

902 Kostensenkung durch Management KVP

von Dr.- Ing. Lothar Aldinger

Kostensenkung in schwierigen Zeiten durch das Management-KVP

In schwierigen Zeiten stehen die Unternehmensleitungen vor der Situation, ihr Unternehmen stabilisieren zu müssen, Risiken zu vermeiden, die Ressourcen auf das Wesentliche zu konzentrieren und alle Kosten genau unter die Lupe zu nehmen.

Verschwendung von Betriebsmitteln, Material und sonstigen Kapazitäten sind jetzt besonders energisch anzugehen. Während in Wachstumsphasen der Ausbau der Marktposition und Investments für das Management wichtig war, ist in einer schwierigen

Marktsituation die Absicherung des Unternehmens zentrale Managementaufgabe. Besonders schwierig wird die Situation, wenn die Kapitalmärkte nicht mehr wie gewohnt

funktionieren und Geld knapp wird. Jetzt muss das Management sich mit kleinen finanziellen Spielräumen begnügen und sowohl anstehende als auch geplante Ausgaben besonders genau betrachten. Das Management konzentriert sich wieder auf eine Innensicht und versucht Geld sparen, wo immer es auch möglich ist. Trotz vieler Optimierungsprozesse in früheren Jahren gibt es nach einiger Zeit und in schwierigen Situationen wieder weitere Ansätze Verschwendung zu reduzieren, indem z.B auch solche Ideen umgesetzt werden, die in der Vergangenheit eine eher geringe Priorität hatten. Dies gilt nicht nur bei kleinen und mittelständischen Unternehmen:

Im Januar 2009 wurde die Öffentlichkeit von einer großen **Krise bei Toyota** informiert. Es

wurde bekannt gegeben, dass sich Toyota auf seine alten Tugenden zurück besinnen und

vor allem mit einem umfangreichen **KVP**-Programm das Unternehmen wieder in die Gewinnzone bringen möchte. Kenner der japanischen Automobilindustrie fragen sich natürlich:

Wieso geriet gerade der Erfinder der sogenannten Produktionssysteme und des KVPs in die Krise?

Wieso haben die Methoden von Toyota nicht mehr funktioniert und wieso sollen sie jetzt wieder zur Spitzenleistung verhelfen?

Interessanterweise gab es bei Toyota in 2007 bereits Hinweise auf erste Überlegungen zu

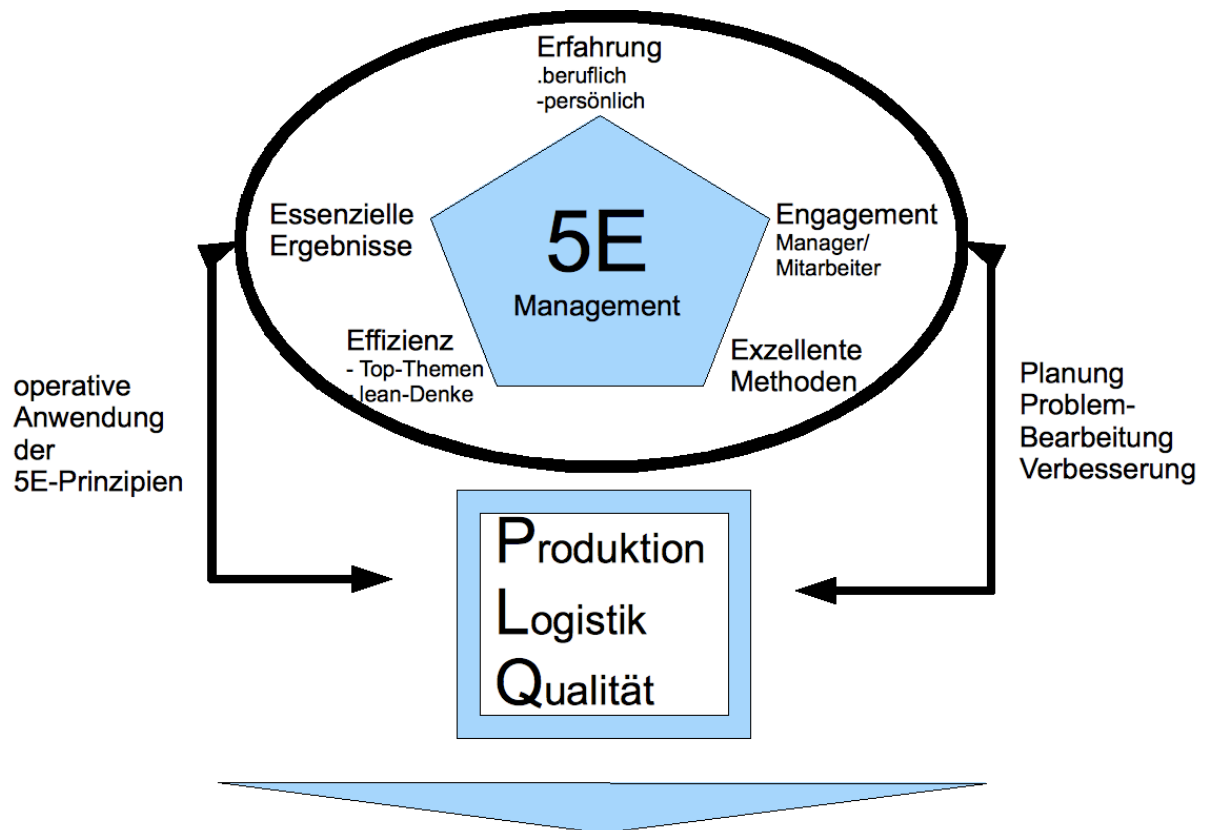
einem „japanischen“ Six Sigma. Ist der verkündete Ansatz eines umfassenden KVPs nichts anderes als das Toyota Six Sigma? Wir wissen es nicht.

