

**Editorial**



Sehr geehrte Interessenten,

hier ist die Premieren-Ausgabe des Newsletters zum Thema „**ADDED VALUE – Wertschöpfung steigern**“.

In unregelmäßigen Abständen möchten wir Sie zu Themen aus dem Bereich **Qualitätsmanagement** und weiteren Aktionen informieren.

Auf [www.pekav.de](http://www.pekav.de) finden Sie weitere Details, wie wir Ihnen bei der Steigerung Ihrer Wertschöpfung helfen können.

Denn „**Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.**“

Mit freundlichen Grüßen

Peter Kirsch

**Inhaltsverzeichnis**

- Editorial
- Wertschöpfung – Worum geht es?
- Beispiele für Verschwendungen
- Wertschöpfung – Wie wird sie erreicht?
- Prozessorientierung
- Wertschöpfung - Grundsätzliches
- Dienstleistungen zum Thema „ADDED VALUE – Wertschöpfung steigern“
- Kostenlose telefonische Beratung zum Thema Wertschöpfung und anderen Themen
- Internetseite [www.pekav.de](http://www.pekav.de)
- Impressum

**Wertschöpfung – Worum geht es?**

Wertschöpfung durch unternehmensweite, ganzheitliche Qualität spielt im heutigen Wettbewerb eine entscheidende Rolle. Preise, Kosten und Termine sind Meßgrößen für den unternehmerischen Erfolg. Qualität bezieht sich demgegenüber auf viele Merkmale mit sehr unterschiedlichen Meßgrößen, erscheint als schwer fassbare, komplexe Größe.

**Wertschöpfung** steht für alle Tätigkeiten und Ergebnisse, für die der interne bzw. externe Kunde bereit ist zu zahlen.

**Verschwendung** steht für alle Tätigkeiten und Ergebnisse, für die der interne bzw. externe Kunde nicht bereit ist zu zahlen.

**Wertschöpfung steigern** bedeutet Verschwendung und „Nicht-Qualität“ zu vermeiden bzw. zu beseitigen. Dies gilt nicht nur für den Produktionsprozess im engeren Sinne, sondern für alle Prozesse des Unternehmens auf allen Ebenen.

Die Meßgröße **Leistung** eignet sich sehr gut, um zu entscheiden, was im Unternehmen aus Kundensicht wertschöpfend ist und was nicht.

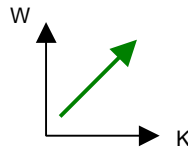
Es wird unterschieden zwischen

- Nutzleistung
- Stützleistung
- Blindleistung
- Fehlleistung.

Im weitesten Sinn lassen sich alle **geplanten** Tätigkeiten der **Wertschöpfung** und alle **ungeplanten** Tätigkeiten der **Verschwendung** zuordnen.

**Nutzleistung**

K=Kosten, W=Wert



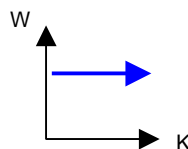
- **geplante** Tätigkeit
- werterhöhend für den Kunden

Beispiele

- Entwicklung
- Konstruktion
- Montage
- Kundendienst

**Stützleistung**

K=Kosten, W=Wert



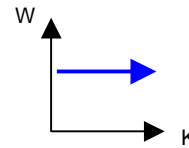
- **geplante** Tätigkeit zur Erstellung der Nutzleistung
- wertneutral für den Kunden

Beispiele

- innerbetrieblicher Transport
- Rüsten, Prüfungen
- Produktionsplanung und Steuerung

**Blindleistung**

K=Kosten, W=Wert



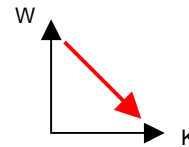
- **ungeplante** Tätigkeit
- wertneutral für den Kunden

Beispiele

- Mehrfacharbeit
- Sicherheitspuffer
- Zwischenlager
- Fehlendes Material
- Konstruktionsänderungen nach erfolgter Freigabe

**Fehlleistung**

K=Kosten, W=Wert



- **ungeplante** Tätigkeit
- wertmindernd für den Kunden

Beispiele

- Ausschuß, Nacharbeit
- Sortierprüfungen
- unvollständige oder falsche Daten

**Beispiele für Verschwendungen** finden sich in allen Bereichen des Unternehmens.

Abhängig von der „Art“ der Verschwendung ergeben sich unterschiedliche Zeithorizonte und Vorgehensweisen zu deren Beseitigung bzw. Verringerung.

