

effizienz

MAGAZIN

Für die Lebensmittel- & Getränkeindustrie



Bleiben Sie auf Kurs.

MIT KONTINUIERLICHER EFFIZIENZSTEIGERUNG
Aufgezeigt am Praxisbeispiel „WERGONA Schokoladen GmbH“



BAUSCH Food Consulting ✓
die effizienzberatung

Mit EFFIZIENZSTEIGERUNG dem Wettbewerb einen Schritt voraus.

Niedrigere Kosten ✓ bessere Prozesse ✓ höheres Engagement ✓

effizienz | MAGAZIN

Editorial	03
Effizientes Rüsten durch die SMED-Methode	04
Der Weg zur operativen Exzellenz	08
Verbesserungsprogramm "SCHOKO 2025" - Mit WERGONA in eine gesicherte Zukunft!	10
Das Hafenmeisterprinzip	16
Leistungsdiagnose mit den Schwerpunkten: Operator / Prozesse, Administration / Prozesse, Qualität und Innovationen.	18
Füssener Seminartage 2017	33

IMPRESSUM

Herausgeber BAUSCH Food Consulting, Haydnstr. 29, 87616 Marktoberdorf, Tel. +49(0)8342 898823, info@bausch-foodconsulting.de **Konzept & Umsetzung** PINTURA Mediendesign, Marktoberdorf **Grafik** Gabriele Bausch **Druckerei** Frick Werbeagentur, München **Fotos** BFC, 123rf, Fotolia



Josef Bausch, MBA
ist Industrieexperte und Geschäftsführer der Effizienzberatung BAUSCH Food Consulting.

Über **25 JAHRE** Effizienz- und Branchenerfahrung

BEST PRACTICE von & für die Ernährungsindustrie

Liebe Leserin, lieber Leser,

verlaufen geht schnell. Manchmal reicht eine Abkürzung querfeldein und schon steht man im wahrsten Sinne "planlos" im Gelände. Wenn dann noch Uneinigkeiten im Team aufkommen, ist das Chaos perfekt. Wer jetzt keine Landkarte besitzt, verliert wertvolle Zeit. Das gilt nicht nur für das Leben in der Wildnis, das gilt auch für den Alltag im Unternehmen. Im Dschungel aus immer komplizierteren Vorgängen und Prozessen geht es darum, nicht nur einen einzelnen Schritt zu verbessern, sondern ganze Schrittfolgen effizienter aufeinander abzustimmen. In dieser Ausgabe erfahren Sie, anhand eines Praxisprojektes ähnlich einer Landkarte, wie Sie schnell und ohne unnötige Umwege an das Ziel „Operative Exzellenz“ gelangen.

Wir wünschen Ihnen einen besinnlichen Ausklang des Jahres 2016 und viel Freude beim Lesen und Entdecken.

Ihre Effizienzberatung

Josef Bausch

Geschäftsführer

Autoren: Josef Bausch (MBA) & Tobias Freitag

Effizientes Rüsten

Kleine Lose und schnelles Rüsten durch SMED

Die Ernährungsindustrie ist in vielen Bereichen durch eine zunehmende Variantenvielfalt geprägt. Endverbraucher erwarten heute bei vielen Produkten eine große Auswahl an unterschiedlichster Geschmacksrichtungen, Inhaltsstoffe (z.B. Bio-Qualität, Fairtrade, Allergene, diverse Fettgehaltstufen etc.) und Verpackungsgrößen. Für die Hersteller reduzieren sich durch die Kundenanforderungen tendenziell die Losgrößen von Jahr zu Jahr. Darüber hinaus kämpfen die Handelsketten als wichtigster Abnehmer speziell bei den Frischeprodukten seit geraumer Zeit um jeden zusätzlichen Tag „Haltbarkeit“. Für die Hersteller ist dies eine besondere Herausforderung, da sie häufig mit Rohstoffen, Halbfabrikaten sowie Fertigprodukten mit zum Teil sehr kurzen Haltbarkeiten arbeiten. Unter diesen Gesichtspunkten steigt die Notwendigkeit, die Durchlaufzeiten stetig zu reduzieren. Eng damit verbunden ist die Reduktion der Downtimes sowie die Optimierung der Produktionsplanung.



Tobias Freitag,
Junior-Effizienzberater bei
BAUSCH Food Consulting



Was sind Rüstzeiten?

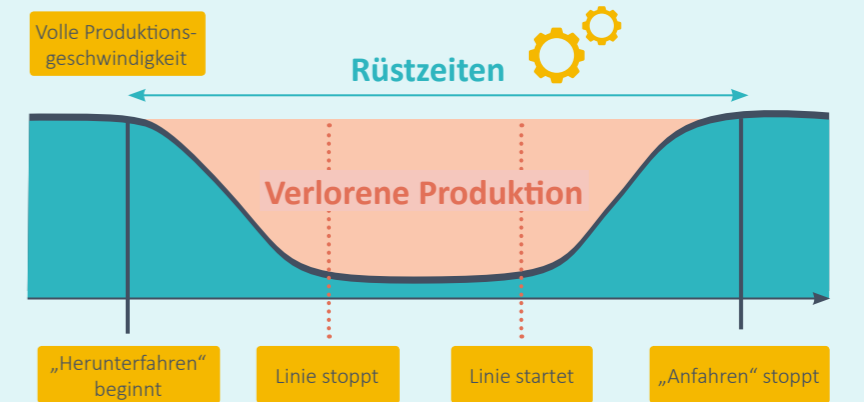


Abb. 1: Grafische Darstellung der Rüstzeit (eigene Quelle)

SMED (Single Minute Exchange of Die) bedeutet im Deutschen „Werkzeugwechsel im einstelligen Minutenbereich“, bezogen auf den Rüstvorgang von Maschinen. Mit SMED als Methode wird eine systematische Verringerung der Rüstzeiten/Produktwechsel erreicht. Entstanden ist sie in den 1950er Jahren durch Shigeo Shingō, welcher dem Management durch die Namensgebung verdeutlichen wollte, dass eine Minimierung der Rüstzeiten in einen einstelligen Minutenbereich möglich ist, sofern der Status Quo hinterfragt und nicht als festgesetzt hingenommen wird. Bei der Analyse sollte nicht nur die reine Stillstandszeit, sondern ebenso der „Ausfahrprozess“ (u. U. verringerte Taktzahl) sowie die Probleme beim Anfahren bis die Linienleistung wieder in Ordnung ist, betrachtet und optimiert werden.

Vorteile durch effizientes Rüsten:

- Kapazitätserhöhung: z. B. mit zehn Minuten weniger Rüstzeit pro Schicht und Anlage, erhöhen Sie Ihre Kapazität um 16 Schichten im Jahr pro Anlage!
- geringerer Bestand und damit Working Capital
- erhöhte Freshness – je öfter sie produzieren, desto frischer sind Ihre Produkte
- Vermeidung von Überproduktionen
- Erhöhung der Flexibilität
- u. U. Erhöhung der Linienleistung durch standardisierteres Anfahren

VORGEHENSWEISE

» **Auswahl der Linie, Team & Schulung**

Die ausgewählte Linie sollte entweder eine Bottlenecklinie (also eine Linie, die sich an der Kapazitätsgrenze befindet) oder eine Linie, die viele Umstellungen/Produktwechsel und/oder viele Mitarbeiter aufweist, sein. In der Praxis ist ein Verhältnis „geplanter Stillstand“ zu „Laufstunden“ von 30:70 bis hin zu 40:60 keine Seltenheit.

Für die Durchführung des SMED-Workshops ist es zwingend notwendig ein bis zwei erfahrene Anlagenbediener dem z.B. externen SMED-Spezialisten zur Seite zu stellen. Das Wissen soll ja in die interne Organisation übergehen, zudem benötigt man für jeden Operator der beim Rüstvorgang beteiligt ist einen „Aufnehmer“. Zu Beginn des SMED-Workshops steht eine kurze Schulung über den Nutzen und die Vorgehensweise von SMED, inklusive eines kleinen praktischen Beispiels zum Thema Rüsten. Damit werden die Anlagenfahrer auf das Thema sensibilisiert und inhaltlich auf die kommende Rüstanalyse vorbereitet.

» **Aufnahme des Rüstvorgangs**

Alle einzelnen Arbeitsschritte pro Mitarbeiter werden dabei schriftlich dokumentiert. Wenn der Rüstvorgang durch zwei Mitarbeiter durchgeführt wird benötigt man also mindestens zwei „Aufnehmer“. Ob der Vorgang gefilmt wird, um ihn später nochmals analysieren zu können, ist Geschmackssache. Je mehr Mitarbeiter an einem Rüstvorgang beteiligt sind, desto komplizierter wird die Aufnahme per Video. Wer will kann auch ein Spaghetti-Diagramm erstellen, indem die Wege des einzelnen Rüsters dargestellt werden.

» **Analyse des Rüstvorgangs**

- Trennung von internen und externen Rüstanteilen: Die Einteilung in interne bzw.

externe Rüstvorgänge ist ein wesentliches Element bei der Rüstzeitoptimierung mit SMED. Interne Rüstvorgänge können nur bei stillstehenden Maschinen durchgeführt werden, wohingegen externe Tätigkeiten bei laufender Produktion möglich sind. In Folge der Analyse werden alle Tätigkeiten, der Definition entsprechend, in interne bzw. externe Rüstvorgänge eingeteilt.

- Umwandlung von „intern“ zu „extern“: In diesem Schritt wird überlegt, wie jede interne Tätigkeit in eine externe umgewandelt werden kann. Ziel ist es, am Ende so wenig interne Rüstvorgänge als möglich zu erhalten. Tätigkeiten, die in der Praxis immer wieder von intern zu extern verschoben werden können sind z.B. Formblätter ausfüllen, Boden kehren oder Werkzeuge holen. Idealerweise

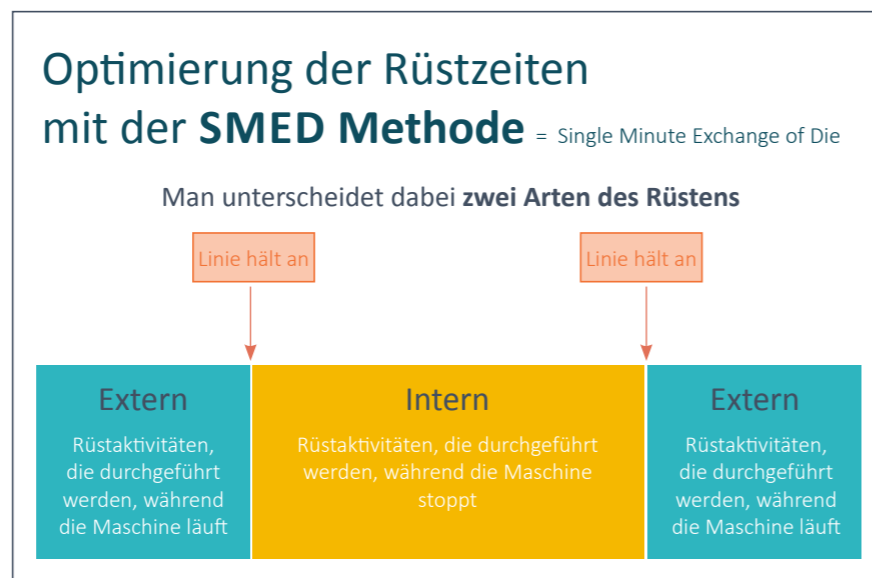


Abb.2: Interne und Externe Rüstvorgänge

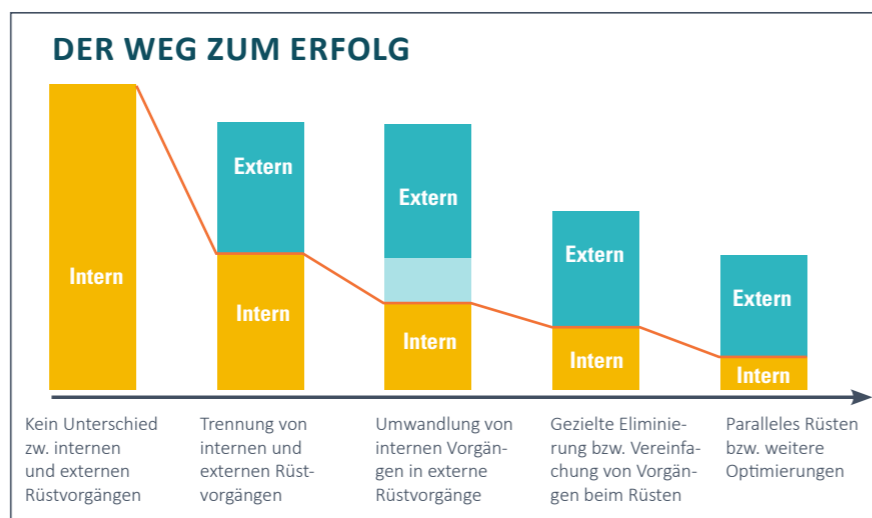


Abb.4: Interne und Externe Rüstvorgänge

Schritt für Schritt - SMED Methode

Vom Verstehen und Bewerten bis hin zu standardisierten Lösungen.
SMED Methode in 5 Schritten

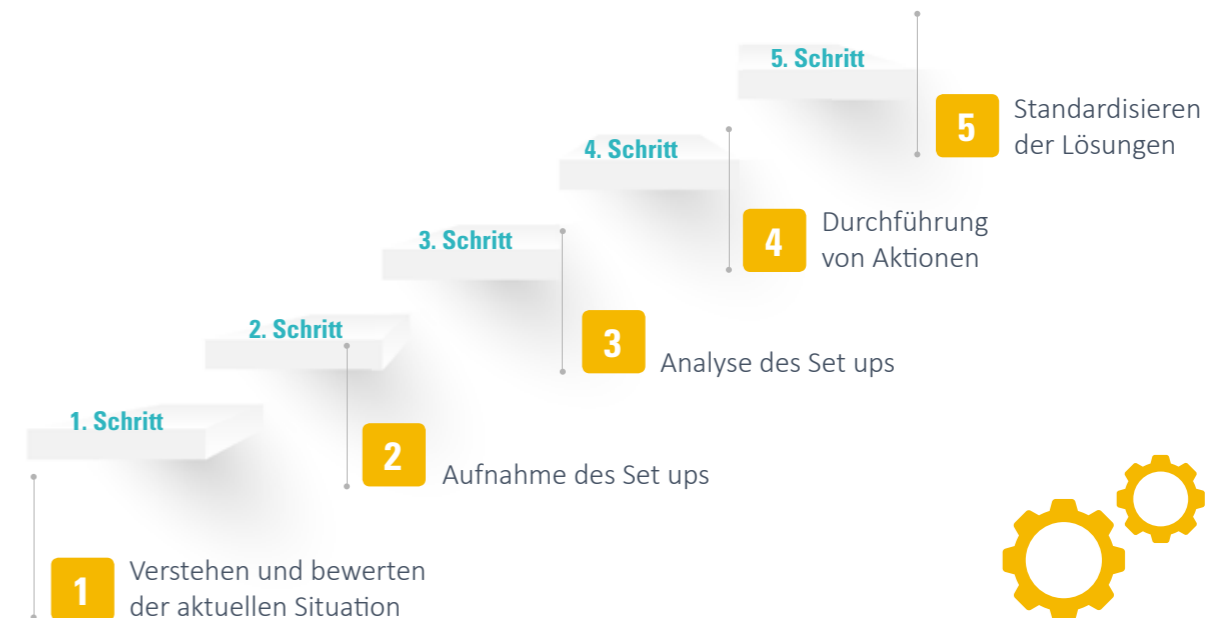


Abb.3: SMED Methode in 5 Schritten erklärt

se werden hierfür verschiedene Brainstorming-Techniken genutzt, um alle Möglichkeiten in Betracht zu ziehen.

ECRS Analyse: ECRS steht für die Überlegung ob jede einzelne Tätigkeit:

- **eliminiert** z. B. Eliminiere die Benutzung von Muttern und Bolzen. Wo dies nicht möglich ist, führe Anpassungen mit Klemmvorrichtungen durch oder reduziere die Anzahl an Muttern und Bolzen.
- **kombiniert** z. B. Vermeidung von Wegen und Zeiten durch Kombination von Tätigkeiten
- **reduziert** z. B. Reduziere die Anzahl an Werkzeugen zum Fixieren von Schrauben, oder
- **simplifiziert** z.B. Vereinfachung durch Vorrichtungen die ohne Werkzeuge eingestellt werden können.

» **Durchführung von Aktionen**

Sämtliche Verbesserungsmaßnahmen kommen in einen Aktionsplan und werden so schnell wie möglich abgearbeitet. Im Idealfall werden erste Maßnahmen *sofort* umgesetzt.

» **Standardisierung der Lösung**

Zuletzt werden alle durch das Team erstellten Verbesserungen in einem neuen Standard festgehalten. Die Anlagenführer, die die Analyse durchgeführt haben, schulen die restlichen Kollegen nun über die neue Reihenfolge. Es zeigt sich, dass das Definieren von Standards auch bei Rüstvorgängen elementar ist, um die gleiche (optimale) Vorgehensweise, auch in allen Schichten, zu gewähren. Daneben erleichtern sie natürlich auch neuen Mitarbeitern die Einarbeitung.

Um einen optimalen Rüstablauf zu erreichen müssen die SMED-Schritte in regelmäßigen Zyklen (z. B. jährlich) wiederholt werden. Die optimale Vorgehensweise ist meist nicht in nur einem Vorgang zu erreichen. Man spricht hier auch oft von den vier Reifephasen des SMED-Prozesses. Das Endziel dabei ist, dass die Mitarbeiter selbst den Standard anpassen/verbessern, wenn Sie in der täglichen Praxis Verbesserungen erkennen.

FAZIT:

In der Praxis zeigt sich, dass 30-40% Zeitersparnis pro Rüstvorgang die Regel ist. Da der Trend in Richtung kleinere Lose ungebrochen ist, sind die permanenten Rüstoptimierungen aller Hauptlinien, in meinen Augen, unerlässlich.

Das Erreichen von Operativer Exzellenz bedeutet sehr gut oder exzellent in ALLEN Effizienz-Handlungsfeldern zu sein z.B. Mitarbeitereffizienz, Anlagenverfügbarkeit (Linienleistung, Rüst- und Reinigungszeiten), Working Capital, Sperrungen, Kundenreklamationen, Prozesse (Null-Fehler), Produktverluste, Instandhaltung, Durchlaufzeiten, Arbeitssicherheit und Vertical Startup bei neuen Anlagen.

Der Weg zur Operativen Exzellenz

Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Im Groben unterteilt sich der Weg zur Operativen Exzellenz in 4 Hauptschritte (siehe Abb.1):

Initiierung und Potentialanalyse

Im ersten Schritt wird zusammen mit der Geschäftsführung die Vision bzw. die Ziele und das Timing erarbeitet und miteinander abgestimmt. Zudem sollte zu diesem Zeitpunkt schon entschieden werden, ob es ein reines „Effizienzsteigerungsprojekt“ oder ob „Operative Exzellenz“ mittels eines kontinuierlichen Effizienzsteigerungsprogramms angestrebt werden soll.

DER UNTERSCHIED: „Effizienzsteigerungsprojekt“ & „Kontinuierliches Effizienzsteigerungsprogramm“

Ein reines Effizienzsteigerungsprojekt endet nach Abb1. mit dem Schritt 2. Das bedeutet, dass man nach einer Potentialanalyse, fokussiert alle Verbesserungen umsetzt, meist mit dem Ziel Einsparungen und Verbesserungen von Nicht-monetären Kennzahlen zu erzielen. Dies wird mit einem kleinen Team von Experten erreicht. Ein reines Effizienzsteigerungsprojekt en-

det mit dem Erreichen bestimmter Kennzahlenwerte und bestimmter Einsparungssummen.

Das Ziel von „Operativer Exzellenz“ hingegen ist das Erreichen von kontinuierlichen Einsparungen & Verbesserungen (Jahr für Jahr) sowie Erhöhung der Fähigkeiten und Eigenverantwortlichkeit möglichst vieler Mitarbeiter und Führungskräfte. Dies wird durch den Schritt 3 „Kontinuierliche Verbesserung“ siehe Abb1. verdeutlicht. Der große Unterschied liegt also in der Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Für den Schritt 3 müssen daher die Führungskräfte und die Schlüsselmitarbeiter z. B. Anlagenfahrer eingebunden und weiterentwickelt werden. Die ersten beiden Schritte dienen damit auch der Vorbereitung für den Start der „Kontinuierlichen Verbesserung“.

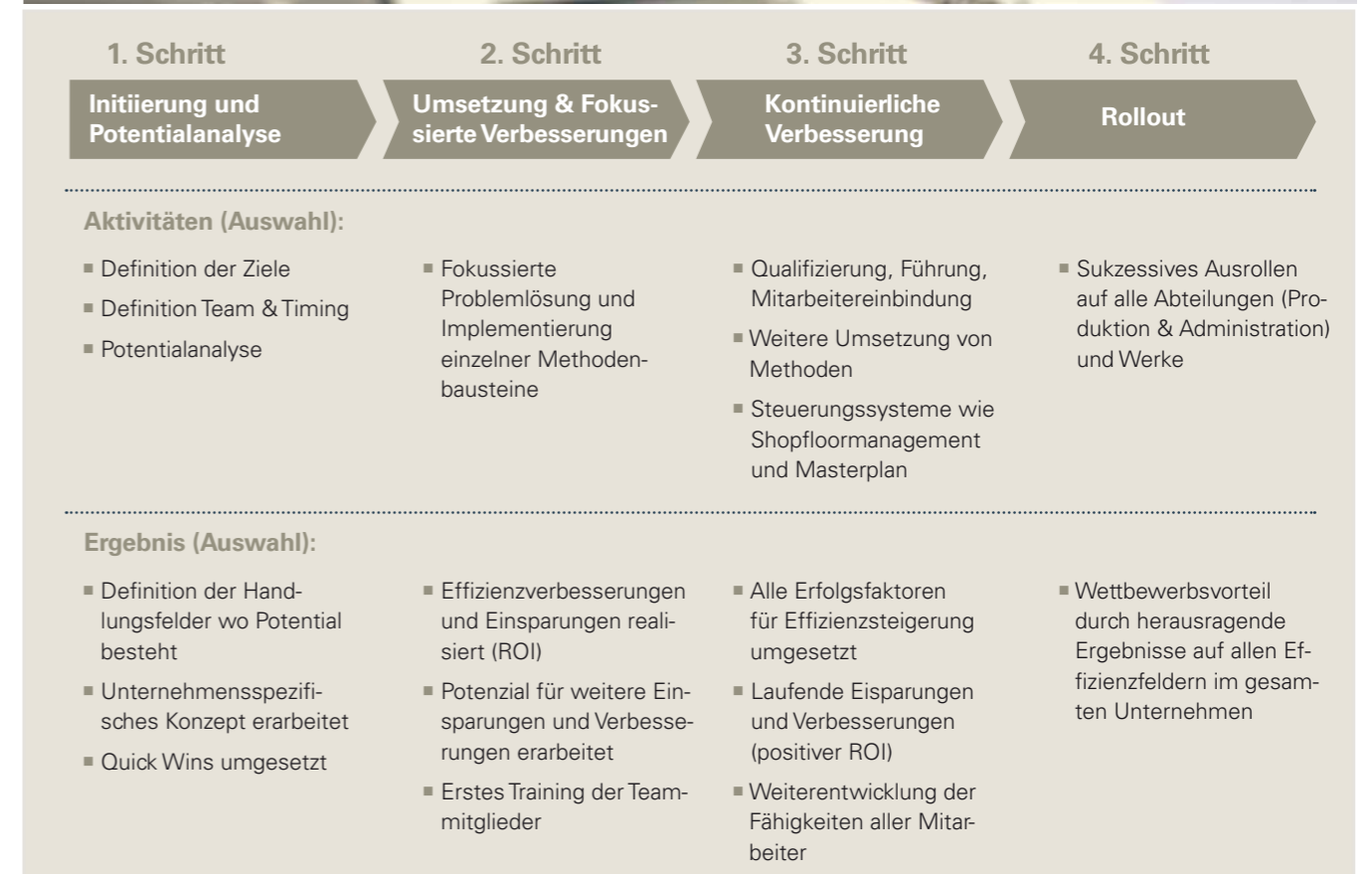
In der Praxis werden oft Verbesserungsansätze beobachtet, die gleich mit der Einbindung von vielen Mitarbeitern starten. Diese Ansätze sind oft sehr Zeit- und Kostenaufwendig und werden in vielen Fällen nach einer gewissen Zeit nicht mehr weiterverfolgt. Der Ansatz von Bausch Food Consulting beginnt hingegen mit einer schnellen Verbesserung der Istsituation

und der Generierung von Einsparungen. Ein Teil dieser Einsparungen kann dann wieder in langfristige Verbesserungsmaßnahmen (Schritt 3, Kontinuierliche Verbesserung) investiert werden. Damit schafft man die Basis für eine langfristig angelegte Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

In der Studie „Strategieprozesse und Erfolgsfaktoren in der Ernährungsindustrie 2013“, durchgeführt von der Hochschule Neu-Ulm und Bausch Food Consulting, haben nur 12% der Unternehmen der Ernährungsindustrie von sich behauptet, Operative Exzellenz erreicht zu haben. Das zeigt deutlich, dass es hier noch Potential gibt sich von den Wettbewerbern abzusetzen!



