

Wie viel kosten Produktvarianten wirklich?

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

Kennen Sie die echten Aufwendungen für Produktvarianten? Die so genannten 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 auf die Lieferanten. Angefangen von der Entwicklung, über Prüfung, Freigabe, Arbeitsvorbereitung, Disposition, Einkauf, Logistik, Qualitätssicherung bis zur Produktion mit Werkzeugkosten, Rüstzeiten und Handling, um nur einige zu nennen.

Variantenaufwendungen im Detail zu erfassen ist umständlich und mühsam. 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 erheblich. Dann fressen die hohen Kosten für Sonderanfertigungen die Gewinne von Standardprodukten wieder auf.

Beispiel aus der Praxis

Lassen Sie uns ein praktisches Beispiel betrachten. Ein Hersteller für hochwertige Hausgeräte stellt 4 Millionen Geräte im Jahr her. Jedes Jahr werden knapp 2000 neue Produktvarianten entwickelt und produziert. Das Spektrum reicht von einer einfachen Farbvariante über Designvarianten mit neuen Kunststoffgehäusen bis zu umfangreichen technischen Varianten mit neuen Steuerungen. Die Aufgabe bestand darin, die Aufwendungen für Produktvarianten im Unternehmen detailliert zu erfassen und verursachungsgerecht zuzuordnen.

In mehr als 12 jähriger Projektpraxis wurde mit Target Engineering eine strukturierte Vorgehensweise entwickelt um Komplexitätskosten zu ermitteln, erläutert Uwe Metzger. Zunächst werden die Produktvarianten systematisch erfasst, ausgewertet und klassifiziert. Dabei sind auch technische und marktrelevante Zusammenhänge, sowie Restriktionen zu berücksichtigen. Geräte für den amerikanischen Markt werden beispielsweise nur mit bestimmten technischen Ausstattungen und Sicherheitsmerkmalen angeboten.

Beim nächsten Schritt werden die Aufwendungen in den einzelnen Unternehmensbereichen analysiert. In strukturierten Interviews werden die Aufwendungen auf Arbeitsebene erfasst, quantifiziert und in einer Datenbank hinterlegt. Die Angaben in den Interviews können zum Teil stark vom wirklichen Aufwand abweichen. Mit Hilfe von Konsistenzprüfungen und Plausibilitätschecks erfolgt die Korrektur der Daten. Die korrigierten Werte werden mit den Verantwortlichen besprochen und abgestimmt. „Nach einer Korrekturschleife liegen sehr genaue Informationen über die Variantenaufwendungen vor“, erläutert Uwe Metzger.

Ungeahnte Ansatzpunkte zur Optimierung

Die systematische Erfassung der variantenspezifischen Aufwendungen eröffnet ungeahnte Möglichkeiten zur Optimierung. Aus den ermittelten Kostentreibern lassen sich direkt Handlungsempfehlungen für die gesamte Prozesskette ableiten. So zum Beispiel konkrete Hinweise zur Senkung der Rüstzeiten, zur Reduzierung von Prüf- und Qualifizierungskosten oder zur Senkung der Herstellkosten beim Lieferanten.

Noch größer sind die Potenziale bei der Entwicklung neuer Produkte. Wenn die variantenspezifischen Aufwendungen bekannt sind, lassen sich die Komplexitätskosten über die gesamte Baureihe hinweg vorab simulieren und so systematisch senken. Hier liegen vielfach ungeahnte Potenziale brach.

I&R Innovation & Results

Bahnhofstrasse 64

85617 Aßling

Tel. 08092 8533660

www.irman.de