**Offensichtliche Verschwendungen**

- leicht erkennbar
- leichte, kurz- bis mittelfristige Beseitigung

Beispiele

- **Überproduktion:** Lagerbestände, Kapitalbindung, Verschrottungen
- **Stillstand:** Wartezeiten, Ausfallzeiten, Mehraufwand durch Improvisation
- **Transport:** Zeitaufwand, Ressourcen
- **Herstellung/Bearbeitung:** Produktgestaltung, Fertigungsmethoden, Arbeitsfluss, Einrichtzeiten
- **Lagerhaltung:** Kapitalbindung (Material, Flächen), überflüssige Transporte
- **Bewegung:** Handhabung im Arbeitsprozess
- **Fehlerhafte Produkte:** Prüf-, Nacharbeits- und Reparaturaufwand, Garantieforderung, Imageverlust.

## Verdeckte Verschwendungen

- schwierig erkennbar
- schwierige, mittel- bis langfristige Beseitigung
- Potenzial der Wertschöpfung vielfach im Vergleich zu den offensichtlichen Verschwendungen

### Beispiele

- *Mangelhafte Prozessbeherrschung:* historisch gewachsene Prozesse, keine Gesamtoptimierung, Problemlösung auf Symptomebene, nicht Ursachenebene
- *Mehrfacharbeit:* Fremdkontrolle, Absicherungen, mangelnde Transparenz der Abläufe, unklare Kundenforderungen
- *Übererfüllung der Kundenforderungen:* Eigenleben interner Standards, mangelhafte Absprachen
- *Aufgaben ohne Bezug zum (externen) Kunden:* Beschäftigung mit sich selbst, rein funktionale Optimierungen
- *Sequentielle Bearbeitung ohne Sachzwang:* Taylorismus, mangelnde Teamarbeit.

## Unbewusste Verschwendung

- schwierig erkennbar
- schwierige, mittel- bis langfristige Beseitigung
- Potenzial der Wertschöpfung vielfach im Vergleich zu den offensichtlichen Verschwendungen

### Beispiele

- *Demotivierung von Mitarbeitern:* unangemessenes Führungsverhalten, Anweisung statt Überzeugung, keine klare Vorgabe von Zielen und Verantwortlichkeiten, Kritik an der Person statt an der Sache, „Besserwisserei“, ausbleibende Anerkennung
- *Mangelnde Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale:* zu wenig Delegation, mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter, fehlende Förderung Fachpotenzial
- *Fehlsteuerungen:* funktionales Denken und Handeln, starre Regelungen (Auslegung?), Sparen ohne Rücksicht auf (Folge)kosten, mangelndes Hintergrundwissen
- *Mangelndes Vertrauen:* Schuldigensuche statt Problemlösung, Abgrenzung an Schnittstellen, Abteilungs- und Bereichsegoismen „Fürstentümer“.

## Wertschöpfung – Wie wird sie erreicht?

Wertschöpfung hat ihren Preis, d.h. sie kostet. Wertschöpfung im Sinne von Qualitätsmanagement bedeutet aus Kundensicht Werterhöhung. Wichtig ist die wirtschaftliche Balance.

In der Praxis existiert ein Spannungsfeld zwischen „schnellen“, „einfachen“ und „funktionierenden“ Lösungen. Beispiele für Verschwendungen finden sich in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens.

Für die Beseitigung und Verminderung von Verschwendungen ist somit eine ganzheitliche und systematische Vorgehensweise notwendig, strategisch und operativ.