Abb.1:
© Der Weg zur Operativen Exzellenz
Unser „Weg zur operativen Exzellenz“
basiert auf über 25 Jahren Erfahrung in der
Branche und in der Implementierung von
über 120 Exzellenzprogrammen.





Rüdiger Bonner,
Geschäftsführer der
Wergona Schokoladen
GmbH in Wernigerode



Lars Rietzkow,
Werkleiter der Wergona
Schokoladen GmbH in
Wernigerode

Mit WERGONA in eine gesicherte » ZUKUNFT

Durch das Effizienzprogramm "Schoko 2025"

Autoren: Lars Rietzkow (Werkleiter) und Josef Bausch (MBA)

Wergona Schokoladen GmbH ist ein Mittelständischer Hersteller von Privat Label Produkten im Bereich Süßwaren. Hauptprodukte sind z.B. Adventskalender, Katzensungen, Pralinen, Schokoladentafeln, Hohlfiguren, gefüllte und ungefüllte Eier, schokolierete Rosinen, Pfefferminztaler und Geleebananen. Es werden ca. 17.000 Tonnen Süßwaren mit 300 bis 450 Mitarbeitern gefertigt. Das Unternehmen ist seit Jahren geprägt von steigendem Wachstum. Wergona produziert Schokoladenprodukte für Kunden in mehr als 50 Länder und versendet diese in alle Kontinente.



Zum Start des Verbesserungsprogramms im Jahr 2015 war die Situation geprägt von einer extrem hohen Komplexität in der Produktion u.a. verursacht durch:

- starkes Saisongeschäft verbunden mit hohen personellen Spitzen,
- Produktion von täglich bis zu 1.000 Europaletten Halb- und Fertigerzeugnisse auf 11 Gieß- und über 30 Verpackungsanlagen
- Produktion von über 1.000 verschiedene Halb- und Fertigerzeugnisse in einem 4-Schicht-Betrieb-zum Großteil jährlich wechselnde Artikel (Zusammensetzung, Verpackung, Produkte)
- zum Großteil jährlich wechselnde Artikel
- hoher Anteil manueller Tätigkeiten
- ein hoher Anteil an Mischbeuteln (dadurch wird eine Vorproduktion und Zwischenlagerung von Einzelkomponenten notwendig)
- hoher Anteil von Leiharbeitern
- nicht immer klar definierte Prozesse, was zu Unklarheiten bzw. Fehlern führte
- und vor kurzem durchgeführte Investitionen in eine neue Technologie (zwei Mogulanlagen - Aufbau von Expertise).

Des Weiteren gab es Potential in der Mitarbeiterqualifikation und eine Folge von all den genannten Punkten auch Potential in den Punkten Linienleistung, Produktverlusten und im besonderen Maße bei den Personalkosten.

⇒ Schritt 1 INITIIERUNG & POTENTIALANALYSE

INITIIERUNG: In einem ersten Schritt wurden von Herrn Bonner, Geschäftsführer Wergona, Herr Rietzkow, Werkleiter und Josef Bausch, Bausch Food Consulting das Ziel, die Vision und der Weg definiert und kommuniziert. Zudem wurde von Anfang an darauf geachtet, dass der Betriebsrat eng eingebunden wird. Der Name der Initiative „Schoko 2025“ sowie die Vision machen schon deutlich, dass die Initiative kein reines Effizienzsteigerungsprojekt, sondern langfristig angelegt ist. Damit war klar, dass wir alle Schritte der Abb.1 (Seite 9) durchlaufen werden.

Ein wichtiger Bestandteil war und ist die Kommunikation (Change Management) der Initiative. Die Organisation soll den Sinn der Veränderung verstehen, auch den Weg bzw. die Strategie, wie man an das Ziel kommt. Dabei werden Ängste abgebaut und auch einfach verstanden, warum Veränderung notwendig ist. Insbesondere sollte das angestrebte Verbesserungsvorhaben nicht als Vorwurf interpretiert werden, in der Vergangenheit etwas falsch gemacht zu haben. Die Kommunikation muss regelmäßig erfolgen und soll auch keine Einbahnstraße sein. Das heißt, dass auch den Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Meinung zu äußern. Zudem haben wir uns auf einen monatlichen Lenkungsausschuss verständigt. Ziel des Lenkungsausschusses ist die Abstimmung, Steuerung und Überwachung des Verbesserungsprogramm für die Wergona Schokoladen GmbH.

POTENTIALANALYSE: Für die Durchführung der Effizienzanalyse (Potentialanalyse) wurden 3 Wochen veranschlagt. Als internes Team wurden mir 3 Führungskräfte aus der Produktion / Technik für diese Zeit freigestellt. Durch die Einbindung

ERNÄHRUNGSINDUSTRIE

Situation zu Beginn des Verbesserungsprogramms "SCHOKO 2025"

» Keine Entspannung in Sicht.

Generell fiel die Bilanz der Ernährungsindustrie für das Jahr 2015 ernüchternd aus: Die Branche musste einen Umsatzrückgang von mehr als zwei Prozent verkraften – das schlechteste Ergebnis der letzten vier Jahre. Als Gründe werden im Endeffekt seit Jahren immer wieder die gleichen genannt: Verändertes Verbraucherverhalten, plus weiterhin hoher Fokus auf den Preis und auf die Qualität, steigende Beschaffungsrisiken, zunehmende Komplexität der Märkte und Prozesse, Konsolidierungs- und Internationalisierungsdruck, wachsende Handelsmacht und wenig Innovationschancen.

Unterm Strich entspannt sich die Situation damit in keinsten Weise, der Wettbewerb bleibt hart und der Konsolidierungsdruck steigt weiter an. Also nichts Neues von der deutschen Ernährungsindustrie!

der Führungskräfte haben wir das vorhandene Wissen genutzt, Transparenz geschaffen, den Umsetzungserfolg erhöht, die Mitarbeiter weiterentwickelt und insgesamt eine positive Resonanz für die anstehenden Effizienzverbesserungen geschaffen.

In der Effizienzanalyse wurden sämtliche Effizienzfelder (Handlungsfelder der Effizienz) analysiert. Damit erhielten wir pro Effizienzfeld die Potentiale des Unternehmens sowie erste Verbesserungspunkte die gleich umgesetzt wurden (Quick Wins). Controllingdaten (soweit vorhanden) erleichtern natürlich die Analyse, ersetzen aber nicht die Analysen „vor Ort“. Nur „vor Ort“ sieht man die Probleme und evtl. auch die Ursachen, kann mit den Mitarbeitern sprechen und erkennt auch erste Lösungsansätze. Es wurden gemeinsam folgende Analysen durchgeführt:

■ Engpassanalysen:

Engpassanalysen an den Rotationsanlagen, Multifunktionsanlagen, Kalenderanlagen, DRIAM-Anlage und der Beutelhalle. Engpassanalysen oder bei Ganzjahresartikeln eine schnelle „Value Stream“ durchzuführen macht in jedem Fall Sinn um

- a) evtl. mit kleinen Maßnahmen den Engpass vergrößern zu können
- b) um nicht vor einem Engpass Optimierungen durchzuführen, die gesamt betrachtet wenig oder gar keinen Sinn machen.

■ Studien zur Anlageneffizienz:

Durch die vorhandenen Zahlen haben wir ein „Ranking“ der Linien anhand der Laufstunden/ Jahr durchgeführt. Anschließend haben wir physisch die Hauptlinien 24 Stunden am Stück analysiert. Dabei war der Fokus auf folgende Punkte gerichtet: Stillstandszeiten,

Wartezeiten, Störungen, Rüsten, Pausen, Anfahrprobleme, Taktzahl und Qualitätsverluste. Während allen Analysen haben wir uns parallel schon Verbesserungsmöglichkeiten überlegt, um die Probleme schnell lösen zu können.

■ Analysen zu Rüstvorgängen (Downtimes):

Hier haben wir z. B. einen Formatwechsel an einer Wickelmaschine aufgenommen. Dabei haben wir einen Standard entwickelt und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt, wie der Rüstvorgang um 30% reduziert werden kann. Dieser Punkt ist auch ein gutes Beispiel um die Wichtigkeit des 3. Schrittes der Abb1. auf Seite 9 zu erkennen. In einem Effizienzprojekt kann das Team nie an allen Linien Rüstoptimierungen durchführen, auch können Linien in der Zukunft technisch verändert werden oder es wird in neue Linien investiert. Mit dem 3.Schritt „Kontinuierliche Verbesserung“ werden die Mitarbeiter befähigt, diese Optimierungen zukünftig selbstständig durchzuführen.

■ Analysen zu dem Thema Mitarbeitereffizienz:

Hier haben wir Arbeitsauslastungsstudien (Refa-Analyse) von einzelnen Positionen bei allen Linien durchgeführt und zum Teil neue Linienbesetzungen inklusive Umstrukturierung der Aufgaben vorgeschlagen und sofort umgesetzt. Diese Analyse bringt immer noch erhebliches Einsparungspotential, zum Teil auch deshalb, da sie „intern“ i.d.R. nicht durchgeführt werden kann. Mit den Ergebnissen muss man vorsichtig umgehen, da natürlich Konfliktpotential mit dem 3.Schritt „Kontinuierliche Verbesserung“ besteht. In *unserem Fall* war dies, durch den Leiharbeiteranteil weniger gegeben.

■ Analyse Interne Abläufe/ Prozesse:

Der Werkleiter Lars Rietzkow hat uns hier einzelne Prozesse vorgegeben, bei denen in der Vergangenheit Probleme bzw. Unklarheiten aufkamen. Bei dem internen Ablauf „Geplanter Produktwechsel“ haben wir in einem ersten Schritt mit den beteiligten Personen den Ist-Prozess dargestellt. Schon während der Darstellung des Ist-Prozesses wurden die Schwachpunkte notiert und Verbesserungspunkte erarbeitet und in den Soll-Prozess eingearbeitet. Bei dieser Optimierung ging es nicht um eine zeitliche Optimierung, sondern um die Erhöhung der Stabilität des Prozesses. Schon bei der Darstellung des Ist-Prozesses waren die unterschiedlichen Gesichtspunkte von Produktion, Technik, Logistik und Planung ersichtlich. Wenn 6 Beutelanlagen in einer Produktionshalle in Spitzenzeiten pro Schicht ein bis zwei Produktwechsel haben und für jeden Produktwechsel zwei bis vier verschiedene Produkte plus das Verpackungsmaterial weg- und wieder hergefahren werden muss, ist es

entscheidend, gut abgestimmte und für jeden klare Abläufe und Vorgaben zu haben.

■ Analyse „Effiziente Arbeitsplatzorganisation & 5S“

Ein hoher Anteil an Saisonartikel, im Verhältnis zu Ganzjahresartikel, ergibt fast zwangsläufig auch eine höhere Anzahl an manuellen Tätigkeiten. Um den Aufwand in einem ersten Schritt zu minimieren ist es wichtig, dass die Arbeitsplatzorganisation effizient aufgebaut ist. Die Methode „Lean-Arbeitsplatzgestaltung“ sowie „5S“ haben uns bei der Umsetzung geholfen.

Das wichtigste Ziel der Effizienzanalyse ist das detaillierte Aufdecken von Potenzialen, die im nächsten Schritt „Fokussierte Verbesserung“ umgesetzt werden können. Neben den Einsparungen und Verbesserungen beginnt man hier aber schon strukturierter an Probleme heranzugehen z. B. indem man mit der Produktion und Technik gemeinsam ein kleines DMAIC-Projekt durchführt, um Ursachen von wiederkehrenden Problemen aufzudecken. Gleichzeitig startet man mit Kennzahlen auf Abteilungsebene (Shopfloor), um den Erfolg zu messen. Die gemeinsame Verbesserung / Herangehensweise diente wie schon erwähnt, als Vorbereitung für den Schritt 3.

⇒ Schritt 2 UMSETZUNG FOKUSSIERTE VERBESSERUNG

In dieser Phase wurden die Potenziale, also die Effizienzverbesserungen umgesetzt. Entscheidend war hier das Erreichen eines mehrfachen ROI im Verhältnis zu den Projektkosten. Während einige Analyseergebnisse sich relativ einfach umsetzen ließen, mussten bei anderen z.B. die Arbeitsplätze verändert werden, Linien leicht umgebaut werden, die Planung geändert oder kleine Projekte gestartet werden, um die Ursachen von wiederkehrenden Problemen zu lösen. Als Methode zur Problemlösung haben wir die DMAIC-Methode (Six Sigma) eingeführt und geschult.

