



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

STUDIE ZUM THEMA QUALITÄTSKOSTEN

Ein Überblick für Industrieunternehmen

INHALTE

- I. Anlass und Zielsetzung
- II. Executive Summary
- III. Methodik und Kernfragen
- IV. Inhaltliche Ergebnisse
- V. Handlungsempfehlungen

I. ANLASS & ZIELSETZUNG

Verstärkter internationaler Wettbewerb zwingt die Unternehmen zusätzliche Anstrengungen zur Differenzierung und Kosteneinsparung zu betreiben. Ein Weg ist die Fokussierung auf Qualität und die Reduzierung qualitätsbezogener Kosten. Es existiert nur eine sehr begrenzte Zahl öffentlich zugänglicher Daten zu Qualitätskosten und -methoden, sowie bzgl. deren Analyse und Anwendung. Diese können jedoch als wertvolle Indikatorwerte für Unternehmen dienen.

Durchgeführt wurde daher eine anonyme empirische Studie zur Analyse der Interdependenzen von Qualitätskosten und -methoden in deutschen Industrieunternehmen der Automobil-, Elektro- und Maschinenbauindustrie.

Mithilfe der erlangten Ergebnisse lassen sich Implikationen und konkrete Handlungsbedarfe ableiten, um sowohl die Qualität zu steigern als auch, um qualitätsbedingte Kosten zu senken. Die große Anzahl an Teilnehmern zeigt die hohe Relevanz und das branchen-übergreifende Interesse zum Thema Qualitätskosten und -management.

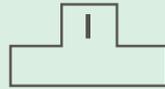
An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Unternehmen bedanken, die bei dieser Umfrage teilgenommen und so die Datengrundlage für diese Studie zur Verfügung gestellt haben.

„Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt...
...und nicht die Ware.“

Hermann Tietz (Gründer der Kaufhauskette „Hertie“)

II. EXECUTIVE SUMMARY

- 

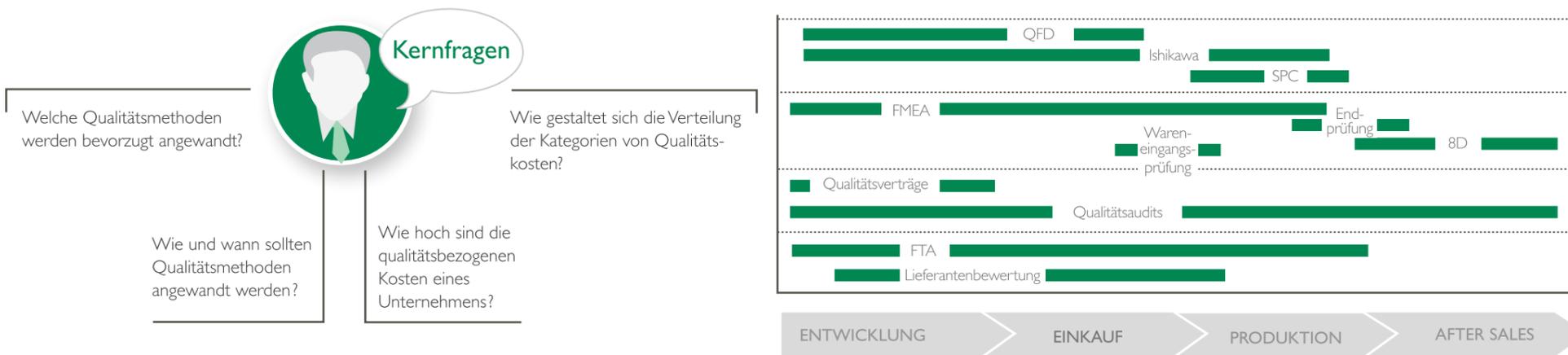
Das Thema Qualitätsmanagement zeigt als Kosten- und Differenzierungsfaktor eine hohe Relevanz im Daily-Business vieler Unternehmen.
- 

Als Herausforderungen wurden ein effizienter Ressourceneinsatz und die Inkompatibilität der Erfassung von Qualitätskosten im Rahmen gängiger Bilanzierungsmethoden identifiziert.
- 

Die Qualitätskosten der teilnehmenden Unternehmen lassen sich durchschnittlich auf 5,4 % des gesamten Umsatzes beziffern. Bereits geringe Einsparungen bieten signifikante Effekte zur Ergebnisverbesserung oder Ausweitung der F&E Investitionen.
- 

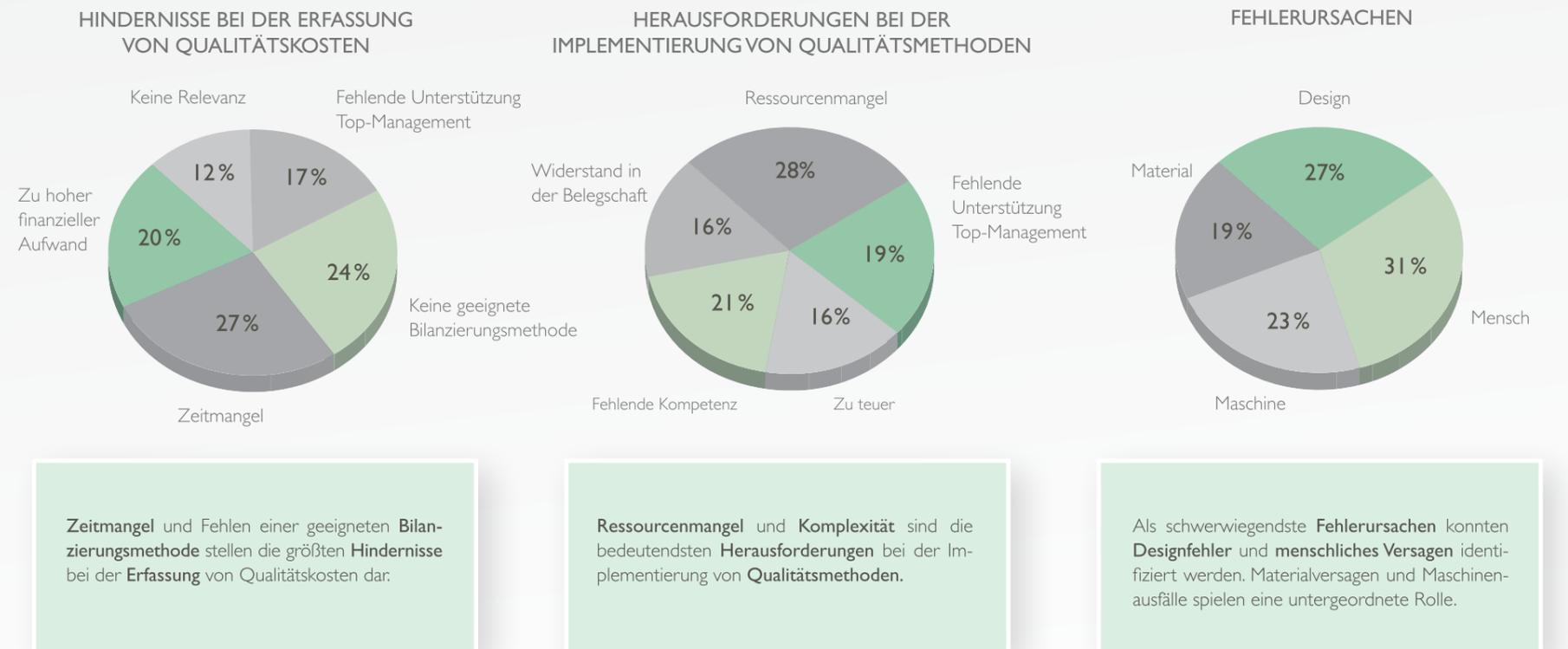
Als Handlungsempfehlungen konnte die unternehmensspezifische Implementierung von Qualitätsmethoden, sowie die Entwicklung einer Methode zur Erfassung und Analyse der Qualitätskosten ermittelt werden.

WIE WURDE VORGEGANGEN UND WELCHE KERNFRAGEN WURDEN BEANTWORTET?



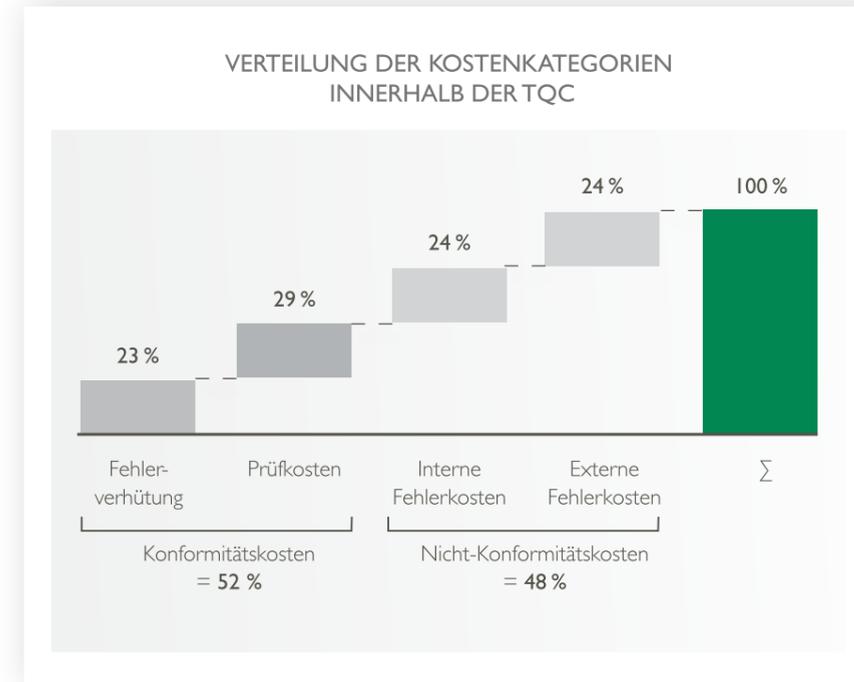
WAS SIND DIE GRÖSSTEN HINDERNISSE IM QUALITÄTSMANAGEMENT UND WAS SIND DIE HÄUFIGSTEN FEHLERURSACHEN?

Das Thema Qualitätsmanagement, und damit die Erfassung von Qualitätskosten und die Implementierung von Qualitätsmethoden, gewinnt an Bedeutung. **So erfassen bereits 67 % der Befragten aktiv Qualitätskosten.** In der täglichen Unternehmenspraxis sind trotzdem **zahlreiche Herausforderungen** im Qualitätsmanagement zu meistern.



WIE LASSEN SICH QUALITÄTSKOSTEN SCHLÜSSELN?

Total Quality Costs (TQC) bezeichnen alle in einem Unternehmen anfallenden qualitätsbezogenen Kosten. Man unterscheidet Qualitätskosten vor und nach der Fehlerentstehung.

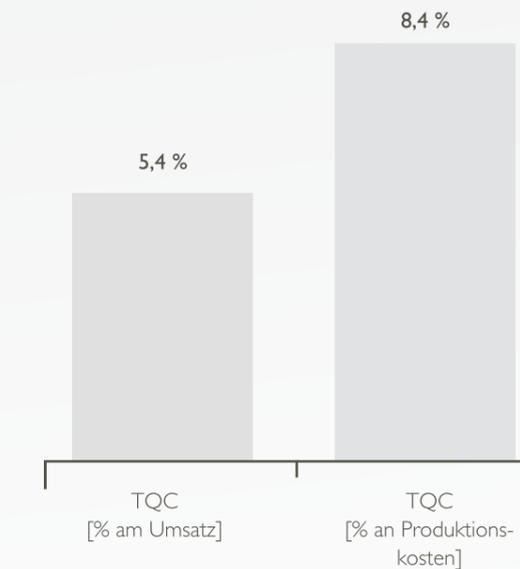


Der Anteil an Konformitätskosten ist mit 52 % im Vergleich zu dem Literaturwert von ca. 25 % relativ hoch. Dies unterstreicht die zunehmende Relevanz von Fehlerverhütungs- und Prüfkosten und dementsprechend steigende Investitionen in Präventiv- und Prüfmaßnahmen.

WIE HOCH SIND QUALITÄTSKOSTEN IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN?

Die **Total Quality Costs (TQC)** der befragten Unternehmen nehmen durchschnittlich 5,4 % des Umsatzes ein. Oft werden jedoch der entstandene Vertrauensverlust, entgangene Gewinne und der Verlust von Kunden durch mangelnde Qualität vernachlässigt. Diese Einbußen werden als Opportunitätskosten bezeichnet.

