



RKW
BW



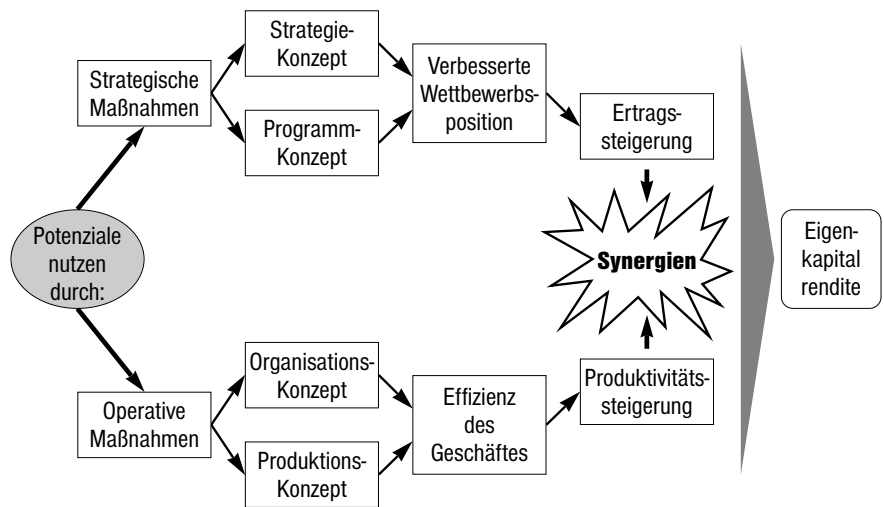
**Ganzheitlich
produzieren**

Wertschöpfung und
Produktivität erhöhen

Flüchten oder standhalten?

Für die meisten produzierenden Unternehmen geht es ums Überleben. Die sich ständig ändernden Umfeldbedingungen verlangen allerhöchste Aufmerksamkeit. Und das auf zwei Seiten: zum einen auf der Seite des Marktes und Wettbewerbes (Strategie), zum anderen auf der Seite der Prozesse und der Organisation (Wirtschaftlichkeit).

**Das eine tun,
das andere nicht lassen**



**Warum in die Ferne
schweifen ...**

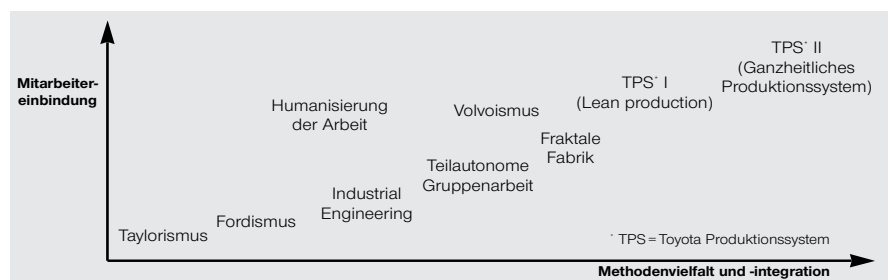
Ist wirtschaftliches Produzieren nur in Niedriglohn-Ländern möglich? Oder gibt es dazu eine Alternative – auch und gerade für mittelständische Unternehmen?

Ja, es gibt sie. Denn die meisten Unternehmen haben ihre Reserven und Potenziale im Wertschöpfungsprozess längst nicht ausgeschöpft. Dabei bietet ihnen das Konzept des ganzheitlichen Produktionssystems die Möglichkeit, ihre Produktivität erheblich zu steigern.

Keine Sorge: Es wird nicht schon wieder eine neue Managementmethode durchs Dorf gejagt. Ein ganzheitliches Produktionssystem ist nichts anderes als die sinnvolle Verknüpfung vorhandener, bewährter Prinzipien und Methoden zur Rationalisierung der Produktion. Das Paradebeispiel dafür ist das Toyota Produktionssystem. Davon können alle – ja, wirklich alle – Unternehmen lernen.

**Innovative Arbeitssysteme
schaffen Wettbewerbsvorteile**

Innovationsverlauf der Arbeitssysteme

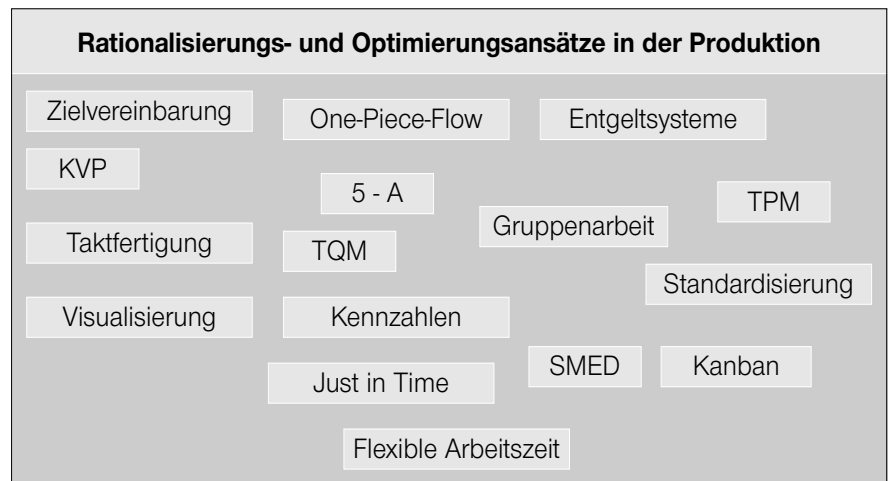


Kennen Sie Ihre Rationalisierungsreserven?

Der Ordnungsrahmen für systematische Rationalisierung oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen

Wer seine Wertschöpfung in der Produktion erhöhen will, muss das Rad nicht neu erfinden; er kann sich vielmehr auf eine ganze Reihe von Ansätzen stützen. Jeder kennt sie aus Literatur, Kongressbesuchen und Vorträgen, aus Firmenbesuchen und eben aus eigener Praxis. Und im Großen und Ganzen haben sich diese Bestandteile auch bewährt.

**Wer die Wahl hat,
hat die Qual**



Die Vielfalt der Verbesserungsansätze

Mit System zum Erfolg

Trotz aller Erfolge stoßen diese Ansätze jedoch an ihre Grenzen. Warum? Es fehlt die Verknüpfung zu einem sinnstiftenden, übergreifenden System. Diesen Ordnungsrahmen kann nur das Produktionssystem als Ganzes, mit all seinen Aspekten und Facetten, liefern. So gesehen ist ein ganzheitliches Produktionssystem nichts anderes als die zielgerichtete „Organisation“ unterschiedlicher Rationalisierungsansätze.

In einem solchen Ordnungsrahmen gibt es Handlungsfelder und Methoden. Das Bild sieht dann so aus:

**Es gibt nichts Praktischeres
als eine gute Theorie**

Beispiel eines ganzheitlichen Produktionssystems						
Handlungsfelder	Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit	Just in Time	Standardisierung	Anlagenverfügbarkeit	Qualität und robuste Prozesse	
	Methoden	Zielvereinbarung	Pull - Prinzip	Arbeitsanweisungen	Rüsten (SMED)	KVP
	Gruppenarbeit	One-Piece-Flow	Taktfertigung	Visualisierung	Instandhaltung (TPM)	TQM
	Selbstorganisation	Produktionsglättung	5 - A	Kennzahlen-Tafeln	Kundenorientierung (intern / extern)	
	Entgeltsystem					
	Flexible Arbeitszeit					

Wie könnte Ihr ganzheitliches Produktionssystem aussehen?

Das eigene ganzheitliche Produktionssystem aufbauen

Es gibt nicht *das* ganzheitliche Produktionssystem. Jedes Unternehmen muss *sein eigenes* System kreieren – in der Tat ein schöpferischer Akt. Wer dabei bewährte Planungsgrundsätze beherzigt, kommt schneller zum Ziel.

Kunst kommt von Können

Planungsgrundsätze	Was bedeutet das?	Was ist zu tun?
Von außen nach innen	Der Markt gibt die Richtung vor. Die Kundenanforderungen sind maßgebend.	Bestimmung . des Betriebstypes . der Produktstruktur . der Fertigungsstruktur und -abläufe Beschreibung des Unternehmens
Vom Groben zum Feinen	Erst die Handlungsfelder, dann die Methoden und Werkzeuge.	Auswahl der wichtigsten Handlungsfelder; die Hebelwirkung beachten; die Methoden und Werkzeuge zuordnen
Pragmatismus vor Perfektionismus	Planung so viel wie nötig; Spielräume für Änderungen lassen; probieren geht über studieren	Mit der 80%-Lösung beginnen; die auftretenden Probleme zum Feintuning nutzen; schnelle Erfolge anstreben
Vom Ganzen zum Teil – vom Teil zum Ganzen	Die Handlungsfelder und Methoden stehen in Wechselwirkung untereinander und zueinander. (Systembetrachtung)	Alle Entscheidungen wirken sich auf das Gesamtsystem aus. Das Zusammenspiel durchdenken und die Konsequenzen simulieren.

Produkt, Qualität und Service sind das Maß der Dinge – von diesen Kundenanforderungen muss sich ein Unternehmen weitgehend prägen lassen!

Die Marschrichtung bestimmt der Markt

Merkmale	Mögliche Ausprägungen			
	Erzeugnisse nach Kundenspezifikationen	Typisierte Erzeugnisse mit kundenspezifischen Varianten	Standarderzeugnisse mit Varianten	Standarderzeugnisse ohne Varianten
1 Erzeugnispektrum				
2 Erzeugnisstruktur	Einteilige Erzeugnisse	Mehrteilige Erzeugnisse mit einfacher Struktur	Mehrteilige Erzeugnisse mit komplexer Struktur	
3 Auftragsauslösungsart	Produktion auf Bestellung mit Einzelaufträgen	Produktion auf Bestellung mit Rahmenaufträgen	Produktion auf Lager	
4 Dispositionsart	kundenauftragsorientiert	überwiegend kundenauftragsorientiert	überwiegend programmorientiert	programmorientiert
5 Beschaffungsart	Fremdbezug unbedeutend	Fremdbezug von großer Bedeutung		weitestgehender Fremdbezug
6 Fertigungsart	Einmalfertigung	Einzel- und Kleinserienfertigung	Serienfertigung	Massenfertigung
7 Fertigungsablauf	Werkstattfertigung	Gruppen-/Linienfertigung		Fließfertigung
8 Fertigungsstruktur	Fertigung mit geringer Tiefe	Fertigung mit mittlerer Tiefe	Fertigung mit großer Tiefe	

Beispiel: Die Betriebstypologie eines Pumpenherstellers

Auch Rom wurde nicht an einem Tag erbaut

Aus dem vom Markt geprägten Betriebstyp und den firmenspezifischen Gegebenheiten (Menschen, Anlagen, Kapital) lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder des Produktionssystems ableiten. Denken Sie daran: Nicht die Menge macht's! Entscheidend sind vielmehr die Hebel- und Wechselwirkungen. Stehen die Handlungsfelder erst einmal fest, ist es ein Leichtes, geeignete Methoden und Werkzeuge für die anstehenden Aufgaben und Probleme zu finden. Auch hier gilt: Weniger ist (zunächst) mehr. Das auf diesem Wege konfigurierte Produktionssystem kann nach und nach angereichert werden.

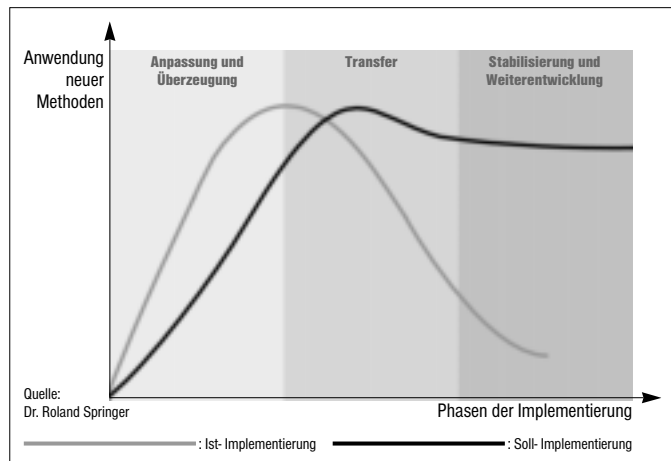


**Nicht stets gewann, wer kühn gewagt.
Doch stets verlor, wer feig verzagt.**

Auf die Umsetzung kommt es an: Den Wandel systematisch planen

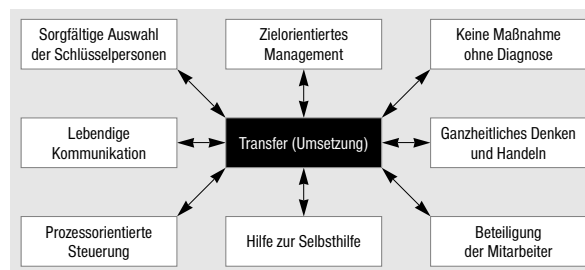
Konzepte sind schnell erstellt – und bleiben leider oft Papiertiger. Wenn sie nicht umgesetzt werden, sind sie nichts wert.

Das Schicksal vieler Veränderungsprozesse



Die Einführung eines ganzheitlichen Produktionssystems ist ein Veränderungsprozess, der allen Mitarbeitern im Unternehmen alles abverlangt. „Mal so nebenher“ läuft das nicht. Was tun, damit die Implementierung klappt? Acht Prinzipien haben sich bewährt, wenn organisatorische Änderungen erfolgreich eingeführt werden sollen:

Die Zeiten ändern sich, und wir uns mit Ihnen



Unerlässlich ist es, die Umsetzung als Projekt zu managen: Ein verantwortlicher Projektleiter muss das Vorhaben planen, steuern und kontrollieren. Im Gegensatz zu technischen Vorhaben spielen hier die Menschen die Hauptrolle – sie „gewinnen“ und „verlieren“, sie leisten Widerstand und verursachen Konflikte. Der Projektleiter fängt dies auf, indem er rollierend plant und flexibel steuert. Er wird Umwege in Kauf nehmen, hält die Meilensteintermine aber unbedingt ein.

Was man erhält mit einem Zwang, das währt selten lang

Wann beginnen? Darauf gibt es nur eine Antwort: Sofort! Oder können Sie es sich leisten, Geld zu verschenken und Marktanteile zu verlieren? Je früher Sie das ganzheitliche Produktionssystem anpacken und je schneller dieses greift, umso größer wird der Wettbewerbsvorteil. Wer dagegen bereits mit dem Rücken zur Wand steht, kann nicht mehr frei entscheiden..

**Managen Sie gekonnt den organisatorischen Wandel –
verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile!**

Erst Mitarbeiter aufbauen oder: Warum ohne Training nichts läuft

Das Konzept steht, der Umsetzungsprozess ist geplant, das Projektteam scharft mit den Füßen – jetzt kann es losgehen. Oder war da noch was? Richtig: Ohne qualifizierte Mitarbeiter und ohne leistungsfördernde Rahmenbedingungen kann die Umsetzung nicht gelingen.

Die vielzitierten Schlüsselqualifikationen sind heute ein Muss

Anforderungsprofil eines Teamleiters					
1. Fachkompetenz	Kompetenzbereiche			Ausprägung	
		•	Verfahrens-/Produktionswissen	1	2
	•	Anlagen-/Maschinenkenntnisse	1	2	3 4 5
	•	Arbeitsmethodik	1	2	3 4 5
2. Methodenkompetenz	•	Moderation	1	2	3 4 5
	•	Präsentation	1	2	3 4 5
	•	Gruppengespräche	1	2	3 4 5
	•	Visualisierung	1	2	3 4 5
	•	Organisation	1	2	3 4 5
3. Führungskompetenz	•	Führungswissen	1	2	3 4 5
	•	Mitarbeitergespräch	1	2	3 4 5
	•	Beurteilung	1	2	3 4 5
	•	Zielvereinbarung	1	2	3 4 5
4. Soziale Kompetenz	•	Kontaktfähigkeit	1	2	3 4 5
	•	Konfliktmanagement	1	2	3 4 5
	•	Teamfähigkeit	1	2	3 4 5
	•	Einfühlungsvermögen	1	2	3 4 5
	•	Kommunikationsfähigkeit	1	2	3 4 5

Die neuen Aufgaben und Abläufe führen zu geänderten Anforderungs- und Kompetenzprofilen. Fachübergreifende Fähigkeiten werden immer wichtiger. Aus dem Abgleich der Soll-Anforderungsprofile mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter ergibt sich der Qualifikationsbedarf. Die Qualifikationsmatrix zeigt auf einen Blick, was zu trainieren ist:

Qualifikationsmatrix (Beispiel)																				
Bereich:	<i>Pilotgruppe</i>										erstellt Name:								
Abteilung:	<i>Decklacke</i>										Datum:								
Name der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters	Tätigkeit in der Gruppe																			
	Vorlegen	Anleiten	Reihen	Kompletter. Beh. reinig.	Robst. best. Arbeit eint.	Feinplan.	SAP buch.	Prüfm. kalbr.	Koord.	Verw. RWL	Staplerfahr.	Wartung	Sicherheits.	Abfüllstelle	Abfüllen	Etikettieren	Transport	Rückmuster	Kartonnieren	Palettieren
Qualifikationsstand der Mitarbeiter für die Aufgaben im Bereich in %																				
A	100	50	100	100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100						
B	100	100		50	100															
C	100	100		50	100															
D	100		100	50	50	100						50								
E	100		100	100	100	100					100	50								
F	100	100	100	100	100	100	50		50		100	100	100							
G	100	100	100	100	100	100						50								
H																				
I	100	50	50	100	50	100	100	100	50	100		100								
J							50							50	100	100	100	100	100	100
K							50							50	100		100	70	100	100

Schaffen Sie eine Win-win-Situation!

In den neuen Strukturen zu arbeiten, mutet den Mitarbeitern einiges zu: Sie müssen auf alte Gewohnheiten verzichten, Neues lernen und dabei gleichzeitig die Produktivität steigern. Was bekommen sie dafür? Gewiss, der Erhalt des Arbeitsplatzes ist ein hoher Motivator, reicht aber auf Dauer nicht aus. Mehr Gestaltungsspielraum und Mitspracherecht, eine interessantere Tätigkeit, flexiblere Arbeitszeiten und nicht zuletzt die Chance, mehr Geld zu verdienen, sind weitere wichtige Anreize. Alle Erfahrungen belegen: Diese Rahmenbedingungen sind unerlässlich für den Erfolg.

Holen Sie Ihre Mitarbeiter ins Boot!

Viele gute Gründe sprechen dafür ganzheitlich zu produzieren ...

Ein ganzheitliches Produktionssystem ist kein Selbstzweck – es ist der vielversprechendste Weg zu mehr Produktivität. Auch die größten Zweifler müssen angesichts der Erfolge verstummen: Unternehmen, die ein solches System implementiert haben, verzeichnen Produktivitätssteigerungen von 20 % und mehr. Übrigens sind dies solide Zahlen aus dem Controlling – niemand lügt sich hier in die eigene Tasche. Welche Gründe sind für solche positive Effekte anzuführen?

...wirtschaftliche

Geringere Durchlaufzeiten	
Höhere Termintreue	
Optimierte Anlagennutzung	
Steigende Mitarbeiterflexibilität	
Niedrigere Fertigungskosten	
Geringere Bestände	
Verringerte Produktionsfläche	
Weniger Reklamationen	
Weniger Ausschuss	

...organisatorische

Doch damit nicht genug. Auch in der Organisation bewegt sich einiges: Führungsebenen fallen ersatzlos weg, Hierarchien werden flacher. Die Führungsebenen arbeiten jetzt den Segmenten/Gruppen zu und nicht umgekehrt. Indirekte Funktionen werden in die Gruppen/Segmente integriert – oder sie verschwinden, wenn sie nicht zur Wertschöpfung beitragen. All das reduziert die Gemeinkosten.

...menschliche

Und last but not least: Ganzheitliche Produktionssysteme stellen den Menschen wieder in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens. Nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter gelingt es, die Wettbewerbskraft des Unternehmens zu stärken. Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität sind eng miteinander verknüpft – das eine ist ohne das andere nicht zu haben.

...innovative

Fazit: Wer ein ganzheitliches Produktionssystem erfolgreich eingeführt hat, ist organisatorisch innovativ und wird sich auch in Zukunft flexibel auf neue Marktanforderungen einstellen können. Und eben diese Flexibilität ist heutzutage ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Starten Sie jetzt in Richtung Zukunft!



**RKW
BW**

RKW Baden-Württemberg

Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart

Königstraße 49
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de