

Mit Benchmarking Verbesserungen erzielen

# 20 Keys – das umfassende Verbesserungssystem

Heiner Mähck

Die weltweite Veränderung in Form einer Globalisierung des Wettbewerbs muss im Betrieb zu einem Zustand permanenter Unternehmensentwicklung werden. Der Zustand des Wandels braucht

- eine Vision
- eine Strategie, die uns auf diesem Weg bringt, die Vision in eine Realität zu überführen



Bild 1. Ziel eines ganzheitlich orientierten Verbesserungssystems.

- Ziele, an denen wir uns auf diesem Weg orientieren
- ein Messsystem, an dem wir objektiv ablesen können, ob wir uns zielorientiert verbessert haben

Dieser Prozess der Unternehmensentwicklung muss ständig betrieben und vorangetrieben werden. Aufbauend auf die strategische

Ausrichtung des Unternehmens, ist zur dauerhaften Wettbewerbs-sicherung ein ganzheitlich orientiertes Verbesserungssystem zu installieren. Die Ziele eines solchen Systems sind die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Profitabilität mit einer dauerhaften Gewährleistung des Geschäftserfolgs im globalen Umfeld (Bild 1).

### Ziele eines ganzheitlich orientierten Verbesserungssystems

Dazu bedarf es folgender Voraussetzungen:

- Herstellen des Konsenses aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen (vom Topmanagement bis zur Ausführungsebene), so dass der Prozess permanenter Veränderung und Verbesserung zur Normalität und Kultur wird.
- Betreiben einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung im Rahmen einer lernenden Organisation, in deren Mittelpunkt die Menschen stehen.
- Bereitstellen von praktikablen Anwendungs- und Bewertungssystemen, die einen wirksamen Einfluss auf die wesentlichen unternehmerischen Erfolgskenngrößen wie Produktivität, Qualität, Zeiten, Kosten und Ertrag haben und von allen

Die Bewältigung innerbetrieblicher Herausforderungen zur Wettbewerbssicherung im globalen Umfeld kann nur dann erfolgreich bestanden werden, wenn eine unternehmerische Vision existiert, die die Grundlage für die strategische Ausrichtung mit einer ziel- und ergebnisorientierten Umsetzung bildet.

Mitarbeitern gemeinsam angewandt werden können.

Methodisch werden in einem ganzheitlich orientierten Verbesserungssystem in kleinen Schritten immer höher gesteckte Ziele durch die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereichs- und hierarchieübergreifend erreicht.

Das Ziel dieser Vorgehensweise besteht darin

- den Prozess der Unternehmensentwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter messbar und damit erlebbar zu machen
- Unternehmensentwicklung und Wettbewerbssicherung konsequent und vor allen Dingen systematisch zu treiben
- unterschiedliche Veränderungsaktivitäten im Unternehmen synergetisch zu verbinden, so dass der Erfüllungsgrad des Prinzips «an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen» bewertbar wird

Für ein derartiges innovatives

### MAIL-BOX

Pankus ODI Deutschland GmbH, Bismarckstr. 11, D-42115 Wuppertal, Tel. 0049 20 230 10 68, Fax 0049 20 231 51 99.

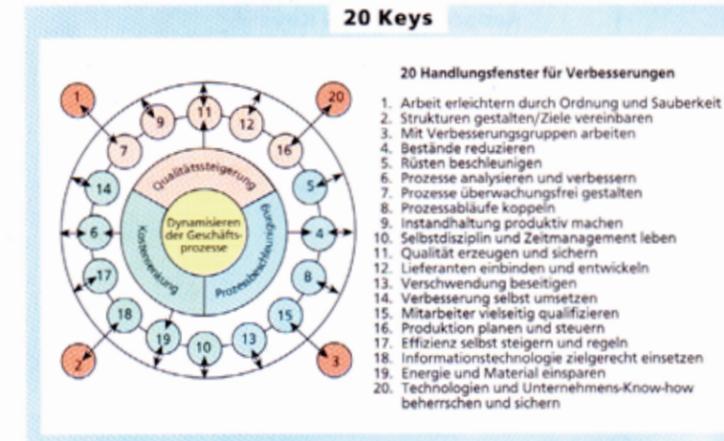


Bild 2. 20 Keys – Handlungsfelder im Unternehmen.

