



Im Gespräch mit ...

PROF. FRANZ KRAUS
UND DR. STEFAN NÖKEN
ZUM THEMA DER
PODIUMSDISKUSSION:

„Von Glaubenssätzen
und (Kosten-)Legenden
in Entwicklung und
Produktion oder
„Ab welchem Punkt
macht uns reine Effizienz
zu langsam für den
Wettbewerb?“



Auf die Entwicklungsbereiche deutscher Unternehmen werden immer herausforderndere Aufgaben zukommen: durchgängige Digitalisierung, erweiterte Produkthaftungen, Kundenforderungen nach Innovation und gleichzeitiger Flexibilität. Intern wird die Entwicklungsfunktion aber sehr häufig unter sensible Kostenüberwachung und Einsparungsbemühen gestellt. Forderungen nach signifikanten Bauteileinsparungen, Personalreduktionen, steigender Effizienz und Effektivität, schnellerer Time-to-Market, etc. sind in deutschen Unternehmen an der Tagesordnung.

Worin sehen Sie die Herausforderung an Geschäftsmodelle, Reaktionsfähigkeiten und Anpassungsfähigkeit und wie haben Sie Ihr Unternehmen darauf vorbereitet und ausgerichtet?

Prof. Franz Kraus: Der zunehmende Anteil der Software in unseren Produkten erfordert Alternativen zum klassischen Produktverkauf. Das Positive an ARRI ist, dass wir von Anbeginn neben dem Hardwaregeschäft, auch das Dienstleistungsgeschäft betreiben, in dem wir viele technische Geräte an Produktionen vermieten und so den direkten Kontakt zur Anwendung besitzen. In diesem Bereich experimentieren wir auch mit Produkten, die rein für Rental entwickelt worden. Hier sind wir in der Lage über die Lebensdauer des Produktes, abhängig von den Anforderungen der Benutzer, Features zu entwickeln, die im Ursprungsmodell nicht vorhanden waren.

Dr. Stefan Nöken: Unsere Gesellschaft, unsere Industrie und auch unsere Branche verändern sich substantiell. Die Digitalisierung erschüttert etablierte Geschäftsmodelle, das Geschäft verlagert sich zunehmend in die Emerging Markets und das Tempo nimmt in allen Bereichen zu. Diese Trends fordern unsere Wettbewerbsfähigkeit und Teile unseres Geschäftsmodells heraus. Wir erleben einen zunehmenden Druck auf unsere Wachstumsplattformen und Profit Pools. Um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein, sind wir gefordert unser Angebot laufend zu stärken, Kundenplattformen auszuweiten, unser Angebot auf lokale Bedürfnisse anzupassen und eine höhere Geschwindigkeit und Flexibilität bei der Erfüllung der Kundenbedürfnisse sicherzustellen. Wir fokussieren uns auf die Etablierung agiler Entwicklungs- und Projektmanagementmethoden, flexibler Versorgungsstrukturen, adaptiver Produktionssysteme und flexibler Arbeitsmodelle, um den Ansprüchen gerecht zu werden.

In der Natur sterben diejenigen Spezies zuerst aus, die die höchste Anpassung und die geringste Wandlungsfähigkeit besitzen. Ist daher eine reine Effizienz- und Kostenfokussierung der „Anfang vom Ende“?

Prof. Franz Kraus: ARRI ist im Hardware- und auch im Servicebereich im High End tätig. Deswegen ist es im Grunde nicht möglich, dass wir nur auf Kosten und Effizienz reflektieren. Unsere Anwender erwarten, dass wir Produkte, die äußerst zuverlässig sind und auch über eine lange Lebensdauer verfügen, auf den Markt bringen. Um dies erfolgreich zu tun, bedarf es einer Fokussierung auf die wesentlichen Anforderungen. Zum einen um die Komplexität im Entwicklungs- und Fertigungsbereich einzudämmen und zum anderen, um Fehlbedienungen in der Anwendung zu vermeiden. Unnötiger Funktionsumfang wird vom Kunden nicht honoriert und führt zu Unsicherheit in der Bedienung. Mit unseren Dienstleistungsunternehmen stehen wir in direktem Kontakt mit den Anwendern und lernen welche Features relevant sind und welche voraussichtlich relevant werden. Aufgrund der Konzeption der Produkte verfügen wir über die Flexibilität, dass während der Lebensdauer der Produkte zusätzliche Features hinzugefügt werden, was meist über kostenpflichtige Softwareupdates und zum Teil über Hardwareupgrades erfolgt.

