

Produktivität messen! Aber wo?



Selbstregulierung in der Fertigungshalle

Die WonderWorld in Leipzig war der Startschuss für die europaweite Konferenzreihe von Wonderware. Industrie-Experten, Pragmatiker aus den Verbänden und Praktiker aus den Unternehmen sowie zertifizierte Systemintegratoren und Solution Provider stellten richtungweisende Strategien und Best Practices vor, deren gemeinsames Ziel Operational Excellence lautet. Feliks Golenko, Geschäftsführer der MultiBase GmbH, weist im Gespräch mit der IT&Production auf das Potenzial hin, das in der Konzentration auf nur *eine Kennzahl* steckt: Die Methode wird die Produktionswelt verändern.

Auf der Wonderworld haben Sie die Geschichte von Peter, Paul und Simon erzählt: Meister, Teamleiter und Gruppenleiter. In dieser Geschichte steckt Erfahrung aus 15 Jahren Arbeit mit Kennzahlen und rund 100 Projekten. Schildern Sie noch einmal Ihre eindrucklichsten Erlebnisse aus der betrieblichen Praxis?

Meine Gespräche in den letzten sechs bis zwölf Monaten drehen sich ganz gezielt um das Thema Steuerung der Produktion. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass Kennzahlen das Hauptanliegen in den Unternehmen sind. Die technische Infrastruktur, die man für Kennzahlensysteme benötigt – also das Thema Business Intelligence und die Technik – sind ziemlich ausgereift. Was ich aber gerade im produzierenden gehobenen Mittelstand und bei Großunternehmen gesehen habe, ist das Manko auf der methodischen Seite, beim Umgang mit den Kennzahlen. Mich hat überrascht, dass alle Unternehmen Kennzahlen haben. Und nicht nur das, sie haben viel zu viele. Da sagen die Leute: „Herr

Golenko, hören Sie mir bloß auf mit Kennzahlen, ich habe schon so viele.“ In einem unserer Workshops hat ein Werksleiter aus einem Pharmaunternehmen gesagt: „Wir haben 330 Kennzahlen. Und jetzt kommen Sie und glauben, dass Sie mir was Neues erzählen werden?“ Nach acht Stunden lautete sein Fazit: „Wir werden jetzt noch weitere zwölf bis 15 Kennzahlen einführen, dafür können wir 310 andere vergessen.“ Im Produktionsumfeld werden Kennzahlen als Information genutzt. Was wir erreichen wollen, ist die sinnvolle Nutzung der Kennzahlen zur Steuerung und Selbstregulierung. Das kommt kaum oder gar nicht vor. Mit unserer Methodik und unseren Werkzeugen eröffnen wir den Weg zur Selbstregulierung bei der Steuerung der Produktion.

Sie würden nicht der Ansicht zustimmen, dass es einen gemeinsamen Pool aus zehn oder 15 Kennzahlen gibt, die für jedes Unternehmen essenziell sind?

Das muss man differenziert betrachten. Auf der einen Seite steht die Betrachtung eines Unternehmens und auf der anderen Seite die Betrachtung eines Prozesses. Wenn wir über ein Unternehmen sprechen, gibt es sicherlich universelle Kennzahlen, mit denen alle Unternehmensbereiche, Funktionen und Prozesse gesteuert werden: die Key Performance Indicators. Auf dieser Ebene sind viele Anwender ziemlich gut aufgestellt. Es handelt sich aber nicht überall um die gleichen Kennzahlen. Das steht immer in Abhängigkeit zu der Umgebung: Was genau produziert das Unternehmen? Wie sehen die Kultur und die Visionen des Unternehmens aus? Welche Bereitschaft zum Einsatz von Kennzahlen ist vorhanden? Schließlich wird nicht das Unternehmen an existierende Kennzahlen angepasst, sondern andersrum. Im Finanzbereich kann man unter Umständen weniger individuelle Kennzahlen einführen. Worauf wir unser Augenmerk legen, das sind die einzelnen Prozesse, im speziellen der Produktionsprozess.

Gehen Sie doch bitte ins Detail: Wo ist der Link zwischen Kennzahlen, Methodik und Produktionsprozess?

Für einen Produktionsprozess gibt es nur eine Kennzahl, wir nennen sie Leitkennzahl beziehungsweise Königskennzahl. An dieser allein kann und sollte man die Prozessleistung ablesen.

Eine einzige Kennzahl?

Ja, wir können für jedes Unternehmen eine einzige Kennzahl definieren, mit der die Leistung des Produktionsprozesses gemessen, verfolgt, also gemonitort werden kann. Das ist eine gewagte Aussage. Es gibt keine starre Kennzahl, die ich für jedes Unternehmen und jeden Prozess benutzen könnte. Aber für jeden Produktionsprozess kann ich – abhängig von den Produkten, der Komplexität, der Technologie, den Leuten und externen Gegebenheiten – eine Königskennzahl definieren. Nehmen Sie das Beispiel einer Anlagen-lastigen Produktionslandschaft. Da werden an komplexen Anlagen komplexe Produkte montiert. Jeder Werker könnte im Prinzip das Gleiche machen, wir haben aber mehrere verschiedene Anlagen. Das ist ein Set-up, in das Overall Equipment Effectiveness (Gesamtanlageneffektivität, kurz OEE) als Königskennzahl wunderbar passt. Ein bisschen komplizierter wird es bei einem seriellen Prozess. Wenn zuerst gefräst wird, dann geschliffen und dann poliert und so weiter. Da ist OEE nicht die richtige Größe und es muss etwas anderes überlegt werden. Das Wichtige bei der Königskennzahl ist, dass sie nicht auf der obersten Ebene errechnet wird. Es gibt wunderschöne Definitionen für Produktivität. Eine Definition ist die Differenz aus Umsatz und Materialkosten geteilt durch entweder Anzahl der Betriebsstunden oder Mitarbeiter oder etwas Ähnliches. Wenn Sie in Unternehmen darüber sprechen, werden nur der Controller und teilweise der Produktionsleiter verstehen, worum es geht. Allen unterhalb dieser Ebene schalten ab, weil sie dem Gespräch nicht mehr folgen können. Außerdem würde eine Kennzahl auf der Grundlage der genannten Produktivitätsdefinition nur einmal im Monat errechnet werden. Für die Produktionssteuerung ist das völlig uninteressant. Für die Steuerung muss eine Kennzahl von unten nach oben ermittelt werden, und zwar an den Stellen, an denen Arbeit stattfindet. Bei einem Set-up aus Vorfertigung, Fertigung und Montage soll die Königskennzahl dort ermittelt werden, wo in der Vorfertigung gefräst wird *und* an den Polierautomaten *und* an den Schleifböcken *und* an der Lackieranlage *und* an der Montagelinie. Es bleiben dann nicht allzu viele Kandidaten für den Stellenwert einer Königskennzahl übrig. Wir haben Stückzahlen, fehlerfreie Stückzahlen, Packzeiten, damit

muss operiert werden. Für jeden Prozessschritt stellt sich die Frage: Was wurde hier geleistet? Vor allem im Fall der seriellen Fertigung möchten wir mit der Königskennzahl erreichen, dass aufeinander folgende Schritte auch vergleichbar sind. Warum sollte ich nicht einmal die Leistung der Säge- mit der Leistung der Schleifzelle vergleichen?

Wie vermitteln Sie ihren Ansatz? In dem Moment, da Leistungsnachweise so transparent festgehalten werden, entsteht sicherlich auch ein gutes Gefühl bei den Werkern.

Das ist ein wichtiges Argument. Ich sage nicht, wenn da eine Säge steht, an der ein Mitarbeiter arbeitet, dass auf genau dieser Ebene die Königskennzahl ermittelt wird. Es handelt sich eher um eine Gruppe von Maschinen. Wenn von Steuerung die Rede ist, so ist meine Beobachtung, meint die Leitungsebene eigentlich Kontrolle. Das ist völlig verkehrt. Sie haben gefragt, was bei den Mitarbeitern für ein Gefühl entsteht. Die Mitarbeiter bekommen die Angst, aber natürlich. Ein integraler Teil unserer Methodik ist daher, dass wir uns fragen: Was passiert mit den Mitarbeitern, wenn sie die Königskennzahl jeden Tag an ihren Arbeitsplatz serviert bekommen? Wie erkenne ich die Widerstände seitens der Werker, wie begegne ich ihnen und wie kann ihnen vorgebeugt werden? Bei diesem Thema arbeiten wir mit einem Coach zusammen. Ist die Methodik einmal positiv vermittelt, kann am Ende nach der Königskennzahl bezahlt werden, leistungsorientierte Entlohnung als Anreiz und nicht als Gefahr. Auf Ebene einer Zelle hat Kennzahlenermittlung wirklich gravierende Auswirkungen. Die Werker hören, dass die Gesamtanlageneffektivität bei 80% liegt, an ihrer Zelle aber beträgt sie 82% – dann ist Identifikation gegeben.

Wie schnell erhält der Werker Rückmeldung über die von ihm geleistete Produktivität? Und wie kann er anhand einer einzigen Kennzahl Gründe beziehungsweise Argumente ermitteln?

Für die Werker einer Zelle werden zwei Zahlen angegeben: Einmal der Wert der Königskennzahl der letzten Schicht und einmal der Wert der letzten fünf, sechs Tage. Möglicherweise kommt der kumulierte Wert der letzten Monate hinzu. Diese Zahlen werden vorne an der Zelle an einer dort ohnehin vorhandenen Tafel ausgehängt. Es ist gut zu wissen, wie meine Königskennzahl aussieht, aber was ist, wenn der Wert nicht passt? Allein die Verfolgung der Produktivitätskurve bringt mich nicht voran. Wenn der Wert zu niedrig ist, muss ich wissen, warum er es ist. Wir brauchen also unterstützende Kennzahlen. Dafür gehen wir üblicherweise von Zelle zu Zelle und fragen die Leute, was an einer einzelnen Maschine schiefgehen kann, zum Beispiel hohe Wartungskosten und lange Reparaturzeiten. Die nächsten Mitarbeiter sagen: „Uns fehlen die Werkzeuge, wir können gar nichts bearbeiten.“ Es gibt flankierende Kennzahlen, alte Bekannte wie Rüstzeiten, Stillstände etc. Die sollten allerdings nicht nach dem Gießkannenprinzip benutzt werden, sondern da, wo sie tatsächlich auf Probleme verweisen. Gehen wir zurück zu der Tafel: Unter der Königskennzahl befindet sich ein Diagramm mit einer oder zwei Kennzahlen, die Hinweise darauf geben können, warum der Wert der Königskennzahl nicht passt. Durch sie wird klar ersichtlich, dass meinetwegen an bestimmten Tagen immer ein bestimmtes Teil zu spät kam. Jetzt sind wir nicht mehr weit entfernt vom Ruf nach dem Meister oder Produktionsleiter und haben: Selbstregulierung. Dann wird nicht mehr nach dem Meister geschrien, sondern vielleicht der Arbeitsvorbereiter darüber informiert, welche Teile nicht da waren.