



Eigenfertigung steigert Wertschöpfung bei KBA



Gemeinsam mit den Unternehmensberatern von Krehl & Partner konnte Koenig & Bauer die Entwicklung eines neuen Rollenwechslers zum Erfolg führen.

Ein gemeinsames Projekt mit

Koenig & Bauer AG

Würzburg, Berlin

Presseartikel

**in der ke konstruktion + engineering
10/02**

Krehl & Partner Unternehmensberatung
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG
Kriegsstraße 113 - D-76135 Karlsruhe
Fon: +49 (0) 721 - 830 890 - 0 Fax: 85 69 21

Krehl & Partner (Schweiz) GmbH
Mellingerstrasse 207 - CH-5405 Baden-Dättwil
Fon: +41 (0) 56 - 430 96 46 Fax: 430 96 47

e-mail: kontakt@krehl.net
<http://www.krehl.net>

Rollenwechsler-Entwicklung profitiert von der Methodik Value Management

Karlsruhe Zukauf oder Eigenbau das ist oft die Frage. Der bekannte Druckmaschinenhersteller Koenig & Bauer hat sich bei einem neuen Rollenwechsler aus mehreren Gründen für Marke Eigenbau entschieden. Krehl & Partner hat als externes Unternehmen das Projekt unterstützt. Wertvolle Dienste leistete hier die übergreifende Methodik des Value Managements.

Die Ausgangssituation stellte sich so dar: Während Koenig & Bauer (KBA) im Zeitungsdruckbereich bei den Rollenwechslern im doppeltbreiten Segment Produkte im eigenen Programm hatte, kaufte sie für die einfachbreiten Zeitungsdruckmaschinen Teilaggregate zu. Die Produkte im einfachbreiten Segment haben heute noch eine große Spanne in der Ausstattung vom manuellen Aufachsen der Papierrollen mittels Spindel und Antrieb über Gurte bis zum vollautomatischen Aufachsen und Spannen der Papierrollen über seitliche Konen und Zentralantrieb.

Schließlich wollte Koenig & Bauer den Rollenwechsler im einfachbreiten Segment selbst herstellen, um die Wertschöpfung im Haus zu steigern und den Produktionsstandort Berlin zu sichern und zu vergrößern. Hierfür entschloss sich das Unternehmen zu einem Projekt mit externer, neutraler Unterstützung, durch das dieses Vorhaben realisiert werden sollte.

Das hier dargestellte Projekt beinhaltet die beiden Phasen Konzeptfindung und Entwicklung. In der Konzeptfindung wurden die strategische Produktpositionierung, die Ausstattung, das Produktkonzept und eine erste Abschätzung der erzielbaren Kosten erarbeitet. In der Entwicklungsphase hat man dann das erarbeitete Konzept unter Berücksichtigung der Zielkosten konstruktiv detailliert und umgesetzt. „Die für den spezifischen Rollenwechsler entwickelten Prinzipien sollen in Zukunft weitestgehend auf das gesamte Spektrum der Rollenwechsler übertragen werden, um zusätzliche Kostensenkungseffekte für das Unternehmen zu erzielen“, erklärte Klaus Röder, Projektleiter bei Koenig & Bauer. In einem ersten Schritt wurden alle am Markt vorhandenen Rollenwechsler untersucht. Die technischen Merkmale sind den Ausschreibungen entnommen und zu signifikanten Parametern verdichtet worden. Schließlich wurden die einzelnen Rollenwechsler einander gegenübergestellt.

Das gesamte Produktspektrum wurde geclustert, so dass im Kundennutzen-Preis-Diagramm drei Klassen definiert werden konnten. Der neue KBA-Rollenwechsler wurde im Kundennutzen an das obere Ende der middle-

(... weiter auf der Rückseite)

ren Klasse positioniert, wobei er im Preis das bisher zugekaufte Wettbewerbsprodukt unterbieten sollte. Von dieser Positionierung aus wurden der Ausstattungsumfang und der Optionen-katalog und damit auch die technischen Parameter abgeleitet. Mit Blick auf das Kostenziel sind daraus konstruktive Gestaltungsleitlinien entwickelt und erste Lösungen skizziert sowie die Kosten geschätzt worden. Schließlich konnte ein Zeit- und Investitionsplan erstellt und dieses Ergebnis zur Entscheidung dem Lenkungskreis vorgestellt werden.

Nach der Zustimmung durch dieses Gremium wurden die Konzepte mit den erarbeiteten Gestaltungsleitlinien ausgearbeitet. Aufgrund der notwendigen hohen Kostenreduzierung waren darunter auch völlig neue Technologien. Am Beispiel des Gestells des Rollenwechslers soll das Vorgehen dargestellt werden.

