

Mit Wertschöpfungssexzellenz zum Unternehmenserfolg

Initiative „Stark am Standort Bayern!“
Nürnberg, 16. November 2009

Dr.- Ing. Oliver Prause

Vorsitzender des Vorstands

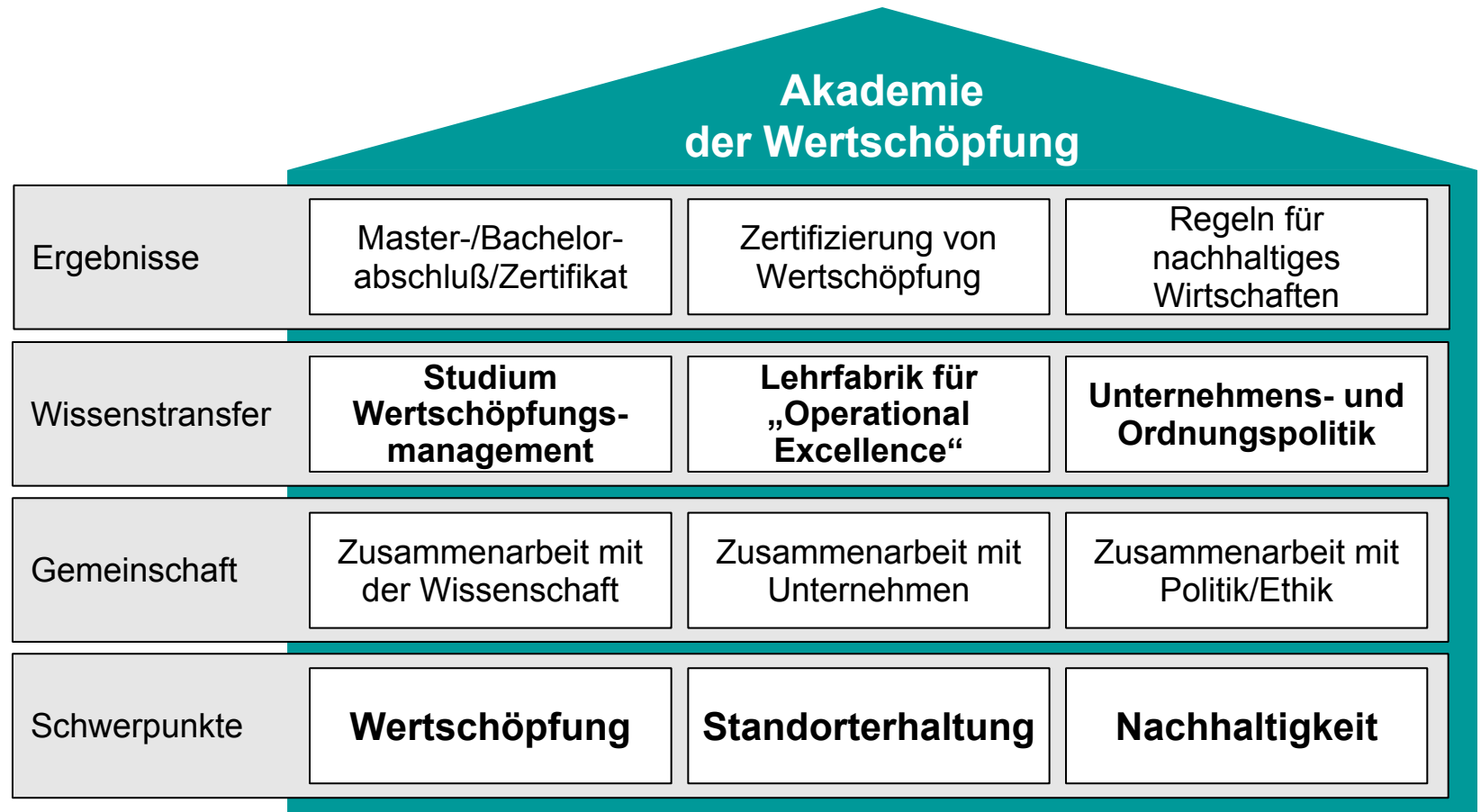
Institut für Produktionserhaltung e.V.

Zweck des „Institut für Produktionserhaltung e.V.“

„Der Zweck des Vereins besteht in der Erhaltung, Fortentwicklung und Förderung von Produktion und Entwicklung an Standorten der Europäischen Union mit hohem Lohnniveau.“

- **Beantwortung von wissenschaftlichen Fragestellungen**
- **Förderung des Gedankenaustauschs**
- **Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Einrichtungen**
- **Beschaffung von öffentlichen und privaten Mitteln**
- **Aus- und Weiterbildung**

Auf dem Weg zur “Akademie der Wertschöpfung”



Aufbau des Studiengangs „Wertschöpfungsmanagement“

Ziel ist es, ein vertiefendes Wissen über Wertschöpfung und Kundenorientierung, Lean in Entwicklung und Produktion, Führung und Mitarbeiterentwicklung zu vermitteln.

- Modul 1 Wertschöpfungsphilosophie
- Modul 2 Entscheidungsmanagement - Strategie und Ziele
- Modul 3 Marketingmanagement - Kommunikation und Information
- Modul 4 Führungsmanagement – Sozialkompetenz, Führung und Coaching
- Modul 5 Mitarbeiter & Organisation - Sensei, Hancho und die Gruppe
- Modul 6 Innovationsmanagement - Lean in der Produktentwicklung
- Modul 7 Methodenkompetenz I - Stabilisierung
- Modul 8 Methodenkompetenz II - Fluss
- Modul 9 Methodenkompetenz III - Optimierung
- Modul 10 Kennzahlenmanagement - Kennzahlen messen, visualisieren und erreichen
- Modul 11 Veränderungsmanagement - Den Wandel erfolgreich gestalten
- Modul 12 Controlling - Schlanke Wertschöpfung, Bilanz und G+V
- Modul 13 Schlanke Administration – Wertschöpfung im Büro
- Modul 14 Integration externer Partner- Lieferantenintegration und –entwicklung
- Modul 15 Nachhaltigkeit – Ressourcen- und Umweltschonung



Geplanter Start: Wintersemester 2010/11

Lehrfabrik für Operational Excellence

Ziel ist es, die Kompetenzen und das Wissen zur Verbesserung der Wertschöpfung in einer realen Produktionsumgebung praktisch einzuüben.

Das Programm ist auf alle Mitarbeiter in produzierenden Unternehmen zugeschnitten

Ein Projekt des „Center of Excellence for TPM“ (CETPM) an der FH Ansbach in Kooperation mit dem Institut für Produktionserhaltung e.V.

Start: Sommer 2009



Die Lehrfabrik ist im Technologie- und Innovationszentrum Ansbach tätig

Agenda



Das Problem mit der Wertschöpfung

Das Problem mit der Lösung

Das Problem mit der Umsetzung

Kundennutzen identifizieren

Das Produkt



Kundenbefragung

- Die Kerze muss heller sein
- Die Kerze soll länger brennen
- Die Kerze soll weniger kosten
- Die Kerze muss sicherer gegen Brände schützen