Wichtig für uns war, dass wir größere und damit komplexere Probleme in mehrere kleinere Projekte zerlegten, um so die Komplexität innerhalb der Projekte klein zu halten.

Ein weiterer wichtiger Punkt war das „Tracken“ der Verbesserungen über Kennzahlen. Wergona hatte die notwendigen Kennzahlen auf Werksebene schon im Einsatz wie z. B. Personalkostenabweichung, Linienleistung, Kg/Mann Std., C-Ware, Reklamationsquote, usw. Auch wenn man die Projekte mit Projektkennzahlen trackt, sind die übergeordneten Kennzahlen unerlässliche Indikatoren, um den Fortschritt der Initiative zu messen.

Durch den hohen Anteil an Saisonprodukten steht man vor der Schwierigkeit, dass viele Produkte in der jeweiligen Konstellation nur einige Tage produziert werden. Das bedeutet, dass man am ersten Tag schon die effizientesten Bedingungen für die Produktion erreicht haben sollte. Wir haben uns dazu u.a. auf die Standardisation der Arbeitsplätze sowie auf die Einführung von 5S konzentriert. Des Weiteren haben wir die jeweilige Arbeitsplatzgestaltung in Form von „Ein-Punkt-Lektionen“ festgehalten, um sie bei der nächsten Produktion u. U. in einem Jahr nachschlagen zu können.

Die Zeitdauer bis der Schritt 2 „Umsetzung Fokussierte Verbesserung“ beendet ist und man in den Schritt 3 übergehen kann, ist gleitend und schwankt je nach Situation/Werk sehr stark. Zudem muss man auch „bereit“ für die Mitarbeitereinbindung (Kontinuierliche Verbesserung) sein. Man kann dies in Form eines Audits bewerten oder einfach in den monatlichen Lenkungsausschüssen besprechen. In unserem Fall haben wir nach ca. 18 Monaten mit der „Kontinuierlichen Verbesserung“ begonnen.

Neben den Zahlen, Daten und Fakten gewinnt man während dieses Zeitraums auch einen Eindruck von der Kultur im Unternehmen. Jedes Unternehmen, ja jedes Werk hat seine eigene Historie und damit in einem gewissen Umfang auch eine eigene Kultur. Diese zu kennen und zu verstehen spielt gerade bei der Erarbeitung des Konzeptes eine große Rolle. Gemeinsam haben wir bereits während Schritt 2 aus unserem Standard-Konzept das unternehmensspezifische Konzept erarbeitet. Es beinhaltet die Handlungspunkte und damit auch den Weg für den Schritt 3 „Kontinuierliche Verbesserung“.

⇒ Schritt 3 KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

In dem Produktionssystem Wergona haben wir unsere Prioritäten dargestellt. Die Prioritäten werden nicht von einzelnen Teams pro Säule bearbeitet, sondern in einem ersten Step gemeinsam vom Werkleitungsteam. Das Ziel von Wergona ist über die Zeit, die Führungskräfte sowie die Anlagenfahrer mehr einzubinden, die Verantwortung schrittweise zu erhöhen und damit auch die Führungskräfte und Anlagenfahrer stetig weiterzuentwickeln. Damit wird die Verantwortung auf mehr Schultern verteilt, was zu stetigen Verbesserungen Jahr für Jahr führt.

■ Shopfloormanagement

Einer der Hauptbestandteile der Mitarbeitereinbindung ist das Shopfloormanagement. Dabei begannen wir mit der gemeinsamen Erarbeitung der Agenda, Spielregeln und der relevanten Kennzahlen sowie der zugehörigen Visualisierungsprinzipien. Für die verwendete

The infographic is titled "Informationen zu 'SCHOKO 2025'" and is divided into several sections:

- VISION:** MIT WERGONA IN EINE GESICHERTE ZUKUNFT. Schokoladentradition aus Wernigerode.
- ZIEL VON „SCHOKO 2025“:** Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.
- WIE WOLLEN WIR UNSERE ZIELE ERREICHEN?:**
 - 100% Teamwork:** Aufeinander abgestimmte Works- und Bereichsziele, die durch alle Mitarbeiter kontinuierlich nachverfolgt werden. Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte.
 - 100% Engagement:** Entwicklung von exzellentem Führungsverhalten und kontinuierliche Verbesserung aller Bereiche durch Einbindung sämtlicher Mitarbeiter.
- Key Performance Indicators (KPIs):**
 - Höchste Anlagenverfügbarkeit
 - Kürzeste Umrüstzeiten
 - Hohe Mitarbeitereffizienz
 - Hohe Arbeitssicherheit
 - Hohe Produktivität
 - Fehlerfreie Prozesse
 - Keine Kundenreklamationen
 - Kurze Durchlaufzeiten
 - Niedrigste Verluste

Abb.2: Informationsaushang für die Wergona-Mitarbeiter zu "Schoko 2025"



Abb.3: Produktionssystem Wergona Schokoladen GmbH

ten Kennzahlen waren uns einige Regeln wichtig. Sie sollten für die Abteilung wichtig, vom Anlagenführer beeinflussbar, einfach und sofort verfügbar sein. Durch die visuelle Darstellung z.B. mit Farben wird die schnelle Informationsaufnahme sowie das Verständnis aller Mitarbeiter gefördert. Ein weiteres Element sind Aktionswände zur Nachverfolgung kurzfristiger Maßnahmen. Darüber hinaus ist es erforderlich, einen Prozess zur Problemeskalation festzulegen. Teams dokumentieren bspw. die von Ihnen nicht lösbaren Probleme auf einer Tafel, die dann in der Besprechung auf nächsthöherer Ebene zurückgegeben wird. Moderator unserer „Frühbesprechung“ war die Abteilungsleiterin, weitere Teilnehmer kamen aus der Produktionsabteilung, der Technik und der QS.

Durch die regelmäßige Auseinandersetzung mit den Kennzahlen im Team übernehmen die Anlagenführer Verantwortung, leisten einen Teil Ihres eigenen Controllings selbst und machen sich immer wieder bewusst, welchen Beitrag sie in ihrem Bereich zum Erreichen eines exzellenten Effizienzniveaus leisten. Das schafft Motivation und Verbindlichkeit, setzt allerdings voraus, dass die Anlagenführer auch zur Verbesserung ihrer Kennzahlen in der Lage sind. Gleichzeitig wurde hier die Zusammenarbeit Produktion und Technik verbessert. Spätestens hier kommt die Rolle des Vorgesetzten ins Spiel.

■ **Rolle des Vorgesetzten als Entscheider und Coach (Kompetenzmanagement)**

Je komplexer eine Aufgabe ist, desto weniger kann der Vorgesetzte der „Alleswisser“ sein. Vielmehr muss er durch sein Führungsverhalten seine Mitarbeiter dazu befähigen, relevante Kennzahlen

selbst erfolgreich zu verbessern oder auftretende Probleme selbst lösen zu können. Soweit zur Theorie. In der Praxis fällt erfahrungsgemäß dieser Rollenwechsel den Vorgesetzten schwerer als den Mitarbeitern, die nun mit in die Verantwortung genommen werden und sich dadurch auch persönlich weiterentwickeln. Gerade beim Streben nach kontinuierlichen Verbesserungen ist dieser Punkt aber elementar wichtig. Wir arbeiteten mit Qualifizierungsmatrizen auf allen Ebenen. Davon wird der Trainingsbedarf abgeleitet und die Trainings durchgeführt. Hürden, die in jedem Projekt auftauchen sind:

- mangelndes Vertrauen in die Anlagenführer (der Vorgesetzte weiß es besser)
- z.T. mangelnder Qualifizierungsstand der Vorgesetzten und der Anlagenführer, insbesondere zu den Themen Sozialkompetenz und Führungsexzellenz
- langer Zeitbedarf, bis die neuen Muster „gut funktionieren“
- die Vorgesetzten fühlen sich Ihrer Wichtigkeit „beraubt“,

■ **Zielgerichtete kontinuierliche Verbesserung (Etablierung einer ausgeprägten Problemlösekultur)**

Tritt bei Wergona im operativen Tagesgeschäft ein (größeres) Problem auf, nimmt man sich nicht immer die Zeit, systematisch die Grundursachen zu analysieren. Gerade die Vorgesetzten sind es gewohnt, sofort eine Lösung parat zu haben. Dabei wird oft ein elementar wichtiger Schritt, nämlich die Analyse der Grundursache, übersprungen. Wergona hat sich für die DMAIC-Methode (Six Sig-

ma) entschieden. Ein erster Schritt war die Ausbildung des Werkleitungsteams zu „DMAIC White-Belt“ Projektleitern durch Josef Bausch. Für die schnelle systematische Ursachenfindung haben wir die sogenannte „Vor-Ort-Begehung“ (VOB) eingeführt. Gleichzeitig haben wir alle größeren Probleme, die z. B. in der Shopfloorbesprechung thematisiert wurden, in einer Projektpipeline gesammelt und priorisiert. In der Praxis spricht man von einer Problemlösekultur, wenn ca. 60-70% der Mitarbeiter regelmäßig an systematischen Problemlösezyklen (DMAIC oder VOB) beteiligt sind. Das Problem bei der Einführung eines systematischen Problemlösezyklus ist, dass diese Herangehensweise mehr Zeit erfordert als eine Problemlösung im Sinne einer „Feuerlöschaktion“. Allerdings schafft man es nur mit Hilfe von systematischen Problemlösezyklen, den Großteil der Probleme nachhaltig zu lösen und langfristig weniger Verluste bzw. mehr Einsparungen und mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten zu haben.

■ **Hohe Prozessqualität durch Standardisation**

Bei der Istanalyse sowie bei den Interviews ergab sich, dass im Prinzip gleiche Abläufe von den Anlagenführern unterschiedlich abgearbeitet wurden. So wurde z. B. der Anfahrtprozess des Geleekochens von jedem Mitarbeiter etwas anders organisiert. Das kann zu Qualitätsschwankungen und zu unterschiedlichen Anfahrzeiten führen. Ebenso verhielt es sich mit den täglichen Reinigungen und mit der Behebung der Hauptstörungen. Dass interne Abläufe etwas unterschiedlich von den Mitarbeitern abgearbeitet werden, erlebt man in allen Unternehmen. Die Mitarbeiter werden von unterschiedlichen Personen angeleitet und entwickeln sich in den jeweiligen Schichten auch etwas anders.

Die Standardisation z. B. in Form von Ein-Punkt-Lektionen (EPL) ist für die Wergona daher eine wichtige Methode um:

- Interne Prozesse zu vereinheitlichen und damit die Qualität zu sichern und zu erhöhen
- Abläufe zeitlich zu optimieren
- Qualifikation der Anlagenführer zu erhöhen und
- Erleichterung des Anlernens von neuen Mitarbeitern

Auch hier ist es natürlich das Ziel, dass die Führungskräfte „ihre“ EPL selbst erstellen bzw. aktualisieren.

■ **Rüstooptimierungen (SMED-Methode)**

Rüstooptimierungen sind ein großer Schwerpunkt bei Wergona innerhalb des Themas „Standardisation“. Es wurde ein Schlosser als

SMED-Champion ausgebildet, der Rüstvorgänge mit den Kollegen aufnimmt, verbessert und standardisiert. Der so entwickelte Standard wird mit den restlichen „Umrüstern“ abgeklärt und danach „in Betrieb“ genommen. Hier muss eine Portion Selbstdisziplin von den Kollegen eingefordert werden, gleichzeitig ist auch die Führungskraft gefordert, die Einhaltung von standardisierten Tätigkeiten einzuhalten.

Ein Ziel für die Zukunft ist auch die stärkere Entlastung der Technik, durch die vermehrte Übernahme der Rüstvorgänge durch die Anlagenfahrer, so weit dies möglich ist.

■ **Steuerungssystem (Masterplan)**

Der Masterplan der Wergona ähnelt methodisch dem Balanced Scorecard-Ansatz. Er wird im Führungskreis des Werkes gemeinsam erarbeitet und enthält neben Prioritäten, Haupteinflussgrößen, Kennzahlen und Ziel-/Istwerten auch die Projekte, die zur Zielerreichung verfolgt werden und in Zukunft geplant sind.

