

# Produktivität im Fokus

Die **PRODUKTIVITÄT** wird – als eine der wichtigsten unternehmerischen Orientierungsgrößen – oft als Aufgabe mit höchster Priorität berücksichtigt. Radikale Kostensenkungsprogramme sind eine Lösung, es gibt aber auch Alternativen. Das nachfolgende Beispiel beschreibt die Eckpfeiler eines Veränderungsprojektes, in dem durch Einsatz von richtigen Lean-Methoden weit verbesserte Produktivitätsziele erreicht wurden.



## Ergebnis: 20 Prozent Produktivitätssteigerung

Nach dem zwölfmonatigen Beratungsprojekt wurde

- ein Produktions- und Logistiksystem konzipiert und flächendeckend implementiert,
- der Change-Prozesse und das Projektmanagement operativ begleitet,
- das Erreichte über eine gezielte Mitarbeiterqualifizierung nachhaltig abgesichert,
- die Produktivität um 20 Prozent gesteigert,
- der Overheadkostenanteil um 6 Prozent gesenkt.

Die ergebniswirksamen Optimierungen übertrafen die Beratungskosten um ein Mehrfaches.

Das betrachtete Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie erwirtschaftet mit mehreren tausend Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von über einer Milliarde Euro pro Jahr. Im Rahmen neuer Produktprojekte wird für die nächsten Jahre ein Volumenwachstum von über zehn Prozent pro annum gerechnet. In dieser Entwicklung galt es, ohne Personalaufbau eine Produktivitätssteigerung von mehr als 20 Prozent zu erreichen.

### Unternehmensweite Lean-Optimierung

Zur angestrebten Produktivitätssteigerung wurde der Lean-Enterprise-Ansatz der MBtech Consulting zugrunde gelegt. Mit diesem umsetzungs- und ergebnisorientierten Ansatz, wird eine maßgeschneiderte unternehmensweite Lean-Optimierung erreicht. Der Verbesserungsprozess umfasst eine von der Produktion ausgehende Optimierung aller Wert- und Logistikströme der Wertschöpfungskette.

**Analysephase:** Im ersten Schritt wurde das aktuelle Niveau der Produktivität erhoben und direkt schnell umsetzbare Potentiale generiert. Die Ermittlung der tatsächlichen Prozesskosten erfolgte entlang des Wertstroms und wurde parallel mit den ‚MBtech Consulting BoB‘ (Best of Bench)-Daten abgeglichen.

Im zweiten Schritt wurde eine umfassende Analyse der Supply-Chain-Prozesse durchgeführt. Über diese Wertkettenanalyse wurden damit Kostenstrukturen

erkannt, die sich aus der Struktur der ‚Value Chain‘ ergaben. Unter Berücksichtigung des zukünftigen Produktprogramms wurden die Kosten bewertet, die aufgrund der Produktkomplexitäten im Sales und After-Sales entstanden.

### Bewertung der Wertschöpfungsprozesse

Die Bewertung der Wertschöpfungsprozesse erfolgte zum Beispiel über cross-funktionalen Workshops und Kapazitätsanalysen entlang der Fertigungskette. Während im Vertrieb die Strukturen, die Kanäle und vor allem der Prozess der Angebotserstellung analysiert wurden, lag der Fokus im Einkauf bei den Beschaffungsstrategien, den Lieferantenstrukturen, der Liefertermintreue, der Qualität und den Lieferzeiten.

Die Detailanalyse und Bewertung der Geschäftsprozesse ergab wesentliche Erkenntnisse: Lange Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung und Fertigung, suboptimale Schnittstellen in der Supply-Chain und als Folge unnötige Doppelarbeiten und Leerzeiten, späte Bestellauslösung auch bei Engpassteilen sowie hohe Ausschussmengen und Nacharbeiten.

**Sollkonzept:** Im Rahmen eines umfangreichen ‚Business Process Reengineering‘-Konzeptes wurden gemeinsam mit den Verantwortlichen Optimierungsmaßnahmen erarbeitet und mit Verbesserungspotentialen versehen. Zur Verbesserung der Qualitätskosten wurde ‚SixSigma‘ als Qualitätsmanagement-In-

strument eingeführt. Durch Komplexitätsmanagement wurden Potenziale und Maßnahmen zur Bereinigung der Lieferantenstruktur aufgezeigt, während in der Logistik durch Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Konzepte Möglichkeiten zur Minimierung von Vorrats- und Lagerhaltung beschrieben wurden.

### ‚MBtech Consulting Academy‘

Das betrachtete Unternehmen wurde nicht nur konzeptionell beraten, sondern es wurde auch ein Konzept zur nachhaltigen Umsetzung der Maßnahmen erstellt. Dies umfasste Qualifizierungsprogramme durch die ‚MBtech Consulting Business Academy‘ sowie die Teilprojektdefinition und das Changemanagement.

**Umsetzung:** In dieser Phase ging es darum, das neue Produktivitätsniveau langfristig abzusichern und weiter zu verbessern. Hierbei stand die konsequente Projektumsetzung und die Einbindung sowie Qualifizierung der Mitarbeiter im Vordergrund. Ebenso wurde ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess als Regelkreis eingeführt. Für die Steuerung des Gesamtunternehmens wurde eine ‚Balanced Scorecard‘ implementiert. Mittels dieses kennzahlengestützten Managementtools konnten auch Anforderungen an die Leistungsbereiche aus strategischer Sicht abgeleitet werden. Die MBtech Consulting hat diese Umsetzungsprozesse zur nachhaltigen Sicherstellung der Ziele beim Klienten vor Ort begleitet. ←