

# UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

HEFT 5  
Sept./Okt. 98  
Abopreis  
ATS 715.-  
DM 123.-  
SFr 104.-

Gerhard May Verlag

## Weiterbildungs- studie 97/98

- > Daten zur heimischen  
Bildungsszene

Seite 3

Cafe Demel

## Tradition mit modernen Mitteln

- > Neues Marketingkonzept:  
worldwide delivery
- > Neuordnung entlang der  
Leistungsprozesse

Seite 14

Bundesverwaltung

## Der Staat baut um

- > V.I.P. Das Verwaltungs-  
Innovations-Programm

Seite 15

## SCHWERPUNKT

# Schneller als die Konkurrenz erlaubt

- > **Büromöbel Blaha:**  
Die kürzestmögliche Lieferzeit -  
Wie man die alte Fertigungslogik  
aufgibt.
- > **Interview mit dem  
Unternehmensberater  
Ing. Ernst Weichselbaum:**  
Grundlegende Annahmen der  
"absatzgesteuerten Fertigung"

# Schneller als die Konkurrenz erlaubt

Was man als "Erfolgsstory" sonst nur in amerikanischen Bestsellern findet, exerzieren unmerklich von einer breiteren Öffentlichkeit gerade einige österreichische Unternehmen vor: Sie üben sich in "schlankem Denken", krempeln in kürzester Zeit ihre Firmen komplett um und erzielen damit sensationelle Ergebnisse.

## Praxisbeispiel Büromöbel Blaha

Die Ergebnisse sind beeindruckend: Die Zeit für die Auftragsbearbeitung wurde um 90% reduziert, die reine Produktionszeit um 50%, die gesamte Lieferzeit um 75%. Statt wie bisher in vier Wochen garantiert der Büromöbelhersteller Blaha jetzt Lieferung 7 Tage nach Auftragserteilung. Und das in einer Branche, in der 6 bis 8 Wochen Lieferzeit noch immer die Regel sind.

Nebeneffekte der neuen Schnelligkeit: Das Fertigteillager ist verschwunden, der Cash-Flow explodiert und der Rohertrag hat sich im letzten Jahr verdoppelt. Wer den Eigentümer heute fragt, wie es seiner Firma geht, der erntet ein breites Lächeln.

Begonnen hat das "neue Zeitalter" des Korneuburger Büromöbelherstellers am 20. März 96 durch ein Gespräch des Firmeninhabers Friedrich Blaha mit Ing. Ernst Weichselbaum, der bereits als Geschäftsführer bei "bene" mit dem später als "fraktale Fabrik" bezeichneten Konzept Furore gemacht hatte und seit vier Jahren als selbständiger Berater seinen Denkansatz der "atmenden Fabrik" auch bei anderen Unternehmen umsetzt. Bei Friedrich Blaha fielen Weichselbaums unorthodoxe Überlegungen auf fruchtbaren Boden. Aus

dem Erstgespräch ergab sich gleich die erste Beratung und wenige Beratungstage später war die Firma nicht mehr dieselbe. Was war passiert?

### Was ist die schnellstmögliche Durchlaufzeit?

Friedrich Blaha: "Eine der ersten Fragen vom Herrn Weichselbaum war: Angenommen es läutet das Telefon, ein Kunde ruft an und bestellt ein paar Möbel. Sie schreiben den Auftrag auf, gehen in die Produktion und beginnen sofort bei der ersten Maschine mit der Bearbeitung, nehmen nach der Bearbeitung das Stück, gehen direkt zur nächsten Maschine usw. bis die Ware versandfertig ist: Was ist bei Ihnen die theoretisch kürzestmögliche Durchlaufzeit? Das

haben wir auf ein Flipchart gezeichnet, senkrecht die notwendigen Arbeitsschritte, waagrecht die jeweiligen Zeiten und keine zwei Stunden später haben wir das Ergebnis gehabt: vier Tage! Mit einem zusätzlichen Tag als Puffer, einem weiteren Tag für die Arbeitsvorbereitung und einem Tag für die Auslieferung macht das 7 Tage. Da haben alle geschaut. Das hat zuerst keiner geglaubt, schließlich hatten wir damals eine Lieferzeit von vier Wochen. Zwei Wochen für die Arbeitsvorbereitung, zwei Wochen für die Produktion."

