

## **Kosteneffizienz durch Wertschöpfung.**

Wo liegt das Potenzial  
für den Mittelstand?

# Kosteneffizienz durch Wertschöpfung. Wo liegt das Potenzial für den Mittelstand?

**ZIELE DER  
STUDIE UND  
VORGEHENS-  
WEISE**

**ZUSAMMEN-  
FASSUNG  
DER  
ERGEBNISSE**

**POTENZIALE  
UND  
HANDLUNGS-  
FELDER**

## ZIELE DER STUDIE UND VORGEHENS- WEISE

Die Kosten für einen mittelständigen Produktionsstandort betragen ca. 1,5 Mio. Euro pro Jahr.\*

**42 % DER ARBEITS-  
ZEIT IST NICHT  
WERTSCHÖPFEND!**

\* Bei 100 operativen Mitarbeitern und durchschnittlich 35.000 Euro Bruttojahresgehalt.

# Ziele der Studie und Vorgehensweise

## OFFENE FRAGEN

- Warum sind Mitarbeiter oft dauerhaft überlastet und gestresst?
- Womit beschäftigen sich Mitarbeiter während der Arbeitszeit?
- Was erschwert die erfolgreiche Umsetzung der definierten Maßnahmen im Tagesgeschäft?
- Warum haben Führungskräfte oft ein hohes Arbeitspensum, erzielen dennoch nicht die Ergebnisse, die von ihnen erwartet werden?

## ANSPRUCH AN DAS ERGEBNIS

- Das erste Ziel der Studie ist es, die tatsächlich auftretenden Verluste der Wertschöpfung zu katalogisieren und zu quantifizieren.
- Das zweite Ziel liegt darin, Handlungsfelder daraus abzuleiten, die es ermöglichen, die Verluste zu reduzieren und den Ertrag zu steigern.

## AUSGANGSSITUATION / RAHMEN-BEDINGUNGEN

**Zur Ermittlung der Daten wurden Mitarbeiter unserer Kunden bei ihrer täglichen Arbeit begleitet und deren Tätigkeiten dokumentiert.**

Die Studie basiert auf Daten aus:

- 110 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Fertigungsarten (Einzelstück- und Serienfertigung)
- 300 Prozessstudien unterschiedlicher Hierarchieebenen bzw.
- mehr als 2.400 Stunden analysierter Arbeitszeit
- oder ca. 300 Arbeitstagen

## KATEGORISIERUNG DER MITARBEITER



## ZUSAMMEN- FASSUNG DER ERGEBNISSE

Zentrale Ursache für Wert-  
schöpfungsverluste im Mittel-  
stand ist die mangelhafte  
Personalführung.

**FÜHRUNGSKRÄFTE  
FÜHREN NUR  
13 % IHRER  
ARBEITSZEIT!**

# Zusammenfassung der Ergebnisse

## DEFINITION: WAS BEDEUTET WERTSCHÖPFEND?

### Wertschöpfend:

- Tätigkeiten, die zur Erstellung/Herstellung des Produktes notwendig sind
- Beispiele: Maschineneinstellungen vornehmen, Qualitätsprüfungen durchführen, Material zugeben, Maschinenindikatoren überwachen

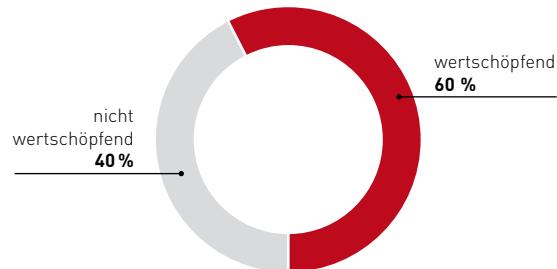
### Nicht-wertschöpfend:

- Tätigkeiten, die nicht der Erstellung/Herstellung des Produktes dienen
- Beispiele: Störungsbehebung, Doppelarbeiten, Kommunikationsprobleme, Wege, Transport, „Over-Engineering“

## ERGEBNISSE: OPERATIVE MITARBEITER

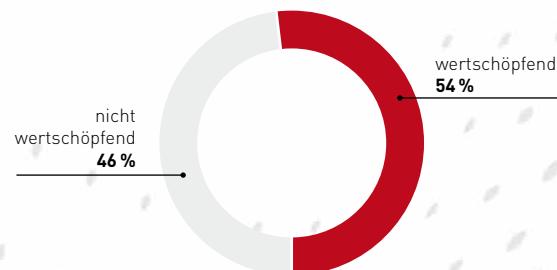
### Gewerbliche Mitarbeiter:

Die wertschöpfende Zeit erreicht bei den gewerblichen Mitarbeitern einen Anteil von 60 %. Das bedeutet, dass 40 % der Arbeitszeit von gewerblichen Mitarbeitern nicht wertschöpfend ist.