Die Lösung



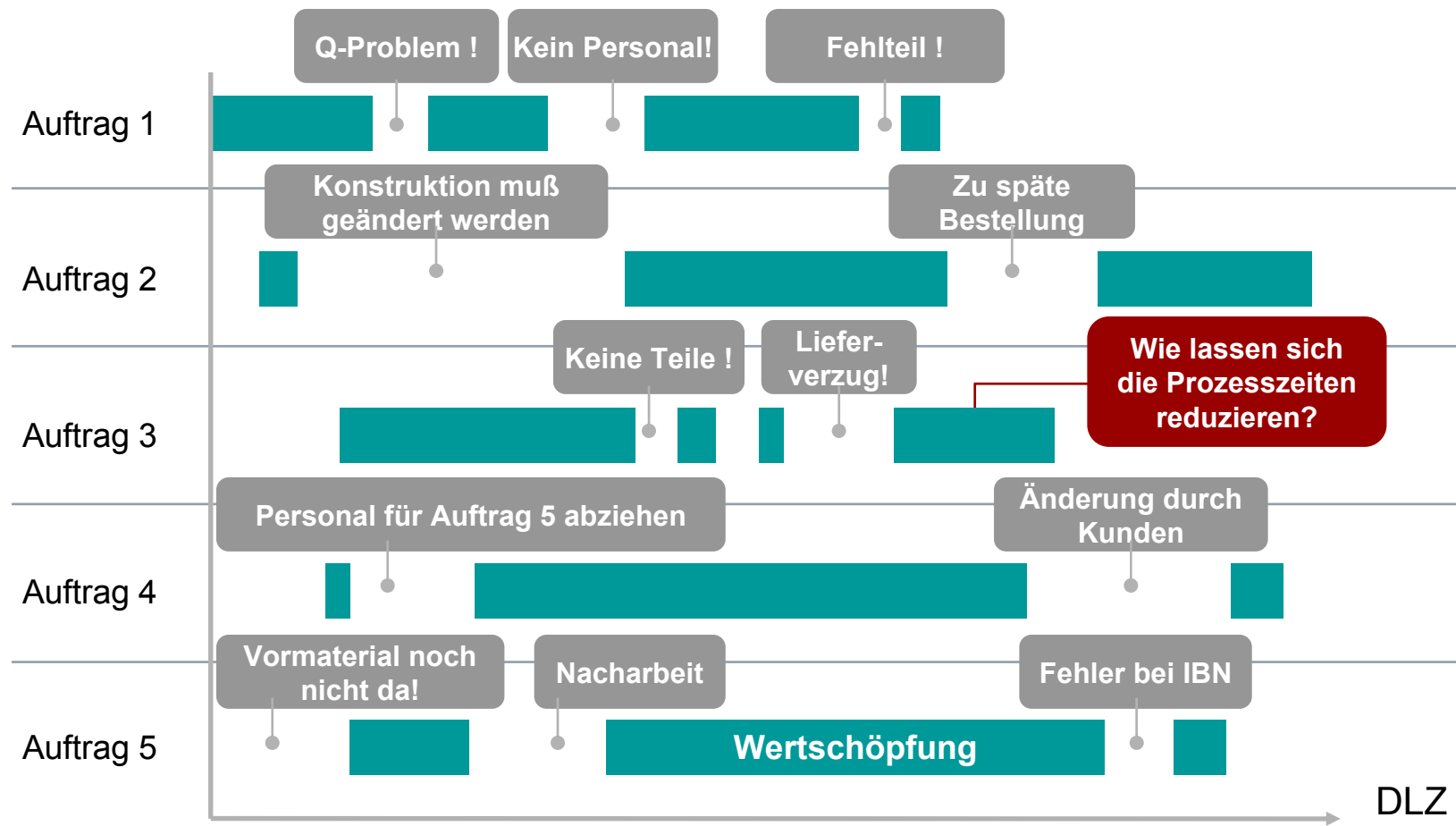
Wertschöpfung – Was ist das?

