

Produktkosten unter Druck

Von Peter Nagel, anp management consulting GmbH, Essen und Dr. Andreas Rennet, 3C cost calculation consulting GmbH, Düsseldorf

Was darf ein Produkt bei vorgegebener Funktionalität und festgelegtem Qualitätsanspruch kosten? Wo sind die Hebel zur Produktkostenreduktion, ohne jedoch die Kundenzufriedenheit zu gefährden? Werden Komponenten und Wertschöpfungen bei Lieferanten zu den richtigen Preisen eingekauft? Wie hoch sind die Kosten in Relation zum Wettbewerb? Diese keineswegs neuen Fragestellungen haben besonders im Krisenjahr 2009 enorm an Brisanz und Bedeutung gewonnen und sind sicherlich auch aktuell zentrales Thema eines jeden Kostenreduktionsprojektes.

Um den Produktkosten den Druck nehmen zu können, ist eine durchgängige, transparente und reproduzierbare Methodik notwendig. Nur so kann ein nachhaltiger Einsparungseffekt realisiert werden.

Die größte Gefahr bei der Reduktion von Produktkosten besteht darin, dass auf falschen Basisprämissen kalkuliert wird, keine Lebenszyklus- und Risikobetrachtung durchgeführt wird, Informationen über Märkte und Wettbewerber unzureichend berücksichtigt werden sowie versucht wird, die Reduktion in den falschen oder ungeeigneten Kostenblöcken zu erreichen, denn:

- Ungeeignete Kostenreduktionen führen langfristig zu höheren Kosten.
- Produktkostenreduktionen müssen wirtschaftlich tragbar sein, reine Margenkürzungen sind nicht zielführend.
- Die Risiken der Kostenentwicklung müssen bereits bei der Produktentstehung mit bewertet werden.
- Produktkosten sollten immer im Zusammenhang mit dem Funktionsraum und den Qualitätsansprüchen an das Produkt betrachtet werden.

Oft werden Kostenanalysen für Produkte spät oder nur sporadisch angewendet, sehr häufig fehlt hier die prozessuale Integration in die Aufbauorganisation. Das mögliche Einsparpotenzial von Produktkosten durch eine frühzeitige Kostenbeeinflussung liegt in der Automobilindustrie erfahrungsgemäß in einer Größenordnung von bis zu über 30 Prozent.

Königsweg des Produktkosten-Managements

Der Königsweg des Produktkostenmanagements ist eine durchgängige Kostentransparenz aller Kostenblöcke vom Konzept bis zum Ende des Produktlebenszyklus. Entlang der durchgängigen Integration der Kostenanalyse, Kostenkontrolle und des Kostenmanagements ergeben sich viele verschiedener Ausprägungen, die je nach gewünschter Zieldefinition immer zumindest Teilaspekte des oben genannten Königsweges abdecken.

Die gewünschten Ausprägungen leiten sich von den zu erreichenden Zielen ab:

- Reduktion der Produktkosten im Vorfeld der Vergabe oder während der Serienproduktion: Unabhängig von den Entwicklungsabteilungen werden hierbei in der Regel über den Einkauf gesteuert die Produktherstellungskosten analytisch bewertet, um gegebenenfalls die Höhe der einzelnen Kostenblöcke wie Wertschöpfung, Materialkosten, Personalkosten etc. zu optimieren oder die Potenziale mit dem Lieferanten zu verhandeln.
- Entwicklungsbegleitendes Produktkostencontrolling (intensives Target Costing): Unternehmen werden hierbei in die Lage zu versetzt, Kostentreiber und Einsparpotenziale sehr frühzeitig zu erkennen und entsprechend notwendige Maßnahmen abzuleiten.
- Entwicklungsbegleitendes Produktkostenmanagement (extensives Target Costing): Hierbei wird der Anspruch

erhoben, während des gesamten Produktlebenszyklus die Kosten und Kostenbestandteile nicht nur zu kennen, sondern zusätzlich aktiv zu beeinflussen.

Das Produktkostenmanagement ist in dieser Ausbaustufe eine mächtige Methode, die sich vor allem dadurch auszeichnet, dass alle Möglichkeiten der frühen Produktkostenbeeinflussung ausgeschöpft werden können. Das bedeutet vor und während der Konzept- und Serienentwicklung und damit in den Phasen, in denen bereits 80 Prozent der Produktkosten festgelegt werden.

Verbunden mit den Möglichkeiten der Betrachtung der Produktlebenszykluskosten ist es möglich, Entwicklungsansätze, die augenscheinlich zu höheren Primärproduktkosten führen umzusetzen, wenn ein positiver Einspareffekt über den Lebenszyklus nachgewiesen werden kann.

Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Produktkostenmanagement sind vornehmlich zwei Aspekte: Zum einen muss es gelingen, die notwendige Systemintegration für das Kostenmodell zu realisieren, da die Komplexität des Prozesses nur mit Systemunterstützung beherrschbar ist. Zum anderen sind deutliche Anpassungen in der Aufbauorganisation notwendig, um die frühe, interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Einkauf, Entwicklung, Controlling und Planung auf Kostenebene zu realisieren. Nicht zuletzt müssen interne Prozesse, Workflows, Schnittstellen und Kommunikationsschemata den Anforderungen angepasst werden.

Das integrierte Produktkostenmanagement eignet sich vor allem für Unternehmen, die komplexe Produkte, Variantenreichtum oder Produkte mit hoher Wertschöpfungstiefe entwickeln und herstellen. Die durchgängige Integration der Vorgehensweise ist nach derzeitigem Wissenstand nur bei sehr wenigen Unternehmen realisiert, da in der Vergangenheit die Systemunterstützung fehlte. ■



Die Autoren

Dr. Andreas Rennet

ist Geschäftsführer der 3C cost calculation consulting GmbH, Düsseldorf. Seine Beratungsschwerpunkte in der Automobilindustrie liegen in den Bereichen Strategie, Produktkostenkalkulation & Technical Benchmarking.



Dipl.-Ökonom Peter Nagel

ist Geschäftsführer der anp management consulting GmbH, Essen. Seine Beratungsschwerpunkte in der Automobilindustrie liegen in den Bereichen Strategie, Market Intelligence & Market Benchmarking.