

CAMA-Kommentar

04/2010

Die Kehrseite der Stückkostenreduktion in der Automobilindustrie

– Wenn unüberlegte Kostensenkungen zum Bumerang werden

Automobilhersteller haben es derzeit nicht leicht. Neben der strukturellen und konjunkturellen Absatzschwäche auf wichtigen Märkten haben viele von ihnen mit einem weiteren Problem zu kämpfen – mit teuren Rückrufaktionen.

Nach Toyota, Peugeot Citroen und Honda steht nun auch der US-amerikanische Autobauer General Motors kurz davor, sehr viele Pkws mit größeren technischen Mängeln zurückzurufen. Nimmt man die aktuellen Rückrufankündigungen von Automobilherstellern zusammen, so müssen in den nächsten Wochen und Monaten weltweit mehrere Millionen Fahrzeuge in den Werkstätten nachgerüstet werden. Allein Toyota kündigte seit September 2009 Rückrufe von schätzungsweise 9,5 Mio. Pkw an, General Motors nochmals fast eine Million Fahrzeuge und Honda 600.000. Der Rückruf von knapp 100.000 Fahrzeugen durch Peugeot Citroen fällt angesichts dieser Rückrufmengen kaum noch auf. Die Folgen der Rückrufaktionen lassen sich in ihrem tatsächlichen Ausmaß aus heutiger Sicht nur ansatzweise abschätzen, in jedem Fall verstärkt sich der schon länger zu beobachtende Anstieg der Kulanz- und Garantiekosten.

Schnell werden im Zusammenhang mit den vielen teuren Rückrufen ein schlechtes Krisenmanagement und unüberlegte Plattform- sowie Gleichteilstrategien der betroffenen Automobilhersteller kritisiert, z.B. wenn fehlerhafte Bauteile einer Baureihe oder eines Unternehmens durch die Verwendung von Plattformen und Gleichteilen unmittelbar zu anderen Baureihen und selbst zu konkurrierenden Automobilunternehmen gelangen und so als Dominoeffekt eine Rückrufwelle auslösen.

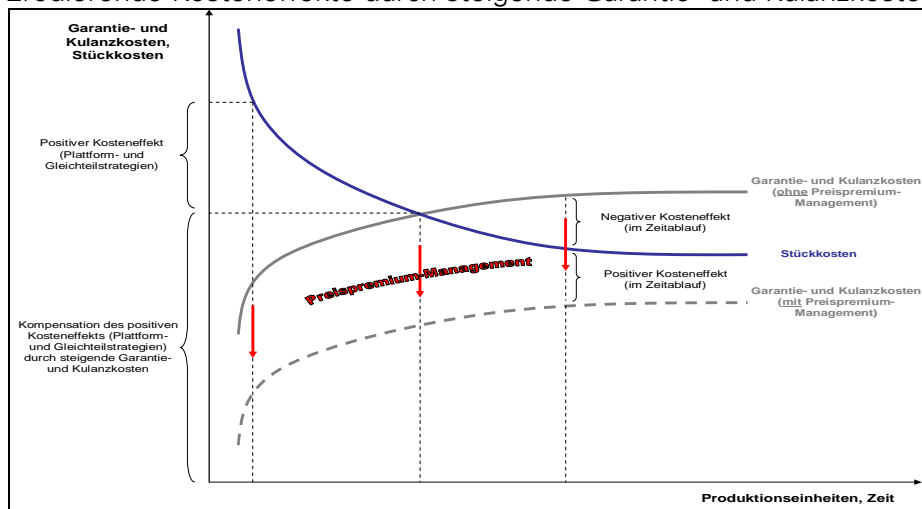
Doch sind Plattformen und Gleichteile tatsächlich die Hauptursache für die aktuellen Rückrufaktionen?

Nein, denn gerade das gegenwärtig am stärksten von Rückrufen betroffene Automobilunternehmen Toyota gilt als Musterbeispiel für die Verwendung von Plattformen und erprobten „Carry-over“-Teilen in neuen Fahrzeuggenerationen. Das Unternehmen erzielt damit nicht nur skalenbedingte Kostenvorteile, sondern sichert so auch eine sehr hohe Produktqualität.

Zudem kann es vorhandene Überkapazitäten durch neue, ergänzende Produktlinien verringern.

Die augenblicklichen Ereignisse in der Automobilindustrie zeigen also nicht generelle Fehlentwicklungen von Plattform- und Gleichteilstrategien auf, sondern sind offenbar die Kehrseite von blinden Kostensenkungsbemühungen vieler Hersteller. Es werden immer mehr Einsparungen in der Fahrzeugentwicklung sowie bei Qualitätsprüfungen und Testläufen vorgenommen, um die Stückkosten weiter zu senken. Viele Automobilunternehmen vernachlässigen dabei die Gefahr, dass es bei reduzierten Qualitätsanstrengungen zu fehlerhaften Bauteilen kommen kann - insbesondere wenn sie als Gleichteile häufig verwendet werden. Unüberlegte Kostensenkungen werden damit in dem Maße zum Bumerang, wie die Stückkostensparnisse durch höhere Garantie- und Kulanzkosten ausgeglichen und sogar überkompensiert werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt diesen Mechanismus.

Erodierende Kosteneffekte durch steigende Garantie- und Kulanzkosten



Folglich sollten Automobilhersteller aufhören, ihre Stückkosten ohne Rücksicht auf mögliche Qualitätseinbußen und damit steigende Garantie- und Kulanzkosten zu optimieren, sondern sich stattdessen wieder stärker auf ein effizientes Preispremium-Management richten (vgl. CAMA-Kommentar 01/2009), um den kosten- aber auch qualitätsbedingten Herausforderungen im Wettbewerbskampf gerecht zu werden. Dabei gilt es eine Stabilisierung des Preispremiums durch Sicherung hochpreisiger Marktsegmente, Begrenzung der Absatzmengen und Verringerung der Preissensitivität der Kunden zu erreichen und durch Senkung der indirekten Kosten zu finanzieren. Mit indirekten Kosten sind keine Einsparungen bei der Qualität gemeint, sondern eine Verringerung der Komplexität und eine Optimierung der Kundenauftragsprozesse. Nur so dürften in der Zukunft nachhaltige positive Kosteneffekte erreicht und teure Rückrufaktionen vermieden werden.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend