



Ergebniszusammenfassung zur Produktivitätsoffensive Mecklenburg-Vorpommern

Dieses Projekt wurde gefördert vom Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE).

Projektansatz und strategische Ausrichtung

Die Produktivitätsoffensive Mecklenburg-Vorpommern ist Teil einer 1998 durch das Wirtschaftsministerium initiierten konzertierten Aktion des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit Beteiligung der Unternehmen, der Verbände, der Gewerkschaften, der Politik, der Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Ausgangspunkt ist das gemeinsame Interesse der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der Klein- und Mittelbetriebe im produzierenden industriellen Bereich. Hierbei bestätigt die Analyse der strategischen Aufgaben in den Unternehmen die Einschätzung, dass vor allem Produktivität und Rentabilität als zentrale Zielstellung gesehen werden (vgl. *Bild*).

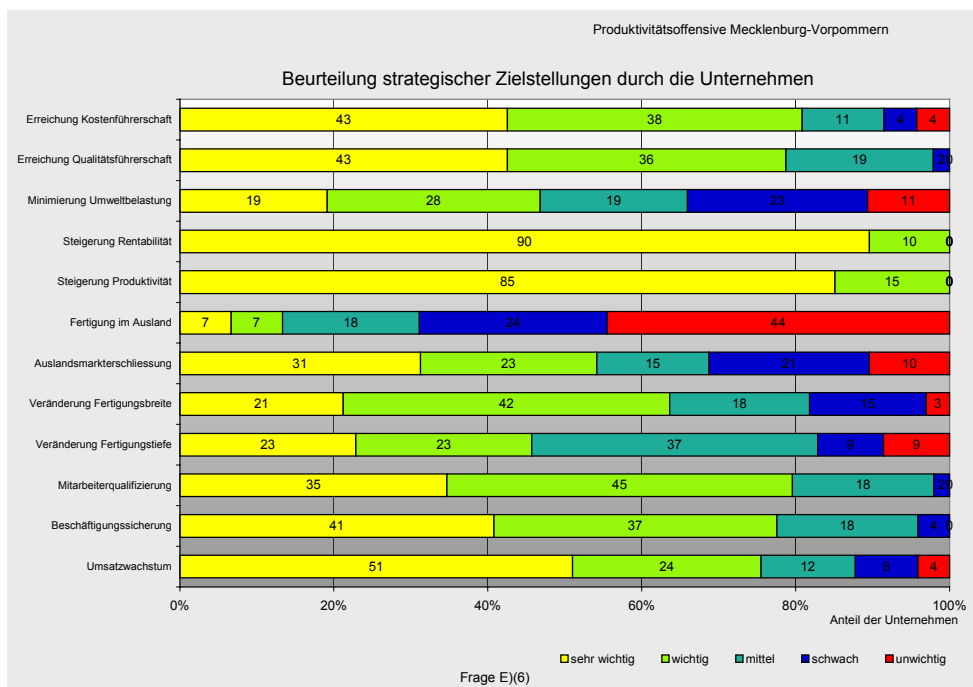


Bild : Beurteilung Strategischer Zielstellungen durch die Unternehmen

Notwendige Basis für eine konstruktive Diskussion zum Stand der Produktivität und zur Bewertung der Produktivitätspotenziale ist ein geeignete Systematik zur Produktivitätsbewertung und ein methodisches Konzept zur Ableitung von Handlungsfeldern zur unternehmensindividuellen Produktivitätssteigerung.

Wesentlicher Ansatzpunkt ist eine ganzheitliche Betrachtung, Analyse und Interpretation der Kennzahl Produktivität, der Teilproduktivitäten und deren Wechselbeziehungen.

Arbeitskräfte- produktivität	$P_{AK} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Personalaufwand}}$
Betriebsmittel- produktivität	$P_{BM} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Betriebsmittelaufwand}}$
Werkstoff- produktivität	$P_{WS} = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Materialaufwand}}$
Gesamt- produktivität	$P_G = \frac{\text{Wertschöpfung}}{\Sigma (\text{Personal-} + \text{Betriebsmittel-} + \text{Materialaufwand})}$

Seit dem Projektstart 2000 beteiligen sich auf der Basis der entwickelten Konzeption zur ganzheitlichen Produktivitätsanalyse 60 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie aus Mecklenburg-Vorpommern an dem Produktivitätsbenchmarking und der Best Productivity Practice.

