

# Operations Excellence bei RHI

*Das Department Wirtschafts- und Betriebswissenschaften fungiert als externer Berater bei der Einführung von Total Productive Manufacturing beim Unternehmen RHI.*

**Der sich verschärfende** internationale Wettbewerb, gesteigerte Service- und Qualitätsansprüche und der steigende Druck zur Produktivitätserhöhung äußern sich in immer komplexeren Abläufen der Produktherstellung. Für eine nachhaltige Entwicklung

turen und Verantwortlichkeiten im Vordergrund steht. Hierbei müssen alle Bereiche und Ebenen eines Unternehmens mit einbezogen werden, d.h. die organisatorische Trennung zwischen der Produktion und ihrer unterstützenden Funktionsbereiche gilt es im Sinne einer integrierten Produktion zu überwinden. Eine ganzheitliche Sichtweise ist hierbei notwendig, d.h. bei der Umsetzung der Philosophie sind die produktionswirtschaftlichen Koordinationsinstrumente Strategie, Organisation, Mitarbeiter und Information ausgewogen zu berücksichtigen. Der Mensch als wichtigster Produktionsfaktor rückt dabei immer stärker in den Mittelpunkt, da zur Verwirklichung der TPM-Philosophie ein gesteigertes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter bezüglich der Optimierung

standes mittels Fragebogen in allen in das Projekt involvierten Werken durchgeführt. Ziel der Erhebung war nicht nur die Verschaffung eines Überblickes bezüglich des Status im Konzern, sondern auch die Gewinnung grundlegender Informationen für die Auswahl repräsentativer Pilotbereiche für ein umfassendes Assessment der Fertigung und ihrer Unterstützungsfunktionen. Das Assessment wurde in beiden ausgewählten Pilotwerken unter der Beteiligung der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche mittels Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt und sollte ein detailliertes Bild über den Einsatz von Koordinationsinstrumenten (Abbildung 1) und die funktions- und hierarchieübergreifende Ausprägung der Koordination gewonnen werden.

**Inhaltlich wurde sowohl** bei der Vorerhebung als auch beim Assessment nach den in der projektspezifisch entwickelten Analysematrix (Abbildung 3) dargestellten Themen vorgegangen. Die Bereiche Produktion, Instandhaltung, Qualitätsmanagement und Logistik wurden einerseits bezüglich der Aspekte Strategie, Organisation, Mitarbeiter



Abbildung 1

von RHI Refractories ist es von großer Bedeutung, auf diese Herausforderungen in einer vernetzten, global agierenden Organisation mit flexiblen und eigenverantwortlichen Mitarbeitern zu reagieren. Produktivitätsverbesserungen durch stärkere Integration von Produktions- und Servicefunktionen sowie die Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit stehen im Fokus. Konzeptziel ist, in einer schlanken Organisation das Kerngeschäft der RHI, die Produktion feuerfester Stoffe, durch die Aufhebung der funktionalen Teilung im operativen Geschäft, effizient und effektiv zu gestalten.

**Leitgedanke in diesem** ganzheitlichen Ansatz ist die Entwicklung eines prozessorientierten Modells, in dem die Integration der Supportfunktionen in die Fertigung mit klaren Struk-

turen der Produktionsabläufe erforderlich ist. Der für die Umsetzung notwendige kulturelle Wandel muss durch den Einsatz von geeigneten Managementmethoden unterstützt werden, wie beispielsweise unternehmensspezifisch ausgestaltete Kennzahlensysteme, Koordinationsmaßnahmen, funktionsübergreifende Teams und Schulungen.

Die aus dem Konzept abgeleitete Vorgehensweise umfasste in dieser Phase Aktivitäten zur Analyse des Produktionsmanagements der RHI mit den Zielen Verbesserungspotentiale aufzudecken, ein Zielprofil festzulegen und eine Grundlage für die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Schließung der Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand zu schaffen.

**Dazu wurde im** ersten Schritt eine grobe Vorerhebung des Ist-Zu-

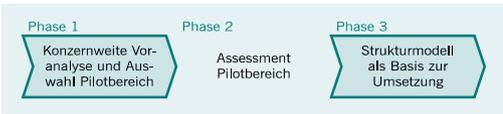


Abbildung 2

Analysematrix		Strategie	Organisation	Mitarbeiter	Information	Koordination
Produktion						
Instandhaltung						
Qualitätsmanagement						
Logistik	Produktionssteuerung Materialwirtschaft					

Abbildung 3

sowie Information untersucht und andererseits wurde die bereichsübergreifende Koordination thematisiert.

**Abgeschlossen wurde die** Teilprojektphase mit der gemeinsamen Festlegung eines langfristigen Zielprofils für den Konzern und der Erarbeitung der Ist-Profile der beiden Pilotwerke. Die Profile der einzelnen Werke können dann in einer weiteren Projektphase sukzessive mit jährlich festgelegten Soll-Vorgaben an die langfristigen Konzernziele angenähert werden.

*Projektbeschreibung: Dr. Georg Strohmeier, DI Werner Schröder, DI Bernhard Frieß*

