

# **GENESIS zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung**

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann (Hrsg.)

Tagungsbericht 1994

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind dem Verlag vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

**Wildemann, Horst (Hrsg.)**

**GENESIS zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung**

Tagungsband

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

ISBN 3-929918-39-0

1. Auflage 1999
2. Auflage 2003

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Das GENESIS-Konzept – Quantensprünge in vier Tagen: Ein Programm zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung in Produktion, Organisation und Einkauf Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann Technische Universität München	1
FIT (GENESIS) - Ein Programm zur Optimierung der Produktion und Zulieferung, Organisation und Administration der GHE-Gruppe Dr. Wilhelm-Achim Hosenfeld Gebr. Happich GmbH, Wuppertal	45
GENESIS als Mittel zur Optimierung der indirekten Geschäftsbereiche in den Schweizerischen Isola-Werken Dr. Kurt Brandenberger Von Roll-Schweizerische Isola-Werke, Breitenbach	61
Quantensprünge in Produktivitätssteigerung und Durchlaufzeitreduzierung bei extremer Variantenfertigung im Bereich der Holzfertigung durch GENESIS Dipl.-Oec. Michael Bellinger VOKO Franz Vogt & Co. KG, Pohlheim	83
KVP <sup>2</sup> in Fertigung und Verwaltung Hans Hase Volkswagen AG, Wolfsburg	113
GENESIS als Instrument zur Produktivitätssteigerung in direkten und indirekten Geschäftsbereichen bei der Thyssen Aufzüge GmbH Josef Selg Thyssen Aufzüge GmbH, Neuhausen	145

GENESIS zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung in einem Unternehmen des Textilmaschinenbaus Dr.-Ing. Wolf-Peter Moll H. Stoll GmbH & Co., Reutlingen	211
Speedmen-Workshops zur Einführung schlanker Strukturen in direkten und indirekten Bereichen Dipl.-Ing. Jürg W. Hunziker Schindler Waggon AG	237
Programme zur Effizienzsteigerung durch organisierte Mitarbeiterinvolvierung Dr.-Ing. Ralf Feierabend Con Moto GmbH, München	277
GENESIS als Instrument zur Realisierung der Fertigungssegmentierung, Materialbereitstellung und Visualisierung sowie zur Reduzierung von Rüstzeiten Masch.-Ing. HTL Roland Büttiker Magnetic Elektromotoren AG, Liesthal	297
GENESIS zur Layoutoptimierung, Optimierung der Arbeitsorganisation indirekter Bereiche und Visualisierung Thomas Weilenmann BERNA AG, Olten	335

## **Das GENESIS-Konzept**

**Quantensprünge in vier Tagen:  
Ein Programm zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung in  
Produktion, Organisation und Einkauf**

von  
Univ. Prof. Dr. Horst Wildemann

Technische Universität München

Leerkapazitäten hat nur der Schwächere im Wettbewerb, der später neue Konzepte anwendet und Kundenbedürfnisse befriedigt. Um kurzfristig Defizite in Produktivität, Durchlaufzeit und Qualität zu beseitigen stellt der Verfasser ein Qualifikationskonzept vor, dass die Ideen von Lean Management, PICOS, KVP<sup>2</sup> und Konzepten zur Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung in der Organisation in konkrete Handlungsempfehlungen bündelt.

## **A. Das GENESIS-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**

Zeit, Qualität und Kosten sind die drei Erfolgsfaktoren, die über Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen entscheiden können. Diese Faktoren bilden den gemeinsamen Nenner von konkurrierenden Unternehmen. Als Differenzierungskriterium im Wettbewerb bietet sich ein weiterer Faktor an: die Lerngeschwindigkeit von Organisationen. Zwei Aspekte erscheinen hier relevant. Zum einen drückt das Lerntempo die Fähigkeit aus, Stimuli aus der Umwelt aufzugreifen und in marktfähige Kundenlösungen umzuformulieren. Neben dieser Eigenschaft, neues Wissen zu verarbeiten, tritt als zweiter entscheidende Faktor die Geschwindigkeit für die Umsetzung von Verbesserungen auf. Danach erlangen diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die in der Lage sind, schneller als die Konkurrenz Produktivitätsreserven zu mobilisieren. Denn trotz des immensen Zeitdrucks ist es erst wenigen erfolgreichen Unternehmen gelungen, neue Konzepte wie Lean Production, die zu einer Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Kostenreduzierung führen, durchgängig umzusetzen. Die Gründe hierfür sind vielschichtiger Art und erstrecken sich über alle Hierarchiestufen. Sie reichen von Denkblockaden und Konstruktionsfehler in der Organisation über Verhaltenswiderstände im mittleren Führungskreis bis hin zu Machtbarrieren im Topmanagement. Zur Schaffung eines kundenorientierten und von allen Mitarbeitern getragenen Unternehmens sind modulare Strukturen, kontinuierliche Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, persönliche Verantwortung, ausgezeichnete Qualität und zeitliche Zielerfüllung erforderlich. Die Methoden des Lean Management sind zwischenzeitlich in vielen Unternehmen bekannt. Sie haben aber noch nicht zu den für die Umsetzung zwingend notwendigen, konkreten Handlungsempfehlungen geführt. Damit bleiben die in jedem Unternehmen noch umfangreich vorhandenen Produktivitätspotentiale

