A portrait of August Achleitner, a middle-aged man with short brown hair, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a striped tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. His hands are resting on the red bodywork of a Porsche 911. He is wearing a silver watch on his left wrist.

August Achleitner (59) ist seit 1983 bei Porsche und verantwortet seit 2001 die Baureihe 911. Der Wirtschafts- und Maschinenbauingenieur steht wie kaum ein anderer für die Verknüpfung von Wirtschaftlichkeit und Kundenbegeisterung.

911

DIE ERFOLGSFORMEL

AUGUST ACHLEITNER IM INTERVIEW



Beim Sportwagenhersteller Porsche AG ist August Achleitner im Entwicklungszentrum Weissach Leiter der Baureihe 911. Als Klassiker ist der Carrera nicht nur das Kernmodell von Porsche, sondern auch ein Musterbeispiel für optimales Produktmanagement.

Wir haben den Diplom-Ingenieur nach der „Erfolgsformel 911“ gefragt.

📄 PETER WEIDENHAMMER 🗨️ CHRISTOPH BAUER

Nach über 50 Jahren ist der 911 so gefragt wie nie zuvor.

Was ist sein Geheimnis?

Ich glaube, der Erfolg war in dieser Form nicht vorhersehbar. Am Anfang hat man das Fahrzeug mit knappem Budget weiterentwickelt. Dann zeigte sich, wie sehr die Kunden den 911 schätzten – sie waren damals die eigentlichen Treiber für sein Weiterleben. Wenn ich den Link zu heute schlage, sehen wir weiterhin bestimmende externe und interne Faktoren. Externe Einflüsse wie Feedback von Fachjournalisten, Feedback von Kunden, manche Wettbewerber und Gesetzeseinflüsse spielen eine Rolle. In enger Verbindung mit internen Themen aus unserer Vorentwicklung und auch aus anderen Baureihen formen wir einen Katalog für die nächste Generation des 911. Das ist sozusagen die Komposition.

Dem stehen aber die Kosten gegenüber.

Wie finden Sie den richtigen Weg?

Porsche ist extrem kostensensibel. Das beherrscht unser tägliches Arbeiten so, dass wir immer versucht sind, das Optimum zu finden. Und Optimum bedeutet, das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis, die beste technische Lösung und die höchstmögliche Kundenzufriedenheit kostenoptimiert darzustellen. Die Kosten können natürlich unterschiedlicher Art sein, seien es Entwicklungskosten, Investitionskosten, die Teilkosten selbst oder die Summe aus ihnen.

Das hört sich einfach an. Ist es das auch?

Oft entsteht ein Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht die attraktive technische Lösung, denn gerade der Elfer muss im Wettbewerbsumfeld seine Performance unter Beweis stellen. Auf der anderen Seite wollen – und müssen – wir als Herstel-

ler mit dem Auto profitabel sein. Das heißt: Geld verdienen. Dieser Spagat ist nicht trivial. Es gehört nicht viel dazu, jede Menge Technik einfach in das Auto zu stecken, das fällt mir notfalls am Sonntagnachmittag ein. Wenn man aber dann zusammenzählt und sieht, was das kostet, was wir dafür als Verkaufspreis von unseren Kunden verlangen müssten, sieht das schon ganz anders aus. Und künftig wird es definitiv nicht einfacher. Speziell die Anforderungen gesetzlicher Art hinsichtlich Verbrauchs- und Emissionsreduzierungen sind zwar technologiefördernd, lösen aber hohe Zusatzkosten im Fahrzeug aus.

Wie gehen Sie mit der Einführung neuer Lösungen und Technologien um?

Wir denken strategisch: Wir wissen, wann das nächste Auto kommt, wir wissen aber auch, wann das übernächste kommt. Wir wissen, was wir beim nächsten 911 machen müssen, um ihn attraktiv zu gestalten und für den Kunden eine echte Neuerung zu bringen. Aber ich muss mein Pulver nicht auf einmal komplett verschießen. Das heißt, die Ideensammlung findet jederzeit und permanent statt.

Aber der Mythos 911 ist mehr als nur die Summe seiner Teile. Woran liegt das?

