

Effizienzsteigerung durch KVP

Es gibt attraktivere Motivationen einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu starten als die der Reklamation. In diesem Best Practice-Beitrag berichtet Ihnen DI Dr. techn. Heinz G. Paar, Geschäftsführer der fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH über Wege, die Lösungen zu Menschen bringen.



fischer
Edelstahlrohre
Austria GmbH
Geschäftsführer
DI Dr. techn.
Heinz G. Paar

Ein Gedankenexperiment: „Sie stellen zu Hause fest, dass kein Wasser mehr aus dem Wasserhahn rinnt und informieren darüber den herbeigeholten Installateur, der die Schadenstelle begutachtet. Zwei Ursachen-szenario beschäftigen den Fachmann auf der Suche nach der Lösung, warum kein fließendes Wasser ankommt: Die erste Vermutung lässt den Installateur darüber sinnieren, ob das Speicherbecken leer gelaufen sein könnte und deshalb der Wassernachschub versiegt. Die zweite Vermutung geht davon aus, dass es im Rohrleitungssystem zwischen dem Wasserreservoir und der Entnahmestelle im Haushalt eine verstopfte oder leckende Stelle gibt, die den Wasserstrom versiegen lässt.“ Die bisherige Erfahrung der Praxis hat gezeigt, dass Installateure selten bis nie der ersten Ursachenhypothese folgend, die Wanderung zum Gebirgsspeicher antreten um Nachschau zu halten, sondern sich auf den Rohrleitungsverlauf konzentrieren. In Analogie dazu, war sich das Management der fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH von Beginn an darüber klar, dass der (Ideen)speicher der Mitarbeiter immer voll sein muss und dass es an den Prozessen und dem System liegt, wenn Verbesserungsvorschläge nicht das Ziel – Effizienzsteigerung des Unternehmensprozesses – finden.

Die Aufgabe bestand in der Entwicklung eines Ablaufes, der einem Automatismus folgend, unter Einbeziehung aller Unternehmensfunktionen (Controlling / Logistik / Qualitätsmanagement / Entwicklung / Technologie / Produktion / Geschäftsführung) kontinuierlich bei Abweichungen von Zielgrößen ausgelöst wird und die Ursachen so zielgerichtet detektiert, dass die davon abgeleiteten Maßnahmen, messbar und strategiekonform die Unternehmenseffektivität erhöhen.

Dass diese unsere Idealvorstellung eines KVP's (Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) dem Reinheitsgebote nach, nur im Lehrbuch und als Inszenierung vor den Augen eines Auditors funktionieren soll, wollte niemand akzeptieren. Ebenso verweigerte sich das Team der fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH historienbedingt – vor der Übernahme des Unternehmens durch das neue Management im Jahr 1999 durchlebte das Vorgängerunternehmen eine zweimalige Insolvenz – gegenüber der Vorstellung,

dass KVP's primär durch exogene Ereignisse und hier allen voran durch eine Reklamation ausgelöst werden sollen. Das Attribut der „Kontinuierlichkeit“, ein Anspruch des linguistisch verbrieften Anspruches eines KVP's, sollte nicht durch kontinuierlich provozierte Reklamationen befriedigt werden.

Mit dieser Lektion gestärkt und der Idealvorstellung vor Augen, wurde ein EDV-gestützter KVP-Zyklus gemeinsam in Kooperation mit einem Software Unternehmen entwickelt, der als methodische Schablone auch dem IPM-Prozess (Integrierte Produktivitätsgesteuerte Maschineninstandsetzung) als Ideenspender diente. Der damit erzielte Automatismus unter Mitbeziehung der Funktionsbereiche Logistik, Produktion und Technologie führte seit der Einführung vor vier Jahren zu einer Verbesserung der Gesamtanlageneffektivität OEE (Overall Equipment Efficiency) von 12 Prozent. Das Einsparungspotenzial, das nachweislich aus der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen resultierte, nivellierte sich im Wirtschaftsjahr 2006 auf Euro 293.000,- und erreichte in der abgelaufenen Jahresperiode 2007 Euro 162.000,-. Das Schadenvolumen durch externe Reklamationen verringerte sich im Jahr 2007 bezogen auf den Vergleichszeitraum 2006 um 68 Prozent.

ATTRAKTIVITÄT DER ALTERNATIVEN

Die respektable Benchmark-Galerie allein dem software-unterstützten Prozess zuzuschreiben wäre zu eindimensional gedacht und ein zu augenscheinliches Kokettieren mit der EDV. Hauptverantwortlich für die KVP-Nutzung als Instrument der Maßnahmenverbesserung ist das „customizing“ der KVP-Initialisierung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die zwischen touch-screen Eingabe am BDE-Terminal, Verwendung der Aufnahme- und Photofunktion des zentral positionierten firmeneigenen KVP-Handys, den berühmten „Notizzservietten“ und anderen Informationsweitgabeverarianten wählen können.

