

YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Agilität und New Work

06

Dezember 2020

9. Jahrgang

9,50 EUR

Wettbewerbsfähigkeit steigern

Management Contribution als Ergänzung zum klassischen Shopfloor Management

www.yokoten.de

Expertendialog
Sinnhaftes Wirtschaften

Shopfloor Management digital
Mit "Bordmitteln" Wertschöpfung
maximieren



Shopfloor Management digital

Wie Sie mit "Bordmitteln" Ihre Wertschöpfung auf digitaler Ebene maximieren

von Michael Meiss und Dirk Müller

Shopfloor Management als Teil des Lean Management zielt auf maximale Wertschöpfung auf der Produktionsebene ab. Dieser Ansatz oder entsprechende Management-Praktiken sind in zahlreichen produzierenden Unternehmen vertreten. Auch hier vollzieht sich der Wandel von analog zu digital. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihr Shopfloor Management mit Standard-Apps von Microsoft schnell, einfach und kostengünstig realisieren können.

Spezifische Betrachtungen durch Meiss & Partner bei Unternehmensbesuchen belegen, dass rund 80 Prozent aller betreffenden Betriebe eine Art visuelles Shopfloor Management Tool verwenden, um aktuelle Aufträge und die Wertschöpfung darzustellen. Die nach wie vor häufig klassische, größtenteils analoge, Ausrichtung dessen stößt jedoch zunehmend an ihre Leistungsgrenzen. Die Lösung: Digitales Shopfloor Management, welches nicht nur die Defizite analoger Verfahrensweisen behebt, sondern weiterführende, deutlich differenziertere Möglichkeiten schafft.

Spezielle Tools, die genau das erreichen lassen, gibt es viele. Diese sind jedoch im Regelfall teuer und häufig zu komplex. Sehr wichtig ist bei der Auswahl einer digitalen

Lösung, dass es gelingt, eine funktionell und finanziell ökonomische Basis zu finden, sowie eine einfache und intuitive Bedienbarkeit zu gewährleisten. Was könnte hier zuträglich sein, als typische Microsoft-Apps zu verwenden, die einen hohen Grad an Usability aufweisen und mit denen die meisten Mitarbeiter zumindest schon häufiger Umgang hatten oder sogar tagtäglich in irgendeiner Form verfahren?

Was bedeutet digitales Shopfloor Management?

Der Begriff "Shopfloor" steht für "Hallenboden". Die Halle bzw. der Produktionsbereich sind im Ansatz von Shopfloor Management wiederum als Ort der Wertschöpfung zu verstehen. Shopfloor Management zielt grundsätzlich auf die Maximierung der wirtschaftlichen Leis-

tungen oder der Wirtschaftlichkeit auf dieser Ebene ab. Genauer geht es darum, die Leitungs- und Führungsaufgaben einer Fertigung entsprechend zu optimieren. Dies wird im Wesentlichen dadurch erreicht, dass Mitarbeiter und Management stärker bzw. effizienter zusammenarbeiten – und zwar in erster Linie genau an diesem Ort der Wertschöpfung. Demgemäß begeben sich Führungskräfte verstärkt in die Produktion, um Mitarbeiter bedarfsgerecht zu qualifizieren, zu motivieren, zu informieren, Rücksprache zu halten und wichtige Fakten an weitere Abteilungen weiterzugeben oder mit der Unternehmensstrategie abzustimmen. Ferner werden auch Führungskräfte aus der Produktion in diese Vorgänge integriert.

Die Unterstützung seitens des Managements bzw. der Führungskräfte führt idea-

lerweise dazu, dass Produktionsmitarbeiter die kontinuierliche Prozessverbesserung als Teil ihres Arbeitsalltags sehen und dass sie lernen, diese selbst zu steuern. Umfassendes Ziel des Shopfloor Managements ist das Erreichen einer kontinuierlichen Optimierung der Produktionsvorgänge in Richtung der gemeinsamen Betriebsziele zur vollumfänglichen Erfüllung der Kundenanforderungen/-bedürfnisse. Durch die Verknüpfung der Prozesse mit der Strategie sowie den Zielen des Unternehmens wird die Effektivität maßgeblich gesteigert.

Eine motivierende selbstreflektierte Führungsarbeit, eine offene Kommunikationskultur zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, eine einfache und dabei nachhaltige strukturierte Problemlösung, sowie eine hinreichende, aussagekräftige und ansprechende Dokumentation sind fundamentale Bestandteile eines jeden erfolgreichen Shopfloor Managements. Dabei bildet letztere bzw. die Datenerfassung und -bereitstellung zu typischen Produktionsprozessen eine wichtige Schnittstelle zur Erreichung der genannten Grundvoraussetzungen und sämtlicher Ziele des Shopfloor Managements.

De facto erfolgt die Dokumentation häufig immer noch über klassische Boards mit Ausdrucken, händischen Einträgen, Fotos und anderen analogen Elementen. Die Umsetzung genau dieser so zentralen datenbasierten Organisation mithilfe digitaler Techniken steht im Fokus des digitalen Shopfloor Managements.

Herausforderungen und Nutzen

Der erste und naheliegendste Nutzen einer Einführung von digitalem Shopfloor Management besteht darin, dass die vielfältigen Nachteile der Arbeit mit konventionellen Boards effektiv beseitigt werden können. Das Hauptmerkmal analoger Boards sind ausgedruckte Excel-Tabellen und handschriftliche Übersichten. Dies führt zu zahlreichen Problempunkten:



Digitale SQDC-Grafik realisiert mit Power BI Visual.

- Starke Zeitverzögerung vom Erfassen der Informationen bis zur Veröffentlichung am Board.
- Keine automatischen Aktualisierungen.
- Die entsprechenden Daten sind ausschließlich lokal am Board sichtbar.
- Problemanalysen sind nur im direkten Austausch vor Ort am Board möglich, was natürlich gerade hinsichtlich der aktuellen Corona-Krise ganz besondere Schwierigkeiten bereitet.
- Keine übergreifenden Ansichten aller Boards eines Betriebs.
- Datenerfassung und -darstellung am Board fast in Echtzeit.
- Präzise Umsetzung mit Struktur, die genau auf den jeweiligen Produktionsbereich zugeschnitten ist.
- Online-Erreichbarkeit über unterschiedlichste Devices – stationär und mobil.

Natürlich muss jedes Unternehmen seine spezifischen Anforderungen selbst für sich definieren und auf das digitale Shopfloor Management übertragen.

Nutzung vorhandener Software-Tools

Der Markt bietet durchaus viele spezielle Portallösungen zur Einführung eines digitalen Shopfloor Managements. Diese sind jedoch in der Regel auf die Bedarfe von Großbetrieben ausgerichtet. Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) hingegen lohnt sich die Anschaffung solcher Komplettlösungen zumeist nicht.

Oft sind mit der Anschaffung der eigentlichen Software zusätzlich Schulungen und Wartungsverträge verbunden. Zudem – und das ist ein wesentliches Argument gegen spezielle Shopfloor Management-Programme – sind bei derartiger Software in aller Regel Funktionen enthalten, die für KMU nicht erforderlich sind.

Im Einzelnen ergeben sich aus diesen klaren Nachteilen folgende Vorteile bzw. Anforderungen des digitalen Shopfloor Managements:

- Online abrufbare Dokumentation auf klar strukturierten Webseiten.
- Effiziente Abwicklung überaus kleinteiliger Management-Prozesse – sogar präzise auf einzelne Personen zugeschnitten.
- Keine Ausdrucke, die aktualisiert werden müssen bzw. eine weitgehend automatisierte Datenanpassung.
- Komfortable, board-übergreifende Sicht auf Probleme, Optimierungspotenziale und zutreffende Maßnahmen.



Team vor analogem Board.



Team vor digitalem Board.



Erläuterung einer Problemmeldung anhand eines Fotos.

Fakt ist: Um im Shopfloor Management eine ökonomische Umsetzung mit Struktur zu schaffen, reicht es meistens aus, Features ohnehin schon vorhandener oder vergleichsweise günstig anzuschaffender Standard-Software geschickt zu kombinieren. Das sind zum Beispiel Produkte von Microsoft, wie SharePoint, oder auch Lösungen von Nintex, dem Marktführer bei Workflow-Engines. Der Einsatz des Verbunds von Werkzeugen in Office 365/Microsoft 365 bietet hier besonders vielfältige Möglichkeiten. Mit der Kombination der dort gebündelten 10 Tools (Teams, OneNote, Power BI, To Do, Planner, OneDrive, Outlook, SharePoint, Power Apps und Power Automate) können alle wesentlichen Erfordernisse an digitales Shopfloor Management sehr gut abgedeckt werden.

