



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

PROZESSE, KOSTEN, QUALITÄT
Überblick für produzierende Unternehmen

AUSGANGSSITUATION

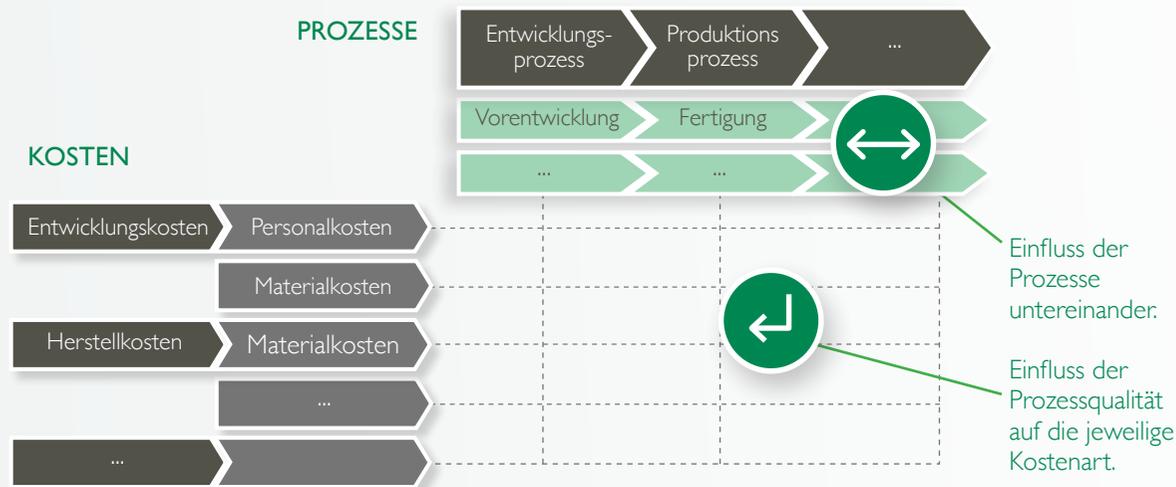
Qualität und Zuverlässigkeit sind in der Automobilbranche für viele Kunden entscheidende Kaufkriterien und damit für diese Unternehmen von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Obwohl Kosten durch Nichtqualität (zum Beispiel für Gewährleistung, Kulanz, Nacharbeit etc.) eine erhebliche Belastung für produzierende Unternehmen darstellen, sind die direkten monetären und nicht-monetären (z.B. Kundenzufriedenheit) Auswirkungen von Prozessfehlern in den meisten Unternehmen nicht hinreichend transparent.

ZIELSETZUNG

Vorgestellt wird ein Ansatz zum Verständnis der Abhängigkeiten zwischen Prozessen und Kosten – am Beispiel eines Automobilherstellers.

Durch die Simulation der Prozess- und Kostenlandschaft lassen sich verschiedene Szenarien analysieren und somit neue strategische Ansätze ableiten.

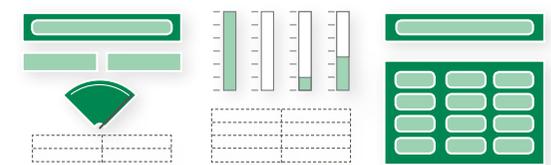
Die Zusammenhänge zwischen Prozessen untereinander und den daraus resultierenden Kosten stellen ein komplexes Gesamtsystem dar. Eine wesentliche Herausforderung des Managements besteht darin, diese Komplexität zu beherrschen und die begrenzten Ressourcen optimal einzusetzen.



Das vorliegende Simulationsmodell bildet sämtliche Zusammenhänge und Freiheitsgrade ab und bietet dem Management somit eine wertvolle Hilfe für strategische Entscheidungen.

6.480 Beziehungen

SIMULATIONSMODELL DER STUDIE



Das Cockpit dient zur Analyse und Steuerung des Modells.

