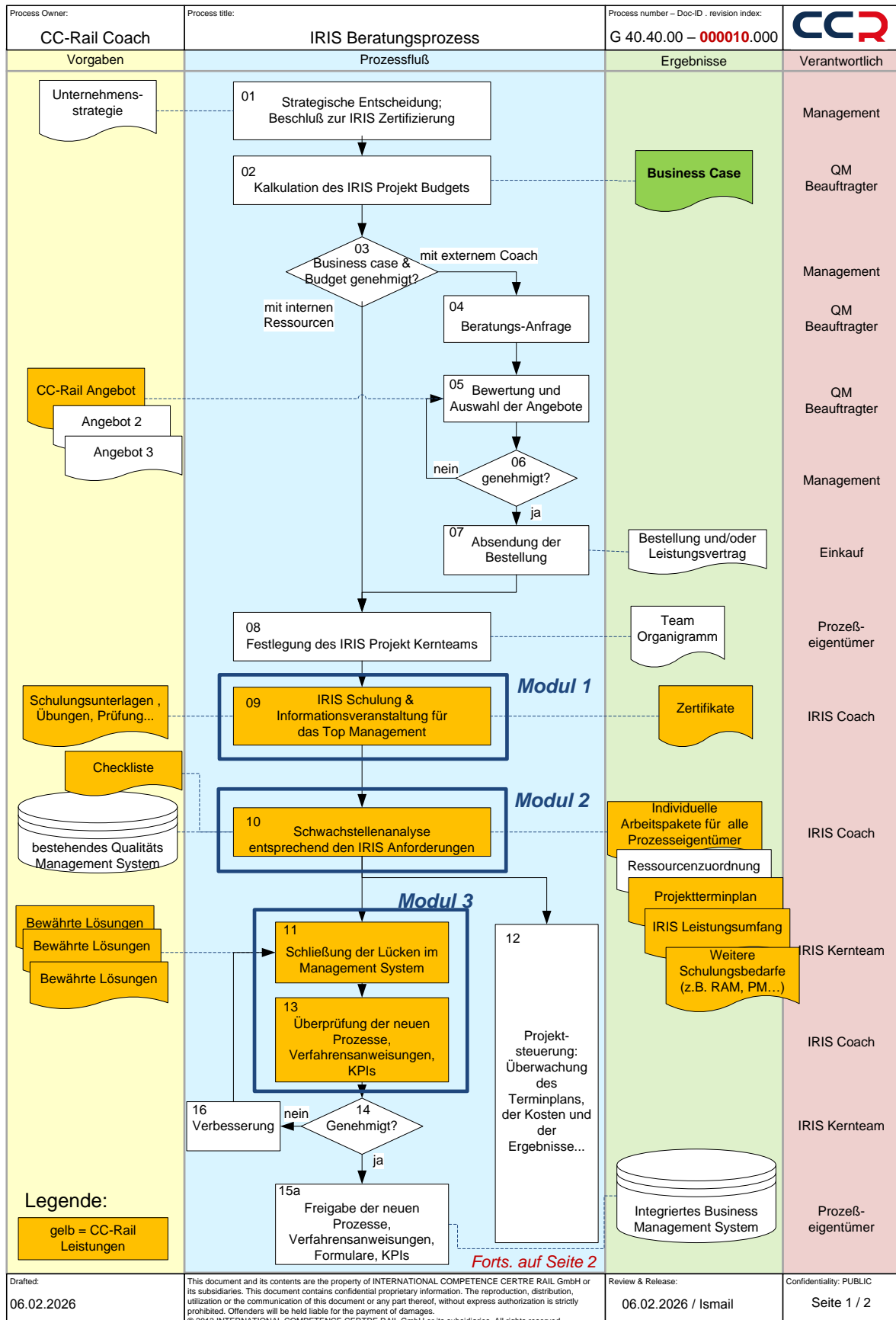


BUSINESS CASE: IRIS EINFÜHRUNG

Im Dienste zukünftiger Kunden haben wir unsere Vorgehensweise bei der IRIS Beratung einmal grafisch dargestellt. Besonderes Augenmerk verdient der Business Case auf Seite 1 des Flussbildes.



Wir möchten hiermit besonders Firmen unterstützen, die sich auf eine IRIS Zertifizierung vorbereiten.

Einige Unternehmen scheren Unternehmensberater alle über einen Kamm. Früher gehörte ich selbst zu denen, die Berater zunächst einmal grundsätzlich ablehnten. Seit längerem habe ich aber erkannt, dass es tatsächlich sehr nützlich sein kann einen Berater mit ins Boot zu nehmen, wenn er substantiell eigenes Wissen transferiert, das ich als Unternehmen zunächst nicht habe. Dadurch können Firmen nicht nur Zeit sparen. Vor allem wirkt es sich positiv auf die Gesamtkosten aus. Das klingt seltsam, ist aber so!

Die nachfolgenden drei Business Cases liefern den Beweis, dass es sich prinzipiell lohnt, über externe Hilfe nachzudenken.

Die unten enthaltenen Daten muss selbstverständlich jedes Unternehmen auf seine Verhältnisse anpassen. Natürlich wird jeder zu anderen Summen kommen. Das vorliegende Beispiel soll lediglich den Kalkulationsweg erklären:

Kalkulation der Gesamtkosten für die Vorbereitung auf eine IRIS Zertifizierung		Business Case 1		Business Case 2		Business Case 3	
		ohne Unterstützung durch CC-Rail		mit geringer Unterstützung durch CC-Rail (einschl. Schulung, Schwachstellenanalyse, Voraudit, Vorbereitung auf das Readiness Review sowie Z-Audit, jedoch <u>ohne Modul 3</u> : Unterstützung während der Schließung der Lücken)		mit höchster Unterstützung durch CC-Rail (Gesamtpaket; alle 6 Coaching Module eingeschlossen)	
1. interne Kosten		Projekt Manager	IRIS Kernteam	Projekt Manager	IRIS Kernteam	Projekt Manager	IRIS Kernteam
1	jährliche Stundenzahl / Mitarbeiter:	1600	1600	1600	1600	1600	1600
2	Dauer (Anzahl an Monaten):	18	18	18	18	9	9
3	Anzahl der Mitarbeiter im Kernteam:	1	8	1	8	1	8
4	deren Zeitanteil / Arbeitsbelastung:	80%	15%	80%	10%	80%	5%
5	Summe der internen Stunden:	1920	2880	1920	1920	960	480
6	Stundensatz (EUR):	65	65	65	65	65	65
7	interne Kosten (EUR):	124.800	187.200	124.800	124.800	62.400	31.200
8	interne Gesamtkosten (EUR):	312.000		249.600		93.600	
2. externe Kosten						CC-Rail Kosten	
9	Anzahl Beratungstage:					25	
10	Tagessatz (EUR):					1.900	1.900
11	Kosten für Reisen & Hotel:					2.500	6.000
12	Beratungskosten (EUR):					50.000	120.000
13	Gesamtkosten (EUR):	312.000		299.600		213.600	
14	Einsparungen (EUR):	0		12.400		58.400	

Zunächst gehe ich davon aus, dass die jährliche Stundenzahl eines Mitarbeiters durchschnittlich 1600 Stunden beträgt und der interne Stundensatz mit 65 EUR verrechnet wird. Es werden in die IRIS Vorbereitungen alle wesentlichen Funktionen einbezogen, an die IRIS Anforderungen gestellt sind. In das Kernteam gehören daher Vertreter aus den Bereichen Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, Einkauf, Personal, Finanzen, Projekt Management, IT, Produktion, Qualitätsprüfung, Verkauf, Kundendienst und natürlich QM. Das sind mindestens acht Delegierte plus ein IRIS Projektleiter. Auf den Projektleiter fällt mit 80% seiner Arbeitszeit die größte Belastung. Die durchschnittliche Vorbereitungszeit beträgt laut UNIFE-Statistik 18-19 Monate.

Im Business Case 1 gehe ich davon aus, dass keine Beratung stattfindet. Dadurch sind sämtliche Aktivitäten, einschließlich aller Irrungen & Verwirrungen, intern zu lösen. Deshalb müssen die Kernteammitglieder durchschnittlich auch mindestens 15% ihrer wertvollen Arbeitszeit einsetzen. Wir wollen nicht vergessen, dass Prozessentwicklungen nicht unbedingt zu deren Kernkompetenzen gehören. Eigentlich sind die meisten von Ihnen für ganz andere Aufgaben eingestellt worden. Die resultierenden Gesamtkosten iHv. 312 TEUR sind für ein 250 Mann Unternehmen realistisch. Zeitaufzeichnungen haben dies in der Praxis bereits bewiesen.

Im 2. Fall will man sich doch fehlende Kompetenzen einkaufen. Aber sparsam! Die Beratungsleistungen umfassen die IRIS Schulung, eine Schwachstellenanalyse, das Voraudit sowie die Vorbereitungen auf das Readiness Review und das Zertifizierungsaudit. Damit ist man sicher, dass man eine klare Arbeitsrichtung gewiesen bekommt und das Ziel ohne große Umwege erreicht. Die Beseitigung der Schwachstellen denkt man in Eigenregie zu

lösen. Das kostet dann aber dennoch reichlich Zeit und interne Ressourcen (10%).

Man kann es kaum glauben, aber im Fall 3, mit dem vollen Beratungspaket und daher den höchsten externen Beratungskosten, spart man am meisten. Der Grund hierfür ist einfach erklärt: Zu der klar strukturierten Vorgehensweise kommt nun noch die Effizienz hinzu. Unsere Projekte benötigen in der Regel nur 9 Monate. Tatsache ist, dass man viele Dinge dann nicht mehr selbst mühsam herleiten muss. Man kann in diesem Fall davon ausgehen, auf bereits vorhandenen erprobten Lösungsansätzen aufzusetzen, um so seine eigenen Lösungen effizient zu finden. Das spart enorm an Zeit und entlastet die Mitarbeiter (nur noch 5% Ressourceneinsatz). Außerdem bekommt man auf diese Art Weltklasse-Standards ins Unternehmen.

Je nach Entwicklungsstand eines Unternehmens wird das Optimum irgendwo in der Mitte zwischen Fall 2 und 3 liegen. Das bedeutet, dass man nur dort Unterstützung holt, wo tatsächlich Fremdleistungen benötigt werden. Als Beispiel möchte ich hier das Thema Projekt Management aufführen. Gerade kleinere Mittelständler haben hier große Probleme. Wir haben bereits mehrfach nachgewiesen, dass Sie mit uns in nur 10 Beratungstagen ein funktionierendes Projektmanagement System entwickeln können, das nicht nur alle Anforderungen des IRIS Kapitels 7.7. erfüllt, sondern auch noch für Ihre Bedürfnisse maßgeschneidert wurde. Allein ist das in dieser Kürze nicht zu schaffen. Sonst hätten Sie es bereits längst getan. Referenzen können bei uns gern nachgefragt werden.

Am spannendsten finde ich Ihre Frage: **Wie und wann zahlen sich unsere Investitionen wieder aus?** Die Return of Investment (ROI)-Berechnung ist nicht kompliziert wenn man versteht, dass sich die ganze Mühe nur dann lohnt, wenn man es 1.) richtig macht, und dann 2.) auch noch die Disziplin aufbringt, sich an seine verbesserten Prozesse zu halten. So sollten zwangsläufig die Fehlerkosten sinken. Und daraus errechnet sich auch die Rückzahlungsperiode.

ROI Berechnung		Minimum	Maximum
Jahresumsatz (EUR)		75.000.000	75.000.000
Fehlerkosten/ Cost of Poor Quality (CoPQ)		5%	--> 10%
jährliche Margenverluste in EUR		3.750.000	--> 7.500.000
Jährliche Senkungsrate der CoPQ		10%	10%
in EUR		375.000	--> 750.000
Ihre Investition betrug (in EUR):		213.600	
		ROI < 1 Jahr nach der IRIS Zertifizierung!	

In dem Rechenbeispiel gehe ich wieder von einem Mittelständler mit 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 75 Mio. EUR aus. Zurückhaltend geschätzt muss man leider davon ausgehen, dass je nach Unternehmen zwischen 5-10% des Umsatzes an Fehlerkosten entstehen. Dabei sind nicht nur Nacharbeit, Reklamationen oder Verschrottung gemeint. Hierzu gehören auch selbst verursachter Änderungsaufwand oder auch Vertragsstrafen, z.B. wegen nicht erreichten RAM/LCC Werten oder wegen Lieferverzug, und viele andere produkt- oder prozessbezogenen Verluste. Dank eines wesentlich besser funktionierenden Integrierten Business Management Systems, wo Abläufe klar definiert sind, jeder seine Rolle und Aufgaben versteht und auch die wesentlichen Prozessleistungen gemessen werden, kann man zurückhaltend von einer Fehlerkosten-Reduzierung iHv. nur 10% des Vorjahres ausgehen. Damit erreicht man innerhalb von nur einem Jahr Einsparungen, die höher als die Gesamtkosten für das IRIS Projekt waren. Und diese Einsparungen sind keine Einmalkosten! Jedes Folgejahr sollen die Fehlerkosten weiter sinken. Plus bessere Kundenzufriedenheit und auch Produktivitätssteigerung durch weniger Nacharbeitsstunden! **Worauf warten Sie?** Bitte fordern Sie uns heraus!