In Auswertung der Produktivitätsoffensive zeigen sich bisher folgende Ergebnisse:

- in 60 Unternehmen wurden durch Produktivitätsbenchmarking und Best Productivity Practice systematische Prozesse zur Erschließung und Umsetzung von Produktivitätspotenzialen initiiert,
- in 78 Prozent der am Projekt aktiv beteiligten Unternehmen wurden Schwerpunkt-potenzialfelder und Schwerpunktmaßnahmen identifiziert, die bei entsprechender Umsetzung zu einer Produktivitätssteigerung führen,
- in 75 Prozent der am Projekt aktiv beteiligten Unternehmen wurden bisher konkrete Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung realisiert (weitere Unternehmen stehen unmittelbar vor der Realisierung),
- in 54 Produktivitätssteigerungsprojekten wurden über 1000 Mitarbeiter im Rahmen arbeitsplatznaher Weiterbildung qualifiziert und bei der Maßnahmenumsetzung zur Produktivitätssteigerung unterstützt (weitere Maßnahmen befinden sich in der Umsetzung oder kurzfristigen Umsetzungsplanung),
- die durchschnittliche jährliche Produktivitätssteigerung von 1998 bis 2001 ist im Mittel >10% (Basis: Gesamtproduktivität = Bruttowertschöpfung pro Elementarfaktoraufwand),

- im Einzelfall wurden deutlich höhere Steigerungen von Teilproduktivitäten erzielt (z.B. Arbeitskräfteproduktivitätssteigerung von 170% [Basis: Arbeitskräfteproduktivität = Bruttowertschöpfung pro Personalaufwand])

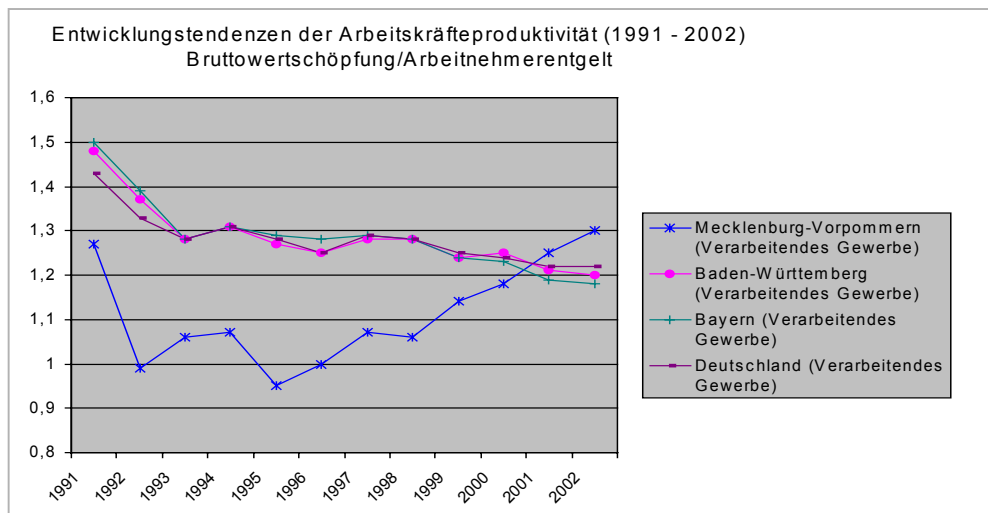
Verallgemeinerungsfähige Grundsätze

Im Ergebnis der Produktivitätsoffensive kann folgende allgemeine Bewertung (über die 60 beteiligten Unternehmen hinausgehend) vorgenommen werden:

- das öffentliche Meinungsbild einer geringen Produktivität in den ostdeutschen Unternehmen ist nicht zutreffend, dies ist Resultat einer öffentlichen Diskussion auf Basis ungeeigneter Kennziffern (z.B. Umsatz; Bruttoinlandsprodukt u.a.);
- der Mittelwert der Produktivität der analysierten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie entspricht dem Niveau der deutschen Industrie und verzeichnet ein stetig steigendes Niveau der Gesamtproduktivität;

Die für Mecklenburg-Vorpommern häufig aufgezeigte Produktivitätslücke, genauer die Differenz der Kennzahl Arbeitskräfteproduktivität z.B. auf Basis Umsatz je Mitarbeiter von mehr als 20 %, stellt sich ganz anders dar, wenn im Output der reale Leistungsanteil (Wertschöpfung) und im Input der entsprechende Werteinsatz (z.B. Arbeitnehmerentgelt) eingesetzt wird.

