

Scharf beobachtend, genau hinterfragend und kritisch – T&G-Geschäftsführer Ing. Harald Taschek zeigt sich in diesem Gastkommentar von seiner „provokanten“ Seite.



www.tug.at



Vergleiche können hinken wie wir alle wissen. Dennoch neigen wir dazu, uns permanent an externen Benchmarks zu orientieren. An Messlatten, die uns von anderen vorgegeben oder vorgelebt werden. Wir lassen uns von vermeintlich „Besser-als-wir-Wissenden“ in diese oder jene Richtung dirigieren bzw. von erfolgreichen Performern in bestimmten Kategorien zum Nachahmen animieren. Aber jeder Mensch ist anders und jedes Unternehmen ist anders. Was den einen nach vorne katapultiert, kann einen anderen mitunter sogar ins Schleudern bringen. So passiert schon des Öfteren beim Thema Personalabbau. So manch einem Betrieb mag es tatsächlich gut tun, an der einen oder anderen Stelle gezielt abzuspicken. Ein anderer, der bei seinem „Verschlankungs-Versuch“ lediglich auf

Über Benchmark-Jäger und (Pseudo-)Daten-Sammler

die Personalkosten schießt, könnte durch solch ein Handeln aber auch an Reaktionsvermögen verlieren. Weil er durch eine Kürzung der Instandhaltungsabteilung etwaigen Störfällen hilfloser ausgeliefert ist als in der Vergangenheit. Weil er auf einmal mit Personalengpässen zu kämpfen hat sobald die Urlaubszeit oder eine Grippewelle anbricht. Weil er aufgrund der Ausdünnung der eigenen Entwicklungsmannschaft zu träge geworden ist, um den aktuellen, permanent steigenden Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden Herr zu werden und so weiter und so fort. Das bedeutet: Wer an den falschen Stellen spart, läuft genauso Gefahr, den Anschluss zu verlieren wie einer, der zu viel Ballast mit sich herumträgt oder in die falschen Dinge investiert. Aber was ist richtig? Wie bleibt man zukunftsfähig oder gar führend in gewissen Bereichen? Gibt es Branchen-Benchmarks, die nachhaltig Erfolg versprechen? Ich behaupte: Nein! Meines Erachtens machen zu viele Vergleiche mit dem Außen erst recht unsicher. Stattdessen empfiehlt sich meiner Meinung nach eine holistische Betrachtungsweise des eigenen Produktions-Ökosystems. Denn wir alle wollen zwar permanent besser, effizienter, produktiver und flexibler werden, wissen vielfach aber gar nicht, wie der tatsächliche Status Quo ist, da es an entsprechenden Kennzahlen und Analyse-Systemen scheitert.

Alle träumen von mehr Flexibilität, aber...

...sind wir auch tatsächlich bereit dafür? Wie viel Flexibilität hält ein Unternehmen oder noch wichtiger die Gesellschaft aus? Wollen die Arbeitnehmer wirklich rund um die Uhr auf Abruf bereitstehen? Klar, die produzierende Wirtschaft träumt zunehmend von Losgröße 1 und von einem Maximum an Flexibilität, um diese möglichst kostengünstig umsetzen zu können, aber was sagen andere Interessensvertretungen dazu? Z. B. der Gesetzgeber oder die Gewerkschaften, die auf die Einhaltung gewisser Arbeitszeitbeschränkungen pochen? Denn Fakt ist: Was sich der Unternehmer vorstellt – flexible Mitarbei-

tereinsätze auch nach offiziellem Dienstschluss – wird oftmals von den Behörden bestraft. Was also tun? Ganz einfach: Besser planen! Fertigungsbetriebe wissen gemeinhin, was in den nächsten Tagen, Wochen oder Monaten auf sie zukommt. Und wenn dazu noch bekannt ist, welche Ressourcen tatsächlich zur Verfügung stehen, bedeutet dies schon mehr als die halbe Miete. Der Haken liegt allerdings am „wenn“! Denn obwohl sich die produzierenden Unternehmen heutzutage mit erhöhten Flexibilitätsanforderungen sowie einer stark schwankenden Kapazitätsauslastung konfrontiert sehen und obwohl hohe Prozesskosten bzw. hohe Effizienzverluste ein Problem darstellen, wird laut einer Studie von proscicon nach wie vor viel zu wenig im Detail analysiert und simuliert. Weil dies auch gar nicht so einfach ist. Flexibilität beispielsweise ist eine Größe, die direkt gar nicht messbar ist. Was sich aber sehr wohl erfassen lässt, ist die Gesamtsystemeffizienz eines Unternehmens. Wobei stets im Auge zu behalten ist, dass ein Mehr an Flexibilität in der Regel mit einem gewissen Effizienz-Verlust einhergeht. Demzufolge schließt unsere MES-Lösung MEPIS nicht nur die OPE-Werte (Overall Production Efficiency), sondern auch die Effizienz produktionslogistischer Prozesse (EPP) in die Ermittlung einer Gesamtsystemeffizienz mit ein. Wer die Instrumente in seiner Fertigung am besten zu spielen vermag, wird letztendlich die Nase vorne behalten, das ist klar. Dazu gilt es aber zu wissen, welche Töne bzw. Zwischentöne mit dem eigenen Equipment erreichbar sind. Etwas, das sich dank ausgefeilter Analyse- und Simulationstechniken mittlerweile sogar „im Trockenen“ ausprobieren lässt. Allerdings wird diese Hilfestellung noch viel zu selten genutzt. Schade eigentlich, denn mit einer eingehenden Betrachtung des Vorhandenen ließen sich viele Unternehmensziele weitaus schneller erreichen, als wenn bloß nach irgendwelchen Branchen-Benchmarks und in Wahrheit wenig aussagekräftigen (Pseudo-)Daten gejagt wird.

■ www.tug.at