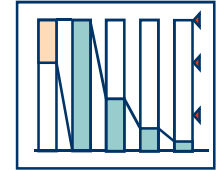


Komplexitäts-Controlling - Projektbeispiel

Messgrößen – Potentiale – Maßnahmen - Controlling

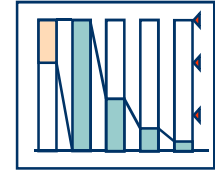


Die Projektziele

Die Messgrößen im Projekt

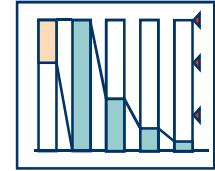
Das Projekt-Controlling

Was ist Komplexität?



Komplexität ist Vielfalt bei:

- Kunden
- Vertriebswegen
- Produkten
- Teilen
- Lieferanten
- Prozessen
- Standorten
- Aufbauorganisation
- Programmiersprachen
- Anwender-SW
- HW-/SW-Plattformen
- Fertigungstechnologien
- Mitarbeitern
- ...



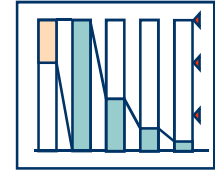
Hypothese zu Komplexitätskosten

- Gesamtkosten (Welt) in 2005 ca. 500' €
- Komplexitätskostenanteil 10-20% ¹⁾ ²⁾ ca. 50-100' €

1) McKinsey: Einfach überlegen, S 24, Beispiel aus der Automobilbranche

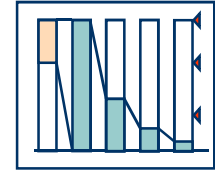
2) Erfahrungswerte aus einem großen Unternehmen

Wie hoch dürfen die Komplexitätskosten sein?



Vorbemerkung (aus Projektbeispiel)

- In unseren Unternehmen beobachten wir mit unseren Markterfolgen ein Ansteigen der Produkt- und Variantenvielfalt.
- Dies ist sichtbar im Standort ABC. Aber auch in der Produkt-Entwicklung erkennen wir einen höheren Aufwand durch Betreuung zusätzlicher Kunden, Entwicklung zusätzlicher Varianten, Steuerung zusätzlicher Entwicklungspartner.
- Diese steigende Komplexität (Vielfalt) verursacht zusätzliche Kosten, die heute schwer quantifizierbar sind.
- Operativer und strategischer Handlungsbedarf ist erkennbar aber nur unzureichend quantifizierbar.
- Dieses Projekt wird die Grundlage für operative Maßnahmen und die Anpassung unserer Strategie sein.



Projektziele (aus Projektbeispiel)

Projektziele:

Zur Weiterentwicklung unserer Business-Strategie, die unseren Markterfolg ausbauen soll, brauchen wir

- Transparenz über die Auswirkungen der steigenden Komplexität
- Maßnahmen zur Beherrschung/Reduzierung der Komplexität.

Aus diesem Grunde starten wir das XYZ-Komplexitätsprojekt. Dieses Projekt besteht aus 2 Phasen.

Phase 1: Durchführung einer Komplexitäts-Analyse:

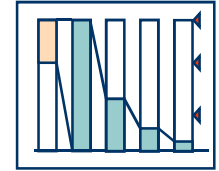
im Standort ABC und der Produktentwicklung im Standort XYZ führen wir eine Komplexitätsanalyse durch. Damit wollen wir Klarheit gewinnen über die positiven wie negativen Auswirkungen der Komplexität auf Produktprogramm, Prozesse, Aufbauorganisation, Kosten und Ergebnis, Qualität, ...

Darüber hinaus wollen wir Hinweise zu Verbesserungspotentialen erhalten.

Phase 2: Maßnahmenentwicklung:

Unter Berücksichtigung der Komplexitäts-Analyse-Ergebnisse

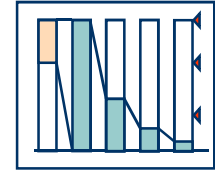
- formulieren wir die Ziele der Projektteams für die zu erfolgende Maßnahmenentwicklung und Maßnahmenumsetzung
- entwickeln wir unsere Business-Strategie weiter.



Die Projektziele

Die Messgrößen im Projekt

Das Projekt-Controlling



Messgrößen (1): Potentiale, Maßnahmen, Ergebnisse

Während der Projektlaufzeit werden

- in der Analysephase Rationalisierungspotentiale identifiziert
- während der Maßnahmenentwicklung die Wirkung bewertet
- in der Umsetzungsphase Ergebnisse realisiert.

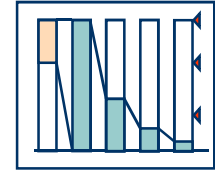
Dazu wird ein Projekt- und Umsetzungs-Controlling aufgebaut.

Deshalb ist eine Definition erforderlich, wie wir die Wirkung auf

- Materialkosten
- Prozesskosten in der Fertigung
- Gemein-/Prozesskosten des Unternehmens (Entwicklung, Vertrieb, ...)
- Bestände
- Durchlaufzeiten
- ...

kostenmäßig bewerten.

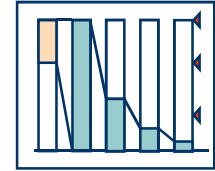
Für die zu erarbeitenden Einzelmaßnahmen oder Maßnahmenblöcke sind Maßnahmenblätter mit allen wirtschaftlich relevanten Daten (sh. Folgefolien) anzulegen.



Messgrößen (2): Die Messgrößen

Was werden wir messen?

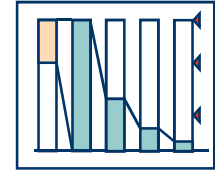
- Deckungsbeiträge aus Umsatzveränderungen
- Kostenveränderungen:
 - Einmalkosten: Investitionen für Verbesserungsmaßnahmen
 - Laufende Kosten:
 - . Herstellkosten der Produkte
 - . Personalkosten eigen und fremd (interne und externe Partner)
 - . Bestände
 -
- Veränderungen von Prozessmengen (Kostentreiber) wie z.B. die Anzahl von:
 - Kunden-Angeboten und -Aufträgen
 - Lieferanten, Partner und Kunden
 - Produkte Varianten und Teile
 - Aufträge an Lieferanten, Partner, Fertigung
 - HW-/SW-Plattformen, Org-Einheiten, ...
- Veränderungen bei Durchlaufzeiten
- Kannibalisierungseffekte in € und MA
- Opportunitätseffekte in € und MA



Messgrößen (3): Die Ausgangsbasis und ...

Ausgangsbasis für das Projekt sind:

- die Gesamtkosten Welt (ca. 500'0 €) in 2005
- die Kostendaten und Komplexitätsdaten aus dem Jahre 2005
- Materialkosten werden mit Einstandspreis + MGK bewertet
- Handelswaren werden mit Einstandspreis bewertet
- Produkte werden mit HK der Fertigung bewertet
- Personalkosten eigen werden bewertet mit
 - Produktentwicklung €...../Jahr
 - Produktplanung, ... €...../Jahr
- Personalkosten fremd werden bewertet mit
 - Verrechnungssätzen für Produktentwicklung mit €.../Jahr
 - Vertrieb, Marketing, ... nach ????
- Notwendige Investitionen (Kosten) mit Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Sonstiges:
 - Bestände
 - Umsatzwirkung wird mit pos./neg. Deckungsbeitrag gerechnet
 -

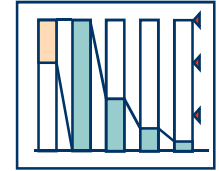


Messgrößen (4): Identifikation der Potentiale

Um die identifizierten Potentiale aus der Analysephase des Projektes mit Maßnahmen zu hinterlegen und dann in der Umsetzungsphase die Ergebnisse zu realisieren ist eine klare Identifikation und Quellenangabe erforderlich. Z. B.:

- bei Material oder Eigenfertigungsteilen nach Teile-/Produktnummern, Mengen, Realisierungsdatum
- bei Personalkosten (eigen oder fremd) nach Organisationseinheit, Anzahl (MM, MJ, ...) und Realisierungsdatum.
- ...

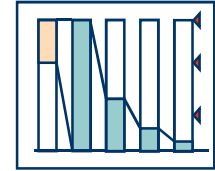
Anmerkung: Es ist nicht beabsichtigt Eigenpersonal abzubauen, sondern für freiwerdendes Personal bei Bedarf die Fremdbeauftragung zu reduzieren und umsatzsteigernde Aktivitäten einzuleiten, damit die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verbessert wird.



Die Projektziele

Die Messgrößen im Projekt

Das Projekt-Controlling



Controlling: Vorbemerkung

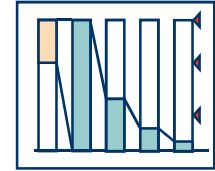
Messbarkeit, Termineinhaltung und Maßnahmenerledigung sind ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung in einem Projekt.

Das Projektcontrolling fördert die professionelle Projektabwicklung und unterstützt die Zielerreichung.

Für das Projektcontrolling schlagen wir folgende Charts vor:

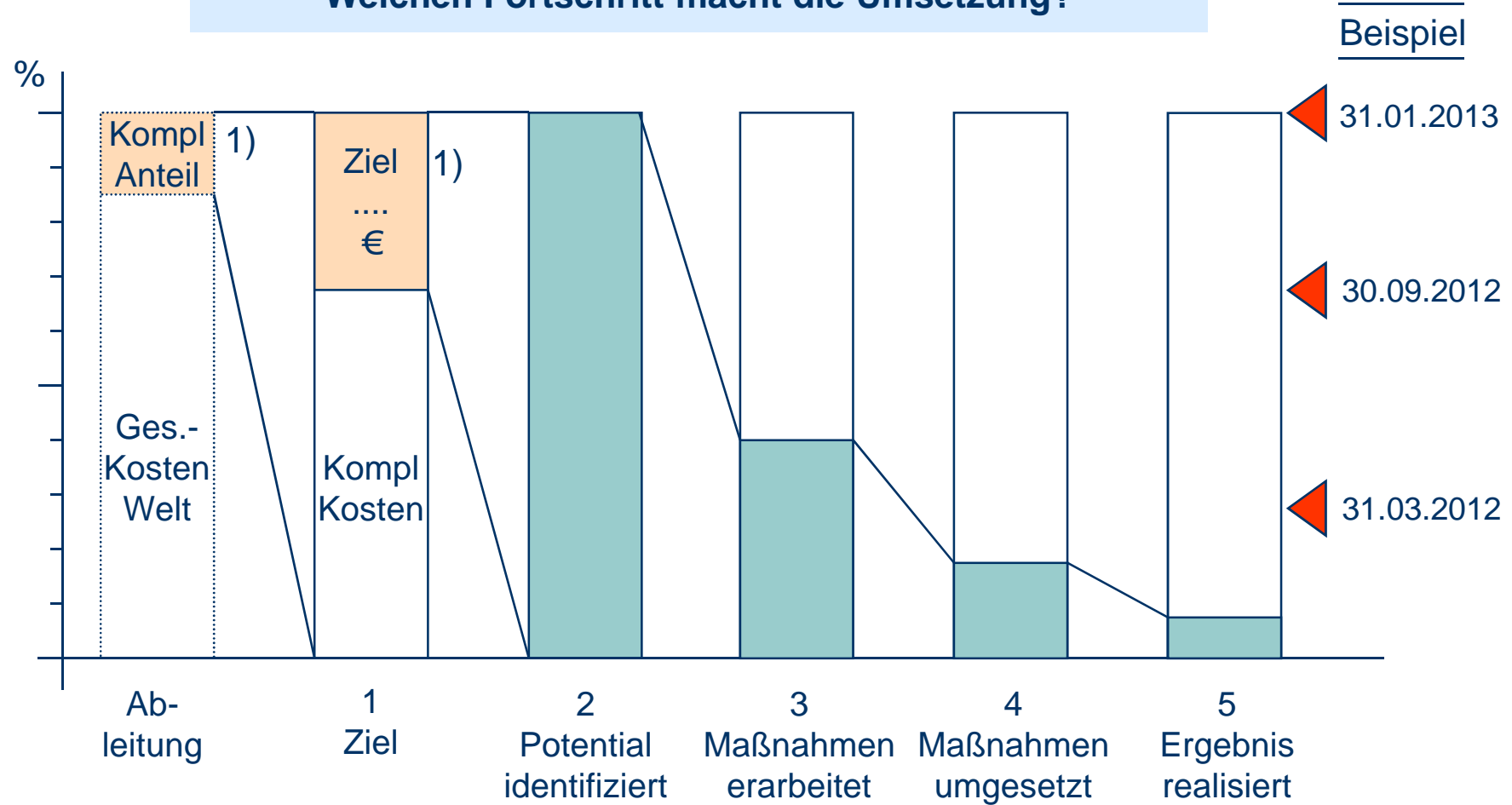
- | | |
|--|---|
| 1 Projektstatus nach Härtegraden | das Projekt auf einen Blick |
| 2 Potentialerreichung Maßnahmen | die Haupthebel |
| 3 Maßnahmenblatt | die Details zu den Maßnahmen |
| 4 Maßnahmenliste mit Status | die Zusammenfassung aller Maßnahmen |
| 5 Balken-Terminplan | wann werden Maßnahmen umgesetzt |
| 6 Konsolidierung der Kostenwirkung | Aufwände, Kostenreduzierung, Deckungsbeiträge |
| 7 Kostenwirkung nach G' Jahren | Wirkung in den Folgejahren |
| 8 Charts zur Prozess-Mengenentwicklung | wie entwickeln sich die Mengen
(Angebote, Aufträge, Teile, Varianten, ...) |

Projektcontrolling als Basis für ein zukünftiges Komplexitätscontrolling

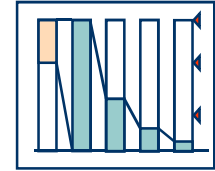


Controlling (1): Projektstatus nach Härtegraden

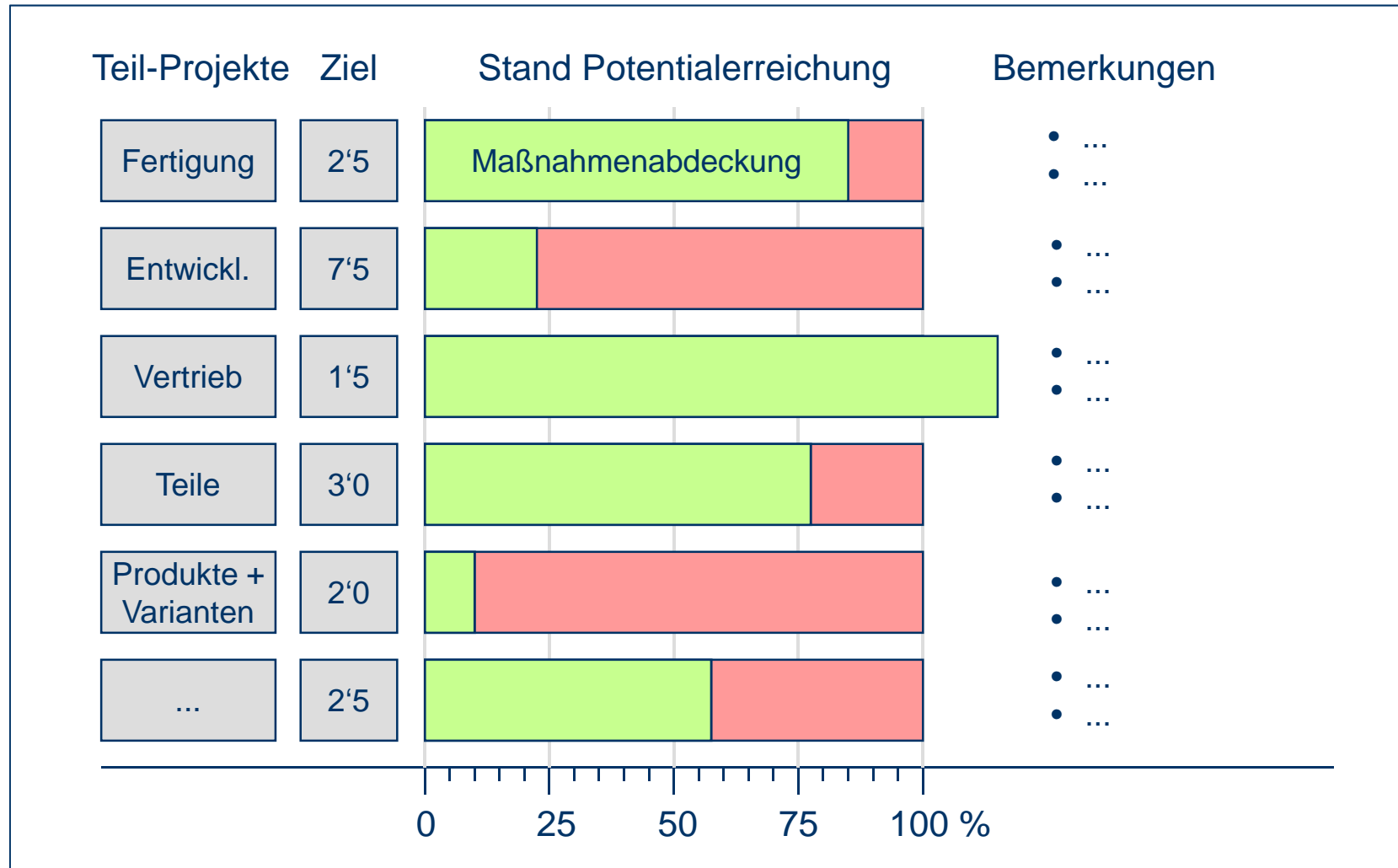
Welchen Fortschritt macht die Umsetzung?

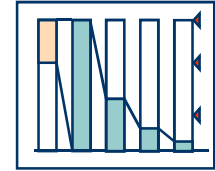


1) Komplexitätsanteil und Ziel sind eine Hypothese und werden erst durch eine Komplexitäts-Potential-Analyse erhärtet



Controlling (2): Potentialerreichung durch Maßnahmen

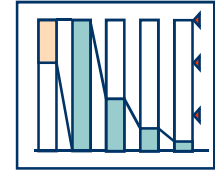




Controlling (3): Maßnahmenblatt

Beispiel

Maßnahmen-Nr:	Maßnahmenbeschreibung:			
Verantwortlicher:				
Realisierungs-Termin:				
	2011	2012	2013	2014
Umsatzveränderung -> Deckungsbeitrag				
Kostensenkung	laufend			
	einmalig			
	Summe			
Aufwand	laufend			
	einmalig			
	Summe			
Einsparung/Verbess..netto				
...				
...				

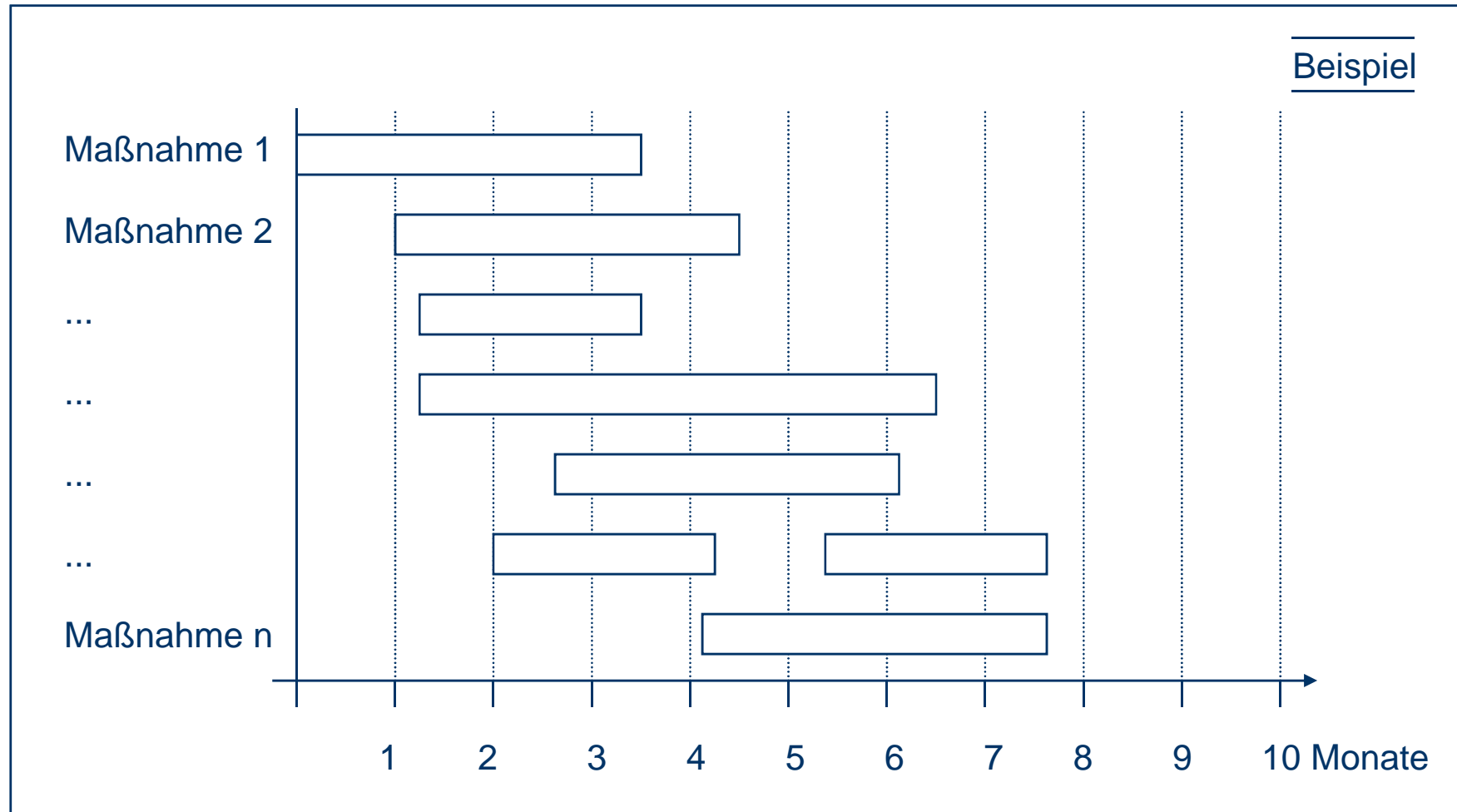
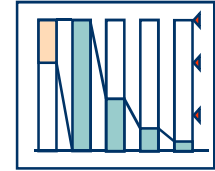


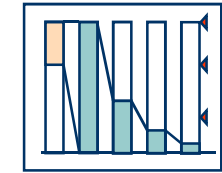
Controlling (4): Maßnahmenliste mit Status

Beispiel

Nr	Maßnahme	Ratio M€	Ver- antwortung	Abteil.	Umsetzung		Status	Prio
					Start Plan ist	Ende Plan Ist		
01	Abkündigung der X01	0'7	Hr. ...	PX	1/12	3/12		2
02	Einheitsschrank für Z2	1'3	Fr. ...	E13	1/12	6/12		1

Controlling (5): Terminplan für Maßnahmenumsetzung

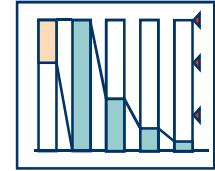




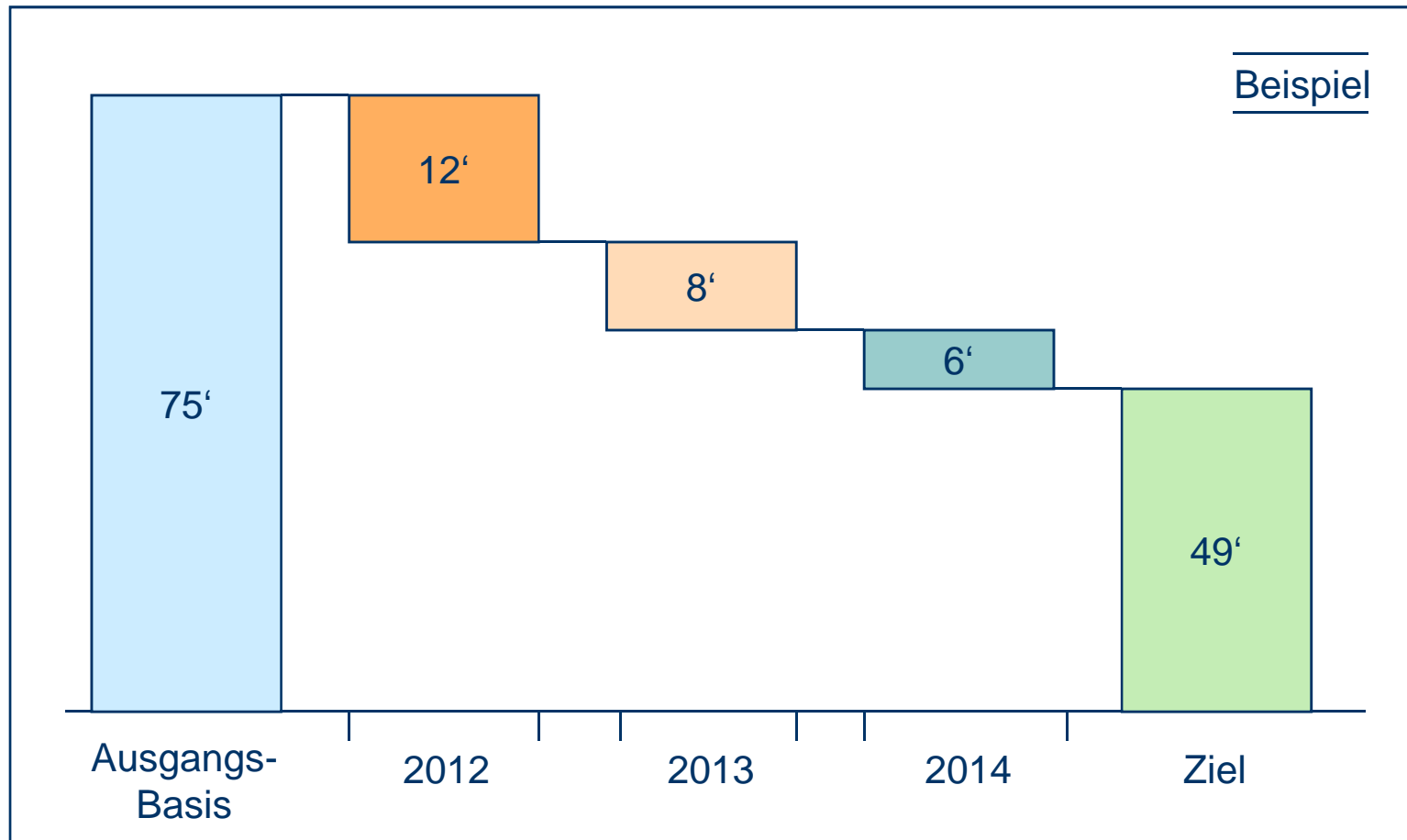
Controlling (6): Konsolidierung der Kostenwirkung

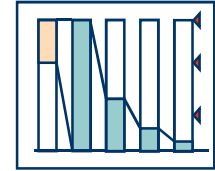
Beispiel

Nr	Maßnahme	Anzahl Produkte/ Varianten	Herstell kosten in €	Deck. beitrag in €	Pers. eigen in €	Pers. fremd in €	Fläche in qm	DLZ in Tagen	Be- stände in €	???
01	Abkündigung der X01									
02	Einheitsschrank für Z2									
Summe Einsparungen										
Summe IST										
% Einsparungen vom IST										