### Der Knackpunkt liegt im Kopf

Daraus ergab sich die nächste Frage: Was müssen wir an unserer

### Schnelligkeit bringt Vorteile

Beispiel: synchrone Produktentwicklung:  
(aus: H.J. Warnecke: die Fraktale Fabrik; S. 215)  
Eine kurze Projektdauer ist von Vorteil:

- weil eine Projektdauer von wenigen Monaten weniger Kosten verursacht als eine von mehreren Jahren
- weil so die Marketingkonzeption bei Verfügbarkeit des Produktes noch aktuell sein kann
- weil getroffene Entscheidungen innerhalb einer Gesamtdauer von wenigen Monaten beständiger sind
- weil bei der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit notwendige Entscheidungen nicht verschoben werden können
- weil eingefahrene Wege so überdacht werden müssen
- weil unnötiger Ballast in Form von Sitzungen und in Form von Papieren abgeworfen wird
- weil die Motivation durchgehalten wird
- weil die Hemmschwelle, ein mißlungenes Projekt aufzugeben, geringer ist

Organisation verändern, damit Lieferung in 7 Tagen möglich ist?"

Die entscheidendste und zugleich schwierigste Veränderung war, bestimmte, in den Köpfen tief verwurzelte Grundannahmen über "effiziente Produktion" über Bord zu werfen. Z.B. eine der Grundannahmen klassischer Produktion, die da lautet: "Große Stückzahlen zu produzieren ist effizienter als kleine Stückzahlen oder gar Einzelfertigung". Diese Annahme bewirkt:

- Man läßt Aufträge zusammenkommen, um größere Stückzahlen produzieren zu können. Die automatische Folge ist, der Kunde muß länger warten als eigentlich nötig.

- da man den Kunden nicht ewig warten lassen kann, arbeiten die meisten Unternehmen "prognoseorientiert": "was werden wir in den nächsten drei Monaten voraussichtlich absetzen?" produzieren sozusagen vor, legen Halbfertigprodukte und Fertigprodukte auf Lager und beliefern von dort den Kunden. Vorausgesetzt die Prognosen haben gestimmt und es sind die richtigen Teile auf Lager. Fehlt nur ein Teil des Kundenauftrages, muß schnell nachproduziert werden, was natürlich wiederum die reguläre Produktionsplanung über den Haufen wirft und weiter verkompliziert.

- Je größer die Lose, desto aufwendiger ist natürlich auch die Arbeitsplanung und -vorbereitung, um die optimale Auslastung der Maschinen und einen reibungslosen Produktionsablauf sicherzustellen. Die PPS-Systeme sind dementsprechend aufwendig, die Investitionen in die EDV erreichen schnell enorme Summen.

- Große Lose zu produzieren heißt: zwischen den einzelnen Maschinen bilden sich Stapel. Zuerst schneidet man hundert Teile zu, dann schiebt man den Stapel zur nächsten Maschine, dort werden die Teile lackiert, dann geht es weiter zur nächsten Maschine. Stapel bedeuten aber nichts anderes als Warten auf den nächsten Bearbeitungsschritt. Warten aber ist "Muda" = "Verschwendung".

- Durch die langen Lieferzeiten müssen Kunden frühzeitig bestellen. Durch die lange Zeitspanne steigt die Wahrscheinlichkeit, daß Kunden ihre Aufträge zwischendurch immer wie-

der abändern wollen. In der Praxis heißt das: jemand muß feststellen, wo sich gerade welcher Teil in der Produktion befindet, dann die Teile mühsam herausfischen und nachbearbeiten, was enorme Zusatzkosten beschert.

Was passierte nun bei der Firma Blaha? Einige wenige neue Regeln stellten die Produktion "vom Kopf auf die Beine":

### **1. Produziert wird nur, was bereits verkauft ist. Garantiert innerhalb von 7 Tagen.**

Nicht mehr auf Lager zu produzieren, bewirkt aber:

- Ein radikal verringerter Platzbedarf: statt wie geplant in eine neue Halle zu investieren, ist aufgrund der Umstellung plötzlich 30 % der bisherigen Platzfläche frei.