Die galoppierende Verwaisung des „Briefkastens für Verbesserungsvorschläge“ als „Serviettenständer“ bestätigt die Attraktivität der Alternativen. Der qualitative Unterschied zwischen Aktivitäten, die dem Charakter nach dem betrieblichen Vorschlagswesen an-

MITARBEITERN WERDEN PROZESSLANDSCHAFTEN VORGEgeben, UM DEN TÄGLICH WACHSENDEN WISSENSPEICHER FÜR DIE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS EINZUSETZEN



zurechnen sind und nicht einem strategiekonformen Verbesserungsvorschlag, ist unternehmensevident und durch zielgerichtete Vorgaben des Führungskreises definiert. Die Vorgaben werden über eine Wissensdatenbank, die im Hintergrund mit einer OLAP (On Line Analytical Processing) – Funktionalität verknüpft ist in verständlicher Weise visualisiert und durch nominierte KVP-Koordinatoren moderiert. Den erarbeiteten umsetzungsgerechten Lösungsvorschlägen steht ein zweckgewidmetes Budget von Euro 60.000,- zur Verfügung. Der Abarbeitungsgrad eines Verbesserungsvorschlages kann jederzeit phasenbezogen von jedem Mitarbeiter des Unternehmens über ein zentrales Terminal mit allgemeiner Zugangsberechtigung eingesehen werden.

VITALITÄT UND TRANSPARENZ

Dieses Gefühl der ständigen und kontinuierlichen Information ist signifikant bestimmend für die Akzeptanz von KVP-Systemen bei Mitarbeitern und erhöht auch den Realisierungsdruck auf das Management. Dieser Mechanismus ist eine nicht zu unterschätzende Komponente für die Vitalität und Transparenz des Verbesserungsprozesses.

Motiviert durch den operativen KVP – Kontinuierlichen Verbesserungsprozess wurde bei fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH ein zusätzlicher „fischer –KVP“ für den Führungskreis installiert, der direkt mit den vom Business – Plan gesteuerten Benchmark-Vorgaben gekoppelt ist und zur sprachlichen Unterscheidungshilfe als „Kompetenz Verbesserungsprozess“ bezeichnet wird. Kompetenzen, die der Strategiekonformität unterliegen und in einem dreijährigen Intervall justiert werden.

Die Zielgerichtetheit des installierten „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ bei fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH führte seit 1999 zu einer Erhöhung des Umsatzes von Euro 4,3 Mio. auf Euro 30,1 Mio. im Jahr 2007. Das jährliche Investitionsvolumen pro Kopf der Betriebe der österreichischen Metallindustrie liegt bei Euro 10.300. Mit einem durchschnittlichen Investitionsvolumen von Euro 23.000 pro Mitarbeiter und Jahr dokumentiert die fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH eine doppelt so hohe In-

vestitionsdynamik, die wesentlich mit dem erfolgreich installierten Instrumentarium des KVP argumentiert werden kann.

VERKÜRZUNG DER REAKTIONSZEITEN

Der Führungskreis der fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH gibt den Mitarbeitern Prozesslandschaften vor, um den täglich wachsenden Wissenspeicher für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens einzusetzen. Das Schlagwort der lernenden Organisation wird durch die tägliche Pflege eines „Ursache-Symptombaumes“ realisiert. Ausgehend von einem wahrgenommenen phänomenologischen Symptom – entspricht nicht der Ursache – wird der Mitarbeiter durch alternative Lösungsroutinen mit Fragestellungen so gelenkt, dass bevor die Hilfestellung der Instandhaltung in Anspruch genommen wird, der Mitarbeiter einen autonomen Lösungsversuch schon durchgeführt hat. Die damit verbundene Verkürzung der Reaktionszeiten auf Maschinenverluste wird im heurigen Jahr eine Einschaltdauererhöhung von fünf Prozent ergeben. „Neu Symptome“ und „Neue Lösungsstrategien“ werden in einer wachsenden Baumstruktur abgebildet und dem Mitarbeiter on-line zur Verfügung gestellt.

Der Artikel soll zeigen, in welcher unterschiedlicher Form fischer EDELSTAHLROHRE Austria KV-Prozesse in den spezifischen Unternehmensbereichen zur Verfügung stellt. Mit den subjektiv ausgewählten Kennzahlen sollte bewiesen werden, dass die Auswirkungen der Maßnahmen an ihrem Bestimmungsort – Arbeitsplatz des Mitarbeiters – ankommen.

Erkenntnis: Mit Rohren und Rohrleitungen muss man sich als „Prozessklempner“ eben auskennen! Vielleicht hat fischer EDELSTAHLROHRE Austria hier einen kleinen Vorteil, denn schließlich sprechen wir hier von unserer Kernkompetenz.

Veranstaltungstipp: Am 23. Oktober findet bei der fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH in Griffen ein Best Practice-Seminar zum Thema „Spitzenleistungen durch perfektioniertes Prozessmanagement“ statt. Weitere Infos finden Sie unter www.technikkontakte.at