



**Aktiv für  
Wissen und  
Fortschritt**

Arbeitsgemeinschaften  
für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.  
An der Pforte 23a  
64521 Groß-Gerau  
Tel: 0 61 52 - 18 77 0  
Fax: 0 61 52 - 18 77 18  
eMail: info@awf.de  
**www.awf.de**

*Liebe Leser! Im Leben geht es mal aufwärts, mal bergab, das Leben ist immer wie eine Achterbahn. Kaum war man Top, gab es irgendetwas, was uns wieder ins Tal geholt hat. Gerade haben sich die Nervenstränge beruhigt, geht es in den nächsten Lebens-Looping, der alle Planung durcheinander bringt. So wird's in diesem Jahr wohl weitergehen, doch das gehört dazu. Deshalb genießen Sie die schöne Aussicht immer wenn Sie oben sind und freuen sich, wenn Sie unten sind auf die nächste Steigung.*

*Wir wünschen Ihnen alles Gute, innovative Impulse und Kreativität fürs neue Jahr und dem kommenden Aufschwung!*



### **Aktuelle Termine der AWF-Arbeitsgemeinschaften:**

- ☛ AG „Moderne Produktionslogistik - Methoden, Verfahren und Instrumente zur Gestaltung schlanker, schneller logistischer Abläufe“: 5. Sitzung am 20.-21.01. bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Wiesloch
- ☛ AG „Die zeitgemäße Zeit-/Arbeitswirtschaft“: 9. Sitzung vom 27.-28.01. bei der Druck- & Spritzgusswerk Hettich GmbH in Frankenberg
- ☛ AG „Produzieren wie Toyota?! Gestaltung und konsequente Weiterentwicklung des eigenen Produktionssystems“: 1. Sitzung vom 02.-03.02. bei der Karl Fliether Velbert GmbH & Co. KG in Velbert
- ☛ AG „Produktionsplanung und -steuerung mit SAP R/3 - Die Potenziale des Systems im User-Netzwerk erkennen und optimal nutzen“: Konstituierende Sitzung am 11.02. Mercure Airport Hotel, Kelsterbach bei Frankfurt am Main
- ☛ AG „Leistungsfähige, flexible Montageorganisation - Konsequente Gestaltung und Optimierung der Montageprozesse“: 9. Sitzung vom 12.-13.02. bei Messko GmbH in Oberursel

- ☛ AG „Lean Administration - Produktivitätssteigerung in Auftragsabwicklung und Organisation - Mit Wertstromdesign, Prozessmapping & Co. zu schlanken Prozessabläufen“: 6. Sitzung vom 17.-18.02. bei der Schroff GmbH in Straubenhardt
- ☛ AG „Produktivitätsorientierte Instandhaltung - Optimierung, Methoden, IT-Unterstützung für ein systematisches, effizientes Instandhaltungsmanagement“: 9. Sitzung vom 10.-11.03. bei Alu Norf GmbH in Koblenz
- ☛ AG „Mit Pull-Systemen zur fließenden, kundenauftragsbezogenen Produktion“: 9. Sitzung vom 12.-13.03. bei der Hottlinger Baldwin Messtechnik GmbH in Darmstadt
- ☛ AG „Gestaltung und Praxis hochproduktiver, flexibler Produktionsprozesse“: 11. Sitzung vom 16.-17.03. bei der Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG in Haiger
- ☛ AG „Praktische Anwendung des Constraint-Managements - Mittels Constraint-Analyse zu besserem Produktionsdurchsatz und leistungsfähigerem Supply Chain Management“: Konstituierende Sitzung am 19.03. , Mercure Airport Hotel, Kelsterbach bei Frankfurt am Main
- ☛ AG „Praktische Anwendung der Wertstrom-Design-Methode“: 12. Sitzung vom 26.-27.03. bei der Endress + Hauser Wetzler GmbH in Neselwang

Zu den vorgenannten Terminen finden Sie auf der AWF-Homepage die entsprechenden Schwerpunktthemen. Als Mitgliedsunternehmen in einer AG oder des AWF e.V. können Sie oder Mitarbeiter Ihres Unternehmens bei für Ihr Unternehmen interessanten Terminen als Gast teilnehmen, in Abstimmung mit dem Gastgeber über den AWF - *Hingucken bringt weiter!*

## **Die hohe Kunst, die Leistungskraft in Unternehmen zu steigern**

**von Obering. Gero Pankus, Pankus Performance Development Deutschland GmbH, Velbert und fachlicher Leiter der AWF-Arbeitsgemeinschaft „Produzieren wie Toyota!?“**

*Wir alle kennen die Redensart: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Diese simple Lebensregel gilt auch für die Führung von Unternehmen. Verwöhnt und gesättigt durch jahrzehntelangen Erfolg unseres wirtschaftlichen Handelns müssen wir seit einigen Jahren feststellen, unser Wirtschafts- und Gestaltungssystem gehorcht nicht mehr den traditionellen Denk- und Verhaltensweisen. Die erfolgreiche Unternehmensführung braucht heute andere Verhaltensweisen und Methoden.*

Die Voraussetzungen für die bisher erfolgreich praktizierte Art von Unternehmensführung sind entfallen. Durch die gewaltigen politischen sowie informationstechnologischen Veränderungen ist die gesamte Welt ein Marktplatz geworden, auf dem auch unsere Unternehmen zu veränderten Marktbedingungen agieren müssen. Mit dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems drängten mit den Ländern des Ostens sowie mit China Billiganbieter mit Waren und Arbeitsleistungen in unsere austarierte Wohlsidyllen ein. Gleichzeitig erklärte sich das Kapitalistische System sozusagen apriori für das Beste aller Systeme und beglückte uns mit einer Ökonomie nach den Gesetzen von Spekulanten, Investoren, Börsen und Banken, deren Auswirkungen wir heute auf drastische Weise erleben müssen.

In diesem Umfeld sind die Unternehmen einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt. Um dem Druck erfolgreich zu begegnen, sind andere Denk-, Verhaltensweisen und Methoden erforderlich als die, die bisher über Jahrzehnte hinweg so erfolgreich waren. Diese „eingebrennten“ Denk- und Verhaltensweisen erweisen sich gegenüber Veränderungen als äußerst resistent. Typische Erscheinungsformen hierfür sind: Die Illusion, es wird sich wieder alles wie gehabt richten, lineares Denken und Handeln ohne Berücksichtigung bestehender komplexer Zusammenhänge, Bewahren von Besitzständen, Festhalten an so genannten bewährten Vorgehensweisen, die Angst, Neues zu wagen, Aktionismus, Egoismus usw.

Um fit für den Wettbewerb in turbulentem Umfeld und für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu sein, muss das gemeinsame Handeln aller Akteure auf der Leistungsseite im Unternehmen aktiviert und im Hinblick auf das Erreichen wettbewerbsgeeigneter Fähigkeiten optimiert werden. Wir müssen uns darauf besinnen, am Produktionsstandort Deutschland mehr Wertschöpfung zu betreiben. Der Weg dahin führt über die *Steigerung der Leistungskraft unserer Unternehmen*.

### ▷ **Der kritische Erfolgsfaktor**

Die Erkenntnis, *dass Menschen mit ihren Einstellungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten die Unternehmenszustände und -fähigkeiten bestimmen und prägen*, ist für viele Unternehmer und Manager zu simpel und deswegen müssen andere Gründe herhalten, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten steckt: der globale Wettbewerb, zu hohe Steuerlasten, zu hohe Lohnnebenkosten, fehlende politische Rahmenbedingungen usw. Dass diese These jedoch positive Realität sein kann, zeigen die Beispiele prosperierender Unternehmen, die auch in den derzeitigen wirtschaftlichen Krisenzeiten Konjunktur haben und gutes Geld verdienen.

Das Ziel heißt also nicht Personal abzubauen und Kosten zu senken, was das Zeug hält, sondern durch Steigerung der Leistungskraft und Innovationsfähigkeit, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen bzw. zu erhalten. Diese Zielsetzung erfordert mehr denn je Manager, die sich den notwendigen Änderungen in einem instabilen, turbulenten Umfeld stellen, sie akzeptieren und nicht verdrängen. Manager, die sich nicht ständig systemimmanent verhalten, sondern die bereit sind, „Anderes“ zu wagen, sich als „Abweichler“ verstehen und danach handeln. Der Prozess langfristiger Unternehmensentwicklung wird mit der Besetzung der Führungsetage entschieden.

Diese Tatsache wird in der Praxis mehr und mehr sichtbar, ist aber weitgehend tabuisiert. Immer sind es die Mitarbeiter, die sich ändern, motiviert und leistungsbereit sein müssen. Manager verfügen über diese Fähigkeiten und Verhaltensweisen offensichtlich von Natur aus. Dass dem nicht so ist, wird an den Ursachen von Flugzeugabstürzen deutlich. Wie Studien belegen, ist die Hauptur-

sache menschliches Versagen, irreführende oder mangelnde Kommunikation sowie Nichtbeachtung von Warnungen und nicht technische Fehler und Mängel am Fluggerät. Die Analogien zu „Unternehmensabstürzen“ sind offensichtlich: Nicht Methoden, Tools und Techniken bestimmen die Unternehmensentwicklung, sondern die Crew im Cockpit des Unternehmens.

### ▷ **Wofür Manager bezahlt werden sollten**

Professor Eugen Schmalenbach, einer der Väter der Betriebswirtschaftslehre, schuf in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts eine strukturierte systemische Ordnung für ein standardisiertes Rechnungswesen. Mit diesen Arbeiten ist er in den Unternehmen bis heute präsent. Weniger präsent ist er uns als Vordenker und Verfechter des Prinzips der Wirtschaftlichkeit und sich daraus ergebenden Verhaltensweisen zur Führung von Unternehmen. Schmalenbach formulierte folgenden Leitgedanken: *„Die Organisation als Instrument zur Gestaltung der Wirtschaftlichkeit hat zum Ziel, den Betrieb so zu ordnen, dass sich aus dem Zusammenspiel der Organe eine möglichst hohe Gesamtleistung ergibt“*. Dieser Leitgedanke Schmalenbachs ist zeitlos. Er wird in einer sprachlich modernen Form aufgegriffen von Professor Fredmund Malik, Universität St. Gallen: *„...die Steigerung der Leistungskraft des Unternehmens muss im Zentrum aller wirtschaftlichen Überlegungen stehen“*.

Die Aufgabe des Managements ist es also, durch die Steigerung der eigenen Leistungskraft ein Unternehmen auf seinem Gebiet und in seiner Branche wettbewerbsfähig und wettbewerbsresistent zu machen und eine hohe Gesamtleistung zu erzielen. Worauf muss das Management achten, wenn es ein Unternehmen in diese Position bringen will? Nach Malik sind es einige wenige, aber erfolgsentscheidende Schlüsselfaktoren, im englischen Sprachgebrauch **„Key Performance Indicator (KPI)“** genannt:

**Die Marktstellung:** Das Management muss wissen: „Was ist die Grundlage unserer Marktstellung? Warum haben wir sie?“ Und es muss permanent daran arbeiten, die Marktstellung zu verbessern.

**Die Innovationsleistung:** Sie ist ein zuverlässiges Frühwarnsignal für die Beurteilung des langfristigen Erfolgs und die Einhaltung der Marktstellung. Sie bezieht sich zum einen auf marktbezogene Innovationen, Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen mit neuem Kundennutzen, und auf innere Innovationen wie leistungsfähige Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse, kontinuierliches Performance- und Qualitätsmanagement, Entwicklung außergewöhnlicher Fähigkeiten, bedarfsorientierte Mitarbeiterentwicklung und –qualifizierung.

**Die Produktivität:** Als Arbeitsproduktivität ist sie in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbetrachtung die klassische Messgröße. Umsatz pro Kopf, Produktionsmenge pro Anwesenheitsstunden, Wertschöpfungszeit zur Durchlaufzeit sind geläufige Kennzahlen im betrieblichen und überbetrieblichen Leistungsvergleich. Immer mehr produzieren mit immer weniger Aufwand, das ist die gebräuchliche ökonomische Zauberformel. Im heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld beinhaltet Produktivität jedoch weit mehr: *„Produktivität zu erzeugen, ist vor allem „eine Geisteshaltung, die gewollte dauernde Verbesserung dessen, was existiert, die ständige Anpassung des wirtschaftlichen und sozialen Lebens an sich verändernde Bedingungen“* (Japan Productivity Center). Hinter Produktivitätsverbesserungen steht „der wirksame Gebrauch von Innovationen und Ressourcen, um Produkten und Dienstleistungen höhere Wertschöpfung zu verleihen. Produktivität ist die Quelle natürlicher Wettbewerbsfähigkeit, wirtschaftlicher Entwicklung und Wohlstand“ (Hongkong Productivity Council).

**Die Profitabilität:** Schlussendlich muss sich Leistung lohnen. Profit zu machen ist eine Grundmotivation unternehmerischen Handelns. Unternehmen, die profitabel sind, haben Chancen für Wachstum und sichere Arbeitsplätze. Gewinne machen ist nichts Unanständiges, sondern Voraussetzung für Prosperität und Wohlstand. Für eine Win-/Win-Situation aller Beteiligten am Unternehmenserfolg ist es allerdings schon eine Überlegung wert, wie der erwirtschaftete Profit unter den beteiligten Akteuren aufgeteilt bzw. genutzt wird.

