

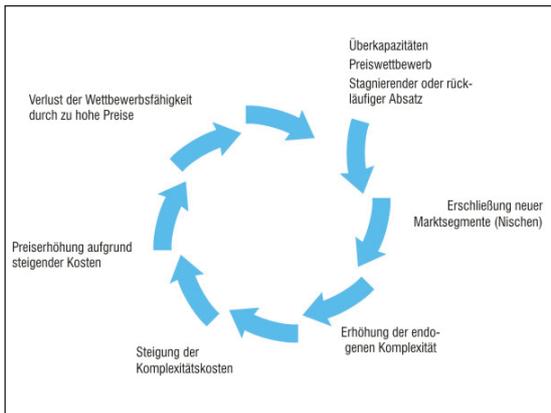
Betriebswirtschaft

Was kostet eine Variante?

Zahlt der Kunde wirklich für eine neue Variante? Was kostet eigentlich eine Variante? Nach dem Motto "Denn sie wissen nicht, was sie tun", kommt es in vielen Unternehmen zu einer durch Variantenerhöhung generierten Komplexität und den damit verbundenen Auswirkungen. Die Erhöhung der Gemeinkosten ist ein eindeutiges Indiz für diese Entwicklung. Norbert Große-Entrup und Richard Dellanoi geben Ihnen hier einige wichtige Informationen, wie Sie nicht in die Variantenfalle gelangen.

Die Ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung (RPK) ist ein Hilfsmittel, welches die Variantenkosten feststellen kann. Dort, wo die Kosten entschieden werden, nämlich in der frühen Phase der Produktentwicklung, können mit der RPK die Auswirkungen individueller Kundenwünsche auf das Produktprogramm simuliert und planbar gemacht werden. Dies verhindert beispielsweise die Entstehung technisch interessanter Varianten, die der Kunde allenfalls akzeptiert, jedoch nicht bezahlt.

Häufig ist es jedoch zu spät und die Unternehmen stecken bereits in einem Teufelskreis. Ausgehend von Basisvarianten wurden in der Vergangenheit weitere Varianten zur Realisierung neuer Produktfunktionen entwickelt. Spezifische Länder- und Gesetzesanforderungen erhöhen zusätzlich die Varianz. Ein unkontrollierter Anstieg der Produkt- und damit notwendigerweise der Prozesskomplexität sind das Resultat.



Interne (Abteilungen) und externe Schnittstellen (Zulieferer, Absatzkanäle) müssen der erhöhten Variantenvielfalt Rechnung tragen. Diese Kosten werden in der Regel durch Preissteigerung an den Kunden weitergegeben und verschlechtern dadurch die Wettbewerbssituation. Dieser Teufelskreis kann nur durch eine Kostenrechnung durchbrochen werden, welche die Effekte der Variantenvielfalt berücksichtigt und damit als Entscheidungshilfe dient.

Es stellt sich die Frage, wie dies in der Praxis umsetzbar ist. Grundsätzlich kann entsprechend der Unternehmensgröße und der Anzahl der Kostenstellen mit

der RPK ein geeignetes Kostenmodell aufgebaut werden, das sämtliche Fälle abdeckt. Es muss jedoch unternehmensspezifisch entschieden werden, mit welchem Aufwand diese bisher nur strategisch einzusetzende "Sonderrechnung" aufgebaut und gepflegt werden soll.

DREI ERFOLGSFAKTOREN

■ **Akzeptanz:** Die Unternehmensführung muss ein eindeutiges Commitment zur RPK abgeben sowie konsistente und verständliche Informationen und Ziele über den Einsatz kommunizieren. In einem Projekt müssen sämtliche relevanten Funktionen vertreten sein und die späteren Anwender integriert werden. Die variantenrelevanten Kosteninformationen müssen an alle Mitarbeiter herangetragen werden, die die Produktvielfalt vorbereiten oder mitentscheiden.

