

# Der Erwartungsfalle entgehen

Die OEE-Systematik ist kein Kontroll-, sondern ein Steuerungsinstrumentarium

Optimierte Prozesse sind eine wesentliche Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit produzierender Unternehmen. Maßgeschneiderte Kenndaten in Verbindung mit einer Verbesserungsstruktur und -kultur reduzieren Verluste und können Kosten nachhaltig senken. Die Overall Equipment Effectiveness (OEE) bildet die Leistung einer Produktion am besten ab.



Andres Steinke von Schulte Bender & Partner Unternehmensberater zum Thema OEE: „Das für jedes Unternehmen gleichermaßen zutreffende Umsetzungsmodell gibt es nicht. Es gibt jedoch immer einen Weg der Umsetzung, der dem jeweiligen Unternehmen entspricht.“

Sie ergibt sich aus der Multiplikation der Verfügbarkeit, der Leistung und den Verlusten durch Qualitätsmängel. Veranschaulicht bedeutet das:

- Die Stehzeiten für Instandsetzung und Reinigung reduzieren die Verfügbarkeit der Anlagen. 30 Minuten Verlust der Verfügbarkeit pro Schicht entsprechen 93 Prozent "echte" Laufzeit.
- Die Reduzierung der maximalen Taktzahl drückt die Leistung. Fünf Prozent niedrigere Anlagengeschwindigkeit entsprechen 95 Prozent nutzbar gemachte Leistung.
- Durch Qualitätsdefekte steigt der Ausschuss und somit sinkt der Anteil der verkaufsfähigen Ware. Sechs Prozent Ausschuss entsprechen 94 Prozent Qualität.

Bei diesen Zahlen ergibt sich eine rechnerische Gesamtanlageneffektivität von  $0,93 \times 0,95 \times 0,94 = 83$  Prozent OEE. Die drei oben genannten Verlustarten bilden die Zusammenfassung von spezifischen Verlustereignissen. Um spezifische Schwachstellen an der Produktionslinie oder deren Handhabung durch das Personal lokalisieren und quantifizieren zu können, werden natürlich detailliertere Informationen, das heißt eine strukturierte Betriebsdatenerfassung benötigt. Aufbau und Dateneingabe können unterschiedlich sein.

Bewährt hat sich Software, die OEE-relevante Informationen mit wenigen Mausklicks am Arbeitsplatz ablegt. Die Anlagen können auch direkt mit einer OEE-Software verbunden werden. PPM Tool von RKJsolutions ist solch ein OEE-Instrument. Das System ordnet die Informationen den jeweiligen Verlustarten zu und visualisiert das Ergebnis. Die Analyse der Daten über einen längeren Zeitraum ermöglicht den verantwortlichen Mana-

gern explizite Aussagen über die Leistungsfähigkeit der einzelnen Linien, den Instandhaltungs- und Wartungsaufwand bis hin zur Klärung der Frage, welche Schichten zu welchen Zeiten mit welchen Produkten effizient betrieben werden konnten. Die tägliche Darstellung der Ergebnisse und deren offene Beratung mit Linienführung, Instandhaltung und Produktionsplanung führen letztlich zu einer verbesserungsorientierten Kultur im Unternehmen. Das Personal erkennt Schwachstellen rasch, leitet Korrekturmaßnahmen ein und prüft deren Effektivität zeitnah.\*

Für Andres Steinke von Schulte Bender & Partner



OEE-Kennzahlen lassen das Management mit einem "anderen Blick" auf die Anlagen schauen

wenig“, wie Steinke festhält. Es gehe um Verbesserung unter Einbeziehung aller an den Prozessen beteiligten Personen, unabhängig von der Hierarchie. „Zuweilen benutzen Führungskräfte die Ergebnisse, um Mitarbeiter unter Druck zu setzen. Das Ergebnis sind Misstrauen und Manipulation beim Daten-Monitoring“, so Steinke.

Für die Struktur im Unternehmen bedeutet das: Regelmäßige Produktionstreffen mit strukturierter Kommunikation zwischen den Ebenen und Abteilungen (Produktion, Technik, QM). Absprachen werden dokumentiert, die Realisierung zeitnah verfolgt. Prioritäten werden nicht beliebig geändert, jede Idee zählt



Unternehmensberater ist die OEE-Systematik jedoch kein Kontrollinstrumentarium, „sondern dient allein der Steuerung. Wenn die Erkennung – und Anerkennung – von Verlusten nicht ausdrücklich durch eine Unternehmenskultur ergänzt wird, die einen zielorientierten und in der Kommunikation offenen Charakter hat, tritt die nachhaltige Verbesserung nicht ein“. An dieser Stelle unterlaufen in Unternehmen die meisten Versäumnisse. „Daten werden erhoben, Zahlen analysiert und Absprachen getroffen; solche mit den Mitarbeitern auf der einen Seite und mit dem Führungspersonal auf der anderen Seite. Oftmals passiert dann

und Bedenken werden gehört. In kleinen Arbeitsgruppen werden multidisziplinär und zeitlich begrenzt Verbesserungsaufträge erledigt, die sich aus der Aufbereitung der Kenndaten ergeben. Erfolge, auch die kleinen Schritte, werden öffentlich gemacht. Steinke ist davon überzeugt, dass sich sichtbare Verbesserungen in produzierenden Unternehmen rasch und nachhaltig realisieren lassen. Voraussetzung: „Die Einführung einer Kennzahlen-Systematik wird durch die Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen parallel ergänzt.“

TW

www.sbp.biz