

Komplexitätskostenmanagement

Die Kosten der Varianz

Die steigende Individualisierung der Kundenbedürfnisse und die dadurch verursachte Erhöhung der Variantenvielfalt von Produkten führen zu einer Erhöhung der Komplexität in nahezu allen Unternehmensprozessen. Das Unternehmen Schuh & Co. beschäftigt sich schon seit fast zwei Jahrzehnten mit dem Thema Komplexitätsmanagement. An einem Beispiel aus der Praxis werden hier einige Stellhebel aufgezeigt.

Der Umgang mit dem Thema „Komplexität“ ist in vielen Unternehmen noch sehr nachlässig. Kunden werden durch neue Produkte in zum Teil neuen Märkten bedient und so mancher noch so individuelle Kundenwunsch wird auch noch berücksichtigt. Über die Zeit steigt die Produktkomplexität in den angestammten Geschäftsfeldern immer mehr an und wird fast unüberschaubar. Verschärft wird dieser Zustand noch durch die immer häufiger werdenden Zyklen der Modellwechsel.

Die Komplexität entsteht dabei zumeist schleichend. Ausgehend von einem ursprünglich ausgeglichenen Produktportfolio versucht man aufgrund von steigendem Wettbewerbsdruck durch neue Artikel Nischen zu erschließen und mehr Absatz zu generieren. Die Anzahl der Produktionsstätten und der Vertriebsorganisationen vermehrt sich durch Akquisitionstätigkeit und Umsatzsteigerung. Zusätzlich verleitet nicht selten der gestiegene Qualitätsanspruch zu aufwendigen Problemlösungen. Die Steigerung der Anzahl der Artikel je Produktfamilie erhöht häufig nur die Absatzmenge, nicht jedoch den Ergebnisbeitrag, während die Komplexität in der Auftragsabwicklung und damit auch die Durchlaufzeit zunehmen.

Ein Praxisbeispiel zeigt dies deutlich. Bei der Analyse der Ausgangssituation eines Unternehmens stellte sich folgende Situation heraus: Das Artikelsortiment umfasste 224 Artikel für das Inlands- und Auslandsgeschäft. Die Top 20 Artikel generierten 95 Prozent des Absatzes und 98 Prozent des Deckungsbeitrages. Die Artikelkomplexität wirkte sich negativ auf die Fertigungsprozesse und Gemeinkostenstrukturen aus. Es fehlte eine Regelung zur Produktneueinführung und Produktstreichung durch Prozesse.

Das Ziel des Projektes war die nachhaltige Steigerung der Ertragskraft durch eine Verringerung des Artikelsortiments und die Vermeidung von zukünftigen „Sortimentsexplosionen“. Nach einigen Voranalysen wurden im Wesentlichen zwei Ansätze zur Komplexitätsreduzierung herangezogen. Die erste Stufe beinhaltete die Streichung der Artikel ohne nennenswerten Deckungsbeitrag. Hierbei wurde der Deckungsbeitrag jedoch nicht wie bisher berechnet. Vielmehr wurden die verursachungsgerechten Kosten herangezogen.

Eine kurze Analyse der Aufwände in den indirekten und direkten Unternehmensbereichen je Artikel gab den notwendigen Input, um auf Basis der ermittelten Komplexitätskosten und der erwarteten Ergebnisbeiträge Mindestumsätze festzulegen.

Die zweite Stufe beinhaltete eine detaillierte Analyse der Funktionsvielfalt. Die vorhandene Produktvielfalt wurde somit transparent. Auf der Basis von mehreren Szenarien wurden mögliche Alternativen zur Reduzierung der Angebotsvielfalt bei gleichzeitiger Aufrechthaltung der Kundenanforderungen gebildet und in Abstimmung mit dem Vertrieb detailliert gerechnet. Jedes Szenario wurde dabei durch die verbleibenden Artikel, den verbleibenden Absatz und den verbleibenden Nettoerlös beschrieben. Beispielsweise hätte ein bestimmtes Szenario enorme Auswirkungen auf die Organisation bedeutet. Große Teile der Produktion hätten geschlossen und erhebliche Veränderungen in den indirekten Unternehmensbereichen herbeigeführt werden müssen. Letztendlich hat man sich für ein anderes Szenario entschieden.

Ein zweites wesentliches Ziel innerhalb des Projektes war die Einführung von Produktneueinführungs- und Bereinigungsprozessen zur Vermeidung von zukünftigen „Sortimentsexplosionen“. Hierzu wurde der Prozess „Neuanlage von Artikeln“ beschrieben. Er beinhaltet eine Vorgehensweise, die beschreibt, wie zukünftig die Entscheidungswege laufen sollen. Eine Anfrage nach einem neuen Artikel aus zum Beispiel dem Vertrieb muss nun die folgenden Hürden überwinden: eine erweiterte Produktkostenrechnung, eine Komplexitätskostenanalyse, eine Amortisationsrechnung, eine Funktionsanalyse und einen Funktionsabgleich. Zur Eindämmung der bestehenden Artikelvielfalt erfolgt einmal im Jahr eine Überprüfung durch das Controlling hinsichtlich Mindestmengen und adaptierter Deckungsbeiträge.

Das erfreuliche Fazit: Die Transparenz über die Produktvarianz und eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung sind die Voraussetzung für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement. Durch systematische Analysen und konsequente Schlussfolgerungen lassen sich erhebliche Potentiale in vielen Unternehmensbereichen heben. ■

Veranstaltungstipp:
Am 15.11.2007 veranstaltet die Schuh & Co Komplexitätsmanagement, das WZL RWTH Aachen und das Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie in Kooperation mit Technokontakte im Linzer Techcenter Winterhafen ein eintägiges Seminar zum Thema „Komplexitätsmanagement im Mittelstand“. Dabei lernen Sie die Methoden kennen, profitieren vom Erfahrungswissen und lernen, wie Sie die Komplexität in Ihren Produkten und Prozessen besser planen können. Weitere Infos: www.technikontakte.at www.schuh-group.com
Ansprechpartner: Norbert Große Entrup