktionale Analyse erstellt. Auf Basis der Anforderungen und

der Analyse wurde eine Produktstrukturstrategie ausgewählt und kontextualisiert. Abschluss der Arbeit bildete ein Business Case zum Vergleich der bestehenden Produktstruktur gegenüber der möglichen neuen Produktstrukturstrategie.

Ergebnisse

Bei der Analyse der Produktstruktur des bestehenden Produktprogramms wurde festgestellt, dass eine Modularisierung der aktuellen Produktstruktur über das bestehende Produktprogramm technisch kaum machbar ist. Die geforderte Erweiterung des Produktprogramms verunmöglichte ein solches Vorhaben zusätzlich.

Die erarbeitete modulare Produktstrukturstrategie wurde in der Folge losgelöst von bestehenden Funktionsprinzipien erarbeitet. Das Ergebnis ist eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte, grundlegend neue Produktstrukturstrategie, welche die Möglichkeit bietet auch in Zukunft ein wettbewerbsfähiges Produktprogramm anbieten zu können.

Fazit

In der Vergangenheit flüchtete man sich aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks in eine übereilte Ausweitung des Angebots. Die Folge dieses Aktionismus war eine steigende Produktvielfalt und ein Anstieg der Anzahl aktiver Teile. Entsprechend der Teilevielfalt kam es ebenfalls zu einer Erhöhung der Prozessvielfalt. Mittelfristig ist eine Produktstruktur entstanden, die nicht mehr produktprogrammübergreifend modularisierbar ist. Die definierte modulare Produktstrukturstrategie wird die Möglichkeit bieten das geforderte Produktprogramm umzusetzen, bei gleichzeitiger Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im DACH Markt.



Stefan Kurth
stefan.kurth@bluemail.ch