Wir sollten aber nicht darauf warten, bis Toyota in ein paar Jahren seine neue Erfolgsstory veröffentlicht.

Wir sollten uns darauf besinnen, was wir jetzt tun können, um die Unternehmenssituation verbessern zu können:

Wir haben in deutschen Unternehmen sehr viel an Erfahrung, wir kennen exzellente Methoden und effiziente Arbeitsweisen, unsere Führungskräfte/ Mitarbeiter sind sehr

engagiert und setzen Maßnahmen nachhaltig um. Unsere Basis für den langjährigen Erfolg sind die „5 E“ des Managements.



Geringere Kosten, Bessere Qualität, Höhere Flexibilität

Bild 1 5E des Managements

Dennoch können wir dazulernen: Bei den Methoden zur Prozessverbesserung und zur Fehlerabstellung sind KVP, Six Sigma und Lean Six Sigma gute Ansätze. Wir brauchen aber mehr als die Schulung von einigen wenigen Methodenexperten zur Lösung unserer Probleme:

Wir brauchen einen konzertierten Ansatz, der Management und Mitarbeiter zusammenbringt, um Kosten zu reduzieren und dabei gleichzeitig Qualität und Flexibilität zu verbessern.

In der Vergangenheit haben sich tatsächlich vor allem drei Management-Methoden bewährt, die Kosten und Qualität gleichberechtigt betrachtet haben:

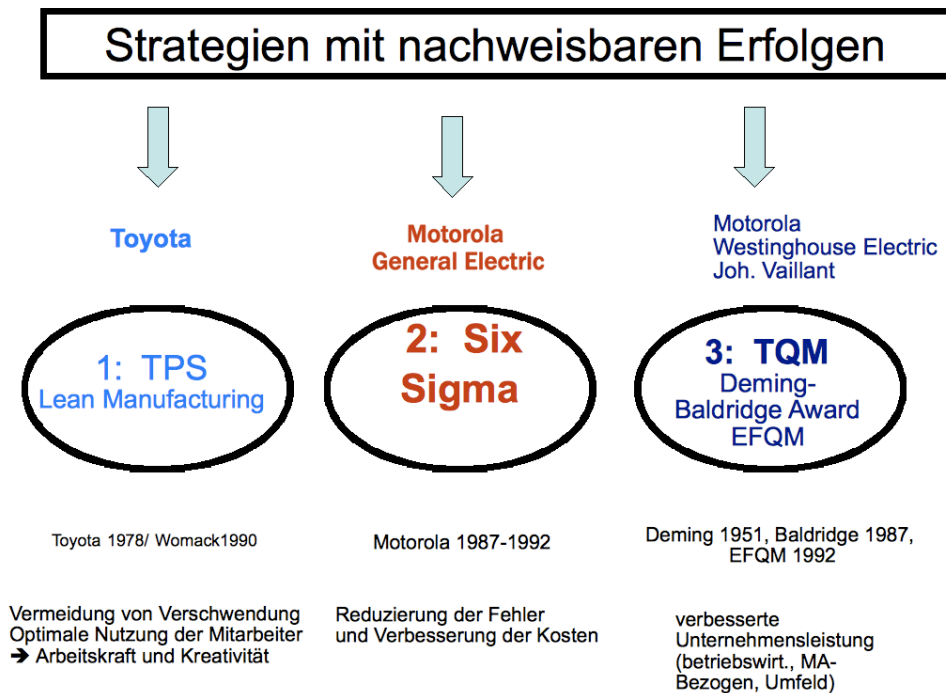


Bild 2 Six Sigma. TQM, TPS.

