



STEIGERUNG DER EFFIZIENZ IM BETRIEB

Praxishandbuch mit konkreten
Methoden zur Umsetzung

INDEX

| | | |
|--|-----------|--|
| Vorwort | | |
| Vielfältig und flexibel | 4 | |
| Herausforderung erfolgreich meistern | 5 | |
| Das Projekt B.R.EF..... | 6 | |
| Lean Management in Kleinst- und Kleinbetrieben | 7 | |
| Wie effizient ist Ihr Betrieb? | | |
| Testen Sie sich selbst | 10 | |
| 1. Organisation | 10 | |
| 2. Produktionsplanung und Produktionssteuerung | 14 | |
| 3. Sauberkeit und Ordnung | 17 | |
| 4. Materialfluss und Arbeitsplatzgestaltung..... | 18 | |
| 5. Maschinen und Anlagen | 20 | |
| 6. Qualitätsmanagement..... | 22 | |
| Der Effizienzcheck - Ergebnisse der Auswertung..... | 24 | |
| Maßnahmen zur Effizienzsteigerung | 28 | |
| 1. Klare Organisationsstruktur..... | 28 | |
| 2. Fehlerkultur und Reklamationswesen | 30 | |
| 3. Maximierung der Maschinenauslastung | 32 | |
| 4. Minimierung der nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten | 34 | |
| 5. Minimierung des Bestandes | 36 | |
| 6. Minimierung Fehltag der Mitarbeiter..... | 38 | |
| 7. Stärkung der Mitarbeiterbindung..... | 40 | |
| 8. Ziele setzen..... | 42 | |
| 9. Produktivität im operativen Bereich steigern..... | 44 | |
| 10. Motivation der Mitarbeiter steigern..... | 46 | |
| Beispiele aus der Praxis | 48 | |
| Die Einbindung der Mitarbeiter ist das A und O..... | 48 | |
| Unternehmensziele definieren und vorleben.... | 50 | |
| Den Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen | 52 | |
| Der Unternehmer braucht (auch) Unterstützung vom Experten | 54 | |
| Sich jeden Tag aufs Neue mit Problemen auseinandersetzen und Lösungen finden..... | 56 | |



Prof. Dr.-Ing.
Dominik Matt

VIelfÄLTIG UND FLEXIBEL

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat der Südtiroler Wirtschaft. Dazu leistet das Handwerk mit über 13.000 Betrieben einen bedeutenden Beitrag. Handwerksunternehmen sind vielfältig, flexibel und weisen eine große regionale Verbundenheit und eine hohe Standorttreue auf. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten spielen sie durch ihre hohe Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit eine entscheidende standortpolitische Rolle. Gleichzeitig wird das Handwerk jedoch mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen bürokratische Hürden, eine hohe Steuerlast, ein zunehmend erschwerter Kapitalzugang für Investitionen, die schwierige Verfügbarkeit von Fachkräften sowie die hohen Lohnnebenkosten. Vor dem Hintergrund eines steigenden grenzüberschreitenden Wettbewerbs und der genannten standortbedingten Nachteile müssen Südtiroler Handwerksbetriebe daher insbesondere an der Steigerung ihrer Effizienz arbeiten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern und auszubauen. Lean Management (d.h. eine „schlanke Organisation“) leistet hierzu einen entscheidenden Beitrag.

Im Kern bedeutet Lean Management, Wert für den Kunden möglichst verschwendungsfrei zu schaffen und folglich alle nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten zu vermeiden. Dabei ist es wichtig, alle Mitarbeiter von vorneherein einzubinden und ihr Bewusstsein für die Wahrnehmung von Verschwendung in Prozessen und alltäglichen Tätigkeiten zu schärfen. Damit der Blick frei auf Verbesserungs- und Einsparpotenziale gerichtet werden kann, legt Lean Management den Fokus auf den gesamten Wertstrom. Die Orientierung am Wertstrom führt zu einer ganzheitlichen Verbesserung der gesamten Prozesskette vom Lieferanten bis hin zum Kunden und verhindert ein «Flickwerk» punktueller Suboptimierungen.

Zahlreiche Beispiele aus unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen zeigen, dass Lean Management mit seinen einfachen Prinzipien und den praxiserprobten Methoden hilft, durch das Erkennen und systematische Beseitigen von Verschwendung erhebliche Effizienz- und Einsparpotenziale zu erschließen. Zudem werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker eingebunden und motiviert, Veränderungen nicht nur mitzutragen sondern auch mitzugestalten und damit einen wertvollen Beitrag zur Stärkung des eigenen Unternehmens und zur dauerhaften Sicherung der Arbeitsplätze zu leisten.

In diesem Sinne wünsche ich allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre und viele Anregungen für die praktische Umsetzung im eigenen Betrieb.

HERAUSFORDERUNG ERFOLGREICH MEISTERN

Täglich arbeiten wir mit verschiedensten Ressourcen, aber diese sind knapp und stellen uns Handwerker vor die Herausforderung, Ressourcen bestmöglich, sprich effizient, zu nutzen.

Steigende Konkurrenz und hoher Wettbewerbsdruck bedrohen zunehmend die Existenz von Südtiroler Handwerksbetrieben. Kosteneffizientes Arbeiten und gute Organisation werden dadurch für Betriebe mehr denn je zu ausschlaggebenden Faktoren, um nachhaltig erfolgreich zu sein. In jedem Betrieb werden Ressourcen wie Material, Energie, Infrastruktur, Maschinen, Personal usw. eingesetzt, um bestmögliche Leistung für den Kunden zu erbringen.

Aber wie können Handwerksbetriebe ihre Ressourcen besser nutzen und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern?

Als Wirtschaftsverband für Handwerk und Dienstleister ist es uns wichtig, Veränderungen der Rahmenbedingungen frühzeitig zu erkennen, um unsere Betriebe in ihrer Entwicklung zu unterstützen, damit sie die Herausforderungen mit Erfolg meistern können.

Deshalb haben wir gemeinsam mit Confartigianato Udine, Confartigianato Vicenza und ITG Salzburg das Projekt zur Betrieblichen Ressourceneffizienz, kurz B.R.EF., initiiert, um die Klein- und Kleinbetriebe und somit vor allem die Handwerksbetriebe in den jeweiligen Regionen darin zu unterstützen ihre Effizienz im eigenen Betrieb zu steigern. Im Projekt wurden die vier Themenbereiche Energieeffizienz, nachhaltige Mobilität und Logistik, Ökodesign und Lean Management behandelt. Der Ivh hat das Thema Lean Management (engl. Schlankes Management) vertieft.

Dieses Handbuch bündelt die Ergebnisse aus dem Projekt zu diesem Thema und schildert anschaulich, wie Sie in Ihrem Betrieb Abläufe und Prozesse effizienter machen können. Zum einen können Sie sich selbst anhand eines Fragetools testen und nachstehend finden Sie konkrete Handlungsempfehlungen, die Sie in Ihrer betrieblichen Organisation umsetzen können. Wie andere Handwerksbetriebe bereits erfolgreich Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt haben, erfahren Sie aus den Interviews mit fünf Unternehmerinnen und Unternehmern aus Südtirol, Venetien, Salzburg und Sachsen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!



Präsident Ivh.apa
Gert Lanz

DAS PROJEKT B.R.EF.

B.R.EF. steht für „Business Resource Efficiency“, das Projekt unterstützt Kleinst- und Kleinunternehmen der Grenzregionen zwischen Italien und Österreich, um durch gezielte Maßnahmen die betriebliche Ressourcennutzung zu verbessern und effizienter zu gestalten.

Das Projekt leistet somit einen Betrag zur Erzielung folgender Ergebnisse:

- **Einsparung von Produktionskosten** durch den optimierten Einsatz von Ressourcen (wie beispielsweise Zeit, Material, Energie und Rohstoffe).
- **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** der Betriebe durch den Einsatz neuer Technologien.
- **Reduzierung der Umweltverschmutzung** und der Müllherzeugung um somit einen **Beitrag zur Nachhaltigkeit** des Betriebes zu leisten.
- **Austausch** der Betriebe untereinander um vom Wissen und der Erfahrung anderer zu profitieren.

Folgende Aktivitäten konnten im Rahmen des Projekts umgesetzt werden:

- **7 Sensibilisierungsveranstaltungen** mit mehr als 400 teilnehmenden Betrieben
- **16 Workshops** zur Förderung des grenzüberschreitenden Netzwerks mit 356 Teilnehmern
- **4 Studienfahrten** zu Vorzeigebetrieben und -institutionen in den Partnerregionen mit 60 Teilnehmern
- **Veröffentlichung** eines **Maßnahmenkatalogs** mit Handlungsempfehlungen in den Bereichen Lean Management, Ökodesign, Energie und nachhaltige Mobilität
- **83 Effizienz-Checks** in den Betrieben
- **Publikation** eines **Benchmarking Reports** mit den Ergebnissen aus den Effizienz-Checks
- **Publikation** von **20 Best Practice Beispielen** von Vorzeigebetrieben

Die Projektpartner

B.R.EF. ist ein aus einer gemeinsamen Initiative der Confartigianato Udine, Confartigianato Vicenza, Ivh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister Bozen und der Agentur für Innovations- und Technologietransfer „ITG“ aus Salzburg entstandenes Projekt und wird vom Programm Interreg IV Italien-Österreich (2007-2013) - Europäischer Fonds für regionale Entwicklung finanziert.

Das Projekt fügt sich in den breiteren Rahmen der Gemeinschaftsstrategie Europa 2020 und der Leitinitiative für ein „ressourceneffizientes Europa“ ein. Diese Strategie zählt die effizientere Nutzung der Ressourcen und demnach die Erzeugung eines höheren Werts mit geringerem Materialaufwand und einem anderen Konsumverhalten zu den heutigen und zukünftigen Prioritäten.

LEAN MANAGEMENT IN KLEINST- UND KLEINBETRIEBEN

Lean Management bzw. das Prinzip der schlanken und verschwendungsfreien Organisation ist schon lange nicht mehr nur etwas für die Großen. Immer mehr Mittelständler, aber auch immer mehr Kleinst- und Kleinbetriebe wenden diese Grundprinzipien an und optimieren damit ihre Produktivität im Unternehmen.

Die Einführung und Umsetzung von Lean Management in einer Vielzahl von Produktionsunternehmen hat einen deutlichen **Einfluss auf deren Produktivität** gezeigt. Nachdem anfangs nur große Unternehmen, allen voran Automobilhersteller und deren Zulieferer, die Prinzipien von Lean Management umgesetzt haben, sind es in den letzten Jahren vor allem mittelständische Unternehmen, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Der Einsatz von Lean Management in Kleinst- und Kleinunternehmen wurde bislang häufig als zu aufwendig und nicht erstrebenswert erachtet und daher nur selten umgesetzt.

Untersucht man allerdings die Größenstruktur italienischer, aber auch europäischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes, so stellt man fest, dass vor allem kleine Unternehmen das **Rückgrat der Wirtschaft** bilden und deren Produktivität einen deutlichen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft hat. In Italien bilden Kleinstunternehmen (bis zu 9 Mitarbeiter) 81,3 Prozent des produzierenden Gewerbes, Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter) etwa 16,2 Prozent, mittelständische Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) nur 2,12 Prozent und Großbetriebe (über 250 Mitarbeiter) lediglich 0,3 Prozent (Quelle: Eurostat 2008). Nicht nur was die Anzahl an Unternehmen betrifft, sondern auch was deren Leistungsbeitrag anbelangt, sind Kleinst- und Kleinunternehmen weit voraus.

Dies zeigt, dass für Italien die **Effizienzsteigerung** in Kleinst- und Kleinunternehmen besonders wichtig ist, während in einigen anderen Ländern wie Deutschland der Fokus deutlich stärker auf mittelständische Unternehmen und Großbetriebe gelegt werden kann. Aufgrund der Tatsache, dass Südtirols Wirtschaft im gesamtstaatlichen Vergleich durch die vielen kleinen Handwerks- und Industriebetriebe noch deutlich kleinstrukturierter ist, verstärkt sich dieser Effekt hierzulande weiter. Daher ist es ganz besonders wichtig, für die Kategorie der Kleinst- und Kleinbetriebe entsprechende Möglichkeiten auszuarbeiten, wie diese das Prinzip des schlanken Managements in ihren Unternehmen umsetzen und damit **Verschwendung und Ineffizienzen vermeiden** und gleichzeitig die **Produktivität steigern** können.

Wie ist es nun aber aktuell in den Südtiroler Kleinst- und Kleinunternehmen des produzierenden Gewerbes um das Thema Lean Management bestellt und warum wenden heute viele Betriebe diesen Ansatz noch nicht an?

Diese Frage kann durch folgende 5 Punkte beantwortet werden:

- In vielen Kleinunternehmen ist Lean Management als Managementansatz mit- samt seinen verschiedenen Produktivitätssteigerungsmethoden nicht oder **zu wenig bekannt**. Viele Kleinbetriebe wenden zwar einzelne Methoden wie Just in time, Poka Yoke oder Rüstzeitreduzierung an, allerdings meist unbewusst und nicht strukturiert.
- Kleinst- und Kleinbetriebe starten Lean-Management-Projekte selten auf ihre eigene Initiative hin. Vielfach wird diese Thematik erst dann angegangen, wenn der **Kunde es verlangt** oder **Ineffizienzen bereits offensichtlich werden**.
- Häufig fehlt dem Unternehmer und den Führungskräften in Kleinst- und Kleinbetrieben das **notwendige Know-how**, um Optimierungsmaßnahmen mittels einer Lean-Initiative einzuführen.
- Grundsätzlich herrscht in Südtirols Betrieben ein **Mangel an qualifizierten Fachkräften**, sodass häufig auf externe Spezialisten zurückgegriffen werden muss.
- Wenn der Lean-Ansatz im Betrieb bekannt ist und angewendet wird, hört dieser meist an der Rampe des Unternehmens auf, während die Praxis zeigt, dass durch die Involvierung von Kunden und Lieferanten **deutliche Potenziale** freigeschöpft werden können.

Der Lean-Management-Ansatz verfolgt grundsätzlich das Ziel, Verschwendung und Fehler im Unternehmen zu vermeiden, sich am Kunden zu orientieren und sich ständig um die Verbesserung in kleinen Schritten zu bemühen. Besonders das Thema der Eliminierung bzw. Reduzierung von Verschwendung ist ein Kernelement der schlanken Produktion. Dabei werden sieben verschiedene Verschwendungsarten unterschieden, welche es zu optimieren gilt:

- **Überproduktion:** Sie entsteht durch Produkte und Leistungen, welche erstellt werden, ohne dass sie überhaupt vom Kunden gefordert wurden.
- **Bestände:** Bestände verdecken meist Schwachstellen und ein unnötiges Sicherheitsdenken. Sie binden nicht nur Kapital, sondern benötigen zudem Platz und erzeugen unnötigen Aufwand für Lagerung und Handhabung.
- **Transport:** Transporte sowie Ein- und Auslagern sind nicht wertschöpfende Tätigkeiten und bringen keinen direkten Nutzen für den Kunden.
- **Wartezeit:** Warten auf Ergebnisse vorgelagerter Prozesse, Warten bei Anlagen, Unpünktlichkeit von Warenlieferungen, Suchen von Komponenten und Werkzeugen führen zu Verschwendung.
- **Aufwendige Prozesse:** Ungeeignete Produktionsprozesse oder Maschinen, aber auch Fehler und dadurch häufige Kontrollen machen die Abläufe schwerfällig und führen zu Produktivitätsverlusten.

- **Lange Wege:** Lange Wege und ein unklarer Materialfluss führen zu erhöhtem Personal- und Bewegungsaufwand und zu einer schwierigen Koordination der Arbeiten im produktiven Bereich.
- **Fehler:** Fehler in der Herstellung bedeuten Aufwände zur Korrektur und zur Nacharbeit sowie Kosten aufgrund von Ausschuss (Blindprozesse).

Zur **Zielerreichung und Produktivitätssteigerung** werden im Zusammenhang mit Lean Management eine Reihe von verschiedenen Methoden und Werkzeugen angewendet. Doch nicht alle eignen sich in gleicher Weise für den Einsatz in Kleinst- und Kleinunternehmen. Bestimmte Methoden sind aufgrund ihrer Komplexität und ihres Aufwands zur Anwendung nicht sinnvoll. Hierzu zählen beispielsweise der Einsatz von Six Sigma, die Anwendung von Simulationssoftware oder eine statistische Prozesskontrolle. Andererseits gibt es eine Vielzahl von sehr effektiven Methoden, die sich ideal für den Einsatz in Kleinst- und Kleinunternehmen eignen und bei ihrer Umsetzung binnen kurzer Zeit erste Erfolge zeigen. Hierzu gehören beispielsweise das **Visual Management**, **Just in time**, die **Wertstromanalyse** zur Materialflussoptimierung oder die Schaffung von nachhaltiger Ordnung und Sauberkeit durch die **5S-Methode**.

