

Operational Excellence und REFA

Mit Production bzw. Operational Excellence werden seit einiger Zeit sowohl eine Zielstellung als auch ein Zustand bezeichnet. Beides meint ein „exzellentes“ Unternehmen. Als excellent gelten solche Unternehmen, die hervorragend arbeiten, wodurch sie herausragende Ergebnisse in allen Leistungspositionen und auf dem Markt erzielen. Kennzeichnend ist- und das ist quasi die neue Sichtweise- dass sich die herausragenden Ergebnisse nicht nur –etwa wie Benchmarks - in ausgewählten bzw. einzelnen Positionen ausdrücken, z.B. in Qualität, Innovation, Kosten, Lieferfähigkeit, Durchlaufzeiten, Wertschöpfungsgrad, Flexibilität oder Unfallquote, sondern vielmehr in allen diesen und weiteren wichtigen Parametern und Kennzahlen. Wer als Unternehmen Exzellenz erreicht, hat daher in Deutschland z.B. berechnete Aussichten auf Auszeichnung, etwa als „Fabrik des Jahres“.

Das Streben nach guten oder besten Unternehmens-Ergebnissen ist keineswegs neu- um im Wettbewerb zu bestehen, müssen nicht unbedingt Spitzenpositionen erreicht und behauptet werden. Vielfach reicht es schon aus, „besser“ als andere zu sein, zumindest in ausgewählten Positionen. Mit „exzellente“ wird demgegenüber ausgedrückt, dass man noch besser als andere werden will oder ist (best of class). Termini wie „Total Productive Management“, „Lean Management“ oder „Vermeiden von Verschwendung“, auf die sich derzeit die Aufmerksamkeit richtet- gesprochen wird von der 2. Lean-Welle- verdeutlichen diesen hohen Anspruch nicht hinreichend. Bild 1 zeigt Anliegen, Objekte, Instrumente und Grundlagen von Operational Excellence.