**Die Verfügbarkeit guter Mitarbeiter:** Dass der Mensch die wichtigste Ressource im Unternehmen ist, ist trotz aller sarkastischen und zynischen Darstellungen und Erlebnisse ganz unbestritten. Der Mensch kann als einzige Ressource Veränderungs- und Problemlösungsfähigkeiten und -kapazitäten bereitstellen, um den Prozess einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung zu betreiben.

### ► Lean Management

Lean Management gründet auf den folgenden Gestaltungsprinzipien:

- ▶ Effiziente Organisationen denken und handeln nicht in Funktionen oder Hierarchien, sondern in Prozessen bzw. durchgängigen Prozessketten. In diesen vollziehen sich die unternehmerischen Leistungen.
- ▶ Jeder Vorgang der Leistungserstellung dient der Erzeugung von Kundennutzen. Die Kunden entscheiden über den Erfolg von Unternehmen und Produkten. Das Prinzip der Kundenorientierung führt zu einer Neuorientierung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen im Sinne einer Vernetzung und Zielausrichtung aller Aktivitäten: Wir arbeiten alle nur für Kunden und erzeugen Kundennutzen!
- ▶ Die Veränderungs- und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Angesichts sich weltweit angleichender Produkt- und Prozessqualitäten werden Kreativität, Wissen und Lernbereitschaft zu Erfolg bestimmenden Wettbewerbsfaktoren. Also müssen die Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Prozessen und Funktionen Fähigkeiten, die die Leistungskraft des Unternehmens steigern, voll entfalten können, wollen und dürfen. Die zentrale Strategie von Lean Management in Richtung „besser, schneller, kostengünstiger“ erfordert sowohl in der Fabrik- wie auch in der Bürowelt neue Methoden und Konzepte der Leistungserstellung. An erster Stelle sind hier zu nennen:

- das Fließprinzip von Material und Informationen
- das Just-in-time-Konzept
- ein umfassendes Qualitätsmanagement
- Simultaneous Engineering
- multifunktionale Mitarbeiterqualifizierung
- vernetztes Teamworking

Wie das gesamte Lean Management-Modell haben auch die Methoden und Konzepte ihren Ursprung im „Toyota Production System“. Dieses hat in den mehr als fünfzig Jahren seiner Existenz nichts von seinem Beispielcharakter und seiner Wirkung verloren.

Zusammenfassend halten wir fest: das Führungs- und Organisationsmodell „Lean Management“ eröffnet Chancen für eine kooperative und konsensorientierte Unternehmensführung und –steuerung über alle Hierarchieebenen, Funktionsbereiche und sozialschichtspezifische Verhaltensweisen hinweg:

Auf Unternehmensebene wird ein Leitbild zur Entwicklung und Führung des Unternehmens festgelegt, in dem Leitgedanken und Arbeits-

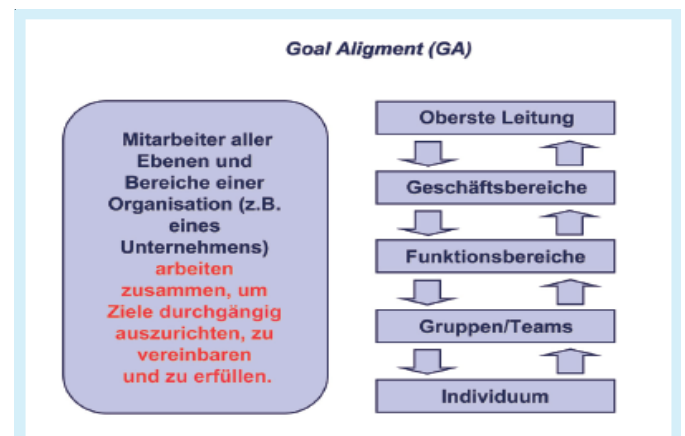
prinzipien für alle Mitarbeiter – Führende und Ausführende – formuliert sind.

In Unternehmensprozessen oder –bereichen werden Strategien und Methoden für das Managen und Führen der Unternehmensprozesse bzw. –funktionen entwickelt, um Ziele und das Leitbild zu erfüllen.

Die Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche eignen sich Techniken, Werkzeuge und Verhaltensweisen zur zielbezogenen Lösung konkreter Aufgaben gemäß der strategischen und operativen Ziele bzw. Zielvereinbarungen an.

Auf der Grundlage flacher Hierarchien, einer konsensorientierten Zusammenbeitskultur und einer prozessorientierten Organisation verhalten sich alle Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche nach weitgehend gleichen Arbeitsmethoden und Verhaltensregeln und führen zielbezogenen Aufgaben zur Erreichung vereinbarter Unternehmens- und Performanceziele durch. Lean Management umfasst mehr als nur das Gestalten flacher Strukturen und die Anwendung bekannter Methoden, Tools und Techniken. Lean Management dient der drastischen Steigerung der Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen eines ganzheitlichen Modells, aber mit unternehmensspezifischen Merkmalsausprägungen.

### ► Goal Alignment



**Bild 1: Goal Alignment (GA), nach Wickens, Peter: „Energise your Enterprise“, London 1999**

Was zeigt sich aber in der Praxis bei der Umsetzung von Schmalenbachs Leitgedanken? Selten klappt das Zusammenspiel der Organe. Selten ist die Organisation das Instrument zur Erzeugung von Wirtschaftlichkeit und hoher Gesamtleistung. Und dies trotz der Verfügbarkeit von Organisationsmodellen, Managementsystemen, betriebswirtschaftlichen Tools und personalen Führungstheorien. Dies lässt sich an Hand zwei recht häufig anzutreffender Beispiele demonstrieren:

**Beispiel 1:** Der Einkauf erhält das Ziel „Senkung der Beschaffungskosten um „X %“. Dieses Ziel wird meist mit Bravour erfüllt, die Einkäufer werden belobigt. Niemand hält nach, welche Mehrkosten in der Produktion entstehen, weil das „billige“ Produkt nicht die technischen Anforderungen erfüllt.

**Beispiel 2:** Der Verkauf erhält das Ziel „Erhöhung des Umsatzes im Marktsegment „A“ um „X %“. Auch dieses Ziel wird meist erfüllt, aber mit welchen Folgen: Sonderkonditionen mit Margenschwund, Sonderzusagen zur Produktausführung ohne Prüfung der Machbarkeit u.a. Auch hier das gleiche Ritual: Belobi-

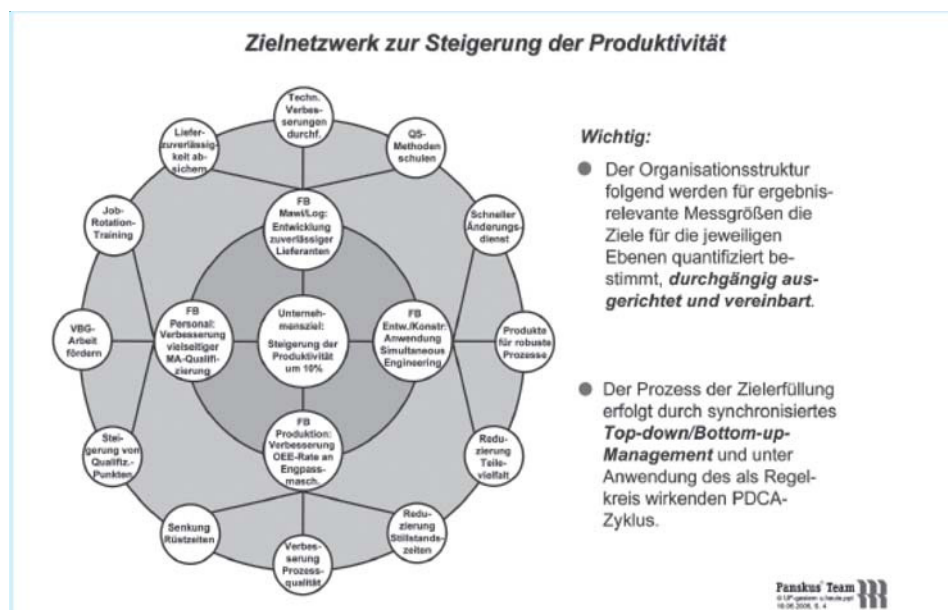
gung und Tantiemzahlung für den erreichten Umsatz. „Bestrafung“ von Konstruktion und Produktion wegen Kostenüberschreitungen und Unfähigkeit zu „flexiblen“ Lösungen.

Von Synergien für die Gesamtleistung und Steigerung der Leistungskraft keine Spur. Eine möglichst hohe Gesamtleistung bzw. die Steigerung der Leistungskraft eines Unternehmens oder einer Organisation ist nachhaltig wirksam am besten zu erreichen, wenn es gelingt, die Individualinteressen von Managern und Ausführenden sowie die Interessen des Kapitals in Übereinstimmung zu bringen. Diese Übereinstimmung muss sich niederschlagen *in einem durchgängig ausgerichteten und vernetzt wirkenden Zielsystem für alle das Unternehmen oder die Organisation treibenden Kräfte*. Das Instrumentarium dazu ist Goal Alignment, eine gegenüber traditionellen, eingespielten Verhaltensweisen innovative Vorgehensweise (Bild 1).

Bei Goal Alignment vollzieht sich die durchgängige Zielsetzung und -ausrichtung in einem Prozess, wo Menschen auf allen Ebenen, Funktionsbereichen und in allen Geschäftsprozessen zusammenarbeiten, um Ziele mitzugestalten, zu vereinbaren und diese zu erfüllen. Bild 2 zeigt ein in einem Goal Alignment-Prozess erarbeitetes Zielnetzwerk. Das Zielnetz dient dazu, alle Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche über das strategische Gesamtziel in Kenntnis zu setzen, ihren Beitrag zur Erreichung dieses Zieles einzufordern und ihnen bei der Erledigung der dazu notwendigen Aufgaben möglichst große Selbstständigkeit einzuräumen. Dieser Prozess führt hin zu **vernetztem Teamworking**.

### ► Zielausrichtung immer wechselseitig

Der Prozess der Zielausrichtung verläuft immer wechselseitig und er ist nicht einfach. Er erfordert viele schweißtreibende Diskussionen, in denen sich Menschen aller Ebenen und Bereiche treffen, wo Ideen für das Ganze aber auch persönliche Interessen aufeinanderprallen. Diskussionen müssen ein echter wechselseitiger Austausch von Ideen und Interessenslagen sein, die sich zwischen den Ebenen und Bereichen hin und her bewegen.



**Bild 2: Beispiel eines durchgängig ausgerichteten Zielnetzwerkes zur Steigerung der Produktivität**

Dabei sind die Ziele so zu bestimmen und zu quantifizieren, dass sie hart, aber realistisch und erreichbar sind und gleichzeitig als Verpflichtung, sie zu erfüllen, anerkannt werden. In den Zielausrichtungsdiskussionen geht es gleichzeitig darum, zu vereinbaren wie die Ergebnisse erreicht werden sollen: z.B. einander mehr zu helfen als sich gegenseitig zu beweisen, wer was am Besten kann oder weiß. Es geht um mehr Miteinander, um mehr Kommunikation als um Diktat und fruchtloses Taktieren.

Ein Goal Alignment-Prozess ist weitaus schwieriger durchzuführen und bedeutend zeitaufwendiger als beispielsweise ein klassischer MBO-Prozess. Aber einmal richtig durchgeführt, entfaltet er eine außerordentliche Wirkung: Es geht darum, die Ziele des Unternehmens, der Funktionsbereiche und jedes Einzelnen so zu vernetzen, dass sie schließlich dem gewollten Gesamtzweck dienen. Das Commitment eines jeden Einzelnen, sich für den gewollten Gesamtzweck einzusetzen ist die Belohnung für diesen durchaus mühevollen Prozess.

Dieser Prozess ist gleichzeitig ein innovativer Lernprozess: Alle Mitarbeiter – Manager und Ausführende – erlernen neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten, sie lernen und erfahren die ganzheitliche Sicht nachhaltig wirksamer Unternehmensentwicklung. Sie lernen weiterhin die unterschiedlichen und individuellen Interessen von Kapital, Management und Ausführenden zu verstehen, miteinander zu verbinden und zu beherrschen. In einer Zeit, wo wir über „Heuschreckenkapitalismus“ diskutieren, sicher ganz wichtig. Neben der Koordination und Ausrichtung der verschiedenen Interessenslagen auf ein Gesamtziel (zum Beispiel der Steigerung der Produktivität um 10 Prozent), erreichen wir mit Goal Alignment weitere bedeutende strategisch und operativ wirkende Vorteile: Goal Alignment synchronisiert die Erfüllung „harter“ (materieller) Leistungsziele, wie Steigerung der Produktivität, Reduzierung der „Time to Market“, Steigerung der Umsatz und Kapitalrendite, mit „weichen“ immateriellen Zielen für personalen Fähigkeiten- und Wissenszuwachs (zum Beispiel vielseitige Mitarbeiterqualifizierung, mit Verbesserungsgruppen arbeiten, Prozessqualität verbessern können, neues Wissen anwenden usw.).

