



P. SCHWEDA, Jever\*

## Rationalisierung mit System

Aktivierung der Reserven mit dem System „Standards und Leistungskontrolle“

*Der Amerikaner Taylor (1856 bis 1915) kann als Urvater der Zeitstudientechnik bezeichnet werden. Er bestimmte durch Messung die kürzeste Zeit und die optimale Arbeitsmethode für verschiedene Arbeitsvorgänge. Unter Berücksichtigung verschiedener Zuschläge entwickelte er gebräuchliche Vorgabezeiten für manuelle Tätigkeiten.*

Einen Schritt weiter ging Charles Bedaux (1886 bis 1944). Unter Verwendung eines Systems der Arbeits-tempobewertung machte er erstmalig normale Ausführungszeiten für unterschiedlichste Arbeiten bestimmbar. Auf dieser Grundlage entwickelte er das Bedaux-Verfahren. Es ermöglichte auf der Basis von Zeitstudien eine durchgängige betriebliche Kostenkontrolle. Große Nahrungsmittelkonzerne entwickelten daraus überaus effektive Produktions-Controlling-systeme. Sie schufen sich ein Verfahren, um in ihren Fertigungs-betrieben Leistungsreserven vollständig transparent zu machen.

### Langjährig erprobtes System

Die ständig steigenden Kunden- und Wettbewerbsanforderungen zwingen jedes Unternehmen zur Rationalisierung und zum Einsatz

eines effektiven Produktionscontrollings. Die brios Unternehmensberatung GmbH aus Jever hat mit dem System „Standards und Leistungskontrolle“ ein Controllinginstrument weiterentwickelt, das mittlerweile in vielen namhaften Betrieben der Nahrungsmittelindustrie eingesetzt wird. Das System wurde auf der Basis langjähriger Erfahrungen EDV-gestützt kontinuierlich weiter optimiert. Da es die branchenspezifischen täglichen, wöchentlichen sowie saisonalen Mengenschwankungen berücksichtigt, bietet es ein optimales Planungs-, Steuerungs- und Führungsinstrument vom Wareneingang bis zum Versand.

### Tägliche Ergebnisdarstellung

Die Einführung des Systems zur Aktivierung der Leistungsreserven durch die brios Unternehmensberatung beginnt in der Regel mit einer detaillierten Schwachstellenanalyse und dem Gestalten der optimalen Abläufe. Gemeinsam mit den

Mit dem System „Standards und Leistungskontrolle“ stellt die brios Unternehmensberatung ein praxiserprobtes Betriebscontrolling für alle Logistik- und Produktionsbereiche zur Verfügung. Mit diesem Werkzeug lassen sich Effizienzverbesserungen erzielen, die Herstellkosten permanent überwachen und auf Dauer senken.

Verantwortlichen im Betrieb werden Sollvorgaben für die Anlagen und Mitarbeiter erarbeitet und im System als Standard fixiert. Dabei erfolgt eine Aufteilung zwischen direkt produktiven Arbeiten (Produktionsstandards), geplanten Stillständen (Rüst- und Reinigungsstandards) und ungeplanten Stillständen (Störungen). Bei der anschließend täglichen Betriebsdatenerfassung erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich sowie die Ermittlung der tatsächlichen Mitarbeiter-/Anlagenleistung. Diese Zahlen dienen als Basis für die täglichen Ergebnisbesprechungen. Technische oder organisatorische Leistungsdefizite werden dadurch detailliert dokumentiert und mit den Beteiligten besprochen. Dabei wird nach dem Motto verfahren

„Heute wissen, was gestern war und sofort Maßnahmen einleiten, damit es morgen (noch) besser wird“. Die täglichen Ergebnisse werden zu Wochen-, Monats- und Jahresergebnissen verdichtet. Somit ist jederzeit ein längerfristiger Leistungsvergleich möglich.

### Bereichsübergreifendes und einheitliches Kennzahlensystem

Mit dem Controllinginstrument werden drei aussagekräftige Kennzahlen zur Beurteilung der Leistungsbereiche ermittelt. Die Arbeitsleistungsziffer (ALZ) als Kennzahl zur Beurteilung des optimalen Personaleinsatzes. Wie hoch sind meine täglichen Personalstunden, wie hoch hätten sie optimal sein sollen?

Die Linienleistungsziffer (LLZ) ist eine Kennzahl zur Beurteilung der erreichten Anlageneffizienz. Mit wie vielen Anlagenlaufstunden habe ich die Artikel produziert, wie viele hätten es optimal sein dürfen? Mit diesen beiden bereichsneutralen Kennzahlen können unterschiedliche Abteilungen oder komplette Betriebe miteinander verglichen werden. Die Produktivität ist letztendlich die Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit. Dabei steht die produzierte Menge im Verhältnis zu den geleisteten Personalstunden.

### Erfahrungen aus der Praxis

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass in vielen Betrieben bereits ein Controlling existiert, aber häufig nur den Aspekt der Linieneffizienzen abdeckt. Eine detaillierte, tägliche Ergebnisbesprechung mit der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen ist eher die Ausnahme, würde aber kurze Reaktionszeiten schaffen. Ein weiterer positiver Aspekt ist eine Versachlichung der Probleme. Man unterhält sich über Zahlen und nicht mehr aus dem Bauch heraus. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihren Daten – aus Betroffenen werden Beteiligte. Notwendige Investitionen werden wirtschaftlich untermauert. Alle Beteiligten – von der Geschäftsleitung bis zum Maschinenführer – haben Zugriff auf eine einheitliche, transparente Datenbasis. □

\* Der Autor ist Geschäftsführer der brios Unternehmensberatung GmbH, E-Mail: brios@t-online.de, Internet: www.brios.de