HÖHE DER TOTAL QUALITY COSTS (TQC)



HÖHE DER OPPORTUNITÄTSKOSTEN

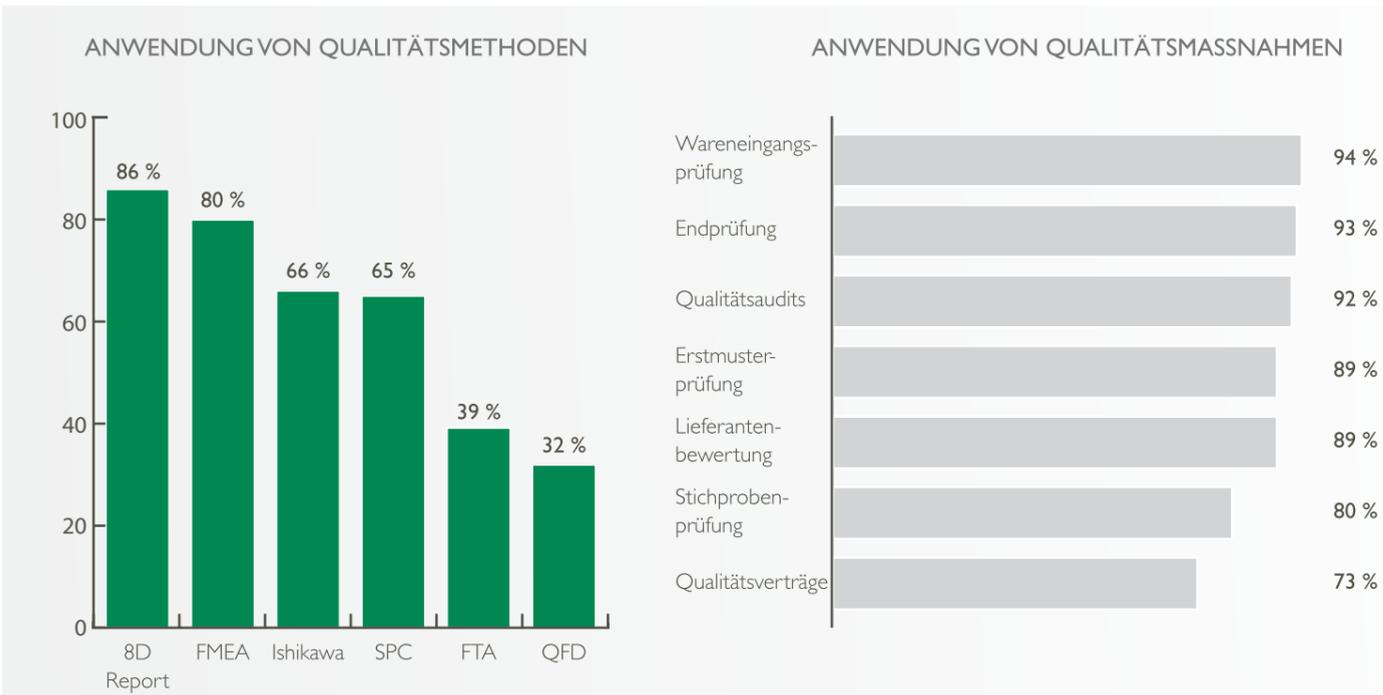


Die Total Quality Costs summieren sich mit durchschnittlich **5,4% des Umsatzes** zu einem erheblichen Kostenpunkt.

Zudem erfassen lediglich **14%** der Befragten **Opportunitätskosten**, wodurch ein wichtiger Anteil der Qualitätskosten und damit eine wertvolle Möglichkeit zur Beurteilung zusätzlicher **Gewinnpotentiale vernachlässigt** wird.

WELCHE QUALITÄTSMETHODEN BZW. -MASSNAHMEN WERDEN VORRANGIG ANGEWENDET?

Die Mehrheit der abgefragten Qualitätsmethoden und -maßnahmen zeigt eine sehr hohe Anwendungsrate. Dies lässt auf ein zunehmendes Qualitätsbewusstsein schließen.

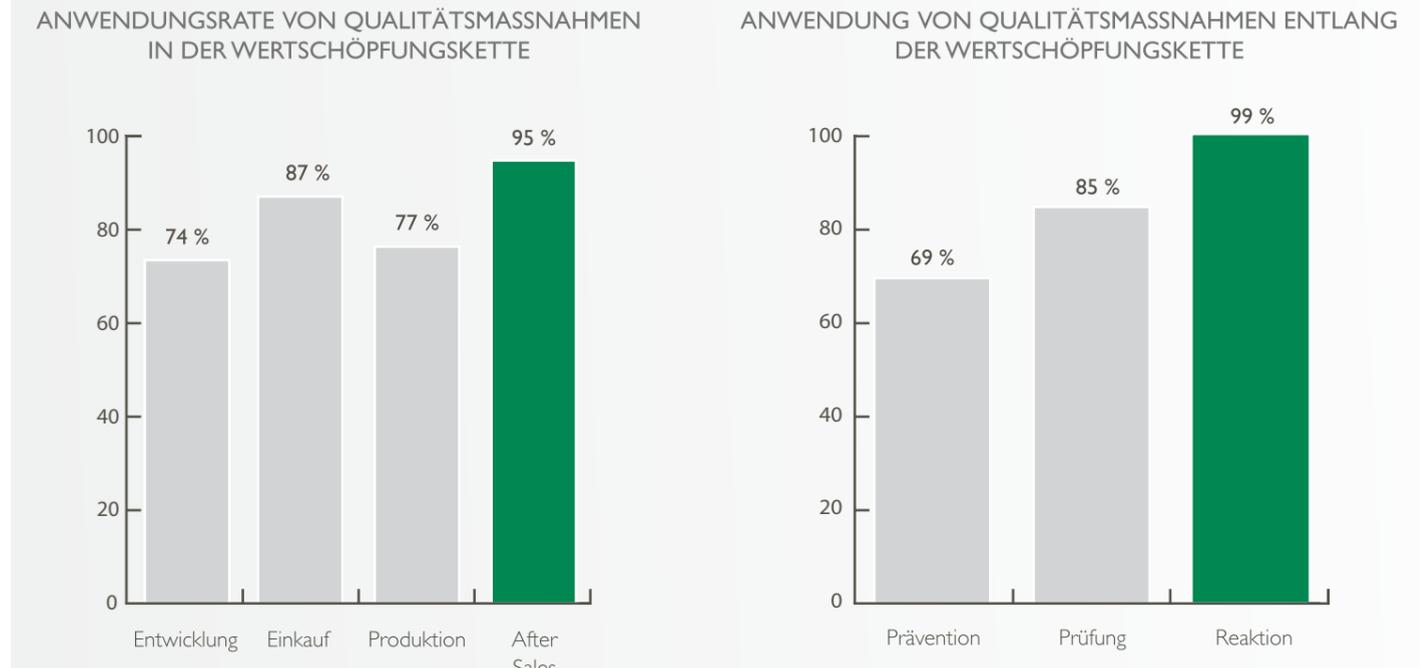


Insbesondere der **Leitfaden der 8D Methode** zeichnet sich in der Praxis durch eine sehr hohe **Anwendungsrate von 86 %** aus.

Als beliebteste **präventive Methode** wurde die **FMEA** identifiziert. Richtig angewandt, wird diese als eine der effektivsten Methoden beschrieben.

WIE HOCH IST DIE ANWENDUNGSRATE IN DEN EINZELNEN WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN UND WO LIEGT DER FOKUS?

Der Anwendungsfokus liegt nach wie vor auf Reaktion, obwohl später auftretende Fehler vielfach höhere Kosten verursachen. Die Auswahl effektiver und kosteneffizienter Prüf- und Präventionsmaßnahmen ist daher unerlässlich.