Wie die Praxis der Verbesserung der „inneren“ Verfassung von Unternehmen und Organisationen zeigt, gibt es keine Steigerung der Leistungskraft ohne Zuwachs personaler, kognitiver und verhaltensbedingter Fähigkeiten. Die Formel heißt schlicht: *„Welche Fähigkeiten brauchen wir/ müssen wir besitzen, um vereinbarte Leistungsziele zu erreichen?“* „Über welche Fähigkeiten müssen wir verfügen, die die Erfüllung der Leistungsziele erst ermöglichen?“ Hier setzt der Prozess ein, der bisher bei „Führen mit Zielen“ so noch nicht in einem ganzheitlichen Zusammenhang gesehen wird. Goal Alignment ist gleichzeitig ein methodischer Weg zu einem fortdauernden, systemischen Performance Improvement Vorgehen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

### ► Warum wir Langsamkeit brauchen

Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung mit der Auswirkung, dass riesige Mengen von Daten und Informationen ständig auf uns einwirken, ist eine Erscheinung, die unser Leben mehr und mehr bestimmt. „Folgen wir noch dem neusten

Trend?“ „Gibt es da nicht bereits ein neues Managementsystem?“ So oder ähnlich tönt es aus den Top-Etagen. Im Geschwindigkeits- und Veränderungsrausch wird leider allzu häufig vergessen, dass Schnelligkeit allein nicht immer das Entscheidende ist, sondern mit Beharrung und Langsamkeit gepaart sein muss. Neue Organigramme und Prozesse, neue Managementtools und KVP-Techniken lassen sich relativ leicht erstellen und vermitteln. Das Wissen aber, wie man damit wirkungsvoll umgeht, kann nur durch Erleben und Erfahren gewonnen werden. *Und genau hierzu braucht es Zeit!*

Wenn sich aber Organisationen, Management- und Führungssysteme sowie Improvementtools und -techniken in schneller Folge ablösen, können sich neues Wissen und neue Erfahrungen nur begrenzt herausbilden. Durchaus sinnvolle Reformen und Neuerungen tragen mangels Zeit, sich neues Wissen und neue Erfahrungen zu erschließen, kaum Früchte. Es wird *keine* Nachhaltigkeit erreicht. Es ist nichts weiter als Unruhe stiftender Aktionismus. Im Kaizen-Jargon ausgedrückt: **Verschwendung pur!**

Die Verschwendung wird noch verstärkt: Jede Neuerung, Veränderung berührt Machtstrukturen, Privilegien, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Dies führt wiederum dazu, dass ein großer Teil der personalen Energie dafür verwendet wird, den „Besitzstand“ zu wahren und nicht das Neue mit aller Kraft voranzubringen. Je öfter – sprich schneller – nun Umstrukturierungen, Strategieänderungen, neue Zielsysteme und Zusammenarbeitsregelungen als Reaktion auf sich nicht plan- oder erwartungsgemäß entwickelnde Zahlen, Daten und Fakten vorgenommen werden, desto mehr Zeit, Kraft, Energie und Kreativität gehen auf das Konto „Verschwendung“. Es wird nicht in Leistungserbringung und Wertschöpfung investiert. Diese Vorgehensweise führt nicht zu Performanceverbesserungen!

Grundlage für diesen Artikel ist das vom gleichen Verfasser geschriebene Buch „INNOVATIONKEYS® - ...erfolgreich die Zukunft gestalten“, Adept-Media-Verlag, 2004, ISBN: 3 - 980727629

---



---

## Neue Arbeitsgemeinschaft im AWF:

### „Produzieren wie Toyota?! Gestaltung und konsequente Weiterentwicklung des eigenen Produktionssystems“

*Trotz der aktuellen Schwierigkeiten, von der auch Toyota betroffen ist, gilt das Unternehmen nach wie vor als Vorbild an Effektivität und Effizienz. Seit nunmehr über 20 Jahren sind Philosophie und Methoden mit denen Toyota seinen Erfolg erreichte bei uns in der Diskussion. Nur sehr wenige Unternehmen haben mit der angepassten Übernahme der Methoden ein Niveau erreicht, das sie aus der Masse der Unternehmen hervorhebt. Und der Rest? Auch der Rest will zwar den Erfolg, aber unterzieht sich nicht den Mühen, ein komplexes System zu durchdringen und auf die eigenen Verhältnisse zu übertragen und kontinuierlich und konsequent weiter zu entwickeln.*

Was dies in der Konsequenz bedeutet, wollen mit unserer neuen Arbeitsgemeinschaft **„Produzieren wie Toyota?! Gestaltung und konsequente Weiterentwicklung des eigenen Produktionssystems“**, die wir am 16.11.2008 gründeten, in-

tensiv bearbeiten. Zur konstituierenden Sitzung fanden sich Führungskräfte aus den Unternehmen

- Heidelberger Druckmaschinen AG, Wiesloch
- Siegenia Aubi KG, Niederdielfen-Wilnsdorf
- Karl Fliether Velbert GmbH, Velbert
- Andreas Maier GmbH & Co. KG, Fellbach
- manroland AG, Offenbach am Main
- Panskus Performance Development Deutschland GmbH
- Pintsch Bamag GmbH, Dinslaken
- Sirona Dental Systems GmbH, Bensheim
- Weidmüller Interface GmbH & Co. KG, Detmold
- LPS – Lehrstuhl für Produktionssysteme, Bochum
- WIKUS-Sägenfabrik Wilhelm H. Kullmann GmbH & Co. KG, Spangenberg
- Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG, Haiger
- WAREMA Renkhoff GmbH, Marktheidenfeld
- Behr Hella Thermocontrol
- IFA – Institut für Fabrikanlagen und Logistik, Hannover

zusammen, um ein Programm für geplante 12. Sitzungen gemeinsam zu erstellen. Die Unternehmen sind durchweg auf dem Weg zu ihrem eigenen Produktionssystem und suchen den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen für die Umsetzung bzw. Bewertung und damit gegenseitigen Befruchtung ihrer Aktivitäten.

Mit unserer neuen Arbeitsgemeinschaft wollen wir Produktionssysteme und deren Elemente im jeweils gastgebenden Unternehmen intensiv betrachten, ausgewählte Module vergleichen, aktuelle Problemstellungen diskutieren und Wege der Optimierung am Beispiel des gastgebenden Unternehmens aufzeigen. Wir wollen wie in allen unseren AG's Denkanstöße geben, Kooperation anregen, Trends und Entwicklungen der systembezogenen Unternehmensorganisation aufzeigen. Daneben werden durch die Teilnehmer definierte aktuelle Problemfelder der Gestaltung und Praxis ihrer Produktionssysteme besprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet.

