

Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

Wo liegt das Potenzial für den Mittelstand?



1

**Ziele der Studie &
Vorgehensweise**

2

**Zusammenfassung
der Ergebnisse**

3

**Potenziale &
Handlungsfelder**

1

Ziele der Studie & Vorgehensweise

**Transparenz
schaffen!**

Die Verluste durch Ineffizienzen für einen mittelständigen Produktionsstandort betragen ca. 1,5 Mio. € pro Jahr*

*Bei 100 operativen Mitarbeitern und durchschnittlich 35.000 € Bruttojahresgehalt

Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

I. Ziel der Studie

Anspruch an das Ergebnis

- Das erste Ziel der Studie ist es, die tatsächlich auftretenden Verluste der Wertschöpfung zu kategorisieren und zu quantifizieren
- Das zweite Ziel liegt darin, Handlungsfelder daraus abzuleiten, die es ermöglichen die Verluste zu reduzieren und den Ertrag zu steigern



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

I. Vorgehensweise

Offene Fragen

- Warum sind Mitarbeiter oft dauerhaft überlastet und gestresst?
- Womit beschäftigen sich Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit?
- Was erschwert die erfolgreiche Umsetzung der definierten Maßnahmen im Tagesgeschäft?
- Warum haben Führungskräfte oft ein hohes Arbeitspensum, erzielen dennoch nicht die Ergebnisse, die von ihnen erwartet werden?



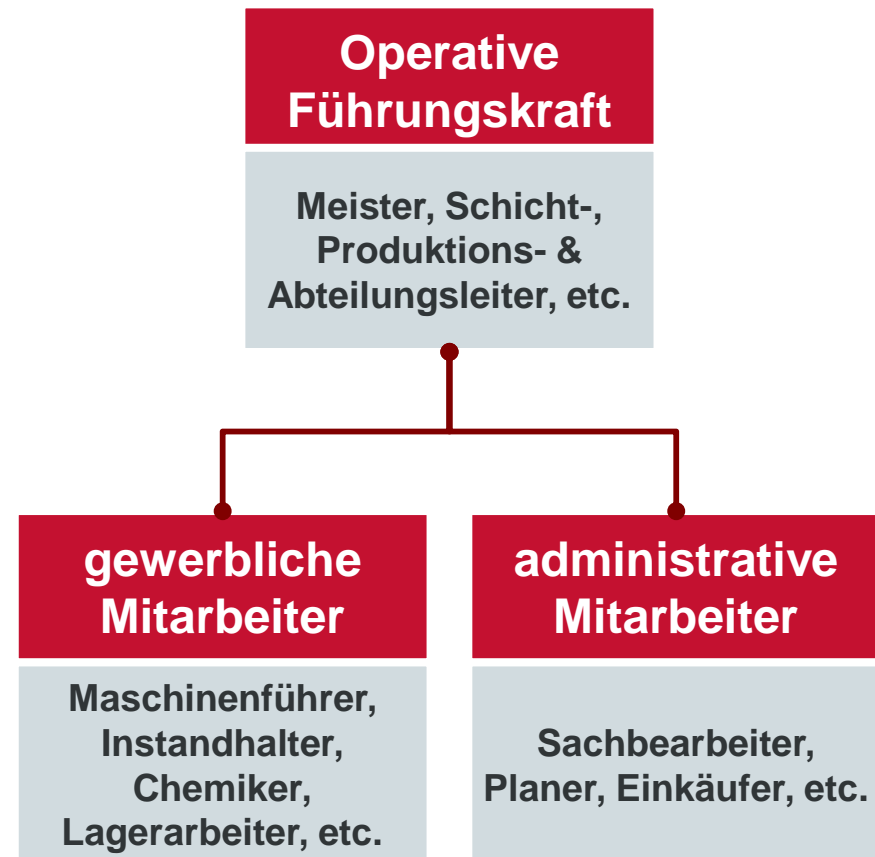
Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

I. Vorgehensweise

Ausgangssituation / Rahmenbedingungen

- Zur Ermittlung der Daten wurden Mitarbeiter unserer Kunden bei Ihrer täglichen Arbeit begleitet und deren Tätigkeiten dokumentiert.
- Die Studie basiert auf Daten aus:
 - 110 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Fertigungsarten (Einzelstück- bis Serienfertigung)
 - 300 Prozessstudien unterschiedlicher Hierarchieebenen bzw.
 - mehr als 2.400 Stunden analysierter Arbeitszeit
 - oder ca. 300 Arbeitstagen

Kategorisierung der Mitarbeiter



2

Zusammenfassung der Ergebnisse

***Führungskräfte führen
nur 12 % ihrer
Arbeitszeit!***

***42 % der Arbeitszeit
ist nicht
wertschöpfend!***

***Zentrale Ursache für Wertschöpfungsverluste im
Mittelstand ist mangelhafte Personalführung!***

Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Definition: Was bedeutet wertschöpfend?

- **Wertschöpfend:**
 - Tätigkeiten, die zur Erstellung / Herstellung des Produktes notwendig sind
 - Beispiele: Maschineneinstellungen vornehmen, Qualitätsprüfungen durchführen, Material zugeben, Maschinenindikatoren überwachen
- **Nicht-wertschöpfend:**
 - Tätigkeiten die nicht der Erstellung / Herstellung des Produktes dienen
 - Beispiele: Störungsbehebung, Doppelarbeiten, Kommunikationsprobleme, Wege, Transport, „Over-Engineering“



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

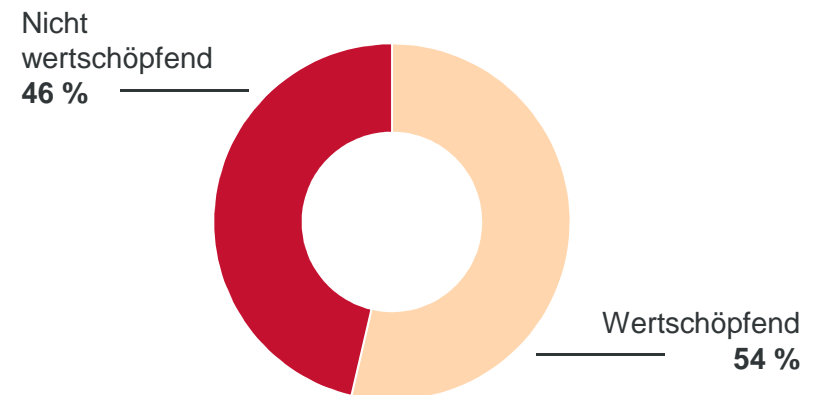
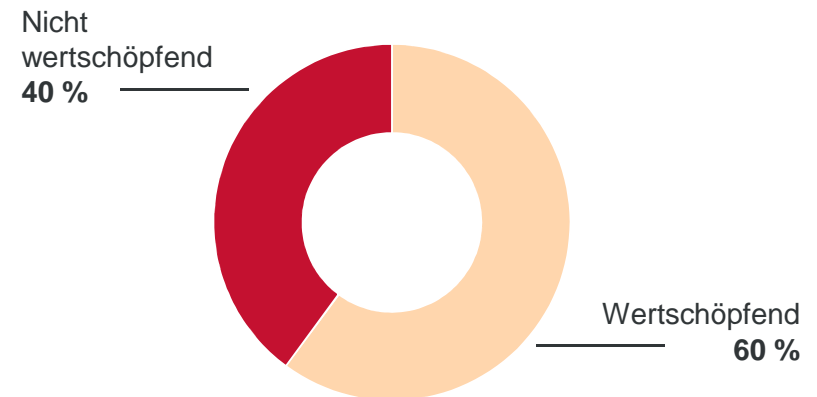
Ergebnisse: Operative Mitarbeiter

Gewerbliche Mitarbeiter:

- Die wertschöpfende Zeit erreicht bei den gewerblichen Mitarbeitern einen Anteil von 60%. Das bedeutet, dass 40% der Arbeitszeit von gewerblichen Mitarbeitern nicht wertschöpfend sind.

Administrative Mitarbeiter

- Der Anteil nicht-wertschöpfender Zeit ist im administrativen Bereich sogar noch höher: 46%. Damit sind fast 50% der Tätigkeiten nicht wertschöpfend und damit ein überhöhter Kostenfaktor.



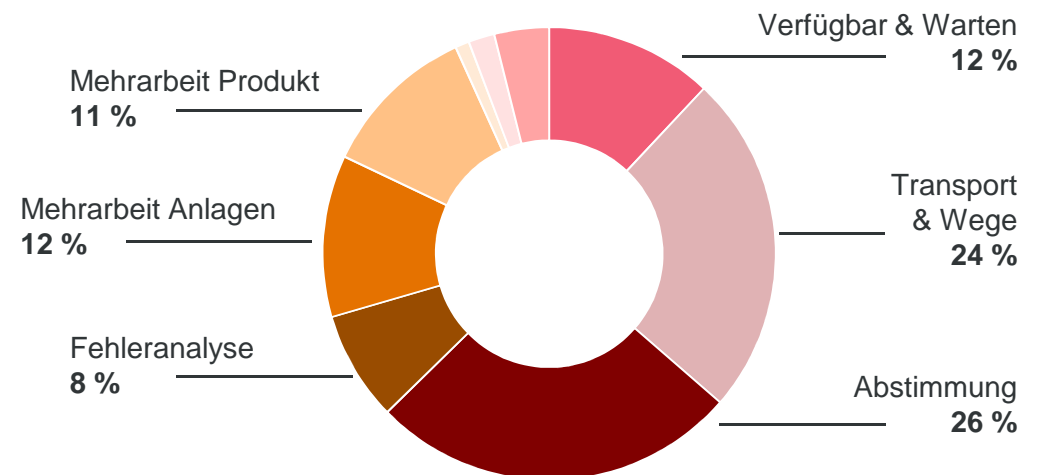
Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Gewerbliche operative Mitarbeiter

Nicht-wertschöpfenden Zeiten (TOP 5):

- **26% Abstimmung und Informationsbeschaffung**
Beispiele: unvollständige Aufträge und Arbeitsanweisungen oder Fehlinformationen
- **24% Wege und Transport**
- **23% Mehrarbeit** an Anlagen (12%) und Produkt (11%) durch mangelhafte Standards und Qualitätsprobleme
- **12% Mitarbeiter sind verfügbar**
Beispiele: fehlende Anweisungen
- **8% Fehleranalyse und Fehlerbehebung**



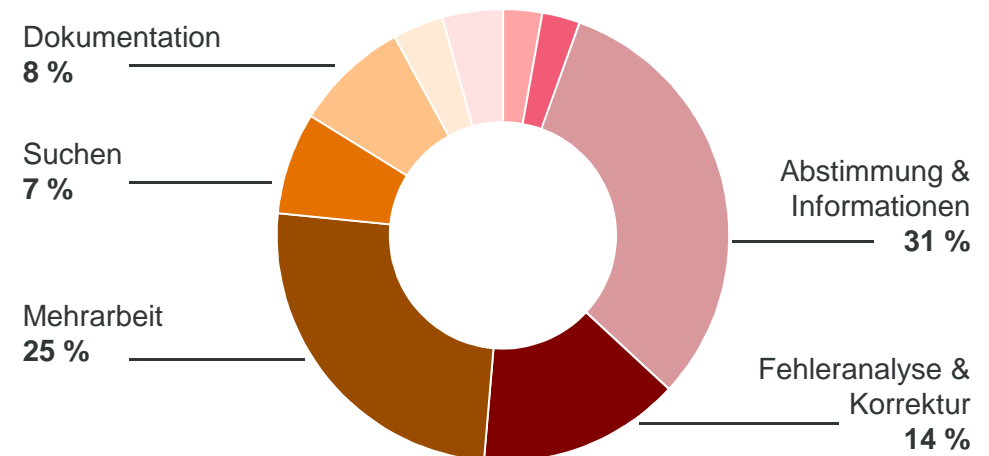
Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Administrative operative Mitarbeiter

Nicht-wertschöpfenden Zeiten (TOP 5):

- **31% Abstimmung und Informationsbeschaffung**
Beispiele: Suche nach Informationen, ineffiziente/unstrukturierte Abstimmungen...
- **25% Mehrarbeit** z.B. aufgrund fehlender Strukturen oder unzureichender Definition von Rollen & Verantwortlichkeiten
- **15% Fehleranalyse und -korrektur**
- **8% Unnötige Dokumentation**
- **7% Suchen**
Beispiele: Material oder Werkzeuge nicht verfügbar



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Definition: Was bedeutet proaktiv & reaktiv?

- **Proaktiv:** (*lat. voraushandelnd*) Tätigkeiten, die von Führungskräften vorbeugend umgesetzt werden, um damit durch vorausschauende Planung & zielgerichtetes Handeln zukünftige Probleme zu vermeiden.
Beispiele: den Mitarbeitern Anweisungen geben (Produktreihenfolge, Prioritäten...)
- **Reaktiv:** Reaktionen auf Geschehnisse & Probleme, die bereits aufgetreten sind.
Beispiele: Maschinenstörungen, Qualitätsprobleme, Abstimmungsprobleme

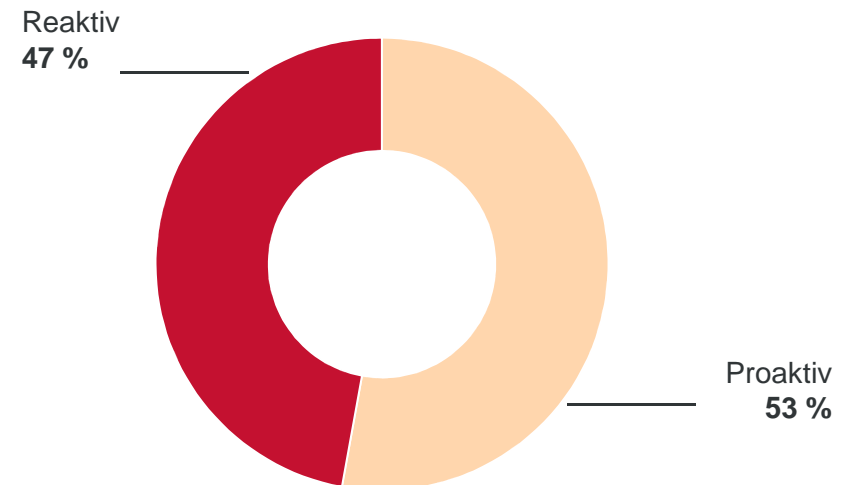


Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ergebnisse: Operative Führungskräfte

- Hoher reaktiver Anteil der Führungsaktivitäten:
- Die Führungskräfte verbringen ca. 50% Ihrer Arbeitszeit mit reaktiven Tätigkeiten
- Das bedeutet, dass die Führungskräfte nahezu die Hälfte Ihrer Arbeitszeit keine Führungsaufgaben übernehmen
- Woran liegt das?
 - „Bock zum Gärtner gemacht“?
 - „Keine Zeit“?
 - „Läuft auch von alleine“?



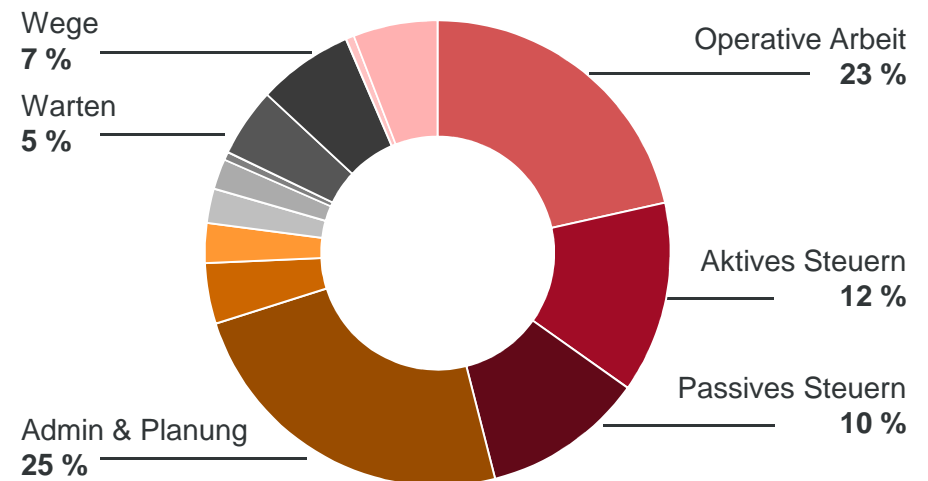
Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Operative Führungskräfte

Proaktive und reaktive Zeiten (TOP 5):

- **Reaktiv:**
 - **23% operative Arbeit**
Beispiel: Führungskräfte rüsten oder beheben Störungen, da das Personal nicht vor Ort oder nicht ausreichend ausgebildet sind.
 - **10% passives Steuern**
Beispiel: Reagieren auf Vorkommnisse, die ungeplant auftreten
 - **12% Wege (7%) und Warten (5%)**
- **Proaktiv**
 - **22% Administration/Planung**
 - **12% aktives Steuern (Mitarbeiterführung)**



3

Potenziale & Handlungsfelder

74 % der befragten Führungskräfte sehen Bedarf einer externen Unterstützung bei Change-Projekten

Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

III. Potenziale & Handlungsfelder

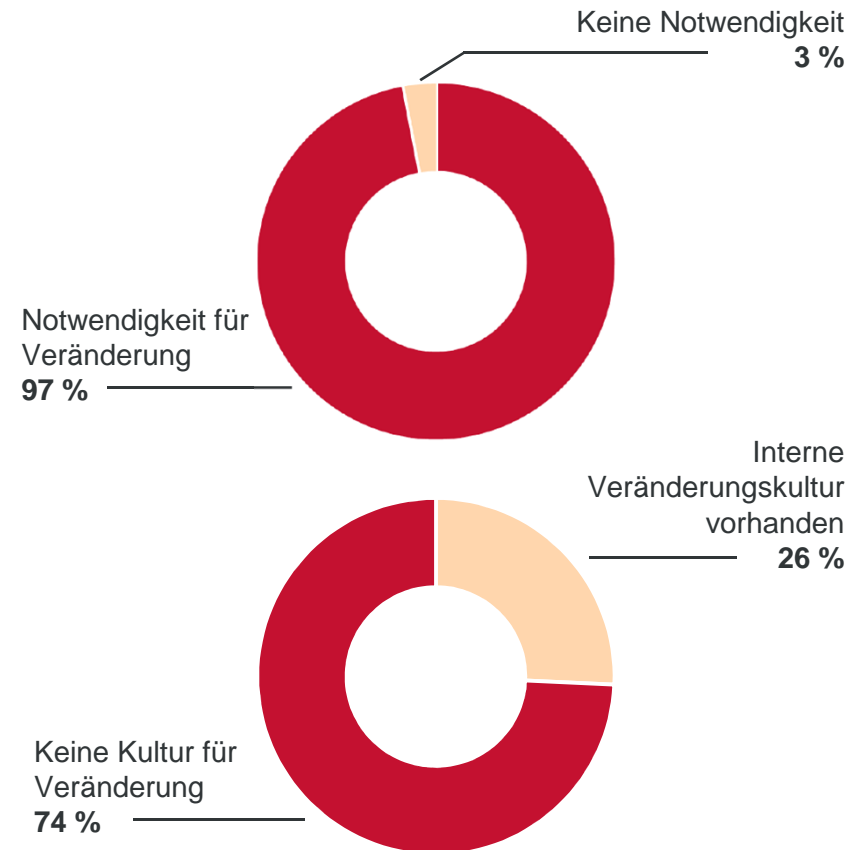
Ergebnisse: Veränderungskultur

Notwendigkeit für Veränderungen:

- 97 % der befragten Führungskräfte empfinden die Notwendigkeit für Veränderungen in ihrer Abteilung oder ihrem Unternehmen. Lediglich 3 % glauben nicht daran, dass Veränderungen zum Vorteil des Unternehmens wären.

Kultur für Veränderungen

- Nur 26 % der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihr Unternehmen aktuelle Probleme mit Prozessen & Strukturen aus eigener Kraft nachhaltig lösen kann. Dagegen glauben 74 % daran, dass wirksame Change-Projekte nur mit externer Hilfe zum Erfolg gebracht werden können



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

III. Potenziale & Handlungsfelder

Ergebnisse

- Im Mittelstand lernen wir Unternehmen kennen, die von wenigen Mitarbeitern auf mehrere Hundert Angestellte mit acht- bis neunstelligen Umsatzergebnissen gewachsen sind. Die Anpassung von Prozessen & Strukturen an neue Anforderungen ist häufig der Befriedigung der steigenden Nachfrage zum Opfer gefallen. Die Folgen sind im schlimmsten Fall:
 - Planung & Steuerung sowie Entscheidungen „aus dem Bauch“,
 - Besprechungen & Abstimmung „auf dem kurzen Dienstweg“,
 - Kennzahlen, die der Mitarbeiter weder kennt noch versteht,
 - Kollegen, die zu Führungskräften werden, aber nicht führen und
 - Prozesse, die „wie schon immer“ gelebt werden – an den Problemen und deren Ursachen vorbei...
- Viele der dargestellten Probleme haben strukturelle Ursachen. Die folgenden Handlungsfelder bieten Ansatzpunkte, um Prozesse, Strukturen und Systeme auf Wertschöpfung auszurichten und eine wesentlich höhere Kosteneffizienz zu erzeugen.



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

III. Potenziale & Handlungsfelder

Handlungsfelder

- Nur eine gemeinsame Veränderung schafft eine bessere Kosteneffizienz, da fehlende Strukturen und Prozesse sowohl operative Mitarbeiter als auch operative Führungskräfte betreffen
- Kein Optimierungsprojekt als Selbstzweck: Eine ganzheitliche Betrachtung schafft es die Mitarbeiter zu motivieren und den Hebel auf Veränderung zu stellen
 - In der Gruppe das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderung festigen
 - Gemeinsam greifbare Werte & Ziele definieren, die die Veränderungen als Mittel zur Verfolgung der gemeinsamen Ziele rechtfertigen
 - Motivieren: Mitarbeitern den Handlungsfreiraum schaffen schnelle Erfolge zu planen & zu realisieren



Kosteneffizienz durch Wertschöpfung

III. Ergebnisse / Handlungsfelder

Operative Handlungsfelder

- **Führung**
- **Struktur & Standardisierung** von Prozessen:
Abläufe, Rollen & Verantwortlichkeiten,
Arbeitspläne, Qualifizierung der Mitarbeiter
- **Management-Informationssystem:**
Transparente Informationen,
kennzahlenbasierte Entscheidungen
(faktenbasiert), Kurz-Intervall-Steuerung
- **Planung & Steuerung:**
Schaffung einer Basis für verlustfreies Arbeiten,
Anlagenstrukturen, standardisierte Abläufe,
Führungskompetenz
- **Ordnung und Sauberkeit (5S):**
Als Grundbedingung für standardisierte
Prozesse und Abläufe



factor | P



Jens Pohlmann
Geschäftsführer/ Managing Partner

factorP
managementberatung GmbH

Lützwowstr. 102-104
10785 Berlin

Mobil: +49 (0) 172 / 29 29 259
Tel.: +49 (0) 30 / 208 9865 0

j.pohlmann@factorP.de
www.factorP.de