Der Masterplan wird von Herrn Rietzkow (Werkleiter) für die regelmäßigen Führungskreisbesprechungen herangezogen. Hier werden u.a. der Status der jeweiligen Projekte abgefragt, neue Projekte hinzugenommen oder nicht mehr relevante Projekte entfernt. Durch den Soll-/Istvergleich kann im Team früh erkannt werden, ob man hinsichtlich der definierten Ziele bzw. Kennzahlen auf dem richtigen Weg ist oder ob Korrekturmaßnahmen erforderlich sind. Damit „lebt“ der Masterplan und unterstützt die Werkleitung hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserung.

⇒ **Schritt 4 ROLLOUT**

Es ist immer sinnvoll nicht in allen Abteilungen bzw. Linien gleichzeitig zu starten. Damit würde man das Werk mit „Neuem“ überfrachten. Natürlich ist es am Anfang auch eine Mehrarbeit für alle beteiligten Personen, die nicht unterschätzt werden darf. Man kann von Anfang an einen Zeitplan entwickeln oder ganz einfach nach Gefühl entscheiden, wann der nächste Step „machbar“ ist. Auch haben wir nicht mit allen Prioritäten (Produktionssystem) gestartet, sondern genau abgewogen mit welchen Punkten wir starten und welche Punkte in das Jahr 2 bzw. Jahr 3 kommen. Knackpunkt ist natürlich die Ressourcenverfügbarkeit von den Führungskräften bzw. Schoko 2025-Multiplikatoren. Das macht auch deutlich, dass der Schritt 3 „Kontinuierliche Verbesserung“ nicht als Projekt mit einem Ende sondern als Initiative mit einem Anfang aber ohne Ende gesehen werden soll. ■

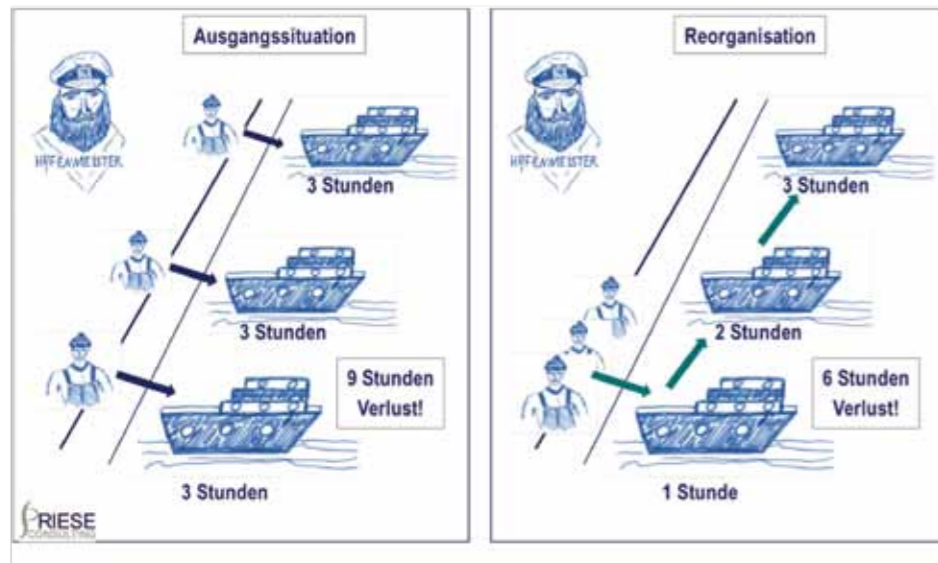


Abbildung 1: Vorteile durch das Hafenermeisterprinzip

Das Hafenermeisterprinzip

Senken Sie Ihre Durchlaufzeiten mit einfachen Mitteln!

Autor: Dr.-Ing. Jörg Priese

Stellen Sie sich einen alten knorrigen Hafenermeister vor. Drei Schiffe liegen vor der Kaimauer und drei grimmige Kapitäne drängen auf die Entladung ihrer Schiffe. Jeder Tag im Hafen ist teuer. Die Kapitäne verdienen nur Geld, wenn sie auf hoher See sind. Der Hafenermeister kennt solche Situationen seit Jahren. Er will in erster Linie seine Ruhe haben. Deswegen teilt er seine erfahrenen Entlader gleichmäßig auf die drei Schiffe auf. Die Kapitäne sind besänftigt, und nach 3 Stunden kann jedes Schiff hinaus aufs Meer. Jeder ist zufrieden, nur der Reeder nicht, der das Vorgehen beobachtet.

Einen wütenden Anruf später, sitzt er mit dem Hafenermeister an einem Tisch und erarbeitet ein neues Vorgehen. Es wird beschlossen, dass zukünftig alle Entlader zusammen auf ein Schiff gehen und dieses komplett entladen, bevor sie auf das nächste Schiff wechseln. Anschließend wird Schiff zwei komplett entladen und erst dann Schiff drei. Der Arbeitsaufwand für die Entladung bleibt identisch, aber proportional zur Erhöhung der Entladekapazität sinkt die Entladedauer. Die Vorteile für

den Reeder liegen auf der Hand. Das erste Schiff verlässt 2 Stunden früher den Hafen. Schiff 2 ist eine Stunde eher auf hoher See und Schiff 3 nicht später als zuvor.

Natürlich ist das beschriebene "Hafenermeisterprinzip" idealisiert dargestellt. Das Ertragsgesetz und die Produktionsfunktion begrenzen die Linearität von Aufwandserhöhung und Zeitersparnis. Aber meine Erfahrung zeigt, dass dieses einfache Prinzip richtig umgesetzt enormes Potenzial beinhaltet. Ich entwickelte diese Metapher zur Verdeutlichung von Möglichkeiten zur Reduzierung von Umrüstzeiten in der Chemieindustrie. Die Rüster waren Spezi-

alisten und erbrachten Ihre Dienstleistung an mehreren Anlagen. Rüst- und Umbauarbeiten dauerten durchschnittlich 4 Wochen und das Rüstteam war ständig auf mehreren Anlagen aufgeteilt. Die Nutzung des Hafenermeisterprinzips, und damit die Konzentration aller verfügbaren Rüster auf eine Anlage, sorgte unmittelbar für mehr freie Produktionskapazität, und dass ohne Investitionen! Für das Chemieunternehmen bedeutete dies ein Umsatzpotenzial von mehreren Millionen Euro.

Das Hafenermeisterprinzip und dessen Potenziale erscheinen so offensichtlich, dass es fast unerklärlich ist, dass es nicht kon-

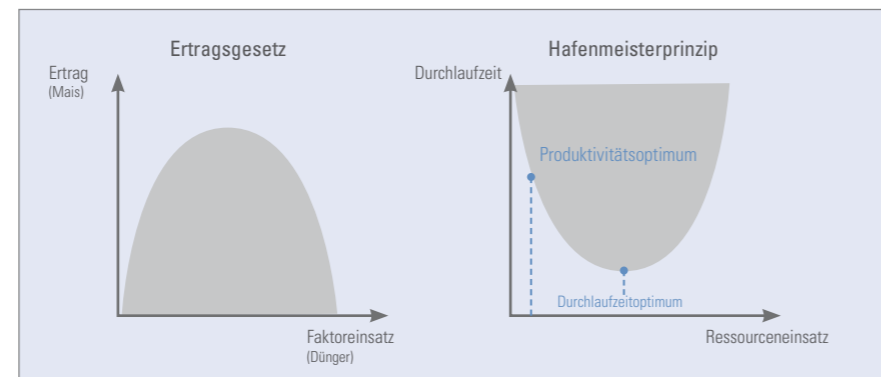


Abbildung 2: Grenzen des Hafenermeisterprinzips

sequent genutzt wird. Häufig liegt der Grund im falschen Managementsystem. Die Produktivität ist oberster Bewertungsmaßstab der Führung. Es muss sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter durchgehend ohne Unterbrechung beschäftigt ist. Effizienz wird damit wichtiger als Effektivität. Höchste Produktivität des einzelnen Entladers ist jedoch nicht das Ziel des Hafenermeisters, sondern eine möglichst kurze Verweildauer der Schiffe.

Nehmen wir an, durch die Entladung im Team verlängert sich die Entladezeit um 10%. Schiff 1 verlässt somit erst nach 66 Minuten den Hafen. Schiff 2 folgt nach 132 Minuten und Schiff 3 nach 198 Minuten. In Summe gewinnt der Reeder noch immer 144 Minuten auf hoher See. Vielfach lässt sich das umgekehrte Phänomen erkennen. Üblicherweise existieren Engpassressourcen, die nur kurze Zeit während der Aufgabenbearbeitung benötigt werden. Beispielsweise ein Spezialkran zur Entladung hochsensibler Güter. Dieser muss bei paralleler Entladung allen Schiffen zur Verfügung

Abschließend ist ein weiteres Phänomen für die Missachtung des Hafenermeisterprinzips zu nennen. Die Termingläubigkeit. Wenn ein Zeitplan aufgestellt ist, wird jeder an der Einhaltung seiner Termine gemessen. Stürme und hoher Seegang führen zwar immer wieder zu Verspätungen, aber wenn das Einlaufen um 7 Uhr geplant war, wird Punkt 7 Uhr ein Entlader bereitgestellt. So sichert sich der Hafenermeister ab, nicht Schuld am zu späten Auslaufen zu sein. Und sollte das Schiff tatsächlich um 7 Uhr einlaufen und ist aus irgendeinem Grund noch nicht bereit zur Entladung, wird der Entlader trotzdem nicht weggeschickt, da der Kapitän befürchtet, keinen neuen zu bekommen. Ein Abschied von diesen Paradigmen und Managementprinzipien ermöglicht die erfolgreiche Umsetzung des Hafenermeisterprinzips.



Dr.-Ing. Jörg Priese, Effizienzberater für BAUSCH Food Consulting

Umsetzungsstrategie



VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

ANPASSUNG DER PLANUNG UND STEUERUNG

Abbildung 3: Umsetzungsstrategie

stehen und die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass dies zu Wartezeiten führt. Bei sequenzieller Entladung werden Engpassressourcen konzentriert eingesetzt und Wartezeiten minimiert.

Ein weiterer Grund, der die Einführung des Hafenermeisterprinzips verhindert, ist die Devise, möglichst früh mit Aufgaben zu beginnen. Offene Baustellen, die warten, kann das Management nicht ertragen und man glaubt, wer rüher beginnt wird früher fertig. Die Folgen sind Suboptimierung, eine hohe Anzahl parallel laufender Projekte und Ressourcensplitting. Die betroffenen Abteilungen versuchen es jedem Recht zu machen und versinken im Multitasking. Sie verschwenden ihre wertvolle Zeit. Wenn diese Abteilungen Engpässe darstellen, verliert das Unternehmen Umsatz und Rendite.

Die unmittelbaren Ergebnisse nach Einführung des Hafenermeisterprinzips sind kürzere Durchlaufzeiten, Reduzierung von Multitasking und damit eine Erhöhung der Produktivität. Daneben wird sich der Planungs- und Steuerungsaufwand reduzieren, da der Fokus auf weniger parallel laufende Projekte gelegt werden kann.

Weitere Potenziale liegen in der Einführung von Teamarbeit. Die Organisation wird lernfähiger. Expertenwissen wird im Team verteilt und die Ausbildung neuer Mitarbeiter beschleunigt sich. Damit werden Engpässe entlastet und Wartezeiten vermieden. Nicht zuletzt erhöht sich die Flexibilität bei ungeplanten Ausfällen von Mitarbeitern, da im Team die Aufgaben besser aufgefangen werden.

LEISTUNGSDIAGNOSE - mit dem Schwerpunkt Produktion

Best Practice von & für die Ernährungsindustrie

Erfolgreich durchgeführte Projekte, auch zum Selbermachen.

Die Leistungsdiagnose liefert folgende Nutzen:

- a) Einen unabhängigen „Effizienzstand“ Ihres Unternehmens
- b) Konkrete Einspar- & Verbesserungsvorschläge zur Erhöhung der Unternehmens-Effizienz
- c) Benchmark mit Ihrer Branche
- d) Unabhängige „Kontrolle“ der eigenen Effizienz-Entwicklung
- e) Unterstützung bei einer einheitlichen Entwicklung speziell bei mehreren Werken
- f) Aufbau eines Self-Assessment-Tools

Dabei umfasst die Potentialanalyse 7 Kategorien und 25 Bereiche. Jeder Bereich hat einen oder mehrere Unterbereiche, die anhand definierten Leistungskriterien (0 Punkte - 3 Punkte) bewertet werden. Die Beschreibung der Leistungskriterien erfolgt nach unserem Grundverständnis* für „Operative Exzellenz“. Bei Bereichen in hellblauer Textfarbe müssen Sie neben den Bewertungen der Unterbereiche, auch **Selbst-Analysen** durchführen. Die durchzuführenden Vor-Ort-Analysen sind ein elementar wichtiger Bestandteil der Leistungsdiagnose.