Für die Steigerung der Leistungsfähigkeit stehen den Unternehmen eine Vielzahl von Managementmethoden und -werkzeugen zur Verfügung. Diese in ein unternehmensumfassendes System zu integrieren, setzt sich in der verarbeitenden Industrie immer weiter durch. Produktionssysteme sind heute *kein* ausschließlich auf Massenproduktion oder Großunternehmen ausgelegter Ansatz. Längst nutzen auch mittelständische Unternehmen oder der Maschinen- und Anlagenbau die Methoden und Werkzeuge, die ein Produktionssystem bietet, um *schlanke, ver-schwendungsarme* Prozesse zu erreichen und als Standard zu fixieren.

Das „Toyota-Production-System“ (TPS) ist zweifellos das „Maß aller Dinge“. Das TPS aber hat eine langwierige Entwicklungsgeschichte auf einem spezifischen japanischen Hinter- und strategischen Untergrund. So blendend der Erfolg ist, den Toyota mit seinem System erreicht hat, so mühsam war der Weg dorthin. Dies gilt es zu beachten, um das TPS in seiner Wirkungsweise zu verstehen und auf die eigenen Bedingungen übertragen werden soll. Viele Unternehmen kreieren „ihr“ Produktionssystem, es sollte auch *ihr* werden unter Berücksichtigung *ihrer* Mentalität, *ihrer* Werte, durchaus mit Blick auf das TPS als „Best Practice“ und vor allem mit dem notwendigen **Durchhaltevermögen**, das System sich entwickeln zu lassen. Wie alle Managementmethoden und -konzepte sind auch Produktionssysteme keine „Selbstläufer“, sondern müssen **konsequent** und **konstant** geführt und auf Basis befähigender Standards stetig weiter ergänzt und entwickelt werden.

Der Stand bzw. der Weg zum eigenen Produktionssystem läßt sich unter anderem durch den Vergleich von be- bzw. entstehenden Systemen, das Kennenlernen der Systemkonzeption durch den Austausch

von Erfahrungen sowie der Diskussion aktueller Problemstellungen mit Anwendern von Produktionssystemen begleiten, was wichtiger Bestandteil unserer neuen Arbeitsgemeinschaft ist.



Die AG-Mitglieder beim Zusammenstellen der Schwerpunktthemen

Aufgrund der thematischen Diskussion sowie der Zielsetzung der einzelnen Teilnehmer wurden folgende Schwerpunktthemen für die geplanten 12 Sitzungen formuliert:

01. Sitzung: Was sind Produktionssysteme und was nicht? (Was machen wir, was Toyota anders?)
02. Sitzung: Kulturwandel, Wertewandel und geeignete Unternehmenskultur für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Systems
03. Sitzung: Veränderungsfördernde Formen der Kommunikation und Information
04. Sitzung: Methoden zur Sicherung der Nachhaltigkeit sichern von Anfang an
05. Sitzung: Vorgehensweise (Fahrplan, Roadmap) zur Entwicklung/Umsetzung eines eigenen Produktionssystems
06. Sitzung: Schritte vom Produktionssystem zum Unternehmenssystem (ganzheitliches Produktionssystem inkl. Administration)
07. Sitzung: Erfolgsfaktoren, Kennzahlen und Resultate von Produktionssystemen
08. Sitzung: Tools und Methoden des Toyota Produktionssystems
09. Sitzung: Personalpolitik, Personalentwicklung bei Umsetzung eines Produktionssystems
10. Sitzung: Organisation des Shopfloor-Managements (Aufgaben und Rollen)
11. Sitzung: Thema nach Aktualität
12. Sitzung: Thema nach Aktualität, bzw. Vorbereitung auf Studienreise nach Japan

Als Abschluss der Arbeit der Arbeitsgemeinschaft ist eine Studienreise angedacht, die zu Toyota, Nissan, Mazak und einem weiteren Unternehmen in Japan führen soll. Diese Studienreise ist auch für andere Mitglieder unserer Arbeitsgemeinschaften offen. Bei Interesse wenden sie sich bitte an den AWF e.V. Besuchszeitraum wird 2010/2011 sein.

Die 1. Sitzung der Arbeitsgemeinschaft findet vom **02.-03. Februar 2009** bei der Karl Fliether GmbH & Co. KG in Velbert statt. Die Inhalte sind:

#### Ablauf 02.02.2009:

- Top 1 Begrüßung und Vorstellung der Karl Fliether GmbH & Co. KG
- Top 2 Besichtigung des Unternehmens
- Top 3 Das Siegenia Aubi Produktionssystem - Ziele, Organisation, Umsetzungsstand
- Top 4 Diskussion und Bewertung des Gesehenen und Gehörten
- Top 5 Verschiedenes

#### Ablauf 03.02.2009:

- Top 1 Begrüßung und Genehmigung des Protokolls der konstituierenden Sitzung
- Top 2 Was sind Produktionssysteme und was nicht? (Was machen wir, was Toyota anders?)
  - Was macht Toyota so erfolgreich?
  - Die Dinge, die man nicht kopieren kann!
  - Die Dinge, die man kopieren kann!
  - Warum die Dinge nicht voneinander getrennt werden können
  - Rückschlüsse auf die eigenen Produktionssysteme
  - Was sind Produktionssysteme - Beispiele
  - Was ist ein Produktionssystem?
  - Was sollte ein Produktions(Unternehmens)system sein?
  - Anforderungen an ein Produktionssystem (Aspekte für die nachfolgenden Sitzungen)
- Top 3 Weitere Fragestellungen zum Schwerpunktthema für die Diskussion und den Erfahrungsaustausch oder Kleingruppenarbeit

**Ziel der Sitzung:** *Kennen lernen, was die Erfolgsfaktoren des Toyota-Produktionssystem sind und was davon hierzulande wie anzuwenden ist, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern.*

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben können auch Sie noch Mitglied in unserer neuen Arbeitsgemeinschaft werden. Nähere Informationen stellen wir Ihnen gerne zu.

## Geplante Arbeitsgemeinschaften:

Für das erste Halbjahr 2009 haben wir geplant vier neue Arbeitsgemeinschaften zu gründen. Die Gründungen für Februar und März finden Sie nachfolgend kurz beschrieben.

