

# dienstleistungen

## Effizienzsteigerung

### Fitmacher für Unternehmen

Effizienz – mit jenem betriebswirtschaftlichen Begriff, der das optimale Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand beschreibt, brüstet sich so mancher Unternehmer. Doch wer ist wirklich effizient? Oder besser noch: Wer produziert effizient? Der Effizienzexperte Ingo Keller von der Gesellschaft für Effizienz-Maximierung geht dieser Frage seit Jahren auf den Grund. Er analysiert nicht, nein, er misst konkret die Betriebsabläufe in Unternehmen. Und er verspricht anhand geprüfter Parameter binnen kurzer Zeit enorme Effizienzsteigerungen von in der Regel 20 Prozent und mehr. Die Mitteldeutsche Wirtschaft sprach mit dem 54-jährigen Betriebswirtschaftler und Juristen darüber, wie sich die betriebliche Wertschöpfungskette so sprunghaft verbessern lässt.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Das Ganze hört sich ein wenig nach Zauberei an. Nach welchem Prinzip beraten Sie eigentlich Unternehmen?**

Keller: Der Begriff Unternehmensberater ist häufig negativ besetzt, und er passt auch nicht zu mir. Ich berate nicht, sondern ich setze um. In längstens fünf Monaten ist die angestrebte Effizienzsteigerung tatsächlich und nachhaltig in den Unternehmen erreicht. Das heißt: Mit gleichen Ressourcen Mensch und Maschine kommt zum Schluss deutlich mehr an Output heraus, ohne dass wir in den Betrieben anfangen zu schwitzen oder schneller zu laufen. Ich berate keine Unternehmen, ich halbiere ihre Probleme. Das ist ein Riesenunterschied. Damit das gelingt, muss sich das Unternehmen aber verpflichten, sich überhaupt messen zu lassen. Das ist Voraussetzung und zugleich Herausforderung.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Herausforderung in welcher Beziehung?**

Keller: Bei der Transparenz, die ich einfordere, bekommen viele zunächst ein sehr ungutes Gefühl. Für die verantwortlichen Produktions-, Werk- und Fertigungsleiter ist das sogar oft eine Horrorvorstellung, alle betrieblichen Zahlen und Vorgänge auf den Tisch zu legen. Doch nur was sich messen lässt, lässt sich hinterher auch erfolgreich managen. Ich sage ganz deutlich: Es gibt an keiner Stelle Schuldzuweisungen. Hinterher darf nur noch geklatscht werden, wenn der Weltklasse-Effizienzgrad erreicht ist, mit dem vorher die meisten überhaupt nichts anfangen konnten. Fragen Sie ruhig einmal einen Unternehmer, wie hoch sein Effizienzgrad ist?

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Ja, dann fragen wir einmal – was bekommen Sie da zur Antwort?**

Keller: Also, die Unternehmer, Manager, Betriebsleiter die wirklich ehrlich sind, antworten zumeist: „Das weiß ich nicht.“ Viele glauben aber rein gefühlsmäßig, doch gut oder sehr gut zu wirtschaften. Das kann auch durchaus stimmen, was allerdings durch das Messen zu beweisen wäre.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Was sind Ihre ersten Schritte im Unternehmen?**

Keller: Zuerst stelle ich den Grad der bisherigen Produktivität, also die Anfangs-Effizienz fest. Dazu bringe ich eine maßgeschneiderte Datenbank ins Spiel, die ich vor Ort mit dem Kunden entwickle und an die dortige Situation anpasse. Da die Datenbank in Microsoft-Access programmiert ist und mit der gängigen Office-Software läuft, gibt es in den meisten Unternehmen keine Probleme und Zusatzkosten. Gegenüber komplexer MDE/BDE-Systeme, die in ihrer Implementierung sehr kosten- und zeitintensiv sind, bin ich in durchschnittlich drei Wochen am Ziel. Und das nur, weil ich allein auf Fakten und Tatsachen reflektiere und diese eine sehr konsequente Vorgehensweise ermöglichen.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Und wie messen Sie?**