Auf dieser Basis hat das verarbeitende Gewerbe Mecklenburg-Vorpommern 2002 einen Produktivitätsvorsprung von bis zu 10 %, Tendenz steigend.



Entwicklungstendenzen der Arbeitskräfteproduktivität

Gleichzeitig wird deutlich, dass gerade das verarbeitende Gewerbe inklusive der Metall- und Elektroindustrie mit dem erreichten Produktivitätsniveau der Arbeitskräfteproduktivität eine tragende Säule der Industrie in Mecklenburg-Vorpommern ist.

In diesem Zusammenhang sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Unternehmensproduktivität sich aus mehreren Teilproduktivitäten zusammensetzt und eine Gesamtbewertung nicht allein auf Basis einer Teilproduktivität (z.B. der Arbeitsproduktivität) vorgenommen werden kann.

- der Stand der Produktivität in den einzelnen Unternehmen ist sehr differenziert und bei zahlreichen Unternehmen ist zwingender, oft bisher nicht erkannter Handlungsbedarf gegeben;
- hochproduktive am Projekt beteiligte Unternehmen können als Best Practice Partner wesentliche Impulse zur Produktivitätsentwicklung in anderen Unternehmen geben;
- das Problembewusstsein in den Unternehmen über die Bedeutung der Produktivität ist vorhanden, die Werkzeuge und Datenbasis zur realen Beurteilung der erreichten Produktivität und deren Entwicklung werden aber überwiegend unzureichend genutzt;
- wesentliche Kriterien der Hilfe zur Selbsthilfe in den beteiligten Unternehmen sind:
 - der transparente Vergleich der „eigenen“ Unternehmensorganisation und deren Ergiebigkeit mit anderen vergleichbaren Unternehmensorganisationen
 - die transparente Ableitung der potenziellen Handlungsfelder aus dem Best Productivity Practice Konzept
 - die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Bewertung der Prioritäten und betrieblichen Schwerpunktsetzungen
 - das Erkennen der praktischen Realisierbarkeit der Best Practice in vergleichbaren Unternehmen
 - die Umsetzungsunterstützung durch Fachexperten und Projektmanager
- die Bewertung einer Gesamtproduktivität muss in der Wirtschaft noch stärker in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt werden, um auch die Potenziale der Betriebsmittel- und Werkstoffproduktivität zu erschließen;
- durch BASEL II wird der Focus aus Sicht der Kreditgeber noch stärker und direkt auf die Aufgabenstellung des Produktivitätsmanagement gelenkt; die am Produktivitätsbenchmarking beteiligten Unternehmen haben dafür einen erheblichen Vorlauf gewonnen.

Ableitung von Aspekten für die Wirtschaftspolitik

Der aktuelle branchenbezogene Ansatz zur „Erschließung von Produktivitätspotenzialen“ zeigt einen erfolgreichen und von den Unternehmen aktiv unterstützten Weg zur Produktivitätssteigerung.

Die hohe Akzeptanz der Unternehmen ist im wesentlichen auf die Ziel-, Handlungs- und Umsetzungsorientierung des Projektansatzes zurückzuführen. Eine für zukünftige Projekte ebenfalls wichtige Erfahrung und Kompetenz ist die Umsetzungsbegleitung durch betriebsnahe Qualifizierungen. Dies war insbesondere möglich durch die koordinierte und abgestimmte Arbeitsweise zwischen dem Wirtschaftsministerium und dem Ministerium für Arbeit und Bau, was durch die beteiligten Unternehmen als positiv und beispielgebend gewertet wurde.

Über den projektbezogenen Ansatz hinaus kann die Politik durch gezielte Ergänzung der Fördertatbestände eine wirksame Unterstützung bei der Steigerung der Produktivität leisten. Insbesondere könnte im Rahmen der unternehmenserhaltenden und rationalisierungsorientierten Ansätze der zunehmenden Bedeutung der Prozessorientierung und damit der Fragestellung

„Wie kann effektiv und effizient produziert werden ?