Die erfolgreiche Anwendung von Lean Management-Methoden bietet für Kleinst- und Kleinunternehmen ein großes **Optimierungspotenzial**. Dies zeigen auch die in dieser Publikation veröffentlichten Ergebnisse des Projektes B.R.EF. sowie die Fallstudien und Interviews in Südtiroler Handwerksunternehmen. Dabei sind oft kleine und konstante Verbesserungsschritte in Kombination mit einem neuen Bewusstsein von Verschwendung und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten ausreichend um die Produktivität im Unternehmen langfristig und nachhaltig zu steigern.

WIE EFFIZIENT IST IHR BETRIEB? TESTEN SIE SICH SELBST.

Dieses Checktool bietet Ihnen die Möglichkeit die Effizienz Ihres Betriebs in den Bereichen Organisation, Produktionsplanung und Produktionssteuerung, Sauberkeit und Ordnung, Materialfluss und Arbeitsplatzgestaltung, Maschinen und Anlagen und Qualitätsmanagement zu überprüfen.

Überlegen Sie kurz welche der fünf Aussagen am ehesten auf die Situation in Ihrem Betrieb zu trifft, multiplizieren dann die Punktezahl (0 bis 4) mit der jeweiligen Gewichtung und addieren die Punkte der einzelnen Abschnitte. Die Summe lässt sich dann einer der drei Ergebnisboxen zuordnen.

1. Organisation

1.1 Standardisierung

Standardisierung von Angebotsformularen, Rechnungsvorlagen usw. helfen einem jeden Unternehmen, Zeit für unproduktive Aufgaben zu sparen. Jedoch nicht nur im Bürobereich, sondern auch in der Produktion kann durch Standardisierung viel Zeit eingespart werden: die Standardisierung von bestimmten Bauteilen, von Werkzeugkästen, von Vorgehensweisen, helfen dabei, die operative Effizienz zu steigern.

Wie sieht es diesbezüglich in Ihrem Unternehmen aus?

- ④ für uns ist eine Standardisierung unmöglich
- ① wir verwenden keine Standards
- ② wir verwenden einige Standards
- ③ wir versuchen Standards wo immer möglich einzuführen
- ④ wir haben firmenintern bereits überall Standards eingeführt

GEWICHTUNG: 1

1.2 Idea Management

Viele Köpfe haben mehr Ideen als nur ein einziger Kopf (jener des Unternehmers). Zudem sind es oftmals die Mitarbeiter, welche mit den täglichen Problemen des Arbeitsalltags zu kämpfen haben. Aus diesem Grund sollte der Unternehmer das Potential der Mitarbeiter nutzen und die Einbringung von Ideen der Mitarbeiter fördern. Wie? Ein einfacher „Ideen-Postkasten“ mit der Prämierung der besten Idee könnte ein erster Ansatz sein.

Nutzen Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter?“

- ① meiner Meinung nach ist ein solcher Ansatz wertlos
- ② Ideengeber ist in unserem Unternehmen ausschließlich die Geschäftsleitung
- ③ einige Ideen der Mitarbeiter sind manchmal nicht schlecht - und werden für Verbesserungen in Erwägung gezogen
- ④ die Mitarbeiter sind oft bei der Lösungsfindung sehr hilfreich
- ⑤ wir haben bereits ein System, mit welchem wir die Ideen der Mitarbeiter systematisch fördern

GEWICHTUNG: 0,5

1.3 KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess)

Für ein Unternehmen bedeutet Stillstand bekanntlich ja Rückschritt - denn die Konkurrenz schläft nicht und entwickelt sich ständig weiter. Um in diesem Sinne nicht ins Hintertreffen zu geraten, ist es wichtig, das eigenen Unternehmen ständig weiter zu entwickeln - sich kontinuierlich zu verbessern. Ein systematischer Ansatz diesbezüglich bietet der KVP-Ansatz: durch einen systematischen Prozess (plan - do - check - act) kann dies in jedem Unternehmen erreicht werden.

Wie versucht sich Ihr Unternehmen nach vorne zu entwickeln?

- ① unser oberstes Ziel ist es, so zu bleiben wie wir sind - Altbewährtes zu halten
- ② gelegentliche Verbesserungen werden direkt umgesetzt - ohne zu planen
- ③ einige Ideen der Mitarbeiter sind manchmal nicht schlecht - und werden für Verbesserungen in Erwägung gezogen
- ④ Verbesserungen sind meist auf die Initiative des Chefs zurückzuführen
- ⑤ wir treffen uns periodisch um die Ergebnisse des KVP zu besprechen

GEWICHTUNG: 0,75

FRAGEN 1.1 - 1.3

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
9

ERGEBNIS

0-3 Punkte

Im Bereich der Standardisierung sowie der systematischen Weiterentwicklung Ihres Unternehmens haben Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen noch viel Verbesserungspotential. Durch eine systematische Herangehensweise kann Ihr Unternehmen kontinuierlich wachsen und sich weiterentwickeln - also überlassen Sie die Weiterentwicklung nicht dem Zufall, sondern erklären Sie diese zur Chef-Sache und involvieren Sie auch Ihre Mitarbeiter!

3-6 Punkte

In Ihrem Unternehmen haben Sie bereits einige interessante Ansätze zur Umsetzung von Lean Management im Bereich des KVP gemacht - allerdings könnten durch eine systematische Erarbeitung eines Lean-Prozesses weitere Einsparungspotentiale genutzt werden.

>6 Punkte

Sie haben in Ihrem Unternehmen bereits einen systematischen Ansatz gewählt, um das Thema Lean Management speziell im Bereich der Organisation konkret umzusetzen. Einige Verbesserungen sind diesbezüglich immer möglich, allerdings sind diese vermehrt im Detail zu suchen

1.4 Job rotation

Viele, v.a. langjährige Mitarbeiter haben über die Jahre hinweg ein Wissen und einen Erfahrungsschatz angesammelt, sodass sie teilweise kaum zu ersetzen sind. Dies ist v.a. dann ein Problem, wenn genau diese Mitarbeiter aus einem unvorhergesehenen Grund abwesend sind. Vorbeugend könnte ein Unternehmen versuchen, in erster Linie bei den „operativen“ Arbeiten die Mitarbeiter abwechselnd für die einzelnen Aufgaben einzusetzen - oder wenigstens dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter von einem anderen ersetzt werden kann.

Wie geht Ihr Unternehmen mit diesem Thema um?

- ① wir haben große Probleme, einige zentrale Mitarbeiter zu ersetzen - und wissen auch nicht wie
- ① wenn bei uns jemand nicht anwesend ist, müssen alle anderen mehr anpacken
- ② wenn jemand abwesend ist, wird ad-hoc definiert, wer der Ersatz ist
- ③ wir haben genau definiert, wer wen ersetzen kann/muss
- ④ wir haben ein System zum Ersatz der Mitarbeiter und versuchen durch Job rotation eine Abhängigkeit zu vermeiden

GEWICHTUNG: 0,5

1.5 Flexible Arbeitszeitmodelle

Jedes Unternehmen ändert sich - so wie die Mitarbeiter auch. Um stets eine motivierte und unternehmenstreue Belegschaft zu haben, sollte jedes Unternehmen versuchen, stets, wo möglich, die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. In der heutigen Zeit, wo es sich immer weniger Familien leisten können, nur einen erwerbstätigen Elternteil zu haben, kann es von Vorteil sein, durch flexible Arbeitszeitmodelle oder Teilzeitarbeit die Bindung Mitarbeiter - Unternehmen zu stärken. Zudem ist erwiesen, dass meist Teilzeit-Arbeitende Mitarbeiter effizienter sind als Vollzeit-Beschäftigte.

Gibt es in Ihrem Unternehmen auch flexible Arbeitszeitmodelle?

- ① Teilzeitarbeit ist für ein Unternehmen wirtschaftlich gesehen nicht interessant oder organisatorisch nicht umsetzbar
- ① in unserem Unternehmen gibt es keine flexiblen Arbeitszeitmodelle
- ② in Vergangenheit gab es keine flexiblen Arbeits(zeit)modelle - in Zukunft wird dies wohl Voraussetzung werden
- ③ wir haben einige wenige Teilzeitarbeiter, möchten aber nicht, dass dies zum Standard wird
- ④ Teilzeitarbeit wird in unserem Unternehmen gefördert - die Mitarbeiter danken dafür

GEWICHTUNG: 1

1.6 Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern

Jeder braucht ein Ziel - jeder Mensch, jedes Unternehmen. Damit ein Unternehmen sich in eine Richtung entwickeln kann, müssen auch die Mitarbeiter in die gleiche Richtung arbeiten. Dies können Sie jedoch nur erreichen, wenn auch die Mitarbeiter die Ziele kennen. Doch die Ziele einfach nur mitzuteilen ist zwar in Ordnung, die Motivation der Mitarbeiter kann aber noch weiter gestärkt werden: individuelle, auf die Mitarbeiter abgestimmte Ziele (mit eventuellen Prämien), Einbindung der Mitarbeiter bei der Zielsetzung, sind Ansätze, die in jedem Mitarbeiter das „Wir-Gefühl“ als Firma stärken.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Zielfindungsprozess ein?

- ① die Unternehmensziele sind nicht definiert
- ① Unsere Mitarbeiter kennen die Unternehmensziele nicht - ist auch besser so.
- ② die Unternehmensziele setzt die Geschäftsleitung, den Mitarbeitern werden diese jedoch mitgeteilt.
- ③ in unserem Unternehmen gibt es bereits leistungsbezogene Gehaltsmodelle sowie individuelle Mitarbeiterziele.
- ④ unser Unternehmen bindet die Mitarbeiter aktiv in die Zielfindung ein.

GEWICHTUNG: 1

1.7 Delegieren von Verantwortung

Viele kleine Unternehmen haben noch eine einfache und flache Organisationsstruktur: Der Chef kriegt noch alles mit und ist bei allen Entscheidungen aktiv eingebunden. Bei wachsender Unternehmensgröße wird es aber unmöglich, alle Entscheidungen selbst zu treffen - Entscheidungen müssen delegiert werden. Zudem ist es für die Mitarbeiter meist frustrierend, wenn sie für jede Entscheidung „zum Chef laufen“ müssen. Nicht zuletzt deshalb ist das Delegieren von Entscheidungsbefugnis (in einem bestimmten Rahmen) sinnvoll und stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit.

Wie steht es in Ihrem Unternehmen mit der Entscheidungsdelegation?

- ① Entscheidungen sind und bleiben Chef-Sache
- ① die Mitarbeiter können Entscheidungen vorbereiten - die Entscheidung trifft aber immer der Chef
- ② bestimmte operative Entscheidungen liegen bei den Mitarbeitern, allgemein entscheidet aber die Direktion
- ③ die Direktion hat für operative Belangen den Mitarbeitern Entscheidungsbefugnis eingeräumt - allerdings mit laufender Kontrolle
- ④ in unserem Unternehmen sind die Entscheidungen auf die führenden Mitarbeiter aufgeteilt - die Direktion ist stets informiert, vertraut den Mitarbeitern aber voll und ganz.

GEWICHTUNG: 0,5

FRAGEN 1.4 - 1.7

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
12

ERGEBNIS

0-3,5 Punkte

In den Bereichen der Personalorganisation sowie der Aufgaben- und Verantwortungsverteilung haben Sie in Ihrem Unternehmen viel verstecktes Optimierungspotential - vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und kommen Sie ihnen auch entgegen - die Mitarbeiter werden sich mit überdurchschnittlichen Leistungen bedanken.

3,5-7,5 Punkte

Lean Organisation ist für Sie zwar ein Begriff, allerdings schöpfen Sie in Ihrem Unternehmen das gesamte Potential zu wenig aus: Versuchen Sie, in den Bereichen, in denen Sie noch Nachholbedarf haben, gezielt Lean- Ansätze umzusetzen.

>7,5 Punkte

In Ihrem Unternehmen gibt es bereits flexible Arbeitsmodelle und die Entscheidungsbefugnisse sind bereits an die Führungskräfte delegiert worden - um Mitarbeiter noch mehr zu motivieren, könnten flexible Gehaltsmodelle und Prämiensysteme helfen - wobei nicht immern monetäre Prämien an vorderster Stelle stehen sollten.

2. Produktionsplanung und Produktionssteuerung

2.1 Just in time

Nichts ist so wichtig für ein Unternehmen, als das richtige Produkt zur richtigen Zeit in der richtigen Ausführung am richtigen Ort dem richtigen Kunden übergeben zu können. Pünktlichkeit ist hier eine wichtige Voraussetzung - d.h. nicht zu spät, aber auch nicht zu früh! Falls z.B. ein Produkt zu früh fertiggestellt wird und „nur mehr herumsteht“, könnten folgende Probleme auftreten: Beschädigung, das Produkt steht im Weg, der Kunde ändert im letzten Moment seine Meinung, das Produkt muss vorfinanziert werden. Wie also ersichtlich ist, kann „zu früh“ wirtschaftlich ebenso schädigend sein wie „zu spät“ - genau zur richtigen Zeit - also „just in time“ ist hier die Devise!

Wie sieht es bei Ihnen aus: Arbeiten und planen Sie in Ihrem Unternehmen „just in time“?

- ① Wir sind eh schon immer hinterher. Planen gibt es bei uns demnach wenig!
- ① Unser Unternehmen arbeitet die Aufträge hintereinander ab. Zeitplanung ist bei uns kein Thema.
- ② Wir sind lieber immer viel früher dran als notwendig.
- ③ Wir planen die Aufgaben anfangs zwar zeitlich ein, der Zeitplan wird aber nicht immer eingehalten.
- ④ Wir planen die Aufträge genau ein und versuchen, alles genau zeitgerecht zu erledigen.

GEWICHTUNG: 0,75

2.2 Bestandsmanagement

Ein jedes Unternehmen - egal ob Handwerker oder Dienstleister - braucht ein gewisses Lager. Aus wirtschaftlichen Gründen (Liquidität, Beschädigung der Produkte, Platzbedarf,...) sollte dieses Lager stets so klein wie möglich sein. Gleichzeitig muss es aber auch groß genug sein, um das zeitgemäße Liefern der Produkte/der Dienstleistung nicht zu gefährden. Eine genaue Planung der Bestände ist demnach sehr wichtig, um wirtschaftlich gesehen das Beste für ein Unternehmen herauszuholen: Pro Produkt sollte daher der Bestellzeitpunkt sowie die Bestellmenge genau definiert werden, v.a. für Produkte mit großem Wert und hoher Empfindlichkeit!

Wie steuern Sie Ihr Lager? Führen Sie Lager und kontrollieren Sie regelmäßig die Bestände oder bestellen Sie einfach sobald etwas fertig ist?

- ① Wir machen ein Mal im Jahr Inventur - nur dann wissen wir was wir genau im Lager haben.
- ① In unserem Unternehmen wird nur bestellt, wenn etwas fertig ist.
- ② Unser Unternehmen hat lieber zu viel Bestand als zu wenig.
- ③ Wir führen zwar Lager, ein Bestandsmanagement gibt es aber nicht.
- ④ Wir haben verschiedene Lagerkenngrößen eingeführt (Mindestbestände, Bestellmenge,...)

GEWICHTUNG: 1

FRAGEN 2.1 - 2.2

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
7

ERGEBNIS

0-2,5 Punkte

Ihr Unternehmen befasst sich nicht regelmäßig mit dem Thema Lager, weshalb genau in diesem Bereich oft Über- oder auch Unterbestände die Folge sind. Durch eine einfache, gezielte Definition der Bestellmenge und des Bestellzeitpunktes könnten hier Einsparungen erzielt werden.

2,5-5 Punkte

Ein Unternehmen wie Ihres hat zwar einige Anstrengungen in Richtung Lean Management vom Lagerbestand unternommen, es gibt aber noch ein großes Potential für wirtschaftliche Einsparungen.

>5 Punkte

Sie haben in Ihrem Unternehmen bereits Ansätze verwirklicht, um das wirtschaftliche Optimum auch in Sachen Lager zu erreichen. Kompliment!

2.3 Optimale Losgröße

Stellt Ihr Unternehmen jeweils Einzelanfertigungen her oder sind Sie ein Unternehmen welches die gleichen Produkte mehrmals herstellt? In diesem Falle werden Sie gemerkt haben, dass es sich lohnt, nicht immer nur ein Stück herzustellen, sondern mehrere Produkte gleichzeitig - also eine bestimmte Losgröße - anzufertigen. Haben Sie sich diesbezüglich schon einmal Gedanken gemacht?

Arbeitet Ihr Unternehmen mit Losgrößen oder einfach nur auf Bestellung?