Die bisherige Lösung sah ein geschweißtes Gestell vor, zum Teil wurden auch gegossene Seitenwangen verwendet. Dies war sowohl in Bezug auf die Beschaffungszeit als auch auf die Lagerhaltung der Gestelle mit den am Fertigungsstandort Berlin vorhandenen Mitteln für die geschätzte Stückzahl nicht durchführbar. Die Gestaltungsleitlinie hieß: einfache Halbzeuge als Ausgangsmaterialien, verbinden durch Verschrauben, möglichst viele identische Teile, geringer Aufwand für Ausrichttätigkeiten. Die Phase der Konzeptentwicklung nahm vier Monate in Anspruch, die Entwicklung bis zum lauffähigen Prototyp dauerte zehn Monate. Das Projekt wurde in einem interdisziplinären Team bearbeitet, zu dem zeitweise auch Lieferanten hinzugezogen wurden. Das Team arbeitete mit der neutralen, externen Unterstützung erfahrener Berater von Krehl & Partner, Karlsruhe, und hierbei insbesondere mit der übergreifenden Methodik des Value Managements. Diese Methodik beinhaltet unter anderem die Verbesserung des Kundennutzens, die Verkürzung von Entwicklungszeiten sowie die Senkung der Herstellkosten, wodurch sich erhebliche Potenziale zur Optimierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen ergeben.

Durch die hohen Zielvorgaben sowohl in Bezug auf die Kosten als auch den Terminplan, war ein straffes Projektmanagement notwendig. Im Gegensatz zur sonst abteilungsorientierten, sequentiellen Bearbeitung wurde innerhalb des Bereichs „Papierführung“ im interdisziplinären Team gearbeitet. Dies ermöglichte das parallele Bearbeiten von Prozessen und Aufgaben nach dem Prinzip des Simultaneous Engineering.

Bei diesem Projekt ist besonders hervorzuheben:

Es handelt sich nicht nur um die Überarbeitung einer bestehenden Maschine, sondern auch um eine Neuentwicklung.

Es mussten im Verlauf des Projekts bisher nicht verwendete Technologien entwickelt und umgesetzt werden.

Es mussten alle beteiligten Bereiche, die sogar an verschiedenen Standorten arbeiteten, im interdisziplinären Team dazu gebracht werden, „an einem Strang zu ziehen.“

Die Projektleiter seitens Krehl & Partner waren Prof. Hermann Krehl und Dr.-Ing. Dietmar Traub. „Der Erfolg des Projekts unterstreicht einmal mehr die Wirksamkeit der Methodik Value Management, wobei sich diese nur aufgrund der engagierten und konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten entfalten konnte“, hebt Dietmar Traub die Zusammenarbeit der Teammitglieder hervor.

Das Ergebnis konnte sich sehen lassen: Die vorgegebenen Zielkosten wurden nahezu erreicht. Dazu musste während der kompletten Entwicklungsphase bis in die Prototypenphase hinein eine mitlaufende Kalkulation gefahren werden. Trotz des anspruchsvollen Zeitplans verliefen die Arbeiten für den Aufbau der Prototypen nach Plan. Das Hauptziel, nämlich Vertriebsfreigabe im April 2002, konnte gehalten werden.

Die Mitarbeiter des Montagestandorts KBA Berlin wurden frühzeitig eingebunden und konnten die Entwicklung aktiv mitgestalten. Durch die bereichsübergreifende Teamarbeit wurde eine starke Identifikation der Beteiligten mit der erarbeiteten Lösung erreicht. Die Kommunikationswege zwischen dem Entwicklungsstandort Würzburg und dem Montagestandort Berlin wurden verbessert. Positiver Nebeneffekt: Aufgrund der guten Erfahrung wird die Verkürzung der Abstimmungszeiten auch in Zukunft wirksam bleiben. Die jüngsten Analysen der Verkaufszahlen der Rollenwechslers haben die prognostizierten Verkaufszahlen bestätigt, die teilweise sogar übertroffen wurden. Der Wettbewerbsvergleich ergibt gegenüber dem bisher eingesetzten Zulieferprodukt einen höheren Kundennutzen bei einem niedrigeren Verkaufspreis. Der Vertrieb wurde von Anfang an in die Entwicklung mit einbezogen und fördert den eigenen Rollenwechslers uneingeschränkt.

Nach Abschluss des Projekts kann resümiert werden: Die Eigenfertigung erbringt sowohl einen höheren Deckungsbeitrag als auch einen höheren Gewinn für den Konzern.