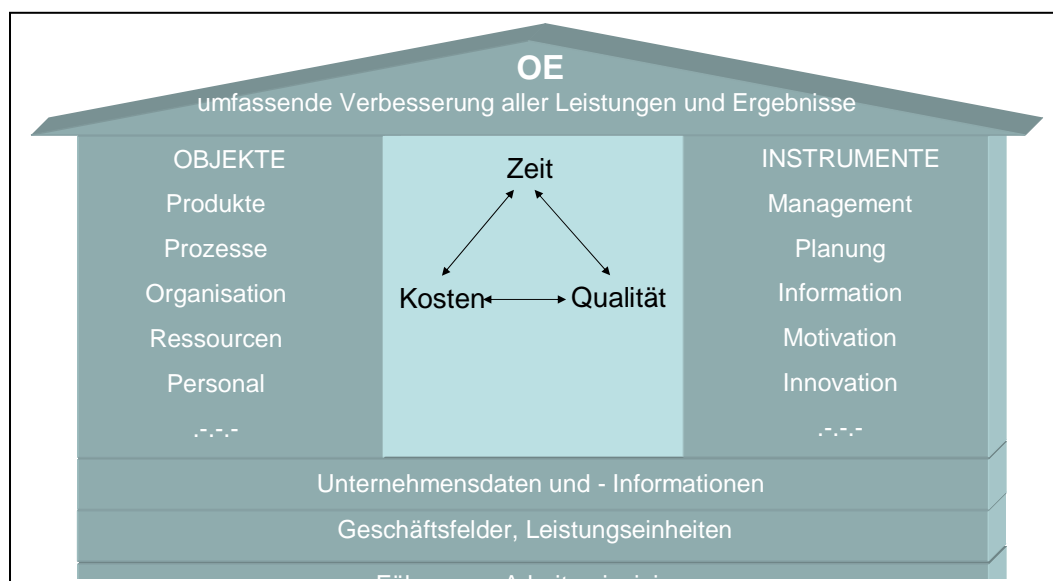


Bild 1: Operational Excellence

Wie wird man ein exzellentes Unternehmen? Die Antwort hierauf ist beinahe trivial: indem alle permanent hervorragend arbeiten. Dass dies offensichtlich noch nicht generell der Fall ist, belegen sowohl die Ergebnisse exzellenter Unternehmen als auch zahlreiche Resultate kontinuierlichen Verbesserns (KVP), des Vermeidens von Verschwendung, der Nutzung neuer Formen der Zusammenarbeit oder einer veränderten Arbeitsorganisation.

Festzustellen ist, dass mehr und mehr Unternehmen dazu übergehen, sich zwecks Leistungsverbesserung zunächst auf den Einsatz ausgewählter, aber wirksamer Führungsprinzipien und Arbeitsmethoden zu konzentrieren, diese jedoch möglichst umfassend und durchgehend anzuwenden, also alle Geschäftsfelder und alle Beschäftigten einzubeziehen. Sie entwickeln und nutzen hierfür ein firmenspezifisch ausgelegtes „Produktionssystem“.

Produktionssysteme sind geeignete Instrumente zur Leistungsverbesserung, sofern sie permanent genutzt werden. Das REFA- Instrumentarium lässt sich hierfür hervorragend nutzen.

Der Begriff **REFA** kennzeichnet heute eine **arbeitsorganisatorische Institution**, eine inzwischen **global agierende Organisation**, eine **Marke** und nicht zuletzt ein spezielles, auf Leistungs- und Arbeitsverbesserung gerichtetes **System** (Bild 2). Prinzipien und Methoden des **REFA- Systems** finden sich faktisch in zahlreichen Produktionssystemen.

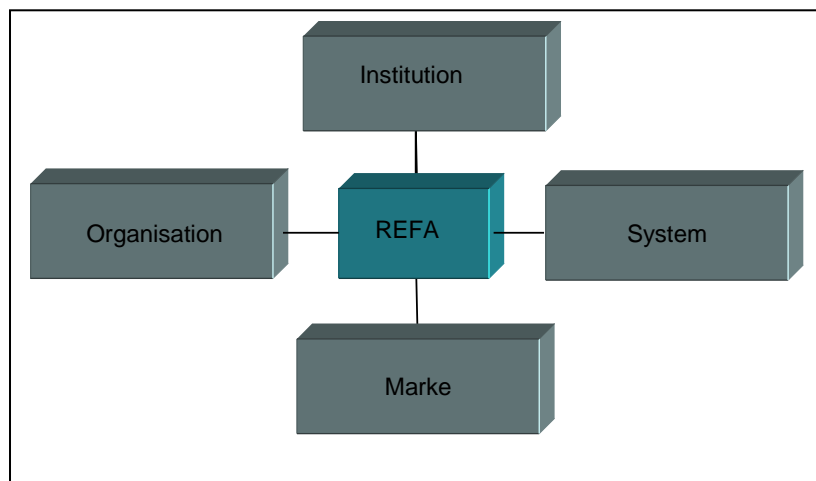


Bild 2: REFA - Merkmale

Hervorragendes Arbeiten wird durch Nutzung des REFA- Systems nicht nur unterstützt, sondern vielfach erst ermöglicht. Das belegen zahlreiche Beispiele. Leider verdeutlichen andere Beispiele, etwa die Reduzierung der Arbeitsvorbereitung, die Vernachlässigung der Arbeitswirtschaft, auch, wohin es führen kann, wenn dieses Instrumentarium nicht oder nicht hinreichend genutzt wird. Es ist daher ratsam und nahe liegend, auf dem Wege zu Operational Excellence gerade das REFA- Instrumentarium systematisch und umfassend anzuwenden,

insbesondere deshalb, weil es die Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung der Arbeit stärkt, in allen Geschäftsfeldern, Prozessen und buchstäblich an allen Arbeitsplätzen einsetzbar ist und sich vielfach bewährt hat. Bild 3 zeigt, dass REFA wesentlichen Komponenten von Production Excellence entspricht.