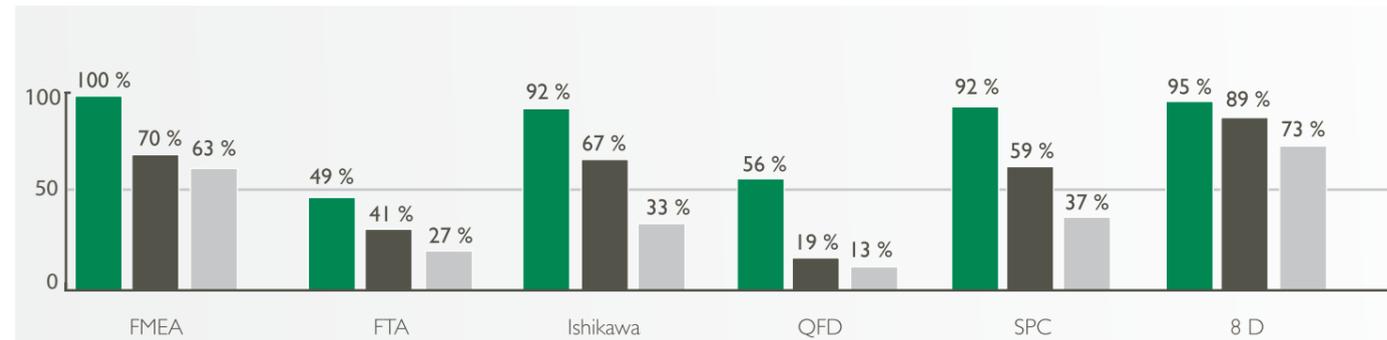


Die unterstützende **Anwendung von Freigabe-Meilensteinen** ist mit **90 %** weit verbreitet, wobei in **56 %** der Fälle ein **Aufweichen des Freigabekriteriums** beobachtet werden konnte.

Essentiell ist daher eine umfassende **Analyse der Qualitätskostensituation vor Aufweichen der Freigabekriterien** sowie eine prozessspezifische Implementierung.

KONNTEN BRANCHENSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE IDENTIFIZIERT WERDEN?

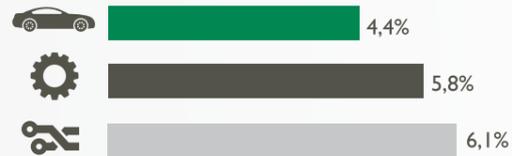
Die Automobilindustrie zeigt im Vergleich zu den anderen Industrien bei jeder Methode die höchste Anwendungsrate, sowie die niedrigsten Qualitätskosten. Interessant hierbei ist, dass auch der Nutzen der Qualitätsmethoden dort am höchsten beurteilt wurde.



SUBJEKTIVER NUTZEN DER QUALITÄTSMETHODEN
[SKALA VON 1 BIS 5, WOBEI 5 = GRÖSSTER NUTZEN]



HÖHE DER QUALITÄTSKOSTEN*
[% AM UMSATZ]



*einzelne Ausreißer wurden eliminiert.



Eine **hohe Anwendungsrate** von Methoden geht häufig einher mit einer **höheren Nutzen-Beurteilung** der Methoden und bedeutend **geringeren Qualitätskosten**.

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch das „Wie“ der **Implementierung** sowie eine **laufende Nutzenbeurteilung** der Methoden.

Somit kann durch effektives Qualitätsmanagement eine **höhere Qualität** und **steigende Kundenzufriedenheit** erreicht werden.

WELCHE ERFOLGSFAKTOREN WURDEN AUS DEN STUDIENERGEBNISSEN IDENTIFIZIERT ?

Das Thema Qualitätsmanagement ist über die letzten Jahre mehr und mehr in den Fokus der Unternehmen gerückt, allerdings gibt es nach wie vor viele Herausforderungen und Hindernisse, die überwunden werden müssen. Im Folgenden werden drei Handlungsempfehlungen aufgezeigt, die wesentliche Erfolgsfaktoren im Bereich Qualitätsmanagement darstellen.

QUALITÄTSMANAGEMENT ALS GESAMTUNTERNEHMENSAUFGABE

Abteilungsübergreifende Feedback-Loops und Kommunikation durch die Involvierung aller Mitarbeiter- und Managementebenen.

ENTWICKLUNG EFFEKTIVER BILANZIERUNGSMETHODEN

Systematik zur unternehmensspezifischen Erfassung und Analyse von Qualitäts- und Opportunitätskosten, sowie des Nutzens von Qualitätsmethoden.

QUALITÄTSMASSNAHMEN IN EINEM ABGESTIMMTEN METHODENNETZWERK

Analyse verschiedener Präventions- und Prüfmethode hinsichtlich deren Interrelationen innerhalb des Methodennetzwerks sowie des Einflusses auf die Qualitätskostensituation.



