

Produktivitätssteigerung im aktuellen Umfeld der MEM-Industrie

Studiengang: EMBA General Management

Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) ist der grösste industrielle Arbeitgeber und eine wichtige Exportbranche der Schweiz. In diesem Industriesektor steht die Steigerung der Produktivität als eine der zahlreichen Herausforderungen im Fokus. Die vorliegende Masterthesis fokussiert sich auf die Mitarbeitenden auf operativer Ebene und analysiert, welche Faktoren das Potenzial aufweisen, die Produktivität im Unternehmen nachhaltig zu erhöhen.

Ausgangslage

Wie lässt sich die Produktivität einer Firma und die der Mitarbeitenden positiv beeinflussen und sogar steigern? Diese Frage beschäftigt nicht nur zahlreiche Unternehmen, sondern auch den Industriekonzern Georg Fischer AG aus Schaffhausen, insbesondere in Bezug auf sein im Jahr 2019 eröffnetes Innovations- und Produktionszentrum GF Machining Solutions AG in Biel/Bienne (GF MS Biel/Bienne). Die Autoren sind der Ansicht, dass der grösste Anteil der Wertschöpfung in der Produktion stattfindet und somit in den Fertigungshallen erbracht wird. Daher ist es entscheidend, diesen Bereichen und ihren Mitarbeitenden besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Ganz nach dem Lean- und Kaizen-Vorgang: Going to the Gemba (dem wahren Ort).

Zielsetzungen und Hypothese

In dieser Masterarbeit werden diejenigen Faktoren systematisch analysiert, die einen massgeblichen Einfluss auf die Produktivität haben. Ausgangspunkt und zentraler Kern sind hierbei die Produktionsmitarbeitenden, die sogenannten «blue-collar workers». Die Thesis widmet sich insbesondere der Beantwortung folgender Teilfragestellungen: Was sind die treibenden Faktoren der Produktivität, welche Wirkung haben diese und wo steht GF MS Biel/Bienne im Branchenvergleich der MEM-Industrie. Ausgehend von diesen Fragestellungen wurde folgende Hypothese formuliert: «Es existieren mehr Treiber respektive Beeinflusser von Produktivität, als von den traditionellen Methoden der Produktivitätsverbesserung berücksichtigt werden.» Basierend auf den Erkenntnissen dieser Untersuchung wird die angeführte Hypothese überprüft, validiert und es werden Empfehlungen für eine zukünftige betriebliche Ausrichtung abgeleitet.

Vorgehen und Methodik

Durchgeführt wurde eine qualitative Befragung in Form eines strukturierten Workshops mit den «blue-

collar workers», bei dem Faktoren gesammelt wurden, die nach deren Ansicht einen weiteren Einfluss auf die Produktivität haben. Diese Faktoren wurden um solche ergänzt, die sich aus einer umfassenden Literaturrecherche ergaben. Nach der Konsolidierung dieser Daten erfolgte eine Bewertung der Ergebnisse durch eine Befragung von 109 Teilnehmern aus der MEM-Industrie. Die hergeleiteten, treibenden Faktoren wurden anschliessend mithilfe einer Wirkungsmatrix hinsichtlich ihrer Potenziale analysiert. Im weiteren Verlauf konzentriert sich die Arbeit auf GF MS Biel/Bienne. Für jene wurde ein Benchmarking durchgeführt, um einen Vergleich mit der umliegenden MEM-Industrie ziehen zu können und vorhandene Potenziale zu bewerten. Die Ergebnisse wurden dann mit Experten aus dem Bereich «operation» qualifiziert. Dies ermöglichte schliesslich die Formulierung einer fundierten Empfehlung.

Erkenntnisse und Fazit

Die treibenden Faktoren basieren auf den sieben Elementen des 7-S-Modells von McKinsey und zeichnen sich durch ihre signifikante Wirkung auf die Produktivität der «blue-collar workers» aus. Unter diesen Faktoren gibt es jedoch nur wenige, die tatsächlich das Potenzial besitzen, bedeutende Veränderungen im Unternehmenssystem zur Steigerung der Produktivität herbeizuführen. Die Bedeutung dieser ausgewählten Faktoren ist dementsprechend von grosser Tragweite. Der durchgeführte Benchmark zeigt, dass bis auf wenige Ausnahmen die Situation hinsichtlich der treibenden Faktoren bei GF MS Biel/Bienne schlechter ist als in der Vergleichsgruppe der umliegenden MEM-Industrie. Diese Erkenntnisse in Kombination mit den erheblichen Potenzialen, die mit einer Steigerung der Produktivität einhergehen, unterstreichen die Dringlichkeit für GF MS Biel/Bienne, den in dieser Masterarbeit entwickelten Empfehlungen zu folgen.



Christian Schenker
079 908 13 88
christian.schenker@gmail.com



Jarno Steiner
079 485 21 59
steiner.jarno@bluewin.ch