Bei der Erprobung des Gesamtfahrzeugs wird sehr viel Feinschliff betrieben. Ich könnte diese Funktionsabsicherung auch nach außen vergeben. Aber was dann fehlt, ist das Herzblut. Die Harmonie des Ganzen, dieser Tick, noch mal nachzubohren bei irgendeinem Detail, macht es unterm Strich aus. Wenn das Auto dann fertig ist, merkt man: Es ist aus einem Guss. Alles ist so, wie der Kunde es sich wünscht. ←



Ein profitables Produkt begeistert den Kunden und verursacht geringe Kosten.

DER WEG ZUM PROFITABLEN PRODUKT

Erfolgreiche Unternehmen stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie ihre Produkte regelmäßig auf den Prüfstand stellen – selbst dann, wenn sie sich blendend verkaufen. Entscheidend ist dabei, den Blickwinkel des Kunden einzunehmen: Erfüllen die Produkte noch die aktuellen Ansprüche des Marktes? Was erwartet der Kunde, welchen Mehrwert würde er extra bezahlen und worauf würde er vielleicht sogar verzichten? Das optimale Verhältnis zwischen Nutzen für den Kunden und Produktkosten, die dem Hersteller

entstehen, ist ein Balanceakt. Und das Gleichgewicht muss ständig neu getrimmt werden. Das liegt an stetigem Wandel, Trends und wechselnden Marktbedingungen.

Ein profitables Produkt entsteht durch Konzentration auf das Wesentliche. Werden die Kundenwünsche zielgenau getroffen, können ein großes Verkaufsvolumen und hohe Preise erzielt werden. Damit Funktionalität, Emotionalität und soziale Akzeptanz gewährleistet sind, müssen Unternehmen die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit treffen. Sie müssen die Erwartungen ihrer Kunden kennen, aber auch mit den richtigen Partnern zusammenarbeiten und die optimalen Produktionstechniken wählen.

Der Schlüssel, um einerseits die Preisziele für den Kunden zu erreichen, aber andererseits die Deckungsbeiträge für das Unternehmen nicht zu gefährden, ist ein konsequentes Kostenmanagement von Anfang an. Die Möglichkeiten, auf Kosten aktiv einzuwirken, nehmen mit dem Fortschritt der Produktentwicklung rapide ab. Gleichzeitig steigt mit dem Projektverlauf der Informationsstand. Wird eine Kostenschiefelage jedoch erst zu einem späten Zeitpunkt erkannt, können Gegenmaßnahmen nur noch begrenzte Effekte erzielen. Eine durchgehende, systematische Anwendung geeigneter Methoden schafft früh Transparenz über Anforderungen und Möglichkeiten von Kunden, Unternehmen, Lieferanten, Wettbewerb, Markt und Technologien.

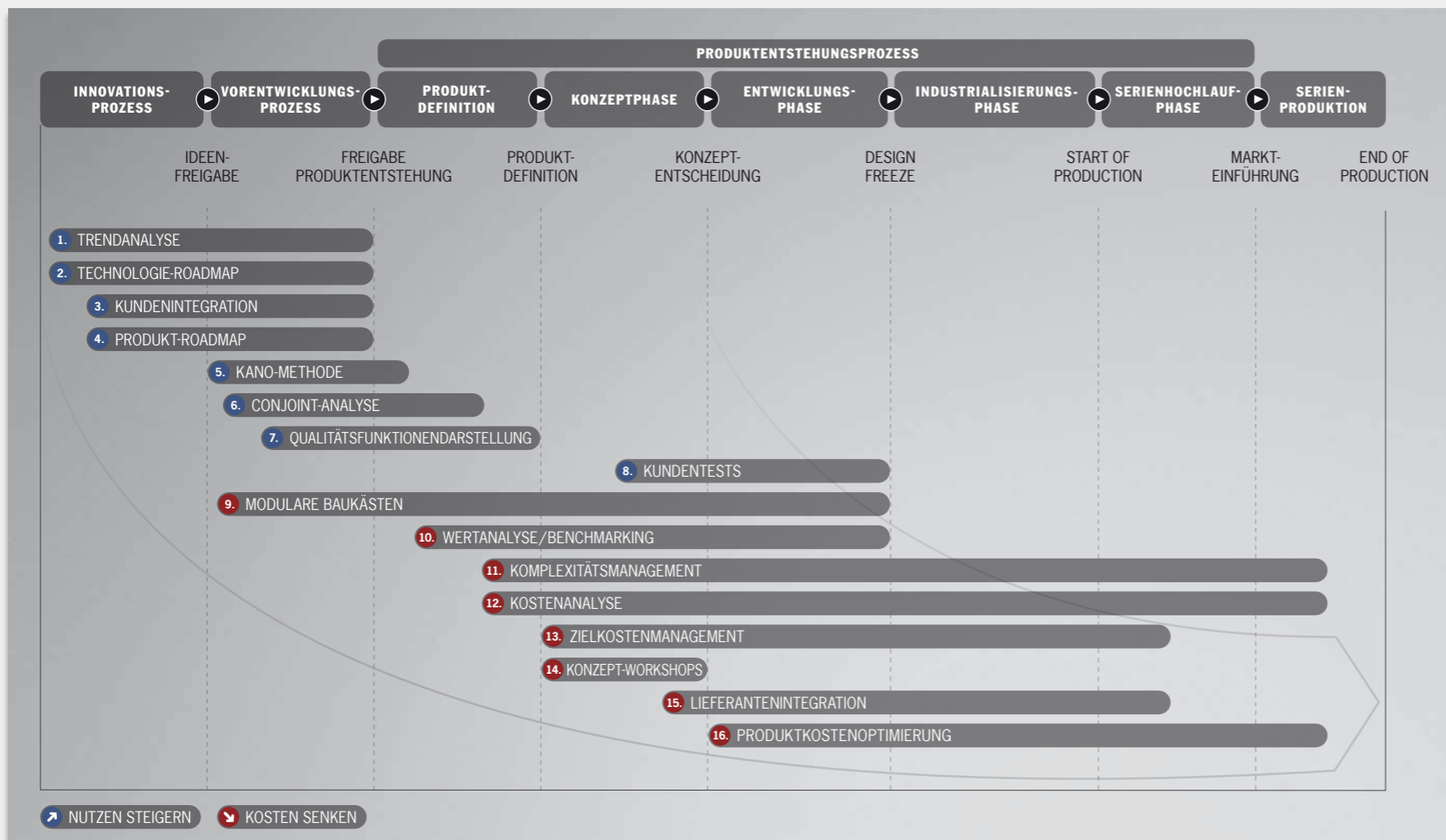
Wie man Kundenerwartungen erfüllt und dabei kostenoptimiert agiert, zeigt die Navigation zum profitablen Produkt. Von der ersten Idee über die Entwicklung bis hin zur Serienproduktion gibt es Wegmarken. An ihnen können Unternehmen prüfen, ob sie die richtige Abzweigung nehmen oder den Kurs korrigieren müssen. So lassen sich unnötige Umwege und damit verbundene Ausgaben vermeiden.

1. TRENDS FRÜHZEITIG ERKENNEN
In einer fortlaufenden [Trendanalyse](#) werden Informationen zu gesellschaftlichen, technologischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Entwicklungen gesammelt und z. B. in einem Trendradar bewertet und aggregiert dargestellt. Die Ergebnisse werden bei der Ausrichtung des Technologie- und Produktportfolios berücksichtigt.

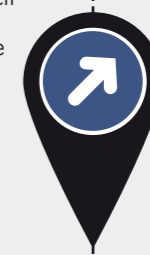
2. NEUE TECHNOLOGIEN NUTZEN
Erfolg versprechende Technologien werden frühzeitig durch sogenanntes Scouting identifiziert. Dazu werden technologische Alternativen hinsichtlich Attraktivität und eigener Ressourcenstärke bewertet. Auf dieser Grundlage wird die [Technologie-Roadmap](#) aufgestellt und in den Vorentwicklungs- und Produktentstehungsprozess eingesteuert.

3. KUNDEN FRÜH EINBINDEN
Zur Generierung von Produktideen und zum Aufstellen von Produktanforderungen werden Kunden frühzeitig in den Innovationsprozess eingebunden. Ein Beispiel für [Kundenintegration](#) ist die Zusammenarbeit mit besonders innovativen und trendführenden Kunden, sogenannten „führenden Anwendern“ (Lead-User), um Trends, Risiken und Produkt-Individualisierungsgrade schneller und besser zu erkennen.

4. PRODUKTPORTFOLIO ÜBERPRÜFEN
Mit der [Produkt-Roadmap](#) wird der Verlauf aktueller und neuer Produktgenerationen und -varianten geplant und regelmäßig überprüft. Die Produkt-Roadmap ist mit der Technologie-Roadmap logisch verknüpft. Sie stellen die strategische Entwicklung des gesamten Produktportfolios dar und strukturieren Projekte langfristig.



Die Navigation zeigt Meilensteine auf dem Weg zum profitablen Produkt sowie Maßnahmen und Methoden – zur richtigen Zeit und an der richtigen Stelle.



NUTZEN STEIGERN FÜR DEN KUNDEN



DURCH STEIGERUNG DES NUTZENS UND SENKUNG DER KOSTEN ZU PROFITABLEREN PRODUKTEN

5. KUNDENSICHT VERSTEHEN

Der Einfluss von Produktmerkmalen und deren Ausprägung auf die Kundenzufriedenheit wird mit der Kano-Methode ermittelt. Sie klassifiziert Basis-, Leistungs-, Begeisterungs- oder unerhebliche und Rückweisungsmerkmale. Daraus wird abgeleitet, welche Merkmale beibehalten, verstärkt oder variant ausgeprägt werden sollten.

6. KAUFWAHRSCHEINLICHKEIT ERHÖHEN

Der Einfluss einzelner Produktmerkmale auf den Nutzen für den Kunden – und die damit verbundene Kaufbereitschaft – wird durch eine Conjoint-Analyse ermittelt. Dabei werden verschiedene Merkmalsausprägungen zu möglichen Produkten kombiniert und von Nutzern bewertet.

7. KUNDENWÜNSCHE UMSETZEN

Kundeninnovationen und Kundenwünsche werden frühzeitig in spezifizierbare technische Lösungen übersetzt, mögliche Zielkonflikte werden durch Einbindung aller Unternehmensbereiche identifiziert und gelöst. Die Qualitätsfunktionendarstellung (QFD) ist eine geeignete Methode, um diesen Prozess zu unterstützen.

8. PRODUKTERFOLG ABSICHERN

Zur Überprüfung des Erfolgspotenzials eines Produktes werden Nutzer im Rahmen von Kudentests eingebunden. Dafür wird ihnen das Produkt über einen Zeitraum zur Verfügung gestellt oder es werden in einer vorbereiteten Umgebung beispielsweise Funktions- und Designalternativen zur Beurteilung vorgestellt.

9. BAUKÄSTEN ENTWICKELN

Für die Produktdifferenzierung nicht relevante Umfänge werden durch modulare Baukästen standardisiert, um die Kosten in Entwicklung und Produktion zu senken. Umfänge, die unterschiedliche Bedürfnisse und die Zahlungsbereitschaft verschiedener Kundengruppen bedienen, werden dagegen gezielt variiert.

10. FUNKTIONSKOSTEN VERGLEICHEN

In einer Wertanalyse mit Benchmarking werden Funktionen und Kosten von Wettbewerbsprodukten miteinander verglichen. Alternativen für technische Konzepte, den Produktaufbau, Technologien und Materialien werden aufgezeigt und zusätzliche Potenziale für das eigene Produkt abgeleitet.

11. KOMPLEXITÄT BEHERRSCHEN

Ein Ausufern der Variantenvielfalt wird durch ein frühzeitiges Komplexitätsmanagement vermieden, beginnend mit der Definition von Zielwerten („Variantentargets“). Der Prozess durchläuft die gesamte Produktentstehung und dauert auch nach dem SOP (Start of Production) an, wenn Varianten mit einem zu geringen Deckungsbeitrag und ohne strategische Bedeutung bereinigt werden.