UNSERE KBC-KOMPETENZEN

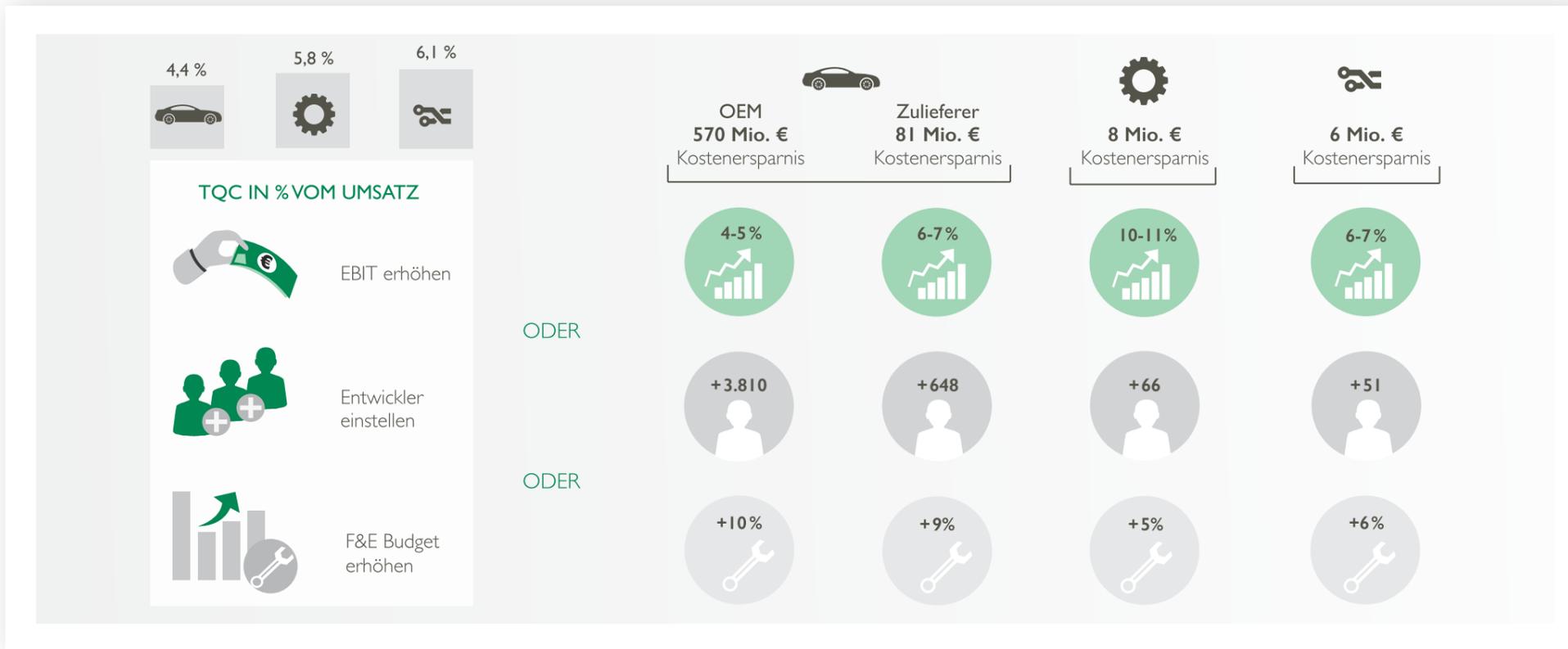
Technisches Know-How gepaart mit einer sehr hohen Umsetzungsorientierung reduziert Reibungsverluste und ermöglicht Diskussionen auf Augenhöhe.

Die KBC-Verknüpfung von Technik und Betriebswirtschaft sorgt für tragfähige Kundenlösungen in Technologieunternehmen und stellt den gesamtunternehmerischen Nutzen stets in den Vordergrund.