Dr. Stefan Nöken: Dies ist im Wesentlichen eine Frage der Unternehmensstrategie. Eine Kostführerschaft-Strategie mag seine Berechtigung haben und durchaus erfolgreich sein. In unserem Fall sind wir der Überzeugung, dass nachhaltige Wertgenerierung durch Differenzierung und eine führende Position im Markt ermöglicht wird. Demzufolge sind Innovationsleistung, differenzierte und mehrwertschaffende Kundenlösungen, Geschwindigkeit in der Entwicklung und Marktbearbeitung neben einer wettbewerbsfähigen Kostenposition elementare Erfolgsfaktoren.

Wie bewerten Sie Flexibilität und Robustheit in Design und Produktion, was sind adäquate Kriterien und Messwerkzeuge dafür?

Prof. Franz Kraus: Kriterien und Messwerkzeuge sind, für uns sehr häufig Prototypen, die wir den Kreativ Anwendern zur Verfügung stellen. Also weniger interne Werkzeuge, sondern Erkenntnisse über die Sinnhaftigkeit und Erfolgsaussicht von Produktkonzepten und Featuresets gewinnen wir aus dem „Realeinsatz“ von Prototypen in den Händen einer Mehrzahl erfahrener Kameraleute und deren Feedback. Flexibilität und damit verbundene Zukunftssicherheit bedeutet bei uns, dass wir bereits im Produktkonzept und in der Wahl der Technologien Wert darauflegen, die Produkte so zu gestalten, dass



PROF. FRANZ KRAUS, geboren 1947, ist seit September 2018 Mitglied des Aufsichtsrates der ARRI Group in München, einer global tätigen Unternehmensgruppe der Film- und Medienbranche mit 1500 Mitarbeitern weltweit. Zuvor verantwortete er seit Juni 2001 als Technik-Vorstand den Bereich Forschung und Entwicklung. Franz Kraus kam 1983 als Technischer Leiter zu ARRI. Im Jahr 2011 wurde Franz Kraus persönlich mit einem Academy Award of Merit, einer Oscar-Statuette – der höchsten Auszeichnung in der Filmindustrie weltweit –, geehrt. 2004 erfolgte die Ernennung zum Honorarprofessor und Leiter der Abteilung Technik der Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) in München. Inzwischen ist er Abteilungsleiter des Studiengangs Kamera.



sie über die Lebensdauer wesentliche Veränderungen und Anpassungen an die Anwenderbedürfnisse ermöglichen. I/O Schnittstellen und Datenprotokolle verwenden überwiegend IT Standards, die Bildverarbeitung erfolgt FPGA basiert und erlaubt dadurch z.B. die nachträgliche Implementierung leistungsfähiger Codecs oder neuartiger Standards. Dadurch sind wir in der Lage sich ändernde Workflows zu bedienen, ohne hierfür permanent neue Produkte auf den Markt bringen zu müssen. Durch die Auswertung von Logfiles gewinnen wir Erkenntnisse über mögliche Unzulänglichkeiten der Produkte bzw. deren Bedienung. Über die Auswertung der Servicereports erhalten wir eine Fehlerstatistik über unsere Kameraprodukte und die Wirksamkeit von Redesigns und Produktänderungen.

Dr. Stefan Nöken: Die Ausrichtung auf Operational Excellence ist ein Rückgrat unseres Unternehmens und Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg. Erstens stellt Operational Excellence sicher, dass wir unseren Kunden an jedem Kontaktpunkt ein einzigartiges Erlebnis bieten, das für unser Wachstumsziel von zentraler Bedeutung ist. Zweitens fördert Operational Excellence die Effizienz. Es steht für eine kontinuierliche Verbesserung unserer Aktivitäten und Prozesse, um Geschwindigkeit, Agilität und Kostenwettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Entwicklungsgeschwindigkeit, Produktverfügbarkeit, Customer Perfect Order, Produkt- und Service Qualität, Supply Chain Flexibilität, Durchlaufzeit, Make-to-order-speed und Complain Handling Cycle Time sind operative Mess- und Steuergrößen, um nur einige zu nennen.



DR. STEFAN NÖKEN (1965, Deutschland) ist seit Anfang 2007 Mitglied der Hilti Konzernleitung. Er verantwortet die Bereiche Befestigungstechnik, Software und Logistik. Nach dem Studium zum Maschinenbauingenieur an der Technischen Hochschule Aachen, das er mit dem Doktorat abschloss, war er am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie in Aachen tätig. Im Jahr 2000 wechselte er als Leiter Corporate Engineering zu Hilti. 2004 übernahm er die Verantwortung für das Supply Chain Management. Stefan Nöken ist Vorsitzender des Kuratoriums des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie in Aachen und Mitglied des Industry Executive Advisory Boards des Studiengangs „Executive MBA in Supply Chain Management“ an der ETH Zürich. Seit 2017 ist Stefan Nöken Mitglied des Dieselkuratoriums.