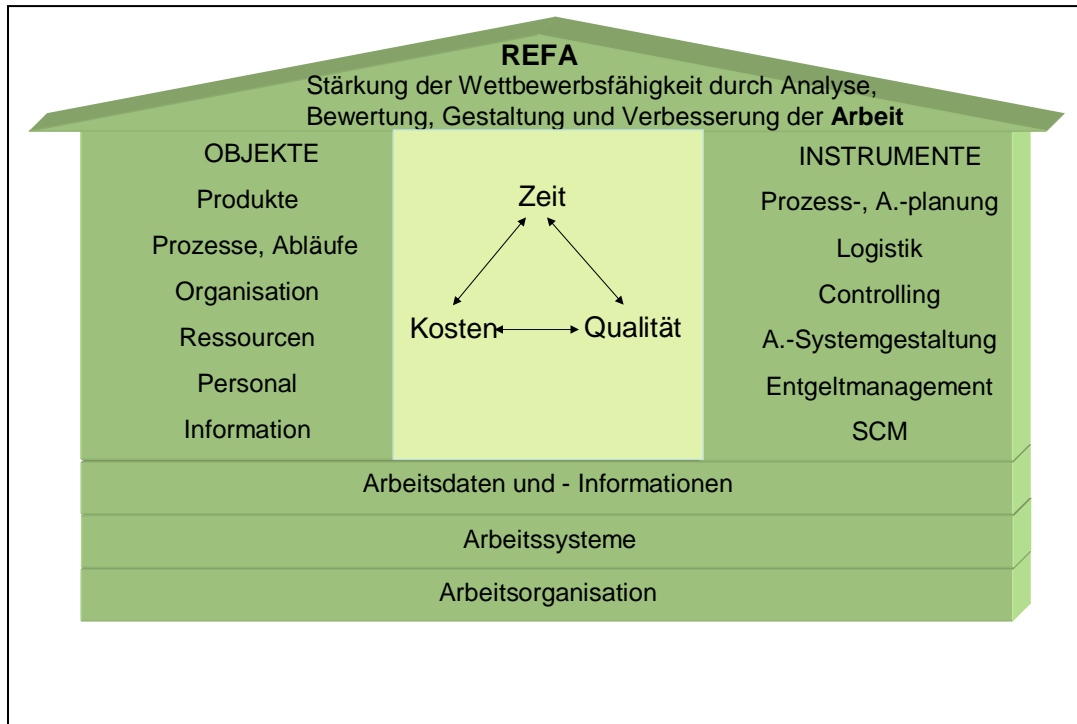


Bild 3: REFA- Instrument für Operational Excellence

Das heutige REFA- System mit seinen charakteristischen Arbeits- und Gestaltungsprinzipien, Instrumentarien, Methoden und Standards sowie mit seinen Wirkungsfeldern **Unternehmensentwicklung, Prozess- und Arbeitsorganisation, Planung, Controlling, Logistik, Arbeits- und Zeitwirtschaft** unterstützt in vorteilhafter Weise auch das Erreichen von operational bzw. von production excellence. Möglichkeiten hierfür zeigt Bild 4.