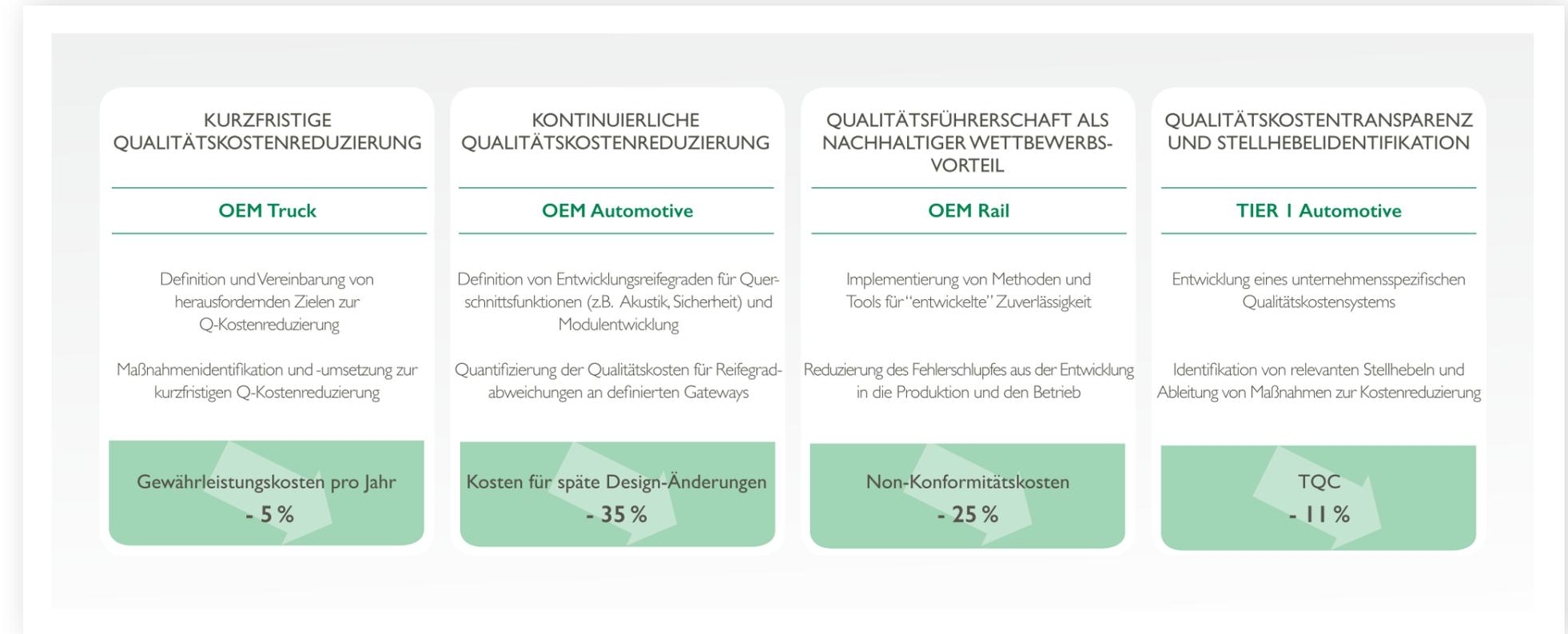
Durch die Begleitung einer sehr großen Anzahl übergreifender Q-Verbesserungsinitiativen bei unseren Kunden hat KBC ein enormes Know-How bzgl. Wirkung und Vernetzung von Stellhebeln zur Qualitätsverbesserung.

WAS KÖNNTE BEI DER EINSPARUNG VON 10% DER QUALITÄTSKOSTEN ERREICHT WERDEN?

Qualitätskosten sind eine signifikant hohe Kostenposition, welche meist als unerschlossenes Potential brach liegt.



MIT MASSGESCHNEIDERTEN LÖSUNGEN HAT KBC SCHON VIELE HERAUSFORDERUNGEN SEINER KUNDEN ERFOLGREICH BEGLEITET



KONTAKT



GEORG HUBER
Partner

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feininger-Str. 28
80807 München
Tel.: +49 (0) 151 14 84 72 12
E-Mail: g.huber@kbc-consultants.com
www.kbc-consultants.com



DR. MICHAEL DONAUER
Senior Consultant

Kemény Boehme & Company GmbH
Lyonel-Feininger-Str. 28
80807 München
Tel.: +49 (0) 151 14 84 72 04
E-Mail: m.donauer@kbc-consultants.com
www.kbc-consultants.com

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

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
www.kbc-consultants.com



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS



KEMÉNY BOEHME & COMPANY
MANAGEMENT CONSULTANTS

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

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