

Von der Verluststruktur zum Zielauflösungsprozess

„der kontinuierliche Verbesserungsprozess innerhalb des TPM®-Systems“

Unternehmen befinden sich in einem komplexen wirtschaftlichen Umfeld. Dieses ist geprägt von schnelllebigen und globalisierten Märkten, einem verschärften internationalen internen und externen Wettbewerb, kurzen Produkt- und Technologielebenszyklen, von Produktvielfalt, zunehmender technischer Komplexität sowie von einem steigenden Preis- und Kostendruck.

Neben einer exzellenten Qualität, hoher Flexibilität, umfassendem Service am Kunden und der Reduzierung von Durchlaufzeiten, sind vor allem Steigerungen der Effizienz Erfolgsfaktoren, damit Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen.

„Das Ziel heißt Kostensenkung!“ (Taiichi Ohno, 1978)

Um die Effizienz zu verbessern, müssen Verschwendungen innerhalb der Prozessketten genau identifiziert werden und Maßnahmen zu einer schrittweisen Steigerung der Effizienz abgeleitet werden. Hierfür ist ein ganzheitliches und prozessorientiertes Managementkonzept, welches die Fähigkeiten der Mitarbeiter einbindet, um den Produktionsprozess nachhaltig zu optimieren, der Schlüssel zum Erfolg.



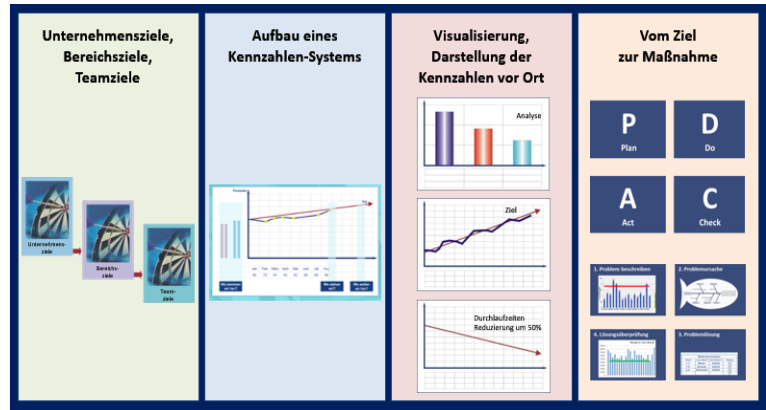
Die Eliminierung von Verlusten ist eine der wichtigsten Leitlinien von TPM®. Man unterscheidet hier in 16 Verlustarten, die unterschiedlichste Auswirkungen auf die Produktivität haben. Die 16 Verlustarten von TPM® beinhalten die 7 Verschwendungsarten, die man aus dem Toyota Produktionssystem bzw. aus der Lean-Philosophie kennt.

Abb.: 16 Verlustarten nach TPM®

Über Leistungskennzahlen lassen sich Verschwendungen identifizieren und Potentiale ableiten. Voraussetzung ist Transparenz und Visualisierung der Prozesse. Klare Ziele machen den Erfolg messbar und zeigen den Fortschritt auf. Führung durch Zielvereinbarung auch Management by objectives genannt. Ziel ist es, die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeiter gemeinsam festzulegen und umzusetzen.



1. Strategische Unternehmensziele festlegen
2. Herunterbrechen der Ziele auf Bereichs- / Mitarbeiter-Ziele
3. Aufbau/ Visualisierung eines Kennzahlensystems
4. Aufbau/ Visualisierung einer Verluststruktur
5. Ableitung Analyse-/ Verbesserungs-Methoden „PDCA“
6. Nachhaltigkeit sichern/ regelmäßige Überprüfung



Damit es gelingt, alle Mitarbeiter in diesen Verbesserungsprozess einzubinden, ist es notwendig, die Menschen zu befähigen, ihre Ideen und ihr Wissen einzubringen.

Fazit: Der Zielauflösungs-Prozess ist ein unternehmensumfassendes Planungs- und Steuerungssystem, das alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einen systematischen Kaskadierungs-Prozess einbindet. Im Rahmen einer gleichzeitigen vertikalen und horizontalen Abstimmung werden aus der Vision Ziele des Unternehmens entwickelt, um daraus die wesentlichen Strategien und Ziele für alle Mitarbeiter abzuleiten, damit alle Mitarbeiter auf die gleiche Vision und gleichen Ziele des Unternehmens fokussiert sind.