- ① Wir fertigen nur jene Produkte an, welche der Kunde bestellt.
- ① Losgrößen gibt es bei uns nicht - wir können uns auch nicht danach richten.
- ② Die Losgröße wird je nach Warenverfügbarkeit definiert.
- ③ Unser Unternehmen fertigt immer die gleiche Menge an Produkten an.
- ④ Wir haben Losgrößen fix definiert und passen diese jährlich an.

GEWICHTUNG: 0,75

FRAGE 2.3

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
3

ERGEBNIS

0-1 Punkte

Im Sektor Ihres Unternehmens ist eine Anwendung der Optimalen Losgröße nicht geeignet. Versuchen Sie dennoch, wo möglich gemeinsame Arbeiten zusammen zu erledigen (z.B. Putzen des Fuhrparks), um Zeitersparnisse durch zusammengelegte Arbeiten erzielen zu können.

2 Punkte

Sie befassen sich bereits mit dem Konzept der optimalen Losgröße, definieren die einzelnen Produktionseinheiten jedoch nach Gefühl bzw. versuchen einfach, mit einem gesunden Hausverstand operative Arbeiten zusammenzufassen. Soweit so gut, jedoch könnten durch gezielte, geplante Zusammenlegungen von Arbeiten bzw. der mathematischen Definition von idealen Losgrößen weitere Ersparnisse erzielt werden.

>2 Punkte

Das Thema der optimalen Losgröße ist für Ihr Unternehmen bereits ein Begriff. Sollte das System bereits gut funktionieren, dann könnten eventuelle Kontrollmechanismen das System noch weiter verfeinern und durch eventuelle saisonale Anpassungen das System noch effizienter werden lassen. Fragen Sie beim Experten nach.

3. Sauberkeit und Ordnung

3.1 5 S - Methode

„5 S“ steht für Sortieren, Säubern, Systematisieren, Standardisieren, Ständig verbessern. Einfacher gesagt: ein aufgeräumter Arbeitsplatz sieht nicht nur schön aus, sondern hilft auch, bei der Arbeit effizienter zu sein. Das stimmt nicht? Dann denken Sie einmal nach, wie viel Zeit Sie mit dem Suchen von Sachen verlieren, welche Sie verlegt haben und momentan nicht mehr finden. Auf einer größeren Ebene (z.B. bei einem Montagetisch oder einer Werkbank) ist das genau gleich. Ein sauberer, ordentlicher und aufgeräumter Arbeitsplatz hilft also ebenso, Zeit und Geld zu sparen.

Wie steht es in Ihrem Unternehmen mit der Sauberkeit am Arbeitsplatz?

- ① Sauberkeit heißt putzen und unserer Meinung nach ist dies Zeitverschwendung.
- ① Unsere Mitarbeiter vernachlässigen manchmal die Sauberkeit ein wenig.
- ② Jeder Mitarbeiter ist für seinen Arbeitsplatz zuständig - Sauberkeit ist ein Thema der Mitarbeiter.
- ③ Die Unternehmensleitung legt zwar großen Wert auf Sauberkeit, deren Kontrolle kommt aber oftmals zu kurz.
- ④ In unserem Unternehmen wird systematisch in regelmäßigen Abständen die Ordnung/Sauberkeit überprüft und wo möglich noch weiter verbessert.

GEWICHTUNG: 1

3.2 Visual Management

Unter Visual Management oder Visuellem Management versteht man im Grunde nichts anderes, als dass bestimmte Informationen, welche die Effizienz des Unternehmens steigern, mit allen Mitarbeitern geteilt werden. Hierunter versteht man z.B. das Einzeichnen der Abstellplätze für Müllbehälter, das Aufzeichnen der Staplerwege in der Werkstatt, das Anbringen von Etiketten auf ähnlichen Behältern,... Hierdurch werden wiederum Fehler vermieden, Informationen schneller weitergegeben und Mitarbeiter motiviert (z.B. indem die Monatsergebnisse weitergegeben und die Mitarbeiter angespornt werden).

Wie „visuell“ arbeitet Ihr Unternehmen?

- ① Visual Management ist für unser Unternehmen nicht sinnvoll.
- ① Die Mitarbeiter werden sporadisch informiert, im Unternehmen fehlen jedoch die Beschriftungen.
- ② Beschriftungen/Informationen wurden zwar angebracht, die Mitarbeiter werden aber nicht informiert.
- ③ Wir versuchen, die Mitarbeiter einzubinden. Die Visualisierung fehlt jedoch ein wenig.
- ④ Unser Unternehmen hat die Philosophie des Visual Managements bereits umgesetzt.

GEWICHTUNG: 0,75

FRAGEN 3.1 - 3.2

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
7

ERGEBNIS

0-2 Punkte

Im Bereich der Sauberkeit am Arbeitsplatz kann Ihr Unternehmen noch viel verbessern. Nehmen Sie sich dieses einfache Konzept zu Herzen und fangen Sie am besten bei Ihrem Schreibtisch oder Werkzeugkasten an!

2-4 Punkte

Das visuelle Management ist für Ihr Unternehmen zwar ein Begriff, an der konkreten Umsetzung mangelt es jedoch ein wenig. Versuchen Sie aus diesem Grund in regelmäßigen Abständen sich die Frage zu stellen, was bei Ihnen noch weiter verbessert werden könnte.

>4 Punkte

Ihr Unternehmen hat das visuelle Management bereits umgesetzt - die Verbesserungen liegen hier im Detail - versuchen Sie vielleicht, die Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz noch weiter zu verfeinern - und dann auf das ganze Unternehmen auszudehnen.

4. Materialfluss und Arbeitsplatzgestaltung

4.1 Analyse des Wertstroms

Der Wertstrom umfasst alle Aktivitäten, sprich die Gesamtheit aller wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Geschäftsprozesse, die notwendig sind, um ein Produkt beziehungsweise eine Dienstleistung herzustellen bzw. anzubieten. Um die Effizienz des gesamten Flusses bewerten/analysieren zu können, empfiehlt es sich, die einzelnen Schritte und Schnittstellen zu identifizieren, diese zu analysieren und die Prozesse sowie auch die Schnittstellen zu optimieren. Diese oft sehr einfache Methode (aufzeichnen, wie das Unternehmen funktioniert) führt in den meisten Fällen dazu, dass jeder Mitarbeiter in relativ kurzer Zeit einen guten Überblick über die Abläufe des gesamten Unternehmens hat.

*Hat es in Ihrem Unternehmen eine Analyse des Wertstroms schon einmal gegeben?**

- ① Für mich ist das Konzept des Wertstroms nicht verständlich.
- ① Unser Unternehmen hat operativ nicht die Zeit, sich mit solchen Sachen auseinanderzusetzen.
- ② Wir haben bereits unsere Prozesse aufgezeichnet (u.a. wegen einer Zertifizierung), haben dies allerdings nie als Ausgangspunkt für eine Optimierung gesehen.
- ③ Zusammen mit den Mitarbeitern haben wir versucht, den Wertstrom aufzuzeichnen, sind allerdings nicht bis zum Ende gekommen.
- ④ In unserem Unternehmen haben wir den Wertstrom bereits optimiert.

GEWICHTUNG: 0,5

4.2 Optimierte Arbeitsplatzgestaltung

In fast jedem Unternehmen geht es in erster Linie am Anfang darum, die Gestaltung/Einrichtung eines Magazins, einer Produktion oder auch eines Verkaufsrums festzulegen. Fest steht, dass in vielen Fällen genau hier ein Grundstein hinsichtlich Effizienz in den Abläufen gelegt werden kann: Wird z.B. ein Friseur-Arbeitsplatz so gestaltet, dass alle Produkte und Haarpflegemittel in unmittelbarer Nähe des Stuhls sind und der Friseur nicht herumlaufen muss, kann wertvolle Zeit eingespart werden. Die gleiche Situation z.B. in einem Lager: Werden die am häufigsten verwendeten Teile direkt am Lagereingang gelagert, sind die Staplerwege am kürzesten --> Die Effizienz der Stapler ist größer!

Wurde in Ihrem Unternehmen einmal über die allgemeine Arbeitsplatzgestaltung diskutiert? Wurden Optimierungsvorschläge gesucht (und gefunden)?

- ① In unserem Unternehmen gibt es nichts zu optimieren - und zudem haben wir keine Zeit.
- ① Die allgemeine Arbeitsplatzgestaltung ist Chef-Sache - und wird nur von ihm kontrolliert.
- ② Wir haben uns zwar Gedanken gemacht, wie wir etwas besser machen könnten, aber nichts gefunden.
- ③ Unsere Strukturen sind so klein, dass eine Anwendung dieses Prinzips nur minimale Einsparungen bringen kann.
- ④ Die Arbeitsplatzgestaltung wurde speziell am Anfang im Detail ausgearbeitet und funktioniert sehr gut.

GEWICHTUNG: 1

FRAGE 4.1 -4.2

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
6

ERGEBNIS

0-2 Punkte

Das Unternehmen befasst sich sehr wenig mit dem Thema optimierte Layoutgestaltung - aus welchem Grund auch immer. Wie die meisten Fälle in der Praxis aber gezeigt haben, liegt genau hier viel verborgenes Potential - gehen Sie es eventuell mit einem Experten an!

2-4 Punkte

Die Firma hat das Prinzip der optimierten Layoutgestaltung zwar gut verstanden, hat an sich aber kaum Verbesserungspotentiale gefunden, auch weil die Optimierungsansätze sehr schwierig sind. Versuchen Sie in diesem Fall ebenfalls eine externe Ansprechperson zu kontaktieren.

>4 Punkte

Ihr Unternehmen hat sich mit der Thematik optimierte Layoutgestaltung bereits auseinandergesetzt und verschiedene Ansätze gefunden, um die Effizienz zu steigern. Sind sie aber sicher, dass nicht doch noch versteckte Einsparungen zu finden sind?

5. Maschinen und Anlagen

5.1 Auslastung der Maschinen steigern

Maschinen sind effizient, wenn sie so viel „Wertschöpfung“ wie möglich erzeugen - mit anderen Worten ausgedrückt, wenn sie so viel wie möglich laufen. Aus diesem Grunde ist es umso wichtiger, Stillstände (wegen eines Defektes) von Maschinen zu vermeiden und Totzeiten (z.B. Rüstvorgänge) zu minimieren. Hierfür gibt es im Grunde kein 100%-iges Rezept, allerdings ist die genaue Analyse der effektiven Auslastung der Maschinen diesbezüglich sicherlich aufschlussreich.

Wie „ausgelastet“ sind die Maschinen in Ihrem Unternehmen?

- ① Viele unserer Maschinen brauchen wir, auch wenn sie nur wenig eingesetzt werden.
- ① Wir versuchen zwar, die Auslastung der Maschinen zu maximieren, allerdings wäre eine Planung diesbezüglich sicherlich sinnvoll.
- ② Die Auslastung der Maschinen wird monitoriert. Leider haben wir viele Leerlaufzeiten.
- ③ Unser Unternehmen hat bereits versucht, Optimierungen in die Wege zu leiten.
- ④ Wir versuchen, durch detailliertes Planen die Stillstandszeiten der Maschinen zu minimieren.

GEWICHTUNG: 0,5

5.2 Gemeinsame Investitionen tätigen - Maschinen gemeinsam nutzen

Der Südtiroler Unternehmer will autonom sein und arbeitet (derzeit) noch ungern mit anderen Handwerkern oder seinen Mitbewerbern zusammen. Häufig werden bestimmte Maschinen für einen einzigen Auftrag angekauft und später kaum mehr genutzt. Viele Unternehmer sind noch nicht bereit für Kooperationen mit potentiellen Konkurrenten. Der steigende Kostendruck sowie die steigende Konkurrenz kann aber genau mit solchen Arten der Zusammenarbeit gelindert werden: So kann z.B. eine große Maschine oder ein Roboter gemeinsam angekauft werden - Kosten werden geteilt und die Auslastung der Maschine gesteigert - und nur so können die operativen Stunden einer Maschine oftmals gesteigert werden. Eine weitere Möglichkeit zur Kostenvermeidung ist z.B. das Anmieten von größeren Maschinen.

Arbeitet Ihr Unternehmen in einer Kooperation oder einem ähnlichen Zusammenschluss mit? Kaufen Sie jede Maschine ein oder ziehen Sie es auch in Erwägung, bestimmte Maschinen nur auszuleihen?

- ① Im Handwerk sind solche Formen der Kooperation nicht möglich.
- ① Gemeinsam getragene Investitionen wären zwar denkbar, praktisch aber nicht sinnvoll.
- ② Maschinen, welche nur wenig gebraucht werden, versucht unser Unternehmen an Dritte weiterzuleihen. Im Gegenzug werden wenig gebrauchte Maschinen nicht angekauft, sondern ausgeliehen/angemietet.
- ③ Unser Unternehmen hat eine Investition mit einem anderen Unternehmen getätigt und die Zusammenarbeit funktioniert.
- ④ Wir arbeiten in bestimmten Bereichen des Unternehmens bereits mit anderen Unternehmen zusammen.

GEWICHTUNG: 0,75

FRAGEN 5.1 - 5.2

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
5

ERGEBNIS

0-2 Punkte

Gemeinsam getätigte Investitionen sind für Ihr Unternehmen ein Fremdwort, wobei Sie ansatzweise versuchen, die Auslastung der Maschinen zu steigern. Versuchen Sie trotzdem einmal, die Auslastung zu erfassen - und anschließend zu optimieren. Sie werden vom Ergebnis überrascht sein.

2-4 Punkte

Das Unternehmen ist tendenziell bereit, gemeinsame große Investitionen zu tätigen, um das Risiko nicht alleine tragen zu müssen. Tendenziell sollten aber durch konkrete Anwendung einer programmierten Instandhaltung usw. die Stillstände und Totzeiten noch weiter minimiert werden!

>4 Punkte

Investitionen wurden/werden bereits teilweise zusammen unternommen, die Auslastung der Maschinen wird regelmäßig kontrolliert. Die Verbesserungen können demnach nur im Detail erfolgen.

6. Qualitätsmanagement

6.1 Total Quality Management

Total-Quality-Management (TQM), bisweilen auch umfassendes Qualitätsmanagement, bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Ziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Da alle Aktivitäten und Prozesse eines Unternehmens schlussendlich zur Qualität des Endproduktes oder der Dienstleistung beitragen, ist es in erster Linie wichtig, diese Botschaft an die Mitarbeiter weiterzugeben und in zweiter Linie ein System zu schaffen, welches die Qualität auch misst. Denn nur Messbares kann auch verbessert werden!

Wie steht es in Ihrem Unternehmen mit dem Qualitätsmanagement?“

- ① Qualität ist relativ - denn wir messen uns auf dem Markt viel mehr über den Preis.
- ① Wir versuchen unseren Kunden stets Top-Qualität zu liefern. Solange er nicht reklamiert, ist die Qualität also angemessen.
- ② Wir haben eine Qualitätszertifizierung gemacht (z.B. ISO), der bürokratische Aufwand übersteigt jedoch den wirtschaftlichen Nutzen.
- ③ Unser Unternehmen legt großen Wert auf Qualität, teilt dies auch den Mitarbeitern mit und legt sogar entsprechende Prämien fest.
- ④ Wir versuchen, durch detailliertes Planen die Stillstandszeiten der Maschinen zu minimieren.

GEWICHTUNG: 0,75

6.2 Poka Yoke

Der japanische Ausdruck Poka Yoke (dt. „unglückliche Fehler vermeiden“) bezeichnet ein aus mehreren Elementen bestehendes Prinzip, welches technische Vorkehrungen bzw. Einrichtungen zur sofortigen Fehlerrückmeldung und -verhinderung umfasst. Konkret versteht man darunter z.B. eine Montagehalterung, welche es unmöglich macht, ein Teil falsch herum zu montieren. Praktisch gesehen geht es hierbei lediglich um das Schaffen von Elementen (z.B. Halterungen, Messinstrumenten, Leeren, Beschilderungen,...), um „blöden“ Fehlern vorzubeugen.

Haben Sie sich schon einmal mit dem Thema auseinandergesetzt?

- ④ „Blöde“ Fehler passieren und können nie ganz vermieden werden und werden daher immer wieder passieren.
- ① Fehler gilt es so schnell als möglich auszumerzen - der Kunde muss wieder glücklich gemacht werden. Leider kommt die Ursachenbekämpfung meist zu kurz.
- ② Bei uns wird einem Fehler auf den Grunde gegangen, doch leider zu wenig kontrolliert, ob die Gegenmaßnahme auch gewirkt hat.
- ③ Fehler werden bei uns gesammelt und, wenn deren Häufigkeit zu groß wird, werden entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet.
- ④ Unser Ziel sind null Fehler, aus diesem Grund wird stets versucht (wo möglich), auch durch Hilfsmittel Fehler zu vermeiden.