- Vernetzung von 7 Prozessgruppen mit 60 Prozessen und 48 Kostenarten
- Simulation von 6.480 möglichen Beziehungen

Grundannahmen Simulationsmodell

- Das Modell bildet den Status Quo eines fiktiven Unternehmens ab: Startwerte der Kosten und Abhängigkeiten der Prozesse untereinander sowie von Prozessen und Kosten gehen aus internen Schätzungen hervor
- Wesentlicher Stellhebel im Modell ist die Prozessqualität als relatives Maß
- Festlegung auf drei Perioden (beispielsweise „vor SOP“, „SOP“, „nach SOP“)



Um die beschriebene Herausforderung in einem Modell zu abstrahieren, wird die Kosten- und Prozesslandschaft des Unternehmens strukturiert ausgearbeitet. Anschließend werden die Abhängigkeiten zwischen Kosten und Prozessen sowie Prozessen und Prozessen untereinander bewertet. Das daraus gebildete Simulationsmodell wird zur Durchführung von Szenarien genutzt, aus denen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

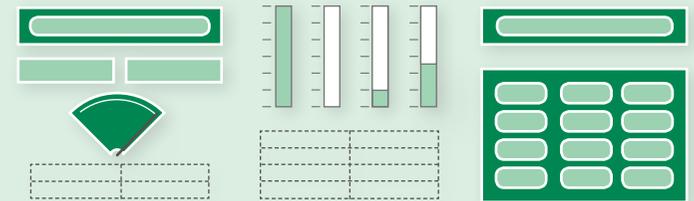
KOSTEN- UND PROZESSSTRUKTUREN



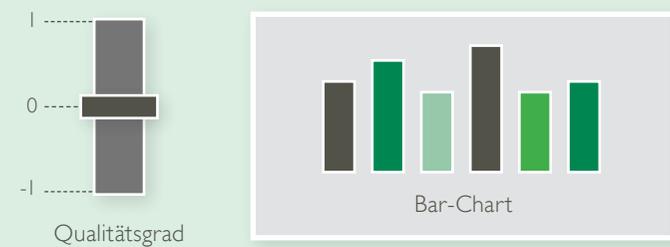
ABHÄNGIGKEIT VON KOSTEN UND PROZESSEN



SIMULATIONSMODELL



SZENARIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

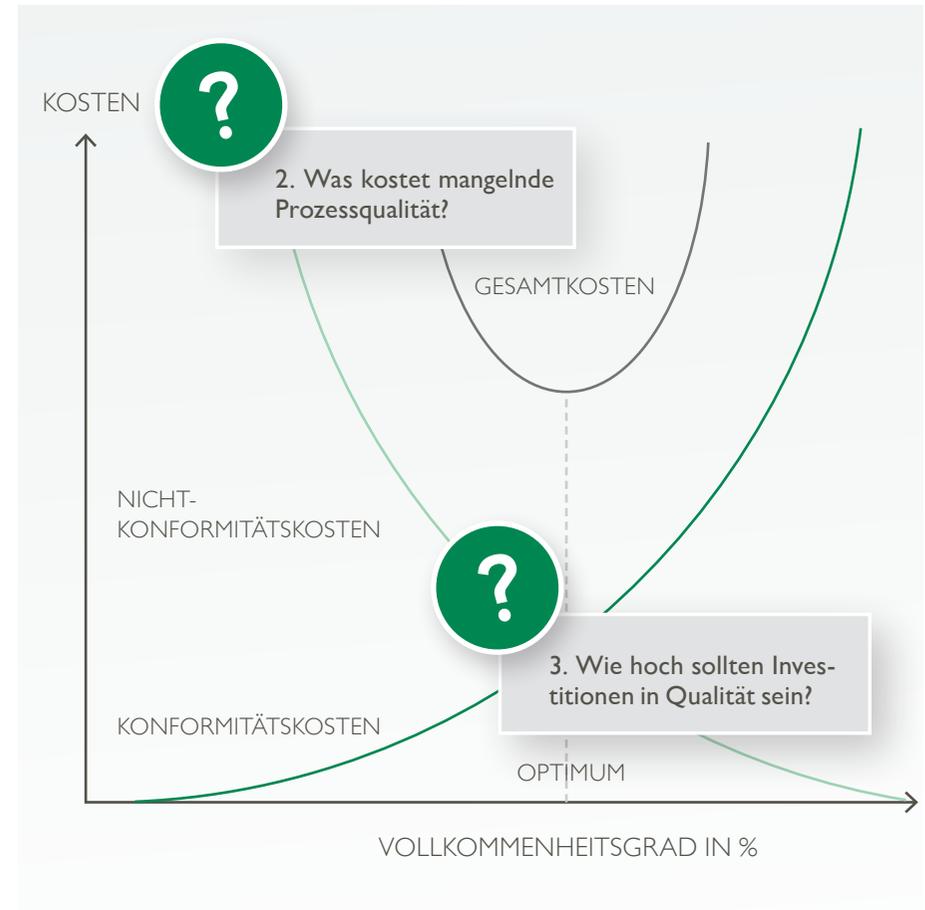
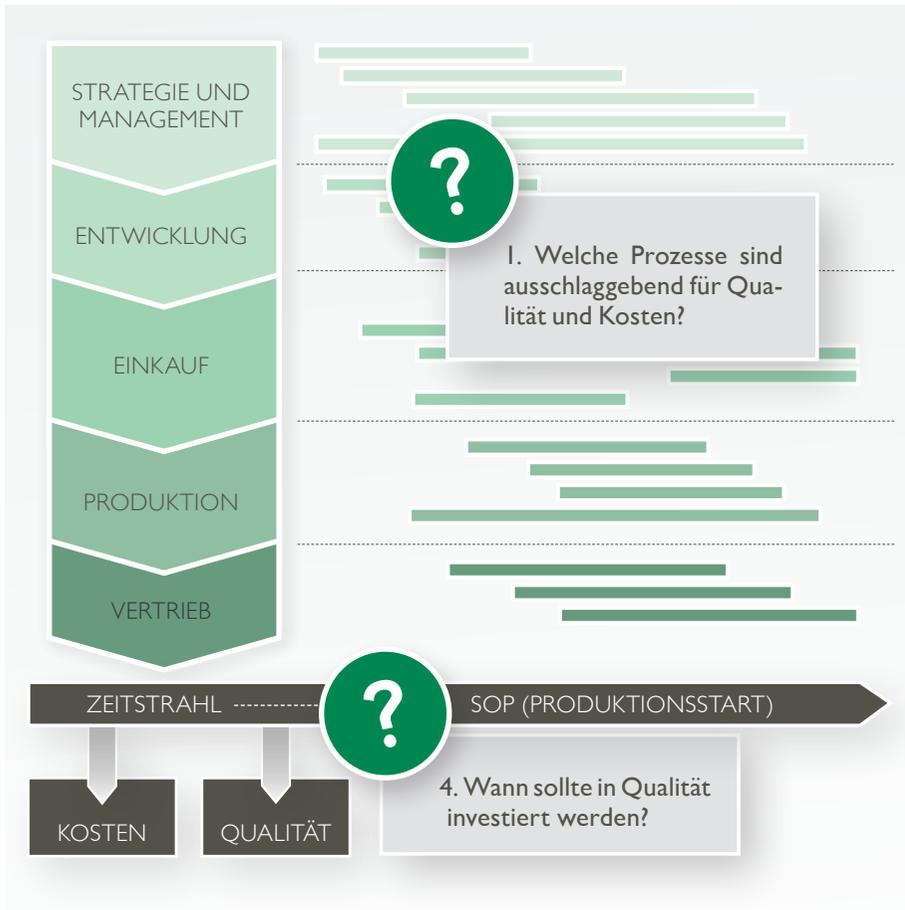




Qualität und Kosten hängen von vielen verschiedenen Prozessen entlang der Wertschöpfungskette ab. Diese Prozesse wiederum haben einen Einfluss aufeinander.



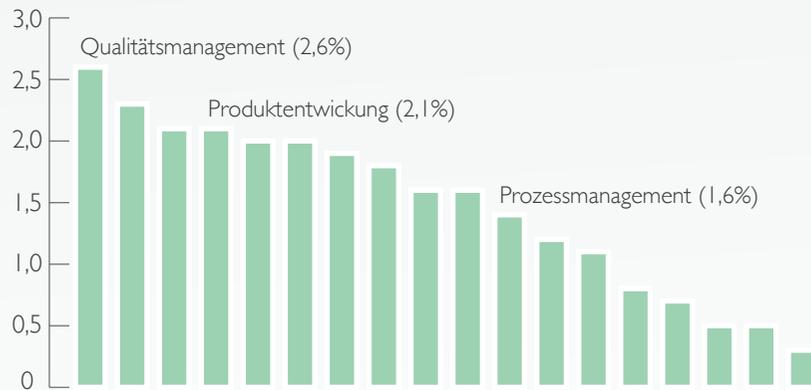
Für die optimale Balance aus Qualität und Kosten gibt es einige wesentliche Fragen, die ein Unternehmen für sich beantworten muss.



