

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Armer Mann lebt teuer

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte Ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir die:

Total Cost of Ownership

„Total Cost of Ownership“ (TCO) bezeichnet ein Konzept der erweiterten Kostenbetrachtung in Bezug auf eingekaufte Güter. Es wurde ansatzweise bereits in den 1920er-Jahren entwickelt und ist verwandt mit dem Begriff der Lebenszykluskosten (Life Cycle Cost, LCC). Der Grundgedanke besteht dabei darin, nicht nur die Anschaffungskosten einer Investition oder einer Beschaffung ganz allgemein zu betrachten, sondern alle Aufwendungen, die über die gesamte Anwendungszeit mit der Nutzung der betreffenden Produkte und Leistungen verbunden sind.

Mehr als nur die Anschaffungskosten

Praktische Bedeutung erlangte das Konzept, als Bill Kirwin 1987 für die Gartner Group eine Methode zur Ermittlung der aus einer IT-Investition insgesamt resultierenden Belastungen ausarbeitete. Inzwischen wird TCO nicht nur immer wieder in der Literatur diskutiert, sondern auch mithilfe verschiedener Modelle in der Praxis umgesetzt. Neben der IT-Branche hat die Methode insbesondere den Automobil- und Maschinenbau erobert (siehe etwa Vorschriften VDI 2884, VDMA 34160 oder ISO 60300-3-3). Demnach ist TCO als eine Art Nebenrechnung zur Vollkostenrechnung etabliert und soll die Beschaffung bei der umfassenden Bewertung von Vergabealternativen unterstützen. Aber auch im Vertrieb erlangt die Methode zunehmend an Bedeutung, um die eigenen Wettbewerbsvorteile begründen zu können. Dabei geht es vor allem um folgende Punkte (Bild 1):

- Bei vielen Investitionen oder Beschaffungen fallen **Transaktionskosten** an, die mit der Finanzierung (beispielsweise

se Zinsen, Avalgebühren oder Währungsabsicherungen) und Abwicklung (gegebenenfalls Honorare für Beratung und Vermittlung, Kosten für Zwischen- und Umlagerung, Transport, Versicherungen) des Erwerbs der Produkte und Leistungen verbunden sind. Im erweiterten Sinne zählen hierzu auch Kosten zur Informationsbeschaffung über die Marktteilnehmer, um deren Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit und Qualität einschätzen zu können.

- Da bei der Nutzung von Produkten und Leistungen immer auch Ver- und Entsorgungsaufgaben zu erledigen sind, können dem Anwender durchaus nennenswerte Konsequenzen für seine **Infrastruktur und Logistik** entstehen. Der Verbrauch von Wasser, Luft, technischen Gasen, Schmier- und Kühlmittel oder Elektrizität spielt möglicherweise bei Produkten eine wichtige Rolle, aber auch die Art (Qualität) und Menge der mit der Nutzung verbundenen Schadenspotenziale (Abwärme, Verunreinigungen, Lärm, Strahlung, interne und externe Unfallgefährdungen mit offenen und verdeckten Haftungsfolgen). Auch bei Dienstleistungen können infrastrukturelle Aufgaben zu bewältigen sein, sofern die Tätigkeit von Menschen begleitet werden muss (An- und Abreise, Unterbringung, Verpflegung, Absicherung).

- Der Anwender muss bei der Nutzung eines eingekauften Produkts oder einer Leistung immer auch eigene Aktivitäten erbringen – die sogenannten **Handling-Kosten**. Dazu gehören unter anderem das Einpassen in das eigene Umfeld (bei Produkten kann das Tätigkeiten wie Auspacken, Montage, Anpassungen an die Infrastruktur,

Justieren und Anfahren oder Sicherungsmaßnahmen umfassen; bei Leistungen betrifft es meist eigene Zuarbeiten wie Erklären der Zusammenhänge, Koordination mit anderen Tätigkeiten oder Aufwendungen zur Adaption der Ergebnisse), Schulungsleistungen und der Bedienungsaufwand (Wie viele Handgriffe und Wege sind erforderlich? Welchen Zeitaufwand bindet die Steuerung oder Programmierung? Wie schnell kann in einem Handbuch oder einem Content Management eine Angabe gefunden werden? – Hier gibt es so viele Detailfragen wie Produkte und Leistungen).

- Zumindest langlebige Produkte verursachen oftmals Kosten für **Erhaltung und Ersatz** (beispielsweise Wartung, Reparatur sowie den Bezug von Ersatzteilen) – in diese Kategorie fallen auch die Konsequenzen verdeckter Mängel oder vorzeitiger Unbrauchbarkeit, sofern sie im Produkt begründet sind; und viele bezogene Leistungen ziehen Folgeleistungen für Betreuung sowie periodische Erneuerungen oder Erweiterungen nach sich.

- Schließlich gibt es neben diesen offenen Aufwendungen mitunter auch mehr oder weniger **verdeckte Folgen** der Beschaffung von Produkten und Leistungen beziehungsweise der Investition. Dazu zählen zum Beispiel Auswirkungen auf die Kunden des Nutzers, wenn etwa dessen Kernkompetenzen oder die Reputation von den beschafften Produkten und Leistungen beeinflusst werden.