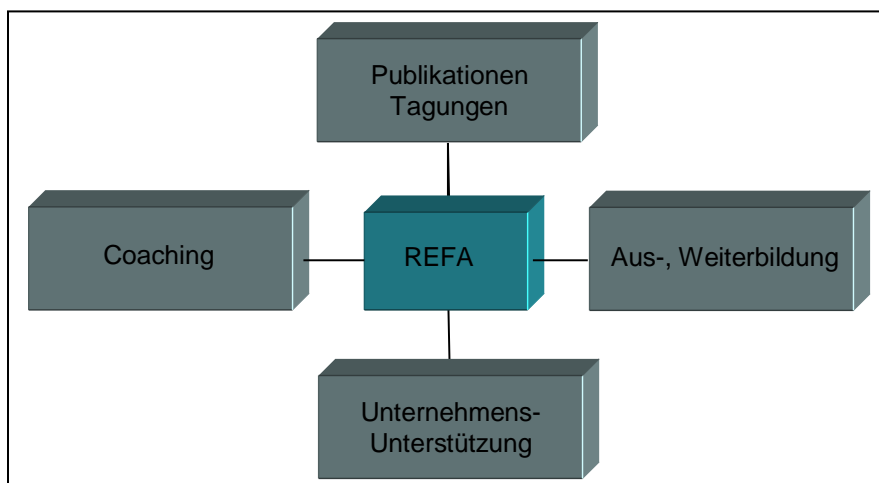


Bild 4: REFA-Leistungsspektrum

Eine der anerkannten Stärken von REFA basiert auf dem REFA- Datenmanagement, d.h. auf dem jeweils situationsspezifischen Einsatz ausgewählter, leistungsfähiger Methoden zur Ermittlung und Nutzung arbeitsbezogener Daten und Informationen (Bild 5). Damit lassen sich z.B. Prozesse und Arbeitssysteme verbessern, der Auftragsdurchlauf beschleunigen, die Liefertreue erhöhen, Verschwendungen vermeiden, die Einführung von ERA unterstützen und die betrieblichen Ressourcen deutlich effektiver nutzen.

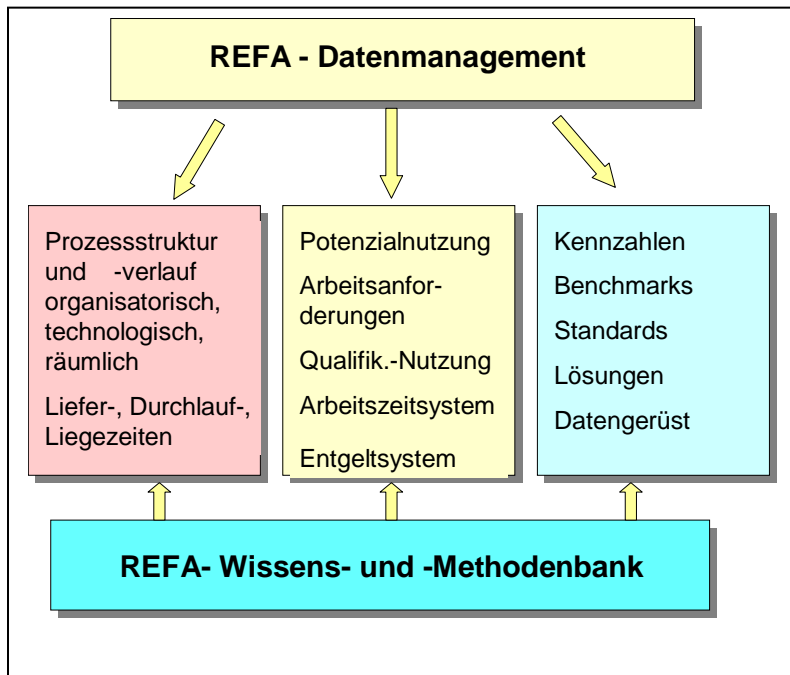


Bild 5: Nutzbarkeit des REFA- Datenmanagements

REFA Sachsen verfügt diesbezüglich über umfassende Erfahrungen, sowohl in der Wirtschaft als auch in Verwaltung und Dienstleistung. Unsere Experten leisten eine effektive, anerkannte Arbeit zur Lösung betrieblicher Probleme. Und Ihnen helfen wir hierbei natürlich auch gern.

REFA Sachsen

Prof. Dr.-Ing. habil. E. Kruppe

Vorstand