Jedes dieser Modelle hat seine Vor- und Nachteile. Und deshalb gibt es durchaus Unternehmen, die sowohl Ideen des TQM eingeführt haben, über ein Produktionssystem verfügen und für die Fehlerabstellung Six Sigma-Experten haben. Es gibt aber auch Unternehmen, die mit diesen Programmen nicht die gewünschten Erfolge erzielen konnten. Zum Teil werden nur die instrumentellen Aspekte dieser Methoden gesehen und die zwangsläufig damit verbundene Änderung im Managen der täglichen Aufgaben vernachlässigt. Oder es wird der Aufwand für die Einführung unterschätzt. Oder diese Methoden passen zum gegenwärtigen Zeitpunkt einfach nicht ins Unternehmen. Leider bedeutet die Einführung eines der drei Management-Modelle immer einen hohen Aufwand auf der Seite der Methoden und auf der Seite der kulturellen Veränderung. Der Aufwand ist vor allem in schwierigen Zeiten nur schwer ableistbar. Und alle drei Themen auf einmal einzuführen, ist selbst in einfachen Zeiten auch mit größtem Aufwand fast unmöglich.

Es stellen sich also die folgenden Fragen:

Welche Methoden-Auswahl kann in schwierigen Zeiten schnell und kostengünstig eingeführt werden?

Welche Methoden bringen schnelle Erfolge?

Welche Methoden begünstigen eine spätere Weiterentwicklung?

Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir uns darauf besinnen, auf was wir aufbauen können. Wir haben eine gute Basis, die sich durch nachstehende Aspekte auszeichnet:

- 1.) Umfangreiche Erfahrung von Führungskräften und Mitarbeiter
- 2.) Hohes Engagement und gute Zusammenarbeit Management/ Mitarbeiter
- 3.) Breite Kenntnis über exzellente Basis-Methoden
- 4.) Fähigkeit zur Konzentration auf das Wesentliche (hohe Effizienz)
- 5.) Bereitschaft Themen nicht nur anzureißen, sondern auch nachhaltig und effektiv zu Ende zu bringen

Was müssen wir nun konkret tun, um unsere Ausgangsposition in den kritischen Zeiten zu verbessern?

1.) Aktive Beteiligung eines erfahrenen Managements.

Voraussetzung für die erfolgreiche Optimierung des Betriebes und die nachhaltige Reduzierung von Verschwendung ist das Engagement von Management und Mitarbeiter. In den bekannten KVP-Ansätzen werden entweder Mitarbeiter (Mitarbeitergetriebenes KVP) und/ oder Experten (Experten-KVP) in sogenannten KVP-Kick Off-Veranstaltungen auf ein Projekt eingeschworen. Es wird viel erwartet und hohe Anforderungen sind zu erfüllen. Anspruchsvolle Ziele werden festgelegt und das engagierte Management lässt sich regelmäßig von den Erfolgen berichten. Leider ist die betriebliche Praxis manchmal etwas schwieriger und das Management hat immer weniger Zeit, sich Projektergebnisse präsentieren zu lassen. Tauchen dann später z.B. bei der Umsetzung von Maßnahmen Schwierigkeiten und Konflikte auf, gibt es im Laufe der Zeit immer weniger Management-

Attention und die KVP-Aktivitäten verlieren an Schwung. Um diese Probleme zu vermeiden, ist dem Management eine aktive Rolle zu geben: Das Management muss persönlich zusammen mit den KVP-Teams vor Ort festlegen, welche Ansätze erkennbar sind, um die Prozesse hinsichtlich Kosten, Qualität und Flexibilität zu verbessern. Dann können die Experten-Teams ohne Management weiterarbeiten und z.B. Lösungen zur Vermeidung von Verschwendung entwickeln. Die aktive Einbindung des Managements kostet im Augenblick zusätzliche Kapazität, da aber das Management die Themen beauftragt, kennt es die Problemstellung und kann sich bei den Reviews der Projekte Zeit sparen. Weiterhin hat das Management viel Erfahrung und kann somit gut den Handlungsbedarf erkennen und priorisieren (mit 20% Aufwand 80% Kostenreduzierung). Dies führt dazu, dass die knappen Ressourcen auch dort eingesetzt werden, wo das Management den größten Nutzen erwartet. Für die Mitarbeiter ist es zudem wichtig zu sehen, dass durch das persönliche Engagement der Führungskräfte die hohe Bedeutung ihrer Aufgaben für das Unternehmen zum Ausdruck kommt. Wenn es zu Problemen kommt, kann das Management unterstützen und schnell Entscheidungen treffen. Dieser Management-Einsatz muss jedoch so organisiert sein, dass eine hohe Effizienz und Effektivität des Managements möglich wird:

Es geht also um ein **Management-getriebenes KVP** als übergeordneten Rahmen zur Identifikation der Schwachstellen und der Ratio-Potentiale. Das Management steuert die Aktivitäten des KVP-Programms. Steuern bedeutet, die richtigen Themen den richtigen Mitarbeitern zu geben und dabei die richtige Methode wie z.B. „SixSigma-Light“ anwenden zu lassen.

Das Management-getriebene KVP benötigt eine abgestimmte Vorgehensweise für die Vorort-Analysen und einen klaren Beauftragungs- und Review-Prozess.

2.) Geeignete Methoden und Instrumente

Neben den Softfacts wie Erfahrung, Engagement, Konzentration auf das Wesentliche und die Bereitschaft, ein Thema nachhaltig anzugehen, ist die geeignete Wahl der Methoden und Instrumente zur Erschließung der identifizierten Potentiale von hoher Bedeutung.

Die Anforderung an die Methoden/Instrumente sehen in dieser Situation wie folgt aus:
Sie müssen

- > einfach und schnell zu erlernen,
- > einfach anzuwenden sein und
- > gute Ergebnisse (80% des (Problem-) Potentials nachhaltig gelöst) liefern

SixSigma liefert sehr leistungsfähige Methoden und Instrumente, verlangt jedoch eine aufwendige Schulung und ein nicht zu unterschätzenden organisatorischen Aufwand. In den berühmten „Seven Sins of Six Sigma“ wird darauf hingewiesen, dass SixSigma-Programme scheitern, wenn es an konkreter und intensiver Managementunterstützung fehlt.

Die bekannten KVP-Vorgehensweisen haben sich auf Job-Floor-Level bewährt, das heißt, dort wo der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz bzw. Arbeitsablauf selbstständig verbessern kann, gibt es zumindest kurzfristig greifbare Erfolge. Zum Teil wird das KVP durch KVPWorkshops in seiner Leistungsfähigkeit gesteigert. Werden jedoch komplexere Themen angegangen, so fehlt dem KVP an der einen oder anderen Stelle die geeignete Methode, wie sie z.B. in einer SixSigma-Ausbildung gelernt werden.

In den Programmen zur Erschließung von weiterem Unternehmenspotential kommt es zwangsläufig zu Situationen, in der verschiedene Meinungen aufeinander prallen. Es entstehen Konflikte, die die sachliche Arbeit erschweren. Es wird an die Führungskräfte und Mitarbeiter appelliert, sachlich an die Probleme heranzugehen. Manchmal führt dieser Aufruf zu einer Beruhigung der Gemüter, manchmal werden die Konflikte einfach verdrängt aber manchmal eskalieren die Spannungen. Und besonders dann, wenn bereits schon ein hoher Anspannungsgrad besteht, wird der Stresslevel immer höher. Studien beweisen, dass erhöhter Stresslevel kontraproduktiv ist und die Bemühungen zur Lösung von Problemen und zur Verbesserung der Unternehmenssituation eher schaden.

Wir brauchen deshalb eine Vorgehensweise zur Erschließung unserer Unternehmenspotentiale, das exzellente Methoden, die Erfahrung von Mitarbeitern und Führungskräften nutzt und das Konflikte in konstruktive Ideen umwandelt.

3.) Konzept des Management-getriebenen KVPs

a.) Wir sollten zuerst von möglichst vielen Mitarbeitern **einfache Methoden anwenden lassen und die Erfahrungen/ Intuitionen der Mitarbeiter methodisch stärker und systematischer in die Problemlösung und Verbesserung der Unternehmenssituation** einfließen lassen. Die Gefahr bei diesem Ansatz besteht darin, dass jeder sich mehr oder weniger passende Methoden und Vorgehensweisen für die Aufgabenbearbeitung aussucht. Das Ergebnis wäre ein methodisches Chaos, das besonders in hektischen Zeiten zu keinen guten Ergebnissen führt.