- Bisher in Lagerbestand gebundenes Kapital wird frei, und zwar doppelt: einerseits das in der Ware gebundene Kapital und andererseits die laufenden Lagerhaltungskosten. Der Cash-Flow schnell nach oben.

- Was gelagert wird, wird teilweise auch beschädigt. Diese Verluste sind Vergangenheit.

- Konstruktionsänderungen bedingen ein Nachbearbeiten "alter" Teile, die auf Lager liegen, das bedeutete bisher erheblichen Mehraufwand und verminderte drastisch die Reaktionsfähigkeit.

### **2. Neue Losgröße: die Aufträge eines Tages.**

Die Aufträge eines Tages für die Produktion vorzubereiten, dauert nicht mehr so wie in Zeiten großer Auftragspulks 10 Arbeitstage, sondern nur mehr einen, und das ist eine Zeiteinsparung von 90 Prozent!

Dazu benötigt man weniger Leute und kann die freigewordene Kapazität an anderer Stelle wertschöpfender einsetzen. (Was bei diesem Konzept in der Praxis tatsächlich funktioniert, da die kurze Lieferzeit so gut wie immer mit beträchtlichem Auftragszuwachs gekoppelt ist). Vor allem aber spart man sich bei dieser kleinen Losgröße enorme Investitionen in komplexe EDV-Systeme, aufwendige Computer-simulationen und PPS-Systeme.

### **3. Der Wertschöpfungsstrom muß ungehindert fließen**

Die Umstellung aufs neue System geht einher mit einer Erneuerung der Arbeitsorganisation und einer Adaptierung der Maschinen auf im optimalen Fall "Losgröße 1". Entscheidend ist die Minimierung der Rüstzeiten, da hier die meiste Leerzeit entsteht. Entgegen den Befürchtungen wie "da müßten wir ja alle Maschinen auswechseln, ein Ding der Unmöglichkeit" zeigt die Praxis, daß die Arbeiter und Ingenieure vor Ort oft mit einfachsten Mitteln enorme Verbesserungen erzielen können.

### **4. ein Prozeßschritt = eine Arbeitsgruppe**

- Wesentlicher Bestandteil des Systems ist die Zusammenfassung von Mitarbeitern mit ähnlichen Tätigkeiten zu Arbeitsgruppen entlang des Wertschöpfungsstroms.

Damit einher geht eine Weiterqualifikation vieler Gruppenmitglieder im Sinn von "jeder muß alles können" und eine Delegation von Verantwortungen und Kompetenzen nach unten. Statt also z.B. einen "Stanzer" und einen "Abkanter" zu beschäftigen, werden die Arbeitsschritte Stanzen und Abkanten jetzt in der Arbeitsgruppe "Metallbearbeitung" erledigt. Wer wann stanzt oder abkantet, wie also die Arbeit in der Gruppe organisiert wird, ist einzig und allein Aufgabe der Gruppe. Im Klartext heißt das Schulung und in der Folge ein deutli-

### **Muda.....**

...heißt in Japan "Verschwendung" und meint jede menschliche Aktivität, die Ressourcen verbraucht ohne Wert zu erzeugen: Fehler, die korrigiert werden müssen; Produktion von Dingen, die keiner will, so daß die Lagerstände in die Höhe schnellen und sich die Restposten stapeln; unnötige Prozeßschritte; Transport von Gütern von einem Ort zu einem anderen ohne irgendeinen Zweck; Menschen in nachgelagerten Aktivitäten, die herumstehen, weil vorgelagerte Arbeiten nicht rechtzeitig durchgeführt wurden; Güter und Dienstleistungen, die nicht den Wünschen der Kunden entsprechen.

ches Ansteigen des Qualifikationsniveaus. Über die unmittelbare Tätigkeit hinaus ist die Gruppe dafür verantwortlich, daß sie die benötigten Ressourcen in der benötigten Menge und Qualität zur Verfügung hat, daß die Maschinen funktionieren, daß es Alternativen gibt, sollte die Maschine ausfallen usw.

Aussagen wie "Chef, die Maschine ist kaputt" oder "Meister, ich hab kein Material mehr" gehören der Vergangenheit an.

