

Edgar Weier

Die 150 besten Checklisten zur effizienten Produktion

- Produktionssystem und Auslastung optimieren
- Durchlaufzeit und Kosten senken
- Qualität und Zuverlässigkeit steigern



1 Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie ist die Basis für die Entwicklung einer Produktionsstrategie und eines Produktionskonzepts. Je nachdem, welche Unternehmensstrategie Sie verfolgen, ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Produktion.

Eine Strategie der Kostenführerschaft setzt voraus, dass Sie über einen entsprechend großen Marktanteil verfügen oder nach erfolgreicher Realisierung Ihrer Strategie verfügen werden. Die Anforderung an die Produktion besteht also darin, große Mengen zu den niedrigsten Kosten herzustellen. Die Attribute »große« und »niedrigste« müssen möglichst exakt definiert werden, zum Beispiel 30 % unter den Durchschnittskosten der Wettbewerber. Die Produkte sollen sich durch eine durchschnittliche Qualität auszeichnen, wobei auch hier das Attribut »durchschnittlich« konkret durch entsprechende Qualitätsmerkmale definiert werden muss. Die Produkte sollen kundenneutral auf Lager produziert werden. Die Verfügbarkeit der Produkte am Lager soll zum Beispiel 84 % betragen.

Wollen Sie sich aber durch große Innovationsfähigkeit von Ihren Wettbewerbern unterscheiden, dann ergeben sich andere Anforderungen als bei einer Strategie der Kostenführerschaft. Hier kommt es zum Beispiel darauf an, dass Ihre Produktion neu entwickelte Produkte schnell herstellen kann, wobei der Begriff »schnell« exakt zu definieren wäre.

Eine Produktion, die voll und ganz auf Ihre Unternehmensstrategie ausgerichtet ist, wird Sie dabei unterstützen, Ihre Strategie erfolgreich umzusetzen. Eine Produktion, die sich an eigenen, von Ihrer Unternehmensstrategie losgelösten Bereichszielen orientiert, wird Sie niemals wirkungsvoll bei der Zielerreichung unterstützen und sich zu einem »Klotz am Bein« des Unternehmens entwickeln.

Bevor wir zur Frage nach der zweckmäßigsten Strategie kommen, müssen Sie zunächst Ihre Unternehmensziele konkretisieren. Dann sollten Sie prüfen, wo Sie heute stehen und welche Differenzen zwischen dem Status quo und Ihren Unternehmenszielen bestehen, die sogenannte strategische Lücke.

1.1 Unternehmensziele formulieren

Legen Sie schriftlich fest, welche Unternehmensziele Sie verfolgen. Die Ziele für Ihre Produktion können nur Teil- oder Unterziele Ihrer Unternehmensziele sein und müssen zu diesen passen. Überprüfen Sie mithilfe der Checkliste, welche Ziele Sie formuliert haben. Erweitern und detaillieren Sie die Checkliste und konkretisieren Sie Ihre Unternehmensziele. Zum Beispiel welche Marktposition Sie besetzen oder halten wollen, wie hoch Ihre Umsatzrendite sein soll, wie hoch Ihre Kapitalverzinsung. Bleiben Sie nicht vage, denn vage Vorgaben haben vage oder falsche Aktionen zur Folge. Je klarer und konkreter Ihre Aussage, desto einfacher werden Ihre Mitarbeiter verstehen, was Sie wollen und was Ihnen wichtig ist. Nehmen Sie sich also Zeit bei der Formulierung. Sie werden unglaublich unwahrscheinlich, wenn Sie Ihre Ziele häufig ändern oder Ihre Mitarbeiter Ihre Ziele für unrealistisch halten.

Prüfen	Ja	Nein	Klären
Können Sie mit wenigen Sätzen ausdrücken, was Ihr Unternehmen ist und zukünftig sein soll? Zum Beispiel: »Wir sind Anbieter von Transportlösungen für Schütt- und Stückgüter im Straßenverkehr.« Und nicht: »Wir sind Hersteller von Anhängern.«	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie für Ihr Unternehmen kurz-, mittel- und langfristige Ziele definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Wollen Sie wachsen (Absatz, Umsatz, Umsatzrendite, Kapitalrendite et cetera)? <ul style="list-style-type: none"> – Proportional zum Markt – Stärker als der Markt 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wollen Sie sich in eine Nische zurückziehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ist die Nische, in die Sie sich zurückziehen wollen, klar definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wollen Sie eine bestimmte Marktposition erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wollen Sie in neue Märkte expandieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie klare finanzielle Ziele? <ul style="list-style-type: none"> – Kapitalstruktur – Kapitalverzinsung – Liquidität 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie klare Ziele bezüglich der Mitarbeiterführung? <ul style="list-style-type: none"> – Attraktivität des Unternehmens – Attraktivität des Standorts – Arbeitsinhalt – Führungsstil – Entgelt und soziale Sicherheit – Personalentwicklung 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Haben Sie klare Vorstellungen davon, wie man Ihr Unternehmen von außen wahrnehmen soll? <ul style="list-style-type: none"> • Image und Prestige • Politik • Gesellschaft • Kunden • Lieferanten • Mitarbeiter 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Sie wissen nun konkret, wohin Sie wollen. Wissen Sie auch, wo Sie gegenwärtig stehen?

1.2 Situationsanalyse

Die Situations- oder auch Ist-Analyse dient der Standortbestimmung. Wo stehen Sie heute im Hinblick auf Ihre Ziele und wie weit sind Sie noch davon entfernt?

Prüfen	Ja	Nein	Klären
Kenne Sie die Größe Ihrer Märkte? <ul style="list-style-type: none"> • Absatz • Durchschnittserlöse • Preiselastizität • Umsatz • Durchschnittliches Branchenwachstum • Durchschnittliche Umsatzrendite der Branche 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wissen Sie, welche Kriterien Sie (aus Sicht des Kunden) erfüllen müssen, damit Sie von den Kunden angefragt werden? Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Technische Kompetenz 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

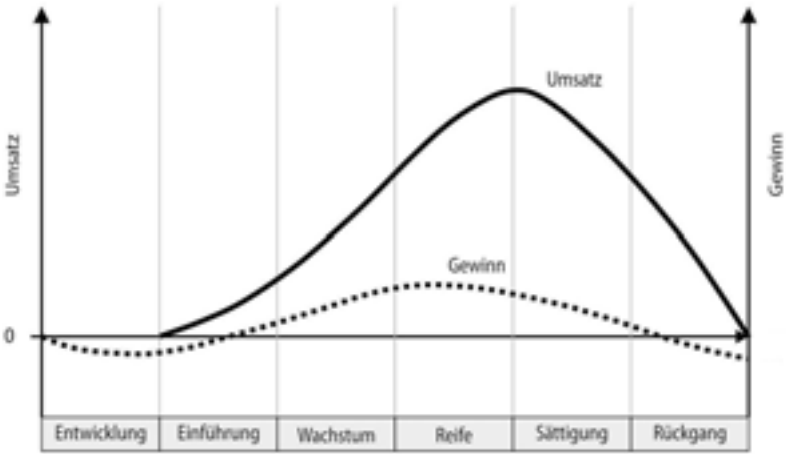
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität <p>Bitte tragen Sie konkret ein, welche Kriterien Ihr Unternehmen erfüllen muss, damit es vom Kunden angefragt wird. <i>Siehe auch Checkliste Qualifizierungs- und Kaufentscheidungskriterien.</i></p>			
<p>Wissen Sie, nach welchen Kriterien sich der Kunde letztendlich für den Kauf entscheidet? Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferzeit • Liefertreue • Betriebskosten • Anschaffungspreis <p>Bitte tragen Sie ein, nach welchen Kriterien der Kunde über den Kauf entscheidet. Das können andere Kriterien als die Auswahlkriterien sein. <i>Siehe auch Checkliste Qualifizierungs- und Kaufentscheidungskriterien.</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Kennen Sie Ihre A-, B- und C-Produkte?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Wissen Sie, mit welchen Produkten oder Produktgruppen Sie wie viel Geld verdienen?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Wissen Sie, in welcher Phase des Produktlebenszyklus sich die einzelnen Produkte befinden?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <p>Das Diagramm zeigt den Produktlebenszyklus mit zwei Kurven: Umsatz (durchgezogene Linie) und Gewinn (gestrichelte Linie). Die x-Achse ist in sechs Phasen unterteilt: Entwicklung, Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang. Die y-Achse links zeigt den Umsatz, die rechte den Gewinn. Der Umsatz steigt ab der Einführungsphase an, erreicht seinen Höhepunkt in der Reife-Phase und fällt dann ab. Der Gewinn beginnt negativ in der Entwicklungsphase, wird in der Einführungsphase positiv, erreicht seinen Höhepunkt in der Reife-Phase und fällt dann ab.</p>			

Abbildung 3: Produktlebenszyklus

Wissen Sie, wer Ihre A-, B- und C-Kunden sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, wie viel Geld Sie mit den einzelnen Kunden oder Kundengruppen verdienen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie abschätzen, wie sich Ihre Kunden oder Kundenbranchen zukünftig entwickeln und ob sie Ihre Produkte auch zukünftig und in welchem Umfang kaufen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, wie sich Ihre heutigen Märkte zukünftig entwickeln (Absatz, Durchschnittserlöse, Umsatz) werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Ihre wesentlichen Wettbewerber (Absatz, Umsatz, Preise, Lieferzeiten, Stärken und Schwächen, Strategie et cetera)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie sicher, welche Marktanteile Ihre Wettbewerber und Sie selbst haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachten Sie kontinuierlich Ihre Wettbewerber und analysieren regelmäßig ihre Stärken und Schwächen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analysieren Sie objektiv die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?			
• Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technische Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vom Kunden wahrgenommene Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualität der Serviceleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Marke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Programmbreite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interaktionen der Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Märkte und Absatzkanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie die Strategien Ihrer Wettbewerber?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie bereits untersucht, wer zukünftig als neuer Wettbewerber auftreten könnte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie untersucht, was passieren würde, wenn die bekannten und zukünftig zu erwartenden Wettbewerber ihre Strategien umsetzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Ihr jährliches Umsatz- und Ergebniswachstum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kennen Sie Ihre Umsatzrendite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Ihre Eigenkapitalquote?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Sie Ihre Gesamtkapitalrendite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie nicht alle Fragen eindeutig beantworten können, sollten Sie versuchen, hierfür eine entsprechende Antwort zu erarbeiten.

1.3 Die strategische Lücke

Sie haben Ihre Unternehmensziele festgelegt und eine Standortbestimmung durchgeführt. Zwischen Ihren Unternehmenszielen und dem Ist-Zustand sollte eine Lücke bestehen, denn sonst wären es ja keine Ziele mehr.

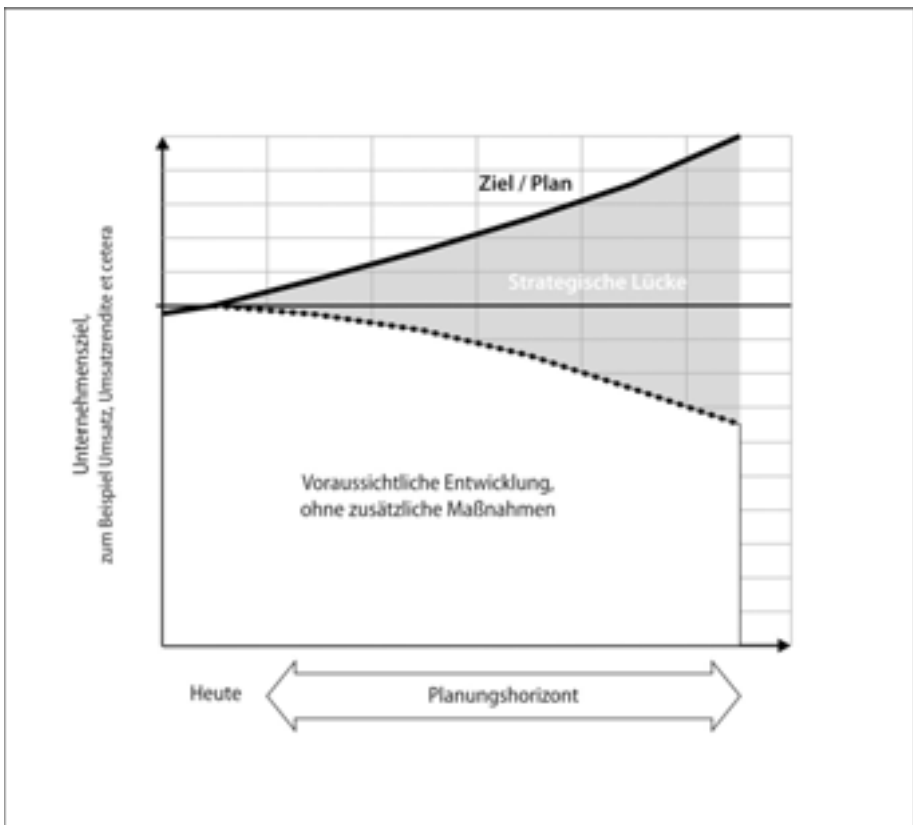


Abbildung 4: Lücke zwischen Unternehmensziel und Status quo

Man bezeichnet diese Lücke auch als strategische Lücke, die es zu schließen gilt. Die folgende Checkliste soll Ihnen hierzu einige Denkanstöße geben.

Prüfen	Ja	Nein	Klären
Wissen Sie, wo und in welchem Umfang Differenzen (Lücken) zwischen Ihren Unternehmenszielen und dem Status quo bestehen?			
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzrendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalrendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquidität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktivität des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktivität des Standorts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterentlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image und Prestige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen Sie, was zu tun ist, damit die bestehende Lücke gefüllt werden kann?			
Produktprogramm erweitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovative Produkte entwickeln und anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Produkte schneller auf den Markt bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Märkte erschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchlaufzeiten reduzieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferzeiten reduzieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferzuverlässigkeit verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten reduzieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>