GEWICHTUNG: 0,75

FRAGEN 6.1 - 6.2

MAXIMALE
PUNKTEANZAHL
6

ERGEBNIS

0-2 Punkte

Auch wenn Ihr Unternehmen Qualität als Ziel hat, wurde noch kein System entwickelt/umgesetzt, um Qualität nicht ein Zufallsprodukt (z.B. abhängig von einer einzigen Person), sondern eine Konstante in Ihrem Unternehmen werden zu lassen. Hierauf kann jedoch gebaut werden.

2-4 Punkte

Qualitätsmanagement ist ein Begriff, allerdings sollte das Denken, welches vorhanden ist, durch ein entsprechendes System unterstützt werden.

>4 Punkte

Qualität ist in Ihrem Unternehmen nicht nur ein Begriff, sondern eine operative Arbeitsweise, welche gelebt wird. Ein System unterstützt Sie dabei. Versuchen Sie aber dennoch konkrete Ansatzpunkte zu finden, wie Qualität dauerhaft gesichert und reproduziert werden kann!

DER EFFIZIENZCHECK ERGEBNISSE DER AUSWERTUNG

Im Rahmen des Projekts B.R.EF. nahmen insgesamt 83 Kleinst- und Kleinunternehmen in den Partnerregionen Salzburg, Udine, Vicenza und Südtirol am Effizienzcheck teil.

Davon wurden 35 Kleinst- und Kleinbetriebe in Südtirol zwischen Juli und Oktober 2014 in den vier Themenfeldern Öko-Design, Lean Management, nachhaltige Mobilität & interne Logistik sowie Energie & Umwelt auf ihre Ressourceneffizienz getestet.

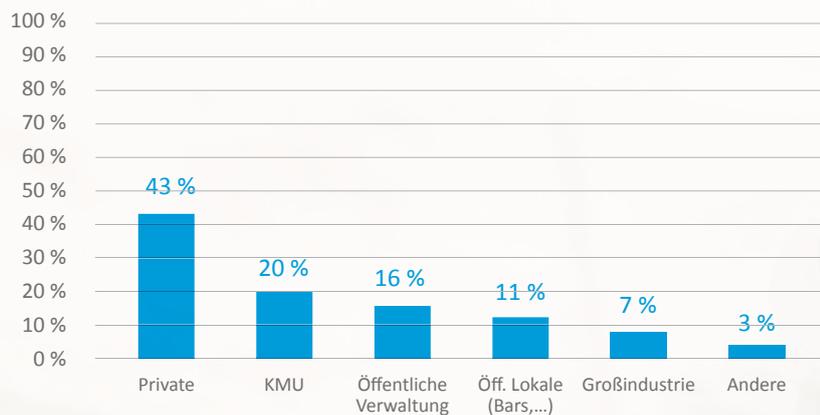
Ziel des Effizienzchecks ist zum einen die Sensibilisierung der Betriebe zum Thema, sowie die Überprüfung der betrieblichen Effizienz. Im direkten Austausch mit einem Experten werden zudem Verbesserungspotentiale erhoben und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung und Verbesserung genannt. Die Ergebnisse aus dem Check werden in einem Bericht für den Betrieb zusammengefasst.

Eine erste zusammenfassende Auswertung der 35 Checks wurde vom Beratungsunternehmen Matt&Partner, das die Ausarbeitung des Instruments und die Durchführung der Betriebsbesuche begleitet hat, durchgeführt.



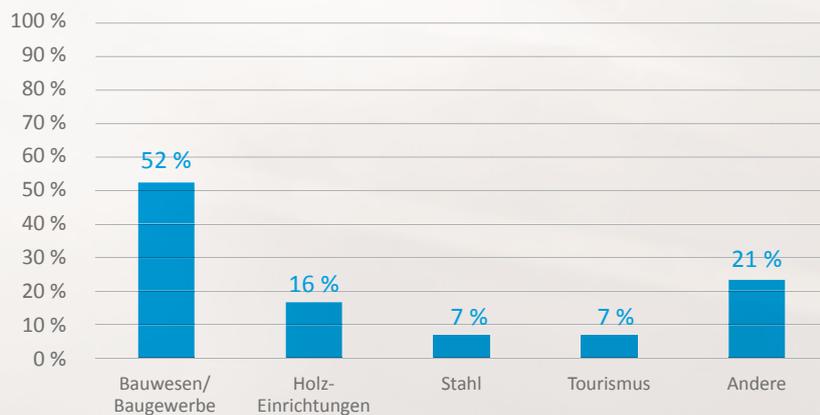
Kundentypen und Vertriebskanäle

- > 60% des \emptyset -Umsatzes werden mit Privatkunden und KMUs erwirtschaftet.
- Der Umsatz-Anteil von öffentlichen Arbeiten beträgt ca. 16%.

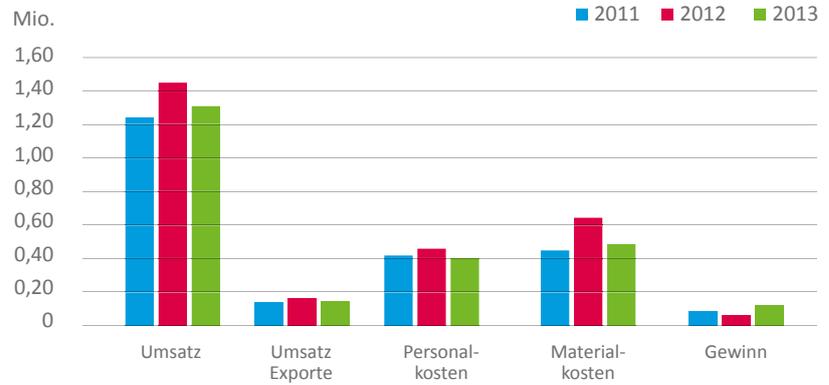


Wirtschaftszweige

- > 50% der Betriebe sind in der Bau- und Baunebenbranche tätig.

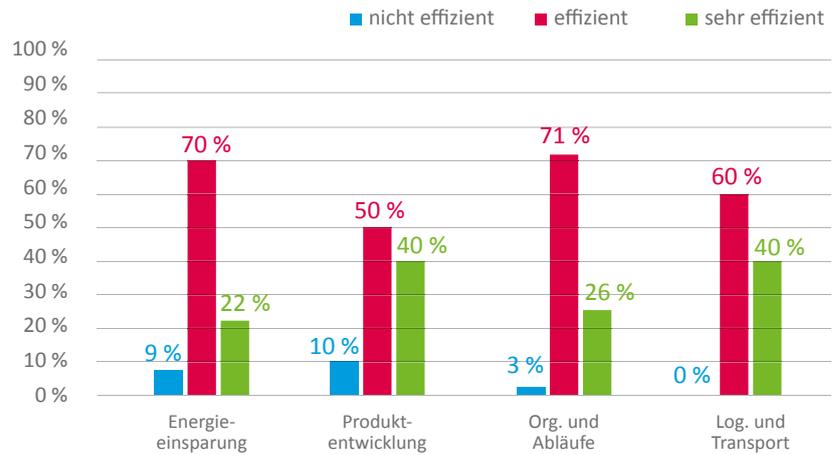


Aktuelle Wirtschafts- und Finanzlage



Selbsteinschätzung

- > 90% der Unternehmer schätzen sich in allen vier Themenfeldern als effizient oder sogar sehr effizient ein.



FAZIT DER AUSWERTUNG



Organisation: Große Unterschiede zwischen Aufbau- und Ablauforganisation; während die Aufbauorganisation der Unternehmen relativ klar ist, fehlen teilweise standardisierte und konsolidierte Abläufe/ Prozesse. (Multi)Projektmanagement ist für viele Betriebe (noch) ein Fremdwort.



Planung und Steuerung: Viele Unternehmen haben wenig Probleme mit der Termintreue. Dies ist sehr oft auf eine gute (gesamtheitliche) Planung zurückzuführen (Losgrößen, Bestandsmanagement, ...)



Ordnung und Sauberkeit: Die Sensibilität bei Mitarbeitern und vor allem auch der Unternehmensleitung für dieses äußerst wichtige Thema ist großteils vorhanden und die Auswirkung auf die Gesamteffizienz des Unternehmens bekannt.



Wertstrom: Sehr wenige Betriebe machen sich regelmäßig Gedanken über die Optimierung ihres Wertstromes (Material- und Informationsfluss) und nutzen somit diesen sehr wirksamen Hebel für die Ressourcenoptimierung nicht!

FAZIT: Die erfolgreiche Anwendung von einigen Lean Management-Methoden in so manchem Betrieb ist erkennbar. Trotzdem gibt es noch Optimierungspotenzial, vor allem das Effizienzsteigerungs-Instrument „Wertstromanalyse“ wird häufig nicht genutzt.

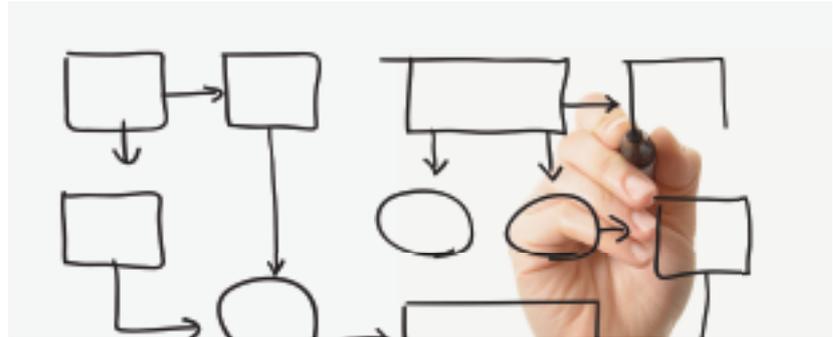
FAZIT DER ANALYSEPHASE

Die Effizienzchecks haben gezeigt, dass es in den Betrieben noch viel Verbesserungspotential gibt. Dringender Handlungsbedarf besteht vor allem in folgenden Bereichen:

- 1 Die Betriebe orientieren ihr Produktportfolio häufig am direkten Mitbewerber. Um die Marktführerschaft langfristig behaupten zu können, müssen die Unternehmen ihr Produktportfolio **ständig überdenken** und ggf. selbst in der Produktentwicklung aktiv werden.
- 2 Quer durch die meisten **Unternehmensprozesse fehlt es an strukturierten und konsolidierten Abläufen**. In einigen Betrieben gibt es schon vielversprechende Ansätze von Lean Management. Diese müssen in naher Zukunft noch stärker ausgebaut und konsolidiert werden. Auch im Bereich der Verwaltung weisen einige der Betriebe noch große Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch Einsatz von Lean Management-Methoden (z.B. Standardisierung, KVP, ...) auf.
- 3 Zeit, Kosten und Qualität sind untrennbar miteinander verbunden und jede Änderung an einem dieser drei Parameter hat immer auch einen Einfluss auf mindestens einen der anderen beiden. Deshalb ist es um so wichtiger, diese Stellhebel durch **Projektmanagement gesamtheitlich im Blick** zu behalten.
- 4 Es fehlt teilweise an zielorientierter Mitarbeiterführung. Essentiell dafür sind:
 - Offenheit bei der Kommunikation der Ziele
 - Klare Hierarchien und Verantwortlichkeiten
 - Aus- und Weiterbildung
 - Leistungshonorierung durch direktes Feedback (bei allen Aktivitäten)
 - Förderung der Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters
 - Regelmäßige Informationen an die Mitarbeiter

MASSNAHMEN ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG

1. KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR



Ziel

Durch eine klare Organisationsstruktur, durch definierte Prozesse und eindeutige Stellenbeschreibungen lassen sich viele Probleme, Missverständnisse und Doppelarbeiten vermeiden sowie die Effizienz der Abläufe steigern.

Zielgruppe

Diese organisatorische Maßnahme eignet sich für Unternehmen jeglicher Größe, wird aber v.a. bei stark wachsenden und großen Unternehmen notwendig und kann dort effizient eingesetzt werden.

Inhalt

Bei dieser Maßnahme zur Effizienzsteigerung geht es in erster Linie darum, die internen Abläufe/Prozesse des Unternehmens zu kennen, jedem einzelnen Prozessschritt bzw. jeder Tätigkeit einen eindeutig definierten Verantwortlichen zu geben und die Schnittstellen zwischen einem und dem nächsten Prozessschritt genau abzuklären.

Dadurch, dass jedem Mitarbeiter im Unternehmen klar ist, wie die Prozesse ablaufen und wer für den jeweiligen Prozessschritt zuständig ist, können folgende Ineffizienzen vermieden werden:

- Wartezeiten, weil sich keiner zuständig fühlt
- Doppelarbeit, weil nicht definiert ist, WER für die Tätigkeit verantwortlich ist
- Uneinigkeiten zwischen den Mitarbeitern, die sich gegenseitig die Arbeiten zuschieben
- Nicht klar definierte Hierarchie – Weisungskette ist nicht bekannt

- Unterschiedliche Resultate einer Arbeit, weil keiner weiß, wie die Tätigkeit verrichtet werden soll – Qualitätsstandard nicht definiert

Aus diesem Grund ist eine klare Organisationsstruktur eines Unternehmens keine Zeitverschwendung, sondern trägt zur Effizienzsteigerung im Unternehmen bei.

Anwendbare Methoden

Was heißt jedoch „klare Organisationsstruktur“ bzw. wie kann man diese erreichen? Mit den folgenden Methoden kann eine effiziente Organisationsstruktur erreicht werden:

Organigramm: Durch das Aufzeichnen der Weisungskette ist jedem Mitarbeiter klar, wer wem unterstellt ist und wer im Zweifelsfall entscheidet.

Prozessbeschreibung: Durch das Aufzeichnen der Abläufe im Unternehmen wird jedem Mitarbeiter klar, welche einzelnen Tätigkeiten vom Auftragseingang bis hin zur Rechnungsstellung notwendig ist.

Stellenbeschreibung: In der Stellenbeschreibung werden alle Tätigkeiten und Aufgaben eines Mitarbeiters beschrieben sowie seine Ziele festgesetzt.

Wichtig ist auch, dass die Organisationsstruktur den Mitarbeitern auch kommuniziert wird: Zwar sollten die Mitarbeiter in den organisatorischen Gestaltungsprozess bereits eingebunden sein, nichtsdestotrotz sollte die Unternehmensleitung grafisch wie auch mündlich den Mitarbeitern die Organisationsstruktur darlegen und erklären. Bei wesentlichen Änderungen gilt das Gleiche.

Nachteile

Der einzige Nachteil, welches diese Maßnahme mit sich bringt ist jene, dass anfänglich Zeit investiert werden muss, das System aufzubauen und nachher auch jemand verantwortlich sein muss, die Dokumentation zu pflegen. Speziell bei schnell wachsenden Unternehmen ist dies anfänglich ein zu beachtender Aufwand.

Anwendbarkeit

Die Definition einer klaren Organisationsstruktur sowie die Beschreibung der Prozessabläufe und auch die Stellenbeschreibungen können in jedem Unternehmen umgesetzt werden, unabhängig von ihrer Größe, ihrer Organisationsform oder ihrem Marktsegment.

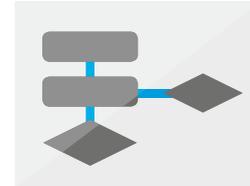
Messgrößen

Als mögliche Messgrößen für den Erfolg können die Anzahl der Doppelarbeit, die Arbeitsstunden pro Auftrag, die „Durchlaufzeit“ eines Auftrags, die Anzahl der Fehler, verwendet werden. Hier empfiehlt sich eine dem Unternehmen angepasste Messgröße zu definieren.

Anwendungsbeispiel



1. Schritt:
Aufzeichnen
der Prozesse (Was?)



2. Schritt:
Def. Prozess-
verantwortung (Wer?)



3. Schritt:
Def. eines
Mitarbeiters (Wer?)



4. Schritt:
Aufzeichnen
Organigramm



5. Schritt:
Kommunikation
an alle Mitarbeiter

2. FEHLERKULTUR UND REKLAMATIONSWESEN



Ziel

„Aus Fehlern lernt man“ – diesen Grundsatz sollte ein jedes Unternehmen berücksichtigen und systematisch umsetzen – um Fehler zu vermeiden und weiteren Fehlern vorzubeugen. Dies spart Zeit, Kosten und hilft schlussendlich dabei, die Kundenzufriedenheit und somit die Kundenbindung zu stärken.

Zielgruppe

Diese Maßnahme kann in sehr einfacher Art und Weise von jedem Unternehmen umgesetzt werden.

Inhalt

Bei dieser Maßnahme geht es grundsätzlich darum, wie ein Unternehmen intern und extern mit Fehlern umgeht. Viele Unternehmen sehen Fehler nur als schlecht an, da sie oft nur den meistens damit verbundenen wirtschaftlichen Schaden sehen. Fehler passieren aber nun mal und Fehler lassen sich auch nicht zu 100% eliminieren. Aus diesem Grunde ist es für ein Unternehmen von Vorteil, wenn es lernt, mit Fehlern umzugehen und daraus zu lernen.