Keller: Mit der Datenbank selbst. Sie ist ein Werkzeug, nicht mehr und nicht weniger. Doch das Werkzeug bediene nicht ich, sondern alle Mitarbeiter der Firma. Denn sie müssen der Datenbank mitteilen, wann, wo, und wie lange sie welches Problem hatten. Diese Daten werden aufgenommen, gesammelt und können in



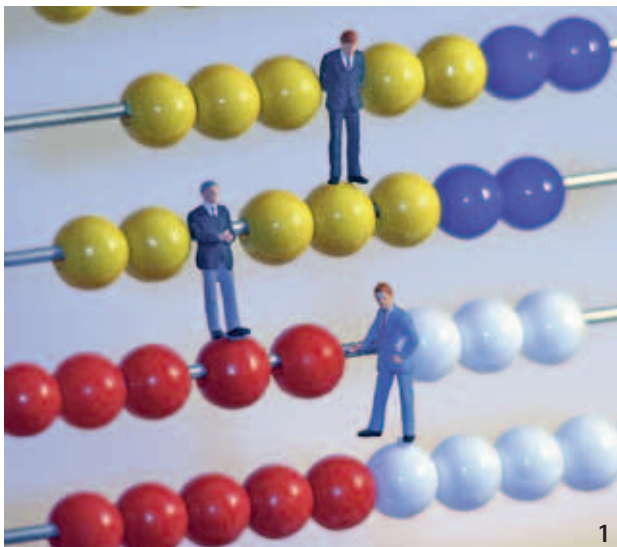
alle Richtungen ausgewertet werden. Dann bekommt man schnell die notwendigen und aussagefähigen Fakten wann, wo, welche Effizienzfaktoren in welchen Größenordnungen und in welchen Zusammenhängen beeinträchtigt worden sind und dabei erhebliche Fehlleistungskosten produziert haben.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Was wären solche Effizienzfaktoren und Fehlleistungskosten?**

Keller: Es gibt drei anerkannte Effizienzfaktoren. Der erste Faktor ist die Verfügbarkeit von Maschinen. Zum Beispiel wird bei einer Acht-Stunden-Schicht allgemein hin angenommen, dass auch durchweg acht Stunden produziert wird. Die Realität sieht deutlich anders aus. In Sachen Verfügbarkeit stellen wir plötzlich fest, dass die Anlagen tatsächlich nur vier Stunden produktiv waren. Die Ursachen dafür

**1**  
Geschäftsführer Ingo Keller verspricht mit seiner Methode Unternehmen eine über 20-prozentige Effizienz-Maximierung.

Informationen und Kontakt zu Ingo Keller im Internet unter: [www.effmax.de](http://www.effmax.de).



**1**  
*Alles einer Frage des Systems: Mit einer Datenbank analysiert die eff-max GmbH die Zeit- und Kostenfresser ihrer Kunden.*

**2**  
*Ingo Keller hilft mit seiner Effizienzberatung die Abläufe in Industrieunternehmen zu optimieren.*

**3**  
*Problemlösung statt Doppelschicht – auch im Büro.*

sind sehr vielschichtig. Zu den geplanten Stillständen addieren sich noch alle ungeplanten Stillstände. Sie reichen von falscher oder fehlender Materialbestellung über vermeidbare Zeitverluste bei Umrüstzeiten von Maschinen bis hin zu unvorhergesehenen Defekten. Wichtig: Die Probleme sind den Mitarbeitern zumeist sogar bekannt, nur nicht das gewaltige Ausmaß in Summe. Die ersten Auswertungen der Effizienzmessung erzeugen regelmäßig eine große Betroffenheit und sind für viele ein echter Schock.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Und wie lauten die anderen Effizienzfaktoren und Fehlleistungskosten?**