Der „komplexe“ Bogen spannt sich dabei beispielhaft

- von den Zielsetzungen auf der obersten Unternehmensebene bis zum transparenten Herunterbrechen von Zielen auf Mitarbeiterebene (Zielvereinbarungen, Personalgespräche und –bewertungen),
- vom Anpassen des Auditprogramms bis zur Wirksamkeitsüberprüfung der getroffenen Maßnahmen,
- von der Anpassung der Qualifikation bis zum lebenslangen Lernen des Einzelnen,
- von der Einführung von Null-Fehler-Programmen bis zur Handhabung der sieben Qualitätswerkzeuge durch einzelne Mitarbeiter.

Der **Prozessorientierung**, dem „**Denken in Prozessen (Zusammenhängen)**“ der DIN EN ISO 9001 kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

In **DIN EN ISO 9000** werden die zugehörigen **Grundsätze des Qualitätsmanagements** festgelegt.

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Ständige Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Insbesondere die Punkte „Führung“ und „Einbeziehung der Personen“ stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen, da es hier um die Gestaltung „weicher Faktoren“ geht. Diese Gestaltung ist in vielen Fällen mit langen und „schwierigen“ Lernprozessen verbunden. Menschen ändern ihr durch eine (Unternehmens)kultur geprägtes Verhalten nicht von einem Tag auf den anderen.

## Wertschöpfung – Grundsätzliches

Der Bedeutung für das langfristige Überleben und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens angemessen sind Wertschöpfung und Qualität „Chefsache“. Das Bewusstsein und Verhalten aller Beteiligten im Sinne von Wertschöpfung ist nur langfristig zu beeinflussen und zu fördern.

## Dienstleistungen zum Thema „ADDED VALUE – Wertschöpfung steigern“

Zu diesem Thema bieten wir Ihnen speziell folgende Dienstleistungen

- Inhouse-Schulungen bzw. Seminare, die Ihre spezifischen Prozesse berücksichtigen
- Begleitung bei Maßnahmen zur Steigerung der Wertschöpfung und Qualität
- Interne Audits auf System- und Prozessebene.

## Kostenlose telefonische Beratung zum Thema Wertschöpfung und anderen Themen

Sie möchten die Wertschöpfung und Qualität in Ihrem Unternehmen steigern? Sie möchten weitere Informationen und Know-how zum Thema Wertschöpfung, Effektivität und Effizienz? Sie wollen die Meinung eines unabhängigen Dritten?

Nutzen Sie die Möglichkeit zu einer kostenlosen telefonischen Beratung an den jeweils auf [www.pekav.de](http://www.pekav.de) bekanntgegebenen Terminen. Oder nehmen Sie gleich Kontakt mit uns auf.

Zu diesen Terminen erreichen Sie mich als Inhaber persönlich **telefonisch** unter **0561 450 29 76**.

## Internetseite [www.pekav.de](http://www.pekav.de)

Unter [www.pekav.de](http://www.pekav.de) finden Sie weitere Details zu unseren Dienstleistungen.

Vermissen Sie ein bestimmtes Thema oder eine Dienstleistung, die Sie interessiert? Bitte nehmen Sie in diesem Fall **Kontakt mit uns auf**.

Im persönlichen Gespräch können wir feststellen, ob und wie wir Ihnen helfen können.

## Ihr Kontakt

### PETER KIRSCH ADDED VALUE

Dipl.-Ing. (FH) Peter Kirsch  
Marie-Calm-Strasse 5  
D-34266 Niestetal

Telefon +49 (0)561 450 29 76  
Fax +49 (0)561 450 29 78  
E-Mail [info@pekav.de](mailto:info@pekav.de)  
Internet [www.pekav.de](http://www.pekav.de)

## Impressum

**Herausgeber:**  
PETER KIRSCH ADDED VALUE  
Marie-Calm-Strasse 5  
D-34266 Niestetal

**Redaktion:**  
Peter Kirsch  
Die Weitergabe dieses Newsletters an andere Interessierte ist ausdrücklich erwünscht. Bitte nennen Sie PETER KIRSCH ADDED VALUE als Quelle.