Anwendbare Methoden

Hier nun folgend einige praktische Tipps, wie ein Unternehmen aus Fehlern sogar profitieren kann:

Fehlerkultur: Grundsätzlich sollte die Geschäftsleitung mit gutem Beispiel vorangehen – wenn ein Fehler gemacht wird, muss dieser als erstes eingestanden

werden – oftmals der schwierigste Schritt. Wenn die Geschäftsleitung dies vorlebt und auch den Mitarbeitern vermittelt, dass Fehler passieren können und der „Verantwortliche“ nicht an den Pranger gestellt wird, dann hat das Unternehmen bereits einen großen Schritt getan.

Fehlerdatenbank: Ein Fehler sollte im besten Fall nur einmal passieren – und um einen Lerneffekt durch einen Fehler zu generieren, empfiehlt es sich, den Fehler und auch dessen Lösung in einer Liste festzuhalten. Dies ist nicht nur für die aktuellen Mitarbeiter wichtig, sondern trägt dazu bei, das Wissen unter den Mitarbeitern zu verbreiten.

Reklamationsprozess: Die Lösung einer Reklamation sollte kein außergewöhnlicher Prozess sein, sondern sollte, wie jeder andere Prozess auch, klar geregelt sein. Hierzu muss die Vorgehensweise, die Verantwortlichen sowie der Abschluss der Reklamation geregelt sein – je schneller ein Unternehmen in der Reklamationsabwicklung ist, umso zufriedener werden die Kunden sein!

Nachteile

Das Funktionieren eines solchen Systems hängt in erster Linie vom Bewusstsein der Mitarbeiter ab, die Fehler einzugestehen und nicht auf andere abzuschieben! Diese teilweise sehr persönliche Charaktereigenschaft lässt sich aber trainieren, nie aber erzwingen. Zudem bedarf das System einer großen Disziplin in Sachen Vorgehen und Abschluss der Reklamation.

Anwendbarkeit

Die Umsetzung eines Reklamationsystems ist grundsätzlich für jedes Unternehmen möglich.

Messgrößen

Für die Umsetzung eines Reklamationsystems bedarf es lediglich einer Liste, in welcher die Reklamationen/Fehler festgehalten werden. Eine Fehlerkultur kann allerdings nur über eine bestimmte Zeit hin aufgebaut werden, weshalb eine zeitliche Einschätzung sehr schwierig ist.

Als mögliche Messgrößen für den Erfolg können die Anzahl der Reklamationen, die Art der Reklamationen, die Anzahl der gleichen/ähnlichen Reklamationen, der erfolgreich bearbeiteten Reklamationen definiert werden.

Anwendungsbeispiel

Hier ein Ansatz, wie ein Unternehmen zu einem Reklamationsystem kommen kann.



3. MAXIMIERUNG DER MASCHINENAUSLASTUNG



Ziel

Vielfach werden (v.a. in Kleinbetrieben) teure Maschinen angekauft, weil sie für die Verrichtung bestimmter Arbeiten notwendig sein können. Aber bereits vor dem Kauf empfiehlt es sich darüber nachzudenken, ob die Maschinen anschließend auch genügend ausgelastet sind.

Zielgruppe

Diese Vorgehensweise kann in Unternehmen jeglicher Größe angewandt werden.

Inhalt

Viel zu oft kaufen Unternehmen zu große/zu teure Maschinen, weil sie sich zu sehr von den Argumenten der Verkäufer beeinflussen lassen. Anschließend ist die Auslastung der Maschine nicht gegeben und dies bedeutet für das Unternehmen unnötige Kosten. Aus diesem Grund sollte sich jedes Unternehmen vor der Tätigkeit von Investitionen folgende Fragen stellen:

- Welche Eigenschaften muss die Maschine haben?
- Wie oft/wie viele Stunden im Jahr kann ich sie einsetzen?
- Ist die Maschine universell einsetzbar oder nur für ein Produkt?
- Gibt es andere Unternehmen, welche ebenfalls die gleiche Maschine benötigen?
- Welchen Maschinenstundensatz müsste ich verlangen?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, sollte ein Unternehmen die Investition tätigen, wobei gilt: die Maschine muss sich mit der mit ihr getätigten Arbeiten bezahlen!

Anwendbare Methoden

Um einen Maschinen-Stundensatz zu berechnen, kann folgende Methode vereinfacht angewandt werden:

Bestimmung Maschinenstundensatz: Zuerst müssen von der Maschine die jährliche Entwertung (=Abschreibung) sowie die allfälligen Kosten (Reparaturen, Instandhaltung,...) bestimmt werden. Nach der Abschätzung der operativen Stunden, in denen die Maschine effektiv zur Anwendung kommt, werden die gesamten Kosten durch die operativen Stunden dividiert. Mit dem daraus entstehenden Stundensatz soll überprüft werden, ob der Kunde bereit ist, diesen auch zu bezahlen.

Falls dem nicht so ist, hat ein Unternehmen zwei Hebel: **Erhöhung der operativen Stunden** oder **Minimierung der Kosten der Maschine**.

Erhöhung der operativen Stunden: Eine häufig genutzte Methode um die operativen Stunden zu erhöhen ist der Verleih bzw. der gemeinsame Ankauf einer Maschine (Bsp. Konsortien). Weiters kann ein Unternehmen versuchen, die Produktentwicklung so zu gestalten, dass bestimmte Maschinen besser ausgelastet werden.

Minimierung der Kosten: Darunter versteht sich im Grunde nur die Eliminierung von bestimmten Funktionen einer Maschine, damit der Anschaffungswert niedriger ausfällt – ein Unternehmen sollte aber grundsätzlich nur kaufen, was effektiv auch gebraucht wird. Zahlt sich auch die Anschaffung nicht aus, gibt es oftmals aber die Möglichkeit, eine Maschine anzuleihen – dies ist vielleicht kurzfristig etwas teurer, doch unnötige Kosten durch Reparatur oder Nicht-Auslastung können vermieden werden.

Nachteile

Für diese Maßnahme gibt es keinen Nachteil: Eine gut ausgelastete Maschine muss sich jederzeit selbst tragen, wobei bereits bei der Anschaffung der Maschine an die Auslastung gedacht werden muss.

👍 Anwendbarkeit

Die angeführten Überlegungen sollten grundsätzlich von jedem Unternehmen vor jeder Anschaffung getätigt werden.

Messgrößen

Die Umsetzungsphase einer solchen Maßnahme nimmt keine Zeit in Anspruch – lediglich vor dem Ankauf sollten mehrere Überlegungen angestellt werden.

Als mögliche Messgrößen für die Maschinenauslastung können operative Stunden/Arbeitsstunden, operative Stunden/Jahr,... herangezogen werden, wobei grundsätzlich die Auslastung der Maschine bei mind. >60% liegen sollte.

Als mögliche Messgrößen für den Erfolg können die Anzahl der Reklamationen, die Art der Reklamationen, die Anzahl der gleichen/ähnlichen Reklamationen, der erfolgreich bearbeiteten Reklamationen definiert werden.

📌 Anwendungsbeispiel



1. Schritt:
Bestimmung
jährliche Kosten



2. Schritt:
Bestimmung
laufende Kosten



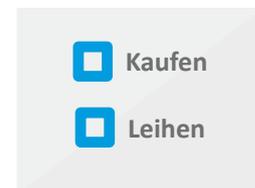
3. Schritt:
Abschätzung der
operativen Stunden



4. Schritt:
Berechnung des
Stundensatzes



5. Schritt:
Eventuelle Mitnutzer
suchen



6. Schritt:
Entscheidung:
Kaufen oder leihen

4. MINIMIERUNG DER NICHT-WERTSCHÖPFENDEN TÄTIGKEITEN



wertschöpfend

nicht wertschöpfend

Verschwendung

Ziel

Die Arbeitsstunden der Mitarbeiter eines Unternehmens lassen sich in wertschöpfende (z.B. Montage → direkte Stunden) und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten (z.B. Angebotsverarbeitung → indirekte Stunden) unterscheiden. Eine Minimierung der indirekten Stunden, die vom Kunden nicht bezahlt werden, führt im Unternehmen zu niedrigeren Fixkosten und einer höheren Umsatzrendite.

Zielgruppe

Diese Maßnahme kann von jedem Unternehmen angewandt werden, denn jedes Unternehmen hat wertschöpfende und nicht-wertschöpfende Stunden (und Mitarbeiter).

Inhalt

Nur ein bestimmter Anteil aller Tätigkeiten in einem Unternehmen, auch in Dienstleistungsunternehmen, dienen der Wertschöpfung, d.h. erzeugen Wert für ein Unternehmen bzw. den Kunden. Da nur diese Stunden dem Kunden verrechnet werden können (mit einem Aufschlag für die nicht-wertschöpfenden Stunden), muss ein Unternehmen stets das Ziel haben, die nicht-wertschöpfenden Stunden zu minimieren.

Wie mit dem Beispiel des Bodenlegers (siehe Abbildung) verhält es sich aber auch z.B. in der Verwaltung: Korrespondenz mit dem Kunden, Angebotsausarbeitung, die Abrechnung, die Rechnungslegung,... sind alles Tätigkeiten die nicht verrechnet werden können, wobei die Sekretärin trotzdem bezahlt werden muss. Aus diesem Grund gilt es durch bestimmte Ansätze genau diese Tätigkeiten so effizient als möglich zu gestalten.

Anwendungsbeispiel

Anwendbare Methoden

Einfache Ansätze zur Eliminierung bzw. die Minimierung nicht-wertschöpfender Arbeiten:

- Aufnahme aller Tätigkeiten im Unternehmen
- Aufteilung der Tätigkeiten in wertschöpfend und nicht-wertschöpfend
- Minimierung der nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten durch z.B.
 - Standardisierung der Formulare
 - Verwendung von stets gleichen Vorlagen
 - Saubere Archivierung der Unterlagen (auch digital)
 - Vorlagen statt einfach nur Zettel und Eliminierung unnützer Zettel

Durch solche, sehr einfache Ansätze kann im Normalfall auch die Zusammenarbeit zwischen direkte (z.B. Produktion) und indirekten Mitarbeitern (z.B. Verwaltung) verbessert werden.

Nachteile

Hier gibt es im Grunde keine Nachteile: Durch eine Unternehmensanalyse werden die Tätigkeiten so optimiert, dass die Tätigkeiten auf das Wesentliche fokussiert sind, die Nebentätigkeiten so weit als möglich eingeschränkt werden und die Mitarbeiter hinsichtlich wertschöpfenden Tätigkeiten sensibilisiert werden. Der einzige Nachteil ist der Zeitaufwand, die Analyse durchzuführen und entsprechende Dokumentation zu erarbeiten.

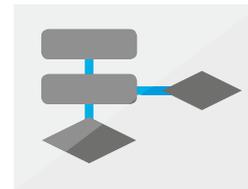
Anwendbarkeit

Diese Methode kann bei jeglichem Unternehmen in jeglicher Größenordnung angewandt werden. Auch der Sektor (Dienstleistung, Handel, Handwerk,...) ist für die Anwendbarkeit der Methode irrelevant.

Bei dieser Maßnahme können im Normalfall v.a. bei kleinen Unternehmen anfangs recht schnell Erfolge erzielt werden. Bei größeren Unternehmen ist die Optimierung teils auch wegen den Verwaltungsprogrammen etwas schwieriger.

Messgrößen

Die Umsetzungsphase einer solchen Maßnahme ist, sofern in erster Linie die Geschäftsleitung dahinter steht, mit 1-2 Monaten zu beziffern (Aufnahmen und Dokumentation). Als mögliche Messgrößen für den Erfolg können die Anzahl der Doppelarbeit, die Arbeitsstunden pro Auftrag, die „Durchlaufzeit“ eines Auftrags, die Anzahl der Fehler, hergenommen werden. Hier empfiehlt sich eine dem Unternehmen angepasste Messgröße zu definieren.



1. Schritt:
Auflistung der Tätigkeiten



2. Schritt:
Def. wertschöpfender Tätigkeiten



3. Schritt:
Def. nicht wertschöpfender Tätigkeiten



4. Schritt:
Analyse verbleibender Tätigkeiten



5. Schritt:
Optimierung verbleibender Tätigkeiten

5. MINIMIERUNG DES BESTANDES



Ziel

Durch die Minimierung von Beständen kann ein Unternehmen Zeit und Geld sparen und zugleich die Kundenzufriedenheit durch schnellere Durchlaufzeiten erhöhen.

Zielgruppe

Diese organisatorische Maßnahme eignet sich für Unternehmen jeglicher Größe, wird aber v.a. bei stark wachsenden und großen Unternehmen notwendig und kann dort effizient eingesetzt werden. Hauptsektor ist hier sicherlich das produzierende Gewerbe.

Inhalt

Viele Probleme eines produzierenden Betriebes werden durch zu hohe Bestände (im Lager, aber auch zwischen den einzelnen Arbeitsstationen) verdeckt: Qualitätsprobleme, niedrige Effizienz an einer Arbeitsstation, Maschinenstillstände, usw. werden dadurch abgedeckt, dass immer genügend (Reserve)-Material zur Verfügung steht.

Hohe Bestände bzw. Puffer bedeutet jedoch gleichzeitig, dass das im Betrieb gebundene Kapital hoch ist: zum einen bedeutet dies eine tiefere Liquidität für das Unternehmen (und damit höhere Finanzierungskosten) und zugleich ist die Gefahr, dass das Material im Lager beschädigt werden könnte oder alt wird größer – und hierbei ist die Lagerstruktur an sich (Immobilie) noch nicht einmal berücksichtigt! Wie man sieht, bedeuten hohe Lagerbestände zugleich auch hohe Kosten.

Anwendbare Methoden

Die hier beschriebene Methode ist recht simpel, auch wenn sie vom Unternehmen selbst eine schnelle Handlungsweise fordert:

- Durchführung einer ABC-Analyse (meistens werden mit 20% der Artikel 80% des Umsatzes gemacht → die ersten 20% sind A-Artikel)
- Aufnahme der aktuellen Lagerbestände (und Puffer-Bestände) der A-Artikel
- Aufnahme der Bestellmengen, der Bestellhäufigkeit sowie der Bestellkosten (wie z.B. Transportkosten, Kosten für 1 Bestellung, usw.)

Nach der erfolgten Aufnahme der oben erfolgten Informationen, sollen die Bestände (Lager und Puffer) langsam durch folgende Methoden abgesenkt werden:

- Kurzfristigere Bestellungen (Just-in-time-Bestellungen – die Bestellungen sollen erst im Lager eingehen, sobald das Material wirklich gebraucht wird)
- Leichtes Absenken der Bestellmengen (gleichzeitige Kontrolle der Bestellkosten)
- Ständiges Überwachen eventueller Probleme, die auftreten können

Durch dieses Vorgehen „testet“ ein Unternehmen, wie weit die Bestände abgesenkt werden können, bis die ersten Probleme auftauchen. Sind die aufgetretenen Probleme Ursache von Ineffizienzen oder organisatorischen Problemen, so gilt es diese zu lösen! Nach mehrmaliger Wiederholung der beschriebenen Schritte wird das Unternehmen dann zu einem Punkt kommen, wo die Bestände nicht weiter reduziert werden können – das Unternehmen hat also den Punkt gefunden, wo die Bestände und somit auch das gebundene Kapital minimiert worden sind.

Nachteile

Während der Anwendung dieser Methode kann es vorkommen, dass einige operative Probleme auftauchen (z.B. eine Maschine fällt aus und die Arbeitsstation nachher muss warten). In diesem Fall müssen die Fehler schnell behoben werden bzw. ein System geschaffen werden, wie solche Probleme eliminiert werden können (TIPP: höhere Bestände sind nicht der richtige Ansatzpunkt!!!).

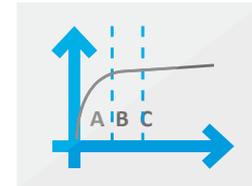
Anwendbarkeit

Diese Methode findet grundsätzlich im produzierenden Gewerbe Anwendung. Jedoch auch ein Büro kann z.B. bei der Nachbestellung von Büromaterialien die oben genannte Methode anwenden. Das Einsparungspotential wird hier sicherlich weit geringer sein als bei einem produzierenden Betrieb.

Messgrößen

Für eine erfolgreiche Umsetzung muss das gesamte Unternehmen bzw. die gesamte betroffene Abteilung dahinterstehen – die anfänglichen Probleme können nur gemeinsam gemeistert werden. Als Messgrößen für die Wirksamkeit der Methode können die Lagerbestände vor und nach der Umsetzung der Methode hergenommen werden.

Anwendungsbeispiel



1. Schritt:
ABC-Analyse der Artikel



2. Schritt:
Aufnahme Lagerbestände



3. Schritt:
Aufnahme Bestellkosten und -häufigkeit



4. Schritt:
Langsames Absenken der Bestände



5. Schritt:
Eliminierung der Probleme/Ineffizienzen



6. Schritt:
Überwachung der Ergebnisse

6. MINIMIERUNG FEHLTAGE DER MITARBEITER



Ziel

Ein Kostenfaktor, den Unternehmen kaum in Betracht ziehen, ist die Abwesenheit der Mitarbeiter. Während einige Faktoren (wie z.B. Krankheit) nur begrenzt beeinflussbar sind, kann ein Unternehmen durch z.B. ergonomische Arbeitsmittel (z.B. Stühle, Maschinen, Tragehilfen,...) oder geeignete Schutzausrüstung diese Ineffizienz vermeiden.

Zielgruppe

Diese Maßnahme gilt grundsätzlich für jedes Unternehmen, wobei speziell bei Dienstleistern der Ausfall von Mitarbeitern zugleich auch einen wesentlichen Umsatzverlust mit sich bringt.

Inhalt

Die wertvollste Ressource eines Unternehmens sind die eigenen Mitarbeiter – dessen sind sich viele Unternehmer bewusst. Zugleich sind sie aber auch eine der teuersten Ressourcen – speziell wenn sie durch verschiedene Gründe nicht ihre Arbeitsleistung bringen können. Dem kann vielfach recht einfach abgeholfen werden.

Anwendbare Methoden

Grundsätzlich kann das Fernbleiben vom Arbeitsplatz durch folgende Ansätze minimiert werden:

1) Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Ergonomische und funktionierende Werkzeuge
- Einhaltung der Ruhephasen und Pausen
- Anbieten von geeigneten Hilfsgeräten (z.B. Tragegurten,...)

Durch eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (z.B. angemessene Bürostühle oder auch Werkbänke) können in erster Linie Halteschäden und damit häufig verbundene, langwierige Krankheiten (wie z.B. Bandscheibenvorfälle) vermieden werden.

2) Eliminierung von möglichen Krankheitserregern

- Passende Arbeitsbekleidung (v.a. im Winter)
- Optimales Raumklima (Temperatur, Luftfeuchtigkeit/Luftaustausch, Zugluft)
- Nach-Hause-Schicken von kranken Mitarbeitern

Eine angenehme Arbeitsumgebung (z.B. unter anderem auch die farbliche Gestaltung von Büroräumen und Werkstatt) trägt nicht nur zur Gesundheit, sondern auch zur Arbeitsleistung der Mitarbeiter bei!

3) Persönliche Schutzausrüstung (PAS)

- Anbieten von Schutzausrüstung
- Kontrolle, dass die PAS auch verwendet wird

Von den gesetzlichen Vorschriften in Sachen Arbeitssicherheit mal abgesehen, sind auch die Mitarbeiter zu sensibilisieren, auf ihre Gesundheit zu achten – denn neben dem „wirtschaftlichen Schaden“, den ein Unternehmen hat, ist eine Abwesenheit im Falle von Krankheit oder Unfall nicht angenehm.

Nachteile

Der einzige Nachteil von solchen Ansätzen sind die anfänglichen Kosten, die ein Unternehmer schlecht mit den Einsparungen gegenrechnen kann.

Anwendbarkeit

Diese Maßnahme kann ausnahmslos von jedem Unternehmen angewandt bzw. umgesetzt werden.

Messgrößen

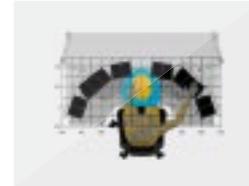
Es bringt im Grunde jedem Unternehmen Vorteile, wenn die Mitarbeiter nicht von der Arbeit fern bleiben. Einziger Entscheidungsfaktor bleibt hier wohl das Geld, welches ein Unternehmen in seine Mitarbeiter investiert, wobei der „Return on Investment“ sicherlich langfristig gesucht werden muss.

Die für diese Maßnahme anreifenden Kosten sind in vielen Fällen kaum gegenrechenbar – als Überprüfung kann die Abwesenheit der Mitarbeiter verwendet werden.

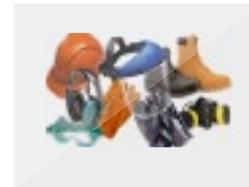
Anwendungsbeispiel



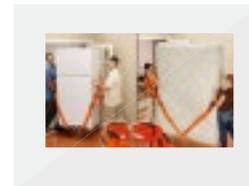
Ergonomischer Bürostuhl



Ergonomische Gestaltung eines Montageplatzes



Verschiedene Schutzausrüstung



Beispiel für einen Tragegurt

7. STÄRKUNG DER MITARBEITERBINDUNG



Ziel

Mitarbeiter sind eine wertvolle Ressource eines Unternehmens – je länger sie in einem Unternehmen sind, umso besser kennen sie die Abläufe, aber auch die Probleme eines Unternehmens und sind folglich auch effizienter. Wichtige Mitarbeiter binden stellt also, speziell im Bereich der Dienstleistungen, ein wichtiges Gebot für ein Unternehmen dar.

Zielgruppe

Auch diese Maßnahme gilt für jedes Unternehmen.

Inhalt

„Der Mensch im Mittelpunkt – Ein Unternehmen kann nur so gut sein wie seine Mitarbeiter. Denn letztlich ist es der Mensch, der mit seiner Kreativität, seiner Qualifikation und seiner Leistungsfähigkeit für den entscheidenden Wettbewerbsvorteil sorgt“, dessen ist sich unter anderem auch AUDI bewusst (Quelle: www.audi.de). Demnach sollten speziell kleine Unternehmen, wo die Individualität eines jeden Mitarbeiters noch mehr zum Tragen kommt, darauf achten, gute Mitarbeiter zu halten und sie an das Unternehmen zu binden.

Anwendbare Methoden

Methoden, mit welchen Mitarbeiter an ein Unternehmen gebunden werden können, sind sehr vielfältig:

- Respekt und Anerkennung vom Unternehmen gegenüber der Leistung des Mitarbeiters
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- attraktive und herausfordernde Aufgaben

- Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Entgegenkommen des Unternehmens in Problemsituationen
- sinngebende Tätigkeiten, Ziele und Perspektiven
- Gehalt und weitere Benefits
- Soziale Veranstaltungen

Dies sind nur einige Maßnahmen, mit welchen ein Unternehmen die Mitarbeiterbindung steigern kann.

Die Entlohnung ist hier bewusst erst relativ weit unten angeführt – denn eine zu niedrige Entlohnung kann einen Super-Job kaputt machen, aber auch eine Super-Entlohnung kann einen Mitarbeiter langfristig mit einem Arbeitsplatz nicht glücklich machen. Zudem sind die Entlohnungen für bestimmte Profile auch in unterschiedlichen Branchen sehr ähnlich, weshalb vielfach nicht nur die materiellen Faktoren, sondern vielmehr die immateriellen Faktoren ausschlaggebend für die Mitarbeiterbindung sind. So kann z.B. die Gewährung eines flexiblen Arbeitsbeginns für einen Mitarbeiter ein Mehrwert sein, wenn er sein Kind in den Kindergarten bringen muss und daher normalerweise zu spät kommen würde. Dies und weitere „Kleinigkeiten“ kosten dem Unternehmen nicht viel – sie machen den Arbeitgeber jedoch „einzigartig“, da solche Leistungen nicht überall geboten werden.

Auf der anderen Seite haben verschiedene Workshops gezeigt: Halten sie nicht zu sehr an langjährigen Mitarbeitern fest – Mitarbeiter, welche zwar viele Jahre im Betrieb sind, diese Rolle jedoch ausnutzen und für ein ungutes Betriebsklima bei den anderen, jüngeren Mitarbeiter sorgen, können für ein Unternehmen genauso „schädlich“ sein wie ein schlechter Mitarbeiter. Haben sie als Unternehmer also den Mut, sich auch von langjährigen Mitarbeitern zu trennen – wenn dies dem Unternehmen zu Gute kommt.

Nachteile

Diese Maßnahme ist schwer sofort umsetzbar, sondern kann vielmehr erlernt werden. Ein Unternehmen muss demnach auch auf die Wünsche und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingehen – klarerweise innerhalb klar abgesteckter Regeln – und dabei teilweise auch einen (wirtschaftlichen) Schritt zurückmachen. Aber jedes Unternehmen wird bestätigen können: Nichts ist für ein Unternehmen wichtiger als ein zufriedener, sich für das Unternehmen einsetzender Mitarbeiter.

Anwendbarkeit

Diese Maßnahme kann ausnahmslos von jedem Unternehmen angewandt bzw. umgesetzt werden.

Messgrößen

Als Messgröße für die Mitarbeiterbindung kann zum einen die Fluktuation, zum

Anwendungsbeispiel

ANWENDUNGSBEISPIELE FÜR DIE MITARBEITERBINDUNG

Hier nun folgend einige Beispiele für Tätigkeiten bzw. Methoden, um die Mitarbeiterbindung zu stärken:

- Mitarbeitergespräche führen, wobei nicht nur der Chef redet, sondern auch der Mitarbeiter seine Wünsche und Anliegen vorbringen kann; Gemeinsam die persönlichen Ziele der Mitarbeiter definieren.
- Ab und zu Veranstaltungen organisieren (Weihnachtsessen, Törggelen, Outdoor-Training)
- Angemessene Entlohnung, wobei das Lohngefüge insgesamt stimmen muss.
- Lob und Anerkennung sowie Transparenz den Mitarbeitern gegenüber.

8. ZIELE SETZEN



Ziel

Vor einer jeden Wanderung oder Reise oder auch im Sport setzt sich jeder Mensch ein Ziel – nur dann können die Anstrengungen auf das Ziel hin orientiert und konzentriert werden. Genauso ist es mit einem Unternehmen: Nur wenn sich ein Unternehmen Ziele setzt und diese den Mitarbeitern auch mitteilt, können die gesamten Anstrengungen in die richtige Richtung konzentriert werden.

Zielgruppe

Auch diese Maßnahme gilt für jedes Unternehmen.

Inhalt

Jeder Mensch braucht Ziele, damit er weiß, in welche Richtung er gehen muss. Auch im Sport, im Speziellen beim Mannschaftssport, ist es wichtig, dass jeder Mitspieler das gleiche Ziel hat – und so ist es auch im Unternehmen: Es ist extrem wichtig, dass die gesamte „Mannschaft“ eines Unternehmens in die gleiche Richtung zieht! In erster Linie geht es um die Unternehmensziele, die gesetzt und im Idealfall, mit den Mitarbeitern zusammen erarbeitet werden sollen. Zudem gilt es aber auch, mit jedem Mitarbeiter und für jeden Mitarbeiter individuelle Ziele zu erarbeiten – nur so kann ein Unternehmen langfristig Erfolg haben.

Anwendbare Methoden

Als Methoden können hier grundsätzlich zwei angeführt werden:

- **Definition von Unternehmenszielen:** Hierbei geht es darum, dass die Ziele für das Unternehmen festgesetzt werden. Es hat sich als erfolgsbringend durchgesetzt, wenn die (führenden) Mitarbeiter eines Unternehmens in den

Zielfindungsprozess mit eingebunden werden: Dadurch kann von Anfang an sicher gestellt werden, dass sich auch die führenden Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren und alles daran setzen, diese auch zu erreichen. Die Unternehmensziele, welche nicht nur quantitativer Natur (Umsatz, Ertrag, Gewinn, Null-Fehler, Null-Reklamationen,...), sondern auch qualitativer Natur (Eintritt in einen neuen Markt, Entwicklung eines neuen Produktes, Akquise eines speziellen Kunden,...) sein können, sollen anschließend nicht nur für das Unternehmen, sondern auch die einzelnen Abteilungen definiert werden!

- **Definition von persönlichen Zielen:** Eine weitere Ebene der Zielsetzung ist die Persönliche Zielsetzung – wie bereits im Punkt 7 dieses Maßnahmenkatalogs erklärt, brauchen auch die einzelnen Mitarbeiter Ziele, an die sie sich orientieren können (z.B. Erlernen einer bestimmten Tätigkeit, eine Zusatzausbildung).

Die Zielsetzung impliziert aber gleichzeitig auch eine regelmäßige Kontrolle, wie gut oder wie schlecht unterm Jahr die Zielvorgaben erreicht werden. Wenn ein Unternehmen sich z.B. ein Umsatzplus von 5% gesetzt hat, ist es für die Mitarbeiter umso wichtiger, dass die monatlich eine Rückmeldung bekommen, wo sie im Vergleich zum Ziel liegen.

Nachteile

Ein Nachteil dieser Maßnahme ist sicherlich der Aufwand, welcher hinter der (gemeinsamen) Zielsetzung sowie der anschließenden Kontrolle steckt. Zudem ist es v.a. bei sehr heterogenen Charakteren im Unternehmen manchmal schwierig, die gesamte Mannschaft für einen gemeinsame Zielvereinbarung zu begeistern.

Anwendbarkeit

Diese Maßnahme kann ausnahmslos von jedem Unternehmen angewandt bzw. umgesetzt werden.

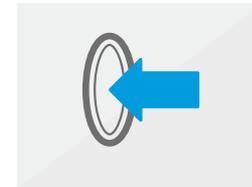
Messgrößen

Es ist nicht einfach, den Erfolg bzw. die Wirkung einer solchen Maßnahme zu messen. Bei den Mitarbeitern selbst kann die Mitarbeiterzufriedenheit analysiert werden. Bei einem Unternehmen selbst ist es schwierig, die Auswirkung zu messen – aber es ist erwiesen, dass sich die Mitarbeiter, auch wenn die Latte hoch liegt, stets an dieser orientieren!

Anwendungsbeispiel



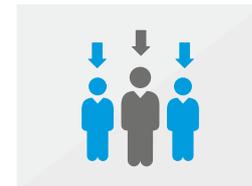
1. Schritt:
Sammlung der Unternehmensziele



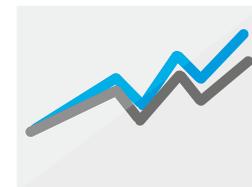
2. Schritt:
Ausarbeitung Zielvereinbarung



3. Schritt:
Kommunikation der Zielvereinbarung an alle



4. Schritt:
Definition von Zielen pro Bereich



5. Schritt:
Kontrolle des Erreichens der Ziele



6. Schritt:
Def. von eventuellen Maßnahmen

9. PRODUKTIVITÄT IM OPERATIVEN BEREICH STEIGERN



Ziel

Zuerst planen, dann bauen – dieser Grundsatz ist beim Hausbau mittlerweile Standard. Wieso aber nicht bei Unternehmen? Durch eine gute, anfängliche Planung lassen sich Doppelarbeit und Fehler vermeiden!

Zielgruppe

Auch diese Maßnahme gilt für jedes Unternehmen.

Inhalt

Jedes Haus braucht einen Plan, nach dem es gebaut wird – und so ist es auch mit einem Unternehmen: Je genauer die verschiedenen Arbeitsabläufe und deren gegenseitige Abhängigkeiten den Mitarbeitern bekannt sind, desto effizienter kann gearbeitet werden. Auch bei einem Handwerksbetrieb gilt demnach also: Nicht einfach „drauflos arbeiten“, sondern zuerst die Arbeiten planen.

Anwendbare Methoden

Folgende Methoden können dabei helfen, die operative Produktivität zu steigern (hier am Beispiel einer Baustelle):

- Definition der Arbeiten und der Reihenfolge der Arbeiten, welche auf der Baustelle überhaupt durchzuführen sind
- Bestimmung der Mitarbeiter, welche dafür am besten geeignet sind
- Definition des Werkzeuges, welches auf der Baustelle gebraucht werden sowie regelmäßige Überprüfung der Funktionstüchtigkeit der Werkzeuge

Anwendungsbeispiel

- Kontrolle der Produkte/Artikel, welche ich auf der Baustelle brauche
- Regelmäßige Kontrolle des Firmenautos, mit welchem auf die Baustelle gefahren wird.
- Abklärung mit dem Kunden oder Baustellenleiter, ob die Arbeiten, die vorher abgeschlossen sein müssen, überhaupt fertig sind.
- Sauberkeit und Ordnung auf der Baustelle (z.B. Hinterlegen der Werkzeuge in die dafür vorgesehenen Werkzeugkoffer)
- Putzen der Werkzeuge nach dem Arbeitseinsatz
- Aufnotieren der Probleme und Sonderarbeiten der Baustelle
- Sofortiges Abrechnen der Baustellen

Die hier angeführte Liste verdeutlicht, dass der Ansatz zwar mit der Planung starten muss, dass die gesamte Organisation der Tätigkeiten dem Plan entsprechend auch abzulaufen hat!

