

Erfolgsfaktor Produktivität

2017

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Produktivität - Begriffserklärung	6
3. Zusammenhang Produktivität und Marktpreis	7
4. Zwischenfazit	8
5. Ressourcen	10
6. Kapazitätssteuerung	11
7. Prozesssteuerung	13
8. Störgrößen	14
9. Maßnahmen	15
10. Zusammenfassung	16

Themenfelder



Einleitung

- Laut einer Studie* gehen jährlich fast 85 von 220 Arbeitstagen verloren, Krankenstände und Feiertage nicht mit eingerechnet! - Durchschnittlich 38,5 Prozent der gesamten Arbeitszeit
- 15 Prozent des Produktivitätsverlust sind kaum vermeidbar, allerdings besteht noch immer ein ungenutztes Produktivitätspotential von 23,5 Prozent, das die Unternehmen „verlieren“
- Produktivitäts**verluste** sind das Resultat **mangelnder Führung** und **Kommunikations**problemen. Außerdem geht Produktivität durch **fehlerhafte Planung und Steuerung** von bestehenden Arbeitsabläufen verloren. Fehlende Arbeitsmoral und mangelnde Mitarbeiterqualifikation spielen hingegen eine weit geringere Rolle
- Zur Steuerung der Produktivität muss der Fokus auf Effektivität und Effizienz gerichtet sein:

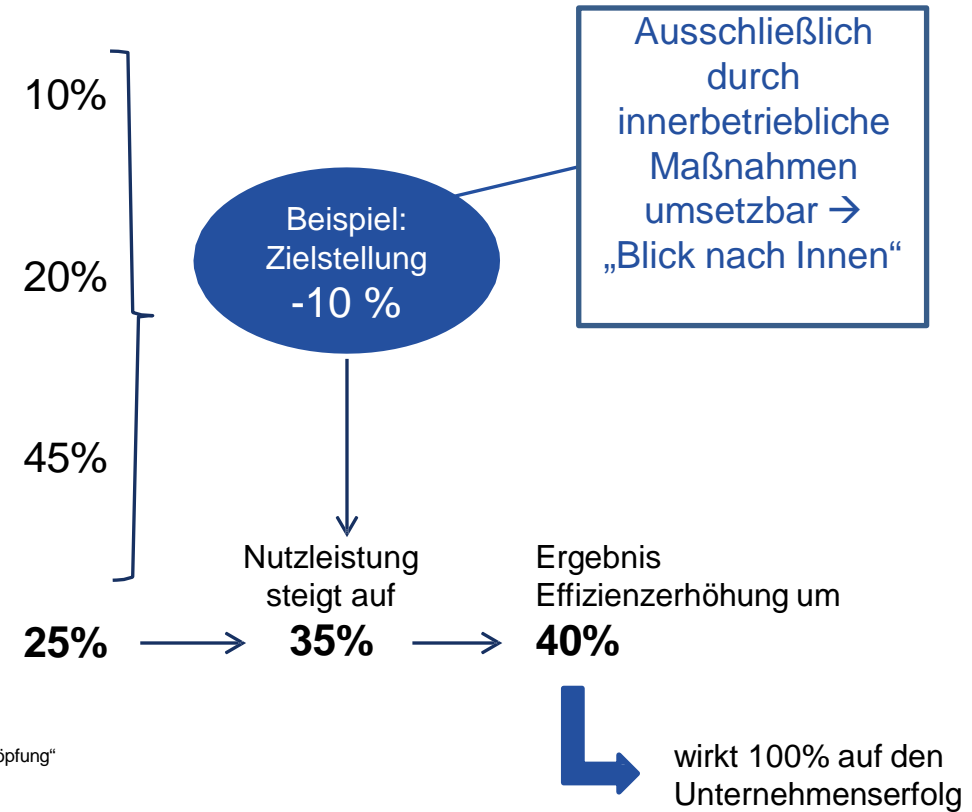


*Czipin Produktivitätsstudie 2013, 29. Februar 2013, <http://www.czipin.com/>

Einleitung – Studie belegt Effizienzpotenziale

Beispiel ist anwendbar auf Produktion, Handwerk, Handel und Dienstleistung

Fehlleistung	Nicht notwendig und kontraproduktiv z.B. Doppelarbeit, Ausschuss
Blindleistung	Nicht notwendig schadet aber nicht z.B. Nacharbeit, „Feuerwehr“-Tätigkeiten
Stützleistung	Intern notwendig, aber keine Marktleistung z.B. Rüsten, Transportieren
Nutzleistung	Leistung für den Kunden z.B. Produkt erstellen, Kundenservice leisten



*Internationaler Controller Verein, Mai 2014: Moderne Wertorientierung – vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“

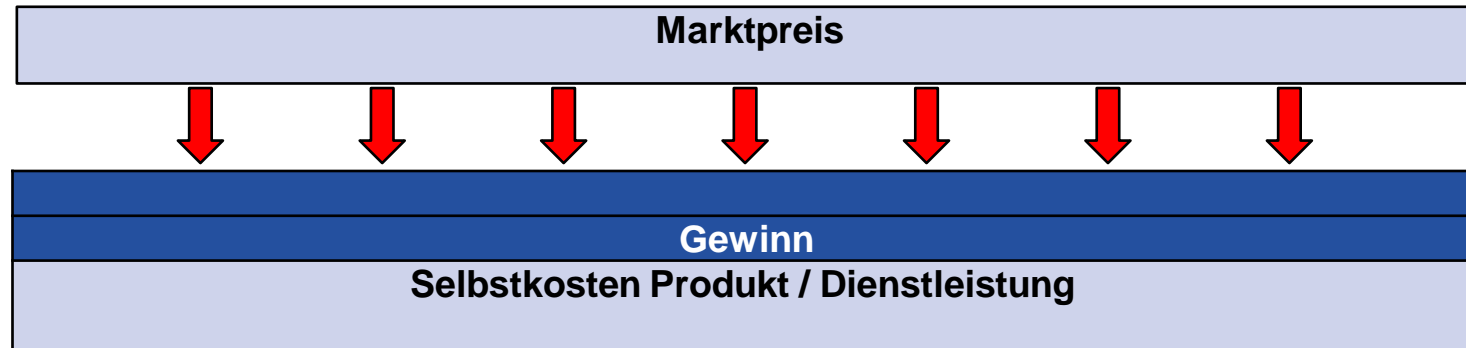
Produktivität - Begriffserklärung

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad \text{Für Mensch und Maschine}$$

$$\begin{aligned} \text{Arbeitsproduktivität} &= \frac{\text{Sollzeit gemäß Auftragswert} \\ &\quad \text{(kalkulierte und damit bezahlte Zeit)}}{\text{Rückmeldung aus der Zeiterfassung} \\ &\quad \text{(tatsächlich benötigte Stunden)}} \\ &= \frac{95 \text{ Kalkulierte Stunden}}{100 \text{ Eingesetzte Stunden}} \\ &= 95\% \text{ Produktivität} \quad \rightarrow \text{Ziel } \geq 100\% \end{aligned}$$

Produktivität ist eine Voraussetzung für einen marktfähigen Preis

- Marktpreis ist Spiegelbild von vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen des Wettbewerbs
- Der marktliche Preisdruck führt zur Gewinnreduzierung bzw. zu Verlusten
- Gegensteuerungsmaßnahmen bzw. Innovation sind notwendig

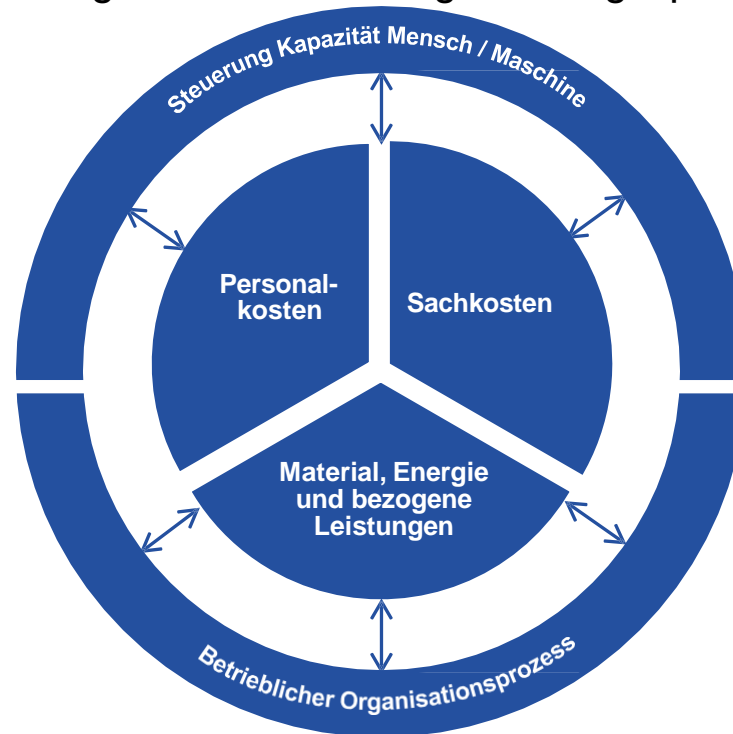


- Selbstkosten sind Herstellkosten plus Gemeinkosten (Verwaltung und Vertrieb)
- Kosteneinsparungsmaßnahmen und Erhöhung der Produktivität sind in der Regel die Maßnahmen in der Praxis
- Materialkosten, Fracht- und Gemeinkosten sind jedoch kurzfristig nur bedingt zu beeinflussen

Lösungsansatz ist der Leistungsprozess → Veränderung im Unternehmen selbst → „Blick nach Innen“ → Produktivität als maßgeblicher Erfolgsfaktor

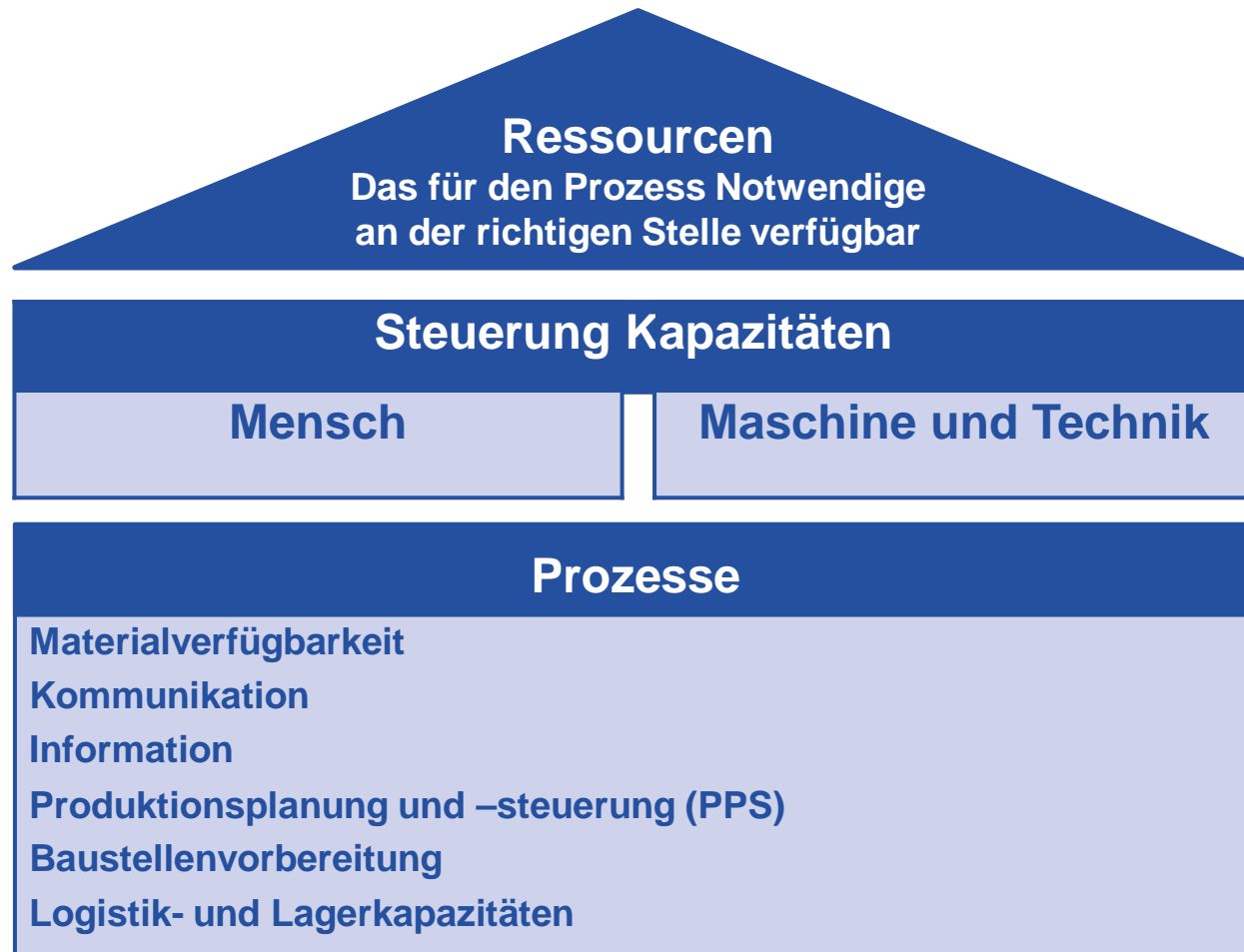
Zwischenfazit

- Produktivität ist maßgeblicher Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg
- Marktpreis und Wettbewerb begrenzen den Preisgestaltungsspielraum
- Wesentliche Faktoren:

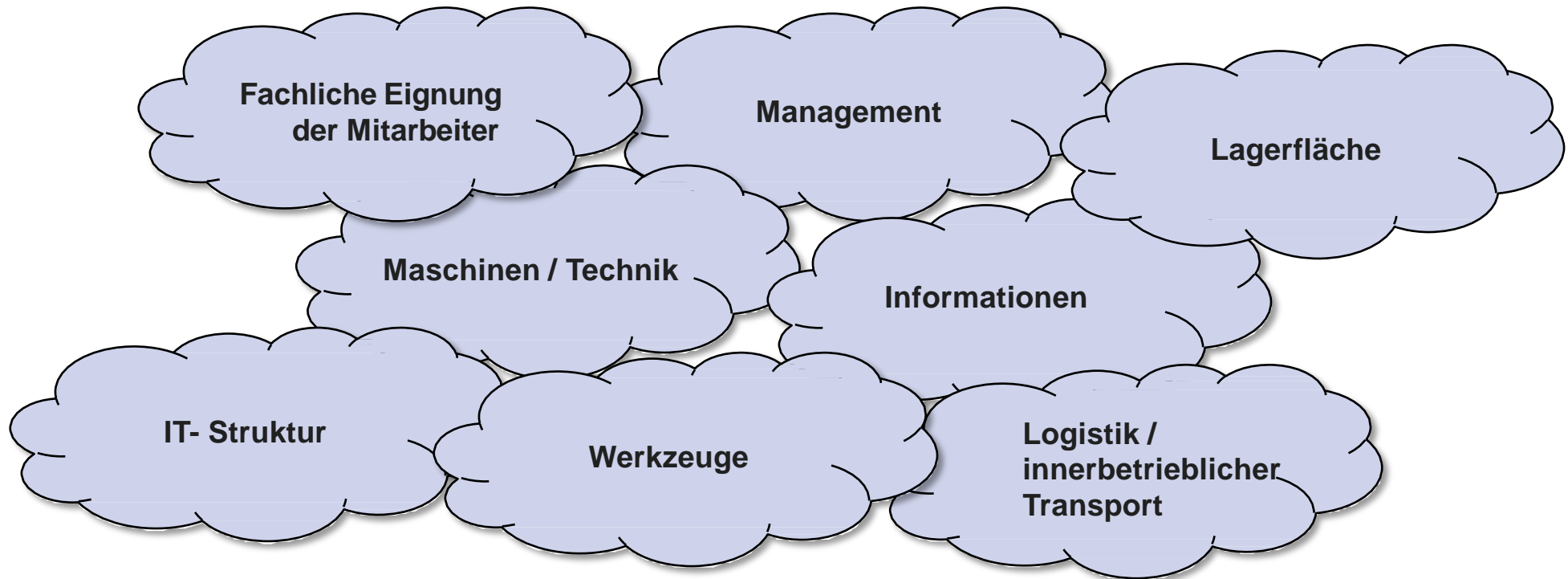


Ziel ist nicht mehr Arbeit sondern effektiveres Arbeiten (die richtigen Dinge tun) und effizienteres Arbeiten (die Dinge richtig tun)

Unternehmenserfolg erfordert die Steuerung der Ressourcen, Kapazitäten und Prozesse



Beispiele für Ressourcen



Kapazitätssteuerung am Beispiel Mensch

Ausgangsdaten:	
40	Stunden/Wochen
8	Stunden/Tag
261	Arbeitstage/Jahr
30	Urlaubstage
9	Feiertage

Berechnung:		Stunden	in %
	Bezahlte Arbeitnehmerstunden	2.080	100,0
-	Urlaub in Stunden	240	11,5
-	Feiertage in Stunden	72	3,5
=	Soll-Kapazität	1.768	85,0
-	Krankenstand	94	4,5
=	Anwesenheitsstunden	1.674	80,5
	Produktiv nutzbar in %	90,0	
=	verkaufbare Stunden	1.506	72,4

- Berechnung der bezahlten Arbeitnehmerstunden aus den gegebenen Rahmenbedingungen (Arbeitsstunden pro Woche, Arbeitstage)
- Abzug von Urlaub und Feiertagen
- Die ermittelte Soll-Kapazität beträgt mit 1.768 Stunden nur 85% der bezahlten Arbeitnehmerstunden
- Von der Soll-Kapazität sind noch weitere Zeiten abzuziehen, die der Mitarbeiter nicht produktiv tätig sein kann - Krankheit, sonstige (planbare, regelmäßige) Abwesenheiten, notwendige regelmäßige „Innerbetriebliche Prozesse“
- Daraus errechnen sich die Anwesenheitsstunden die noch 80,5% der bezahlten Arbeitnehmerstunden betragen
- Unter Berücksichtigung der produktiv nutzbaren Zeit (Abzug für Fehl-, Blind- und Stützleistung) – in diesem Beispiel 90 % - sind insgesamt 1.506 Stunden verkaufbar – 72,4 % der bezahlten Arbeitnehmerstunden
- 574 Stunden – das entspricht 72 Arbeitstagen – sind nicht verkaufbar, müssen jedoch dem Arbeitnehmer bezahlt werden

Verkaufbare Stunden sind die Stunden, die zur Kostendeckung zur Verfügung stehen

Kapazitätssteuerung am Beispiel Maschine

Ausgangsdaten:	
40	Stunden/Wochen
8	Stunden/Tag
261	Arbeitstage/Jahr
0	Urlaubstage
9	Feiertage

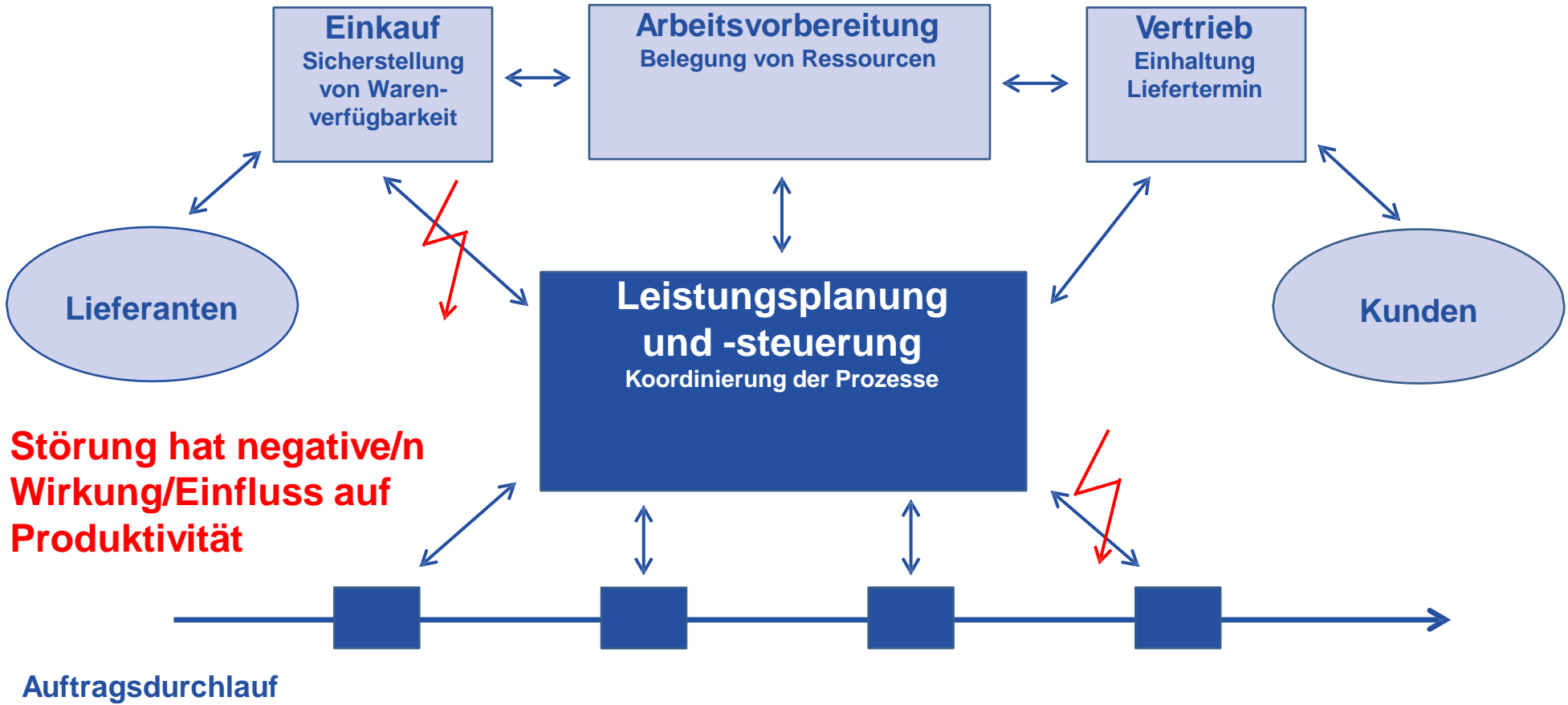
Berechnung:		Stunden	in %
	Arbeitszeit	2.080	100,0
-	Urlaub in Stunden	0	0,0
-	Feiertage in Stunden	72	3,5
=	Soll-Laufzeit	2.008	96,5
-	Wartungs-, Instandhaltungszeit	60	2,9
-	Rüstzeiten	200	9,6
=	Max. Laufzeit - Einschichtig	1.748	84,0
	Auslastung in %	80,0	
	Schichtbetrieb	2	
=	verkaufbare Maschinenstunden	2.796	134,0

- Berechnung der bezahlten Arbeitszeit (Maschine) aus den gegebenen Rahmenbedingungen (Arbeitsstunden pro Woche, Arbeitstage)
- Abzug von Feiertagen
- Die ermittelte Soll-Laufzeit beträgt mit 2.008 Stunden 96,5% der Arbeitszeit (Maschine)
- Von der Soll-Laufzeit sind noch weitere Zeiten abzuziehen, die die Maschine nicht produktiv tätig sein kann – Wartungs-, Instandhaltungszeit und Rüstzeiten
- Daraus errechnet sich die maximale einschichtige Laufzeit die 84,0% der Arbeitszeit (Maschine) beträgt
- Unter Berücksichtigung der Auslastung (Marktnachfrage) – in diesem Beispiel 80 % - und eines möglichen Schichtbetriebes – hier zweischichtig - sind insgesamt 2.796 Stunden verkaufbar – 134,0 % der Arbeitszeit (Maschine)
- Die Produktionssteuerung muss die von der Kapazität Mensch abweichenden verkaufbaren Maschinenstunden durch flexible bzw. Schicht- Arbeitszeitmodelle anpassen

Einflussnahme auf Produktionssteuerung notwendig

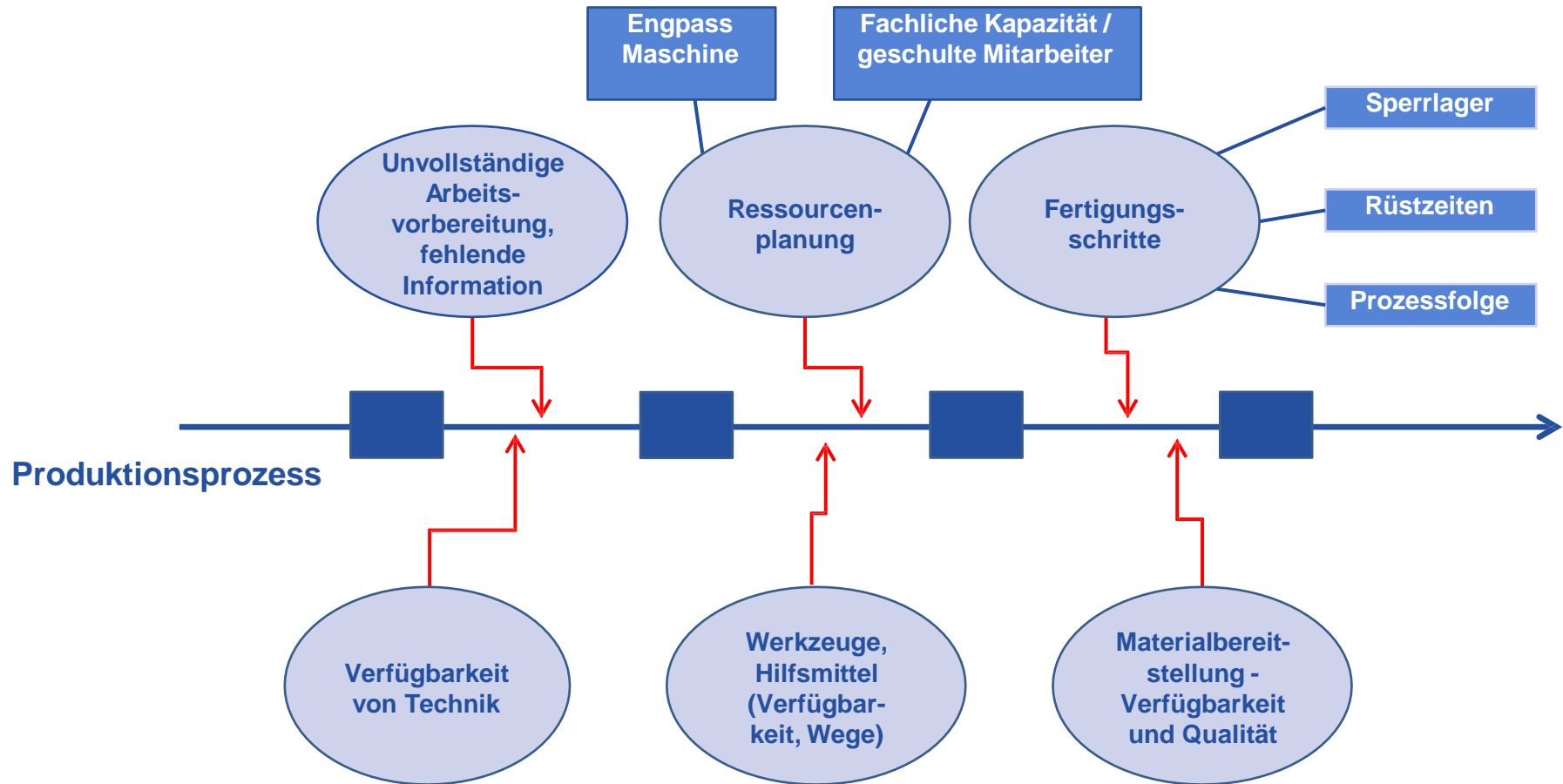
Prozesssteuerung am Beispiel eine Auftragsdurchlaufs

Zusammenspiel der einzelnen Elemente entscheidet über Produktivität

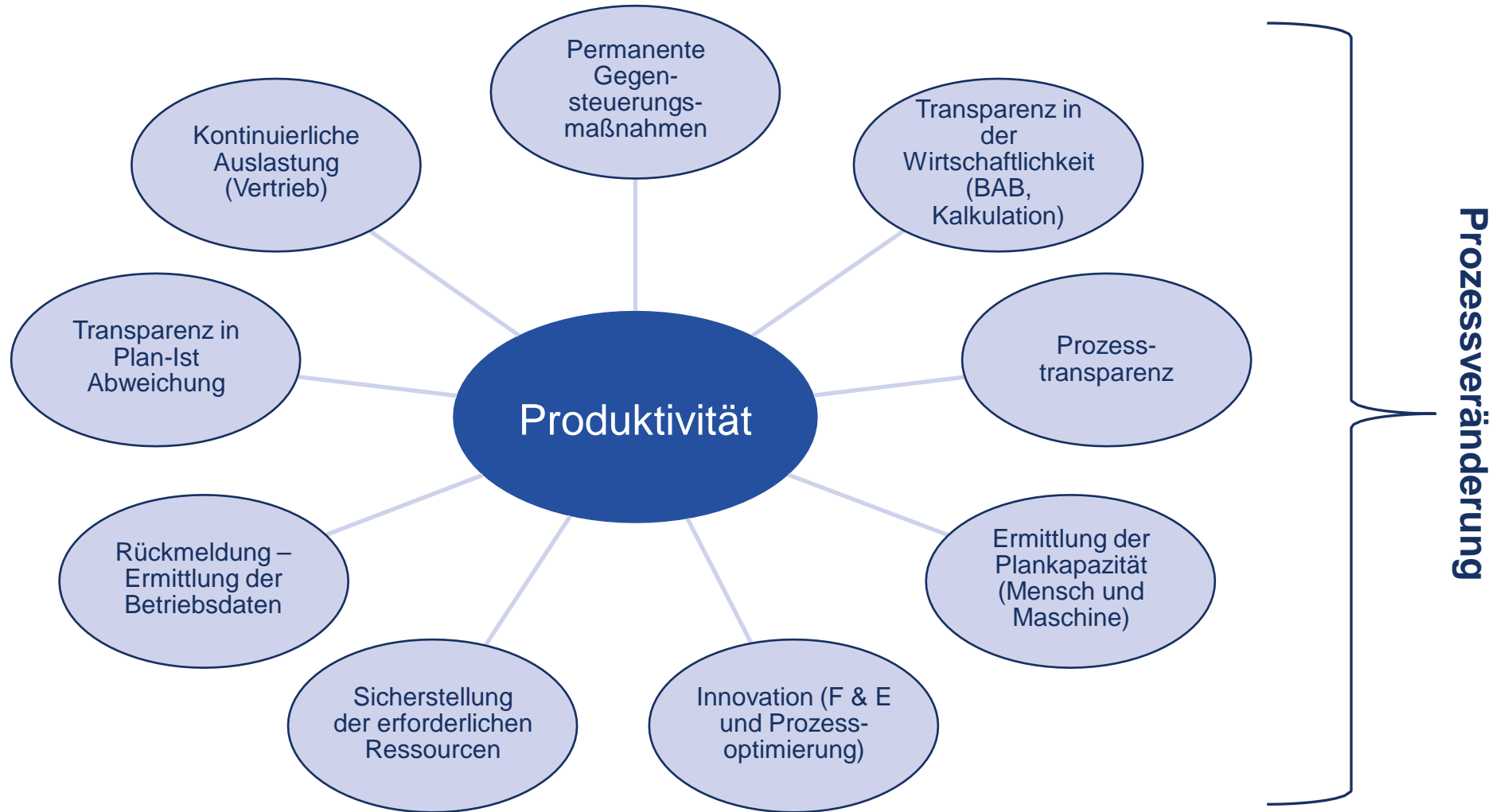


Störung hat negative/n Wirkung/Einfluss auf Produktivität

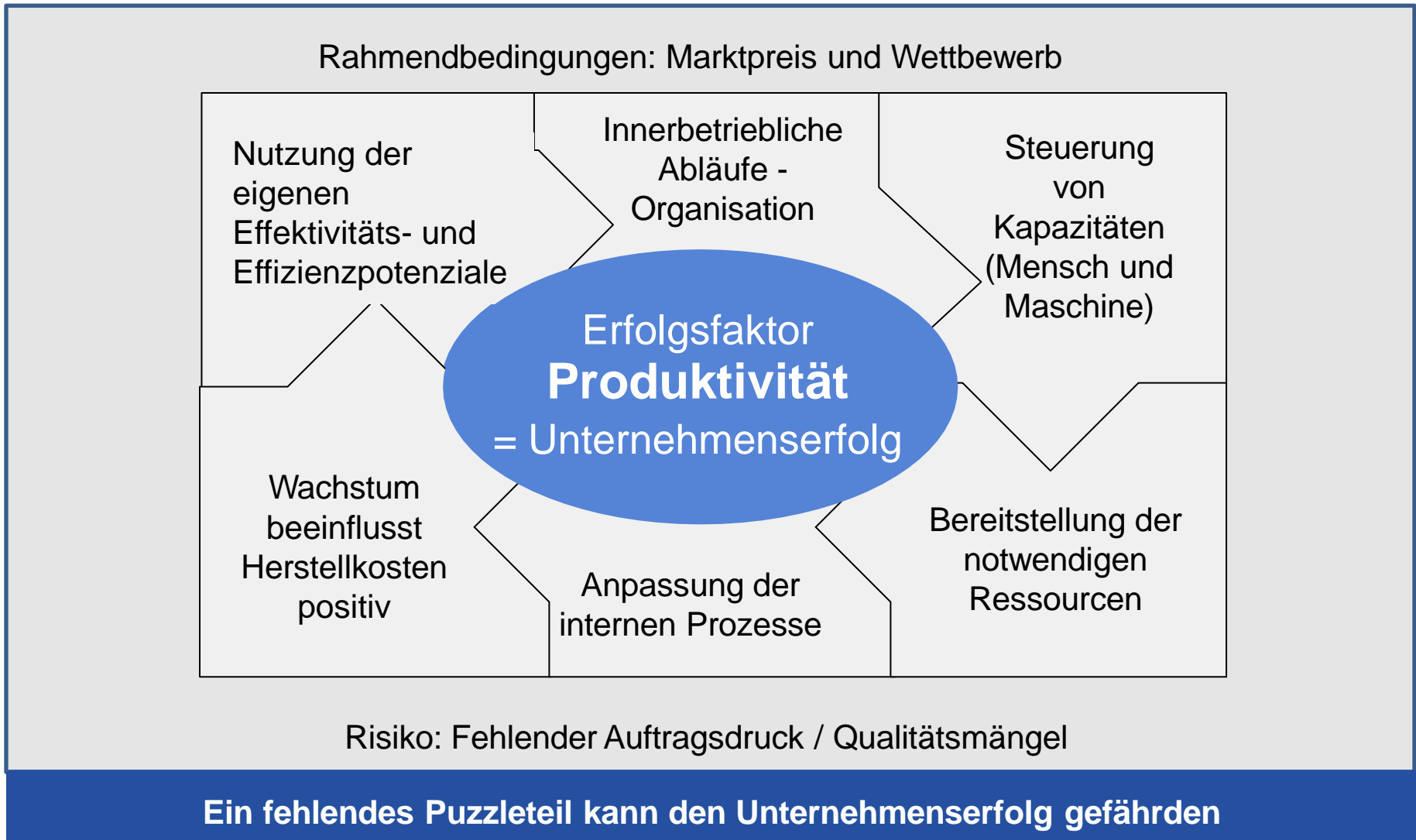
Störgrößen für Produktivität am Beispiel Produktionsunternehmung



Maßnahmen für das Erreichen der Zielproduktivität (Beispiele)



Zusammenfassung



Transparenz für Entscheidungen - Leistungsübersicht

GRC – Unsere Referenzen

- Über 20 Jahre Beratungserfahrung
- Spezifisches Branchen Know-how
- Berater mit Kernkompetenzen
- Ausgewiesene Spezialisten
- Transparente Führung des Beratungsprozesses
- Beratungshonorar auf Budget-Basis
- Hohe Flexibilität in der Projektentwicklung

GRC Instrumente Produktivitätssteigerung			
Kostensenkung	Analyse & Konzeption	Coaching	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)
Kennzahlen	Moderation / Managementunterstützung	Praxistools	Umsetzungsbegleitung
Unternehmenssicherung	Controlling	Seminare / Schulungen	Vor- und Nachkalkulation
Kosten- und Leistungsrechnung	Begleitende Beratung	Kurzcheck / Status	Risikomanagement

GRC – Gruppe Hannover – Berlin

GRC Consulting

Begleitung von Unternehmern und Unternehmen bei der strategischen Unternehmensentwicklung und der operativen finanziellen Unternehmensführung
www.grc-ub.de

GRC Personal

Personalberatungs- und Personalmanagement- Dienstleistungen.
Personalsuche und Personalentwicklung
www.grc-personal.de

GRC Marketing

Begleitet mittelständische Unternehmen und deren Entscheidungsträger in allen Fragen des Marktauftritts & Vertriebs
www.grc-marketing.de

GRC Finance

Strukturierte Unternehmensfinanzierung für Startups, klassische Unternehmensgründungen und expandierende KMUs
www.grc-finance.de

GRC Lean

Schlanke Prozesse für zukunftsfähige Unternehmen
www.grc-lean.de

GRC Accounting

Systematische Erfassung und Überwachung des betrieblichen Leistungsprozesses im Rechnungswesen
www.grc-accounting.de

www.grc-gruppe.de

GRC – Gruppe Hannover – Berlin

Präsentation von

Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung KG

Adenauerallee 20

30175 Hannover

Website: www.grc-ub.de

E-Mail: info@grc-ub.de

Tel: 0511 / 54 44 56 – 0

Fax: 0511 / 54 44 56 – 19