■ **Relevanz:** Bei der Prozessanalyse hat eine Festlegung auf die wesentlichen Prozesse und Kostentreiber sowie deren Strukturen zu erfolgen. Eine Synchronisierung mit vorherrschenden Kostenrechnungssystemen ist maßgeblicher Bestandteil, da existierende Daten eingebracht werden müssen.

■ **Effizienz:** Es sollte nach Möglichkeit auf bereits vorliegende Informationen zurückgegriffen werden. Durch die Konzentration auf bekannte und wenn möglich auf bereits automatisiert aufgenommene Kostentreiber kann so das Gerüst für die RPK sehr effizient aufgebaut werden (Abb. 2). Außerdem stellen sich erwartungsgemäß bei der Analyse der Variantenkosten neue Erkenntnisse ein, die zu einer ständigen Überprüfung der Zielsetzung führen.

Diese drei Erfolgsfaktoren sollen dazu beitragen, dass eine verursachungsgerechte Kalkulation aufgebaut werden kann, welche die Nachteile einer klassischen Zuschlagskalkulation kompensiert. Die Zuschlagskalkulation verteuert Volumenprodukte, während sie Exoten mit zu geringen Gemeinkosten belastet.

Und so gehen Sie dabei vor: Die wichtigsten Kostenstellen für die Ermittlung der Komplexitätskosten werden ausgesucht. Sollten in einem Konzern nur einzelne Standorte analysiert werden, ist hierbei die Gemeinkostenverteilung zu beachten. Besonderes Augenmerk bei der Abgrenzung ist dabei auf die



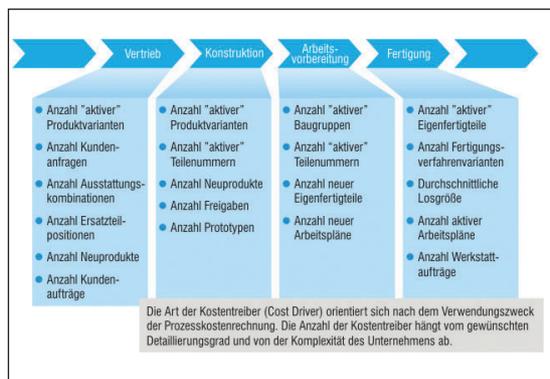
Hr. Norbert Große Entrup ist Partner in der Schuh & Co. GmbH. Seit über 12 Jahren betreut er Kunden aus unterschiedlichsten Branchen im Komplexitätsmanagement. Kontakt: Norbert.Grosse-Entrup@schuh-group.com

MIT HILFE DER RESSOURCENORIENTIERTEN PROZESSKOSTENRECHNUNG KÖNNEN DIE KOSTENWIRKUNGEN VON VARIANTEN UND SONDERWÜNSCHEN DER KUNDEN EXAKTER ERFASST UND DAMIT LEICHTER BEURTEILT WERDEN



- Bewusstseinsänderung und Sensibilisierung durch Kostentransparenz und Darstellung der Interdependenzen zwischen Funktionsbereichen (Ursache und Wirkung)
- Verursachungsgerechte Zurechnung auf Kostenobjekte
- Beantwortung von strategischen Fragestellungen
- Übergreifender Optimierungsansatz

- Erfassung und Pflegeaufwand von zusätzlichen Daten (z. B. Kostentreiber, Teilprozesse)
- Überzeugungsarbeit notwendig, um Akzeptanz zu schaffen
- Zusätzliches Instrumentarium in einem heute schon komplexen Umfeld
- Dynamische Organisationen bedingen ständige Korrekturen an den RPK-Strukturen



Dr. Richard Dellanoi ist Senior Berater bei der **Schuh & Co. Komplexitätsmanagement AG**. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich des Varianten- und Komplexitätskostenmanagements sowie der Gestaltung von Produktarchitekturen und Plattformen.
Kontakt:
 richard.dellanoi@schuh-group.com

übergreifenden Kostenstellen zu legen, die anteilmäßig den einzelnen Standorten "zuarbeiten".

