Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement

WCP World Class Processes

2. Auflage

Richard Glahn
Mit einem Geleitwort
von Klaus Bieber

Centre of Excellence for TPM ®

World Class Processes
Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement –
oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche
Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen

von
Richard Glahn

Mit einem Geleitwort von Klaus Bieber

2. durchgesehene Auflage

CETPM Publishing, Ansbach

Schriftenreihe “Operational Excellence”

Herausgegeben von Prof. Dr. Constantin May, Hochschule Ansbach

Bisher in dieser Reihe erschienen:

Nr. 1: May, C.; Schimek, P.: Total Productive Management. Grundlagen und Einführung von TPM - oder wie Sie Operational Excellence erreichen, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Ansbach 2009.
ISBN: 9-783940-775-05-4

Nr. 2: De Groot, M.; Teeuwen, B.; Tielemans, M.: KVP im Team. Zielgerichtete betriebliche Verbesserungen mit Small Group Activity (SGA), Ansbach 2008.
ISBN: 9-783940-775-01-6

Nr. 3: Blom: Schnellrüsten: Auf dem Weg zur verlustfreien Produktion mit Single Minute Exchange of Die (SMED), Ansbach 2007.
ISBN: 9-783940-775-02-3

Nr. 4: Glahn, R.: World Class Processes - Rendite steigern durch innovatives Verbesserungsmanagement – oder wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern betriebliche Prozesse auf Weltklasseniveau erreichen, 2. durchgesehene Auflage, Ansbach 2010.
ISBN: 9-783940-775-03-0

Nr. 5: Koch, A.: OEE für das Produktionsteam. Das vollständige OEE-Benutzerhandbuch – oder wie Sie die verborgene Maschine entdecken, Ansbach 2008.
ISBN: 9-783940-775-04-7

ISBN: 9-783940-775-03-0
Copyright ©2010
CETPM Publishing, Hochschule Ansbach, Residenzstraße 8, D-91522 Ansbach
Tel.: +49 (0) 981/4877-165, http://www.cetpm-publishing.de

Grafikdesign: Stefanie Bauernschmitt
Druckaufbereitung: Rainer Imschloß
Illustrationen: Anna Wirz
Lektorat: Christel May
Druck und Bindung: Druckerei Salinger & Thuy GmbH, Ansbach

Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Widmung & Danksagung

Dieses Buch widme ich

Ray Carrell.

An der Spitze eines ursprünglich durchschnittlichen Unternehmens hat er es verstanden, zunächst die richtige Produkt- und Marktstrategie zu entwickeln und diese konsequent umzusetzen. Im weiteren Verlauf hat er dann die hier dargestellte Vorgehensweise umsetzen lassen und dabei mit viel Geduld und Weitsicht den passenden Rahmen geschaffen, damit das Unternehmen zum profitabelsten seiner Branche werden konnte.

Gedankt sei an dieser Stelle ausdrücklich allen

Koordinatoren, Moderatoren und Beauftragten.

Ohne ihr Engagement gäbe es kein „VDE".

Geleitwort

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Seit gut fünf Jahren begleite ich den Veränderungsprozess in dem Unternehmen, auf das sich in diesem Buch bezogen wird. In jedem Veränderungsprozess geht es grundsätzlich darum, Menschen zunächst betroffen zu machen und sie dann an der Veränderung zu beteiligen. Dies wird in dem Unternehmen, auf das sich dieses Buch bezieht, in einem überaus würdigen und vertrauensvollen Rahmen praktiziert. Das Vertrauen übernimmt dabei eine besondere Rolle, eine Art Führungsrolle – Vertrauen führt zu Selbstvertrauen und beides führt schließlich zum Erfolg des Unternehmens.

In dem Unternehmen, über das wir sprechen, äußert sich dies zunächst in dem starken Vertrauen in einen sehr eigenen „Weg der kleinen Schritte". Mit unerschütterlicher Entschlossenheit hat die oberste Führungsmannschaft diesen Weg vorangetrieben. Dabei wurde allen Mitarbeitern das uneingeschränkte Vertrauen entgegen gebracht, dass jeder einen soliden Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann. In unzähligen Workshops und unter Einbindung aller Mitarbeiter wurde so der hauseigene Weg der Verbesserung konsequent umgesetzt. Aus den Erfolgen ist über die Jahre ein starkes Selbstvertrauen jedes einzelnen Mitarbeiters erwachsen.

Bei soviel Vertrauen und Selbstvertrauen gibt es von Zeit zu Zeit Reibereien. Die Energie aus diesen Reibereien ist jedoch nie verpufft, sondern mündet stets nahtlos in positive Veränderung, weil im Miteinander stets auch gegenseitiger Respekt zu spüren ist – unter den Mitarbeitern jeder Abteilung, vom Vorstand bis zum Facharbeiter und umgekehrt. Alle Beteiligten können daher mit Stolz sagen, dass sie mit ihrem Verbesserungsprogramm eine Kultur geschaffen haben, die ich in dieser Ausprägung in noch keinem anderen Unternehmen gesehen habe und die es wert ist, zu pflegen und zu fördern – eine Kultur die ich mit den Worten beschreiben möchte: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

In den vergangenen fünf Jahren konnte ich hier Erfolg mitgestalten, und ich bin davon beeindruckt, wie viel mit Vertrauen und Wertschätzung in Unternehmen zu bewegen ist. Für die Wertschätzung, die mir selbst dabei zuteil wurde, möchte ich mich bedanken: Ich kam als Fremder und bin nun Freund. Es ist mir eine Ehre, dieses Unternehmen noch weiter begleiten zu dürfen.

Den Lesern dieses Buches wünsche ich, dass sie viele Anregungen für ihre Praxis bekommen und dass sie spüren, was den Unterschied ausmacht zwischen konventionellen Veränderungsprozessen und dem hier dargestellten, sehr ungewöhnlichen Weg, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Klaus Bieber

Wimsheim, im Juni 2007

Inhaltsverzeichnis

1	**Einleitung**	**9**
2	**Grundlagen**	**11**
2.1	Warum muss sich jedes Unternehmen verbessern?	12
2.2	Die Grundorientierung: Kosten oder Geschwindigkeit?	16
2.3	Keine Zeit für Verbesserungen?	20
3	**Das 3-Level-Modell**	**27**
3.1	Level 1	35
3.1.1	Ziele und Inhalte	35
3.1.2	Der Workshop	38
3.2	Level 2	47
3.2.1	Ziele und Inhalte	47
3.2.2	Der Workshop	57
3.3	Level 3	59
3.3.1	Ziele und Vorgehensweise	59
3.3.2	Level 3 in drei Phasen	67
3.4	Wieviele Workshops von welcher Art?	74
4	**Was bringt´s? - Zahlen, Fakten, Unternehmenskultur**	**77**
5	**Einführung des Systems und Aufbau der Organisation**	**85**
6	**Die Treiber müssen motiviert bleiben**	**97**
7	**Übertragbarkeit auf andere Situationen und andere Unternehmen**	**101**
7.1	Keine Methode für Unternehmen in Krisensituationen?	101
7.2	Mittelstand vs. Großkonzern	104
8	**Weiterführende Gedanken**	**107**
8.1	Ethische Aspekte	107
8.2	Ist VDE „undeutsch"? - Eine Argumentationshilfe für die Einführung	108
	Literaturhinweise	**115**
Anhang	Checklisten und Hilfestellungen für Audits	117

1 Einleitung

Gewinnsteigerung ist das Schlagwort in der Wirtschaft unserer Tage. Der Druck ist groß auf Unternehmenslenker und Mitarbeiter. Von Motivation am Arbeitsplatz wird fast nur noch in Lehrbüchern oder auf entsprechenden Seminaren gesprochen. Entweder die Gewinne an den heimischen Standorten steigen oder Standorte des Unternehmens werden ins Ausland verlagert.

Ist dies unser Weg in die Zukunft? Ist stetig steigender Druck der einzige Weg, um den Erwartungshaltungen der Investoren gerecht zu werden?

In diesem Buch wird Schritt für Schritt ein ungewöhnlicher Weg aufgezeigt, mit dem die Rendite in Unternehmen signifikant gesteigert werden kann – ohne Druck, getragen von den Mitarbeitern. Der hier dargestellte Weg basiert auf einer wahren Geschichte, die innerhalb von nur fünf Jahren in Deutschland geschrieben wurde – von Ende 2001 bis Ende 2006. In diesem Zeitraum hat der Verfasser in der Maschinen AG[1] einen Veränderungsprozess geleitet.

Die Maschinen AG ist ein mittelständisch geprägtes, international tätiges Unternehmen mit fünf Standorten in Deutschland, darunter der Hauptsitz, sowie Standorten im europäischen Ausland und in Übersee. In diesem Unternehmen wurde die Rendite von – damals branchenintern passablen – drei Prozent im Jahr 2001 auf eine gute zweistellige Rendite gesteigert, ohne eine einzige Kündigung.

Der Erfolg ist in Zahlen bewertbar, aber er ist nicht von Zahlen getrieben; er basiert auf Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten.

Mitarbeiter steigern Rendite

Mit den Ausführungen in diesem Buch wird gezeigt, wie nach und nach eine Unternehmenskultur aufgebaut werden kann, in der Mitarbeiter engagiert und eigenverantwortlich daran mitarbeiten, die Rendite kontinuierlich zu steigern.

---

1 Firmenname geändert

2 Grundlagen

Das vorrangige Ziel eines Unternehmens ist es, Geld zu verdienen. Dies ist spätestens seit der Veröffentlichung von *The Goal* (Goldratt, 1984) bekannt. Gemessen wird das Erreichen dieses Ziels gemeinhin mit der Umsatzrendite. Die Umsatzrendite ist – vereinfacht gesagt – Gewinn pro Umsatz; sie wird am Ende jedes Geschäftsjahres ermittelt und als Prozentwert dargestellt. International spricht man von „EBIT", *E*arnings *B*efore *I*nterest and *T*axes.

Das Ziel: Geld verdienen

Damit klingt unternehmerischer Erfolg eigentlich ganz einfach. Man muss nur Geld verdienen. Doch warum gelingt es nur wenigen Unternehmen, dauerhaft mehr als fünf Prozent und noch weniger Unternehmen dauerhaft mehr als zehn oder gar fünfzehn Prozent Rendite zu erwirtschaften?

Auch die Antwort auf diese Frage klingt einfach: Ein so umfassendes Ziel kann nicht von wenigen Personen oder gar einem Einzelnen an der Unternehmensspitze erreicht werden. Alle Mitarbeiter müssen daran mitarbeiten. Gewiss, auch diese Erkenntnis ist nicht neu. Jedoch genügt es nicht, dies den Mitarbeitern auf Betriebsversammlungen oder Weihnachtsfeiern wiederkehrend zu erzählen und als Leitbild des Unternehmens in bunten Broschüren zu verbreiten. Um die Rendite spürbar steigern zu können, müssen die Mitarbeiter dieses Ziel selbst erreichen wollen.

Dies klingt fast so nichtssagend, wie typische Sätze in den wenige Zeilen zuvor beklagten Broschüren. Wie erreicht man also das Ziel, dass die Mitarbeiter möglichst motiviert sind und die Unternehmensziele verinnerlicht haben? Das Rezept ist denkbar einfach: Lassen Sie die Mitarbeiter ihre Prozesse selbst verbessern.

Fast jedem Mitarbeiter macht es Spaß, eigenverantwortlich zu handeln und die meisten Unternehmen möchten gerne eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter haben. Also dürfte es auf dem Weg zu einer passenden Arbeitskultur eigentlich keine Probleme geben. So einfach dies klingt, so langwierig ist jedoch der Weg zu einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der

Vorgesetzte Verantwortung abgeben und Mitarbeiter diese annehmen. Am Anfang steht dabei die Frage, ob sich ein Unternehmen überhaupt verbessern muss.

2.1 Warum muss sich jedes Unternehmen verbessern?

Um auf diese Frage eine Antwort geben zu können, macht es Sinn, einen Blick auf die nächsten fünf Jahre zu werfen. Wer Menschen für einen Veränderungsprozess gewinnen möchte, muss diese Menschen „abholen". Daher macht es Sinn, die nächsten fünf Jahre des Unternehmens gemeinsam mit einer Gruppe von Mitarbeitern zu betrachten, die dabei aufgefordert werden, die Perspektive des Vorstands beziehungsweise der Unternehmensleitung einzunehmen. Die Fragen, die dabei im Vordergrund stehen, sind Fragen nach der Kostenentwicklung.

Erste Frage: Als erstes drängt sich die Frage auf, wie sich die Personalkosten des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren entwickeln werden. Viele Mitarbeiter denken dabei intuitiv an ihr eigenes Einkommen. Daher ist herauszustellen, dass es hier nicht darum geht, über wie viel Kaufkraft ein Mitarbeiter in fünf Jahren verfügt, denn dabei spielen die Teuerungsrate, die sozialen Sicherungssysteme und die Steuerpolitik eine entscheidende Rolle. Es geht hier um die Entwicklung der Kosten für das Unternehmen.

Personalkosten steigen

Wenn diese Frage im Unternehmen ein Politikum ist, kann es aufwendig sein, Mitarbeiter dazu zu bewegen, hier offen oder sogar überhaupt zu antworten. In den USA hat es der Verfasser hingegen erlebt, dass in Gegenwart des Niederlassungsleiters der Maschinen AG mit viel Humor eine Art Wetteifern um den höchsten Wert stattfand. Am Ende findet fast jede Gruppe einen Wert von zwei bis drei Prozent pro Jahr. Für einen Zeitraum von fünf Jahren kann man also mit mindestens 10 Prozent Steigerung der Personalkosten rechnen. Angemerkt sei hier, dass dies arithmetisch nicht ganz korrekt ist, denn die Erhöhung der Lohnkosten im ersten Jahr bildet für die Personalkostensteigerungen im zweiten Jahr bereits eine höhere als die ursprüngliche Ausgangsbasis etc. Für die weiteren Überlegungen gehen wir jedoch der Einfachheit halber von 10 Prozent aus.