● Steuerung und Kontrolle von außen entfällt. Friedrich Blaha: "Man braucht plötzlich keine Meister und Abteilungsleiter mehr, die die Leute umkreisen und schauen, wo was nicht paßt. Denn die Gruppen müssen nicht nur schauen, daß sie zeitgerecht liefern, sie sind jetzt auch für die Maschinen verantwortlich. Es ist jetzt ihre Aufgabe, sich zu überlegen, "ich bin verantwortlich für diese teure Maschine. Was mach ich, wenn die einmal steht?" Ich nenn das "vorausschauende Problemlösung".

Jede Gruppe hat sicherzustellen, daß sie die Tagesportion durchkriegt. Z.B: haben wir bei den Metallmaschinen jetzt Vereinbarungen mit mehreren Firmen, die dieselben Maschinen haben, daß wenn unsere Maschine steht, ein Mitarbeiter dort hin fährt, die Stücke macht, wieder zurückkommt und rechtzeitig an die nächste Gruppe übergibt."

## 5. Keine Kompromisse: die Nahtstellenorganisation

In einem nächsten Schritt schließt jede Arbeitsgruppe mit der im Arbeitsprozeß nächsten Gruppe (dem internen Kunden) eine "Nahtstellenvereinbarung", in der genau geregelt ist, was sie bis wann in welcher Qualität auf welche Art und Weise an die nächste Arbeitsgruppe zu liefern haben. Darin enthalten sind fixe Übergabetermine im Sinn von "um 9.00 Uhr werden x Stück des Teil A in der Qualität Y übergeben." Wie die Gruppe das im einzelnen macht, ist ihr überlassen. Diese Vereinbarung jedenfalls ist heilig und unbedingt einzuhalten. Ausnahmen gibt es nicht. Sie hat erfüllt zu werden, und wird sie das nicht, dann drohen drastische Konsequenzen. Aus einem einfachen Grund: Fällt nur ein Glied in der Kette aus, steht das ganze System.

## 6. Der Fluß fließt nur in eine Richtung

Übernommen werden die Teile von der nächsten Arbeitsgruppe nur dann, wenn die geforderte Qualität stimmt. Übernimmt die nächste Gruppe fehlerhafte Teile, dann macht sie das genau einmal und nie wieder, denn ab dem Zeitpunkt der Übergabe ist sie für die Teile verantwortlich. Zurückschieben gibt es nicht. Der

Effekt ist: Die Qualitätskontrolle wird in die Gruppen selbst verlagert, aufwendige, späte und damit teure Kontrolle am Ende des Prozesses wird überflüssig. Fehler werden dort erkannt und behoben, wo sie geschehen. Es gibt kein Nachbessern mehr.

## 7. Der kurze Fertigungstag hat ausgedient

Die Produktionspakete sind immer auf einen ganzen Tag ausgelegt. Um 12.00 Uhr aufhören geht in diesem System also nicht. Daher war die erste Hürde, den Freitag "aufzuknacken". Das bedeutete Verhandlungen mit dem Betriebsrat und schließlich einen Kompromiß, mit dem alle leben konnten.

## 8. Der Liefertermin ist fix, die Kapazität ist variabel zu machen

Da Aufträge und damit auch die Auslastung stark schwanken, braucht man einen Puffer in Form von flexibler Arbeitszeit. Bei Blaha gibt es daher jetzt eine Betriebsvereinbarung, in der festgelegt ist, daß die Arbeitszeit je nach Auftragsbestand zwischen 5 3/4 und 9 3/4 Stunden pro Tag schwanken kann, wodurch Kapazitätsschwankungen zwischen 60 und 150 Prozent bewältigt werden können.

## Friedrich Blaha zu:

### dem klassische Einwand "kleine Losgrößen erhöhen die Stückkosten"

Das stimmt nicht! Denken Sie an folgendes: Sie haben eine Maschine, bei der der Materialberg durchläuft. Zuvor müssen die Teile aber nach gewissen Kriterien sortiert werden, genauso wie die Maschine das haben will. Dann erst laufen die Teile durch. Dann liegt der Berg vor der nächsten Maschine. Aber diese Maschine will den Stapel nach einem anderen Prinzip sortiert haben. Jetzt müssen Sie also umschichten, umlagern, zerteilen. Diese Zeiten sind mindestens 50% der Bearbeitungszeit.