Diese Tools müssen zwar manuell auf die Anforderungen des jeweiligen Betriebs ausgerichtet werden, sind dann aber höchst genau an die zutreffenden Workflows angepasst bzw. unterstützen diese besonders effizient und effektiv. Diese Werkzeuge sind überaus funktional sowie funktionell. Sie ermöglichen allen Beteiligten eine einfache Nutzung und eine zuträgliche Anwendung auch in anderen Geschäftsbereichen. Das alles ist sehr nachhaltig, relativ schnell umgesetzt und langfristig deutlich kostengünstiger als die Inanspruchnahme einer speziellen Shopfloor Management Lösung.

Besonderes Augenmerk liegt hier auf der zielgruppenspezifischen Darstellung der wichtigsten Kennzahlen.

Visualisierung und Reporting mittels Power BI

Visualisierung und Reporting von Kennzahlen als Teil des Shopfloor Managements sind prinzipiell nicht neu. Doch die dabei traditionell in der Produktion eingesetzten analogen Visualisierungsboards besitzen eine ganze Reihe von Nachteilen. So ist oft nicht ersichtlich, wie Zahlen zustande kommen. Auch können die Mitarbeiter die Auswahl der Kennzahlen nicht beeinflussen. Das Ergebnis: Auf Probleme wird lediglich reagiert, anstatt sie proaktiv im Vorfeld anzugehen.

Genau hier setzen die Data-Science- und Analytics-Experten von pmOne mit entsprechenden Reports in Microsoft Power BI an. Im Zentrum steht dabei ein individuelles Reporting der relevanten Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPIs). Power BI Reports bieten umfangreiche Möglichkeiten und Dashboards mit passgenauen Visualisierungen zur Überwachung Ihres Shopfloors in Echtzeit. Durch die individuelle Konfiguration von Data Alerts und Benachrichtigungen können Sie bei Bedarf sogar unmittelbar per Remote-Zugang in das Geschehen auf dem Shopfloor eingreifen. Das Ergebnis: optimierte Prozesse und Kos-

teneinsparungen durch einen vollständig datengetriebenen Ansatz.

Auf Basis der von Meiss & Partner eingeführten Microsoft-Applikationen sorgt pmOne dafür, dass die Visualisierung von Kennzahlen im Shopfloor Management kein Selbstzweck wird. Es geht jederzeit darum, die konkreten Prozesse vor Ort zu managen. Das bedeutet: Abweichungen erkennen, Probleme nachhaltig lösen und den Einsatz der Ressourcen zu optimieren.

Hierzu werden im Rahmen des digitalen Shopfloor Managements den Mitarbeitern alle Informationen so verfügbar gemacht, dass sie schnell die richtigen Entscheidungen ableiten können. Insbesondere KMU zeigen großes Interesse an den Praxiserfahrungen von Meiss & Partner und pmOne bei der Realisierung von digitalem Shopfloor Management.

Die Autoren

Michael Meiss

Gründer und Geschäftsführer von Meiss & Partner – Transformation mit Struktur und Konsequenz
m.meiss@meiss-und-partner.de



Dirk Müller

Account Manager und Data-Science und -Analytics-Experte bei pmOne
dirk.mueller@pmOne.com



Fotos und Grafiken: © pmOne Group

Vorschau

Das erwartet Sie im Heft 01/2021



Miba setzt auf KATA-Problemlösungskultur

Seit mehr als drei Jahren üben und praktizieren Mitarbeiter bei der Miba Austria Gleitlager GmbH die Verbesserungs- und Coachingkata. Um die KATA-Kultur zu erhalten und weiter zu fördern macht sich das Team nun Gedanken, wie neue Mitarbeiter schnell und zuverlässig mit der KATA-Vorgehensweise vertraut gemacht werden und den Erfolgskurs mittragen.



Warum Perfektion bei digitalen Events kontraproduktiv ist

Zur Gestaltung eines Online-Events kommen täglich Tools auf den Markt, die immer einfacher zu bedienen sind. Doch ist ihr Einsatz auch sinnvoll? Gerade bei der Kommunikation auf Distanz gilt es, Vertrauen aufzubauen. Das gelingt jedoch mehr mit Authentizität – und weniger über technische Perfektion.



