

Welche Kosten verursachen Produktvarianten?

Marktsituation

Die Zeiten, als Henry Ford noch verkündete: „Sie können jede Farbe haben, so lange es schwarz ist“, sind lange vorbei. Kunden fordern individuelle Produkte, die genau ihren Anforderungen entsprechen. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Produkte leistungsfähiger und kostengünstiger werden.

Entstehung von Variantenkosten

Der Trend zur zunehmenden Individualisierung von Produkten ist ungebrochen. Egal ob bei Autos, Haushaltsgeräten, Anlagen oder Nutzfahrzeugen. Erfolgreiche Hersteller bieten eine immer größere Vielfalt ihrer Produkte am Markt an. In den letzten 10 Jahren hat sich die Anzahl der Varianten im Automobilbereich mehr als verfünffacht. Nicht nur das. Neue Produkte werden in immer kürzerer Folge am Markt platziert. Das kostengünstige Produzieren von Produktvarianten wird zunehmend wichtiger als entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Variantenkosten und Ursachen

Viele Unternehmen haben sich der rasanten Zunahme ihrer Produktvarianten noch nicht gestellt, berichtet Uwe Metzger Geschäftsführer der I&R. Die Herstellkosten werden häufig auf Basis von Grundtypen oder exemplarisch für bestimmte Berichtsmodelle kalkuliert. Produktvarianten verursachen in der Regel abweichende Aufwendungen im Unternehmen. Das beginnt mit dem Anlegen einer neuen Materialnummer, über zusätzliche Aufwendungen bei Entwicklung und Freigabe, bis zu überproportional hohen Rüst- und Montageaufwendungen in der Produktion. Ganz zu schweigen von Service und Reparaturaufwendungen sowie der Ersatzteil-versorgung über den gesamten Produktlebenszyklus. Systematische Analysen der sogenannten Komplexitätsaufwendungen bei unterschiedlichen Herstellern belegen: die zusätzlichen Kosten für Produktvarianten betragen zwischen 20% und mehr als 50% der gesamten Herstellkosten. Diese Größenordnung entscheidet über Gewinn oder Verlust eines Unternehmens. „Häufig werden Produktvarianten produziert, die dem Hersteller definitiv Verluste einbringen“, erläutert Uwe Metzger.

Klassische Kostenrechnung

„Die traditionellen Instrumente der Produktkalkulation halten mit der rasanten Zunahme von Produktvarianten nicht mehr mit“, weiß Uwe Metzger Geschäftsführer der I&R. Die sogenannten Komplexitätskosten sind tückisch, denn sie treten schleichend auf. Mit jeder Produktveränderung erhöhen sich die Kosten „ein wenig“ mehr. Sie verteilen sich über alle Bereiche im eigenen Unternehmen und auch auf die Lieferanten. Angefangen von der Entwicklung, über Produktfreigabe, Arbeitsvorbereitung, Disposition, Einkauf, Logistik,

Qualitätssicherung bis zur Produktion mit Werkzeugkosten, Rüstzeiten und Produktivitätsverlusten, um nur einige zu nennen. Variantenaufwendungen im Detail zu erfassen ist ungewohnt. Sie werden deshalb meist über Gemeinkosten verrechnet, die nicht verursachungsgerecht zugewiesen werden können. Die Transparenz über die Entstehung der Aufwendungen geht mit zunehmender Anzahl von Varianten allmählich verloren. Häufig werden die Preise für neue Produktvarianten mit Erfahrungswerten berechnet: „Sondermaschinen haben wir mit 200% Aufschlag kalkuliert. Da liegen wir bestimmt auf der sicheren Seite.“ Die wirklichen Kosten für Varianten mit allen zugehörigen Aufwendungen übersteigen die kalkulierten Kosten häufig um ein Vielfaches. Dann fressen die hohen Kosten für Sonderanfertigungen die Gewinne der Standardprodukte wieder auf.

I&R Innovation & Results
Bahnhofstraße 64
85617 Aßling bei München
Herr Uwe Metzger
Tel. 08092 8533661
umetzger@irman.de
www.irman.de