Beispiel

PROZESSE MIT DER STÄRKSTEN WIRKUNG AUF DIE QUALITÄT

Erhöhung der Qualität in %

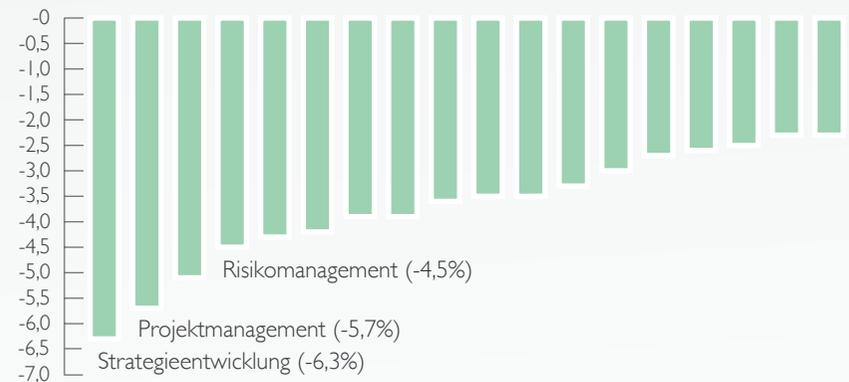


Die Verbesserung des Qualitätsmanagements erhöht die Qualität um 2,6%.

Beispiel

PROZESSE MIT DER STÄRKSTEN WIRKUNG AUF DIE GESAMTKOSTEN

Senkung der Gesamtkosten in %

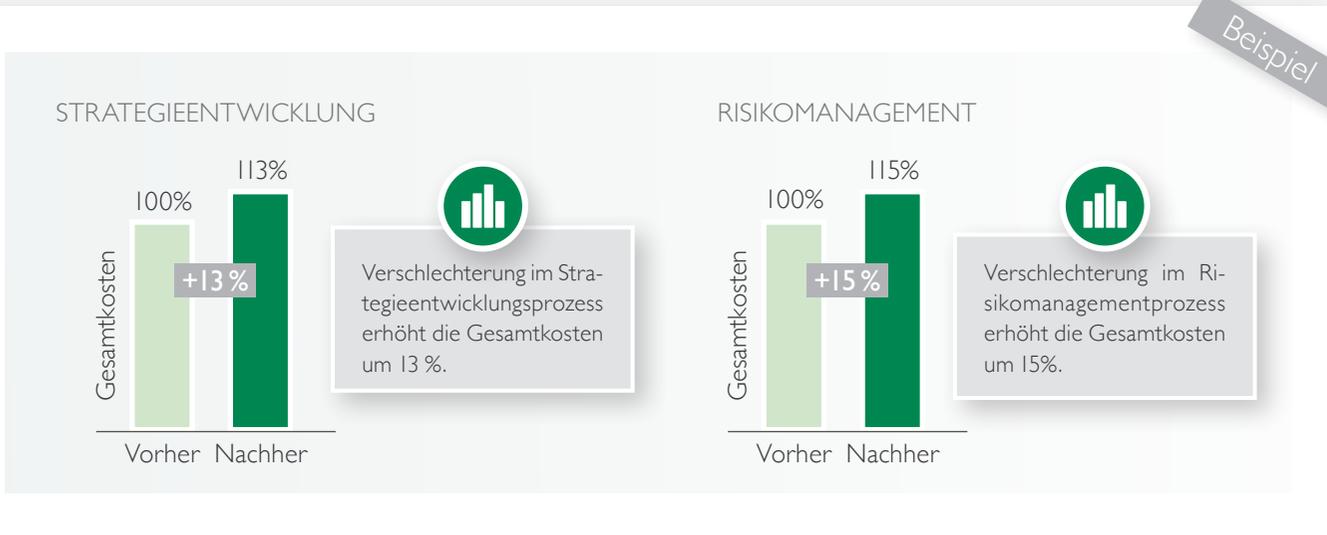


Die Verbesserung des Risikomanagements verringert die Gesamtkosten um 4,5%.