Wertschöpfung

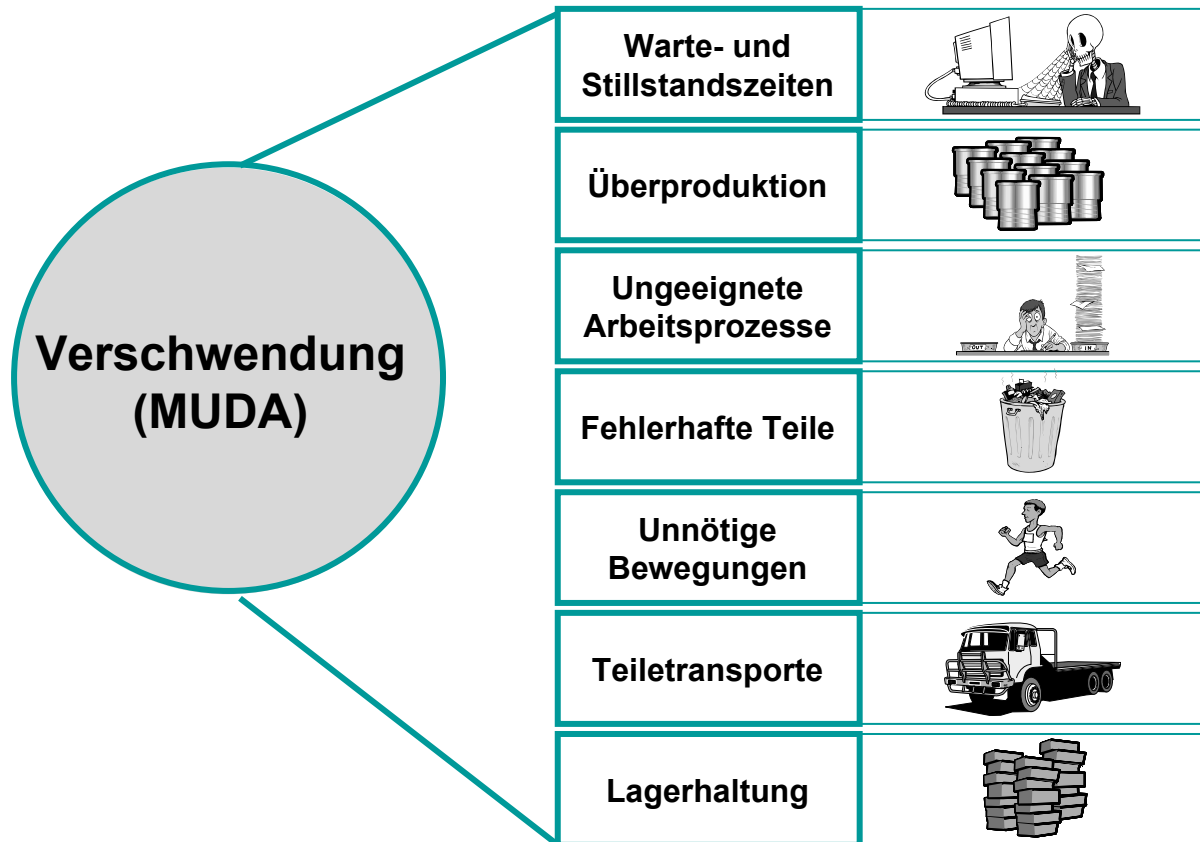
Die Unternehmen,
die den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen und sich
ausschließlich auf diejenigen Tätigkeiten beschränken,
die einen Kundennutzen bewirken, haben Erfolg.

Den Kundennutzen durch Wertschöpfung umsetzen

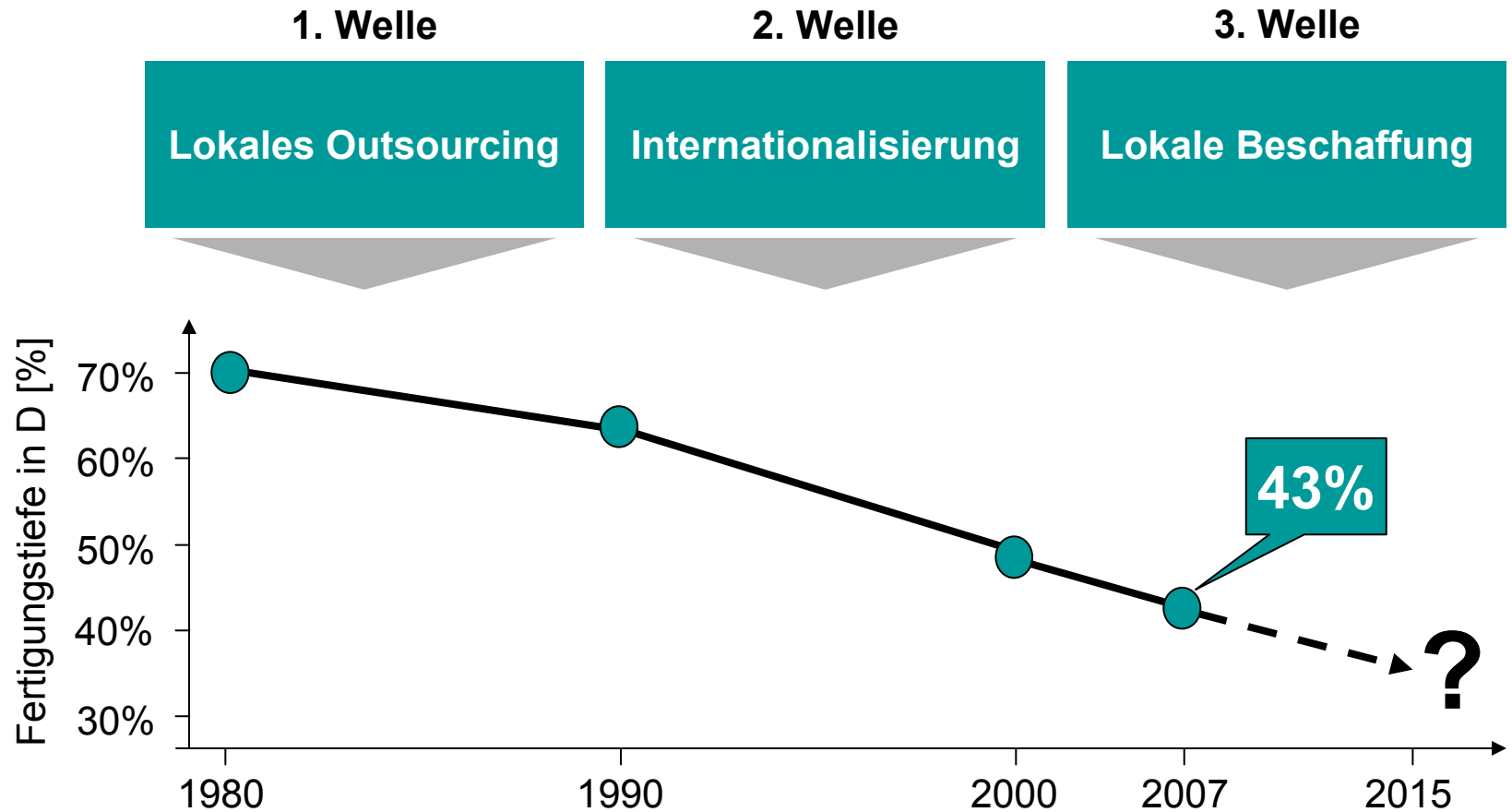
Ursachen für Nicht – Wertschöpfung in der Produktion



Nicht – Wertschöpfung: Was ist das?



Schleichender Wertschöpfungsverlust in Deutschland



Quelle: Prof. Wildemann, TCW, 2007

Wertschöpfung tut not!

Die Japaner erobern den Weltmarkt mit
unlauterem Wettbewerb.

Sie arbeiten während der Arbeitszeit!

