

# Kostensenkungspotentiale durch KVP-Workshops in der Supply Chain

Rüdiger Bruns, ASKUS Consult GmbH Freiburg



Dipl.-Ing. Rüdiger Bruns ist Geschäftsführer der ASKUS Consult GmbH in Freiburg. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind die Durchführung von KVP-Projekten in Produktions- und Entwicklungsbereichen.

Im Zuge der Globalisierung und um im Wettbewerb bestehen zu können, ist es gerade im produzierenden Gewerbe nötig geworden, noch drastischere Einsparungspotentiale zu erschließen. Die klassischen Verfahren, die bisher zur Kostensenkung verwendet wurden, genügen diesen speziellen Anforderungen nicht mehr. Eine Möglichkeit, den veränderten Profilen zu entsprechen, ist die Einführung eines KVP-Systems im Unternehmen. Ideen und aufgetretene Probleme aus dem eigenen Fertigungsprozeß, die in der eigenen Fertigungsstufe nicht behebbar sind, müssen prozeßseitig mit dem Zulieferer gemeinsam optimiert werden oder können bei Kunden als Anregung für Produktoptimierungen dienen. Damit wird aufbauend auf den KVP-Prozeß im eigenen Unternehmen eine ganzheitliche Optimierung der Supply-

Chain aus Produkt- und Prozeßsicht möglich.

## Definition und Bedeutung von KVP-Prozessen

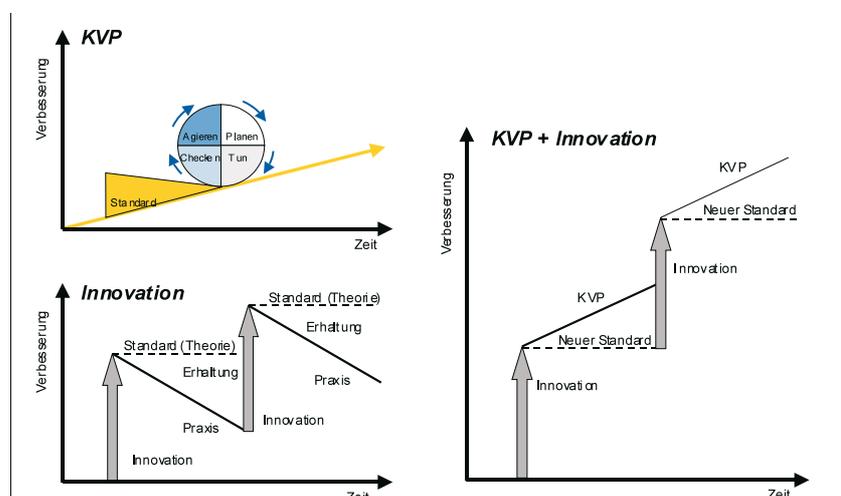
Die Philosophie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist eine grundlegend andere Herangehensweise als die gewohnten Methoden, zu nennen wären hier beispielsweise Business Reengineering oder die Einführung von Innovationen. Planung wird bei KVP durch Umsetzung, Ergebnisorientierung durch Prozeßorientierung ersetzt. Der Grundgedanke bei KVP ist die stetige, andauernde Verbesserung in kleinen Schritten, aufbauend auf der bisherigen Fertigungsstruktur.

Während Innovationen durch große Schritte und technologischen Fortschritt gekennzeichnet sind und damit

einen sprunghaften, kurzfristigen Charakter haben, wirkt KVP durch kleine Schritte und Orientierung am bisherigen Prozeß langfristig und stetig und damit auch gleichmäßig. Die kontinuierliche Verbesserung der Strukturen und Abläufe ist als sinnvolle Ergänzung und nicht als Gegenpol zu Innovationen zu sehen (Bild 1).

Ziele von KVP sind die Stabilisierung der Prozesse und Verbesserung der Qualität bei gleichzeitiger Reduzierung des Ausschusses und der Bestände; dieses bedeutet in der Folge entsprechende Kostenreduzierungen. KVP besteht aus einer Vielzahl eigenständiger Methoden und Werkzeuge, wobei die wichtigsten davon Just-in-time, Total Quality Management und Total Productive Maintenance sind. Erklärtes Ziel ist hierbei immer die Kombination aus Prozeßverbesserung und Standardisie-

Bild 1: KVP und Innovation.



## K o n t a k t

ASKUS Consult GmbH  
Tiengener Straße 2j  
79111 Freiburg  
Tel.: 0761 / 476 60 33  
Fax: 0761 / 476 60 34  
e-mail: info@askusconsult.de

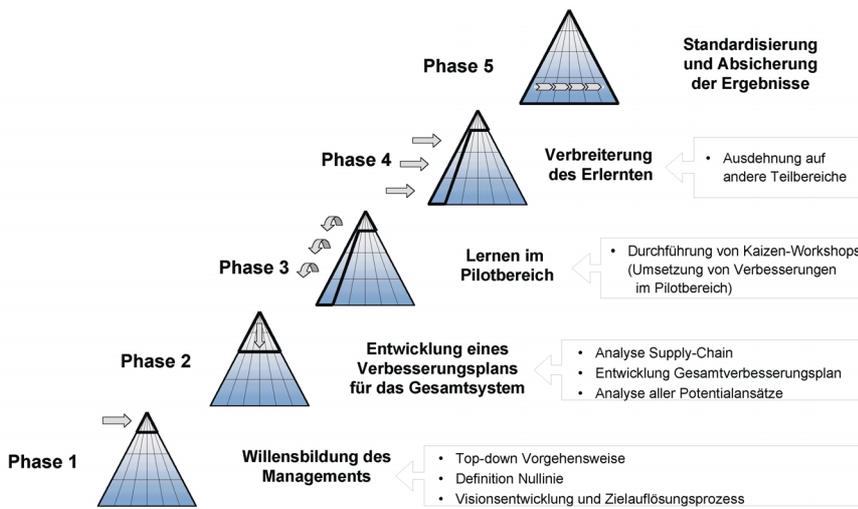


Bild 2: Aufbau des KVP-Systems.

zung, während gleichzeitig eine Einstellungsänderung aller Mitarbeiter herbeigeführt werden muß.

Aufbauend auf der KVP-Philosophie steht der Kunde im Mittelpunkt der Optimierungen. Unterschieden wird zwischen dem Endkunden und dem Kunden innerhalb des Betriebes in der Fertigungskette. Hier ist die jeweils nächste Produktionsstufe „Kunde“ der vorhergehenden. Diese Form der Betrachtungsweise führt dazu, daß jeder Mitarbeiter das Ziel hat, 100%-ige Qualität innerhalb stabiler Prozesse bei minimalen Beständen zu produzieren, da der „Kunde“ persönlich bekannt ist. Dadurch wird innerhalb der Fertigung das Push-Prinzip durch ein Pull-Prinzip (KANBAN) ersetzt.

Einführend übernehmen KVP-Moderatoren die Organisation und Durchführung der Workshops. Erst in weiteren Phasen sollte ein selbstlaufender KVP-Prozeß angestrebt werden. Der Vorteil für das Unternehmen ist darin zu sehen, daß Kosten für das Projekt nur für Organisation und Durchführung der Workshops sowie für die eingeführten Verbesserungen entstehen, wobei durch die sofortige Realisierung Aufwand und Einsparung gegenübergestellt werden können. Dadurch läßt sich die Wirtschaftlichkeit des Projektes sofort errechnen.

### Ablaufbeschreibung eines KVP-Projektes

Ein erfolgreiches KVP-Projekt setzt immer eine Initiierung durch das Management voraus. Eine innere Überzeugung des Managements und der Wille, ein KVP-System im Unternehmen zu implementieren sind, unbedingte Voraussetzung, um darauf aufbauend die Belegschaft zu motivieren. Der erste Schritt ist dementsprechend ein TOP-DOWN-Vorgehen, während die inhaltliche Arbeit immer an der Basis beginnt (BOTTOM-UP). Eine aktive Prozeßbegleitung durch das Management ist selbstverständlich. Durch die Philosophie bietet sich eine Workshoparbeitsweise an.

Zunächst wird anhand eines Fabrik-Audits oder auf Grund vorhande-

ner Probleme ein Pilotbereich ausgewählt, der speziell in Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter eine schnelle Umsetzung der Ergebnisse erwarten lassen sollte. Anhand der Aufgabenstellung der ermittelten Daten erfolgt eine grobe Festlegung der Workshopart bzw. des Schwerpunktes (z.B. JIT, TQM, TPM) (Bild 2).

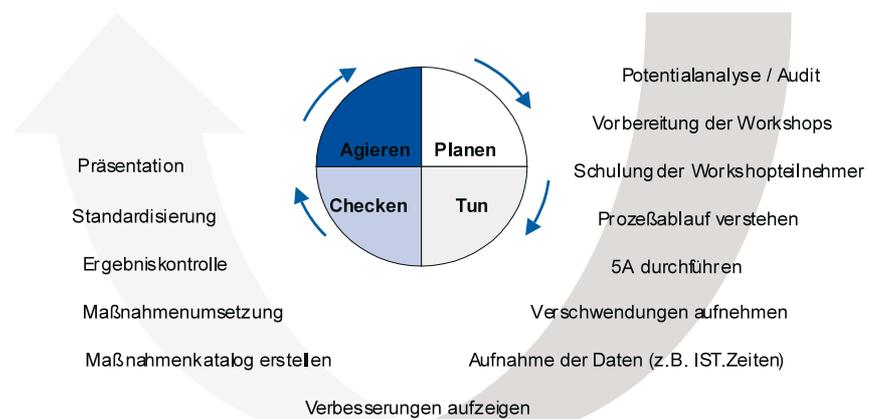
Beginnend mit einer Schulung der Workshopteilnehmer wird KVP-Basiswissen vermittelt.

Daran schließt sich die erste praktische Anwendung, die „5A-Kampagne“ an, wobei „5A“ für ‚Aussortieren‘, ‚Aufräumen‘, ‚Arbeitsplatz sauberhalten‘, ‚Anordnungen zur Regel machen‘ und ‚Alle Punkte einhalten / verbessern‘ steht.

Nächster Schritt ist die Aufnahme von Verschwendungen im Prozeß wie zu große Bestände, zu lange Transportwege oder zu komplizierte Handlungsvorgänge für die Mitarbeiter. Basis ist hier der Grundsatz, daß Verschwendungen häufig den Blick auf die eigentlichen Probleme verstellen, weil z.B. ungleichmäßige Produktion und Qualitätsprobleme durch zu hohe Bestände überdeckt werden oder unzureichende Reinigung der Maschinen mögliche dahinterliegende Ursachen nicht erkennen lassen (Bild 3).

Über die Aufnahme von Daten und die vorher aufgenommenen Fakten ist das Aufzeigen von Verbesserungen möglich, die im nächsten Schritt sofort vor Ort umgesetzt werden. Dies hat den Vorteil, daß nicht umsetzbare oder sub-

Bild 3: Schritte im KVP-Prozeß.



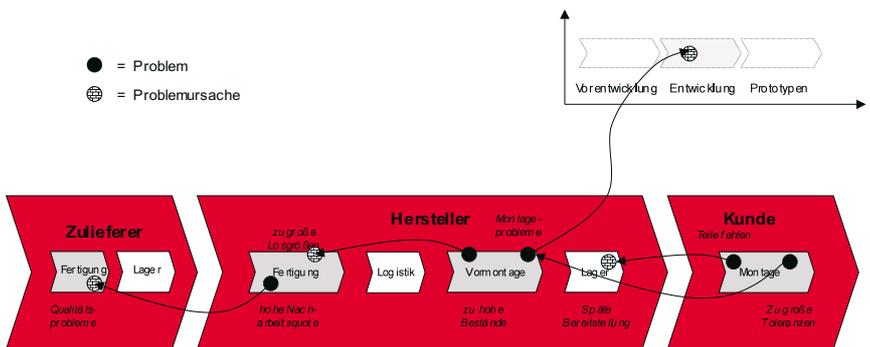


Bild 4: Optimierung über die Supply-Chain.

optimale Ansätze angepaßt und so lange verbessert werden können, bis sie der Situation vor Ort entsprechen.

Nach Abschluß des Pilotworkshops ist das Gelernte auf andere Bereiche zu übertragen, z.B. über eine Qualifizierung der Mitarbeiter im Betrieb. Endstufe ist ein selbstlaufender KVP-Prozess mit internen KVP-Moderatoren, der ohne externe Unterstützung auskommt.

Zu beachten ist, daß der geschilderte Ablauf nur das notwendige Rüstzeug darstellt und speziell auf die Situation im Betrieb angepaßt werden muß. Dazu zählen die speziellen örtlichen Gegebenheiten, aber auch die Unternehmenskultur und die Kultur in der Region bzw. dem Land. Daß diese sehr unterschiedlich sein können soll ein Beispiel verdeutlichen:

Bei einem Projekt in den USA waren die soziokulturellen Umstände ein Gegenstand von langen parallel zu den Workshops stattfindenden Gesprächen. In der Regel hängt ein großer Teil des nachhaltigen Erfolgs und damit der Kostenreduzierung von der Herangehensweise ab, speziell bezüglich Abstimmung und Zustimmung des Managements vor Ort in der Fabrik.

Vorteil der KVP-Arbeitsweise ist die sofortige Umsetzung, d.h. eine lange Planungsphase, die in erster Linie Kosten und Aufwand verursacht, wird durch sofort sichtbare umgesetzte Maßnahmen ersetzt. Dadurch hält sich der Aufwand in Grenzen und die erreichten Einsparungen werden sofort sichtbar und quantifizierbar (Erfolgskontrolle).

## Integration KVP-Ansatz in die Optimierung der Supply Chain

Bisher fanden Änderungen in der laufenden Serie hauptsächlich aus Design-, Vertriebs bzw. Qualitätsgesichtspunkten heraus statt, was tendenziell Fertigungskosten über die Laufzeit eher steigen als sinken ließ. Seit einiger Zeit ist die Tendenz festzustellen, daß die Produktentwicklung nicht mehr beim Serieneinsatz endet, sondern laufende Optimierungen im Sinne von Kostensenkungen weiterhin einfließen.

Aus den oben geschilderten Prozeßoptimierungen resultieren Ansätze, die im eigenen Unternehmen generiert wurden, jedoch nur in der vor- oder nachgelagerten Fertigungsstufe umgesetzt werden können. Erfahrungsgemäß betrifft dies in der vorgelagerten Stufe ebenfalls Fertigungsprozeß- oder Qualitätsprobleme, die sich an anderer Stelle auswirken. Bezogen auf nachgelagerte Stufen sind es mehrheitlich Ideen, die Produktgestaltung bzw. Produktentwicklung betreffen.

Gegenstand bisheriger Untersuchungen in der Supply-Chain waren hauptsächlich Logistik- oder ähnliche Kosten. Diese bewegen sich gerechnet auf die gesamten Herstellkosten i.d.R. nur im einstelligen Prozentbereich. Der Umfang der beeinflussbaren Kosten wird durch die Einbeziehung von Herstellprozeß und Produktentwicklung wesentlich vergrößert. Nachteilig wirkt sich die eingeschränkte Möglichkeit des Einsatzes von EDV-Tools aus. Zudem kann eine Hebung der Potentiale nur durch einzelne iterative Schritte stattfinden. Aufgrund der Überschreitung der Firmengrenzen ist mit einem weit-

aus größeren Zeiteinsatz als bei Inhouse-Projekten zu rechnen.

Zur Verdeutlichung: bei einem konkreten Projekt ergab sich die Situation, daß ein KFZ-Zulieferer durch die – nicht kundenrelevante – Änderung des Produktes (Änderung der Dicke bzw. Weglassen einer Materialsicht) den Prozeß stark vereinfachen konnte. Dies spiegelte sich in einer Verkürzung der Linie, stabileren Prozessen und einer besseren Produktqualität wieder. Die Einsparungen, die der Zulieferer hatte, konnten als Potential an den Hersteller weitergeben werden. Ohnehin erfolgende Kürzungen durch den Einkauf des Hersteller gingen so nicht zu Lasten des Verkaufspreises ohne Änderung des Produktes, sondern den Kürzungen beim Preis standen entsprechende Einsparungen im Prozeß gegenüber. Bei gleichem oder vielleicht nur gering reduziertem Funktionsumfang sind so signifikante Kosteneinsparungen möglich. Damit bietet sich eine Kombination aus KVP-Prozeß in der Fertigung und in der Entwicklung sowie der verbindende Prozeß des Supply-Chain-Managements als Methodik zur Erschließung von Potentialen an.

## Zusammenfassung

KVP-Projekte generieren Potentiale, die mit den bisher zur Verfügung gestandenen Tools im Unternehmen nicht zu realisieren waren. Durch die strukturierte Vorgehensweise und die direkte Umsetzung vor Ort bei vergleichsweise geringem Aufwand ergibt sich für den Kunden ein sofort sicht- und meßbares positives betriebswirtschaftliches Ergebnis.

Vorteil ist die Transparenz hinsichtlich Aufwand und Nutzen, denn durch das Vorgehen in kleinen Schritten kann sofort die Gesamtwirtschaftlichkeit nachgewiesen werden. Nachteil ist, daß KVP die Mitarbeit von allen Mitarbeitern erfordert und die Offenheit für eine andere – prozeßorientierte – Sichtweise voraussetzt. KVP bietet die Möglichkeit Innovationen durch Standards abzusichern und durch kleine Schritte weiter zu verbessern.

Durch die unternehmensübergreifende Anwendung des KVP-Gedankens ergibt sich die Möglichkeit, dem Ko-

stendruck entgegenzuwirken. Damit steht ein Instrumentarium zur Verfügung, mit dem die Supply Chain sowohl unter Produkt-, Fertigungsprozeß- und Logistikgesichtspunkten optimiert werden kann.

Die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von KVP in Unternehmen sind die Einbindung des Managements und der Mitarbeiter auf allen Ebenen sowie die Kombination von standardisiertem KVP-Methodenwissen mit dem Betriebs-Know-how. Die Arbeit bezogen auf die betriebliche Situation muß im Mittelpunkt stehen. Damit haben

KVP-Methodik einerseits, die Berücksichtigung von Soft-Facts und die Art der Umsetzung andererseits denselben Stellenwert.

Abschließend ist festzustellen, daß KVP für das produzierende Gewerbe eine Möglichkeit darstellt, mit relativ geringem Aufwand die Gesamtwirtschaftlichkeit zu verbessern.

#### Literatur

- [1] Hessenberger M., Bruns, R.: Gestaltung gesamthafter Logistik-Prozeßketten

aus Sicht der Praxis. *Industrie Management* 13 (1997) 2, S. 13-17.

- [2] Hessenberger M., Alexy, H., Bruns, R.: Gemeinsam flexibler – Prozesssicherheit und reduzierte Fertigungstiefe durch Industrieparks. *Materialfluß* 27 (1996) 9, S. 50-55.
- [3] Gronau, N., Bruns, R.: Prozeßleittechnik als Vorbild für das Produktionsmanagement. *CIM Management* 10 (1994) 5, S. 49-53.
- [4] Kenkmann, H.: Entwicklungspartner auf neuen Wegen. *Technologie&Management* (2000) 7-8; S. 29-31.

Im PPS-Shop unter [www.pps-management.de](http://www.pps-management.de) finden Sie unter dem Stichwort "KVP" vier weitere Beiträge zum Thema.