ungenutzt. Wettbewerbsvorteile werden nur diejenigen Unternehmen erreichen können, denen es gelingt, die Einführung vor Ort schneller und konsequenter als der Mitwettbewerber umzusetzen. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist letztlich eine Frage, wie schnell Lernprozesse in der Produktion, in der Administration und in den Produzenten-Lieferanten-Beziehungen vollzogen werden. Gefordert sind Einführungsstrategien, die über eine zielgerichtete Bündelung von Aktivitäten zu einer Erhöhung der Lerngeschwindigkeit führen. GENESIS (Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung) basiert auf einem praxiserprobten Workshop-Konzept, bei dem Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen zur kurzfristigen Schaffung schlanker Strukturen vor Ort geboten werden. GENESIS bewirkt innerhalb von vier Tagen sofortige Produktivitätssteigerungen und stellt eine kurzfristig wirksame Einführungsstrategie von Lean-Prinzipien in Produktion, Organisation und Zulieferung sicher. Hauptzielsetzung der Workshops ist eine fundamentale Neuausrichtung von einzelnen Abschnitten der Wertschöpfungskette und die Beseitigung jeglicher Art von Verschwendung. Die Einbeziehung der Erfahrungen und der Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter vor Ort, selbständiges Denken und Handeln, Lern- und Leistungsbereitschaft sind wesentliche Voraussetzungen zur Verbesserung der Arbeitsqualität und -produktivität. Das GENESIS-Programm hilft durch interdisziplinäre Teams, die sich zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe jenseits von Hierarchien und Schnittstellen verpflichten. Die Teilnehmer bringen die Erfahrungen der betrieblichen Zusammenhänge und Kenntnisse über Probleme ein. Durch das Zusammenwirken aller Beteiligten in kleinen Gruppen und in einer kommunikativen Lern- und Arbeitsatmosphäre entstehen kurzfristig realisierbare Verbesserungsvorschläge. Die Teilnehmer haben die Aufgabe, Prozesse zu analysieren und Verschwendung zu eliminieren. Verschwendung sind alle überflüssigen Tätigkeiten,

die nicht unmittelbar zur Wertschöpfung am Produkt beitragen und für die der Kunde nichts zu zahlen bereit ist. Typische Arten von Verschwendung sind Überproduktion, Bestände, Wartezeiten, Materialtransporte, fehlerhafte Produkte, Wege des Arbeiters und ungenutzte Humanressourcen.

GENESIS-Workshops eignen sich hervorragend als Initialzündung für die Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Die Teilnehmer erlernen an konkreten Beispielen die operative Anwendung von Methoden zur Problemanalyse und -lösung und erhalten damit einen Nachweis für die Wirksamkeit der Methoden. Dadurch versetzt GENESIS die Mitarbeiter in die Lage, die gewonnenen Erfahrungen in Folgeprojekten selbständig nach dem Schneeballprinzip auf andere Bereiche zu übertragen. Das Verbessern einer Vielzahl von kleinen Dingen führt auf breiter Ebene zu einer besseren Ausführung der Arbeit. Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt und bewirken eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung. Unterstützt wird der Prozeß durch die Visualisierung der Verbesserungsvorschläge, Maßnahmen und Ergebnisse für alle Mitarbeiter, damit voneinander gelernt werden kann. Für die erfolgreiche Ausweitung des Lean-Gedankens und zur Erschließung weiterer Einsparungspotentiale im Unternehmen sind zusätzliche Workshops erforderlich, in denen weitere Mitarbeiter in anderen Bereichen einbezogen werden können. Nach dem Schneeball-Prinzip übernehmen Teilnehmer der ersten GENESIS-Workshops Folgeprojekte. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen höchstmöglichen Diffusionsgrad durch das Unternehmen. Ein Erfolgscontrolling der Projekte erfolgt durch regelmäßige Auditierung. Da die Umsetzung von GENESIS-Maßnahmen eindeutig im kurzfristigen Bereich liegen, erhalten die Teilnehmer umgehend eine Rückkopplung über die erreichten Ergebnisse, was sich hochgradig motivierend für weitere Aktivitäten auswirkt.



## **B. GENESIS-Bausteine**

Die Logik des Erfolgs der GENESIS-Methodik liegt in der Verknüpfung von Perfektion und Kreativität. Nicht einmalige Verbesserungen auf der »grünen Wiese«, die von Experten entwickelt wurden, sind gefragt, sondern viele kleine Verbesserungen, die von der Kreativität funktionsübergreifender Problemlösungsgruppen getragen werden. Der Zwang zur Perfektion resultiert aus dem Bestreben, jedwede Art von Verschwendung akribisch im Unternehmen aufzuspüren. Demnach ist jeder Prozeß erst dann perfekt, wenn er keinerlei Verschwendungen mehr hervorruft und ausschließlich der Wertschöpfung und dem Kundennutzen dient. GENESIS besteht aus drei Bausteinen, (vgl. Abb. 1) die für sich allein bereits bedeutsame Verbesserungen ermöglichen. Das gesamte Wirkungspotential wird allerdings durch eine flächendeckende Einführung der GENESIS-Methodik in Produktion, Organisation und Beschaffung erreicht. Zu beachten ist, daß GENESIS-Programme grundsätzlich keine strukturellen Reorganisationen und Innovationen in Produkt- oder Produktionstechnologien ersetzen. Sie provozieren jedoch vielfach Zielkonflikte zwischen Struktur und Prozeß, so daß ein Zwang entsteht, Dichotomien zwischen Funktionserfüllung und gewünschten Arbeitsergebnissen aufzulösen. Dabei werden vor allem gewachsene Strukturprobleme und Verhaltensweisen, die auf Erbhofmentalitäten oder tradierte Erwartungshaltungen zurückzuführen sind, aufgezeigt und thematisiert.

### **1. GENESIS in der Produktion**

GENESIS-Workshops in der Produktion durchlaufen mehrere Phasen und besitzen einen zweiteiligen Aufbau (vgl. Abb. 2). Auftakt ist ein zweitägiger Schulungsworkshop mit Führungskräften und den zukünftigen Prozeßmoderatoren. Zweck dieser

Abb. 1: GENESIS-Bausteine