### Administrative Mitarbeiter:

Der Anteil nicht-wertschöpfender Zeit ist im administrativen Bereich sogar noch höher. Damit sind fast 50 % der Tätigkeiten nicht wertschöpfend und damit ein überhöhter Kostenfaktor.

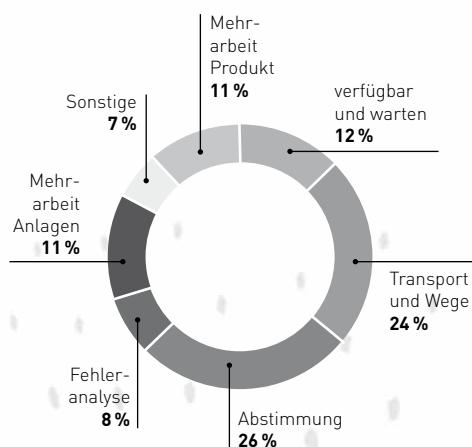


# Zusammenfassung der Ergebnisse

## GEWERBLICH OPERATIVE MITARBEITER

### Nicht wertschöpfende Zeiten (TOP 5)

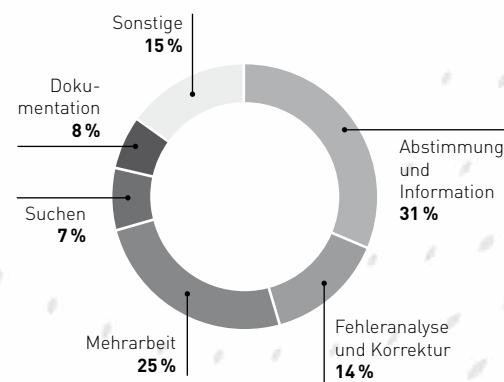
- 26 % Abstimmung und Informationsbeschaffung  
Beispiele: unvollständige Aufträge und Arbeitsanweisungen oder Fehlinformation
- 24 % Wege und Transport
- 23 % Mehrarbeit an Anlagen (12 %) und Produkt (11 %) durch mangelhafte Standards und Qualitätsprobleme
- 12 % Mitarbeiter sind verfügbar  
Beispiel: fehlende Anweisungen
- 8 % Fehleranalyse und Fehlerbehebung



## ADMINISTRATIVE OPERATIVE MITARBEITER

### Nicht wertschöpfende Zeiten (TOP 5)

- 31 % Abstimmung und Informationsbeschaffung  
Beispiele: Suche nach Informationen, ineffiziente/unstrukturierte Abstimmungen ...
- 25 % Mehrarbeit z. B. aufgrund fehlender Strukturen oder unzureichender Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
- 14 % Fehleranalyse und -korrektur
- 8 % unnötige Dokumentation
- 7 % Suchen  
Beispiel: Material oder Werkzeuge nicht verfügbar



# Zusammenfassung der Ergebnisse

## DEFINITION: WAS BEDEUTET PROAKTIV UND REAKTIV?

### Proaktiv:

(lat. voraushandelnd)  
Tätigkeiten, die von Führungskräften vorbeugend umgesetzt werden, um damit durch vorausschauende Planung und zielgerichtetes Handeln zukünftige Probleme zu vermeiden.  
Beispiel: den Mitarbeitern Anweisungen geben (Produktreihenfolge, Prioritäten)

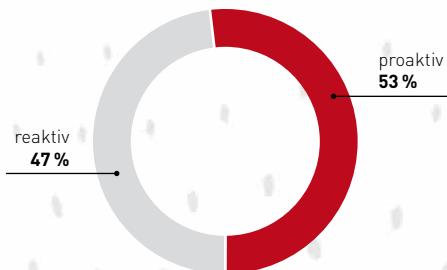
### Reaktiv:

Reaktionen auf Geschehnisse und Probleme, die bereits aufgetreten sind.  
Beispiele: Maschinenstörungen, Qualitätsprobleme, Abstimmungsprobleme

## ERGEBNISSE: OPERATIVE FÜHRUNGSKRÄFTE

### Hoher reaktiver Anteil der Führungskräfte

Die Führungskräfte verbringen ca. 50 % ihrer Arbeitszeit mit reaktiven Tätigkeiten, das bedeutet, dass die Führungskräfte nahezu die Hälfte ihrer Arbeitszeit keine Führungsaufgaben übernehmen.



### Woran liegt das?

- „Bock zum Gärtner gemacht“?
- „Keine Zeit“?
- „Läuft auch von alleine“?

## OPERATIVE FÜHRUNGSKRÄFTE

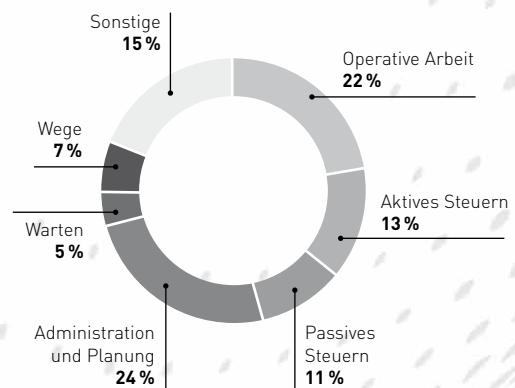
### Proaktive und reaktive Zeiten (TOP 5)

#### Reaktiv

- 22 % operative Arbeit  
Beispiel: Führungskräfte rüsten oder beheben Störungen, da das Personal nicht vor Ort oder nicht ausreichend ausgebildet ist
- 11 % passives Steuern  
Beispiel: reagieren auf Vorkommnisse, die ungeplant auftreten
- 12 % Wege (7 %) und Warten (5 %)

#### Proaktiv

- 24 % Administration / Planung
- 13 % aktives Steuern (Mitarbeiterführung)



**POTENZIALE  
UND  
HANDLUNGS-  
FELDER**

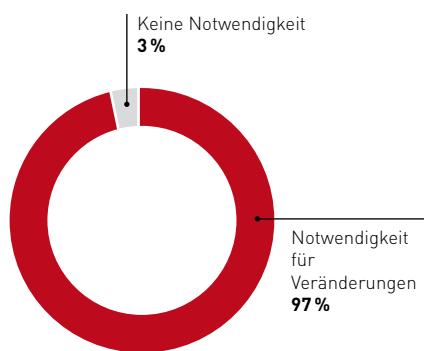
**74 % DER BEFRAGTEN  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
SEHEN BEDARF  
EINER EXTERNEN  
UNTERSTÜTZUNG  
BEI CHANGE-  
PROJEKTEN**

# Potenzielle und Handlungsfelder

## ERGEBNISSE VERÄNDERUNGSKULTUR

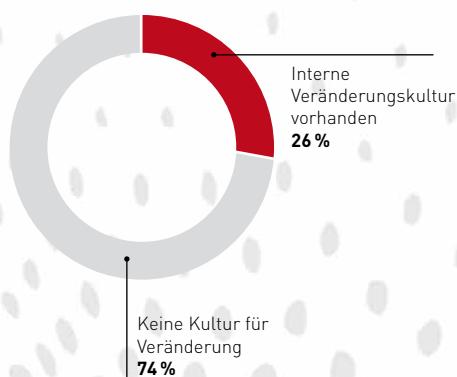
### Notwendigkeit für Veränderungen

97 % der befragten Führungskräfte empfinden die Notwendigkeit für Veränderungen in ihrer Abteilung oder ihrem Unternehmen. Lediglich 3 % glauben nicht daran, dass Veränderungen zum Vorteil des Unternehmens wären.



### Kultur für Veränderungen

Nur 26 % der Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihr Unternehmen aktuelle Probleme mit Prozessen und Strukturen aus eigener Kraft nachhaltig lösen kann. Degegen glauben 74 % daran, dass wirksame Change-Projekte nur mit externer Hilfe zum Erfolg gebracht werden können.



## ERGEBNISSE

Im Mittelstand lernen wir Unternehmen kennen, die von wenigen Mitarbeitern auf mehrere hundert Angestellte mit neunstelligen Umsatzergebnissen gewachsen sind. Die Anpassung von Prozessen und Strukturen an neue Anforderungen ist häufig der Befriedung der steigenden Nachfrage zum Opfer gefallen. Die Folgen sind im schlimmsten Fall:

- Planung und Steuerung sowie Entscheidung „aus dem Bauch“
- Besprechungen und Abstimmungen „auf dem kurzen Dienstweg“
- Kennzahlen, die der Mitarbeiter weder kennt noch versteht
- Kollegen, die zu Führungskräften werden, aber nicht führen
- Prozesse, die „wie schon immer“ gelebt werden – an den Problemen und deren Ursachen vorbei

Viele der dargestellten Probleme haben strukturelle Ursachen. Die folgenden Handlungsfelder bieten Ansatzpunkte, um Prozesse, Strukturen und Systeme auf Wertschöpfung auszurichten und eine wesentlich höhere Kosteneffizienz zu erzeugen.

# Potenziale und Handlungsfelder

## RAHMENBEDINGUNGEN

- Nur eine gemeinsame Veränderung schafft eine bessere Kosteneffizienz, da fehlende Strukturen und Prozesse sowohl operative Mitarbeiter als auch operative Führungskräfte betreffen
- Kein Optimierungsprojekt als Selbstzweck: Eine ganzheitliche Betrachtung schafft es, die Mitarbeiter zu motivieren und den Hebel auf Veränderung zu stellen
- In der Gruppe das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderung festigen
- Gemeinsam greifbare Werte und Ziele definieren, die die Veränderungen als Mittel zur Verfolgung der gemeinsamen Ziele rechtfertigen
- Motivieren: Mitarbeitern den Handlungsfreiraum schaffen, schnelle Erfolge zu planen und zu realisieren

## OPERATIVE HANDLUNGSFELDER

- Führung
- Struktur und Standardisierung von Prozessen: Abläufe, Rollen und Verantwortlichkeiten, Arbeitspläne, Qualifizierung der Mitarbeiter
- Management-Informations-System: transparente Informationen, kennzahlenbasierte Entscheidungen (faktenbasiert), Kurz-Intervall-Steuerung
- Planung und Steuerung: Schaffung einer Basis für verlustfreies Arbeiten, Anlagenstrukturen, standardisierte Abläufe, Führungskompetenz
- Ordnung und Sauberkeit (S5): als Grundbedingung für standardisierte Prozesse und Abläufe

## KONTAKT

Damit auch Sie vom Wachstum profitieren, begleiten wir Sie gerne auf dem Weg der Veränderungen. Kontaktieren Sie uns jederzeit gern, wir sind gespannt auf Sie und Ihr Anliegen.



ALEXANDER MAIER,  
GESCHÄFTSFÜHRER / PARTNER



DR. MARTIN WAGNER  
CONSULTANT

factor | P Managementberatung GmbH  
Genthiner Straße 11 · D-10785 Berlin

Mobil: +49 (0) 176 / 103 430 91  
Telefon: +49 (0) 30 / 263 953 99 50  
Fax: +49 (0) 30 / 263 953 99 99

[a.maier@factorP.de](mailto:a.maier@factorP.de)  
[www.factorP.de](http://www.factorP.de)

factor | P Managementberatung GmbH  
Genthiner Straße 11 · D-10785 Berlin

Mobil: +49 (0) 178 / 161 48 83  
Telefon: +49 (0) 30 / 263 953 99 50  
Fax: +49 (0) 30 / 263 953 99 99

[m.wagner@factorP.de](mailto:m.wagner@factorP.de)  
[www.factorP.de](http://www.factorP.de)

## Standorte

### **BERLIN**

factor | P Managementberatung GmbH  
Genthiner Straße 11 · D-10785 Berlin  
Telefon: +49 30 / 263 953 99 50  
Fax: +49 30 / 263 953 99 99  
Mail: [managementberatung@factorP.de](mailto:managementberatung@factorP.de)

### **FRANKFURT**

factor | P  
engineering & consulting group  
Frankenallee 74  
D-60327 Frankfurt am Main

### **LUXEMBURG**

factor | P S. à r. l.  
engineering & consulting group  
1a, route du Vin  
L-5445 Schengen

### **BASEL**

factor | P AG  
engineering & consulting group  
Alemannengasse 33  
CH-4058 Basel