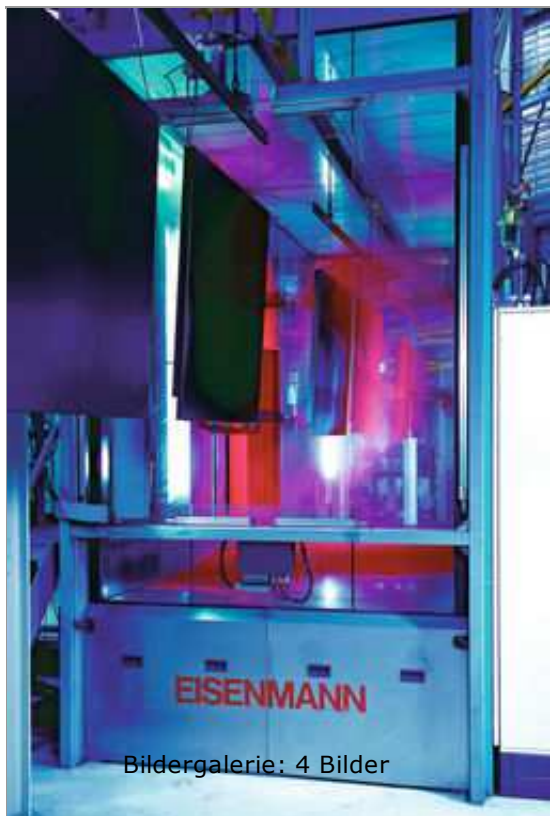


26.01.2012 | Autor: Jochen Buchele \*

**KVP**

## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess reduziert Kosten bis 15%**

**Ein Entwickler und Produzent von Verkaufsautomaten hat mit einer Frankfurter Consulting-Gesellschaft ein Projekt zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aufgesetzt. Die Kosten im Unternehmen wurden durch höhere Produktivität in manchen Bereichen um 15% gesenkt und die Wettbewerbsfähigkeit wurde gesteigert.**



Bildergalerie: 4 Bilder

Die Erfahrung der Berater aus mittlerweile mehr als 600 durchgeführten Projekten zeigt, dass in der Regel in jedem Betrieb 15 bis 20% mehr Produktivität stecken (im Bild Pulverbeschichtungsanlage bei Sielaff). (Bild: Sielaff)

Die b-k-p Consulting hat bei der Sielaff GmbH & Co. KG einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt. Seit dem offiziellen Projektende im Jahr 2009 unterstützen die Berater des durchführenden Unternehmens den KVP langfristig durch regelmäßige Reviews, bei denen sie den Blick von außen in den Alltag einbringen: Was hat sich bewährt, was braucht Auffrischung, was hat sich als nicht geeignet erwiesen? Denn im Alltag schleift sich eben manches etwas ab.

### **KVP ermöglichte ISO-Zertifizierung innerhalb von acht Monaten**

Für die Sielaff-Geschäftsführung ist die Einführung des KVP dennoch eine Erfolgsgeschichte, nicht nur, weil bei gleicher Wertschöpfung die Kosten in verschiedenen Bereichen um 15% reduziert werden konnten. Das Unternehmen hat innerhalb von nur acht Monaten die Zertifizierung ISO 9001:2008 erhalten.

Ohne den KVP und ohne die Mithilfe des Consultants wäre dies nach Einschätzung der Sielaff-Unternehmensführung kaum in dieser kurzen Zeit möglich gewesen. Entscheidend aber ist und bleibt, dass der KVP von den

Mitarbeitern und Führungskräften angenommen, getragen und gelebt wird.

### **Ergänzendes zum Thema**

#### **Stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität im Unternehmen**

##### **Stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität im Unternehmen**

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) zielt auf die stetige Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität im Unternehmen ab. Dabei arbeiten die Beschäftigten ganzheitlich und laufend an Verbesserungen – auch wenn die Fortschritte noch so klein sind, so ist jeder einzelne wichtig. Um wirtschaftliche Erfolge aus dem KVP zu erzielen, muss der Prozess in der allgemeinen Unternehmenskultur etabliert werden. Dabei sind die Vorgesetzten durch ihr Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern besonders gefordert.