Nachteile

Ein Nachteil (wenn man dies überhaupt als Nachteil bezeichnen kann) dieser Maßnahme ist sicherlich jener, dass ein Mehraufwand in die Planung gesteckt werden muss. Zudem braucht es z.B. bei der Ordnung und Sauberkeit sehr viel Disziplin und auch hinterher etwas mehr Aufwand (z.B. um die Werkzeuge zu putzen). Allerdings ist dieser Aufwand um einiges geringer, als wenn z.B. der Arbeiter auf der Baustelle ist, mit einem Werkzeug nicht arbeiten kann und warten muss.

Anwendbarkeit

Diese Maßnahme kann ausnahmslos von jedem Unternehmen angewandt bzw. umgesetzt werden.

Messgrößen

Der Einfluss dieser Maßnahme kann u.a. durch die notwendigen operativen Stunden gemessen werden, die nach einer guten Planung sicherlich um 20-30% reduziert werden können. Interessant ist es auch, dass nur durch Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz teilweise Einsparungen von bis zu 20% erzielt werden können.



10. MOTIVATION DER MITARBEITER STEIGERN

Ziel

Und wiederum geht es um die Ressource Mitarbeiter – Diesmal aber darum, wie ein Unternehmen durch Prämien- und Entlohnungssysteme die Mitarbeiter motivieren kann.

Zielgruppe

Diese Maßnahme eignet sich besonders für klein- und mittelständische Unternehmen, etwas weniger für Klein-Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern.

Inhalt

Viele Mitarbeiter sind sehr pflichtbewusst und leisten für ein Unternehmen mehr als sie eigentlich müssten. Andere Mitarbeiter wiederum lassen sich bei der Arbeit nicht zu viel Arbeit oder Verantwortung auferlegen, weshalb sie immer wieder motiviert werden müssen. Um von vornherein die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, gibt es verschiedene Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle, die für die Mitarbeiter der richtige Anreiz sein sollten:

Anwendbare Methoden

Als Methoden können hier grundsätzlich 3 angeführt werden:

- Entlohnungssysteme: durch z.B. leistungsbezogene Entlohnungsmodelle kann u.a. die Motivation eines Mitarbeiters gesteigert werden – so z.B. sind variable Gehaltsmodelle sicherlich sinnvoll (werden in erster Linie im Verkauf mit Provisionen eingesetzt). Auch für die Mitarbeiter in der Produktion kann und sollen ein bestimmter Anteil der Gesamtentlohnung an die Leistung jedes einzelnen gebunden sein.
- Prämiensysteme: Eine Möglichkeit der leistungsbezogenen Entlohnung sind Prämien, welche bei Erreichung eines bestimmten Zieles gegeben werden. Die Erfahrung vieler Unternehmer hat gezeigt, dass dies zwar eine gute Methode ist, die Mitarbeiter zu motivieren, allerdings verfliegt die anfängliche Motivation meist nach 2-3 Jahre und seitens der Mitarbeiter wird die Prämie als fester Bestandteil der Entlohnung gesehen (z.B. Weihnachtsgeld). Aus diesem Grunde ist es ratsam, Prämien auch spontan zu geben oder die Prämien nicht in Geld, sondern in Sachwerten auszubezahlen. Beispiel: auf einen Mitarbeiter, welcher BMW liebt, hat ein Wochenende mit BMW-Fahrertraining viel mehr Wirkung, als am Jahresende eine Prämie von 500€.
- Arbeitsmodelle: In dieser Hinsicht ist der Arbeitgeber in Zukunft sicherlich am meisten gefordert: Durch die soziale und demografische Veränderung der Gesellschaft sowie den Zwang, dass in vielen Fällen beide Elternteile arbeiten

gehen müssen, werden in nächster Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle immer interessanter werden. Glaubt man vielen Unternehmern, dann erbringen teilweise Angestellte, die nur Teilzeit arbeiten, in z.B. 6 Stunden mehr oder weniger die gleiche Arbeitsleistung, wie Vollzeitangestellte. Immer mehr Unternehmen tendieren dazu, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, indem Teilzeitarbeit angeboten wird. Klar, der Verwaltungsaufwand mag etwas größer sein – die Dankbarkeit und die Motivation und daraus resultierend die Leistung der Mitarbeiter aber auch! Zudem eignet sich die Teilzeitarbeit perfekt dazu, längere Arbeitszeiten oder Spitzenzeiten abzudecken: so kann z.B. durch zwei Teilzeitkräfte ein Geschäft insgesamt mehr als 8 Stunden offen haben, ohne dass dabei ein Mitarbeiter Überstunden machen muss. Ein anderes Beispiel könnte ein Klein-Handwerker sein, welcher Teilzeit eine Buchhalterin beschäftigt – der Verwaltungsaufwand würde eine Vollzeit-Person sicher nicht auslasten.

Anwendungsbeispiel

- Teilzeit-Arbeiten
- Prämiensysteme (Produktionsprämie, Leistungsprämie,...)

ACHTUNG: wie bei jedem System sollte aber darauf geachtet werden, dass nicht die Zahlen/Prämien auf Kosten der Qualität optimiert werden (Bsp. Ein Bodenleger legt wegen einer Produktionsprämie mehr m² an Boden, verursacht durch das schnelle Arbeiten jedoch viel mehr Kundenreklamationen).

Flexible Arbeitszeitmodelle sind heutzutage noch nicht sehr verbreitet, v.a. im Bereich des Handwerks und der Industrie. Doch auch diese Sektoren werden voraussichtlich in Zukunft stärker auf solch flexible und durchaus rentable Methoden zurückgreifen, um die Auslastung und dadurch auch die Effizienz der Mitarbeiter sowie zugleich die Personalkosten optimieren zu können.

Nachteile

Nicht bei allen Unternehmen sind flexible Arbeitszeitmodelle möglich, wenn sie z.B. an bestimmte Arbeitszeiten oder Tätigkeiten gebunden sind (so z.B. ist es schwierig, einem Hydrauliker eine Teilzeitstelle anzubieten) und v.a. bei kleineren Unternehmen ist es ebenfalls nicht einfach – aber gleichzeitig auch nicht unmöglich.

Anwendbarkeit

Diese Maßnahme kann ausnahmslos von jedem Unternehmen angewandt bzw. umgesetzt werden.

Messgrößen

Die Leistungskriterien, mit denen der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann ist zum einen die Zufriedenheit und die Treue der Mitarbeiter, zum anderen auch die Leistung der einzelnen Mitarbeiter.

BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Wie setzen Kleinst- und Kleinbetriebe aus unterschiedlichen europäischen Regionen die Maßnahmen des Lean Management konkret bei sich um, und welche Resultate konnten dadurch erzielt werden? Dazu wurden fünf Unternehmer interviewt, die auf den folgenden Seiten von ihren persönlichen Erfahrungen berichten. Allesamt mit der Führung des Unternehmens betraut, erklären sie warum sie damit begonnen haben, sich mit dem Thema Lean Management zu beschäftigen und wie sie die Herausforderungen gemeistert haben, die eine Einführung solcher Prinzipien im eigenen Betrieb mit sich brachte.

In einem sind sich alle Interviewten einig: Die erzielten positiven Ergebnisse rechtfertigen die zeitintensive und nicht immer reibungslose Einführung von Prinzipien des Lean Management auf jeden Fall. Gerne geben die Unternehmer deshalb auch wertvolle persönliche Ratschläge an andere Betriebsinhaber weiter, die sich für das Thema Lean Management interessieren.



DIE EINBINDUNG DER MITARBEITER IST DAS A UND O



Martin Pezzei

Martin Pezzei, Inhaber von Pezzei Metallform KG, Bruneck

Seit 2001 ist Martin Pezzei in dritter Generation im Familienbetrieb aktiv, der zur Zeit acht Mitarbeiter zählt. Heute liegt der Schwerpunkt der ehemaligen Schmiede im Bereich Metallkonstruktionen, Blechverarbeitung und Einzelanfertigungen. Die Palette der angebotenen Produkte reicht von der Konstruktion im leichten Stahlbau bis hin zur kreativ gestalteten Innen- und Außenausstattung, Treppen, Geländer, Umzäunungen, Türen, etc.

Was hat Sie dazu bewegt, sich mit Lean Management zu beschäftigen?

Mit der Zahl unserer Mitarbeiter stiegen auch die damit einhergehenden Herausforderungen im Bereich Personalmanagement. In der heutigen Zeit sind Mitarbeiter mehr denn je das größte Kapital eines Betriebes, und jeder einzelne hat seinen eigenen Charakter, auf den es einzugehen heißt. Ich lege außerdem Wert darauf, Mitarbeiter und ihr fachliches Know-How in die unternehmerischen Entscheidungen einzubinden. Aus diesen Gründen beschäftige ich mich mit Ansätzen

des Lean Management wie eine schlanke und klare Organisation, Einbindung und Motivation der Mitarbeiter und Delegieren von Verantwortung.

Wie haben Sie sich dem Thema angenähert?

Ich ging das Ganze langsam an, verlor dabei aber nie meine langfristige Strategie aus den Augen. Nach einer Ankündigungs- und Gewöhnungsphase wurden Neuerungen wie Mitarbeitergespräche systematisch eingeführt. Mitarbeitergespräche (einzeln und in Gruppen) tragen in vielerlei Hinsicht zur Optimierung des Betriebes bei, Zielvereinbarungen und Wünsche können ebenso besprochen werden wie jegliche Art von Problemen; das fördert die Mitarbeiterbindung ebenso wie die Motivation. Das Wichtige dabei: Die Mitarbeiter sollten diese Gespräche als wichtig und notwendig akzeptieren, d.h. bereit zur konstruktiven Zusammenarbeit sein.

Gibt/gab es dabei Schwierigkeiten und wie wurden die Herausforderungen gemeistert?

Als ich die Führung des Betriebs übernahm, war mein Leitgedanke „Auf Altbewährtem aufbauen, aber modern und zeitgemäß denken“. Leider kam es hier zu Reibereien zwischen der „alten“ und „neuen“ Generation der Mitarbeiter, die in Bezug auf meine Neuerungen nicht auf derselben Linie waren. Es kam zur Gruppenbildung, doch dem sich verschlechternden Mitarbeiterklima entgegenzuwirken halfen die regelmäßigen Gespräche mit den Mitarbeitern. Ich versuchte mich stets offen für alle Vorschläge und Beschwerden zu zeigen und signalisierte meinen Beschäftigten dass ich sie ernst nahm.

Welche Ergebnisse haben Sie erzielen können?

Wir haben uns als Betrieb in den letzten zehn Jahren stark weiterentwickelt und gleichzeitig innerlich konsolidiert, auch sind wir auf dem Markt sehr gut positioniert. Ich weiß genau welche Projekte bzw. Aufträge sich Pezzei Metallform zutrauen kann. Diese hohe Stabilität und Selbsteinschätzungsfähigkeit verdanke ich nicht zuletzt meinem Mitarbeiterstab. Dieser Fortschritt zeigt sich auch darin, dass wir uns zuletzt auf drei lokalen Messen präsentieren konnten, was früher unvorstellbar gewesen wäre.

Haben Sie Ratschläge für andere Unternehmer, die sich mit dem Thema Lean Management näher beschäftigen möchten?

Das A und O ist die Einbindung der Mitarbeiter in alle Arbeitsabläufe. Von der Expertise der Mitarbeiter kann man nur profitieren; ich habe erkannt dass vieles, wenn nicht fast alles, vom richtigen Umgang mit den Mitarbeitern sowie deren Motivation und Bindung mit dem Unternehmen abhängt. Ich beziehe sie deshalb auch vermehrt in Tätigkeiten ein die früher dem Inhaber vorbehalten waren, wie zum Beispiel Kostenkalkulationen, und habe diesen Ansatz bis jetzt nicht bereut.





UNTERNEHMENSZIELE DEFINIEREN UND VORLEBEN

Christian Hofer, Inhaber von Auto Hofer GmbH, Klausen



Christian Hofer

Hofer Christian ist Alleininhaber von Auto Hofer GmbH, er hat den Familienbetrieb in zweiter Generation übernommen. Auf zwei Standorte verteilt finden sich die Unternehmensbereiche Autoverkauf und KFZ-Fachbetrieb. Auto Hofer ist offizieller Service Partner von VW, Seat, Skoda und VW Nutzfahrzeuge und hat mittlerweile 18 Mitarbeiter, die in den Bereichen Verkauf und Werkstatt tätig sind.

Was hat Sie dazu bewegt, sich mit Lean Management zu beschäftigen?

Mein Prinzip ist in jedem Bereich des Betriebes mit dem minimalsten Aufwand das maximale Resultat zu erzielen. Daher habe ich grundsätzlich Interesse an allen Methoden, die mir helfen, mich hier zu optimieren. Ein Bereich meines Unternehmens musste sich aufgrund der Service-Verträge mit Volkswagen zwingend einer Zertifizierung im Bereich Qualitätsmanagement unterziehen, da war es naheliegend, diese Zertifizierung auf alle Abteilungen auszuweiten. Früher waren wir nur zu dritt im Unternehmen, heute sind wir auf 18 Mitarbeiter angewachsen – so gibt es heute ganz andere Ansprüche an die interne Kommunikation und die Arbeitsabläufe als früher. Eine erhöhte Standardisierung und Systematisierung der Prozesse wurden notwendig.

Wie haben Sie sich dem Thema angenähert?

Im Zuge der Zertifizierung habe ich eine eigene Mitarbeiterin eingestellt, die für interne Organisation und Qualitätsmanagement zuständig ist und sich systematisch damit auseinandersetzt. In einem Workshop wurden zuallererst die unternehmens-eigenen Werte und Ziele definiert, sodann die entsprechenden Ansatzpunkte und Probleme identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen beschlossen. Alle internen Abläufe und die Organisation wurden so genauestens unter die Lupe genommen und teilweise maßgeblich vereinheitlicht und verändert. Hierbei waren die Mitarbeiter von Anfang an aktiv eingebunden.

Gibt/gab es dabei Schwierigkeiten und wie wurden die Herausforderungen gemeistert?

Es war eine Herausforderung, alle Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess miteinzubeziehen. Denn das Input und die Akzeptanz der Angestellten sind Grundvoraussetzung für das Gelingen eines solchen Vorhabens. Einige Mitarbeiter standen dem ganzen Prozess am Beginn eher skeptisch gegenüber. Durch regelmäßige Treffen und Gespräche wurde hier viel geklärt, und man merkte, dass die Beschäftigten immer mehr begannen, an einem Strang zu ziehen. Mitarbeiter haben auch vermehrt selbst Verantwortung in diesem Verbesserungsprozess übernommen und motivieren sich mittlerweile auch gegenseitig.

Welche Ergebnisse haben Sie erzielen können?

Nicht umsonst wurden wir als „Bester Arbeitgeber Südtirols 2014“ ausgezeichnet, wo die Zufriedenheit der Mitarbeiter als entscheidendes Kriterium gilt. Die vielen kleinen und großen Verbesserungen durch Optimierung der Arbeitsplätze, der Lagerbeschriftung und –haltung, Sauberkeit und systematische Planung sowie Standardisierung der Abläufe haben uns zu den gewünschten Ergebnissen geführt. Früher kochte im Betrieb oft jeder selbst sein Süppchen, doch jetzt ist das Gemeinschaftsgefühl viel stärker. Zusätzlich zu den optimierten Arbeitsabläufen in den Bereichen Kfz-Service und Autoverkauf, durch die wir uns viel Zeit und Kosten sparen, haben wir jetzt ein hochmotiviertes Team, das die Unternehmensziele mitträgt und somit entscheidend zum Erfolg beiträgt.

Haben Sie Ratschläge für andere Unternehmer, die sich mit dem Thema Lean Management näher beschäftigen möchten?

Nehmen Sie sich als Inhaber die Zeit, die Werte und Ziele Ihres Unternehmens genau auszuarbeiten. Nur so kann man sich dann beim nächsten Schritt Gedanken machen, welche Bereiche und Abläufe nachhaltig geändert werden können/müssen und wie das eigentliche Lean Management zum Tragen kommen kann. Die Mitarbeiter sollten dabei von Anfang an aktiv in den Prozess eingebunden sein. Nur wenn das Team den Sinn hinter den Neuerungen/Veränderungen versteht, wird es diese auch langfristig akzeptieren und selbst leben.

Die Investition in professionelle Beratung und Begleitung in diesem Prozess ist fundamental und hilft dem Unternehmer, einen Schritt zurückzutreten und die Firma und ihre internen Prozesse als Außenstehender zu betrachten. Auf jeden Fall sollte man sich die Zeit dafür nehmen, sich all diese grundsätzlichen Gedanken über den eigenen Betrieb zu machen – auch wenn dies sehr viel Zeit kostet, was auch bei mir der Fall war. Das Ergebnis gibt uns Recht.