Die Zeit, die die Maschine zum Bearbeiten braucht, ist oft kleiner als die Zeit, die Sie vor der Maschine zum Manipulieren brauchen. Und wenn es Ihnen gelingt, das wegzubekommen,

dann machen Sie die Zeit für das Durchlaufen durch Einzelmaschinen, was vielleicht ein bißchen länger braucht, mehr als wett. Sie ersparen sich das Manipulieren in der Fertigung und Sie ersparen sich das Nachdenken über das Optimieren der Logistik in der Arbeitsvorbereitung. Das haben wir lange nicht kapiert.

### dem "Bäcker-Prinzip":

Wir haben bei Blaha mittlerweile das Bäcker-Prinzip. Das ist das Schönste, was einem Unternehmer passieren kann. Das Bäcker-Prinzip meint folgendes: Der Bäcker kauft von der Mühle das Mehl. Dann backt er um fünf Uhr in der Früh die Brötchen, verkauft sie ab 7 Uhr und um 12.00 Uhr Mittags hat er alles Geld in der Kassa.

Aber das Mehl, das er gekauft hat, hat er noch gar nicht bezahlt.

Bis jetzt war es so, daß wir Rohmaterial gekauft und gelagert haben und lange bevor wir es für die Produktion gebraucht haben, hatten wir schon den Lieferanten bezahlt. Erst Monate später kam dann vom Kunden das Geld zurück. Die Liquidität geht also mit dem Bäckerprinzip schlagartig in die Höhe, die Materialverschwendung sinkt dagegen signifikant ab.

### der "Umschlaghäufigkeit":

Die Umschlaghäufigkeit (=Jahresumsatz durch Lagerstand) in der Branche liegt im Durchschnitt etwa bei viermal, eine gute Firma kommt auf einen Wert zwischen sechs und achtmal.

Wir schlagen durch das neue System zwischen 24 und 36 mal um. ■

# “Engpässe gehören nicht berücksichtigt, sondern behoben!”

*UE: Herr Ing. Weichselbaum, wie ist Ihr “Denkansatz” eigentlich entstanden?*

Der Ausgangspunkt war, nicht so sehr betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und irgendeiner Managementliteratur zu vertrauen, sondern der eigenen Wahrnehmung. Wenn ich etwas gesehen habe, das besser schien, dann haben wir das ausprobiert. In den meisten Firmen sind die Leitideen gar nicht bewußt, weil sie so allgemein sind, wie etwa die Idee: “die Kapazität ist fix und gehört maximal ausgelastet”. Mein Ansatz war genau umgekehrt: “Die Lieferzeit ist fix, die Kapazität ist variabel zu machen”. Das habe ich damals bei bene ausprobiert, und wenn etwas funktioniert hat, habe ich die nächste kecke Frage gestellt, so hat sich dann im Lauf der Zeit bei bene ein System entwickelt, das hinterher den Titel “fraktale Fabrik” gekriegt hat. Das war eine Idee vom Hans Jürgen Warnecke, der sich damals bei einigen Firmen umgeschaut und hinterher diesen Buchtitel erfunden hat.

*UE: Was waren das nun für Dinge, die Sie damals wabrgenommen und dann bei bene ausprobiert haben?*

Zum Beispiel die Erkenntnis, daß kurze Lieferzeiten grundsätzlich Geld sparen. Das ist ja leicht nachzuvollziehen. Wenn ich eine Lieferzeit von einem Tag habe, kann ich jeden Liefertermin erfüllen, ohne irgendwelche organisatorische Sondergeschichten, ohne die nach wie vor weit verbreiteten “Chef-Aufträge”, oder “Eilt-Sehr-Aufträge”. Die Kosten, die diese ungleichen Geschwindigkeiten erzeugen, unterschätzt man gewaltig.

*UE: Wo liegen Ihre Ideen noch “quer” zu weit verbreiteten Annahmen?*

Mein Modell braucht auch eine andere Kalkulation und demaskiert die heutige Deckungsbeitragsrechnung als unbrauchbar. Denn die beruht ja auf der Splittung der Kosten in variable und fixe. Das ist ein Irrtum, denn solange ich bei “bene” war, sind die fixen Kosten immer schneller gewachsen als

die sogenannten variablen. Was bemerkenswert ist, aber nur deswegen, weil den variablen Kosten aufgrund der Deckungsbeitragsrechnung viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als den fixen: Um beim Arbeiter die Arbeitszeit um 1 Minute kürzen zu können, sind zehn Minuten Aufwand im Büro durchaus üblich. Auf Unternehmensebene ist das einfach dumm. Daher mein Credo: “Stabilisiere den Grundprozeß, dann brauchst du ihn nicht auf abstrakter Ebene wiederholen.”

