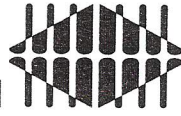


POTENTIALIALE

Informationen der Abels & Kemmer Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

AKTUELLES ÜBER LEISTUNGSSTEIGERUNG



UND KOSTENSENKUNG IM UNTERNEHMEN

7. Jahrgang

Internet: <http://www.ak-online.de>

September 1999

Strategie-Entwicklung

Design Chain Management

Supply Chain Management

Turnaround-Management

„IWESA kann die Bremsen lösen“

von Martin Jürgens und
Götz-Andreas Kemmer¹

Dies schrieb die Saarbrücker Zeitung nach der Pressekonferenz zur erfolgreichen Sanierung und Übernahme der IWESA GmbH durch zwei Investoren. An einem Standort deutscher Industriegeschichte konnten rund 200 Arbeitsplätze gesichert werden. Nach einer ungewöhnlich langen Konkursphase von über 13 Monaten startete das Unternehmen im August 1999 mit Kraft in eine neue Zukunft.

Die IWESA ist ein erfahrener Zerspanungsspezialist für komplexe Kraftfahrzeugkomponenten. Die rund 200 Mitarbeiter zerspanen vornehmlich Teile für LKW-Scheibenbremsen, Getriebegehäuse und Diesel-Einspritzpumpen. Bremsenteile für Nutzfahrzeuge machen über die Hälfte des Umsatzes aus. Die IWESA arbeitet für namhafte Unternehmen der deutschen Automobilzulieferindustrie wie Knorr-Bremse, WABCO, ZF, Bosch und GETRAG. Wer einen Audi A8 mit Allradantrieb besitzt, fährt mit einem Getriebegehäuse, das von der IWESA bearbeitet wurde.

Für den Konkurs der IWESA waren vor allem Defizite in der Unternehmensführung, mangelnde Steuerungssysteme und unzureichende Produktivität verantwortlich.

Ungewöhnlicher Sanierungsverlauf

Ab Juni 1998 war Abels & Kemmer bemüht, zum einen das weitere Überleben der IWESA durch kurzfristige Maßnahmen zu sichern und zum anderen Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten, um das Unternehmen für neue Investoren interessant zu machen. Nach schnellen Sanierungserfolgen stieg zum 1. November 1998 ein mittelständischer Investor in das Unternehmen ein. Dieser hatte beabsichtigt, die weiteren Sanierungsmaßnahmen selbst durchzuführen und das Unternehmen formal im Frühjahr 1999 zu übernehmen. Im Februar 1999 scheiterte dieses Vorhaben

aus unterschiedlichen Gründen. Irritierte Kunden zogen verständlicherweise Aufträge ab oder verlängerten auslaufende Verträge nicht mehr. So hieß es ein zweites Mal, das Überleben der IWESA zu sichern, die von dem Investor gestoppten Restrukturierungsmaßnahmen wieder aufzunehmen und erneut nach interessierten Investoren zu suchen. Letztlich bekamen zwei Investoren aus der eigenen Branche den Zuschlag. Die Mitarbeiter unterstützen die neue Gesellschaft mit einer stillen Beteiligung. Die zukünftige Firmierung lautet IWESA Präzisionstechnik GmbH.

Sanierungsansatz und Maßnahmen

Der von Abels & Kemmer angewandte Sanierungsansatz war in beiden Phasen derselbe. Neben allgemeinen Kosteneinsparungsmaßnahmen war zu prüfen, mit welchen Aufträgen Geld verdient und bei welchen Aufträgen Geld verloren wurde. Dort, wo Aufträge zu Verlusten führten, war zu entscheiden, ob die Bearbeitung des entsprechenden Produktes aufgegeben werden mußte oder ob durch geeignete Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung die Gewinnschwelle wieder zu erreichen war.

Ein Gehirn kostenlos...

Wie häufig fragen Sie eigentlich Ihre Mitarbeiter, was diese heute schon alles unternommen haben, den Unternehmenserfolg zu steigern. Täglich, wöchentlich, monatlich ... oder vielleicht überhaupt nicht? In manchen Unternehmen scheint es geradezu verpönt zu sein, die Mitarbeiter mit solchen Fragen zu behelligen oder sie - im positiven Sinne - in Unternehmensbelange ernsthaft einzubinden.

Warum eigentlich diese Scheu?

Schließlich geht es doch auch um die Sicherung ihrer Arbeitsplätze. Wirkliche Weltklasse-Unternehmen machen sich die Kreativität ihrer Mitarbeiter umfassend zunutze und begründen auf deren Ideenreichtum einen Großteil ihres Geschäftserfolges und Wettbewerbsvorsprunges. Investitionen in Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter betrachten sie als wesentliche Erfolgsfaktoren des Unternehmens ebenso wie organisierte Rituale zur Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation.

Informierte und qualifizierte Mitarbeiter bilden die Basis für das Aufblühen von

(Eigen-) Verantwortlichkeit und Problemlösungsdanken auf allen Ebenen, zwei Eigenschaften, die man gar nicht hoch genug bewerten kann. Der Erwerb ist dagegen relativ günstig, ganz im Sinne des englischen Sprichwortes: "With every pair of hands you hire, a brain comes free!"



Dr.-Ing. Helmut Abels

Zur Sanierung und Restrukturierung der alten IWESA wurden mehrere Aufgabenfelder definiert (Abb. 1). Zunächst mußten die Kosten im Unternehmen transparent gemacht werden. Eine ausreichende Kostenrechnung und eine belastbare Produktkalkulation gab es nicht: unserer Erfahrung nach eine weit verbreitete chronische Krankheit mittelständischer Unternehmen.

Der wesentliche Motor der Produktivitätsverbesserung lag und liegt noch immer in der besseren Nutzung von Maschinen und Anlagen durch technische Verbesserungen, bessere Vorrichtungen und Spezialwerkzeuge und in einer neu installierten kontinuierlichen Fehleranalyse und -beseitigung. Hierdurch erhöhten sich die Schichtleistungen der einzelnen Fertigungsgruppen bereits erheblich.

und Beratern vereinbart und nicht nach klassischen REFA-Methoden ermittelt. In diesen Gesprächen ergaben sich bereits erste Erkenntnisse über technische und organisatorische Verbesserungsmaßnahmen, die zu weiteren Stückzahlerhöhungen führten. Über Problemanalysetafeln werden Schwachstellen konsequent gesammelt und beseitigt. Außerdem bedeutet die Arbeit in den Projektteams für die beteiligten Mitarbeiter eine fachliche Weiterentwicklung.

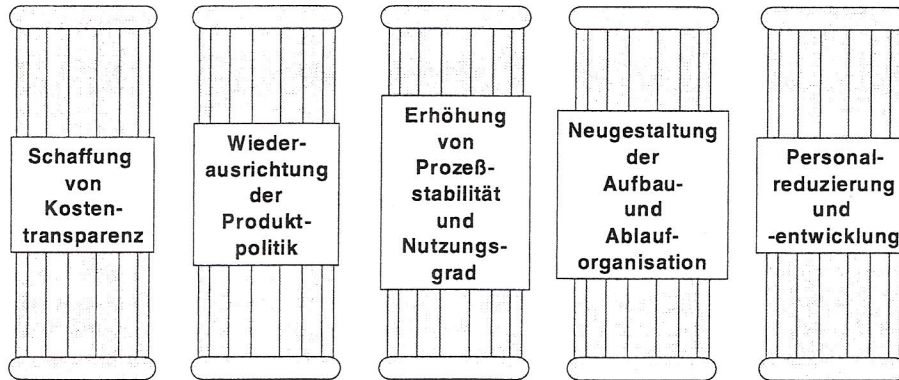


Abb. 1: Die Restrukturierungsmaßnahmen der IWESA setzen an fünf Säulen an

Verhandlungen mit Kunden sowie die Rückgabe unrentabler Aufträge und eine bessere Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten an dem technologischen Wissen und Können der IWESA führten zu einer Neuausrichtung der Produktpolitik hin zum Zerspanungsspezialisten für komplexe Kfz-Teile.

Eine straffere Aufbauorganisation sowie klarere und vereinfachte betriebliche Abläufe ermöglichen heute schnellere Entscheidungen. Zur Verkürzung des Materialflusses wurden Maschinen umgestellt.

Über Visualisierungstafeln werden alle Mitarbeiter der Fertigung in den Produktivitätssteigerungsprozeß einbezogen. Für jede Anlage oder Maschinengruppe wurde die anzustrebende Fertigungsleistung pro Schicht vorgegeben. Über die aufgestellten Informationstafeln kann verfolgt werden, wie sich die Schichtleistung verbessert und welche Störungen während jeder Schicht aufgetreten sind. Um schneller zu Stückzahlvorgaben zu gelangen, wurden anzustrebende Fertigungsleistungen pro Schicht in einer Gruppe aus Zeitnehmer, Meister, Mitarbeiter, Betriebsrat

Auf Initiative der Mitarbeiter wurden darüber hinaus für jede Fertigungsgruppe Informationstafeln aufgestellt. Diese zeigen die Bedeutung der gefertigten Einzelteile für das Endprodukt des Kunden auf, informieren über das gefertigte Teilespektrum und stellen die Liefer- und die Qualitätssituation dar.

Ergebnis

Ein Unternehmen, das unbelastet am Markt agieren kann, wird Produktivitätssteigerungen dazu nutzen, durch günstige Marktpreise neue Kunden zu gewinnen. Während einer Konkursphase jedoch Neukunden zu gewinnen ist praktisch ausgeschlossen, meist ist der Konkurs deshalb begleitet von einer Reduktion der Mitarbeiterzahl. So war auch im Falle der IWESA die komplette Mannschaft von 349 Mitarbeitern während der langen Konkursphase nicht zu halten. Immerhin geht das Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern an den erfolversprechenden Neustart. Nicht zuletzt wegen eines großen Anteils an Leiharbeitern sowie einiger Eigenkündigungen und Vorruhestandsregelungen gelang es, den Personalabbau weitgehend sozialverträglich zu gestalten.

Durch die Umsetzung der oben genannten Maßnahmen wuchs die Wertschöpfung pro geleistete Arbeitsstunde bis heute bereits um fast 50 Prozent (Abb. 2) und rund zwei Drittel der Produktion ist auf drei Jahre gesichert. Damit startet die IWESA mit Kraft in eine neue Zukunft, zu der wir ihr alles Gute wünschen.

1 Martin Jürgens ist Berater von Abels & Kemmer, Dr. Götz-Andreas Kemmer ist geschäftsführender Gesellschafter der Abels & Kemmer GmbH.

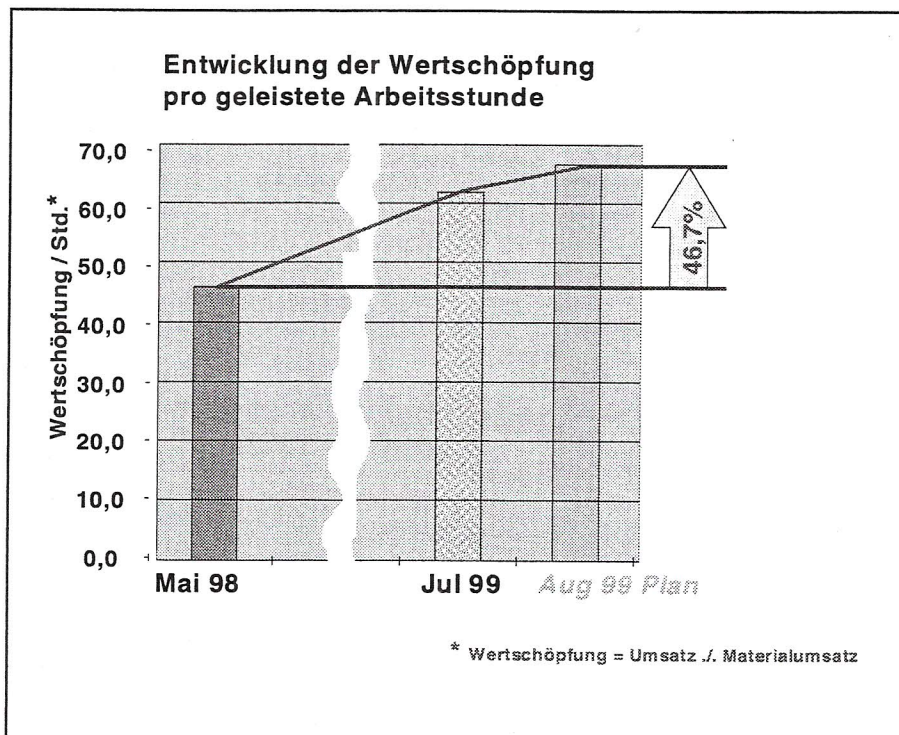


Abb. 2: Entwicklung der Wertschöpfung pro geleistete Arbeitsstunde

Erläuterung zu Artikel auf Seite 3:

1 Werner L.R. Mietz ist Mitarbeiter von Abels & Kemmer und beschäftigt sich mit der Vereinfachung und Verkürzung von Geschäftsprozessen

2 SMED = Single Minute Exchange of Dies

3 POKA YOKE japanisch für "narrensichere Mechanismen"

World Class Manufacturing - vom tieferen Sinn eines Schlagwortes

von Werner L.R. Mietz¹

Schon ein kurzer Blick auf Unternehmensabläufe zeigt uns, daß in den vergangenen Jahren aus ehemals einfachen Prozeßabläufen immer komplexere und kompliziertere Vorgänge geworden sind. Zusätzlich finden wir Probleme an den Schnittstellen zwischen Abteilungen und Systemen, die uns daran hindern, das Potential des Unternehmens erfolgreich zu entfalten.

Jedes Unternehmen sollte daher laufend oder zumindest regelmäßig daran arbeiten, seine Prozeßabläufe zu vereinfachen. Das bedeutet, daß alle Aktivitäten, die nicht zur Wertschöpfung für den Kunden beitragen, nach Möglichkeit aus den Abläufen beseitigt werden sollten, um die Durchlaufzeiten und die Kosten zu verringern.

Die Frage vereinfachter Prozeßabläufe ist eine inhärente Aufgabe praktisch jedes Beratungsprojektes. Doch mit welcher Methodik läßt sich diese Aufgabe bewältigen? Im angelsächsischen Raum hat man in diesem Zusammenhang den Begriff "World Class Manufacturing" (WCM) geprägt. Den Begriff des WCM gibt es bereits seit über 30 Jahren, doch während man ihn in Deutschland als Schlagwort für ein anzustrebendes Ziel auffaßt, versteht man im angelsächsischen Raum hierunter einen konkreten Methodenbaukasten mit vielen einzelnen Elementen wie zum Beispiel: Activity Based Management, Kanban, Material Logistic, Rüstzeitminimierung ("SMED"²), POKA YOKE³ oder Cell Layout, um nur einige zu nennen. (Erläuterungen siehe Seite 2 unten)

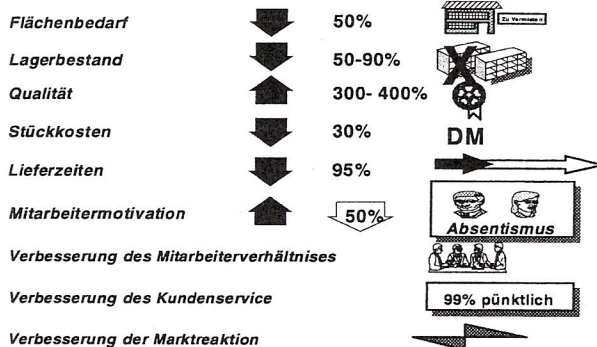
Die einzelnen Verfahren sind in Europa ausreichend bekannt. Was den angelsächsischen WCM-Ansatz auszeichnet, ist der Gedanke des Methodenbaukastens und des intensiven Mitarbeitertrainings. Wie bei jedem Baukasten ergibt sich der gewünschte Erfolg nur aus einer geeigneten Kombination der verschiedenen Elemente. Andererseits müssen nicht alle Elemente dieses Baukastens für jedes Unternehmen vorteilhaft und für jeden Prozeß geeignet oder notwendig sein.

Wir erleben es in Unternehmen häufiger, daß man mit viel Idealismus und Engagement in einzelnen Bereichen mit o.g. Methoden experimentiert, aber die angestrebten Ziele nur selten erreicht. Zumeist werden in diesen Fällen Methoden isoliert eingesetzt und nicht gezielt aufeinander abgestimmt; der notwendige Synergieeffekt zwischen den eingesetzten Verfahren geht damit verloren. Unzureichende Methodenkenntnisse und mangelhaftes Training der Mitarbeiter stellen ein

weiteres, häufig anzutreffendes Erfolgshindernis dar.

Wesentlicher Bestandteil bei WCM ist es, die Mitarbeiter in die Konzeption einer Methode und deren Umsetzung einzubeziehen, um maximalen Erfolg in der Anwendung zu haben. Die Einbindung der Mitarbeiter sollte bereits bei der Auswahl geeigneter Methoden beginnen, da es die Mitarbeiter sind, die die Methoden einführen und mit ihnen arbeiten sollen.

Typische Vorteile von führenden Unternehmen gegenüber schwachen Unternehmen:



Der Erfolg dieser Vorgehensweise und das erreichbare Ergebnis hängen somit von dem Know-how der Mitarbeiter ab. Die besten Ideen kommen meistens von den Mitarbeitern "an der Front". Ignoriert man deren Ideen, verpaßt man eine wesentliche Chance, die eigene Konkurrenzfähigkeit zu sichern.

Um die notwendigen Veränderungen für ein "World Class Manufacturing" erfolgreich durchzuführen, benötigen wir die Akzeptanz und die aktive Teilnahme von Führungskräften wie Mitarbeitern. Hierzu müssen beide Gruppen geschult und trainiert werden und als Team zusammenarbeiten. Weiterhin müssen die Führungskräfte dazu angehalten werden, mit Vorbildfunktion tatsächlich zu führen. Im Englischen spricht man "schwerge-wichtig" von "Management Leadership".

Versteht man World Class Manufacturing als Methodenbaukasten und beteiligt die Mitarbeiter von Anfang an intensiv, so können wir regelmäßig eine deutliche Steigerung der Motivation bei Mitarbeitern und Führungskräften feststellen.

Zwei Beispiele sollen die abstrakten Erläuterungen verdeutlichen:

Ein Holzbearbeitungsunternehmen hatte Probleme mit der internen Durchlaufzeit von Kundenaufträgen. Die Durchlaufzeit lag

zwischen drei und acht Tagen, mit dem Schwerpunkt bei acht Tagen. Die Analyse des Prozeßablaufes deckte dominierende Schwachpunkte in der Produktionsplanung und bei den Informationsflüssen zwischen den verschiedenen Abteilungen auf.

Eine detaillierte Analyse verhalf dem Projektteam, dem Managementteam und den Mitarbeitern zu der Erkenntnis, daß die Planungs- und Informationsprobleme mittels eines KANBAN-Systems am einfachsten zu lösen seien. Mit allen Beteiligten wurde das KANBAN-System detailliert entwickelt. Bevor Abels & Kemmer das System einführte, wurden alle direkt und indirekt beteiligten Mitarbeiter sowie das Management über die Grundlagen eines KANBAN-Systems in Workshops geschult. Anschließend wurde das System getestet. Während dieser Testphase stellten wir eine Verkürzung der Durchlaufzeit um ca. 25% fest. Dieser Erfolg gab den Mitarbeitern die nötige Motivation, das System voll in den Prozeßablauf einzuführen und weiterhin zu verfeinern.

Als nächstes wurden die Umbauzeiten an einzelnen Fertigungseinrichtungen in Angriff genommen. Ein Team aus Instandhaltungs- und Produktionspersonal wurde zusammengestellt und in einem Workshop in die Methodik des Single Minute Exchange of Dies (SMED) eingewiesen. Durch die Einführung von SMED erreichte das Team eine Reduzierung der Umbauzeiten von im Schnitt 1,5 bis 2,75 Stunden auf ca. 15 Minuten.

Indem diese beiden WCM-Elemente angemessen eingeführt und die Mitarbeiter umfassend einbezogen wurden, konnte die Durchlaufzeit vom Kundenauftragseingang bis zum Versand auf nur zwei Tage gesenkt werden. Diese verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit half dem Unternehmen, am Markt deutlich mehr Aufträge einzuwerben.

Wie wichtig eine ausreichende Schulung der Mitarbeiter bei allen Veränderungsprozessen in einem Unternehmen ist, zeigt das Beispiel eines Unternehmens in Nordrhein-Westfalen, das bereits vor sieben Jahren SAP eingeführt hatte. Trotz der langen SAP-Erfahrung beschränkten sich alle SAP-Anwender in ihren Aufgabenbereichen nach wie vor auf diejenigen Funktionalitäten, die ihnen aus einem früheren EDV-System vertraut waren.

Viele wichtige in SAP verfügbare Funktionalitäten wurden daher nicht berücksichtigt.

Das SAP-System konnte sein Leistungspotential nicht ausspielen. In der Produktion machte sich dieses Problem durch eine ständig wachsende Anzahl von Eilaufträgen, im Versand durch einen erhöhten Lagerbestand und im Vertrieb durch immer mehr Verzögerungen bei Kundenlieferungen bemerkbar.

Die Analyse erbrachte, daß vor allem die Planungs- und Dispositionsfunktionen des SAP-Systems nur in Fragmenten genutzt wurden. Beispielsweise arbeitete der Planer hauptsächlich mit seiner altvertrauten halb-manuellen

Organisation, wie er sie vor der Einführung des SAP-Systems gewohnt war: SAP wurde nur als Hilfsmittel zur Generierung von Planaufträgen benutzt. Die Fertigungsaufträge wurden sodann manuell im System freigegeben.

Nach der Analyse wurden Workshops für alle Mitarbeiter entwickelt und durchgeführt, die mit dem SAP-System täglich arbeiten. Diese Workshops konzentrierten sich sowohl auf die einzelnen Planungs- und Dispositionsfunktionen von SAP als auch auf deren Wirkungsweise sowie auf Auswirkungen auf den gesamten Planungsablauf. Nach entsprechen-

dem Training der Mitarbeiter verringerten sich die Eilaufträge in der Produktion, der Lagerbestand reduzierte sich und Kundenaufträge konnten wieder termingerecht geliefert werden. In der heutigen Zeit ist es wichtig, die Unternehmensleistung an der Zufriedenheit unserer Kunden zu messen und unter Einbeziehung der Mitarbeiter Schritte zur Verbesserung zu unternehmen. Die Philosophie des World Class Manufacturing, ein integriertes Gesamtkonzept anzustreben und die Mitarbeiter intensiv zu trainieren und zu beteiligen, hat sich über Jahre hinweg bewährt.

Kennziffernsystem

Zu folgenden Themen bieten wir Ihnen gerne Zusatzinformationen:

- 000 letzte Ausgabe der POTENTIALE
- 006 A definition of the year 2000 conformity problem
- 010 Unternehmensprofil Abels & Kemmner
- 130 SAMBESY - Strategisches Analyse-, Management- und Benchmarking-System
- 131 DEMO-Version SAMBESY (99,-DM)
- 132 Erfassungsbogen zur Neuerhebung der SAMBESY-Kennzahlendatenbank Instandhaltung
- 134 Bestellformular zur Maintenance '99; 3. Deutsches IIR-Instandhaltungsforum
- 135 EXCEL Kennzahlenberechnung Instandhaltung
- 136 EXCEL Kennzahlenberechnung Logistik
- 140 Anwenderbericht *Virtuelle Unternehmen*
- 141 Fragebogen *Virtuelle Unternehmen*
- 210 Auswahl und Einführung von EDV-Systemen in PPS und Instandhaltung
- 220 Anwenderbericht *Senkung von Entwicklungszeiten und -kosten*
- 300 DISCOVER - Strategisches Bestandsmanagement
- 305 Anwenderbericht *Intelligentes Bestandsmanagement*
- 320 Vortragsmanuskript: *Wettbewerbsfaktor Produktionslogistik*
- 330 Anwenderbericht *Supply Chain Management*

Die **POTENTIALE** informiert regelmäßig über Entwicklungen und Trends zur Kostensenkung, Leistungssteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Herausgeber:

Abels & Kemmner, Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Kaiserstraße 100, 52134 Herzogenrath / Aachen, Telefon 0 24 07 / 95 65 - 0, Telefax 0 24 07 / 95 65 - 40

Internet: <http://www.ak-online.de>

e-mail: ak@ak-online.de

Geschäftsführer:

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Helmut Abels

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Götz-Andreas Kemmner

Ein regionales Bündnis für Arbeit

Es ist schwer, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Einfacher ist es, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten, wenn sie zukunftsfähig sind", so die saarländische



Christiane Krajewski, saarländische Wirtschafts- und Finanzministerin, Dr. Götz-Andreas Kemmner, Abels & Kemmner und Eugen Liesenfeld, einer der beiden Investoren, diskutieren das Firmenemblem der neuen IWESA Präzisionstechnik

Wirtschafts- und Finanzministerin Christiane Krajewski anlässlich einer Mitarbeiterfeier zur Übernahme der IWESA durch die Investoren Eugen Liesenfeld, München, und Bernhard Tousaint, Saarbrücken. Zu diesem Fest am 18. August 1999 hatte Abels & Kemmner die Mitarbeiter und das Führungsteam der IWESA geladen, um der Belegschaft für das Engagement während der Sanierungsphase zu danken. Bemerkenswert am Übernahmekonzept der IWESA ist die enge Zusammenarbeit zwischen Konkursverwalter, Beratern, Land, Gewerkschaft und Banken. Dr. Kemmner: "Hier ist wirklich ein regionales Bündnis für Arbeit geschaffen worden!"

Termine

Maintenance '99

3. Deutsches IIR Instandhaltungsforum

20.-22.10.99 Kurfürstl. Schloß, Mainz

Infotelefon: 06196/585-213

Info-Fax: 06196/585-200

(Kennwort: Abels & Kemmner)

(200,-DM Sonderrabatt für POTENTIALE-Abonnenten; Bestellformular bitte über Kennziffer 134 anfordern)

SYSTEMS '99

19.-23.10.99 Messe München

Infotelefon: 089/5107-0

Benchmarking in mittelständischen Unternehmen

27.10.99, Kelsterbach

Infotelefon 02407/9565-0

RKW-Seminar mit Dr. Kemmner

Hinweis: Gemäß § 26 Abs.1 des Bundesdatenschutzgesetzes: Die Postbezieher der **POTENTIALE** sind in einer Adreßdatei gespeichert, die mit Hilfe der automatischen Datenverarbeitung geführt wird.

ISSN-Nr. 1438-0641

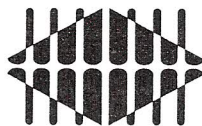
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vollständiger Quellenangabe und nach Rücksprache mit der Redaktion. Grafiken können als Files oder als reprofähige Vorlage angefordert werden. Belegexemplare erbeten.

Auflage: 1900

Impressum

Redaktion, Textendbearbeitung, Produktion:

Sven Calsbach (verantwortlich), Thomas Becker, Calsbach & Partner GbR, Agentur für technische Dokumentation, Postfach 307, 52004 Aachen. Telefon 02 41 / 2 39 81, Telefax 02 41 / 3 73 43



Abels & Kemmner