In der Literatur werden dem Konzept auch indirekte Kosten zugerechnet, die infolge nicht sach- und funktionsgerechter Nutzung der Produkte und Leistungen durch

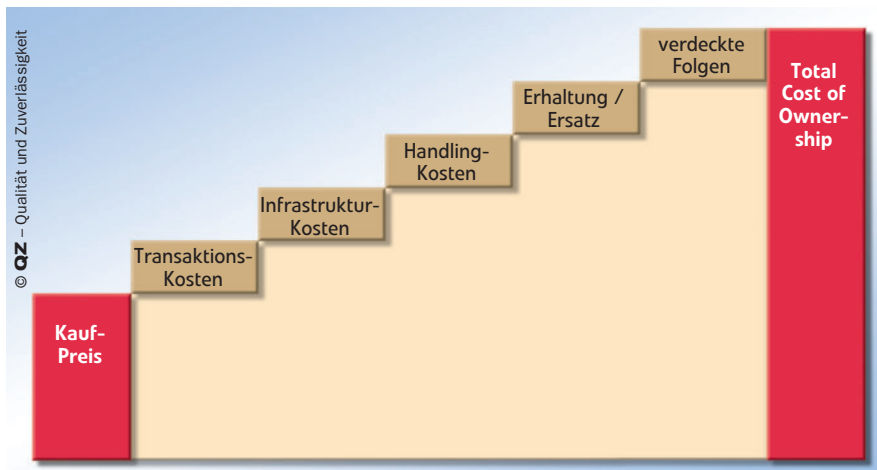


Bild 1. Konzept der Total Cost of Ownership

den Anwender entstehen. Da der Ursprung dieser Kosten jedoch nicht unmittelbar im beschafften Produkt beziehungsweise der erbrachten Leistung zu suchen ist, führt das zu einer nicht hilfreichen Erweiterung des eigentlichen Grundgedankens und sollte eher allgemeinen Managementfragen zugeordnet werden.

Erhebliche Unterschiede beim Wettbewerb

Die Stärke des TCO-Ansatzes liegt in der Bewertung alternativer Angebote sowohl bei der eigenen Beschaffung als auch in der Argumentation beim Verkauf von Produkten und Leistungen. Normalerweise unterscheiden sich die Wettbewerber in den offenen und verdeckten TCO-Kosten erheblich. Wenn bei der Entscheidung vor allem der Preis eine Rolle spielt, besteht die Gefahr, die TCO-Kosten zu ignorieren und erwartete Wettbewerbsvorteile nicht realisieren zu können.

Voraussetzungen für die Anwendung des TCO-Ansatzes bilden vor allem detaillierte Kenntnisse über die Prozesse, die das eigene Geschäft oder das Geschäft des Kunden prägen. Das erfordert den Aufbau enger Kooperationsbeziehungen sowohl zwischen den Abteilungen und Bereichen eines Unternehmens als auch zwischen Lieferanten und Kunden. Empfehlenswert ist hierzu die Bildung interdisziplinärer und bereichs- oder unternehmensübergreifender Teams, in deren Rahmen sich auch ein weites Feld einer für beide Seiten vorteilhaften Zusammenarbeit zwischen Controlling und Qualitätsmanagement ergibt. Die Teams haben im Wesentlichen drei Aufgaben zu lösen:

- Identifizierung und Eingrenzung des Wirkungsbereichs der TCO-Komponenten. Da das in der Praxis nicht immer eindeutig möglich ist, sollte man sich auf jene wesentlichen Einflüsse konzentrieren, die sich gut zuordnen lassen; außerdem muss eine Nutzungsdauer zugrunde gelegt werden – das kann immer nur eine Annahme sein.
- Einschätzen der quantitativen Größenordnungen der einzelnen TCO-Komponenten. Auch hier kann die Zuordnung von Wirkungen und Kosten oft nur überschlägig bewertet werden, zum Beispiel wenn originäre Buchungen von Kosten nicht unter TCO-Aspekten erfolgen; bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen kann es sich ohnehin nur um Abschätzungen handeln.
- Auffinden und Erschließen von Verbesserungspotenzialen, die sich aus dem erweiterten und übergreifenden Blick auf die Prozesse ergeben.

Daran zeigt sich, dass die Arbeit mit einem TCO-Konzept durchaus nennenswerte Aufwendungen nach sich ziehen kann. Sie kann aber erhebliche Verbesserungs- und Kooperationspotenziale erschließen, die derartige Aufwendungen sehr schnell kompensieren. Vor allem durch die enge Zusammenarbeit können sich Wettbewerbsvorteile ergeben, weil allen Beteiligten konkret einsichtig wird, dass der Kaufpreis nur eine von mehreren Komponenten ist, die bei der Nutzung von Produkten und Leistungen zum Tragen kommen. Das wirkt dem oft „blinden Streben nach dem niedrigsten Preis“ entgegen und kann Käufer wie Verkäufer vor teuren Fehlentscheidungen bewahren – denn wie heißt es im Volksmund: „Der arme Mann lebt teuer.“ □

Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten? Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:

qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Begriffe“

Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an: qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Expertise“

Beitragsserie

Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110387**