### **Produktionsplanung und -steuerung mit SAP R/3 - Die Potenziale des Systems im User-Netzwerk erkennen und optimal nutzen!**

**Konstituierende Sitzung: 11. Februar 2009**  
**Ort: Kelsterbach, Mercure Airport Hotel**

*In Zeiten rückgängigem Wachstum ist es wichtig, alle Potenziale in den Prozessen zu schöpfen, die helfen, kurzfristig Kosten zu reduzieren. Traditionell geht der Blick dabei in die Produktion. Ein Blick aber in die administrativen Prozesse und hier speziell in die SAP-Abwicklung eröffnet ein Fülle von kostensenkenden Potenzialen. Denn Verschwendung in den produktiven Prozessen ist fast Alltag, Verschwendung in den administrativen Prozessen aufzuspüren die Ausnahme. Hier setzt unsere neue Arbeitsgemeinschaft auf. Im Austausch von Anwendererfahrungen und -wissen geht es um die optimale Nutzung der SAP-Möglichkeiten mit Blick auf den sich daraus ergebenden Nutzen in den Prozessen und der Organisation.*

SAP ist die zentrale Unternehmenssoftware in vielen Unternehmen und stellt das Rückgrat zur funktionalen Abdeckung der Geschäftsprozesse dar. Trotz dieser Bedeutung wird die volle funktionale Ausnutzung der SAP-Möglichkeiten in vielen Unternehmen nicht erreicht. Unsere AG „PPS in SAP“ hat in ihrer

vierjährigen Zusammenarbeit u.a. gezeigt, dass im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) mit SAP insbesondere die Möglichkeiten des PP-Modul häufig nur unzureichend genutzt werden und damit erhebliche Potenziale ungenutzt bleiben. Dies ist vielfach darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeiten dieses Moduls sowie die *Tricks und Kniffs* in den einzelnen Transaktionen nicht allen Usern bekannt sind. Deshalb nutzen viele User für Planungs- und Steuerungszwecke nach wie vor diverse Excel-Lösungen und verlieren damit zumeist die Durchgängigkeit ihrer Geschäftsprozesse und damit Zeit durch die Erzeugung unnötiger Vorgänge, durch Doppelarbeit oder anderen Verschwendungen. SAP PP verfügt bereits im klassischen R/3 angefangen vom Sales & Operations Planning-Modul (SOP) über die Programmplanung und MPS-bzw. MRP-Funktionen bis hin zur grafischen Plantafel zur Fertigungssteuerung und das PP-PDC-Interface zur BDE-System-Anbindung über eine lückenlose Kette von Funktionsbausteinen zur Abdeckung einer Vielzahl unterschiedlicher Planungs- und Steuerungsprozesse. Aber diese Bausteine nutzen nur soviel wie sie auch inhaltlich beherrscht und genutzt werden.

Die Beherrschung von PP sowie die Kenntnis über die breite Palette an Möglichkeiten von der Langfristplanung bis zur Fertigungshilfsmittelverwaltung sind die Voraussetzung, um die Potenziale effektiv und effizient zu nutzen. Dabei ist das Angebot eine Seite, das Wissen sowie die Erfahrung individueller Anwendungen die andere Seite. *Der Austausch von unternehmensübergreifenden Anwendungserfahrungen der SAP Module sowie des praxisrelevanten Wissens hilft deshalb, Potenziale zu erkennen und für die eigene SAP-Anwendungen nutzbar zu machen!*

Ziel unserer neuen Arbeitsgemeinschaft wird es sein, Strategien der Planung und Steuerung in SAP zu diskutieren und SAP-Anwendungserfahrungen der einzelnen Mitgliedsunternehmen auszutauschen. Wir wollen Tipps und Tricks der SAP-Nutzung am praktischen Beispiel des gastgebenden Unternehmens diskutieren, durch Live-Schaltungen ins System die tatsächlichen Möglichkeiten des Systems ausleuchten und so die stetige Optimierung des SAP-Einsatzes ermöglichen. Anhand einer SAP-Checkliste wird das gastgebende Unternehmen bewertet und kann seine SAP-Nutzung mit der anderer Unternehmen vergleichen. Mit der Arbeit in der AG sollen Denkanstöße gegeben, Kooperation angeregt, neue Tendenzen und Entwicklungen vorgestellt werden. Daneben sollen durch die Teilnehmer definierte aktuelle Problemfelder besprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden.

Die Arbeitsgemeinschaft wird **fachlich** von Herrn **Dr.-Ing. Harald Hoff geleitet**. Dr. Hoff ist Geschäftsführer der HIR Hoff Industrie Rationalisierung GmbH, Wiesbaden, einem Unternehmen, das die strategische Beratung im ERP-/PPS-/SCM-Umfeld zu einer seiner Kernkompetenzen zählt. Herr Dr. Hoff verfügt über umfangreiche Projekterfahrung in der neutralen Konzeption, Auswahl, Einführung von ERP-/ PPS-Systemen und hat eine Vielzahl von Optimierungsprojekten im SAP-Umfeld durchgeführt. Er kooperiert seit vielen Jahren mit dem AWF indem er als Referent für PPS-Themen sowie für fachliche Leitungen von Arbeitsgemeinschaften aktiv ist.

## **Praktische Anwendung des Constraint-Managements - Mittels Constraint-Analyse zu besserem Produktionsdurchsatz und leistungsfähigerem Supply Chain Management.**

**Konstituierende Sitzung: 19. März 2009**

**Ort: Kelsterbach, Mercure Hotel Airport Frankfurt**

Die Constraint-Analyse geht von der Erfahrung aus, dass ein System, wie z.B. die Produktion oder die Logistik, so lange wachsen kann, bis ein Element des Systems an seinen Engpass gelangt. **Engpässe** im System systematisch zu erkennen und zu beseitigen stellt somit eine wirkungsvolle Maßnahme zur Steigerung der Leistungsfähigkeit eines technisch-organisatorischen Systems, wie der Produktion und der Logistik, dar. Mit der Methodik der **Constraint-Analyse** werden die Engpässe systematisch aufgedeckt und auf ihre Ursachen zurückverfolgt. Dabei zeigt sich, dass es nicht immer wenige große, sondern sehr oft zahlreiche kleine Maßnahmen sind, die ergriffen werden müssen, um den Produktionsdurchsatz zu verbessern und die Logistik leistungsfähiger zu gestalten.

Die Constraint-Analyse geht auf die von *Eliyahu Goldratt* entwickelte „theory of constraint“ zurück, die er in seinen Büchern, „Das Ziel“ oder „Die kritische Kette“ einem breiten Publikum bekannt machte. Sein Ansatz geht davon aus, das Unternehmen ein Netzwerk verschiedener Prozesse darstellen. Die Gesamtperformance (Durchsatz) des Unternehmens wird durch Flaschenhals-Prozesse nach oben limitiert. Durch die gegenseitige Abhängigkeit der Prozesse ist die Anzahl der Flaschenhalsprozesse limitiert. Wie Sie diese Engpässe identifizieren können, welche Rolle dabei Veränderungswille, Ziele und Messgrößen spielen, werden wir in unserer neuen Arbeitsgemeinschaft gemeinsam analysieren und aufarbeiten.

