

Der Best-Practice-Ratgeber für betriebliche Verbesserungsvorschläge

Mit Umsetzungskonzepten zur direkten Kostensenkung
und Effizienzverbesserung in Unternehmen



Christian Flick / Mathias Weber

Flick, Christian, Weber, Mathias: Der Best-Practice-Ratgeber für betriebliche Verbesserungsvorschläge. Mit Umsetzungskonzepten zur direkten Kostensenkung und Effizienzverbesserung in Unternehmen, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016

Buch-ISBN: 978-3-95934-970-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-470-8

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2016

Covermotiv: © kantver – Fotolia.com

Abbildungen (S. 47, 67, 131, 163, 199, 267, 283, 319, 353): © Trueffelpix – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016

Printed in Germany

Vorwort

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

Sicherlich kennt jeder leitende oder ausführende Mitarbeiter, auch jeder Unternehmensinhaber, diesen Satz. Was jahre- oder sogar jahrzehntelang gut in einem Unternehmen funktioniert hat, muss auch weiterhin so funktionieren.

Das allerdings ist ein Trugschluss. Wirtschaftliche, besonders industrielle, produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Prozesse sind einem immer schneller vorstattengehenden Wandel unterworfen. Digitale Errungenschaften erobern, nach ihrem rasanten Einzug in den Konsumentensektor, sukzessive die Industrie.

In diesem Kontext ist es ratsam, sämtliche betrieblichen Abläufe im Unternehmen einer kritischen Prüfung zu unterziehen, Prozesse und Methoden zu reflektieren und die „Augen offen zu halten“, wo Optimierungspotential besteht.

Dieses Buch soll Ihnen dabei ein hilfreicher und praxisorientierter Ratgeber sein. Es richtet sich sowohl an Firmeninhaber als auch an Mitarbeiter, die aufgrund ihres Verantwortungsbereiches und Engagements im Selbstantrieb konkrete Impulse für betriebliche Verbesserungen und Ideen für das Betriebliche Vorschlagswesen suchen. Des Weiteren sind bestehende KVP-Teams eine wichtige Zielgruppe.

Die Autoren dieses Buches besitzen langjährige Erfahrung in mittelständischen deutschen Unternehmen und haben ein umfangreiches Paket zu den Themen Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zusammengestellt.

Neben einer allgemeinen Betrachtung von BVW und KVP, praktischen Hinweisen zur Einführung dieser Programme im Unternehmen und unterstützenden Musterformularen enthält dieses Buch 123 konkrete Umsetzungskonzepte aus folgenden fachlichen Rubriken:

- Energieeffizienz

Strom- und Heizeinsparungen, Technologieerneuerung, Materialeinsparung

- Einkauf / Kostenmanagement

Rahmenverträge, Benchmarking, Verhandlungsansätze, Outsourcing

- IT-Prozesse / Technologie

Software-Lösungen, IT-unterstützte Workflows, IT-Automatisierung

- Projektmanagement

Qualitätsmanagement, Projektführung, Struktur, PM-Werkzeuge/-Methoden

- Personalmanagement

Personalführung, Mitarbeitermotivation, Anerkennungsmodelle

- Außendarstellung

Marketing, Werbung, Reputation

- Weitere Themen

Sachthemen, die inhaltlich nicht in die vorstehenden Rubriken gefasst werden können

Diese Best Practice Beispiele (=erfolgreich erprobte Methoden) können durch Sie sowohl nach den genannten Rubriken, nach alphabetischer Reihenfolge und auch nach ihrem Komplexitätsgrad recherchiert werden.

Aus der Erfahrung der Autoren heraus ergaben sich diverse Projekterfahrungen und Beispielprojekte, die in diesem Buch anteilig wiederzufinden sind. Diese dienen zwar grundsätzlich einer konkreten und machbaren Umsetzung, sollen allerdings auch als Anreiz für Kreativität und Offenheit im Bereich KVP und BVW verstanden werden. Es gibt thematisch viele weitere Ansätze und Projekte, die jeder Leser und Interessent mit Eigeninitiative individuell und maßgeschneidert auf das eigene Unternehmen vorschlagen und umsetzen könnte.

Das Ziel der Autoren ist es, Sie in ihrem jeweiligen Unternehmen mit Hilfe der vorgeschlagenen Aspekte zu einem erfolgreicherem und wettbewerbsfähigen Wirken anzuleiten. Der Inhalt des Buches soll Ihnen als Motivator dienen, kreative Umsetzungskonzepte als Anreiz aufzeigen und den Impuls in sich tragen, dass es Freude machen kann, sich einzubringen und gemeinsam im Team erfolgreich zu sein.

Viel Freude beim Lesen und vielen Dank, dass Sie sich für unser Werk entschieden haben.

Christian Flick

Mathias Weber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Inhaltsverzeichnis nach Komplexitätsgrad / Einführungszeitraum	XII
Inhaltsverzeichnis Umsetzungskonzepte A-Z	XVII
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Symbolerklärungen	XXV
Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	27
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)	30
Einführung im Unternehmen	34
Betriebliches Vorschlagswesen (BVW).....	34
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).....	37
Musterformular Betriebliches Vorschlagswesen	40
Formular	40
IT-Unterstützung	43
Autorenprofile	44
Christian Flick	44
Mathias Weber	45
Hinweis auf Internet-Blogs	46
betrieblichesvorschlagswesen.de	46
verbesserungsvorschlag24.com	46
Energieeffizienz	47
Bewegungsmelder in Waschräumen und Fluren integrieren.....	48
Elektroautos als Firmenwagenalternative anbieten.....	49
E-Mobilität für Mitarbeiter im Unternehmen aktiv fördern	51
Energiemanagement-Steuerung für Pausenzeiten aktivieren	53
Hallen- und Bürobeleuchtung auf LED-Technik umstellen.....	55
Heizungserneuerung im Unternehmen inkl. moderner Brenner- und Hitzestrahler-technik	57
Optimiertes Ausdrucksverhalten	59
Steuerbare elektronische Thermostate im Unternehmen verwenden	61

Stromerzeugung durch eigene PV-Anlage im Unternehmen	63
Warmluftückführung durch Industrieventilatoren	65
Einkauf / Kostenmanagement	67
Abfallverdichtungskonzepte bewerten und im Unternehmen nutzen	68
Alternativen Briefzustelldienst nutzen, um Briefversandkosten im Unternehmen zu senken ...	70
Automat für persönliche Schutzausrüstung (PSA) im Betrieb integrieren	72
Bauteilprüfungen in Unternehmen vollautomatisch durchführen	74
Business-Reisebüros für Geschäftsreisen nutzen.....	76
C-Teile über Kanban-Systeme steuern.....	78
Einkaufspool-Netzwerk nutzen, um Kostensenkungen aktiv zu beschleunigen.....	80
Externe Aktenarchivierung einführen	88
Fluidmanagement im Unternehmen integrieren	90
Frachtkosten Benchmarking im Unternehmen betreiben	92
Herstellungsumstellung von Drehteilen auf Tiefziehteile	95
KfW-Förderkredite nutzen und Subventionen beantragen	100
Konsignationslager im Unternehmen einführen und einrichten.....	102
Kunststoffpaletten, Mehrwegboxen und Mehrwegsysteme nutzen	104
Lager- und Logistikoutsourcing an Dienstleister	106
Maschinen leihen statt kaufen.....	108
Mietwagen nutzen statt hohen Bestand an eigenen Fahrzeugen führen.....	110
Outsourcing unrentabler Bereiche im Unternehmen	112
Quick-Win-Themen als Einkaufsprojekt nutzen.....	114
RFID-Werkzeugverwaltung	116
Rückmietverkauf bei der Anschaffung von Maschinen verwenden	118
Stromkosten optimieren durch Kontrolle der Mengen- und Marktbewegungen.....	120
Telefonkosten im Unternehmen optimieren.....	123
Verkauf von Kunststoff-Recyclingwertstoffen	125
Wartungsvertrag in Firmen-Leasingverträge für Fahrzeuge integrieren.....	127
Werbemitteloutsourcing.....	128
Werkskurier zwischen mehreren Werken auslagern.....	129
IT-Prozesse / Technologie	131
Betriebsanleitungen für Maschinen und technische Anlagen digital verfügbar machen.....	132
Eigener Onlineshop trotz Händlernetz	134
Einführung einer Wettbewerbsprodukte-Datenbank	136
Einführung IT-gestützter Workflows	138

Einführung von Dokumenten-Management.....	140
Einsatz von EDI für Key Accounts	144
Einsatz von Product Information Management (PIM)	146
IT-gestützte Konfiguratoren im vertrieblichen Einsatz.....	150
Nutzung einer Vertragsdatenbank	153
Onlineconferencing - Videokonferenzen im Unternehmen nutzen.....	156
QR-Codes auf Produkten.....	158
Schulungsserver im Unternehmen integrieren	160
Projektmanagement	163
Besprechungen mit einem klaren Regelwerk strukturieren.....	164
Einführung von Projektmanagement.....	166
Einsatz eines strukturierten Problemlösungsprozesses	169
Einsatz von Kreativtechniken	172
Einsatz von Quality Gates in der Produktion	175
Kalkulationsfehler vermeiden.....	177
Kommunikation fördern	179
Nutzung von SWOT Analysen im Unternehmen	181
Risiken analysieren und überwachen	183
Schnellere Entscheidungen durch Management Summary	185
Umsetzung eines konsequenten Change Request Managements in Aufträgen	187
Verantwortlichkeiten klar definieren.....	190
Vertragsstruktur für das Unternehmen aufbauen	192
Verzögerungen durch fehlerhafte Fertigstellungsgrade vermeiden.....	194
Ziele SMART formulieren	196
Personalmanagement	199
Aktive Förderung von sportlichem Ausgleich der Belegschaft.....	200
Aktive Talentförderung durch Mentoren	202
Attraktive und erholsame Aufenthaltsräume schaffen.....	204
Auslobung zum Mitarbeiter des Monats	206
Azubi-Patenschaften entwickeln und Gruppendynamik nutzen.....	208
Besprechungen im Stehen führen	210
Betriebliche Zutrittskontrolle durch Transpondertechnik.....	212
Betriebsärztliche Vorsorge und Impfmaßnahmen organisieren	214
Betriebszeitung digital zur Verfügung stellen.....	216
Dienst-E-Bikes als win/win nutzen	217

Digitale Kommunikation in betrieblichen Lärmumgebungen.....	219
Digitale Zeiterfassungssysteme sinnvoll nutzen	221
Einführung einer Qualifikationsdatenbank	223
Einführung eines Unternehmensleitfadens.....	225
Einkaufsbündelungen für Mitarbeiter arrangieren	227
Employer Branding aktiv betreiben.....	229
Erste Hilfe-Kästen im Unternehmen professionalisieren	231
Gutscheine als Leistungsprämie für Mitarbeiter	233
Individuelle Teamförderung durch Team-Building-Maßnahmen.....	235
Individuellen Büromöbelkatalog für ein Unternehmen festlegen	237
Kontrollinstanz schaffen durch Scannen der einzelnen Fertigungsschritte.....	239
KVP- und BVW-Reporting an Mitarbeiter	241
Lean Board für Schichtwechseldatenaustausch nutzen	243
Maschinenpaten für Maschinen ernennen und Verantwortung definieren	245
Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen führen.....	247
Mitarbeiter-Ideen aufgreifen für individuelle Schulungen	249
Mitarbeitermotivation in der Produktion.....	251
Rekrutierungsprämie einführen	253
Rentner als Minijobber-Aushilfe im Unternehmen beschäftigen.....	255
Selbstleuchtende Flucht- und Notausgangsschilder.....	257
Täglicher Cateringwagen als Ersatz für Werkskantine.....	258
Unternehmensleitbild entwickeln und festlegen	260
Warn- und Sicherheitsaufsteller bei Bauarbeiten im Betrieb nutzen.....	262
Wie man Mitarbeiter zur Mitwirkung aktiviert.....	263
Außendarstellung	267
Einführung eines einheitlichen und hochwertigen Corporate Designs	268
Kennzeichenhalter mit Firmenwerbung.....	271
Microsites als obligatorische Komponente bei Anzeigenkampagnen.....	273
Roll-Ups als kostengünstiger Werbeträger im mobilen Einsatz.....	276
Social Media als gewichtiger Baustein von Marketing und Kundenkommunikation	278
Wikipedia Unternehmenseintrag erzeugen	282
Weitere Themen	283
Anschaffung von Kaffee- und Snackautomaten für Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten	284
Begrüßungsmonitor im Eingang- und Empfangsbereich installieren	286
Besucherführungssysteme und Besucherausweise verwenden	288

Einsatz von Stoßschutzkanten	290
Fachbüchersammlung und Firmenbibliothek im Unternehmen.....	291
Feinstaubfilter für Drucksysteme	293
Feuerlöscher zielgerichtet warten und verwalten.....	294
Fußmattenmietservice im Unternehmen integrieren.....	296
Hygienekonzept und Schädlingsabwehrplan für Unternehmen erstellen	298
Inventaretiketten für Maschinen und Anlagegüter.....	300
Maschinenbelegungspläne und Effizienzstatistiken	302
Mehrwegputztücher mit Rückholservice verwenden	304
Nachbarschaftswache mit Prämie.....	306
Patentverwaltung durchführen.....	308
Soundsystem in Aufenthaltsraum und/oder Kantine integrieren.....	309
Trockenmittelbeutel zum Metallwarenschutz am Lager nutzen.....	311
Vernichtungs- und Sammelboxen für sensible Dokumente	313
Wartungs- und Reinigungspläne für Maschinen.....	315
youneo initiative als Wissensplattform im Unternehmen nutzen.....	317
Interviews.....	319
Interview mit „onepower – Der Einkaufspool“	320
Interview mit „VEA - Bundesverband der Energie-Abnehmer e. V.“.....	326
Interview mit „Hubert Niewels GmbH“	331
Interview mit „SDS Transport & Logistik“	335
Interview mit „youneo initiative“	339
Interview mit „Effizienz-Agentur NRW (EFA)“	343
Interview mit „Carl Nolte Technik GmbH“	348
Lieferantenempfehlung MB ConsultMe	351
Fazit	353

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis nach Komplexitätsgrad / Einführungszeitraum

niedrig

Abfallverdichtungskonzepte bewerten und im Unternehmen nutzen	68
Aktive Förderung von sportlichem Ausgleich der Belegschaft	200
Alternativen Briefzustelldienst nutzen, um Briefversandkosten im Unternehmen zu senken .	70
Attraktive und erholsame Aufenthaltsräume schaffen	204
Auslobung zum Mitarbeiter des Monats	206
Azubi-Patenschaften entwickeln und Gruppendynamik nutzen	208
Begrüßungsmonitor im Eingang- und Empfangsbereich installieren	286
Besprechungen im Stehen führen.....	210
Besprechungen mit einem klaren Regelwerk strukturieren	164
Besucherführungssysteme und Besucherausweise verwenden	288
Betriebsanleitungen für Maschinen und technische Anlagen digital verfügbar machen	132
Betriebsärztliche Vorsorge und Impfmaßnahmen organisieren.....	214
Betriebszeitung digital zur Verfügung stellen.....	216
Bewegungsmelder in Waschräumen und Fluren integrieren	48
Business-Reisebüros für Geschäftsreisen nutzen	76
C-Teile über Kanban-Systeme steuern.....	78
Digitale Zeiterfassungssysteme sinnvoll nutzen	221
Einkaufspool-Netzwerk nutzen, um Kostensenkungen aktiv zu beschleunigen.....	80
Einsatz eines strukturierten Problemlösungsprozesses	169
Einsatz von Kreativtechniken.....	172
Einsatz von Stoßschutzkanten.....	290
Energiemanagement-Steuerung für Pausenzeiten aktivieren	53
Erste Hilfe-Kästen im Unternehmen professionalisieren.....	231
Externe Aktenarchivierung einführen	88
Fachbüchersammlung und Firmenbibliothek im Unternehmen.....	291
Feinstaubfilter für Drucksysteme	293
Feuerlöscher zielgerichtet warten und verwalten.....	294
Fluidmanagement im Unternehmen integrieren.....	90
Fußmattenmietservice im Unternehmen integrieren	296

Gutscheine als Leistungsprämie für Mitarbeiter	233
Hygienekonzept und Schädlingsabwehrplan für Unternehmen erstellen	298
Individuelle Teamförderung durch Team-Building-Maßnahmen.....	235
Individuellen Büromöbelkatalog für ein Unternehmen festlegen	237
Inventaretiketten für Maschinen und Anlagegüter.....	300
Kalkulationsfehler vermeiden	177
Kennzeichenhalter mit Firmenwerbung	271
Konsignationslager im Unternehmen einführen und einrichten	102
KVP- und BVW-Reporting an Mitarbeiter	241
Lean Board für Schichtwechseldatenaustausch nutzen.....	243
Maschinen leihen statt kaufen	108
Maschinenbelegungspläne und Effizienzstatistiken.....	302
Mehrwegputztücher mit Rückholservice verwenden.....	304
Mitarbeiter-Ideen aufgreifen für individuelle Schulungen.....	249
Nachbarschaftswache mit Prämie	306
Nutzung von SWOT Analysen im Unternehmen.....	181
Onlineconferencing - Videokonferenzen im Unternehmen nutzen.....	156
Optimiertes Ausdrucksverhalten.....	59
Patentverwaltung durchführen	308
QR-Codes auf Produkten	158
Quick-Win-Themen als Einkaufsprojekt nutzen.....	114
Rekrutierungsprämie einführen.....	253
Rentner als Minijobber-Aushilfe im Unternehmen beschäftigen	255
Risiken analysieren und überwachen	183
Roll-Ups als kostengünstiger Werbeträger im mobilen Einsatz	276
Schnellere Entscheidungen durch Management Summary	185
Soundsystem in Aufenthaltsraum und/oder Kantine integrieren	309
Steuerbare elektronische Thermostate im Unternehmen verwenden.....	61
Täglicher Cateringwagen als Ersatz für Werkskantine	258
Trockenmittelbeutel zum Metallwarenschutz am Lager nutzen	311
Umsetzung eines konsequenten Change Request Managements in Aufträgen.....	187

Verkauf von Kunststoff-Recyclingwertstoffen	125
Vernichtungs- und Sammelboxen für sensible Dokumente	313
Verzögerungen durch fehlerhafte Fertigstellungsgrade vermeiden	194
Warn- und Sicherheitsaufsteller bei Bauarbeiten im Betrieb nutzen	262
Wartungs- und Reinigungspläne für Maschinen	315
Wartungsvertrag in Firmen-Leasingverträge für Fahrzeuge integrieren.....	127
Werbemitteloutsourcing	128
Werkskurier zwischen mehreren Werken auslagern.....	129
Wie man Mitarbeiter zur Mitwirkung aktiviert.....	263
Wikipedia Unternehmenseintrag erzeugen	282
youneo initiative als Wissensplattform im Unternehmen nutzen.....	317

mittel

Aktive Talentförderung durch Mentoren	202
Anschaffung von Kaffee- und Snackautomaten für Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten....	284
Automat für persönliche Schutzausrüstung (PSA) im Betrieb integrieren	72
Betriebliche Zutrittskontrolle durch Transpondertechnik	212
Dienst-E-Bikes als win/win nutzen	217
Digitale Kommunikation in betrieblichen Lärmumgebungen	219
Eigener Onlineshop trotz Händlernetz	134
Einführung einer Qualifikationsdatenbank	223
Einführung einer Wettbewerbsprodukte-Datenbank.....	136
Einführung eines einheitlichen und hochwertigen Corporate Designs	268
Einführung eines Unternehmensleitfadens.....	225
Einführung IT-gestützter Workflows	138
Einführung von Projektmanagement.....	166
Einkaufsbündelungen für Mitarbeiter arrangieren	227
Einsatz von EDI für Key Accounts	144
Einsatz von Product Information Management (PIM).....	146
Einsatz von Quality Gates in der Produktion.....	175
Elektroautos als Firmenwagenalternative anbieten.....	49

E-Mobilität für Mitarbeiter im Unternehmen aktiv fördern.....	51
Frachtkosten Benchmarking im Unternehmen betreiben.....	92
IT-gestützte Konfiguratoren im vertrieblichen Einsatz.....	150
KfW-Förderkredite nutzen und Subventionen beantragen.....	100
Kommunikation fördern.....	179
Kontrollinstanz schaffen durch Scannen der einzelnen Fertigungsschritte	239
Kunststoffpaletten, Mehrwegboxen und Mehrwegsysteme nutzen	104
Lager- und Logistikoutsourcing an Dienstleister	106
Maschinenpaten für Maschinen ernennen und Verantwortung definieren	245
Microsites als obligatorische Komponente bei Anzeigenkampagnen.....	273
Mietwagen nutzen statt hohen Bestand an eigenen Fahrzeugen führen.....	110
Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen führen.....	247
Nutzung einer Vertragsdatenbank.....	153
Outsourcing unrentabler Bereiche im Unternehmen.....	112
RFID-Werkzeugverwaltung	116
Rückmietverkauf bei der Anschaffung von Maschinen verwenden	118
Schulungsserver im Unternehmen integrieren	160
Selbstleuchtende Flucht- und Notausgangsschilder	257
Social Media als gewichtiger Baustein von Marketing und Kundenkommunikation.....	278
Stromerzeugung durch eigene PV-Anlage im Unternehmen.....	63
Stromkosten optimieren durch Kontrolle der Mengen- und Marktbewegungen	120
Telefonkosten im Unternehmen optimieren.....	123
Unternehmensleitbild entwickeln und festlegen	260
Verantwortlichkeiten klar definieren	190
Vertragsstruktur für das Unternehmen aufbauen	192
Warmluftrückführung durch Industrieventilatoren	65
Ziele SMART formulieren	196

hoch

Bauteileprüfungen in Unternehmen vollautomatisch durchführen	74
Einführung von Dokumenten-Management.....	140
Employer Branding aktiv betreiben	229
Hallen- und Bürobeleuchtung auf LED-Technik umstellen	55
Heizungserneuerung im Unternehmen inkl. moderner Brenner- und Hitzestrahler-technik.....	57
Herstellungsumstellung von Drehteilen auf Tiefziehteile.....	95
Mitarbeitermotivation in der Produktion.....	251

Inhaltsverzeichnis Umsetzungskonzepte A-Z

Abfallverdichtungskonzepte bewerten und im Unternehmen nutzen	68
Aktive Förderung von sportlichem Ausgleich der Belegschaft	200
Aktive Talentförderung durch Mentoren	202
Alternativen Briefzustelldienst nutzen, um Briefversandkosten im Unternehmen zu senken .	70
Anschaffung von Kaffee- und Snackautomaten für Mitarbeiter und Kunden/Lieferanten....	284
Attraktive und erholsame Aufenthaltsräume schaffen	204
Auslobung zum Mitarbeiter des Monats	206
Automat für persönliche Schutzausrüstung (PSA) im Betrieb integrieren	72
Azubi-Patenschaften entwickeln und Gruppendynamik nutzen	208
Bauteileprüfungen in Unternehmen vollautomatisch durchführen	74
Begrüßungsmonitor im Eingang- und Empfangsbereich installieren	286
Besprechungen im Stehen führen.....	210
Besprechungen mit einem klaren Regelwerk strukturieren	164
Besucherführungssysteme und Besucherausweise verwenden	288
Betriebliche Zutrittskontrolle durch Transpondertechnik	212
Betriebsanleitungen für Maschinen und technische Anlagen digital verfügbar machen	132
Betriebsärztliche Vorsorge und Impfmaßnahmen organisieren.....	214
Betriebszeitung digital zur Verfügung stellen.....	216
Bewegungsmelder in Waschräumen und Fluren integrieren	48
Business-Reisebüros für Geschäftsreisen nutzen	76
C-Teile über Kanban-Systeme steuern.....	78
Dienst-E-Bikes als win/win nutzen	217
Digitale Kommunikation in betrieblichen Lärmumgebungen	219
Digitale Zeiterfassungssysteme sinnvoll nutzen	221
Eigener Onlineshop trotz Händlernetz	134
Einführung einer Qualifikationsdatenbank	223
Einführung einer Wettbewerbsprodukte-Datenbank.....	136
Einführung eines einheitlichen und hochwertigen Corporate Designs	268
Einführung eines Unternehmensleitfadens.....	225
Einführung IT-gestützter Workflows	138
Einführung von Dokumenten-Management.....	140
Einführung von Projektmanagement.....	166
Einkaufsbündelungen für Mitarbeiter arrangieren	227

Einkaufspool-Netzwerk nutzen, um Kostensenkungen aktiv zu beschleunigen.....	80
Einsatz eines strukturierten Problemlösungsprozesses	169
Einsatz von EDI für Key Accounts	144
Einsatz von Kreativtechniken.....	172
Einsatz von Product Information Management (PIM).....	146
Einsatz von Quality Gates in der Produktion	175
Einsatz von Stoßschutzkanten.....	290
Elektroautos als Firmenwagenalternative anbieten.....	49
E-Mobilität für Mitarbeiter im Unternehmen aktiv fördern.....	51
Employer Branding aktiv betreiben	229
Energiemanagement-Steuerung für Pausenzeiten aktivieren.....	53
Erste Hilfe-Kästen im Unternehmen professionalisieren.....	231
Externe Aktenarchivierung einführen	88
Fachbüchersammlung und Firmenbibliothek im Unternehmen.....	291
Feinstaubfilter für Drucksysteme	293
Feuerlöscher zielgerichtet warten und verwalten.....	294
Fluidmanagement im Unternehmen integrieren.....	90
Frachtkosten Benchmarking im Unternehmen betreiben.....	92
Fußmattenmietservice im Unternehmen integrieren	296
Gutscheine als Leistungsprämie für Mitarbeiter	233
Hallen- und Bürobeleuchtung auf LED-Technik umstellen	55
Heizungserneuerung im Unternehmen inkl. moderner Brenner- und Hitzestrahler-technik.....	57
Herstellungsumstellung von Drehteilen auf Tiefziehteile.....	95
Hygienekonzept und Schädlingsabwehrplan für Unternehmen erstellen	298
Individuelle Teamförderung durch Team-Building-Maßnahmen.....	235
Individuellen Büromöbelkatalog für ein Unternehmen festlegen	237
Inventaretiketten für Maschinen und Anlagegüter.....	300
IT-gestützte Konfiguratoren im vertrieblichen Einsatz.....	150
Kalkulationsfehler vermeiden	177
Kennzeichenhalter mit Firmenwerbung	271
KfW-Förderkredite nutzen und Subventionen beantragen.....	100
Kommunikation fördern.....	179
Konsignationslager im Unternehmen einführen und einrichten	102
Kontrollinstanz schaffen durch Scannen der einzelnen Fertigungsschritte	239

Kunststoffpaletten, Mehrwegboxen und Mehrwegsysteme nutzen	104
KVP- und BVW-Reporting an Mitarbeiter	241
Lager- und Logistikoutsourcing an Dienstleister	106
Lean Board für Schichtwechseldatenaustausch nutzen.....	243
Maschinen leihen statt kaufen	108
Maschinenbelegungspläne und Effizienzstatistiken.....	302
Maschinenpaten für Maschinen ernennen und Verantwortung definieren	245
Mehrwegputztücher mit Rückholservice verwenden.....	304
Microsites als obligatorische Komponente bei Anzeigenkampagnen.....	273
Mietwagen nutzen statt hohen Bestand an eigenen Fahrzeugen führen.....	110
Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen führen.....	247
Mitarbeiter-Ideen aufgreifen für individuelle Schulungen.....	249
Mitarbeitermotivation in der Produktion.....	251
Nachbarschaftswache mit Prämie	306
Nutzung einer Vertragsdatenbank.....	153
Nutzung von SWOT Analysen im Unternehmen.....	181
Onlineconferencing - Videokonferenzen im Unternehmen nutzen.....	156
Optimiertes Ausdruckverhalten.....	59
Outsourcing unrentabler Bereiche im Unternehmen.....	112
Patentverwaltung durchführen	308
QR-Codes auf Produkten	158
Quick-Win-Themen als Einkaufsprojekt nutzen.....	114
Rekrutierungsprämie einführen.....	253
Rentner als Minijobber-Aushilfe im Unternehmen beschäftigen	255
RFID-Werkzeugverwaltung	116
Risiken analysieren und überwachen	183
Roll-Ups als kostengünstiger Werbeträger im mobilen Einsatz	276
Rückmietverkauf bei der Anschaffung von Maschinen verwenden	118
Schnellere Entscheidungen durch Management Summary	185
Schulungsserver im Unternehmen integrieren	160
Selbstleuchtende Flucht- und Notausgangsschilder	257
Social Media als gewichtiger Baustein von Marketing und Kundenkommunikation.....	278
Soundsystem in Aufenthaltsraum und/oder Kantine integrieren	309
Steuerbare elektronische Thermostate im Unternehmen verwenden.....	61

Stromerzeugung durch eigene PV-Anlage im Unternehmen.....	63
Stromkosten optimieren durch Kontrolle der Mengen- und Marktbewegungen	120
Täglicher Cateringwagen als Ersatz für Werkskantine	258
Telefonkosten im Unternehmen optimieren.....	123
Trockenmittelbeutel zum Metallwarenschutz am Lager nutzen	311
Umsetzung eines konsequenten Change Request Managements in Aufträgen.....	187
Unternehmensleitbild entwickeln und festlegen	260
Verantwortlichkeiten klar definieren	190
Verkauf von Kunststoff-Recyclingwertstoffen	125
Vernichtungs- und Sammelboxen für sensible Dokumente.....	313
Vertragsstruktur für das Unternehmen aufbauen	192
Verzögerungen durch fehlerhafte Fertigstellungsgrade vermeiden	194
Warmluftrückführung durch Industrieventilatoren	65
Warn- und Sicherheitsaufsteller bei Bauarbeiten im Betrieb nutzen	262
Wartungs- und Reinigungspläne für Maschinen.....	315
Wartungsvertrag in Firmen-Leasingverträge für Fahrzeuge integrieren.....	127
Werbemitteloutsourcing	128
Werkskurier zwischen mehreren Werken auslagern.....	129
Wie man Mitarbeiter zur Mitwirkung aktiviert.....	263
Wikipedia Unternehmenseintrag erzeugen	282
youneo initiative als Wissensplattform im Unternehmen nutzen.....	317
Ziele SMART formulieren	196

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Plan-Do-Check-Act Prinzip nach William Edwards Deming (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	32
Abbildung 2: Ishikawa-Diagramm (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	33
Abbildung 3: Kopfdaten BVW (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	40
Abbildung 4: Vorschlagsbeschreibung BVW-Formular (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	41
Abbildung 5: Vorschlagsbewertung BVW-Formular (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	42
Abbildung 6: Rechenbeispiel Prämienhöhe (bei berechenbarer Ersparnis im 1. Jahr, Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	42
Abbildung 7: Autor Christian Flick (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	44
Abbildung 8: Autor Mathias Weber (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	45
Abbildung 9: Rohling Drehteil (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	95
Abbildung 10: gefertigtes Drehteil (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	96
Abbildung 11: Abfallvolumen (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	96
Abbildung 12: Drehteil vs. Tiefziehteil (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	98
Abbildung 13: Berechnung Einsatzgewicht und Materialpreis (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	99
Abbildung 14: Beispielkalkulation (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	126
Abbildung 15: Hierarchischer Aufbau einer Wettbewerbsprodukte-Datenbank (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	137
Abbildung 16: Beispiel-Workflow in der Rohstoffbeschaffung (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	139
Abbildung 17: Beispielhafter Workflow für das Hinzufügen eines Dokumentes (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	141
Abbildung 18: Typische Ausgaben eines PIM-Systems (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	147
Abbildung 19: Webshop-Konfigurator für Rollos und Plissees auf Maß (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	151
Abbildung 20: Beispielhafter QR-Code (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	158
Abbildung 21: Beispielhafter PSP für die Einführung einer Vertragsdatenbank (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	167

Abbildung 22: Strukturierter Problemlösungsprozess (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	169
Abbildung 23: Tabelle Schätzklausur eines Mitarbeiters (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	177
Abbildung 24: Tabelle Risikoanalyse (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	183
Abbildung 25: Beispielhafte Behandlung eines Change Requests (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	188
Abbildung 26: Beispielhaftes Projekt-Organigramm (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	190
Abbildung 27: Beispielhaftes RACI-Diagramm (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	191
Abbildung 28: Berechnung Percentage-of-Completion (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	195
Abbildung 29: Karriereseite einer Kommunikationsagentur (Quelle: leonex.de)	230
Abbildung 30: Maschinen-Steckbrief (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)	245
Abbildung 31: Höhensicherungstraining (Quelle: Carl Nolte Technik GmbH)	250
Abbildung 32: Eisbecher aus Ökoprotit-Initiative (Quelle: Carl Nolte Technik GmbH).....	264
Abbildung 33: Aufkleber aus Ökoprotit-Initiative (Quelle: Carl Nolte Technik GmbH)	264
Abbildung 34: Beispielhafter Aufbau einer Microsite (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber).....	274
Abbildung 35: Roll-Up (Quelle: Flyeralarm GmbH).....	276
Abbildung 36: Facebook-Fanpage von RWE (Quelle: facebook.com/vorweggehen).....	280
Abbildung 37: Anzahl der Verträge und Umsatz in Mio. EUR 2008 bis 2016 (Quelle: byNIRO GmbH).....	321
Abbildung 38: onepower (Quelle: byNIRO GmbH).....	324
Abbildung 39: Phasen im Einführungsprozess (Quelle: byNIRO GmbH)	325

Abkürzungsverzeichnis

BANF	Bestellanforderung / Beschaffungsanforderung
B2B	Business to Business
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CRM	Customer-Relationship-Management
d.h.	das heißt
DMS	Dokumenten-Management-System
ebf.	ebenfalls
EK	Einkauf
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
i.d.F.	in dem Fall
i.d.R.	in der Regel
IPC	Internet Pricing and Configurator
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
lt.	laut
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PIM	Product Information Management
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QR	Quick Response
RFC	Request For Change
ROI	Return-of-Invest
S.	Seite
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenwerbung)

sog.	sogenannte/r/s
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
u.v.m.	und vieles/m mehr
VC	Variant Configuration (Variantenkonfiguration)
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Symbolerklärungen

In den konkreten Best Practice Beispielen helfen Symbole im Kopfbereich und oberhalb der Nutzenbeschreibung, das Thema genau einzuordnen.

Art des Themas



Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)



Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

Komplexitätsgrad / Einführungszeitraum



niedrige Komplexität / kurzfristig umsetzbar



mittlere Komplexität / mittelfristig umsetzbar



hohe Komplexität / langfristig umsetzbar

ROI / Nutzen



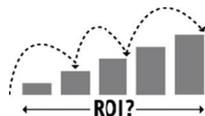
ROI prognostiziert 1 – 3 Jahre



ROI prognostiziert 4 – 6 Jahre



ROI prognostiziert 7 – 10 Jahre



ROI nicht prognostizierbar



Effizienzsteigerung (keine Kosten, daher nicht ROI-relevant)

Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wird von der Unternehmensleitung sowie der Führungsebene bestimmt und verantwortet. Hier werden die essentiellen „Stellschrauben“ bedient, um den Unternehmenserfolg zu maximieren.

Allerdings gibt es nicht nur auf diesem übergreifenden Level Optimierungspotential in einem Unternehmen, auch kleine und mittlere Verbesserungen im organisatorischen Ablauf, Ersparnisse bei einzelnen Kostenpunkten und produktivitätssteigernde Methodenänderungen können in Summe effektive Maßnahmen in diesem Kontext darstellen, die einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Firma nehmen und einen hohen Nutzen stiften können.

Wer kennt die Prozesse und Arbeitsschritte im Detail besser als die planenden und ausführenden Mitarbeiter in Produktion und Verwaltung? Diese können aus dem beruflichen Alltag heraus am besten beurteilen, wo es „hakt“, welche Abläufe etwa umständlich sind, wo zu viel Energie und Material verbraucht wird und wie sich möglicherweise Kosten einsparen lassen.

Diese Potentiale gilt es im Rahmen eines Ideenmanagements für das Unternehmen zu nutzen. Dazu setzen Firmen aus Industrie, Handel und auch Handwerk auf ein internes „Betriebliches Vorschlagswesen“ (BVW). Es handelt sich bei diesem Programm um ein Anreizsystem, das die im besten Fall vorhandene intrinsische (= von innen kommende) Motivation der Mitarbeiter durch monetäre Beteiligung in Gestalt von Prämien zusätzlich extrinsisch (= aus äußeren Einflüssen stammend) aktiviert.

Dieses Prinzip besitzt zwar eine lange Tradition in der deutschen produzierenden Industrie, allerdings wird es in vielen Unternehmen, insbesondere im Mittelstand, noch nicht eingesetzt, womit Potentiale ungenutzt bleiben. Oder aber ein formell seit langer Zeit eingeführtes BVW fristet ein „Schattendasein“ in Unternehmen, denn es wird etwa nicht von der Firmenleitung gefördert oder besitzt lediglich eine Alibifunktion für die Außendarstellung.

Das Instrument BVW kann, sofern ernstzunehmend eingesetzt, buchstäblich „das Beste aus den Mitarbeitern holen“, in Form von innovativen Ideen. Doch profitiert ein Unternehmen nicht nur von den Vorschlägen und deren unmittelbarer positiver Auswirkung. Der Mitarbeiter, dessen Vorschlag vom Unternehmen angenommen und auch umgesetzt wird, erhält eine deutliche Motivationssteigerung, wird er doch von seinem Arbeitgeber ernstgenommen und erfährt eine überdurchschnittliche Wertschätzung. Auch dies wirkt sich

auf eine Unternehmung aus, denn eine motivierte und anerkannte Belegschaft wird zu mehr und besserer Leistung fähig sein.

Somit stellt das BVW eine aktive Mitwirkungsmöglichkeit für jeden einzelnen Arbeitnehmer dar, zumal ein Vorschlagswesen grundsätzlich hierarchiefrei ist und Vorschläge nicht auf den engeren Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters beschränkt sind. Dieser übernimmt Verantwortung und nimmt sich als wichtigen Teil des Unternehmens wahr. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber, das Zusammengehörigkeitsgefühl und in Folge die Bindung an das Unternehmen werden gesteigert. Voraussetzung dafür ist eine offene und kreativitätssteigernde Unternehmenskultur.

Ein reales Beispiel, das den win/win-Effekt (= Gewinn für beide Seiten) eines Betrieblichen Vorschlagswesens exzellent nachvollziehen lässt:

In einem Unternehmen aus der Möbelzulieferindustrie war ein externer Mitarbeiter einer Leiharbeitsfirma zeitweise als Packer im Warenausgang tätig. Seine Aufgabe war, auszuliefernde Pakete in 40-Tonner LKWs zu verstauen. Er wurde zu Beginn seiner Leih­tätigkeit eingewiesen in die übliche Packmethode des Unternehmens. Sein Einsatz war nur für den eingeschränkten Zeitraum einer Lastspitze geplant.

In dieser Firma ist das BVW nicht auf die eigenen Mitarbeiter limitiert, sondern kann auch durch das Personal von Subunternehmen genutzt werden.

Der Leiharbeiter hatte sich beiläufig Gedanken dazu gemacht, wie man mehr Pakete im LKW unterbringen könnte. Ihm kam die Idee, eine andere Packordnung einzusetzen, die dennoch der vorgeschriebenen Ladungssicherung entspricht. Dies hat er beim Auftraggeber seiner Leiharbeitsfirma als Verbesserungsvorschlag eingereicht und im standardisierten Formular entsprechend dokumentiert.

Als sich das BVW-Gremium mit dem Vorschlag befasst hat und diesen im Feldversuch prüfte, war das Erstaunen groß, dass dieser tatsächlich deutlich mehr Pakete in einem LKW unterbringen ließ und damit die Anzahl der notwendigen Touren signifikant reduzieren könnte. Es wurde eine prognostizierte Ersparnisberechnung durchgeführt, die zu einem jährlichen Wert von rund 100.000 EUR führte.

In dem Unternehmen besteht die sehr faire Regelung, dass ein betrieblicher Verbesserungsvorschlag, sofern eine Ersparnisberechnung möglich ist, mit 50% der Ersparnis im ersten Jahr prämiert wird.

D.h., dass dieser Leiharbeitnehmer aus dem unteren Einkommenssegment, der zum Zeitpunkt der Entscheidung über seinen Vorschlag nicht mehr für diesen Auftraggeber tätig war, aufgrund seiner innovativen Idee eine Prämie in Höhe von ca. 50.000 EUR brutto erhalten hat, was mehr als zweieinhalb Jahreseinkommen für ihn darstellen dürfte, legt man den gesetzlichen Mindestlohn von 8,50 EUR pro Stunde zugrunde (Stand 03/2016).

Anmerkung: Aus Datenschutzgründen wurde der Name des Unternehmens hier neutralisiert, ist den Autoren jedoch bekannt.

Derartige Erfolgsberichte zeigen recht gut, wie sowohl Unternehmen, als auch Mitarbeiter von einem gelebten BVW partizipieren können.

Vorstellbare und häufige Ziele von Verbesserungsvorschlägen lauten:

- Direkte Kosteneinsparungen
- Steigerung der Qualität von Produkten und Prozessen
- Vermeidung von Fehlern
- Vermeidung unnötiger Prozesse und Arbeitsschritte
- Verbesserung von Produktionsmethoden
- Allgemeine Produktivitätssteigerungen
- Steigerung der Energieeffizienz
- Ökologische Ziele / Umweltschutz
- Arbeitssicherheit
- Mehr Struktur und Ordnung
- Bessere Kontrolle durch methodisches Projektmanagement
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- Verbesserung von Teamarbeit und Gruppendynamik
- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Reputationssteigerung

Nicht in jedem Fall ist wie vorstehend genannt eine konkrete Ersparnis für ein Unternehmen zu berechnen. Hat ein Vorschlag den Einsatz anderer Methoden zum Inhalt, der keine Investitionskosten mit sich bringt und nur mittelfristige, nicht direkt in Zusammenhang zu bringende Kosteneinsparungen oder Mehrumsätze, so ist ein fiktiver Prämienwert anzusetzen, der objektiv anhand des Nutzens für das Unternehmen zu bewerten ist.

Praxisrelevante Informationen zu denkbaren Regularien, Abläufen und Prämien im BVW erhalten Sie in den folgenden Kapiteln „Einführung im Unternehmen“ und „Musterformular Betriebliches Vorschlagswesen“.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

Seinen Ursprung haben die „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse“ (KVP) in Japan. Dort wurde insbesondere in der japanischen Automobilindustrie der Begriff „Kaizen“ geprägt, der mit „Wandel zum Besseren“ übersetzbar ist. Der Grundgedanke ist, dass all zu viel Routine in betrieblichen Prozessen schädlich sein kann, denn Routine kann zu einem Tunnelblick führen, der optimierungswürdige bis fehlerhafte Abläufe aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter fallen lässt. Routine kann zu Nachlässigkeit führen, auf erzielten Erfolgen wird „sich ausgeruht“.

Es handelt sich somit bei KVP um ein stetiges systematisches und geplantes Hinterfragen der vorliegenden Abläufe, mit dem Ziel der laufenden Optimierung. Dabei stellt es keine einzelne Methode oder eine Methodensammlung dar, sondern einen generellen Paradigmenwechsel in der Denkweise eines Unternehmens. Die Erwartungshaltung des Kunden ist in diesem Zusammenhang der virtuelle Antreiber aller Überlegungen und Maßnahmen, denn dieser entscheidet über gewünschte Produkt- und Servicequalität und auch den akzeptierten Preis.

Im Fokus stehen dabei Verbesserungen in den folgenden Kernbereichen eines primär produzierenden Unternehmens:

- Verbesserung der Produktqualität
- Verbesserung der Prozessqualität
- Verbesserung der Servicequalität
- Kosteneinsparungen
- Vermeidung von unnötigem Material- und Energieverbrauch
- Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit
- Motivationssteigerung
- In Folge stetige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- In Folge Erhöhung des monetären Unternehmenserfolgs

Wie zu sehen ist, greift KVP in viele wesentliche Unternehmensfaktoren ein, gleich welchen Umfangs und welcher Auswirkung. Dementsprechend sollte KVP, sofern es mit der nötigen

Ernsthaftigkeit der Managementebene betrachtet wird, ein fester Teil der Unternehmenskultur sein, zumal es einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg darstellen kann.

Im Übrigen sind starre Kosteneinsparungen, Mitarbeiterentlassungen ohne Berücksichtigung des tatsächlichen Ressourcenbedarfs und etwa Einführung von unbezahlter Mehrarbeit ausdrücklich keine KVP-orientierten Maßnahmen, denn diese führen nicht zu einer ganzheitlichen Optimierung eines Zustands, sondern stellen i.d.R. nur eine temporäre Behandlung der unmittelbaren Auswirkungen eines Problems dar, und keine nachhaltige Behebung der Ursachen.

Damit sich KVP in einem Unternehmen als ein hochwirksames Instrument entwickeln kann, ist ein gewisser Reifegrad im Unternehmen erforderlich. Als minimale Basis sollten Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt und eine grundsätzlich vorhandene intrinsische Motivation innerhalb der Belegschaft spürbar sein. Des Weiteren müsste ausreichend Kompetenz und Fachwissen unter den Beschäftigten vorhanden sein.

Im Gegensatz zum Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) endet ein KVP-Prozess nicht nach Einführung und erfolgreicher Anwendung der Verbesserung, sondern ist seinerseits immer wieder zu reflektieren und bei Bedarf aktualisierten technologischen Standards und methodischen Neuerungen anzupassen.

In einer weiteren Abgrenzung zum BVW lässt sich feststellen, dass KVP-Projekte nicht allein der freien Kreativität aller Mitarbeiter überlassen werden, sondern definierten fachlich relevanten Teams zur gezielten Aufgabe gemacht werden. Dabei finden strukturierte Prozesse statt, die möglichst viele vorliegende Probleme identifizieren lassen und damit offenlegen.

Man könnte in diesem Zusammenhang sagen, dass man sich beim BVW voll und ganz auf die kreative Innovationsfreude der Mitarbeiter verlässt, jedoch beim KVP „nichts dem Zufall überlässt“ und sich allerdings dennoch die Kreativität der Mitarbeiter im Rahmen der Lösungssuche zunutze macht.

Übergreifend betrachtet, laufen KVP-Projekte i.d.R. auf Grundlage des Plan-Do-Check-Act Prinzips (Abkürzung PDCA) nach William Edwards Deming ab. Dieser Prozess ist iterativ bzw. wiederholend vorzunehmen und damit in einer Endlosschleife.

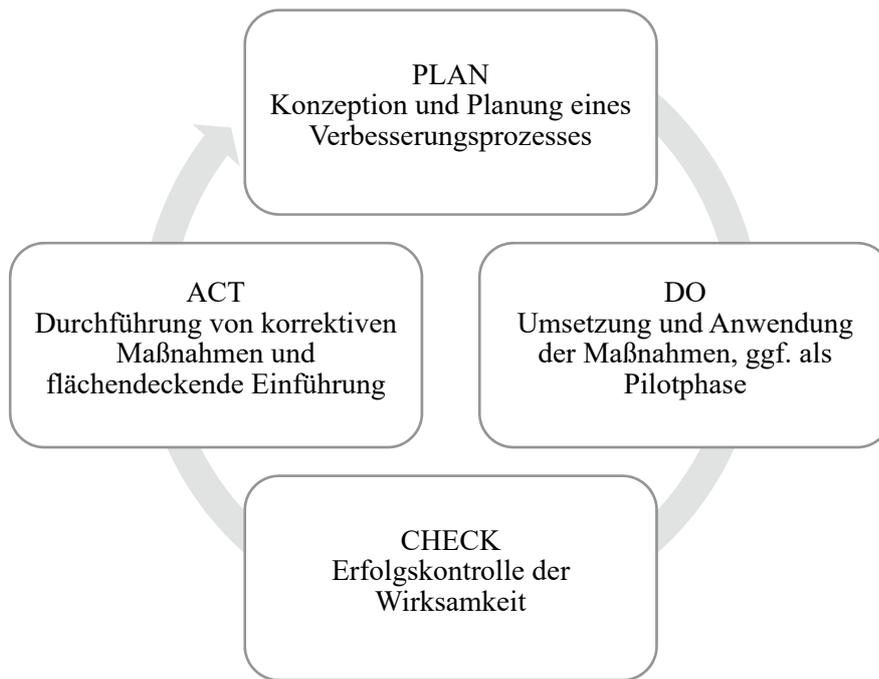


Abbildung 1: Plan-Do-Check-Act Prinzip nach William Edwards Deming (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)

Ein weiteres strategisches Werkzeug in der Problemidentifizierung innerhalb von KVP ist die Analyse des kausalen Zusammenhangs nach Ishikawa. Hier werden Ursache und Wirkung eines Problems ins Verhältnis gesetzt, aus folgenden perspektivischen Betrachtungen der fünf „M-Faktoren“:

- **Mensch**
z.B. Ausbildung, individuelle Fachkompetenz, Verantwortung
- **Maschine**
z.B. Alter, Zustand, Wartungsintervalle, Leistungsfähigkeit
- **Milieu**
Umgebungseinflüsse wie z.B. Zulieferer, Marktverfügbarkeit, Unternehmenskultur
- **Material**
z.B. Volumen, Abmessungen, Beschaffenheit, Gewicht, Dichte
- **Methode**
z.B. Organisationsstruktur, Prozessabläufe, Projektmanagement, Produktionsverfahren

Die Visualisierung erfolgt in diesem Kontext in einem Fischgräten-Diagramm:

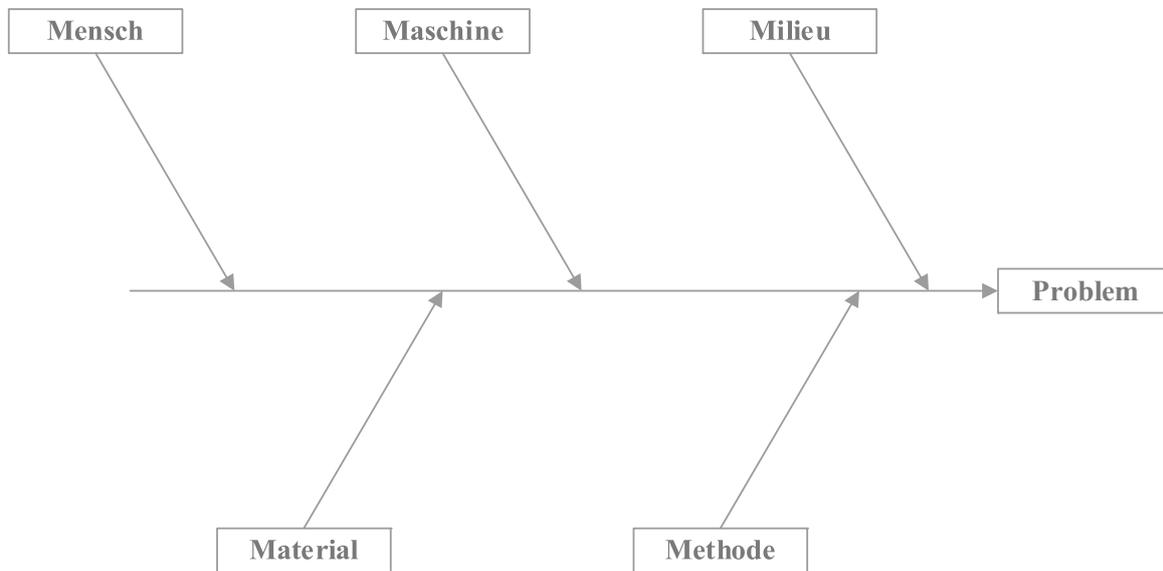


Abbildung 2: Ishikawa-Diagramm (Quelle: Christian Flick / Mathias Weber)

Im folgenden Kapitel „Einführung im Unternehmen“ finden sich spezifische Ratschläge für die Etablierung von KVP-Teams, als auch mögliche Impulsgeber und Informationsquellen zu KVP-Projekten.

Einführung im Unternehmen

Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Um ein erfolgreiches BVW im Unternehmen einzuführen und zu etablieren, sind sowohl formelle als auch vermarktende Schritte notwendig.

Im Kern ist elementar, dass die Rahmenbedingungen für die Prämienvergabe eindeutig formuliert sind und auch auf unvoreingenommener gerechter Basis bestehen. Willkür und denkbare persönliche Bevorzugung muss von vornherein ausgeschlossen werden. Das Beurteilungs-Gremium ist heterogen und abteilungsübergreifend zusammenzustellen. Bestehende disziplinarische Hierarchien müssen zwingend bei der Bewertung von Vorschlägen ausgeblendet werden. Die objektive Behandlung von Vorschlägen steht an erster Stelle.

Für die Praxis sind folgende zu regelnde Eckdaten im BVW zu beachten:

- Zusammensetzung des BVW-Gremiums
- Stellvertreterregeln
- Formulare / Einreichungswege (siehe folgendes Kapitel „Formular BVW“)
- Beurteilungsintervalle (z.B. monatlich oder quartalsweise)
- Berechnungsregeln der Prämien (siehe folgendes Kapitel „Formular BVW“)
- Auszahlung der Prämien
- Ggf. Deckelung von Prämien
- Ersatzprämien für abgelehnte Vorschläge
- Beurteilungsregularien als Leitfaden für das Gremium (siehe folgendes Kapitel „Formular BVW“)

Kritisch sind Situationen zu betrachten, in denen Mitarbeiter in ihrem eigenen Zuständigkeitsfeld Vorschläge einreichen. Hier könnte das Unternehmen Vorschläge ablehnen mit Hinweis darauf, dass diese Optimierungen zur vertraglich vereinbarten Tätigkeit des Arbeitnehmers zählen. Als Beispiel: Ein angestellter Prozessspezialist in der Produktion reicht einen Vorschlag ein, wie ein Fertigungsprozess optimiert werden kann. Dieser

Mitarbeiter wird es schwer haben, eine Prämie zu erhalten, obgleich sein Vorschlag tatsächlich umgesetzt wird. Nach Möglichkeit sollte es auch für diese sicherlich zu erwartenden Fälle eine vorab definierte Regelung geben, die für Transparenz sorgt. Diese könnte z.B. so aussehen, dass Vorschläge innerhalb des definierten Tätigkeitsprofils der Mitarbeiter nicht prämiert sind. Voraussetzung dafür ist, dass für jeden Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur ein grob gefasster Arbeitsvertrag besteht, sondern auch eine genaue und stetig aktualisierte Stellenbeschreibung, die in Streitfällen in diesem Zusammenhang zum ausschlaggebenden Merkmal herangezogen werden kann.

Wie entsprechende Formulare für die Einreichung von Vorschlägen als auch für die Beurteilung und Entscheidung über Vorschläge aussehen können, ist im folgenden Kapitel „Musterformular Betriebliches Vorschlagswesen“ ersichtlich. Auch der Einsatz von unterstützender Software wird dort näher beleuchtet.

Sind nun die Regularien und Rahmenbedingungen im Unternehmen festgelegt, geht es an die aktive Vermarktung. Das Betriebliche Vorschlagswesen muss gelebt und in der gesamten Belegschaft als authentisches Anreizsystem wahrgenommen werden. Da genügt es nicht, einen textlichen Aushang am Schwarzen Brett und im Intranet vorzunehmen.

An dieser Stelle ist zu empfehlen, die Einführung des BVW als Werkzeug der unternehmerischen Verbesserungsprozesse gegenüber der Belegschaft geradezu zu zelebrieren, damit das Programm die nötige Aufmerksamkeit erhält. Dies könnte z.B. im Rahmen einer gemeinsamen festlichen Veranstaltung geschehen (Betriebsfest). Und es könnte Gewinnspiele geben nach dem Muster „Die ersten 10 eingereichten Verbesserungsvorschläge belohnen wir extra mit einem 50 EUR Tankgutschein“ o.ä.

Wichtig ist in diesem Kontext, dass das Betriebliche Vorschlagswesen nicht nur eine Alibifunktion im Unternehmen besitzt. Mitarbeiter merken es im Kollektiv schnell, wenn auffällig häufig Ablehnungen grundsätzlich kreativer und sinnvoller Vorschläge erfolgen. Das Resultat wäre, dass sukzessive immer weniger Vorschläge eingehen werden und das Programm einen sog. „leisen Tod stirbt“, was nicht im Sinne des Unternehmens sein kann.

Hier ist die Rückendeckung von ganz oben seitens der Unternehmensleitung elementar. Wenn ein Unternehmen sagt: „Ja, wir möchten die Mitarbeiter dazu animieren, durch Vorschläge Kosten für das Unternehmen einzusparen, Prozesse effizienter zu gestalten und die Qualität zu erhöhen“, dann muss es auch der ausgesprochenen Verpflichtung in der Praxis nachkommen, diese Vorschläge angemessen zu honorieren. Geiz an der falschen Stelle kann mögliche

zukünftige Verbesserungen eindeutig verhindern. BVW funktioniert nur dann, wenn sich das Unternehmen für innovative Ideen der Mitarbeiter öffnet und diese Kultur glaubwürdig fördert.

Nicht nur das Unternehmen hat in diesem Rahmen eine Verpflichtung zu einer ordentlichen und hochqualitativen Abwicklung im BVW. Auch die Mitarbeiter, die Vorschläge einreichen, sind in die Pflicht zu nehmen. Die Erwartungshaltung für das Niveau der Vorschläge sollte deutlich kommuniziert werden. Es werden umfangreich ausgearbeitete und nachvollziehbare Vorschläge mit einem tatsächlichen Nutzen gefordert. Allzu banale und unqualifizierte Vorschläge binden unnötig Zeit des prüfenden BVW-Gremiums.

Somit haben beide Parteien gemeinsam, das Unternehmen und auch die Belegschaft, den Erfolg des Betrieblichen Vorschlagswesens in der eigenen Hand. Dieser bemisst sich nicht nur in der Summe der eingesparten Kosten bedingt durch die Einführung der Vorschläge oder in einer messbaren Qualitätssteigerung, sondern an dieser Stelle auch in einem hohen Realisierungsgrad der eingereichten Vorschläge. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) veröffentlicht jedes Jahr die Ergebnisse einer aktualisierten Studie zum Thema Ideenmanagement/BVW („DIB-Report“). In den letzten zehn Jahren lag dieser Wert demnach regelmäßig deutschlandweit zwischen 60% und 70%, was einen unternehmensintern zu erreichenden Benchmark darstellen sollte.

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist ein Teil der Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) im Unternehmen, sorgt es doch im Idealfall für ständig neue innovative Impulse auf konkreter Basis, die wiederum in Summe Verbesserungsprozesse abbilden. Auch können ursprüngliche reine Verbesserungsvorschläge KVP-Projekte initiieren, die langfristig bis stetig installiert werden.

Das generelle Wesen von KVP ist die Beständigkeit des Programms. Hier gibt es nicht einzelne Vorschläge, über die per übergreifender Beurteilung entschieden wird. Diese Prozesse sind im Einzelnen spezifischer und auf permanente bzw. regelmäßige Reflektion der routinierten Abläufe ausgelegt.

Dementsprechend wird in der Praxis auch nicht wie beim BVW ein unternehmensweites Gremium mit Mitgliedern vieler Fachbereiche definiert, sondern es werden KVP-Teams mit fachlich qualifiziertem Personal in spezifischen Bereichen gebildet, die sich ausschließlich mit Optimierungen in einem ihrer Haupttätigkeit nahen Segment beschäftigen. Dies kann z.B. ein KVP-Team für die Lackierstraße sein, das sowohl aus planenden als auch aus ausführenden Mitarbeitern in dieser Abteilung besteht. Allerdings kann es ebenfalls sinnvoll sein, ein gemischtes KVP-Team mit Mitarbeitern aus zwei aufeinander folgenden Produktionsbereichen zu bilden, die insbesondere die Prozesse an der Schnittstelle dieser Einheiten durchleuchten sollen.

Im Gegensatz zum BVW ist es hier keine freiwillige Leistung, Verbesserungspotentiale zu finden, sondern ein verpflichtender Part im Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses dieser Personen. In der Folge finden in der Praxis regelmäßige Treffen der KVP-Teams statt, um über kürzlich aufgetretene Probleme, Lösungsvorschläge, freie Verbesserungsmöglichkeiten und Resultate erfolgter Änderungen zu beraten.

Sollte ein KVP-Team mehr als drei Mitglieder umfassen, ist es sinnvoll, einen geschulten Moderator einzusetzen, der die Teamsitzungen thematisch leitet, jedoch an dieser Stelle keine Führungskompetenz besitzt.

Wie bereits beschrieben steht bei KVP die Qualitätsverbesserung für Produkte, Prozesse und die Dienstleistung im Vordergrund. Kosteneinsparungen sind sekundär zu sehen. Die Mitglieder der KVP-Teams begeben sich bewusst auf die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten und hinterfragen stetig den Status Quo.

Durch die Team-Komponente und Anwendung von Kreativitätstechniken (siehe auch Kapitel „Einsatz von Kreativtechniken“ im Buch) können mit Hilfe der Gruppendynamik bessere konstruktive Lösungen gefunden werden, als wenn ein einzelner Fachverantwortlicher zuständig für laufende Verbesserungen wäre.

Ein weiterer Ratschlag für die KVP-Praxis ist, den strukturierten Problemlösungsprozess aktiv anzuwenden, der in diesem Buch im gleichnamigen Kapitel erörtert wird. Der kausale Zusammenhang von Ursache und Wirkung von Problemen steht im Vordergrund. Des Weiteren ist besonders die Erfolgskontrolle nach Anwendung einer Änderung hier obligatorisch. KVP-Teams müssen nicht zwingend frei heraus mögliche Optimierungspotentiale finden, sondern können sich bei ihrer Arbeit auf viele wertvolle Quellen stützen, die Anhaltspunkte für Fehlerquellen und nicht ideale Prozesse liefern, z.B. bei KVP-Teams in der Produktion:

- Reports über Fehlproduktionen (qualitativ mangelhafte Chargen etc.)
- Statistiken aus der unternehmensinternen Warenausgangskontrolle
- Mündliche Aussagen z.B. von Maschinenbedienern
- Konkrete Reklamationen von Kunden
- Statistiken aus ggf. eingesetzten Quality Gates
- Ergebnisse von Qualitätsaudits

Für eine Entscheidung über die aktive Anwendung von KVP-Empfehlungen der Teams ist i.d.R. der fachlich zuständige Abteilungsleiter oder je nach Auswirkung von Änderungen die Geschäftsleitung einzubeziehen. Mit der Umsetzung werden wiederum die KVP-Teams beauftragt, welche nach Erfolgskontrolle die Dokumentation und das Reporting an die Entscheidungsebene zur Aufgabe haben.

Sollte man sich als Unternehmen die Einführung von KVP nicht selbst zutrauen, so gibt es die Möglichkeit, erfahrende KVP-Coaches zu beauftragen, die die Einführung planen und strukturieren, erste ausgewählte Mitarbeiter für einen späteren Multiplikatoreffekt schulen und dem Einführungsprozess für einen gewissen Zeitraum beratend zur Seite stehen. Sehr gute Basisinformationen finden Sie hierzu unter www.kvp.me.