Wie das Corona-Virus die Logistik beeinflusst

Christoph Roser lässt uns an seinen Beobachtungen darüber teilhaben, wie die aktuelle Pandemie Lieferketten verändert, wie diese reagieren und wie sich die Lieferketten in Zukunft verändern werden. Er zeigt die Chancen und Risiken durch die weltweit veränderten Rahmenbedingungen auf.

Impressum:

Herausgeber

Prof. Dr. Constantin May

Verlag:

Deutscher Management Verlag
ein Label der CETPM GmbH
Institut an der Hochschule Ansbach
Scherberg 34
91567 Herrieden
Tel.: +49 9825 2038-100
Fax: +49 9825 2038-111
Internet: www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de

Redaktion

Sabine Leikep
E-Mail: redaktion@yokoten.de

Layout

Antonia Frank

Anzeigen / Abonnements

Helena Wolf
Tel.: +49 9825 2038-118
E-Mail: helena.wolf@cetpm.de

Anzeigenschluss:

15. Februar, 15. April,
15. Juni, 15. August,
15. Oktober, 15. Dezember
Anlieferung der Druckdatei jeweils
zwei Wochen vor Drucklegung.
Gültige Anzeigenpreisliste und Media-
daten: www.cetpm.de/mediadaten



ISSN 2193-4835
Erscheinungsweise: 6x jährlich

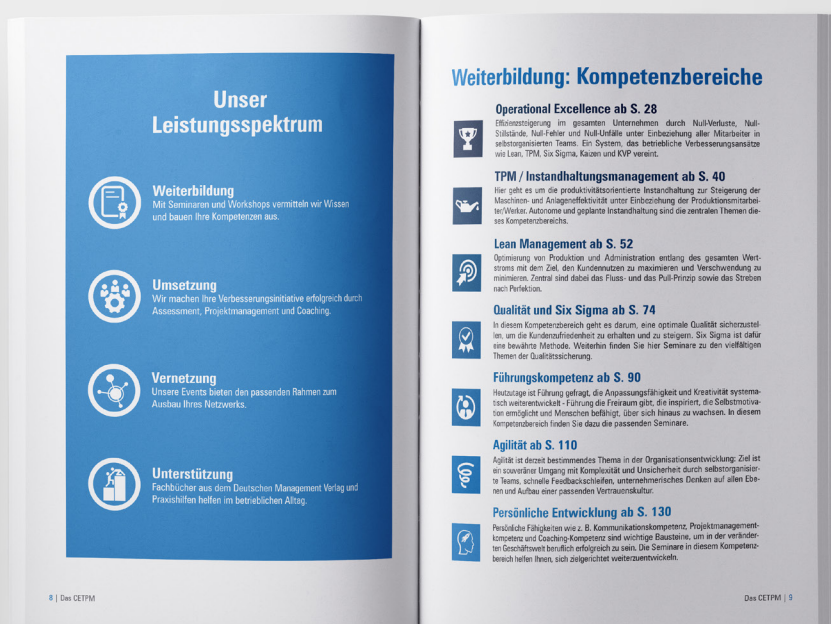
Einzelheft: 9,50 EUR inkl. MwSt.

Jahresabo Print: 48,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Digital: 41,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Kombi Print und Digital:
52,00 EUR inkl. MwSt.

Einzelheft und Print-Abo inkl. Versand
innerhalb Deutschlands

Entdecken Sie unser neues Programm 2021

Erfolg - erst recht in turbulenten Zeiten



Jetzt Code scannen und
Programm downloaden:



oder Print-Katalog per E-Mail anfordern
unter: info@cetpm.de

Das Wirtschaftsmagazin FOCUS-Business hat die Top-Anbieter für Weiterbildung ausgezeichnet. Über eine umfangreiche Online-Analyse von 20.000 Weiterbildungsanbietern konnte sich das CETPM aus Herrieden als einer der besten Dienstleister Deutschlands auch gegen deutlich größere Anbieter durchsetzen und erhielt das Siegel "Top-Anbieter für Weiterbildung 2021" mit der höchstmöglichen Punktzahl.

CETPM - Institut an der Hochschule Ansbach

Schernberg 34

91567 Herrieden

Tel.: +49 9825 2038-100

E-Mail: info@cetpm.de

TOP

ANBIETER FÜR
WEITERBILDUNG

2021

FOCUS

WEITERBILDUNGS-
ANBIETER
IM VERGLEICH

FOCUS-BUSINESS
03 | 2020