12. KOSTENSTRUKTUR STEUERN

Durch die kalkulatorische Bewertung von Materialien und Prozessen schafft die Kostenanalyse Transparenz in der Kostenstruktur. Das erlaubt die Bewertung von Konzeptalternativen und Potenzialen, zeigt Chancen und Risiken auch bei Zukaufteilen auf und unterstützt somit aktiv das Zielkostenmanagement.

13. ZIELKOSTEN DEFINIEREN

Zum Projektstart werden die Zielkosten aus dem am Markt erzielbaren Preis top-down bis auf jede Baugruppe heruntergebrochen. Die regelmäßige Gegenüberstellung der erwarteten, bottom-up ermittelten Ist-Kosten je Baugruppe stellt die Grundlage für das Zielkostenmanagement dar.

14. KONZEPTE GESTALTEN

Mit der Festlegung der Konzepte wird schon früh der Grundstein für niedrige Produktkosten gelegt. Dazu werden in Konzept-Workshops mit interdisziplinären Teams Alternativen erarbeitet und bewertet. Fertigungs- und Montagekonzepte werden zur Sicherstellung optimaler Produktionskosten einbezogen. Erfahrungen mit Vorläuferprojekten, Wettbewerbsprodukten und von Lieferanten unterstützen den Prozess.

15. LIEFERANTEN-KNOW-HOW NUTZEN

Durch den Einbezug strategisch bedeutender Lieferanten bei kostenintensiven und anspruchsvollen Umfängen werden zusätzliche Kosten- und Innovationspotenziale generiert. Die Lieferantenintegration kann in jeder Phase des Produktentstehungsprozesses erfolgen: vom Konzept über die Entwicklung und Industrialisierung bis zur Serie.

16. PRODUKTKOSTEN OPTIMIEREN

Um Zielkosten innerhalb gesetzter Meilensteine zu erreichen, werden Maßnahmen in der Regel in Form bereichsübergreifender Initiativen erarbeitet und bewertet. Die Entscheidungsfindung und Umsetzung wird über Härtegrade gesteuert. Formate für die Produktkostenoptimierung sind beispielsweise Produktklausuren, Produktkliniken mit Wettbewerbs-Teiletischen oder Lieferantenworkshops.



KOSTEN SENKEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Berücksichtigen Sie die Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von profitablen Produkten?

ERFOLGSFAKTOREN

OHNE UMWEGE ANS ZIEL



KUNDENFOKUS

Geklärt werden muss: Wer ist der Zielkunde? Was ist ihm wichtig? Wie viel ist er bereit, dafür zu zahlen? Und worauf kann er verzichten?



KOSTENTRASPARENZ

Für ein effizientes Kostenmanagement müssen die Kosten im Projekt zu jeder Zeit bekannt sein. Dazu werden sie bereits in einer frühen Entwicklungsphase abgeschätzt und danach durchgehend verfolgt.



KOSTENOPTIMIERUNG

Möglichkeiten zur Senkung der Kosten müssen durchgehend und konsequent genutzt werden. Potenziale werden idealerweise bereits in der frühen Phase erschlossen. Und Erreichtes sollte immer wieder hinterfragt werden.



METHODENEINSATZ

Das A und O bei der Entwicklung werthaltiger Produkte ist eine strukturierte und methodische Vorgehensweise: die richtigen Methoden zur richtigen Zeit. Die „Navigation zum profitablen Produkt“ hilft, weiße Flecken zu erkennen.



BEREICHSÜBERGREIFENDE ARBEIT

In die Produktentstehung müssen alle Unternehmensbereiche eingebunden sein. Das hilft, die richtige Balance aus Kundennutzen und Produktkosten zu finden sowie Verbesserungspotenziale in allen Bereichen auszuschöpfen.



BEREITSCHAFT ZUR VERÄNDERUNG

Entscheidend ist, dass die Wünsche der Kunden umgesetzt werden – und nicht die eigenen Vorstellungen vom Produkt. Change Management schafft die Bereitschaft zur Veränderung.