Ephraim Kishon



Agenda

Das Problem mit der Wertschöpfung

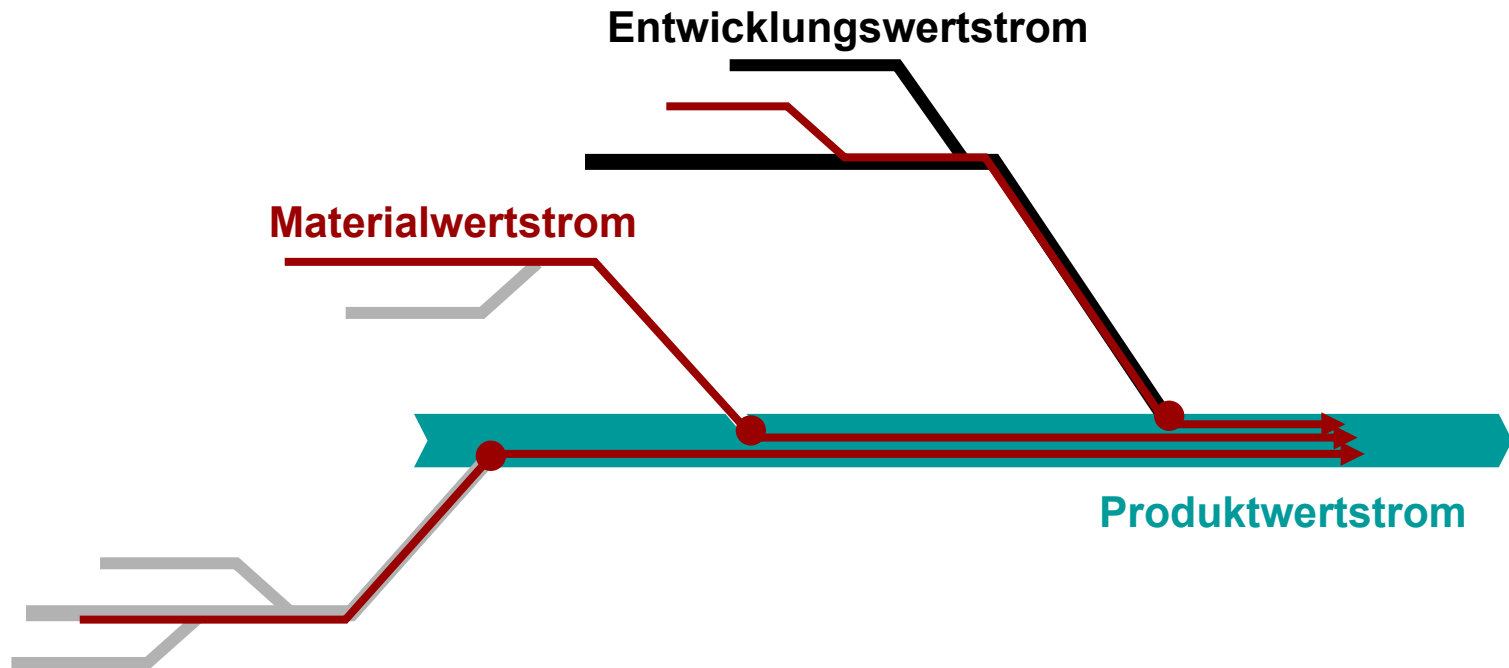
Das Problem mit der Lösung

Das Problem mit der Umsetzung

Aufbau eines ganzheitlichen Wertschöpfungssystems



„Panta rhei“ der Wertschöpfung



Alle Prozesse sind synchron und fließen

Konsequenzen bei synchronen Prozessen



- **Konsequente Ausrichtung am Kundentakt**
- **Enorme Disziplin bei allen Prozessbeteiligten**
- **Hohe Transparenz der Prozesse**
- **Rücksichtslose Aufdeckung von Fehlern**
- **Höchste Aufmerksamkeit des Managements**
- **Extrem hoher Wertschöpfungsgrad**
- **Extrem niedrige Durchlaufzeit**
- **Sehr niedrige Bestände**
- **Ausgeprägte Ordnung und Sauberkeit**