Unser Ziel ist, einerseits theoretische Aspekte des Constraint-Managements zu diskutieren, vor allem aber dessen Möglichkeiten praktisch anhand konkreter Analysen im gastgebenden Unternehmen anzuwenden, Engpässe im Prozess zu identifizieren und für das gastgebende Unternehmen konkrete Vorschläge zu erarbeiten, wie es seine Engpässe aufspüren, beseitigen oder nutzen kann.

Ziel unserer neuen Arbeitsgemeinschaft ist es, neben der Diskussion und Erarbeitung organisatorischer und technischer Methoden, vor allem die konkrete Umsetzung von engpass-beseitigenden Maßnahmen im jeweils gastgebenden Unternehmen zu analysieren und durch geeignete Methoden den Engpass zu überwinden und die umgesetzten Maßnahmen nachhaltig zu sichern.

Wir wollen Anregungen zur Optimierung Ihrer Prozessabläufe geben, aktuelle Trends und Entwicklungen vor- und zur Diskussion stellen. Daneben sollen durch die Teilnehmer definierte aktuelle Problemfelder rund um das Thema Steigerung der Leistungsfähigkeit der Produktionsprozesse und der Supply Chain besprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden.

Die Arbeitsgemeinschaft wird **fachlich** von Herrn **Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Götz-Andreas Kemmner geleitet**. Herr Dr. Kemmner ist Geschäftsführer der Abels & Kemmner Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath / Aachen. Er ist seit Jahren beratend auf dem Gebiet der flussorientierten Produktion aktiv. Themen wie Einführung des manuellen oder elektronischen Kanban, Bestandsoptimierung sowie die Nutzung der Constraint-Analyse hat er in etlichen Unternehmen praktisch angewandt.

*Zu den neuen Arbeitsgemeinschaften finden Sie die Ankündigungen auf unserer Home-Page eingestellt.*

## AWF-Seminare Januar - Juli 2009

Neben den neuen Arbeitsgemeinschaften bieten wir weiter unsere Kompakt-Seminare, Workshops für Produktionsführerkräfte sowie Erfahrungsforen an, mit denen wir praxisnahes Wissen von erfahrenen Trainern transferieren lassen.

**12. – 13. Februar Kompakt-Seminar: Aufbau einer fließenden, hochflexiblen, Produktion – Mit One-Piece-Flow, Kundentakt und konsequenter Orientierung am Wertstrom zur auftragsbezogenen Fließfertigung**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** Dipl.-Ing. Boris Lass, BLU-Unternehmensberatung, Bad Herrenalb

**16. Februar Kompakt-Seminar: Bestände kurzfristig und nachhaltig senken**

**Preis:** € 460,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Götz Andreas Kemmner, Geschäftsführer Abels & Kemmner Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath

**18. – 19. Februar Kompakt-Seminar: Die Produktionsführungskraft und SAP – Aufgaben im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung und die effektive und effiziente Nutzung von SAP R/3**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** Dr. Harald Hoff, Geschäftsführer HIR Industriearationalisierung GmbH, Wiesbaden

**12. – 13. März Kompakt-Seminar: Betriebswirtschaft für Produktionsführerkräfte – Produktivität verbessern und sichern**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** REFA-Ing. Rolf Weber, Geschäftsführer, Rolf Weber Unternehmensberatung GmbH, Pforzheim

**23.- 24. März Kompakt-Seminar: Office Excellence – Schritte zu schlanken, verschwendungsfreien Prozessen in der Administration**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Dortmund, Airport Hotel Dortmund  
**Referent:** Obering. Gero Pankus, Pankus Performance Development Deutschland GmbH, Wuppertal; Bernd Engroff MA, AWF Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V., Groß-Gerau

**01. – 02. April Kompakt-Seminar: Kennzahlenorientierte Leistungslohnsysteme zur Leistungssteigerung und Kostensenkung in der Produktion**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kornthal-Münchingen, Abacco Hotel  
**Referent:** REFA-Ing. Rolf Weber, Geschäftsführer, Rolf Weber Unternehmensberatung GmbH, Pforzheim

**02. April Erfahrungsforum: PPS mit dem SAP – Tricks und Tipps und Optimierung zur effektiven und effizienten Nutzung von SAP**

**Preis:** € 460,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel

**Referent:** Vier Referenten aus unterschiedlichen Unternehmen unter Moderation von Dr. Harald Hoff, Geschäftsführer HIR Industrie Rationalisierung GmbH, Wiesbaden

**28. – 29. April Kompakt-Seminar: Logistische Beherrschung von Fertigungs- und Montageprozessen**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Hannover-Garbsen, Produktionstechnisches Zentrum  
**Referenten:** Prof. Dipl.-Ing. Peter Nyhuis, Leiter Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Universität Hannover

**26. – 27. Mai Kompakt-Seminar: Effektive Methoden der Fertigungssteuerung in der flexiblen Produktionsorganisation – Mit modernen pull-orientierten Steuerungssystemen den Materialfluss optimieren**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Götz Andreas Kemmner, Geschäftsführer Abels & Kemmner Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath

**17. – 18. Juni Kompakt-Seminar: Pull-gesteuerte bedarfsorientierte Produktion mit Electronic-Kanban in SAP und die Alternativen**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kornthal Münchingen, Abacco-Hotel  
**Referent:** Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Götz Andreas Kemmner und Dr.

Martin Mai, beide Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath; Daniel Groß, manufactus GmbH, Starnberg

**24. Juni Erfahrungsforum: Produzieren wie Toyota!? Praktische Beispiele innovativer Produktionsstrukturen**

**Preis:** € 460,00  
**Ort:** Kelsterbach, Mercure Airport Hotel  
**Referent:** Vier Referenten aus unterschiedlichen Unternehmen unter Moderation von Obering. Gero Pankus, Pankus Performance Development Deutschland GmbH, Velbert

**29. – 30. Juni Kompakt-Seminar: Von der Arbeitsvorbereitung zum Produktivitätsmanagement – Ziel, Aufgaben, Methoden und Werkzeuge für ein Produktivitätsmanagement zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens**

**Preis:** € 790,00  
**Ort:** Kornthal-Münchingen, Abacco Hotel  
**Referenten:** Obering. Gero Pankus, Pankus Performance Development Deutschland GmbH, Wuppertal; Bernd Engroff MA, AWF Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V., Groß-Gerau

**Alle und weitere Programme finden Sie auf unserer Homepage näher beschrieben! [www.awf.de](http://www.awf.de)**