Vorgehen im Unternehmen braucht man ein ganzheitlich orientiertes, umfassendes System, das die wesentlichen Handlungsfelder einbezieht (Bild 2). Die Handlungsfelder sind integrativ aufeinander abzustimmen, so dass die Synergieeffekte für den Unternehmenserfolg wirksam werden können.

Die Vorgehensweise einer ganzheitlich orientierten Verbesserung wird konsequent und systematisch mit der Anwendung des Unternehmensentwicklungs- und Benchmarking-Systems der 20 Keys praktiziert. Mit diesem System werden neue und teilweise bereits bekannte Methoden wie beispielsweise Kaizen, TQM, JIT, Arbeiten in Gruppen usw. integrativ und aufeinander abgestimmt zur Unternehmensentwicklung eingesetzt. Das vollständig Neue besteht in dem Bewertungssystem, mit dem bereichs- und hierarchieübergreifend der Erfolg zur Produktivitätsverbesserung allen Mitarbeitern im Unternehmen sichtbar und erlebbar gemacht wird.

Die 20 Keys symbolisieren Handlungsfelder im Unternehmen zur Steigerung der Unternehmenseffizienz. Bezogen auf die Anwendung der einzelnen Keys, lässt sich der Umsetzungsgrad anhand der erreichten Benchmark-Stufe messen.

Benchmarking bedeutet in diesem Zusammenhang die gemeinsame Bewertung des Erfolgs der Unternehmensentwicklung durch die betroffenen Beteiligten.

Zur Verwirklichung, etwa des Ziels der optimalen Nutzung qualifizierter Arbeit in Gruppen entsprechend Key 3, sind die folgenden fünf Benchmark-Stufen systematisch zu planen und auszuführen:

- **Benchmark-Stufe 1:**
  - Ermitteln des Ist-Zustandes zur Arbeit in Gruppen
- **Benchmark-Stufe 2:**
  - Stabilisieren des Systems der kontinuierlichen Verbesserung
  - Starten von Aktivitäten in kleinen Gruppen, die von Mitarbeitern aus der Arbeitsebene geführt werden
- **Benchmark-Stufe 3:**
  - Durchführen von kurzen Treffen bereichs- und hierarchieübergreifend
  - ernsthafte Unterstützung von leitenden Mitarbeitern und Meistern
  - Koordinierung der Ziele der niedrigen und höheren Ebenen im Unternehmen
- **Benchmark-Stufe 4:**
  - Verstehen der interaktiven Zusammenhänge zwischen den 20 Keys

- **Benchmark-Stufe 5:**
  - Stabilisieren der Aktivitäten in kleinen Gruppen
  - Standardisieren der Durchführung von Gruppenarbeit

Zur Erreichung der jeweils nächsthöheren Stufe innerhalb eines Keys sind konkrete Massnahmen unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzusetzen (Bild 3).

Um sich ganzheitlich, zum Beispiel von der Stufe 2 in die Stufe 5, zu verbessern, sind folgende Aktivitäten für die verbesserte Arbeit in Gruppen erfolgreich zu realisieren:

- Qualifiziere Gruppen so, dass sie ihre Vorschläge selbständig umsetzen können.
- Richte einen Gruppenarbeitsraum ein, um die Gruppenaktivitäten sowie deren schnelle Umsetzung und dazugehörige Darstellung des Gruppenerfolgs zu fördern.
- Fördere Verbesserungsideen und einfache Methoden zur Bewertung des Gruppenerfolgs.
- Die Vorgesetzten unterstützen