Keller: Der zweite Faktor ist die Leistung. Selbst wenn die Maschine statt acht nur vier Stunden läuft, sollte man nicht glauben, dass die vollen 100 Prozent an Leistung zum Schluss dabei herauskommen. Neue Mitarbeiter oder Material- und Designprobleme bedingen beispielsweise die Drosselung der Maschi-

nengeschwindigkeit. Der dritte Faktor heißt Qualität. Bei der Herstellung haben zum Schluss nicht alle Produkte 1a-Qualität. Dann ist neben Ausschuss in vielen Fällen auch noch Nacharbeit nötig.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Wie gehen Sie weiter mit ihrer Messung vor?**

Keller: Die drei Faktoren: Verfügbarkeit, Leistung und Qualität kann man überall in Unternehmen analog ermitteln und die jeweilige Effizienz berechnen. Wir verabschieden uns dann von Annahmen, Schätzungen und vom Bauchgefühl, wenn das Soll (Plan) kontinuierlich mit dem Ist (Realität) verglichen wird. Dann heißt es handeln und nicht mehr diskutieren.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Welche Unternehmen haben sie auf diese Weise schon optimiert?**

Keller: Unter anderem gehörte CARL ZEISS Jena, der Fahrzeugzulieferer AL-KO Hartha und der internationale System- und Entwicklungslieferant für Automobil-Bordnetz-Systeme LEONI zu meinen Kunden. Aber auch die Halloren-Schokoladenfabrik in Halle hat von meinem Know-how profitiert.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Bislang ging es immer nur ums produzierende Gewerbe. Wie sieht es mit Dienstleistungsbetrieben aus?**

Keller: Kein Problem. Grundsätzlich und mit etwas Kreativität kann man meine Methode zur Effizienzsteigerung branchen- und bereichsübergreifend anwenden. Das Thema ist nicht an die Produktion gebunden und kann durchaus auch administrative Prozesse auf Weltklasse-Niveau bringen.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Können Sie dafür ein Beispiel bringen?**

Keller: Denken wir an eine Konstruktionsabteilung. Hier lassen sich genauso Vorgabewerte generieren. Wenn nun der Konstrukteur plötzlich sagt: „Ich schaffe nicht soviel“, kann die Messung recht schnell auf die Ursachen hindeuten. Man stellt zum Beispiel anhand der Daten fest, dass bei dem Konstrukteur die ganzen Telefonate auflaufen. Zudem kommt ständig jemand in sein Büro, der dies und das fragt. Letztlich kann der gute Mann gar nicht mehr in Ruhe schöpferisch arbeiten. Die Lösung ist doch klar: Der Konstrukteur soll keine Doppelschicht fahren – den befreien wir einfach von seinen Problemen.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Wenn Sie Ihre Aufgabe gemacht haben, bleibt die Wunderdatenbank beim Kunden?**

Keller: Ganz selbstverständlich. Kunden, die ich betreue, sollen sich ja auf jeden Fall weiterhin messen. Das ist ein ständiger Prozess des Optimierens. Hinterher kommt es den Beteiligten stets so vor, als ob sie plötzlich über einen neuen und leistungsfähigeren Maschinenpark verfügen, dabei sind nur bestehende Fehlleistungen, Kosten- und Zeittreiber beseitigt worden. Das größte Kompliment ist für mich immer die Aussage „Die Probleme haben wir erst, seitdem sie da sind“.

**Mitteldeutsche Wirtschaft: Haben Sie eigentlich keine Angst, damit ihr Know-how zu verraten?**

Keller: (Lacht) Das sieht zunächst alles einfach aus und ist doch sehr komplex. Ich will das Mal ganz einfach verdeutlichen, warum ich da absolut gelassen bin: „Lesen Sie einen Bestseller – oder besser gleich dreimal hintereinander. Und dann sag ich Ihnen: Schreiben Sie jetzt Mal selbst einen!“

Das Interview führte Michael Deutsch ■