In diesem Beispiel sind die Kernprozesse überwiegend in den Strategie- und Managementprozessen zu verorten. Diese können pro Unternehmen unterschiedlich sein.

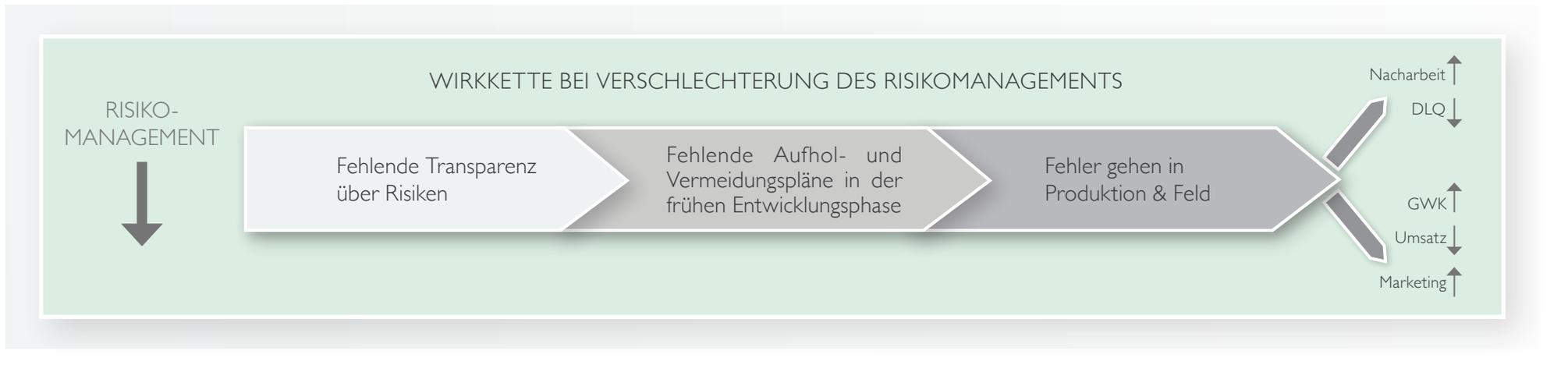
Gesamtkosten setzen sich aus den Konformitäts-, Nichtkonformitäts-, und Opportunitätskosten zusammen.



Beispiel



Bei zwei Kernprozessen wird unabhängig voneinander die Qualität stark verringert und die Entwicklung der qualitätsrelevanten Gesamtkosten betrachtet.



Niedrige Qualität führt in wesentlichen Prozessen zu stark erhöhten Gesamtkosten. Nur selten können durch die reine Senkung der Prozessqualität Kosten eingespart werden.

DLQ = Direktläuferquote
 GWK = Gewährleistung und Kulanz



Die Prozessqualität wird sukzessiv erhöht und dann die Veränderung der Kosten betrachtet.

KOSTENSTRUKTUR IM MODELL:

KONFORMITÄTSKOSTEN

Kosten, die für Qualität anfallen, z.B. Kosten für Absicherung.

NICHT-KONFORMITÄTSKOSTEN

Kosten, die unmittelbar durch mangelnde Qualität entstehen, z.B. Gewährleistungskosten.