„Wie kann mit geeigneten Produktionsfaktoren (Arbeitskraft, Betriebsmittel, Werkstoff) ein marktfähiges, innovatives Produkt einem nachfragenden Markt kosten-, termin- und qualitätsgerecht sowie zuverlässig bereitgestellt werden?“

offensiv Rechnung getragen werden.

Dieser ganzheitliche Ansatz mit Blick auf die Prozessorientierung erhält unter dem Blickwinkel der veränderten Rahmenbedingungen der Kreditfinanzierung (Stichwort BASEL II) eine bisher nicht gekannte Bedeutung. Mit der Inkraftsetzung des Baseler Akkords II stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, neben Finanzstrukturen zukünftig auch Managementstrukturen, Organisationsstrukturen, Kostenstrukturen, Ertragsstrukturen etc. in einem stärkeren Maße für Dritte (z.B. Kreditinstitute) transparent zu machen. Es gilt eine neue Art von Transparenz im Verhältnis zum eigenen Unternehmen und seinen Entwicklungsverläufen aufzubauen.

Unter diesem Gesichtspunkt wird die Weiterentwicklung des Produktivitätsmanagements zu einem maßgeblichen Instrument der Sicherstellung von Fremdkapital und damit für die Finanzierung der Unternehmen.

Nicht zuletzt ist auch unter dem Gesichtspunkt BASEL II die Weiterführung der Produktivitätsoffensive für die Metall- und Elektroindustrie und die Übertragung auf andere Branchen in Mecklenburg-Vorpommern zu empfehlen.

Projektbewertung durch die beteiligten Unternehmen

Die erfolgreiche Projektrealisierung und hohe Wertschätzung der Unternehmen wird durch die Ergebnisse einer durch das Wirtschaftsministerium durchgeführten Projekt-evaluation bestätigt. Im Einzelnen erfolgte durch die Evaluierung eine Bewertung des Projektansatzes durch die beteiligten Unternehmen und eine Einschätzung der Über-tragbarkeit der Vorgehensweise auf andere Unternehmen/Branchen.

Wesentliche Ergebnisse der Evaluation sind:

- 87 Prozent bewerten das realisierte Produktivitätsbenchmarking innerhalb der Branche als notwendig und sehr hilfreich
- 100 Prozent bewerten den Projektansatz des Best Productivity Practice als ge-eignet für die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung
- 94 Prozent bewerten, dass ihre Erwartungen an das Projekt erfüllt wurden (bei 35 Prozent wurden die Projekterwartungen übertroffen)
- 100 Prozent empfehlen das Projekt anderen Unternehmen/Branchen

Insgesamt kann auf eine sehr positive Bilanz der bisherigen Produktivitätsoffensive verwiesen werden. Dies bestätigten auch die mehr als 70 Teilnehmer der Industrieun-ternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern auf dem 3. REFA-Wirtschaftsworkshop zur Produktivitätsoffensive im November 2003.



Industrielle Netzwerkprojekte wie die Produktivitätsoffensive Mecklenburg-Vorpommern leisten einen ganz wesentlichen Beitrag, da sie zum einen die reale Leistungsfähigkeit der Strukturen transparent machen, die Kommunikation und Zusammenarbeit der Un-ternehmen unterstützen und Hilfe zur Selbsthilfe bei der systematischen Verbesserung der Leistungsfähigkeit, speziell im Sinne von Produktivität und Bonität, praxisorientiert gewährleisten. Sie könnten daher auch in Zukunft ein wichtiger Baustein der Industrie-politik in Mecklenburg-Vorpommern sein.

Quelle: Abschlussbericht zur Produktivitätsoffensive

REFA/IPM (Hrsg.):

Produktivitätsoffensive Mecklenburg-Vorpommern 2003

Erschließung und Umsetzung von Produktivitätspotenzialen mittelständischer Industrieunternehmen in Mecklenburg-Vorpommern.

Auftraggeber: Land Mecklenburg-Vorpommern endvertreten durch das Wirtschaftsministerium und gefördert mit Mittel aus den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Auftragnehmer: Arbeitsgemeinschaft unter Federführung des REFA-Institutes für Produktivitäts-Management Mecklenburg-Vorpommern, Abschlussbericht, Rostock 2003