Entscheidend für die Übertragbarkeit auf andere Produktvarianten ist die Auswahl der repräsentativen Artikelvarianten. Dabei kann es sich um etablierte Varianten handeln oder um solche, die kurz vor der Markteinführung stehen. Weiterhin ist ein guter Mix zu definieren, der die Aspekte Standardprodukt, kundenspezifische Konfiguration und Sonderanfertigung abdeckt. Abschließend müssen die Varianten in ihrer funktionalen und technischen Ausprägung vollständig erfasst werden. Hierdurch wird eine Struktur geschaffen, die eine Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit ermöglicht. Danach ist eine Festlegung der relevanten Prozesse durchzuführen, die von den definierten Varianten durchlaufen werden. Außerdem sind Kostentreiber zu ermitteln, die als Basis für die Befragung dienen.

Im nächsten Schritt wird der Zeitbedarf für jeden Prozess pro ausgewählter Produktvariante erfragt. Dies ist jedoch keine 100 prozentige Erfassung aller Tätigkeiten innerhalb der jeweiligen Kostenstellen der Ressource. Es handelt sich hierbei nur um den Anteil der Zeit, die zum Beispiel ein Produktmanager zur Pflege der ausgewählten Variante in den Verkaufspunkten aufwenden muss. Bei der Befragung wird unterschieden zwischen einmaligen (Initialaufwand) und laufenden Aufwänden. Anschließend werden die Kostenstellen-Stundensätze aus dem bestehenden Controllingssystem den ermittelten Zeitbedarfen zugeordnet und so die monetären Werte für die betrachteten Varianten ermittelt. Da sich Produkte und

Prozesse stetig ändern, ist es notwendig, diese Vorgehensweise jährlich zu wiederholen, um so das Kostenmodell zu überprüfen.

Zwischenfazit: Insbesondere in Märkten mit breit gefächerten Kundenanforderungen ist es notwendig, die Komplexität im Unternehmen bewusst zu entscheiden und zu beherrschen. Die vorgestellte Vorgehensweise zeigt dazu einen möglichen Weg, bei dem der Nutzen den Aufwand in jedem Falle rechtfertigt (siehe Abbildung rechts oben). Vertrieb und Entwicklung können die RPK zu verbesserten Entscheidungsfindung nutzen. Der Vertrieb beispielsweise bei der Festlegung der Preispolitik und die Entwicklung bei der Bewertung eines Modulbaukastens im Vergleich zu spezifischen Einzellösungen.

Die Ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung ist auch besonders geeignet, die Problematik der Quersubventionierung innerhalb eines Produktspektrums aufzuzeigen und Standardkosteninformationen für ein Zielkostenmanagement zu liefern. Sie hilft, die Gesamtkonsequenzen von Entscheidungen für gesamte Klassen von Produkten und deren Varianten vorherzusagen.

Sie lenkt die Aufmerksamkeit der Manager auf die Komplexität treibenden Einflussgrößen und unterstützt somit strategische Entscheidungen zur Verbesserung der Produktivität und des Produktmixes. Hierbei ist die Anwendung der RPK analog zum Activity Based Costing nicht auf den Einsatz in produzierenden Unternehmen beschränkt, sondern kann auch für Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden. Im Sinne der Effizienz (Kostenbetonung) und Effektivität (Nutzenbetonung) besteht das Ziel eines erfolgreichen Variantenmanagements dabei nicht in der reinen Reduzierung von Varianten, sondern in der Optimierung der Vielfalt zwischen den Nutzen- und Kostenwirkungen. Der Nutzenüberschuss determiniert hierbei einen Wettbewerbsvorteil bzw. die Höhe einer Markteintrittsbarriere.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Variantenmanagement unter den heutigen Marktbedingungen ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist.