

# Management by KVP

**„Man kann immer etwas verbessern“ - auch das Verbessern selbst. Zielgerichtet und systematisch angewandt wird diese Philosophie zu KVP: zum Kontinuierlichen Verbesserungs Prozess. Seine nachhaltige Wirkung verbessert vor allem die Wettbewerbsfähigkeit.**

Alles fließt, das einzig Beständige ist der Wandel... Östliche Weisheiten gelten auch für westliche Unternehmen. Anforderungen und Kostendruck steigen, Produkte ändern sich. Was sich oft nicht schnell genug mit ändert, sind Abläufe in Organisation und Produkti-



KVP-Teams lösen Problemstellungen vor Ort

on. Doch gerade hier liegt ein riesiges Einsparungspotential. Die Messlatte kann hoch gelegt werden: Durchschnittliche Produktivitätssteigerungen von 10% jährlich in den ersten fünf Jahren durch Veränderungsprozesse mit KVP wurden in Spitzenunternehmen erreicht.

## Methode mit Ziel

Wie reduziert man Ausschuss, Durchlauf- und Rüstzeiten oder Instandhaltungsaufwand, erhöht Prozesssicherheit und Zuverlässigkeit, beschleunigt den Informationsfluss?

KVP zeigt Wirkung, wo man Ziele setzt. Das Arbeiten an Verbesserungen von Produkten, Prozessen, Kosten, Strukturen und Qualifikationen muss

kontinuierlich und systematisch erfolgen. Begriffe für aktuelle Trends und Vorgangsweisen in Unternehmen sind Lean-Production, Reengineering, Total Quality Management, Benchmarking, variable Entlohnung und Arbeitszeit, Lernendes Unternehmen usw... Teamarbeit und Zielvereinbarungen zeigen Ergebnisse, Kennzahlen und Visualisierung deren Stellenwert. Der wohl wichtigste Faktor im Verbesserungsprozess aber sind die Mitarbeiter.

## Engagiert fürs Mitdenken

Das frühere Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) war nachweislich nicht flächendeckend erfolgreich: zuwenig Mitarbeiter beteiligten sich, zu lange Bearbeitungs- und Bewertungszeiten und zu häufig demotivierende Ablehnungen waren die Hindernisse des Erfolgs. Der Name „Vorschlagswesen“ war nicht gerade einfallreich. Hinter KVP jedoch verbergen sich jede Menge kreative Ideen, die von den Mitarbeitern kommen und weitgehendst in Teams selbstständig bearbeitet, bewertet und realisiert werden. Oft genug wissen die Betroffenen am besten, wo man einhaken kann, um Zustände zu verbessern. Initiativen, die nicht von oben nach unten zünden, sondern umgekehrt! Ein wesentliches Grundprinzip von KVP ist es deshalb, Mitarbeiter in die Gestaltung ihrer Arbeit aktiv einzubeziehen. Denn mit dem Einbringen von Vorschlägen ist es nicht getan: Es müssen Taten folgen. Die Umsetzung von Maßnahmen erfordert Planung, Engagement, Überzeugung und die Verfolgung von Aktivitäten.

## Ansichten & Einsichten

### Hoffmann Elektrokohle:

Durch konkrete Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter in der Fertigung konnten wir in nur sechs Monaten zwei Millionen Schilling einsparen.

Ansprechpartner:  
Gernot Zwettler

### Erku:

Unsere Personalkosten sind für einen Industriebetrieb vergleichsweise extrem hoch. Nur 40% der Kosten sind Materialeinsatz.

In unserem Unternehmen könnten auf der Stelle fünfzig verschiedene Projekte in Angriff genommen werden. Durch die Verbesserungsprozesse erreichen wir die Absicherung des Standortes in Österreich.

Ansprechpartner:  
Franz Primetshofer

### WIFO-Consult:

Grundsätzlich geht es darum, die Einstellung der Mitarbeiter zu verändern, sodass sie initiativer werden und Verbesserungsvorschläge aufzeigen. Besonders in der Startphase ist das Potential beträchtlich.

Projektkoordinator  
Peter Diederich

U



**Euromotive GmbH**  
 A-5282 Ranshofen  
 Tel: ++43-7722-801-2688  
 Fax: ++43-7722-809-450  
 URL: www.sag.at



**Banner Kunststoffwerk**  
 A-4030 Linz  
 Tel: ++43-732-312990-0  
 Fax: ++43-732-312990-50



**Hoffmann & Co Elektrokohle**  
 A-4823 Steeg  
 Tel: ++43-6135-400-0  
 Fax: ++43-6135-400-10  
 URL: www.hoffmann.at



**BBRZ - Geschützte Werkstätte**  
 A-4020 Linz  
 Tel: ++43-732-6922-0  
 Fax: ++43-732-6922-5215  
 URL: www.bfi-bbrz.or.at



**ERUKU GesmbH**  
 A-4061 Pasching  
 Tel: ++43-7221-634-180  
 Fax: ++43-7221-634-81140



**Steiner Siegfried GmbH**  
 A-4551 Ried/Traunkreis  
 Tel: ++43-7588-7007  
 Fax: ++43-7588-6165  
 URL: www.steiner-frp.com

# ..... Management by KVP

## Vorbild Vorbeugen

Am optimalsten ist es natürlich, wenn Maßnahmen schon vorbeugend ablaufen. Präventives Vordenken und Vorhandeln verhindert nicht nur, dass irgendwo „eine Schraube locker ist“, es schafft mitunter den technologischen oder innovativen Vorsprung, der den Erfolg ausmacht.

Bei der Einführung von KVP können Unternehmen viel voneinander lernen. Vor allem kleinere Betriebe profitieren von der Zusammenarbeit, da sich viele Entwicklungen eigenständig nur mit großem Aufwand betreiben lassen.

## Begleitung mit Know how

Die beteiligten Partner definierten Pilotprojekte in bestimmten Kerngebieten und setzten diese anschließend um. In gemeinsamen Gesprächsrunden wurden Vorarbeiten geleistet und die Problematik vertieft. Hilfreich erwiesen sich gegenseitige Firmenbesuche: Durch Erfahrungsaustausch und permanentes Benchmarking konnte jeder der Partner seinen Bezugspunkt feststellen und die Ergebnisse bewerten. Unterstützt wurden sie dabei durch den Geschäftsführer von WIFO-Consult. Der Projektkoordi-

nator hat in seiner früheren Funktion als Direktor bei einem namhaften Automobilzulieferer Ende der 80er Jahre als einer der Pioniere Veränderungsprozesse eingeleitet und erfolgreich abgeschlossen. Durch seine Lean-Management-Studie gewann er Einblicke in Veränderungsprozesse von über 500 Unternehmen in Deutschland und Österreich. Seit 1991 begleitete er mit seinem jetzigem Beratungsunternehmen rund 50 Firmen in unterschiedlicher Form bei ihren Veränderungen.

## Flächendeckende Einführung

Zur Halbzeit der geplanten Projektdauer weisen einige der teilnehmenden Firmen bereits beachtliche Erfolge aus.

Die gewonnenen Erfahrungen sollen die Teilnehmer in die Lage versetzen, weitere KVP-Projekte und -Varianten durchzuführen. Die Ziele sind einerseits eine flächendeckende Anwendung von KVP und andererseits die damit verbundenen Effizienz-, Produktivitäts- und Ergebnisverbesserungen. Das Augenmerk wurde auf mittel- bis langfristige Auswirkungen und Stabilisierung gelegt.



Informationen:  
 "Immer wieder Informationen"

## Ansichten & Einsichten

### BBRZ:

Um festzustellen, wie professionell wir arbeiten, war für uns als Verein der geschützten Werkstätte der Vergleich mit bekannten, erfolgreichen Unternehmen interessant. Was hat er uns gebracht? Prozessorientierte Ansätze, ganzheitliches Denken, Verbessern auch ohne viel Geld... Kleine, kostengünstige Schritte vom Arbeitsplatz weg zu großer nachhaltiger Wirkung, das funktioniert bei behinderten Menschen genau so wie bei nicht behinderten. Sie gehen mit, machen mit: So hat sich eine Mitarbeiterin eine Vorrichtung einfallen lassen zum Sortieren und Bestücken von Teilen - eine Aufgabe, die sonst der Meister übernimmt. Das Umdenken betrifft auch die Führungskräfte - sie lernen, loszulassen...

Ansprechpartner: Horst Geyer, BBRZ (Geschützte Werkstätte)

### Projektbetreuung: Mag. Wolfgang Bittner, TMG:

Die Projektpartner sollen in die Lage versetzt werden, KVP in Pilotprojekten umzusetzen und daraus gewonnene Erfahrungen zur flächendeckenden Einführung von KVP einzusetzen.

Die Nutzung von KVP-Elementen als wesentliche Faktoren für ganzheitliche, nachhaltige Unternehmensverbesserungen steigern die Wettbewerbsfähigkeit und sichern den Unternehmensstandort Österreich.

## Kerndaten

Titel	KVP-Einführung, -Verbesserung und -Pilotprojekte Kooperationsprojekt im Rahmen des Automobil-Clusters
Partner	<u>Projektkoordinator:</u> WIFO Consult GmbH, Frankfurt <u>Projektpartner:</u> Banner Kunststoffwerk, Linz; ERKU Präzisionsteile, Pasching; SAG Euromotive, Ranshofen; Hoffmann Elektrokohle, Steeg; Steiner Siegfried GmbH, Ried/Traunkreis; BBRZ, Linz
Laufzeit	September 1999 bis September 2001