ANLEITUNG

Als ersten Schritt legen Sie Schwerpunkte fest und definieren damit Bereiche, die Ihnen besonders wichtig sind. Nicht in jeder Lebensmittelbranche sind alle Bereiche gleich wichtig. Z.B. ist in der Fleischwarenindustrie der Bereich „OEE (Gesamtanlageneffektivität)“ oft weniger wichtig, als in der Getränkeindustrie. Falls notwendig kreieren Sie neue Bereiche oder auch neue Kategorien.

Als nächsten Schritt erarbeiten Sie sich einen detaillierten Zeit- und Aufgabenplan. Wie Sie sich denken können, ist die Zeit sehr kurz bemessen und Sie müssen sich entscheiden was, wann und in welcher Intensität durchgeführt werden soll.

Das Ergebnis der Bewertung der Unterbereiche (Leistungskriterien) sowie das Ergebnis der Selbst-Analysen wird immer in 0 bis 3 Punkten (Minder-Leistung bis Höchstleistung) dargestellt. Wenn ein Bereich aus mehreren Unterbereichen und evtl. noch aus einer Selbst-Analyse besteht, müssen Sie die jeweiligen Ergebnisse gewichten und zu einem Ergebnis zusammenzufassen. Da dies nicht einfach ist, führen Sie dies am Besten im Team durch. Die Ergebnisse werden in 0,5 er Schritten angezeigt.

* Vom **GRUNDVERSTÄNDNIS** gehen wir von einem Unternehmen aus, das als Ziel „Operative Exzellenz“ in der Produktion sowie in allen administrativen Bereichen anstrebt. „Operative Exzellenz“ wird dabei durch kontinuierliche Effizienzsteigerungen – Jahr für Jahr – erreicht. Ein optimales Ergebnis (Exzellenz) kann nur erreicht werden, wenn alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter daran teilnehmen. Erreicht wird dies durch Qualifizierung der FK/MA, der richtigen Führung, Umsetzung von relevanten Methoden (z.B. Problemlösekompetenz, Lean, ...) und einer Ausrichtung aller Ebenen (Geschäftsleitung – Werksleitung – Abteilungsebene) auf die Ziele, damit alle Ressourcen an den „Richtigen Dingen“ arbeiten. Diese Ausrichtung wird auf GL/WL-Ebene z.B. mit einem „Masterplan“ erreicht. Ein Masterplan, wie er in den Leistungsstufen (0-3 Pkt.) der Unterbereiche beschrieben ist, beinhaltet auf einer Seite die Ziele, Kennzahlen (Ist / Soll) und Haupteinflussgrößen sowie die Projekte die zur Zielerreichung notwendig sind. Auf Mitarbeiterebene sprechen wir von einer „Kennzahlenbasierten Besprechung“. Die Nutzung von Kennzahlen, die vom jeweiligen Masterplan kaskadiert wurden, stellt dabei nur ein verwendetes Element dar. Die „Kennzahlenbasierte Besprechungen“ dienen unter anderem der Einbindung aller MA/FK sowie der Steuerung der Abteilungen.

Die Effizienzberatung **BAUSCH Food Consulting** ist eine Unternehmensberatung die sich auf die Ernährungsindustrie und das Thema Effizienz fokussiert. Beratung heißt für uns Umsetzung von praxiserprobtem Wissen und Best-Practice-Konzepten. Unsere Beratungsschwerpunkte sind einzelne Effizienzprojekte bis hin zu kontinuierlichen Effizienzsteigerungsprogrammen. Im Vordergrund steht für uns stets das Erreichen der gesetzten Projektziele zur Erhöhung des Unternehmenswertes und Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden.

BAUSCH Food Consulting
die effizienzberatung

UNSERE DIFFERENZIERUNGSMERKMALE - IHR VORTEIL

- | Wir haben über 25 Jahre Effizienz- und Branchenerfahrung
- | Über 120 erfolgreich durchgeführte Effizienzprojekte
- | Best Practice von der Ernährungsindustrie FÜR die Ernährungsindustrie
- | Höchste Umsetzungskompetenz vom Anfang bis zum Ende eines jeden Projektes

Umsetzung leicht gemacht

LEISTUNGSDIAGNOSE mit den Schwerpunkten
 Operator / Prozesse, Administration / Prozesse,
 Qualität und Innovationen.



Legen Sie die SCHWERPUNKTE fest

Die Leistungsdiagnose umfasst 7 Kategorien, definiert in 25 Bereiche mit dem Schwerpunkt Produktion. Wir stellen Ihnen in diesem Heft den Schwerpunkte „Management/Unternehmensausrichtung“ vor.

1. Management / Unternehmensausrichtung					
<input type="checkbox"/> Zielerreichung	<input type="checkbox"/> Kennzahlen	<input type="checkbox"/> Leadership	<input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/> KVP	<input type="checkbox"/> Organisation
2. Anlageneffizienz					
<input type="checkbox"/> OEE	<input type="checkbox"/> Rüsten, Downtimes	<input type="checkbox"/> Instandhaltung	<input type="checkbox"/> Produktionsplanung	<input type="checkbox"/> Engpässe	
3. Operator / Prozesse					
<input type="checkbox"/> Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/> 5S, Arbeitsplatzorganisation	<input type="checkbox"/> Interne Abläufe, Prozesse		<input type="checkbox"/> Standardisation	
<input type="checkbox"/> Arbeitsauslastung	<input type="checkbox"/> Durchlaufzeit				
4. Administration/Prozesse					
<input type="checkbox"/> Prozessoptimierung, Arbeitsplatzorganisation					
5. Qualifizierung					
<input type="checkbox"/> Problemlösekompetenz		<input type="checkbox"/> Coaching	<input type="checkbox"/> Mitarbeiterflexibilität		
6. Qualität					
<input type="checkbox"/> Verluste	<input type="checkbox"/> Reklamationen				
7. Innovationen					
<input type="checkbox"/> Innovationsmanagement		<input type="checkbox"/> Innovationserfolg			
8. 					

Diese Schwerpunkte
finden Sie im Heft.

LEGENDE:

GL = Geschäftsleitung
 WL = Werkleitung
 FK = Führungskraft

MA = Mitarbeiter
 UN = Unternehmen
 KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

3) Operator / Prozesse

3.1) Arbeitssicherheit



ISTSITUATION: Wieviel Arbeitsunfälle Gesamt + Unfälle berechnet nach LTIFR (Arbeitsunfälle mit Ausfall pro 1 Mio. Arbeitstd.) sowie Beinaheunfälle hatte das UN über die letzten Jahre? Ist der Trend positiv? Vergleichen Sie mit Best Practice.

ANALYSE: Machen Sie einen Arbeitssicherheitsrundgang und notieren Sie „Nicht Sicherheitskonformes Verhalten“ sowie offensichtliche Sicherheitsmängel. Befragen Sie MA wie wichtig Sicherheit im UN wirklich ist.

Unterbereich	Das Maß indem Arbeitssicherheit als erste Priorität für jeden im Unternehmen sichtbar ist. Das Maß der Anzahl an Unfällen.
Unterbereich	Überprüfung von relevanten Punkten-in welcher Ausprägung gibt es: Zuständigkeiten, proaktive Sicherheitsbegehungen, Nutzung von PSA, Pflichtschulungen, Arbeitsschutz Kommunikation, Unfallberichterstattung und Untersuchung nach Unfall, Technische PSA, OHSAS 18001 Zertifizierung, Definition von Prozessanlagen mit hohem Risiko, Abschaltung- Kennzeichnungs-Prozedur bei Maschinen in Wartung und Reinigung... , Fremdfirmen Sicherheitsmanagement, Wegetrennung, Arbeitserlaubnis: Elektroarbeiten, Drucksysteme, Arbeiten in Höhe, mit heissen Medien...

3.2) Effektive Arbeitsplatzorganisation, 5S



ISTSITUATION: In welchen Bereichen wurde offiziell 5S eingeführt? Gibt es einen 5S-Methoden-Experten?

ANALYSE: Machen Sie einen Rundgang und bewerten Sie, ob 5S in allen Bereichen eingeführt ist. Notieren Sie ihre Verbesserungsvorschläge. Fragen Sie die MA, ob immer alle Werkzeuge, Verpackungsmaterial... ohne große Wege zu gehen zur Verfügung stehen.

Unterbereich	Effektive Arbeitsplatzorganisation: Der Grad, zu welchem eine effektive Arbeitsplatzorganisation innerhalb des gesamten Werks vorhanden ist. Das Maß, in dem die Mitarbeiter „5S“ anwenden und die Vorteile wertschätzen.
--------------	--

Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	„5S“ wird nicht angewendet.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	„5S“ ist zum Teil am Arbeitsplatz sichtbar. Die Arbeiter sind sich des Konzepts der effektiven Arbeitsplatzorganisation und seiner Vorteile bewusst.
Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: Ungenutzte Materialien oder Werkzeuge befinden sich nicht im Umfeld des Arbeitsplatzes. Die am häufigsten benutzten Materialien und Werkzeuge sind in der Nähe des Arbeitsplatzes platziert. Checklisten, welche dazu helfen, den Arbeitsplatz in Ordnung zu halten, sind festgelegt. „5S“ ist im gesamten Unternehmen deutlich sichtbar. Arbeitsplatz-Audits werden regelmäßig durchgeführt. Die GL/WL ist involviert und geht als gutes Beispiel voran (z.B. Büroorganisation, administrative Workflows etc.).
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Die Bewegung von Arbeitern und Materialien wird auf einem Minimum gehalten. Das Risiko, falsche Materialien oder Werkzeuge auszuwählen ist sehr gering. Ein standardisierter Prozess um kontinuierlich den Arbeitsplatz (Produktion + Office) in Ordnung zu halten - auch im Fall eines Produktwechsels - ist vorhanden und wird angewendet. Regelmäßige Arbeitsplatz-Audits mit Arbeitern aus der Produktion/ Administration finden statt um die Konzeptanwendung zu unterstützen.
Maßnahmen:	



PRAXISTIPP:
Vergessen Sie nicht in die Administration zu gehen!

3.3) Standardisation

Unterbereich	Standardisierte Tätigkeiten und Vorgehensweisen: Der Grad, zu dem Verfahrens- und Arbeitsanweisungen (VA, AA) im gesamten Werk beschrieben sind und angewendet werden. Der Grad indem die Vorgaben einfach, visuell und kurz dargestellt und von den MA verstanden und selbst verbessert werden.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Methoden sind nicht auf aktuellem Stand und nicht allen Arbeitern einfach zugänglich.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Arbeitsmethoden sind beschrieben und allen Arbeitern zugänglich. Alle Prozessbedingungen sind für jeden Prozessschritt in VA, AA oder Kontrollblättern definiert.



PRAXISTIPP:
Machen Sie Fotos von positiven sowie negativen Beispielen.



Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: VA und AA werden in Zusammenarbeit mit dem Linienpersonal eingesetzt. Die wichtigsten Methoden sind am Arbeitsplatz sichtbar. Dafür werden visuelle Methodiken (z.B. Ein-Punkt-Lektion) möglichst auf einer Seite verwendet. Diese „Ein-Punkt-Lektionen“ werden auch zur Darstellung der Lösungen von sich wiederholenden Problematiken (z.B. Leitfaden zur Problembhebung) genutzt. VA und AA werden den Arbeitern erklärt, in der Regel hält sich das Produktionspersonal gut an die Vorgaben.
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Visuelle Methodiken sind nicht nur zwecks „Quick Reference“, sondern auch zur Hilfe des Aufzeigens von Abweichungen vorhanden. Alle FK und MA arbeiten gemäß VA und AA. <ul style="list-style-type: none"> • Visuelle Methoden existieren um alle wichtigen Problematiken zu lösen. Die MA kennen die Methoden und erstellen sogar die Ein-Punkt-Lektionen selbst oder geben sie per „Handskizze“ in Auftrag. • Dokumentierte Methoden werden kontinuierlich durch die FK/MA überprüft und verbessert.
Maßnahmen:	



PRAXISTIPP:

Aus der Analyse ergibt sich nach wie vor das größte Potential. Auch deshalb, weil sie intern so gut wie nie durchgeführt wird.

3.4) Arbeitsauslastung

ISTSITUATION: Wann wurden zum letzten Mal die Auslastung sämtlicher MA analysiert (Nicht-Wertschöpfende-Tätigkeiten)? Wurden nach der Analyse Maßnahmen getroffen und auch umgesetzt?



