

Sind deutsche Werkzeug- und Formenbauer noch wettbewerbsfähig?

Weiter wachsender Konkurrenzdruck in der Formenbau – Branche, insbesondere aus osteuropäischen und asiatischen Ländern, schlägt sich nicht zuletzt seit längerem in immer knapper kalkulierten Preisen nieder. Daher kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, Preise nach Schätzkosten zu kalkulieren und Optimierungspotentiale ungenutzt zu lassen. Dennoch sind eine genaue Aufschlüsselung der Kosten ebenso wie eine Ausnutzung von Automatisierungs- und Rationalisierungspotentialen längst (noch) nicht in allen Betrieben selbstverständlich.

Entwicklung der Automobilzulieferindustrie

Betrachtet man aktuelle Entwicklungstendenzen der Automobil- und Automobilzulieferindustrie, ist seit längerem ein klarer Trend hin zu Produktionsverlagerungen zu den osteuropäischen EU Staaten zu erkennen.

Die Erhöhung von Kapazitäten im Werkzeugbau in Osteuropa und Asien, verbunden mit steigender Darstellung von Qualität und Termintreue, führte seit längerem zu dem nahezu jeden Werkzeugbau fühlbaren Preisverfall und Wettbewerbsdruck.

Stand der Kostenrechnung im Werkzeug- und Formenbau, Vergleichbarkeit von Stundensätzen

Die Ermittlung verrechenbarer Stunden geschieht in immer noch vielen Fällen papiergebunden und häufig als Wochen- oder gar Monatsaufschreibung, mit der Folge, dass ungenaue Stundenzahlen ungenau und zeitverzögert zu Auftrag und Kostenstelle zugeordnet werden. Meist werden die Stunden als kombiniert (Mann + Maschine)

erfasst, Laufzeiten werden häufig nur geschätzt, als Stundensatz steht dann nur ein gemittelter zur Verfügung.

Eine Auswertung von sechzehn Kostenrechnungsseminaren der letzten 6 Jahre zeigt eine Korrelation der Ausprägung der Kostenrechnung mit dem Grad der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, wobei die wenigsten Projektleiter die Zusammensetzung der Stundensätze ihrer Unternehmen und damit die Kalkulationsbasis kennen.

Grundanforderungen an die Kostenrechnung und Leistungserfassung eines Betriebes

Vorausgesetzt, sämtliche technologischen Optimierungen in Konstruktion, Programmierung und NC Bearbeitung, organisatorische Optimierung wie Mehrmaschinenbedienung, flexibler Mitarbeiterinsatz und optimale Planung der Arbeiten unter Ausnutzung der Laufzeiten sind umgesetzt, muss auch die Kostenrechnung und Leistungserfassung effizient mit

den folgenden Grundanforderungen entwickelt werden:

- Kostenstellen bis auf Arbeitsplatz und Maschinenebene strukturiert mit Stundensätzen, ermittelt für jede Kostenstelle und jeden Mann
- Kosten übergeordneter Kostenstellen bis hin zu Gemeinkosten werden entsprechend der verrechenbaren Stunden den Kostenstellen kaskadenartig zugeordnet
- tagesgenaue Stundenaufschreibungen

Vergleichbarkeit von Angebotskalkulationen

Werkzeugkalkulationen können nicht vergleichbar sein, obwohl die Datenbasis für die Unternehmen die gleiche ist. Einflussfaktoren sind:

Externe Einflussfaktoren sind gleich für jedes Unternehmen, wie beispielsweise Datensatz, Lastenheft, Spezifikationen, Freigabeverfahren und werden bei der Preisdiskussion für die Vergleichbarkeit von Angeboten herangezogen. Wesentlich Preis beeinflussend

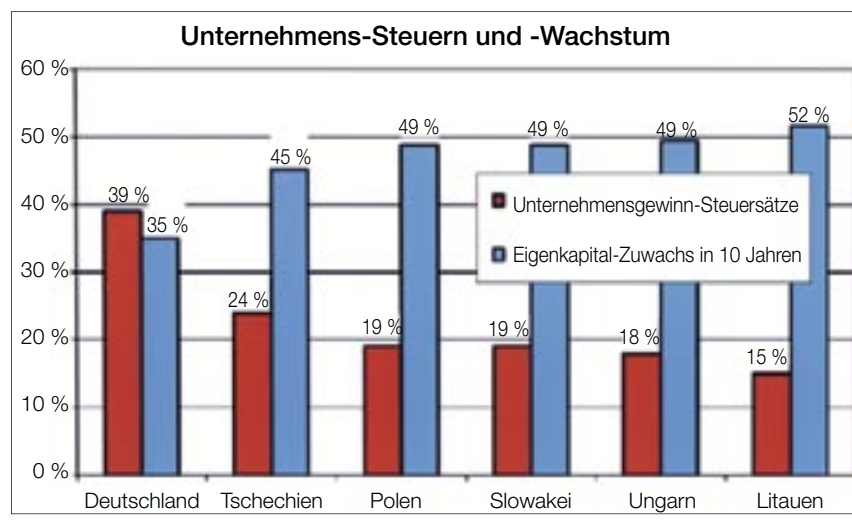


Bild aus: Research Paper No. 12; Ferdinand Dudenhöffer / Carina Büttner: Kostenstrukturen in der Automobilindustrie und EU-Erweiterung; CAR – Center of Automotive Research, Gelsenkirchen 2004

sind Erfahrungen aus bisheriger Zusammenarbeit mit dem Kunden und Einschätzbarkeit für das aktuelle Projekt und momentane Marktbedingungen.

Interne Einflussfaktoren sind die bisherige Antwort des Unternehmens auf externe Einflussfaktoren und können sein: Standardisierung, Entwicklung der Technologien, Kostenstruktur und Organisationsgrad des Unternehmens. Gekoppelt mit einer Lernkurve für die einzelne Werkzeugtechnologie als Spezialisierung des Werkzeugbaus. Wesentlich die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens beeinflussend ist neben der Vertriebsorganisation das Verhandlungsgeschick des Projektleiters.

Grundanforderungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Unter den Einflussfaktoren auf die Angebotskalkulation ist der

Grad der Ausbaustufe der Kostenrechnung nicht unerheblich.

Die genaue Kenntnis der Kostenstruktur des Unternehmens und damit die Bildung der Stundensätze ist eine notwendige Voraussetzung, technologische und organisatorische Verbesserungen bewerten zu können.

Geht man davon aus, dass Werkzeuge, je nach Komplexitätsstufe, bis zu 30 % unter der vergleichbaren Angebotsbasis 2003 in den nächsten Jahren angeboten werden müssen, ist leicht nachvollziehbar, dass eine gut dargestellte Kostenrechnung nur die Basis und Bewertungsmaßstab sein kann. Je schneller sich die Unternehmen an diese Marktbedingungen anpassen können, desto besser ist deren Überlebenschance.

Wesentliche Ansatzpunkte können dazu sein:

- bessere strategische Positionierung des Unternehmens
- deutliche Erhöhung der Automatisierung beispielsweise mittels durchgängiger Palettisierung auch im Großmaschinenbereich und über mehrere Bearbeitungstechnologien
- durchgehende Mehrschichtarbeit, mindestens flexiblerer Arbeitseinsatz
- deutliche Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Reduzierung der Arbeitskosten über Arbeitszeitverlängerung

Dazu gehören aber auch verbesserte Rahmenbedingungen wie:

- Harmonisierung von Unternehmenssteuern innerhalb der EU
- Verminderung von bürokratischen Rahmen der Unternehmen

Nach Unterlagen der Fa. Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg