



Pressemeldung zur Veröffentlichung, 07.05.2007

Potentialanalysen sichern Zielerreichung BSH steigert die Mitarbeiterproduktivität um 25%

Die Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) Traunreut nutzt ein breites Methodenportfolio, um nachhaltige Produktivitätsverbesserungen zu erzielen. Eines ihrer effektivsten Mittel ist die Potentialanalyse. Das Unternehmen hat die Potentialanalyse im Produktbereich Herde eingesetzt und konnte durch entsprechende Maßnahmen die Mitarbeiterproduktivität um 25% steigern. Ulrich Ständer, Leiter Industrial Engineering bei BSH, erläuterte in seinem Vortrag zur MTM-Anwenderkonferenz am 20. April in Heilbronn die Anwendung der Methode näher.

Eine spezielle Ausprägung der Potentialanalyse ist das Performance Audit. Als Audit werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozessabläufe hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten. Je nach Bereich wird bei einem Audit der Ist-Zustand analysiert oder aber ein Vergleich der ursprünglichen Zielsetzung mit den tatsächlich erreichten Zielen ermittelt.

Bei BSH unterstützt das Performance Audit die Erreichung der geplanten Kostenziele, indem bottom-up – von unten nach oben – Potentiale gefunden werden, die diese Ziele unterstützen. Es dient der konkreten Festlegung von Projekten und Maßnahmen, die innerhalb eines Jahres den gewünschten Erfolg im Sinne der Businessplanung bringen. Ulrich Ständer: „Das Performance Audit ist eine Brücke zwischen der Businessplanung und der Umsetzung. Wenn die Zielsetzung sehr groß ist und die Fragen, wie es gehen kann, immer lauter werden, das ist der Zeitpunkt, wo wir das Performance Audit einsetzen. Es ist ein Werkzeug für Brennpunkte, die uns dazu bewegen, diese Potentialanalyse zu nutzen.“ Alles beginnt mit der Formulierung der Ziele. „Die Ziele, die wir uns setzen, sind sehr realistisch. Als Ergebnis haben wir ein Maximalziel, das die Potentialanalyse liefert. Dieses brechen wir dann runter auf ein in 12 Monaten erreichbares Ziel, damit wir auch der Businessplanung folgen können“, so Ständer. Es gilt, nicht ziellos nach Potentialen zu suchen, sondern Untersuchungsbereiche mit echtem Verbesserungspotential abzugrenzen. Dies können zum Beispiel Produktlinien mit größter Hebelwirkung oder Kapazität bindende „wertstützende“ Prozesse sein. Zur Vorbereitung des Performance Audits gehören die Benennung der verantwortlichen Personen, die interne Ankündigung des Audits und die Einbeziehung eines externen Auditors. Die BSH GmbH setzt dafür z.B. die Experten und Prozessoptimierer der Deutschen MTM-Vereinigung ein. „Von dem Know How von MTM profitieren wir, weil wir ein profundes Methodenwissen des Auditors dringend brauchen und natürlich den neutralen Blick eines Externen, der keine Angst hat, auch einmal mutige Aussagen zu treffen“, so Ständer.

In seinem Vortrag zur MTM-Anwenderkonferenz erläuterte er verschiedene Ansätze der BSH GmbH zum Erreichen der Kostenziele durch Steigerung der direkten Mitarbeiterproduktivität. Eine entsprechende Bottom-Up-Analyse zeigte drei Kernbereiche, die als Stellhebel für eine höhere Ausbringung der Mitarbeiter relevant waren. Die erste Säule bildete das Qualitätsmanagement. In diesem Bereich

sind bei BSH zwar Standards definiert, diese werden jedoch durch Bandstillstand, Ausschuss, Nacharbeit oder Abweichungen von Vorgabezeiten nicht immer erreicht. Die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand im Qualitätsmanagement wurde als wichtiges Untersuchungsfeld für das Performance Audit erkannt. Zweite Säule der Bottom-up-Analyse war das Industrial Engineering. Die im Unternehmen eingesetzten MTM-Standards bei Prozess- und Arbeitsplatzgestaltung, Vorgabezeiten, Austaktung sowie Rüstabläufen wurden gezielt hinterfragt und nach Verbesserungspotentialen durchsucht. Auch hier wurde Handlungsbedarf deutlich. Die dritte Säule der Analyse wurde mit 'Sonstiges' betitelt. Sie enthielt z.B. die Produktgestaltung, die im Unternehmen mit der MTM-Software TiCon[®] ProKon realisiert wird. Am Ende einer solchen Analyse stehen messbare Potentialgrößen zur Steigerung der Produktivität.

Nach Zielsetzung und Abgrenzung der Untersuchungsbereiche mit Verbesserungspotential folgt die Ausarbeitung des Audits, d.h. Fixieren der Auditmethode zur objektiven Bewertung von Prozessdaten (z.B. MTM), Aufgabenverteilung, Ablaufplanung und Festlegung des Berichtswesens. Für die Durchführung eines Performance Audits setzt sich die BSH GmbH einen Zeitrahmen von 5 Arbeitstagen. Innerhalb dieser Tage werden Ist-Abläufe analysiert, Schwachstellen identifiziert und Soll-Abläufe bewertet. Nach Abschätzung der Nutzen-Kosten-Relation wird ein Projektplan zur Umsetzung erstellt. Er enthält konkrete Maßnahmen und Aufgabenstellungen, die zur Gewinnung der Potentiale und zur Zielerreichung führen. Bei BSH decken die Aufgabenstellungen des Performance Audits dabei unterschiedliche fertigungstechnische Bereiche, von der Blechumformung über Oberflächenbehandlung und Gerätemontage bis zur innerbetrieblichen Logistik, ab. Die Verwirklichung dieses Projektplanes erfolgt i.d.R. innerhalb eines Jahres.

Der Erfolg der Potentialanalyse bei BSH zeigt sich deutlich am konkreten Beispiel des Produktbereiches Herde. Hier wurden seit dem Jahr 2003 an 12 von 14 weltweiten Standorten insgesamt 13 Potentialanalysen mit anschließender Projektierung durchgeführt. Dies führte zu einer Steigerung der direkten Mitarbeiterproduktivität in Höhe von 25%. Die direkte Mitarbeiterproduktivität ist die durchschnittliche Ausbringung pro direktem Mitarbeiter, gemessen in kalkulierten Stückkosten, im Verhältnis zu seinen Anwesenheitsstunden. „Die Potentialanalyse war nicht die einzige Methode, die diesen Erfolg möglich gemacht hat, sie ist aber eines der effektivsten Mittel zur Zielerreichung“, so Ständer. Für die erfolgreiche Umsetzung einer Potentialanalyse sollten Management und Industrial Engineering an einem Strang ziehen. Ulrich Ständer sagt dazu: „Die Organisation muss voll dahinter stehen, d.h. die Businessplanung muss kommuniziert werden, die Notwendigkeit anstrengender Ziele muss kommuniziert und von jedem verstanden werden und das Performance Audit muss dann auch über das Management über regelmäßige Reportings verfolgt werden.“ Wichtig sei außerdem die Einbindung der Werkstattführungen und die Methodenschulung der Beteiligten im Laufe der Umsetzung des Projektes. Die BSH GmbH fokussiert dabei immer den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und steckt sich hohe Ziele. „Das Schlechteste, was wir haben, ist unser Ist-Zustand“, so Ständer in seinem Vortrag. Die entscheidenden Impulse für Produktivitätsverbesserungen liefert dabei die Zentrale in Deutschland. Im Interview sagte Ulrich Ständer dazu: „Die Ideen und Ansätze zur Arbeitsgestaltung sind aus Deutschland gekommen, mit externem Methodenwissen, das den Kompetenzträgern an unseren internationalen Standorten auch neue Ideen geliefert hat, die sie mit nach Hause genommen haben.“

Mit seinem Referat über das Performance Audit zur Standortbestimmung und als Ausgangspunkt für Produktivitätsverbesserungen bildete Ulrich Ständer den Einstieg in die diesjährige MTM-Anwenderkonferenz in Heilbronn. Das Motto der

Veranstaltung war identisch mit dem Titel des im Herbst 2006 erschienenen MTM-Handbuches – „Produktivitätsmanagement von Arbeitssystemen“. Neben der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH Traunreut gaben auch die QuelleNeckermann Logistik GmbH aus Nürnberg, die LP Montagetechnik GmbH aus Erlangen, die DaimlerChrysler AG aus Stuttgart und die KSB AG aus Frankenthal Einblick in ihr Produktivitätsmanagement. Das Fazit der Tagung am 20. April in Heilbronn lag in der Erkenntnis, dass Veränderung, Produktivitätsfortschritt und kontinuierlicher Verbesserungsprozess ein starkes Industrial Engineering brauchen, aber gleichzeitig vor allem auch die volle Unterstützung und Einflussnahme des Managements erfordern.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Pressestelle
MPC Filmproduktion
Frau Daniela Wolf
Mosenstraße 17
08523 Plauen
Tel.: 03741- 719580
Mail: dwolf@mpc-film.de

MTM-Institut
Dr. Bernd Britzke
Geschäftsführer
Eichenallee 11
15738 Zeuthen (Berlin)
Tel.: (033762) 20 66 31
Mail: institut@dmtn.com

Bitte senden Sie bei Veröffentlichung jeweils an beide Adressen ein Belegexemplar. Vielen Dank.