Deshalb hat das EBZ die **Six Sigma Methode vereinfacht (light) und gleichzeitig ergänzt** um **KVP-Methoden** zur aktiven Einbringung von Erfahrungen. Zusätzliche Methoden zur Ideenfindung **runden das Gesamtpaket ab und ergeben die Methode 5E der Problemlösung.** Von Six Sigma stammt die Grundphilosophie einer genauen Aufgaben- und Problemdefinition, dem Bewerten von Zahlen, Daten und Fakten. Instrumente der Ursachenanalyse stammen entweder aus der klassischen QM oder der SixSigma-Welt, ohne dabei Statistik-Know How dem Anwender abzuverlangen.

5E - Methode der Problemlösung Basis: Six Sigma (light) und Konfliktmanagement

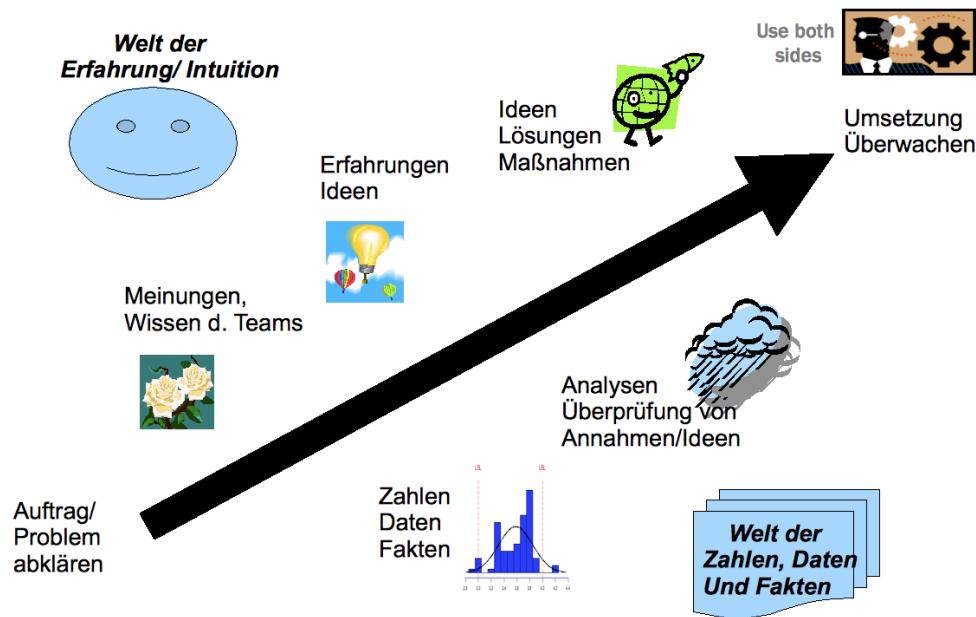


Bild 3 5E der Problemlösung

b) In einem nur drei- bis viertägigen Workshop kann man sich die Grundlagen des Management-getriebenen KVP basierend auf dem Six Sigma-Lösungswegs (DMAICPhilosophie) erarbeiten. In diesem Workshop wird im ersten Teil speziell das Managen der Prozesses angesprochen, der zweite Teil vermittelt den Experten die Methoden zur Optimierung der Abläufe und Prozesse.

c.) Für beide Gruppen werden die sehr sachorientierten Methoden um einfache, mehr die Erfahrung ansprechende Methoden ergänzt, die unterschiedliche Ideen / Interessen strukturiert aufgreifen und schnelle Lösungen ermöglichen. Diese Methoden sind aus den Arbeiten von de Bono/ Livegoed und den neueren Erkenntnissen aus der Neurobiologie abgeleitet worden.

4.) Fazit

Wir haben die Chance, auch in schwierigen und turbulenten Jahren mit einfachen Methoden und Vorgehensweisen wichtige und dringende Probleme nachhaltig anzugehen und dabei eine Grundlage zu schaffen, auf deren Basis diese Methoden später weiterentwickelt werden und so der Übergang in die High-Tech-Welt von z.B. SixSigma leichter und weniger riskant wird. So z.B. können später auch Produktionssysteme und SixSigma wesentlich leichter und erfolversprechender integriert und implementiert werden, da im Vorfeld die Denkweise etabliert wurde und jetzt „nur“ noch um weitere Instrumente und Methoden zu ergänzen sind.

Es ergibt sich hierbei auch der Vorteil, mit geringem Risiko und geringen Kosten Veränderungsprozesse zu starten, die schnell gute Ergebnisse im Sinne von Prozessverbesserungen, Kostenreduzierungen und Qualitätsverbesserungen liefern. Am Ende der ersten Schritte kann man dann fundiert entscheiden, welches die geeigneten weiteren Schritte sind. Dann ist die Einführung von SixSigma oder Produktionssystemen eine logische Weiterentwicklung des Angefangenen und damit erfolversprechender