DEN MITARBEITERN AUF AUGENHÖHE BEGEGNEN

Michaela Hilber, Geschäftsführende Gesellschafterin von Hilber-Beschläge Ges.m.b.H., Viehhausen-Salzburg



Michaela Hilber

Seit 1947 beschäftigt sich das Familienunternehmen mit der Entwicklung und Fertigung von Beschlägen. Hochwertige Serienprodukte im Mehrschichtbetrieb werden ebenso produziert wie Sonderfertigungen. Von den ersten Prototypen bis hin zum fertigen Serienprodukt wird alles selbst geplant und gefertigt. Werkzeuge und Vorrichtungen für die Fertigung werden vom eigenen Werkzeugbau realisiert.

Was hat Sie dazu bewegt, sich mit Lean Management zu beschäftigen?

Um wettbewerbsfähig zu bleiben waren wir als Betrieb ganz einfach gezwungen so „schlank“ und effizient als möglich zu werden. Die Ressource Mitarbeiter ist wertvoll und zugleich kostenintensiv, sodass es sich auszahlt in diesem Bereich anzusetzen. Man kann es sich als Unternehmen ganz einfach auch nicht mehr leisten, mehr Mitarbeiter als absolut notwendig anzustellen, bzw. sollte jeder Beschäftigte eine hohe Produktivität aufweisen. Diese Produktivität wird, wie ich aus Erfahrung berichten kann, durch Bearbeiten von Ansätzen des Lean Management wie Standardisierung, Mitarbeiterereinbindung, flexible Arbeitszeitmodelle, Job Rotation und Delegieren von Verantwortung erreicht und gefördert.

Wie haben Sie sich dem Thema angenähert?

Wir bedienen und bedienen uns des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Alle Arbeitsprozesse wurden analysiert, um diejenigen Arbeitsschritte zu identifizieren, die man schneller und effizienter gestalten kann. Die Maschinen sollten so viel als möglich übernehmen – Automation und damit zusammenhängend EDV wurden immer wichtiger. Die Anzahl der Arbeitsplätze schrumpfte von 30 auf 9. Umso wichtiger wurde es, dass die verbliebenen Mitarbeiter hoch qualifiziert und motiviert waren. Wir führten mit allen Beschäftigten eine Stärken-Schwächen-Analyse durch und optimierten ihre Arbeitsplatzgestaltung ebenso wie ihre Arbeitsabläufe und Zuständigkeitsbereiche.

Gibt/gab es dabei Schwierigkeiten und wie wurden die Herausforderungen gemeistert?

Da wir unsere Mitarbeiterzahl auf „klein aber fein“ reduzieren mussten, fielen einfache und unqualifizierte Arbeitsplätze weg. Viele Produktionsschritte wurden komplett automatisiert. Im Zuge dieser Automatisierung wurden die übrigen Mitarbeiter neu positioniert. Die Anforderungen an die Mitarbeiter änderten sich, es ist eine relativ hohe Kompetenz nötig, um die Maschinen und die dazugehörige EDV sicher zu handhaben. Mit den erhöhten Anforderungen kamen nicht alle Mitarbeiter von damals zurecht, doch auf die Fähigkeiten von denjenigen die jetzt noch übrig sind kann ich mich hundertprozentig verlassen.

Welche Ergebnisse haben Sie erzielen können?

Durch die hohen Anforderungen an die Qualität des Personals findet sich jetzt eindeutig mehr Know-How am Arbeitsplatz. Das bereichsübergreifende und vernetzte Arbeiten der Mitarbeiter funktioniert sehr gut, auch davon profitiert der gesamte Betrieb. Infolgedessen ist auch das Prinzip der Job Rotation (dass jeder Mitarbeiter von einem anderen ersetzt werden kann) relativ gut bei uns umsetzbar. Ich fördere die Freiheit meiner Angestellten wo ich kann, so wenden wir z.B. flexible Arbeitszeitmodelle an und fördern die Selbstständigkeit und Delegation von Aufgaben. All dies trägt sichtbar zur Motivation bei, jeder unserer Mitarbeiter hat verinnerlicht, dass dies ein ständiges Geben und Nehmen zu beiderlei Vorteil ist.

Haben Sie Ratschläge für andere Unternehmer, die sich mit dem Thema Lean Management näher beschäftigen möchten?

Der Mitarbeiter ist das wichtigste Gut und sollte im Mittelpunkt jeder Unternehmenspolitik stehen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche fördern dies, es ist wichtig dass man sich als Unternehmer ständig mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter beschäftigt. Meiner Meinung nach sollte eine Partnerschaft auf gleicher Höhe zwischen Mitarbeitern und Chef entstehen – bei uns funktioniert das wunderbar. Und genau wir Kleinen und Mittleren Unternehmen sind hier im Vorteil, da wir eine überschaubare Mitarbeiterzahl haben, wo das Eingehen auf den Einzelnen wirklich gut praktikabel ist.





DER UNTERNEHMER BRAUCHT (AUCH) UNTERSTÜTZUNG VOM EXPERTEN

*Steffi Volland, Geschäftsführerin und Inés de Vera, Projektmanagerin,
LUVU-IMPEX GmbH Oelsnitz i.V., Sachsen, Deutschland*



Steffi Volland

Mit ihrem Bruder Lutz Ludwig gründete Steffi Volland 1997 das Unternehmen LUVU-IMPEX GmbH. Das ursprüngliche Kerngeschäft, die Produktion und der Handel mit Heimtextilien (LUVU textile), wurde erweitert. Heute ist das Unternehmen auch im Bereich Projektconsulting für andere Unternehmen tätig (LUVU consult).

Was hat Sie dazu bewegt, sich mit Lean Management zu beschäftigen?

Unser Arbeitsvolumen hat sich ständig erhöht, gleichzeitig verlangte es die Marktsituation, die Arbeitsvorgänge mit weniger Personal effektiver zu gestalten. Effizienz spielt daher seit jeher für mich eine Schlüsselrolle. Dabei ist es mir aber wichtig, trotz der Vielschichtigkeit meines Unternehmens über alle Abläufe stets den Überblick zu behalten. 2010 haben wir beschlossen, uns einer ISO-Zertifizierung DIN 9001:2008 im Bereich Qualitätsmanagement zu unterziehen. In diesem Zusammenhang setzten wir uns intensiv mit den Prinzipien des Lean Management auseinander. Seit diesem Jahr (2014) beschäftige ich auch eine erfahrene Projektmanagerin, Frau Inés de Vera, welche sehr kompetent im Bereich Qualitätsmanagement und Lean Production ist. Sie unterstützt die Geschäftsführung im kontinuierlichen Optimierungsprozess maßgeblich.



Inés de Vera

Wie haben Sie sich dem Thema angenähert?

Vor drei Jahren starteten wir dann mit der Zertifizierung. Hier wurden zuerst einmal alle internen Prozesse auf Papier festgehalten und analysiert. Alle Arbeitsschritte (von der Auftragsannahme, über die Produktion bis zum Warenausgang) wurden gründlich reflektiert und überflüssige Schritte nach und nach eliminiert - immer unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. Oft kamen die Anregungen zu Optimierungen von bestimmten Arbeitsprozessen, z.B. im Bereich Konfektion, Lager und Warenausgang, von den Mitarbeitern selbst. Wir haben die Raumnutzung des Betriebsgebäudes optimiert, und einen Teil der Produktionshalle für die Erweiterung der Bürofläche genutzt. So konnten wir ohne aufwendige Baumaßnahmen zusätzliche Arbeitsplätze gewinnen. Dies geschah in enger Abstimmung mit der Optimierung der Arbeitsschritte und gleichzeitig haben wir die Arbeitsprozesse effizienter gestaltet.

Gibt/gab es dabei Schwierigkeiten und wie wurden die Herausforderungen gemeistert?

Es war nicht immer einfach, die Arbeitsschritte zu identifizieren, die es wirklich benötigt und sie von denen zu unterscheiden, die im Sinne der Effizienzsteigerung eingespart werden können. So musste jeder Mitarbeiter bei sich selbst ansetzen und seine Arbeitsorganisation immer wieder hinterfragen, z.B. „Muss ich wirklich so oft zwischen Arbeitsplatz und Drucker, der sich am anderen Ende des Raumes befindet, hin- und herrennen?“. Hier musste das gesamte Team inklusive mir selbst lernen, seine jahrelange Routine zu durchbrechen, alles kritisch zu hinterfragen und auch bereit sein, etwas zu ändern. Wir haben ein sehr gutes Arbeitsklima im Unternehmen, jedoch ist es wichtig dass sich alle Mitarbeiter immer wieder auf den KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) einlassen und damit auseinandersetzen.

Welche Ergebnisse haben Sie erzielen können?

Wir haben im Unternehmen nun sehr standardisierte Abläufe, in denen sich die Mitarbeiter in allen Bereichen schnell einen Überblick verschaffen können und wertvolle Zeit einsparen. So haben wir z.B. die Vorbereitungsstufen unserer Stofflieferungen ganz simpel farblich gekennzeichnet. Die grünen Kisten sind auslieferbereit, die roten Kisten sind noch nicht vollständig bestückt, etc. Nach der Schaffung von verschiedenen Standards im Büro durch ein transparentes System in der manuellen und EDV-basierten Ablage, haben alle Mitarbeiter einen schnellen Zugriff zu Informationen ohne aufwendiges Suchen, somit sparen wir wertvolle Zeit.

Frau Volland, haben Sie Ratschläge für andere Unternehmer, die sich mit dem Thema Lean Management näher beschäftigen möchten?

Ich kann es jedem Unternehmer nur empfehlen, sich mit Lean Management und der Optimierung von Arbeitsabläufen auseinanderzusetzen. Der gesamte Prozess ist sehr zeitaufwendig, jedoch rentiert sich auf jedem Fall diese Zeitinvestition mehrfach in der täglichen Arbeit. Es ist empfehlenswert, einen externen Berater zu engagieren, doch muss die Geschäftsführung federführend am Prozess beteiligt sein. Dabei ist auch sehr wichtig, alle Beschäftigten mittels Transparenz mit einzubeziehen. Für den Unternehmer selbst ist es hilfreich, die eigenen Gewohnheiten von Zeit zu Zeit zu überdenken und kritische Hinweise der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Wenn Sie die Einstellung haben sollten „Es ist alles richtig, so wie ich es im Moment mache“ überlegen Sie sich, ob das Ihr Unternehmen tatsächlich weiter bringt. Scheuen Sie bitte keinen Aufwand, sich auf Lean Management einzulassen – es lohnt sich auf jedem Fall!





SICH JEDEN TAG AUFS NEUE MIT PROBLEMEN AUSEINANDERSETZEN UND LÖSUNGEN FINDEN



Eddi Conzato

Eddi Conzato, Inhaber von Carrozzeria Conzato Srl, Pozzoleone, Vicenza

Eddi Conzato führt zusammen mit seinem Bruder Andrea eine Karosseriewerkstatt, in der schon seit 1971 Automobile und Industriefahrzeuge repariert werden. In letzter Zeit wurde ihr Tätigkeitsbereich auf digitalen Spritzdruck erweitert. Im Laufe der Jahre wurden innovative Ansätze zur Ressourcenoptimierung und Betriebsplanung eingeführt.

Was hat Sie zu Investitionen in Lean Management bewogen?

Im Jahr 2000 haben wir uns mit der ISO 9000-Norm befasst, die die grundlegenden Prinzipien von Qualitätsmanagementsystemen und deren Organisation beschreibt. Deren Auswirkungen haben mich aber nicht längerfristig befriedigt; wir hatten es nämlich noch nicht geschafft, ein richtiges Optimierungssystem für unsere Betriebsabläufe zu internalisieren. Ich hatte immer noch das Bedürfnis, eine ordentliche Qualitätskontrolle für den Herstellungsprozess zu finden.

Was war Ihr nächster Ansatz?

2006 haben wir unsere Unternehmensphilosophie zu Papier gebracht. Ich habe damit begonnen, viel über das Thema zu lesen, und habe mich mit alten Kollegen und anderen Unternehmern ausgetauscht. Dann habe ich beschlossen, mich weiterzubilden, und habe einen Master of Business Administration (MBA) erlangt. Seit 2009 arbeiten wir mit externen Unternehmensberatern, die unseren Entwicklungsprozess im Bereich Lean Management und Ressourcenoptimierung zusätzlich beschleunigt haben.

Welchen Problemen mussten Sie sich stellen, und wie haben Sie sie gelöst?

Es ist nicht einfach, das Fundament für eine grundlegende Verfahrensänderung zu schaffen. Dazu müssen alle Faktoren und Produktionsprozesse berücksichtigt werden (z.B. wie lange ein Auto in der Werkstatt steht, wie viel Material benötigt wird, wie viele Arbeitsstunden für ein Auto aufgewendet werden); erst dann können diese Zahlen analysiert und Ziele festgelegt werden. Da sich das Personal oft nicht dessen bewusst war, dass sich ineffiziente Arbeitsweisen bei uns eingeschlichen hatten, war es besonders wichtig, die Ergebnisse dieser Analyse richtig zu kommunizieren, und damit allen Beteiligten die Augen zu öffnen. Mitarbeiter müssen die

Gründe verstehen können, die zu Veränderungen führen. Ein Schlüsselfaktor bei der Implementierung effizienterer Prozesse ist die Beständigkeit: Man muss sich jeden Tag aufs Neue mit Problemen auseinandersetzen und Lösungen finden – was nicht immer so leicht ist.

Welche Ergebnisse haben Sie erzielt?

Durch die Implementierung von Lean Management-Prinzipien haben wir es geschafft, die Produktionsflüsse zu konzentrieren, und damit unseren Ressourcenverbrauch und die Anzahl unserer Anlagen und Maschinen erheblich einzuschränken. Auch die Dauer der Arbeitsabläufe wurde verkürzt, wodurch unsere Kunden mit kürzeren Wartezeiten belohnt wurden (früher waren es etwa zwei Wochen). Schließlich sind das Verantwortungsbewusstsein und die Unternehmensidentifikation meiner Mitarbeiter deutlich gewachsen.

Welche Ratschläge können Sie anderen Kleinst- und Kleinunternehmern geben?

Zu allererst: Innehalten, einen Schritt zurück machen und damit beginnen, die gegenwärtigen Unternehmensbedingungen zu analysieren (Materialströme, Produktionszeiten, Organisationsstruktur, usw.).

Zweitens: Ein starkes Team aufbauen, indem alle Mitarbeiter in den Optimierungsprozess eingebunden werden und die Gründe dafür erklärt werden.

Drittens: Was zählt, ist die Beständigkeit, nicht die Motivation an einem Tag. Es ist wichtig, ständig nach Wegen zu suchen, die Lage zu verbessern, und alle in die Bestimmung, Analyse und Lösung eventueller Problemstellungen einzubeziehen; so werden maximale Produktivität und minimale Ressourcenverschwendung gefördert. Es ist nicht genug, über Veränderungen zu reden: Die Dinge ändern sich erst, wenn man sie auch implementiert.



DIE AUTOREN



Dott.-Ing. Michael Prantl studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der FH Vorarlberg in Dornbirn (A) und sammelte erste berufliche Erfahrungen bereits während seines Studiums im Qualitätsmanagement bei Technoalpin AG in Bozen. 2011 trat Hr. Prantl als Berater in die Unternehmensberatung Matt & Partner in Bozen ein und ist als Senior Berater schwerpunktmäßig für Projekte in den Bereichen Betriebsorganisation, Lean Management, Vermarktung und Kostenmanagement zuständig. Zudem ist Hr. Prantl als Externer Lehrbeauftragter im Wahlpflichtfach Supply Chain Management 2 an der FH Vorarlberg in Dornbirn (A) sowie als Referent in verschiedenen Seminaren, Lehrgängen und Praxisworkshops tätig.



Dott.ssa Sandra Kainz studierte Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Tourismusmanagement an der Freien Universität Bozen. Sie besitzt Zusatzausbildungen in den Bereichen Innovationsmanagement, strategisches Management und EU-Fundraising. Berufliche Erfahrung sammelte sie bei den Unternehmen Roner Brennereien und Pompadour in den Bereichen Marketing, Verkauf und Export, sowie beim TIS innovation park im Bereich Event- und Projektmanagement. Seit 2012 betreut sie im Ivh den Bereich Innovation, berät Mitgliedsbetriebe in Innovationsfragen und ist für Projekte, wie Open Innovation Südtirol, Zukunftssicherung für Handwerksbetriebe und Business Resource Efficiency verantwortlich.

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projekts B.R.EF. (Business Resource Efficiency) realisiert und wurde vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung Interreg IV Italien - Österreich unterstützt.



Die Partner des Projekts



Weitere Informationen
erhalten Sie bei:

lvh.apa
Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister
Abteilung Innovation
Mitterweg 7, 39100 Bozen
innovation@lvh.it
www.lvh.it