ANALYSE: Durchführung von Arbeitsauslastungsstudien von (allen) Mitarbeitern der Produktion / Supply Chain. Stellen Sie die Tätigen visuell dar und errechnen sie das Potential. Überlegen Sie sich bereits während der Aufnahme von Nicht-Wertschöpfenden Tätigkeiten die passende Verbesserung dazu.



PRAXISTIPP:

Diese Analyse verschlingt die meiste Zeit. Planen Sie großzügig.



PRAXISTIPP:

Viele Tätigkeiten sind in bestimmten Abständen wiederkehrende Tätigkeiten, die für die gesamte Schicht hochgerechnet werden können.

3.5) Interne Abläufe/ Prozesse

ISTSITUATION: Wann wurden zum letzten Mal die internen Abläufe mit Hilfe der beteiligten MA/FK in der Produktion, Technik und Supply Chain optimiert?



ANALYSE: Fragen Sie MA und FK nach internen Abläufen z.B. Wie ist der Prozess, dass immer die richtigen Etiketten an der Linie vorhanden sind ohne Verwechslungsgefahr. Wo ist das dokumentiert?



Unterbereich	Umfang, in dem die Prozesse bzw. die internen Abläufe überprüft und stetig verbessert werden.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Keine Strategie für die Optimierung der internen Abläufe erkennbar.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Engagement der Firmenleitung ist klar erkennbar. <ul style="list-style-type: none"> • Die Hauptprozesse sind in Unterprozesse gegliedert, qualitätsrelevante Aktivitäten sind definiert. • Für die Prozesse verantwortliche Mitarbeiter sind benannt. • Verbesserungen werden durchgeführt.
Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: Es finden jährlich Verbesserungs-Workshops für die gesamte Wertschöpfungskette innerhalb der Produktion, Technik, Supply Chain und Logistik statt. Dabei werden die Prozesse beschrieben (Prozessmapping) und durch die Mitarbeiter Verbesserungen initiiert. <ul style="list-style-type: none"> • Der Prozessverantwortliche moderiert die Workshops, -Kunden-/Verbraucherzufriedenheit sowie eine Erhöhung der Effizienz stehen dabei im Mittelpunkt. • Das Wissen und Verständnis über die internen Abläufe hat sich bei allen FK/MA deutlich erhöht. • Die visuelle Darstellung beim Prozessmapping sind frei zugänglich, Pflichtlektüre für neue MA.
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Durch die jährlich wiederkehrenden Verbesserungs-Workshops mit den FK/MA entsteht ein hohes Verantwortungsbewusstsein (Ownership). Verbesserungen der internen Abläufe werden auch außerhalb der Workshops initiiert. Verbesserungen sind deutlich spürbar und erkennbar und werden in Form von z.B. positiven KPI-Trends in allen Prozessen kommuniziert. Es besteht ein sehr hohes Wissen von allen MA über ihre Abläufe.
Maßnahmen:	



PRAXISTIPP:

Fragen Sie mehrere MA um zu sehen, ob der Ablauf von jedem gleich verstanden wird.

3.6) Durchlaufzeit (Supply Chain)



ISTSITUATION: Wann wurden zum letzten Mal Wertstromanalysen durchgeführt? Die Durchlaufzeit welcher Produktfamilien wurden dabei mit welchen Maßnahmen um wie viel % verbessert? Gibt es einen Methoden-Experten?

ANALYSE: Führen Sie Wertstromanalysen von (allen) relevanten Produktfamilien durch. Identifizieren Sie dabei Projekte zur Reduzierung der Durchlaufzeit, den Nicht-Wertschöpfenden Kosten und der Bestände. Wenn möglich, starten Sie das erste Projekt. Kalkulieren Sie das Potential.

Unterbereich	Durchlaufzeit: Das Maß der Anwendung von Wertstromanalysen und der Ableitung von Verbesserungsprojekten zur Reduzierung der Nicht-Wertschöpfenden Kosten, Bestände und der Durchlaufzeit. In welchem Maß wird bei der Planung von neuen Linien die Methode „Value Stream Engineering Design“ angewendet?
--------------	--

4) Administration / Prozesse

4.1) Prozessoptimierung / Arbeitsplatzgestaltung

Unterbereich	Inwieweit werden sämtliche Prozesse aller administrativen Bereiche wie z.B. Kaufmännische Abteilung, Personalwesen, F & E, QM, Marketing und Vertrieb durch die eigenen Mitarbeiter optimiert, und inwieweit werden Maßnahmen getroffen, die Effizienz am Arbeitsplatz zu erhöhen?
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Prozessoptimierungen sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz am Arbeitsplatz finden nicht statt.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Die Verbesserung von Abläufen wird in konkreten Bedarfsfällen z.B. bei Fehlern oder sonstigen Problemen punktuell durchgeführt. Erhöhung der Effizienz am Arbeitsplatz ist jedem selbst überlassen.



Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	Es finden jährlich Workshops aller 4 Level zur Prozessoptimierung durch die eigenen Mitarbeiter sowie Erhöhung der Effizienz am Arbeitsplatz durch geschulte Experten statt. 1. Level: Verbesserung der Selbstorganisation, jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz. 2. Level: Verbesserung des Informations- und Materialflusses innerhalb der Abteilungen. Definition von Abteilungsinternen Standards durch die Mitarbeiter. 3. Level: Verbesserung der Arbeitsabläufe an den Schnittstellen. (Prozessmapping, Problemidentifikation, Ursachenfindung und nachhaltige Lösungen) 4. Level: internes und externes Benchmarking. Die in den Workshops erarbeiteten Maßnahmen führen zu deutlich positiven Ergebnissen, die spürbar und messbar sind. Z.B. deutlich höhere Kundenorientierung, weniger Fehler, hohe Transparenz der Prozesse, keine Unklarheiten bei der Ausführung, hohe Motivation der MA, geringerer Zeitaufwand (mind.-10%).
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Durch die jährlich stattfindenden Workshops entsteht eine Kultur der Eigenverantwortung und Unternehmertum sowie eine deutliche Verbesserung der Effizienz am Arbeitsplatz. Es werden in jedem Workshop Verbesserungen durch die MA durchgeführt, die zu einer spürbaren und messbaren Reduktion von Nicht-Wertschöpfenden Tätigkeiten (mind.-20%) sowie zu einer Erhöhung der Kundenorientierung führen. Es gibt Kennzahlen, die dies belegen. Die Kennzahlen werden u.a. in den wöchentlichen Kennzahlenbasierte Besprechungen aller zentralen Bereiche besprochen.
Maßnahmen:	

6) Qualität

6.1) Verluste

ISTSITUATION: Überprüfen Sie sämtliche Verlustzahlen, die das Controlling bereithält. Vergleichen sie diese mit Best-Practice aus der Industrie. Machen Sie eine ABC-Analyse und identifizieren Sie die Verluste mit dem größten Potential.

ANALYSE:

a) Gehen Sie unabhängig der Controlling-Zahlen durch die Produktion und das UN, seien Sie sensibilisiert für alle Arten von Verschwendung unter dem Motto: „Sehen lernen, -Wertschöpfung und Verschwendung“. Notieren Sie sich dabei alle Verluste und Nicht-Wertschöpfende Tätigkeiten.

b) Erstellen sie aus den Controllingzahlen und ihrer Analyse „Sehen lernen“ eine gemeinsame ABC-Analyse. Berechnen sie das realistische Potential. Beginnen Sie mit der Verbesserung!



PRAXISTIPP:

Schulen Sie Führungskräfte in „SEHEN LERNEN“ und beteiligen Sie sie an der Analyse!





PRAXISTIPP:
Sorgen Sie, gerade am Anfang, für ein paar Erfolgserlebnisse. Durchforsten Sie ihre ABC-Liste auf Punkte deren Verbesserung mit wenig Aufwand zu erzielen ist und setzen Sie sie um.

Unterbereich	Abweichungen für Roh- und Packmaterial und Rework. Zero loss vs. Actual: Vom strategischen Standpunkt aus gesehen legt die Analyse „Zero loss vs. Actual“ das Hauptaugenmerk auf die Identifikation von Projekten zur Verbesserung von unbearbeiteten Produkten, der Verpackung und der Nachbearbeitung.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Zero-loss-Abweichungen werden nicht jährlich berechnet oder berichtet.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Mindestens einmal pro Jahr wird ein Bericht zur Zero-loss-Abweichung erstellt, der sämtliche Rohstoffe und Verpackungsmaterialien erfasst.
Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: Zero-loss-Abweichungen bilden die Grundlage für die Ermittlung potenzieller größerer Projekte zur Verbesserung der Kostensituation im folgenden Jahr.
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Es wird ein systematischer Ansatz übernommen, bei dem mit KVP betraute Teams, Projekte mit hoher Priorität auf der Grundlage von Zero-loss-Abweichungen zu Rohstoffen und Verpackungsmaterialien ermitteln. Zero-loss-Abweichungen werden ihrem Wert nach in Berichten zusammengestellt und auf Werksebene verstanden. Die Projekte werden in den Masterplan übernommen und entsprechend nachverfolgt.
Maßnahmen:	

Unterbereich	Abweichungen für Roh- und Packmaterial und Rework, Expected vs. Actual: Vom operativen Standpunkt aus gesehen legt die Analyse dieser Abweichungen ihr Hauptaugenmerk darauf, dass die Maßnahmen zur Sicherstellung der jährlichen Werksziele eingehalten werden.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Es wird keine monatliche Berechnung bzw. Aufzeichnung der Actual vs. Expected-Abweichungen durchgeführt.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Zu den Actual vs. Expected-Abweichungen wird monatlich zu jedem Produkt und jeder Kostenstelle bzw. jeder Ressource ein Bericht erstellt. Die Abweichungen decken alle größeren Rohstoff- und Verpackungsmaterialposten ab. Abweichungen bezüglich Prozessaufträgen werden zumindest wöchentlich analysiert, und es werden Maßnahmen zur Korrektur eingeleitet.

Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: Actual vs. Expected-Abweichungen werden täglich zu allen hochwertigen Materialien und nach Kostenstelle in einem Bericht zusammengefasst. Abweichungen bezüglich den Prozessaufträgen werden täglich analysiert, und es werden Maßnahmen zur Korrektur durch die Produktionsleitung eingeleitet.
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Actual vs. Expected-Abweichungen werden je nach Prozessauftrag für alle Materialien im Bericht zusammengefasst. Diese Materialien werden analysiert und in der Kennzahlenbasierten Abteilungsbesprechung besprochen und unter Einbeziehung des Hauptbedienpersonals Korrekturmaßnahmen eingeleitet.
Maßnahmen:	

6.2) Reklamationen

ISTSITUATION: Identifizieren Sie sämtliche Reklamationen für die letzten beiden Jahre. Wie viel davon sind „Fremdkörper Reklamationen“? Bilden Sie eine Kennzahl pro Produktkategorie und vergleichen sie sie mit Best-Practice aus Ihrer Industrie.


ANALYSE: Suchen Sie während Ihrer Produktionsrundgängen nach „Schwachstellen“ insbesondere bezüglich Fremdkörper.



Unterbereich	Bearbeitung von Reklamationen: Gibt es ein adäquates System zur Bearbeitung von Reklamationen? Das Maß in dem die betroffenen Abteilungen beteiligt sind und dazu beitragen Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Das Werk ist nicht in die Bearbeitung von Verbraucherreklamationen eingebunden und erhält Informationen über Reklamationen sporadisch und nur zum Zwecke weiterer Untersuchungen.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Reklamationen werden auf Unternehmensebene konsolidiert. Das Werk erstellt auf Monatsbasis eine Reklamations-Übersicht über die im Werk hergestellten Produkte und die Korrekturmaßnahmen, die für die vom Werk zu verantwortenden Reklamationen ergriffen wurden.
Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	Eine Person z.B. in der QS-Abteilung des Werks ist zuständig für die Bearbeitung von Kunden-/Verbraucherreklamationen, um eine schnelle und fristgerechte Reaktion zu




PRAXISTIPP:
Meist reicht die Zeit während der Leistungsdiagnose nicht, dass Ursachen analysiert werden. Versuchen Sie es trotzdem!