OPPORTUNITÄTSKOSTEN

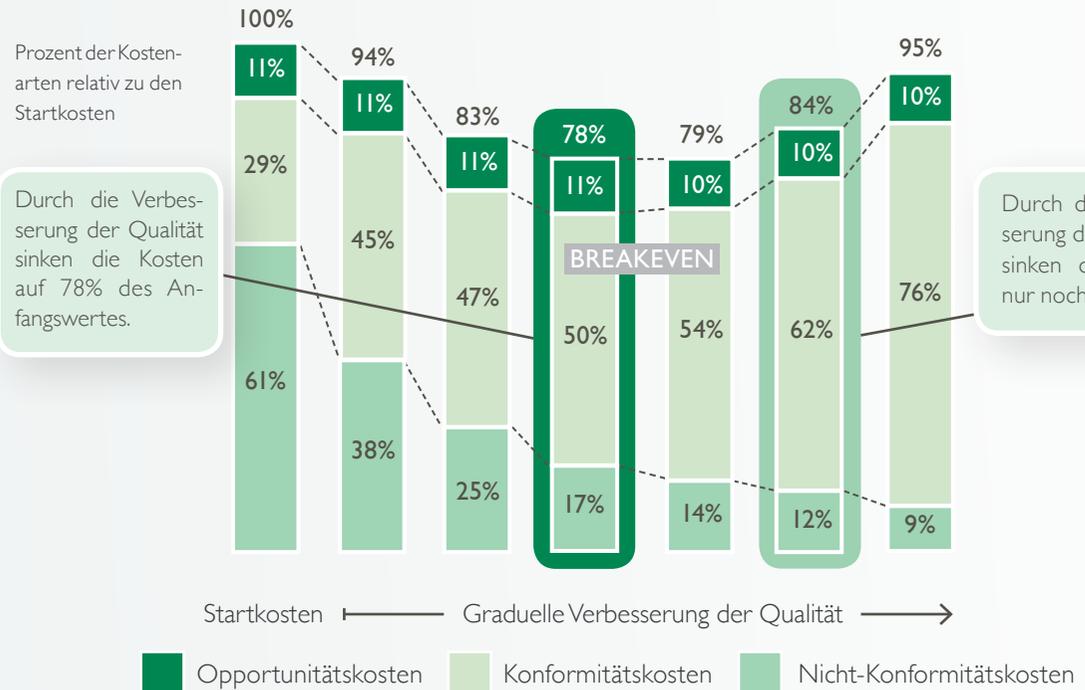
Kosten, die mittelbar durch mangelnde Qualität entstehen, z.B. Umsatzverlust durch Kundenabwanderung.



Aus reiner Kostensicht haben Investitionen in Qualität ab einem bestimmten Punkt einen negativen Grenznutzen. Aus Kundensicht können solche Investitionen aber trotzdem positiv wahrgenommen werden.

Beispiel

KOSTEN NACH VERÄNDERUNG DER PROZESSQUALITÄTEN RELATIV ZU DEN AKTUELL BESTEHENDEN KOSTEN IM UNTERNEHMEN



Durch die Verbesserung der Qualität sinken die Kosten auf 78% des Anfangswertes.

Durch die Verbesserung der Qualität sinken die Kosten nur noch auf 84%.