Sielaff mit Hauptsitz im fränkischen Herrieden nahe Ansbach beschäftigt rund 500 Mitarbeiter. Die erfolgreichste Zeit des Unternehmens war geprägt durch die Produktion von solarbetriebenen Zigarettenautomaten in sehr großen Stückzahlen kurz nach der Jahrtausendwende.

**Fertigung vor dem KVP-Projekt zu sehr auf große Stückzahlen ausgelegt**

Durch gesetzliche Änderungen (Nichtraucherschutz) ist dieser Geschäftsbereich deutlich zurückgegangen. Heute bestimmen andere Automaten das Sielaff-Geschäft: Ob auf Knopfdruck ein schneller Kaffee (Bild 1 – siehe Bildergalerie), ein Kaltgetränk in der Kantine, kleine Snacks im Bahnhof, die Briefmarkenausgabe vor der Postagentur oder auch das Flaschen- und Getränkekästen-Rücknahmesystem im Supermarkt: Sielaff baut die Geräte dafür – oft maßgeschneidert für die Kunden in kleiner Stückzahl. Das Unternehmen ist heute viel breiter aufgestellt als noch vor ein paar Jahren.

Aber: Bis zum Start des KVP-Projekts waren die internen Abläufe immer noch zu sehr auf die Fertigung weniger Produkte in großen Stückzahlen ausgelegt. Wollte Sielaff im immer enger werdenden Wettbewerb bestehen können, musste sich das Unternehmen verbessern. Deshalb wurde mit dem Frankfurter Consulting-Unternehmen das Projekt gestartet, bei dem Abläufe und Organisation neu geordnet wurden.

Die Fortschritte bei Produktivität, Qualität und Kosten geben dem recht. Trotz Wirtschaftskrise hat Sielaff bei einem um 20% niedrigeren Umsatz beim Projektabschluss ein deutlich positives Ergebnis erzielt. Der funktionierende KVP hatte daran einen wichtigen Anteil. Mit ihm konnten Kostenpotenziale von rund 2,5 Mio. Euro ermittelt und realisiert werden.

#### **KVP hebt die Produktivitätsreserven in jedem Betrieb**

Dies deckt sich mit der Erfahrung der Berater aus mittlerweile mehr als 600 durchgeführten Projekten: In der Regel stecken in jedem Betrieb 15 bis 20% mehr Produktivität. Auch die Produktivitätssteigerung des Unternehmens Sielaff lag in diesem Rahmen.

Ein Automat aus dem Haus Sielaff hat bis zu tausend Einzelteile, von der Schraube über den Elektroschalter bis hin zu den verschiedenen Motoren. Manche Teile werden zugekauft, die eigene Fertigungstiefe ist jedoch enorm. So werden für die Gehäuse die Bleche als Rohmaterial angeliefert, gestanzt, genippelt, gelasert, gebogen, geschweißt, pulverbeschichtet und montiert.

Ein Großteil der verbauten Elektronik wird selbst entwickelt, ebenso wie die dazu notwendige Software. Die Anzahl der Arbeitsschritte geht in den hohen zweistelligen Bereich. Jeder Arbeitsschritt muss in den anderen greifen, wenn nicht Zeit, Geld und Arbeit verschwendet werden soll.

#### **Grundlegende Analyse des Istzustandes am Anfang der KVP-Einführung**

Deshalb stand am Anfang der Beraterarbeit gemeinsam mit den Mitarbeitern eine grundlegende Analyse des Istzustandes. Oft waren nur Kleinigkeiten im Ablauf zu ändern, manchmal neue Hilfsmittel und Maschinen nötig. Und manchmal musste auch in das Layout der Fertigung eingegriffen werden.

Ein KVP kann nur gelingen, wenn sich die Denkweisen im Unternehmen ändern, wenn die Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen mitgenommen werden und den Veränderungsprozess mitgestalten können. Kommunikation ist deshalb bei allen Projekten oberstes Gebot. So waren selbstverständlich die Mitarbeiter bei der Definition neuer Kennzahlen beteiligt. Denn die können nur wirksam sein, wenn sie jedem Mitarbeiter geläufig sind.

#### **KVP-Board schafft Transparenz für alle Mitarbeiter**

Deshalb werden täglich zum Beispiel die Leistungsgrade, Störzeiten, Reklamationen, Schichtpläne wie auch abteilungsübergreifenden Kennzahlen besprochen und die Ergebnisse auf dem sogenannten KVP-Board visualisiert (Bild 2). Daneben werden dort Verbesserungsideen dokumentiert, systematisch abgearbeitet und über feste Informationskaskaden bis in die Geschäftsleitung gebracht. Umgekehrt bringt diese wichtige Informationen koordiniert an die Belegschaft und das KVP-Board. Alle Mitarbeiter wissen: Dort steht das Unternehmen, hier steht meine Abteilung.

Und weil sich an der Produktivitätskurve auch das Führungsvermögen ablesen lässt, sind die Meister und Abteilungsleiter stets bemüht, ihre Mitarbeiter auszulasten. Ist das in der eigenen Abteilung gerade nicht möglich, so hat vielleicht die Nachbarabteilung noch Hilfe nötig. Dieser Blick über das eigene Tätigkeitsfeld hinaus hilft, die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen besser zu verstehen.

Wichtig waren auch die Änderungen in der bisher nach Produktgruppen ausgerichteten Organisationsstruktur. Kunden hatten häufig je nach gewünschtem Produkt verschiedene Ansprechpartner. Nun gilt das Prinzip "one face to the customer": Egal welche Produktgruppe der Kunde will, er hat immer denselben Ansprechpartner.

#### **Wichtigste Änderung durch KVP war die Installation von Prozessteams**

Vielleicht die wichtigste Änderung war die Installation interdisziplinärer Prozessteams in der gesamten Auftragsabwicklung. Customer Service, Arbeitsvorbereitung, Einkauf und die Produktionsleitung hatten früher ihre Büros verstreut über das ganze Firmengelände. Jetzt sitzen sie gemeinsam in einem

Raum. Das macht die Abstimmung schneller, sie funktioniert auf Zuruf. Unklarheiten werden sofort ausgeräumt.

Kombiniert mit optimierten Abläufen und einer neuen Produktionssteuerungssoftware wurden so die Durchlaufzeiten um über 20% verkürzt (Bild 3). Bestände sind gesunken, Halbfertigwaren und zugekaufte Baugruppen kommen wesentlich seltener ins Zwischenlager, sondern werden nun direkt in den Produktionsfluss eingebunden.

#### **Umstrukturierung beim Service spart ebenfalls Kosten**

Wesentliche Verbesserungen und Kosteneinsparungen brachte auch die Umstrukturierung im Servicebereich. Die bisherigen vier Serviceniederlassungen in Deutschland wurden aufgelöst und die 30 Servicetechniker flächendeckend im Bundesgebiet verteilt. Die agieren nun vom Homeoffice aus, werden über eine zentrale Hotline alarmiert und kommen wesentlich schneller als bisher zum Einsatzort. Das spart Zeit und Fahrtkosten.

Die b-k-p-Berater haben das Projekt ein Jahr lang begleitet und dann an Sielaff Rückmeldung gegeben. Der KVP aber wird bei Sielaff weiter gelebt. Das ist wichtig, um die Wachstumsziele zu erreichen und mit neuen Produkten noch besser Fuß zu fassen.

\* Jochen Buchele ist geschäftsführender Gesellschafter der b-k-p Consulting GmbH, 60323 Frankfurt am Main

Copyright © 2012 - Vogel Business Media