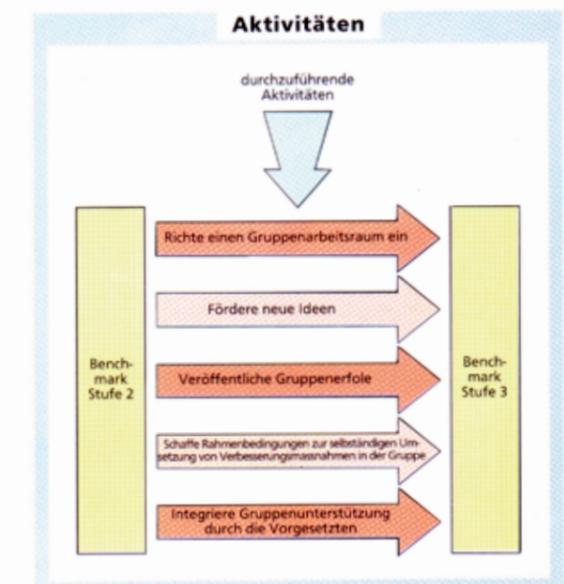


Bild 3. Durchführen von Aktivitäten zur Erreichung der Benchmark-Stufe 3 im Rahmen der Arbeit in Kleingruppen.

die Gruppenarbeit mit Visualisierungshilfsmitteln. Meister absolvieren gegebenenfalls Führungstrainings, um ihr Coaching zu verbessern und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intern fördern zu können.

- Veröffentliche Gruppenerfolge im gesamten Unternehmen.
- Trainiere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anwendung der 20 Keys, um potentielle Verbesserungsmöglichkeiten stärker herauszustellen.
- Befolge konsequent die Systematik des Planens, Ausführens, Bewertens und Standardisierens in allen Gruppenarbeiten.
- Ermutige Gruppen, sich einen eigenen Gruppennamen zu geben sowie eigene Ziele und Vereinbarungen im Rahmen des unternehmensbezogenen Zielsystems zu verabschieden.

Die konsequente Durchführung dieser Massnahmen sichert den Erfolg der Unternehmensentwicklung und damit die Anpassung an den weltweiten Wandel auf der Basis einer hohen Akzeptanz und eines hohen Konsenses bei allen Beschäftigten.

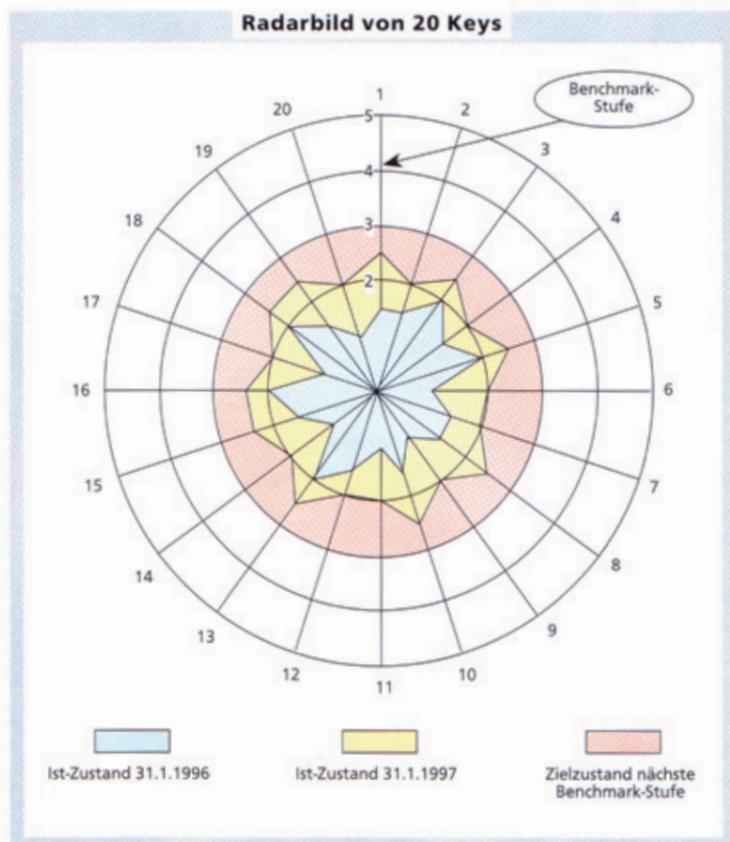


Bild 4. Radarbild der Firma XYZ zu den 20 Handlungsfeldern im Unternehmen.

In allen 20 Handlungsfeldern innerhalb dieser ganzheitlich orientierten Vorgehensweise wird nach der gleichen Systematik unter Anwendung folgender Key-bezogener Hilfsmittel gearbeitet:

- Comic-angepasste Darstellungen zur Visualisierung des Wegs der Unternehmensentwicklung
- Aktivitätenpläne zur Erreichung der jeweils höheren Benchmark-Stufe
- Handlungsanleitungen, Checklisten, Instrumente, Werkzeuge zur praktischen Umsetzung der jeweiligen Aktivitäten vor Ort im Unternehmen

Aus der Durchführung des Benchmarkings in den 20 Handlungsfeldern ergibt sich dann die unternehmensspezifische Ausprägung zu einem bestimmten Zeitpunkt  $t_0$ , die sich zu einem späteren Zeitpunkt  $t_1$  nach Vollendung

entsprechend umgesetzter Massnahmen messbar verbessert, das heisst entwickelt hat. Erfahrungsgemäss erzielen Unternehmen, die sich nach dem 20-Key-System systematisch entwickeln, bei einer Verbesserung um 20 Punkte gegenüber der Ausgangssituation eine Verdoppelung der Produktivität und eine zwei- bis zehnfache Verbesserung der Qualität.

**Unternehmensentwicklung in fünf Schritten**

Die Grundvoraussetzung für die Anwendung des 20-Key-Systems besteht darin, den Unternehmensentwicklungsprozess systematisch, konsequent, kontinuierlich und gemeinsam, das heisst bereichs- und hierarchieübergreifend, zu verwirklichen. Dazu ist es im ersten Schritt notwendig, das Gesamtunternehmen unter

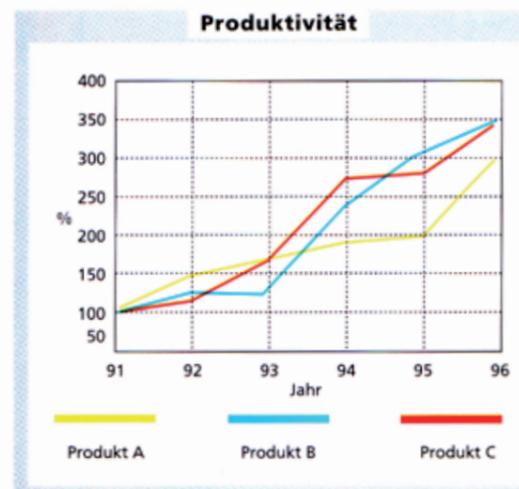


Bild 5. Produktivitätsverbesserung von Seiko Morioka durch den Einsatz der 20 Keys.

Beteiligung der Geschäftsführung, der Führungskräfte und ausgewählter Mitarbeiter (z. B. auch aus dem Betriebsrat) unter Anwendung der 20-Key-Instrumente einzustufen.

Die Einstufung erfolgt gemäss der Auswertung der Checklisten in jedem Handlungsfeld und wird als entsprechendes Bild im Radarchart dargestellt.

Als Ergebnis dieses ersten Schrittes der Unternehmensentwicklung ergibt sich damit eine quantitative Selbstbewertung, die sowohl den Basisstatus für die weitergehende Anwendung des 20-Key-Systems darstellt als auch den Massstab für die Bewertung der Unternehmensentwicklung liefert.

Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse des ersten Schrittes dazu genutzt, eine Priorisierung der 20 Keys nach Umfang der erforderlichen Verbesserungen und unternehmensspezifischen Problemfeldern angepasst an die Geschäftsplanung vorzunehmen. Dazu werden die Einzelentwicklungsziele, bezogen auf den Erreichungsgrad der Benchmark-Stufe, in den priorisierten Keys festgelegt und die Ergebnisse zur Projektorganisation in einem Projektplan zusammengefasst.

Der Schritt 3 umfasst die Schu-

lung und das Training ausgewählter Führungskräfte und Mitarbeiter in allen 20 Handlungsfeldern, um damit ein einheitliches und tiefgehendes Verständnis über die Wirkungsweise und die Anwendung der 20 Keys zur Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

Die Arbeit der 20 Keys-Multiplikatoren beginnt im Schritt 4 mit der konkreten Massnahmenerarbeitung, -umsetzung und -bewertung in den priorisierten Handlungsfeldern und unternehmensspezifischen Problembereichen. Im Zusammenhang mit der konsequenten und kontinuierlichen Anwendung des 20-Key-Systems besteht das Ziel darin, die Anfangsaktivitäten auf alle Handlungsfelder in allen Unternehmensbereichen zu übertragen und die Unternehmensentwicklung systematisch auf die Benchmark-Stufe 5 in allen 20 Keys zu führen.

Abgeschlossen wird der Zyklus zur systematischen Unternehmensentwicklung mit einem Wiederholungs-Benchmarking in den einzelnen Geschäftseinheiten, Bereichen oder an den entwickelten Arbeitsplätzen durch die Mitarbeiter mit Unterstützung der 20 Key-Multiplikatoren, um die Erfolge der Aktivitäten zur Unternehmensentwicklung sichtbar zu machen. Das aus diesem Benchmarking erarbeitete Radarchart visualisiert den quantitativen Fortschritt infolge der umgesetzten Massnahmen. Zusätzlich können anhand der Auswertung die

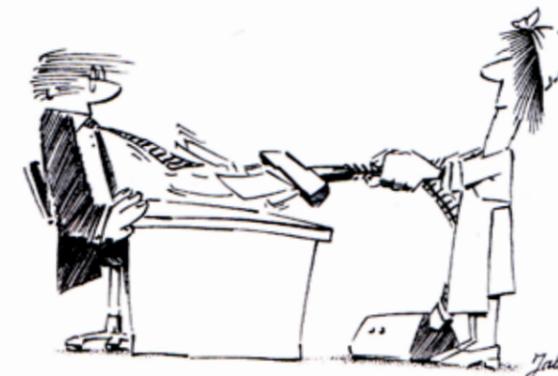
Wiederholungs-Benchmarkings neue Unternehmensentwicklungsschwerpunkte identifiziert werden, die entsprechend Schritt 4 durch die Erarbeitung, Umsetzung und Bewertung geeigneter Massnahmen den zielorientierten Prozess der Unternehmensentwicklung erfolgreich werden lassen. Durch diese systematische Vorgehensweise ist damit auch die Kontinuität der ganzheitlichen Verbesserung in kleinen Schritten sichergestellt.

**Beispiel zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung**

Der Erfolg der ganzheitlichen Anwendung des 20-Key-Systems wird durch das nachfolgende Beispiel dokumentiert. Das Fallbeispiel beschreibt den Einsatz des 20-Key-Systems in zwei Unternehmen des Seiko-Konzerns:

1. bei Seiko in Morioka (Japan)
2. bei Seiko in Singapur

Das Unternehmensziel besteht darin, weltweit der beste Uhrenhersteller und -verkäufer zu werden. Dazu wurde in der Unternehmensphilosophie verankert, die internen und externen Kunden zufriedenzustellen, die Mitarbeiter zu respektieren sowie deren Leistung anzuerkennen. Mit dem Start der Anwendung der 20 Keys im Februar 1991 wurde die Grundlage geschaffen, systematisch, konsequent und bewertbar die Innovationsleistungen der Mitarbeiter für sie sichtbar und damit erlebbar zu machen. Die



Arbeit erleichtern durch Ordnung und Sauberkeit.