Agenda



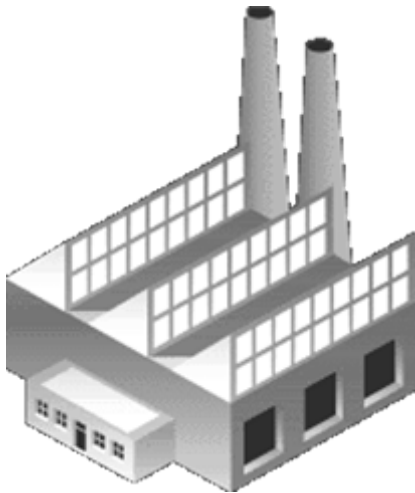
Das Problem mit der Wertschöpfung

Das Problem mit der Lösung

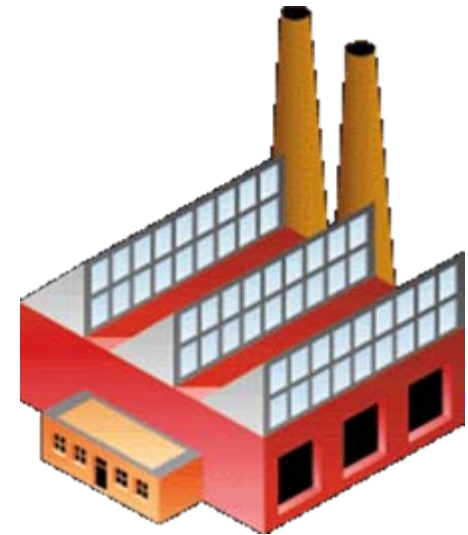
Das Problem mit der Umsetzung

Wie kommt man zu einem Wertschöpfungssystem?

Unternehmen ohne WSS



Unternehmen mit WSS



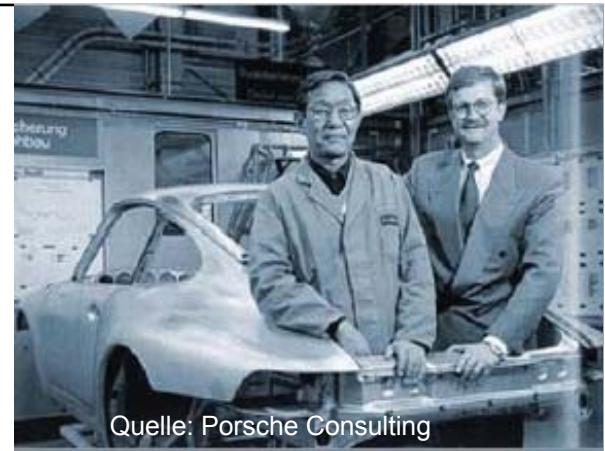
Der Umsetzungserfolg liegt im Verborgenen



Die unternehmerische Herausforderung

"Bestehende Prozesse zu zerschlagen,
erfordert ungleich mehr Kreativität als
neue aufzubauen"

Dr. Wendelin Wiedeking



Quelle: Porsche Consulting

Die traditionelle Herausforderung

Tradition ist die Methode, die verhindern will,
dass Kinder ihre Eltern übertreffen

Ephraim Kishon



Die kulturelle Herausforderung

Umlernen bedeutet:
Ausbrechen aus Erfahrungsgefängnissen

Prof. Martin Löhner, Führung neu denken, 2007



Der steinige Weg wird meist zur unüberwindbaren Hürde

Der steinige Weg

Richtig schlank produzieren in Deutschland die wenigsten Firmen

Alle müssten es längst begriffen haben. Die Prinzipien der schlanken Produktion nach dem Vorbild des japanischen Autoherstellers Toyota werden seit 25 Jahren in der westlichen Welt rauf und runter diskutiert – doch Nachahmer sind selten.