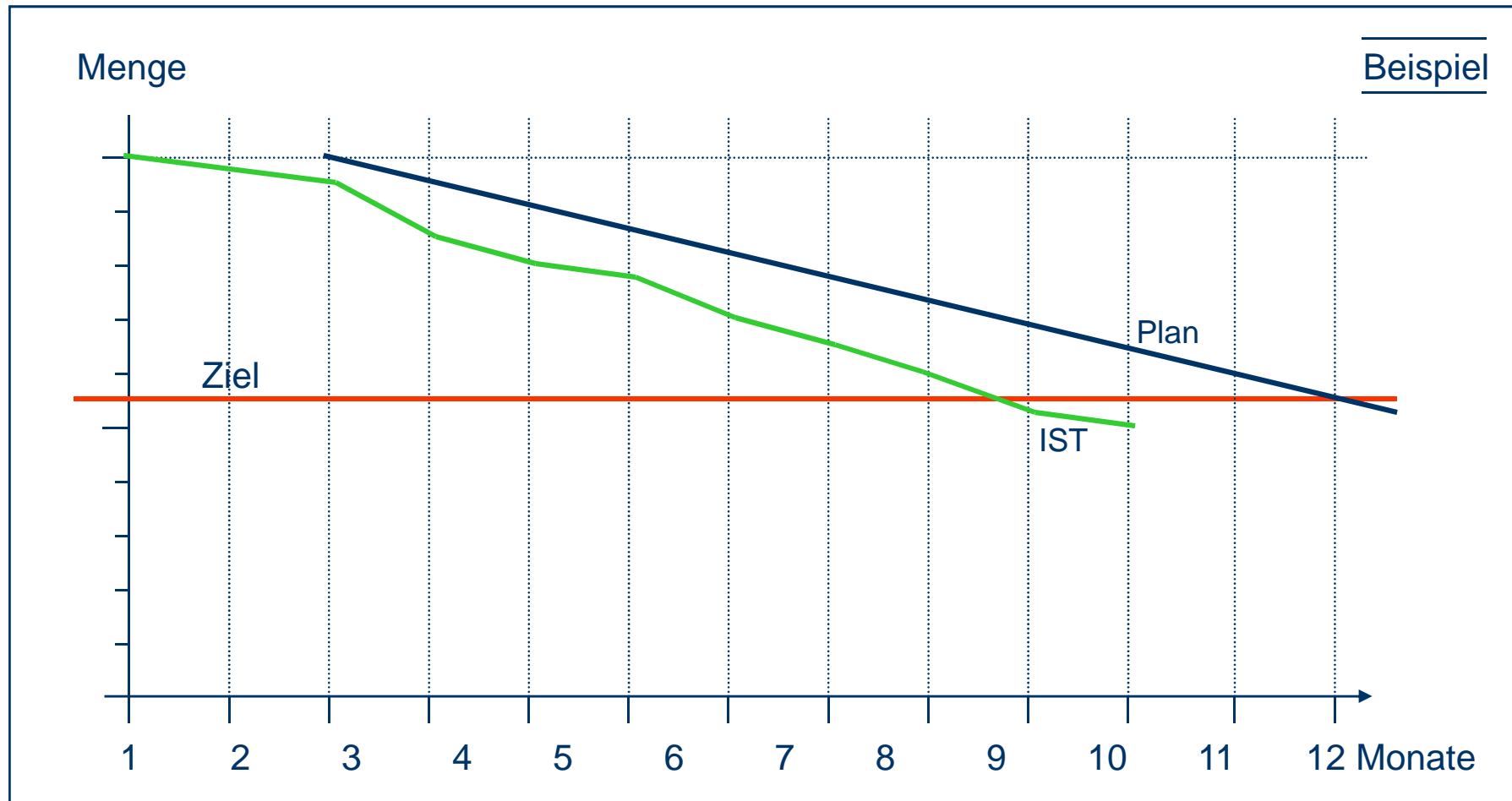
Controlling (7): Kostenreduzierung nach G'Jahren



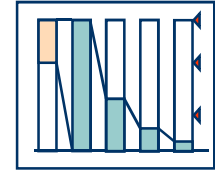


Controlling (8): Mengenveränderungen

Beispiel für Prozessmengen



Summary



Die Unternehmensziele (auch Projektziele) müssen definiert sein

Die Messgrößen müssen abgestimmt sein

Für alle Maßnahmen gibt es eine personenbezogene Verantwortung

Die Kosten-/Mengenveränderungen werden transparent dargestellt

Monatliche Berichterstattung ist notwendig