Inserat

**EPOXY TECHNOLOGY EPO-TEK High-Tech Klebstoffe** ISO 9001

für Anwendungen in:

- Mikroelektronik und SMT
- Elektrotechnik
- Optik & Optoelektronik
- LWL-Technik
- Medizintechnik
- Maschinenbau

UV Lichtquellen  
Oberflächenaktivierung  
Zestron/Vigon-Präzisionsreinigung  
SMD-Inspektion  
Interflux-Löttechnik

**POLYSCIENCE AG**  
RIEDSTRASSE 13, CH - 6330 CHAM  
TEL.: 041 740 11 40  
FAX: 041 740 11 45

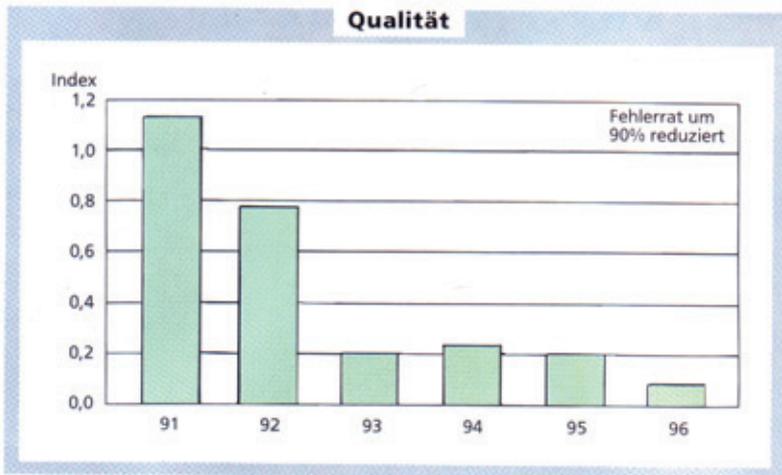


Bild 6. Qualitätsverbesserung von Seiko Morioka durch den Einsatz der 20 Keys.

Leistungen schafften bei Seiko in Japan innerhalb von fünf Jahren eine teilweise Verdreifachung der Produktivität sowie eine Reduzierung der Fehlerrate um 90 % (Bilder 5 und 6). Eine Differenz

von 15 Punkten zwischen der 20-Keys-Bewertung bei Seiko Japan (75 Punkte) und derjenigen bei Seiko Singapur (60 Punkte) bedeutet eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit am Standort Japan trotz

deutlich höherer Durchschnittslöhne gegenüber dem Standort Singapur.

Diese positiven Erfahrungen japanischer Unternehmensentwicklung lassen sich sicherlich auch auf europäische Unternehmen übertragen. Die Herausforderung der Anwendung des 20-Key-Systems bietet zum Beispiel für die Erhaltung des Produktionsstandortes Deutschland eine neue positive Perspektive, um den weltweiten Wandel im ökonomischen und industriellen Bereich erfolgreich zu bewältigen.

**Heiner Mählick**  
Dr. Dipl.-Ing., Wuppertal  
**Gero Pankus**  
Oberingenieur, Wuppertal

Die modulare SPS von Bosch

## Wenn Höchstgeschwindigkeit den Takt diktiert



Ganz gleich, was gesteuert werden muß – die jeweiligen Abläufe sind meist mit engen Zeitvorgaben gekoppelt. Die CL 200 stellt präzises Steuern bei kürzesten Taktzeiten sicher. Als modulare Kleinsteuerung überzeugt sie mit einem enorm großen Leistungsumfang, mit modernster RAM- und FLASH-Speichertechnik, mit steckbarer Memory-Card und mit Schnittstellen für die offene Kommunikation.

*Infos per Telefon:*  
01 / 847 15 11



**BOSCH**

Automationstechnik