Spätestens 1990, als das Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Studie zur Zukunft des Automobils vorlegte, konnte jeder nachlesen, wie es geht. Wie man effizienter produziert, dabei weniger Fehler macht und gleichzeitig die Vielfalt des Angebots erhöht. Ganz anders als die Wettbewerber, die noch der alten Fließbandfertigung anhängen – à la Taylor und à la Ford. Wer damals, Anfang der Neunziger, nicht mit Fachbegriffen wie Just-in-Time, Kanban und Kaizen um sich warf, hatte den Zug der Zeit verschlafen. Wer Zulieferer schlecht behandelte und nicht wie geschätzte Entwicklungspartner, dem war nicht zu helfen.

Was sich die Japaner in Zeiten der Mangelwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg ausgedacht hatten, schien auch für Deutschland eine Chance zu sein, wenn auch aus anderen Gründen: Hier galt es nicht, Kapitalmangel auszugleichen, sondern die hohen Preise für den Faktor Arbeit. Und tatsächlich gibt es heute Unternehmen, vor allem Mittelständler, die die Toyota-Prinzipien hervorragend umgesetzt haben, die munter im teuren Deutschland produzieren und – sofern sie gleichzeitig wachsen – keinen Drang zum Personalabbau verspüren oder zu reger Bautätigkeit in Osteuropa. Doch sie bleiben die Ausnahme. Das sagt zumindest Wilfried Budke, Geschäftsführer der Düsseldorfer Unternehmensberatung Intra. Und legendär war es ja zu ahnen, was Budkes Analyse vieler Firmen

brachte: „Die Manager scheuen den dornigen und steinigen Weg“, sagt der Berater. Wenn sich die deutschen Unternehmen nur auf ihre eigenen Fähigkeiten besinnen und konsequent alle Verschwendung abstellen würden, sie könnten von Deutschland aus sogar Toyota beliefern.

Doch schlanke Produktion bräuche eine starke Leitfigur, jede Menge Schulungsaufwand, Investitionen in die Fertigungstechnik und – viel Zeit. Bis aus Befehlsempfängern am Band eigenverantwortliche Teammanager geworden sind, vergehen Jahre. Und noch mehr Jahre braucht es, bis das ängstlich auf Privilegien beharrende mittlere Management gelernt hat, sich als Coach eines Veränderungsprozesses zu verstehen. Wenn das überhaupt gelingt. Gerade in Großunternehmen versickern unzählige gute Ideen; immer wieder bilden sich Allianzen der Verhinderer, zum Beispiel, wenn die Gewerkschaften im Aufsichtsrat ihre Macht ausspielen wie bei Volkswagen oder bei unklaren Führungsstrukturen wie bei Airbus.

Doch auch die Manager des obersten Führungskreises stehen sich mit Hierarchien und Eitelkeiten häufig selbst im Wege, veretören ihre Mitarbeiter, blendeten sehr menschliche Ängste fahrlässig aus. Budke erzählt von einem, der es geschafft hat: ein deutscher Zulieferer mit einer deutschen Fabrik, einem exzellenten Produkt, konkurrenzlos effizienter Fertigung, einer Ausschussquote im Promillebereich und nie versiegender Lieferfähigkeit. Doch als die Chefs des Lieferanten kamen, um Fabrik und Geschäftsmodell zu besichtigen, sagten sie nur: „Lieber Freund, Sie haben ein Problem. Wo ist Ihr Low-Cost-Standort?“ Manche haben wirklich gar nichts begriffen.
Cornelia Knust



- Prinzipien der schlanken Produktion seit 25 Jahren bekannt
- Wenige Unternehmen haben die Prinzipien bislang verinnerlicht
- Die Entwicklung vom Befehlsempfänger zum eigenverantwortlichen Mitarbeiter dauert Jahre
- Bildung von Allianzen der Verhinderer
- "Manager scheuen den dornigen und steinigen Weg"

Quelle: Süddeutsche Zeitung, 30.10.06

Institut für Produktionserhaltung e.V.

Forstweg 10

D-82131 Gauting

info@infpro.org

www.infpro.org