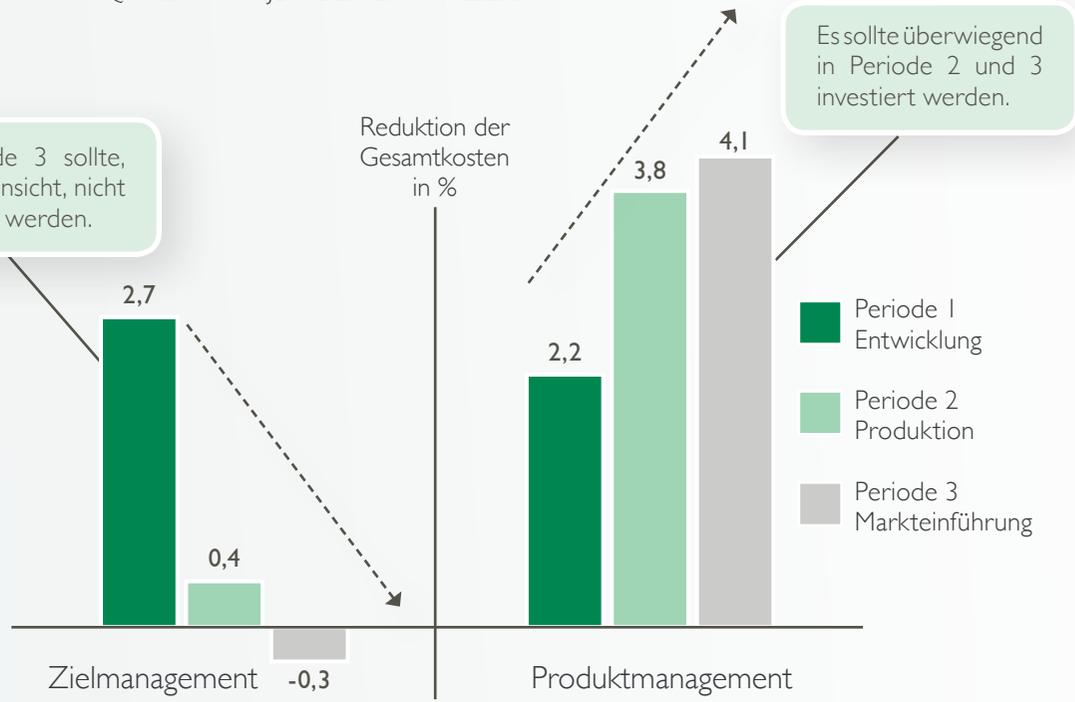


Im Beispiel senkt die Verbesserung von drei der ausgewählten Prozesse die Kosten, ab vier verbesserten Prozessen steigen die Gesamtkosten wieder.

Beispiel

KOSTENVERÄNDERUNG NACH VERBESSERUNG DER QUALITÄT IM JEWEILIGEN PROZESS

In Periode 3 sollte, aus Kostensicht, nicht investiert werden.



Es sollte überwiegend in Periode 2 und 3 investiert werden.



Das Zielmanagement erreicht die stärkste Wirkung auf die Kosten, wenn früh investiert wird. Im Produktmanagement kann in späteren Phasen eine höhere Wirkung erzeugt werden.



Die Prozessqualität wird für zwei ausgewählte Prozesse erhöht und die Wirkung auf die Kosten in verschiedenen Perioden betrachtet.



Die beiden Prozesse wirken in verschiedenen Perioden unterschiedlich stark. Der Investitionszeitpunkt hat wesentlichen Einfluss auf die Wirkung von Maßnahmen und sollte für die jeweiligen Prozesse individuell passend gewählt werden.

Die Testszenarien zeigen, dass eine umfassende Sicht auf Prozesse und Kosten bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen unterstützen kann. Für das Unternehmen bietet sich die Möglichkeit,

die eigene Prozess- und Kostenlandschaft objektiv auf Managementebene zu betrachten, Kernprozesse zu identifizieren und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

WIR BIETEN:

Transparenz der Prozess-
und Kostenlandschaft



Simulation der Kosten- und
Qualitätsbeziehungen



Individuelle Handlungs-
empfehlungen





KEMÉNY BOEHME & COMPANY

MANAGEMENT CONSULTANTS

Kemény Boehme & Company (KBC) ist eine international tätige unabhängige Managementberatung mit Sitz in München. Den Fokus legt KBC auf Technologiebranchen (besonders Automotive) und deren wesentliche Optimierungsherausforderungen bei Qualität, Produktentstehung und Wertschöpfungsketten. Unsere Kernkompetenzen sind schlüssige Antworten auf die Herausforderungen für Technologieunternehmen.

Weitere Information erhalten sie unter:
www.kbc-consultants.com

**SPRECHEN SIE
 UNS AN!**

KONTAKT



MAXIMILIAN KLEE
 Partner

Kemény Boehme & Company GmbH
 Lyonel-Feiningger-Str. 28
 80807 München
 Tel.: +49 (0) 151 14 84 72 07
 E-Mail: m.klee@kbc-consultants.com



FELIX BRAUN
 Consultant

Kemény Boehme & Company GmbH
 Lyonel-Feiningger-Straße 28
 80807 München
 Tel.: +49 (0) 151 1487215
 E-Mail: f.braun@kbc-consultants.com



SASCHA WIGGER
 Werkstudent

Kemény Boehme & Company GmbH
 Lyonel-Feiningger-Straße 28
 80807 München
 Tel.: +49 (0) 1522 2872319
 E-Mail: s.wigger@kbc-consultants.com



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feininger-Str. 28
80807 München

www.kbc-consultants.com
info@kbc-consultants.com