

# Kurzer Prozess mit GTO

**Go to GTO: Die ganzheitliche Teilprozess-Optimierung macht kurzen Prozess mit langen Abläufen. Transparente Vorgänge ermöglichen effizientes Arbeiten, flexible Strukturen schaffen den strategischen Vorsprung im Wettbewerb.**

Eine Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Diese Binsenweisheit gilt auch für inner- wie außerbe-



triebliche Abläufe. Deshalb werden Standards definiert, die vom Sublieferanten über sämtliche Lieferanten bis hin zum Kunden integriert sein müssen, damit sie Wirkung zeigen.

## Übergreifende Spielregeln

Einer dieser Standards heißt Liefertreue. Der Erfolg von Projekten und damit von Unternehmen hängt stark davon ab, wie sehr diese sich auf ihre Partner verlassen können. Halten sie die geforderten Termine ein? Wie schnell können sie auf geänderte Anforderungen reagieren? Optimale Bedingungen sind nur durch vernetztes Denken zu erreichen.

Schrittmacher auf dem Gebiet ist die PKW-Industrie. Klein- und Mittelbetriebe beginnen erst jetzt, solch übergreifende Ansätze zu verwirklichen. Im GTO-Projekt durchleuchteten drei Mitglieder des Automobilclusters die Lieferkette vom Formen- bzw. Vorrich-

tungsbau zum Erstausstatter: Die CERTEC Kunststofftechnik, die Grausam Maschinen- und Anlagentechnik sowie Burg Design haben sich zusammengeslossen, um ihre Prozesse gesamtheitlich zu betrachten. Sie wollten Regeln festlegen und einführen, die folgende Ziele erreichbar machen: Eine Regellieferzeit zum Kunden in 15 Werktagen und eine Liefertreue über 95%. Unterstützt wurden sie vom Berater Ernst Weichselbaumer, der vergleichbare Ansätze in der Möbelbranche erfolgreich umgesetzt hatte.

## Ergebnisse für alle Partner

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, Gesamtoptimierung bringt mehr als die Optimierung von Teilspektren. Enge Geschäftsbeziehungen tragen Früchte: Werden Zulieferer in den Entwicklungs- und Produktionsprozess einbezogen, können sie bereits in der Produktentstehungsphase ihr Know-how einbringen und den Kunden über Auswirkungen von Maßnahmen und Alternativmöglichkeiten aufklären.

Das verspricht eine verbesserte Produktivität, Zugang zu branchennotwendigem Wissen, hohe Liefertreue bzw. Kundenzufriedenheit und schafft die Grundvoraussetzungen zur späteren Direktbelieferung. Mit anderen Worten erhofft man sich zeitliche und finanzielle Einsparungen, eine kontrollierte Kapazitätsplanung mit stabilen Durchlaufzeiten und Kontinuität bei gesteigerter und umfassender Qualität. Überdies wird die Position der Lieferanten gestärkt, die sich eine gewisse Vormachtstellung sichern.

## Ansichten & Einsichten

### Burg Design:

Bisher füllten wir mit Stellen- und Problembeschreibungen ganze Aktenordner. Nun sind die Vorgänge transparent gestaltet - alles ist gläserner geworden. Wir konnten Positionen einsparen und die Mitarbeiter an anderen Stellen einsetzen.

Wo früher durch Zuruf gearbeitet wurde, herrscht jetzt von vornherein Klarheit. Die Auftragsabarbeitung hat sich für die Mitarbeiter verbessert.

Die Umsetzung des Konzepts von heute auf morgen ist schwierig, weil das bedeutet, auch Denkweisen umzustellen. Das Thema wird uns deshalb die ganze Zeit begleiten...

Ansprechpartner: Philipp Kulischek

### CERTEC Kunststofftechnik:

Das war eine fast neue Erkenntnis: Auch in durchstrukturierten Bereichen sind immer noch „Totzeiten“ vorhanden. Jetzt können wir diese Zeiten effizient nützen und schnell agieren. Wir konnten die Anforderungen des Kunden genau herausfiltern, was unsere Umsetzung besser macht und uns einen guten Namen schafft.

Insgesamt war es eine phantastische Erfahrung: Jeder hat die Aufgaben ernst genommen - diese Form der Zusammenarbeit ist wirklich weiterzuempfehlen!

Ansprechpartner: Kurt Dobrovnik



**Grausam Maschinen- & Anlagentechnik GmbH**  
 Haidershofen 36, A-4431 Haidershofen  
 Tel: ++43-7252-37510-  
 Fax: ++43-7252-37510-4  
 URL: www.grausam.at



**Burg Design GmbH**  
 Ennsener Straße 31A, A-4400 Steyr  
 Tel: ++43-7252-77393  
 Fax: ++43-7252-73028  
 URL: www.burg.at



**Certec Kunststofftechnik GmbH**  
 Rabusestraße 54, A-4591 Molln  
 Tel: ++43-7584-3944  
 Fax: ++43-7584/3944-12  
 URL: www.certec.at

## ..... Kurzen Prozess machen

Das überbetriebliche Zusammenspiel bleibt nicht ohne Auswirkungen in den einzelnen Unternehmen: Es erfordert ein völliges Überdenken von Organisationsstrukturen. Ist die bisherige Arbeitsteilung noch zweckmäßig? Sind Teamarbeit und flache Hierarchien ziel-führender? Wie flexibel ist die Arbeitszeit gestaltet? Können kontinuierliche Verbesserungsprozesse eingeführt werden? Lassen sich Ablauf- und Aufbauorganisation optimieren? Und schließlich fordern neue Strukturen auch neue Entlohnungsformen....



Diese Fragestellungen musste der Projektleiter Philipp Kulischek mit seinem Projektteam beantworten

### Mitarbeiter als Mitstreiter

Ganzheitliche Methoden setzen bei Mitarbeitern wie Führungskräften neues Denken voraus. Je stärker sie an der Erstellung und Realisierung beteiligt sind, desto größer ist die Akzeptanz und Im Kick-Off-Meeting entwarfen die Projektteilnehmer eine Gesamialternative zum bisherigen System und bestimmten die Leitidee: „Die Kapazitäten orientieren sich an der Nachfrage und nicht an der technischen Auslastung. Verkauf, Forschung und Entwicklung sowie die Fertigung werden als Gesamtsystem gestaltet.“ desto schneller zeigen sich Ergebnisse - ein Prozess, der dennoch seine Zeit braucht.

Der Soll-Ist-Vergleich lieferte die Anhaltspunkte für Massnahmen. Schwachstellen wurden analysiert und Lösungsvorschläge ausgearbeitet.

### Prozess in der Anlaufphase

Das Rahmenkonzept wurde stufenweise realisiert, Teilbereiche der Produktion stellten auf das neue System um. Faktoren wie Lohnstück- oder Logistikkosten, Durchlaufzeiten, Stabilität, Motivation... traten an zum evolutionären Wettbewerb. Der laufende Vergleich bot Ergebnisse zum administrativen Aufwand und den wertschöpfenden Tätigkeiten und lieferte Hinweise zur Optimierung. Gleichzeitig wurden Einkaufsmarketing und Beschaffung angepasst, Materialanforderungszettel durch Direktabrufe beim Lieferanten ersetzt sowie gemeinsame Schulungen abgehalten.

Das Ergebnis ist noch lange kein Endergebnis. Viel ist noch zu tun - der begonnene Prozess begleitet die Unternehmen weiter. Die Initialzündung ist erfolgt - nun muss sie zum Selbstzünder werden.



Strategiesitzung des Projektteams für die Abstimmung der Implementierung der Teilprozesse

### Ansichten & Einsichten

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

„Vom Zubehör- zum Serienlieferanten“, so lautete das strategische Ziel des innovativen Pilotprojekts. Die Optimierung des Gesamtprozesses beinhaltet auch, die Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmen zu motivieren, um neue Vertriebskanäle zu festigen und die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit auf qualitativ hochwertigem Niveau agiler zu gestalten.

Das Projekt bietet die Möglichkeit, gewonnene Erkenntnisse flächendeckend umzusetzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

**Berater Ernst Weichselbaum:**

Besitzstandswahrung hemmt: Jede Änderung ist ein Problem und bringt ganz normale Widerstände mit sich. Genauso aber auch Perspektiven und Chancen und konkrete Vorteile.

Hier ist zunächst ein positiver und nachhaltiger Anstoß erfolgt, der Denkweisen verändert und Potentiale zur konsequenten Ausschöpfung eröffnet...

Sind die neuen Ansätze erst einmal verdaut, kann man weitere intensivierende Schritte setzen. Und eine Organisation aufbauen, wie sie ohnehin von Kunden demnächst gefordert sein wird.

### Kerndaten

Titel	Ganzheitliche Teilprozessoptimierung (GTO) Kooperationsprojekt im Rahmen des Automobil-Clusters
Partner	<u>Projektkoordinator:</u> BURG DESIGN GESMBH, Steyr <u>Projektpartner:</u> Grausam Maschinen- und Anlagentechnik, Haidershofen; CERTEC Kunststofftechnik, Molln
Laufzeit	Dezember 1999 bis Juli 2000