	<p>garantieren. Bei schwerwiegenden und wiederkehrenden Reklamationen wird eine Ursachenanalyse durchgeführt und entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Produktionsmitarbeiter sind in diesen Prozess eingebunden und werden regelmäßig über das Feedback und die Reaktionen seitens der Verbraucher informiert. Gegenüber dem Vorjahr wurde eine Verringerung der Verbraucherreklamationen erreicht bzw. die absolute Zahl ist < 2 ppm. Gegenüber dem Vorjahr wurde insbesondere eine Verringerung der Reklamationen aufgrund vorhandener Fremdkörper erreicht.</p>
<p>Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte</p>	<p>Das konsolidierte Verbraucher-Feedback wird regelmäßig von Fachabteilungen bewertet, um Bereiche zu identifizieren, wo noch Produkt-/Prozessverbesserungen möglich sind und um die Ergebnisse von Verbesserungsprojekten aufzuzeigen. Alle Fachabteilungen im Werk sind unterrichtet und durch funktionsübergreifende Einbindung sind im Bedarfsfall koordinierte Maßnahmen sichergestellt. Besondere Aufmerksamkeit wird Reklamationen zu neu eingeführten Produkten gewidmet. Gegenüber dem Vorjahr wurde eine Verringerung der Verbraucherreklamationen von > 10% erzielt bzw. die absolute Zahl beträgt < 2 ppm. Gegenüber dem Vorjahr wurde eine Verringerung der Reklamationen wegen vorhandener Fremdkörper um > 10 % erreicht.</p>
<p> Maßnahmen:</p>	

7) Innovationen

Bereich	<p>Innovationsmanagement: Das Maß, in dem kontinuierliche Produktinnovationen für eine stetige Verjüngung des Produktportfolios sorgen. Das Maß, indem die neuen Produkte am Umsatz beteiligt sind und für Wachstum sorgen.</p>
Referenz	<p>Fachartikel „Unternehmerische Kreativität zielgerichtet entfalten“ Springer Verlag „Controlling & Management Review 04/2014</p>
<p>Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte</p>	<p>Es ist kein systematischer Innovationsprozess im UN implementiert. „Neue“ Produkte sind überwiegend Varianten bestehender Produkte z.B. Verpackungsänderung, andere Geschmacksrichtungen.</p>

<p>Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt</p>	<p>Es gibt einen Innovationsprozess. MA der Produktentwicklung versuchen, neben dem Tagesgeschäft, neue Ideen zu generieren. Sie beobachten den Wettbewerb, den Markt, die Vorlieben der Kunden (Endverbraucher, Industrie) und nutzen den Handel als Ansprechpartner.</p>
<p>Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte</p>	<p>wie Basis plus: Es ist ein systematischer Innovationsprozess implementiert der verstanden und gelebt wird. Das Management ist von der Innovationsstrategie über die Risikobewertung bis hin zum Launch der neuen Produkte beteiligt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es wird ein besonderer Fokus auf die „frühen Phasen“ (Erfolgsfaktoren) a) Strategie, b) Ideengenerierung und c) Konzeptphase gelegt. • Customer Insight ist der Kern der frühen Phasen, dabei entwickelt das verantwortliche Team ein tiefes Verständnis der Kundenwünsche und -bedürfnisse als Basis für die kundenorientierte Ideengenerierung und Konzepterstellung. • Das verantwortliche Team ist interdisziplinär zusammengesetzt, es gibt regelmäßige Treffen sowie kreative Freiräume. • Es werden klare Erwartungen für die Ideenworkshops vorgegeben, damit sich die Kreativität der Teilnehmer zielgerichtet und effizient entfaltet. • Das Management fordert dabei eine ausreichende Anzahl an Ideen ein. • Zusätzliche Impulse bestehen durch z.B. Außendienst, Reklamationen, Verbände, Lieferanten. • Innovationskennzahlen sichern eine ergebnisorientierte Sichtweise und Transparenz über die Innovationsleistung. • Gates (Kontrolle bzw. Risikoanalyse) werden zwingend durchlaufen. Es gibt verbindliche Kriterien und Zuständigkeiten für die Gate-Entscheidungen. • Es ist eine deutliche Innovationskultur zu spüren.
<p>Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte</p>	<p>wie Fortgeschritten plus: Der Innovationsprozess wird laufend auf Effizienz und Speed to Market analysiert und verbessert. Das Unternehmen versteht sich als klarer Innovationsführer in seiner Branche.</p>
<p> Maßnahmen:</p>	

Bereich	Innovationserfolg: Das Maß, indem neue Produkte am Umsatz beteiligt sind und für Wachstum sorgen.
Minder Leistung <input type="checkbox"/> 0 Punkte	Es ist nicht definiert, was ein „neues Produkt“ ist und wird folglich auch nicht gemessen oder der Anteil ist kleiner als 5 % vom Umsatz.
Basis <input type="checkbox"/> 1 Punkt	Definition des Begriffs „neues Produkt“ ist vorhanden und wird jährlich gemessen. Das Produktportfolio besteht zu mind. 10 % aus Produkten, die nicht älter als 3 Jahre sind.
Fortgeschritten <input type="checkbox"/> 2 Punkte	wie Basis plus: Das Produktportfolio besteht zu mind. 15 % aus Produkten, die nicht älter als 3 Jahre sind (Umsatz).
Höchstleistung <input type="checkbox"/> 3 Punkte	wie Fortgeschritten plus: Das Produktportfolio besteht zu mind. 30 % aus Produkten, die nicht älter als 3 Jahre sind (Umsatz).
Maßnahmen:	

ERGEBNISSE

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse vor dem Management inkl. Potential, Verbesserungsvorschläge und Benchmark-Situation.

Stellen Sie die Ergebnisse und die Benchmark-Situation visuell dar. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Ergebnisse muss natürlich ebenso vorliegen. Präsentieren Sie ebenso das Potential sowie Verbesserungsvorschläge um das Potential zu erschließen.

Stellen Sie absolut sicher, dass die durchgeführte Leistungsdiagnose für das Unternehmen einen **MERWEHRT** bringt! Liefern Sie umsetzungsorientierte Vorschläge!

SINNE stärken für mehr EFFIZIENZ

Füssener Seminartage 2017

Gemeinsame Ausrichtung des Unternehmens auf die Unternehmensziele MIT MASTERPLÄNEN UND SHOPFLOORMANAGEMENT

vom 13. bis 14. Februar 2017 in Füssen im Allgäu

Mit der Erstellung von Masterplänen und der Kaskadierung der Ziele und Kennzahlen wird sichergestellt, dass sämtliche Bereiche und Produktionsstätten an der Umsetzung der Business Prioritäten arbeiten. Sämtliche Führungskräfte verstehen dadurch Ihre persönliche Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Im Team werden die Ziele kaskadiert und analysiert welche Projekte zu welchem Zeitpunkt implementiert werden müssen, um die definierten Geschäftsziele zu erreichen. Durch die regelmäßige gemeinsame Überprüfung eignet sich der Masterplan auch hervorragend als Managementtool zur Steuerung der Prioritäten.

Durch die weitere Kaskadierung der Ziele und Kennzahlen bis zu den Mitarbeitern und der Einführung von Shopfloormanagement wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens an der Verbesserung der Kennzahlen arbeiten.

Ziele des Seminars:

Auf der Basis von Unternehmenszielen erarbeiten wir Masterpläne für verschiedene Bereiche. Sie erlernen die Ableitung von Haupteinflussfaktoren, Zielen, Kennzahlen und Projekten innerhalb eines Masterplanes, ebenso wie die komplette Kaskadierung eines Masterplanes.

Beim Shopfloormanagement erlernen Sie die Voraussetzungen für eine „effiziente Besprechungskultur“ ebenso wie die Regeln der Kennzahlenkaskadierung. Sie bekommen einen Einblick in den Ablauf und der Führung von Tages- und Wochenbesprechungen, der Eskalation von Problemen und in visuelle Managementtechniken.

Inhalte:

- Erstellung und Kaskadierung eines Masterplanes
- Ableitung von Haupteinflussgrößen, Ziele, Kennzahlen und Projekten
- Ablauf und Führung einer Tages-, Wochen- und Schichtbesprechung
- Grundregeln der Kaskadierung und der Kennzahlen
- Erarbeitung von Agenda, Regeln und Zielsetzung für das Shopfloormanagement
- Praxisbeispiele aus der Ernährungsindustrie
- Hürden und Lösungen bei der Einführung
- Masterpläne und Shopfloormanagement als Teil eines ganzheitlichen Verbesserungsmanagement

Zielgruppe:

Geschäftsführer, Betriebsleiter, Abteilungsleiter und Führungskräfte aus allen Bereichen sowie die Verantwortlichen und Mitarbeiter von Verbesserungsprogrammen.

*Preis: 990,00 € (zzgl. MwSt.)



SIX SIGMA ZERTIFIZIERUNG

Füssener Seminartage 2017

Etablierung einer Problemlösekultur
**AUSBILDUNG ZUM SIX SIGMA WHITE BELT & ANWENDUNG
EINES PROBLEMLÖSEZYKLUSES FÜR ALLE MITARBEITER**

vom 15. bis 16. Februar 2017 in Füssen im Allgäu

Unterschiedliche Schwierigkeitsgrade der Probleme erfordern eine differenzierte Vorgehensweise bei der Etablierung einer Problemlösekultur in einem Unternehmen. Man spricht von einer Problemlösekultur wenn ca. 80% aller Mitarbeiter regelmäßig die Grundursachen ihrer Probleme mittels Problemlösezyklen lösen.

Bei weniger komplexen Problemen kommt ein Problemlösezyklus zum Einsatz, der zum einen nicht viel Zeit erfordert und zum anderen von jedem Mitarbeiter erlernbar und anwendbar ist.

Bei komplexeren Problemen kommt die Methode Six Sigma (white belt) zum Einsatz, bei der mehrere Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum bis zur Lösung des Problems arbeiten. Durch das Lösen der Grundursachen nehmen die „Feuerwehreinätze“ kontinuierlich ab, das Management wird entlastet und der Erfolg wird für jeden Mitarbeiter sichtbar. Die Mitarbeiter müssen dabei spüren, dass sie mit der strukturierten Problemlösung ihre tägliche Arbeit verbessern.

Ziele des Seminars:

Im Rahmen dieses Seminars erlernen Sie eine einfache Methodik der Problemlösung. Diese ist in der Praxis von jedem Mitarbeiter in 1-2 Stunden anwendbar. Ferner erhalten Sie eine Ausbildung zum „Six Sigma white belt“. In beiden Fällen werden Sie verschiedene Werkzeuge zur Problemidentifikation, -analyse und -lösung erlernen und auf Fallbeispiele aus der Ernährungsindustrie anwenden. Für die häufigsten Stolpersteine bei der Durchführung von Problemlösungsprojekten und der Etablierung einer Problemlösekultur im Unternehmen werden wir Ihnen ferner Lösungen präsentieren, welche sich in der Lebensmittelindustrie bewährt haben.

Inhalte:

- Ausbildung zum „Six Sigma White Belt“ mit Zertifikat
- Erlernen eines „einfachen“ Problemlösungszyklus für jeden Mitarbeiter
- Praxisbeispiele aus der Lebensmittelindustrie
- Anerkennung als wichtiges Element der Problemlösekultur
- Hindernisse und Lösungen bei der Problemlösung sowie beim Etablieren einer Problemlösekultur
- Problemlösekultur als Teil eines ganzheitlichen Verbesserungsmanagement

Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Bereichen sowie Verantwortliche und Mitarbeiter von Verbesserungsprogrammen und alle die an Problemlösungszyklen interessiert sind.

***Preis: 750,00 € (zzgl. MwSt.)**

SIX SIGMA 6σ

Anmeldung & Informationen: Bei Anmeldung und wenn Sie weitere Fragen haben, beraten wir Sie gerne persönlich.
Telefon: 08342/ 898823 oder Ihre E-Mail an info@bausch-foodconsulting.de

Seminarzeiten der Füssener Seminartage: 1. Tag: 10.30 Uhr - 18.00 Uhr | 2. Tag: 8.30 - 15.00 Uhr

***Teilnahmegebühren:** Alle Preise verstehen sich zzgl. MwSt. und Übernachtung. In den Teilnahmegebühren sind enthalten:
Das erste Mittags-Buffer sowie das Abendessen, Pausenverpflegung und Teilnahmeunterlagen.

Teilnahmebedingungen: Die Rechnungsstellung erfolgt im Monat des Seminartermins.

Stornierungsbedingungen: Die Stornierung (nur schriftlich) ist bis 20 Tage vor Veranstaltungsbeginn kostenlos möglich. Bei Annullierung bis 8 Tage vorher wird die Hälfte des Teilnahmebeitrags erhoben. Bei Absagen danach wird der gesamte Teilnahmebeitrag fällig.

Operative Exzellenz



Die Effizienzberatung - BAUSCH Food Consulting

Haydnstraße 29

87616 Marktoberdorf

Phone: + 49 8342 - 89 88 23

j.bausch@bausch-foodconsulting.de

www.bausch-foodconsulting.de

Besuchen Sie uns auch im Internet unter www.bausch-foodconsulting.de 