*UE: Zurück zur Lieferzeit. Wo liegen da die Probleme der vorherrschenden Produktionsweise?*

Die meisten Firmen fangen ja schon mit Auftragspuffern an. Sie sammeln Aufträge z.B. für ein Monat zusammen und produzieren dann in einem Pulk. Wenn ich der erste Kunde bin, der für die nächste Partie gesammelt wird und der letzte, der ausgeliefert wird - und nur das kann ich als Unternehmen sicher sagen - dann hab ich allein aufgrund des Systems einmal schnell ein Monat verloren.

Wenn ich dieses Produktionsdenken auf ein Kaufhaus übertrage, würde das heißen: Man läßt 20 Leute zur Kassa vor, dann sagt der Kassier “Milch”, dann müssen alle die Milch nach vorne bringen, damit der Kassier nur einmal Milch tippen muß und dann mal 20 rechnen kann. Dann ruft er “Brot” usw. Und wenn er fertig ist, wären die zwanzig Kunden entlassen. Natürlich würde das an der Kassa niemandem einfallen, aber in der Produktion ist das Alltag.

*UE: Wenn die Verbesserungen so offensichtlich sind, warum machen das dann so wenig Firmen?*

Ganz einfach, es geht leicht in einer neuen Denkwelt, in der anderen wäre es nicht gegangen. Man muß die alte Fertigungslogik aufgeben, z.B. den Denkansatz: “Zusammenfassen zu größeren Losgrößen spart Rüstzeit”. Ich sage: Nein, wir fassen nicht mehr zusammen, sondern die passende Frage muß heißen: wie muß die Maschine

ausschauen, daß ich trotzdem keine Rüstzeit habe. Viele sind nicht bereit, die alte Denkweise abzulegen.

*UE: Sehen Sie Parallelen etwa zum engpaßorientierten Ansatz von Mewes?*

Vergessen Sie die Engpässe. Engpässe gehören nicht berücksichtigt, sondern behoben. Ende. Genau diese Verwissenschaftlichung der Betriebswirtschaft halte ich für Mumpitz. Was sagt das, wenn einer den Deckungsbeitrag pro Engpaßminute ausrechnen kann und ich frage ihn, was kostet die Behebung des Engpasses und er kommt drauf, daß ihn die Berechnung teurer kommt als die Anschaffung des Zusatzgerätes. Das sind für mich “Abstraktionskosten”. Leistungen die nicht erlösfähig sind, sind eine Blindleistung.

*UE: Eine Firma reduziert die Lieferzeiten, die Konkurrenz zieht nach, schon ist der Wettbewerbsvorteil wieder weg.*

Wenn alle das umsetzen würden, dann hätten sie die “Produktivität des Umdenkens” entdeckt. In dem Fall würde ihnen dann das Kapitel II auch einfallen. z.B. die Produktivität des Mitunternehmertums. ■

## Veranstaltungen zum Thema:

Unter dem Titel “Am Rande der Zeit” lädt die Werbeagentur “Haslinger, Keck” von Zeit zu Zeit Kunden zu Abendveranstaltungen ein. Gast der nächsten Veranstaltung ist Ing. Weichselbaum. Bei Redaktionsschluß stand der genaue Termin noch nicht fest, sollten Sie jedoch grundsätzlich Interesse haben, teilzunehmen, dann geben Sie bitte nachfolgende Kennziffer an. Eine Einladung geht Ihnen dann zu.

### Info



530 Veranstaltung

## Literatur zum Thema:

-James P. Womack; Daniel T. Jones: “Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen”; Campus Verlag; ATS 569,-

(s.a. Rezension auf Seite 12)

-Hans Jürgen Warnecke: “Die fraktale Fabrik”, Rowohlt; ATS 138,-

-Eliyahu M. Goldratt/ Jeff Cox: Das Ziel; McGraw Hill; 374 Seiten; ATS 351,-

### Info



531 Anbieter