

**MANAGEMENT
BRIEFING****Lautet Ihr CI-Program-
m nicht mehr
„5 mal Warum“,
sondern „Warum
überhaupt“?**

Von Bob Dean und Keith Yeater

Executive Summary

Der Einsatz von Lean Manufacturing-Methoden und -Werkzeugen sowie Initiativen für Kontinuierliche Verbesserung bringt häufig klare finanzielle Vorteile in den ersten Jahren der Umsetzung. Leider schaffen es die wenigsten Fertigungsunternehmen, eine Kultur der Verbesserung aufzubauen, die auch in den nachfolgenden Jahren deutliche betriebliche und geschäftliche Vorteile verschafft.

Dieses TBM-Management Briefing erläutert, warum so viele Unternehmen daran scheitern, ihre Lean-Ansätze nachhaltig fortzuführen. Des Weiteren werden das Führungsverständnis und die Strategien für den Aufbau einer dauerhaften Kultur der Verbesserung beleuchtet.

Zu diesen Strategien gehören:

1. Stetige Investition in den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter
2. Unternehmensweite Ansätze sowie Arbeit mit externen Partnern
3. Einführung eines unternehmensweiten Managementsystems
4. Verknüpfung von Prozessverbesserungen und Wachstumsstrategie des Unternehmens.

Schlanke Fertigung hat sich seit mehr als drei Jahrzehnten in der Fertigungsindustrie und in anderen Branchen immer weiter verbreitet. Obwohl die Rezession im Jahr 2009 viele Unternehmen zwang, ihre Programme für Kontinuierliche Verbesserung zurückzufahren, nennen heute sieben von zehn Unternehmen mit diskreter Fertigung Lean als ihre wichtigste Methode, um Verbesserungen zu erzielen.*

Das klingt nach guten Neuigkeiten. Leider haben wir bei Besuchen und Einsätzen in hunderten von Werken überall in der Welt herausgefunden, dass weniger als einer von zehn Fertigungsbetrieben in der Lage ist, den Lean-Ansatz nach den ersten zwei oder drei Jahren noch weiterzuführen. Diese Schätzung ist wahrscheinlich noch optimistisch.

Im ersten Lean-Jahr (oder den ersten beiden) werden Abläufe neu zugeschnitten und optimiert. Kaizen-Teams filtern Überflüssiges heraus und nutzen die Chancen mit dem größten Potenzial, um die Effizienz zu verbessern und Kosten zu reduzieren. Ihre Arbeit kann beeindruckende und finanziell spürbare Ergebnisse bringen. Doch trotz des vielversprechenden Beginns verlaufen die meisten Lean-Bemühungen schnell im Sande.

Wir finden in vielen Werken nur noch Überbleibsel vergangener Lean-Ansätze. Visuelle Managementtools wie Stundenpläne oder SQKL-Tafeln werden nicht mehr aktualisiert oder nicht mehr verwendet. Es liegt Unrat herum und die Maschinen sind schmutzig. Werkzeugtafeln sind dauerhaft nicht korrekt bestückt, und Lagerbereiche für Material sind schlecht gekennzeichnet.

Was ist passiert? Wer ist schuld? Dieses Management Briefing schaut auf die Gründe für das Steckenbleiben der meisten Lean-Initiativen.

* The Evolution of Modern Lean Manufacturing, Aberdeen Group, Juli 2015

Dann bieten wir praxis-nahe Ratschläge, damit Sie wieder zu einer dynamischen Entwicklung gelangen und diese aufrechterhalten.

Beginnen Sie in der Fertigung und machen Sie von dort aus weiter

Lassen Sie uns mit einer kleinen Fallstudie beginnen. Ein US-amerikanisches Fertigungsunternehmen begann, wie viele andere auch, Mitte der 1990er Jahre in seinen Werken Lean und Six Sigma umzusetzen. Nach wenigen Jahren hatte man dort die First Pass Yield (Ausbeute) stark verbessert, die Umlaufbestände reduziert und tausende Quadratmeter Platz im Werk freigemacht. Das Unternehmen straffte den Materialfluss und erreichte Produktivitätssteigerungen im zweistelligen Bereich, während gleichzeitig die Betriebskosten gesenkt wurden. Nach mehreren Jahren hatte man die größten Chancen ergriffen und die Jahresgewinne begannen zurückzugehen.

An diesem Punkt verhielt sich das Unternehmen anders als viele Fertigungsbetriebe zu dieser Zeit: Es verlegte seine Produktion nicht als nächstes ins Ausland, um Arbeitskosten zu sparen. Nein, das Unternehmen legte nach.

Während weiterhin schrittweise Verbesserungen in der Fertigung erzielt wurden, weitete das Unternehmen seine Bemühungen auch auf die Bereiche Konstruktion und Entwicklung von neuen Produkten aus, und später auf die Lieferkette. In den nächsten Jahren gelangen auch dort herausragende Verbesserungen.

Sie ahnen, was das Unternehmen tat, als sich der Fortschritt wieder verlangsamte... Die Führungsebene dehnte die KV-Arbeit auf weitere Bereiche aus. Sie nahm die Bereiche Finanzen, Vertrieb und Marketing in Angriff und begann dann, mit dem Händler-Netzwerk zu arbeiten, um die Erfahrungen der Endkunden zu verbessern.

Leistungssteigerungen sollten direkt zu mehr Wachstum führen

Während das KV-Team seine Bemühungen ausweitete, um verborgene Effizienzgewinne und Möglichkeiten für Kosteneinsparungen zu entdecken, entwickelte sich das Unternehmen über mehr als 20 Jahre hinweg positiv, und dies aufgrund von zwei weiteren Faktoren: Erstens hörte das Unternehmen nie auf, die Problemlösungskompetenzen seiner Mitarbeiter zu

entwickeln. Es gab nicht nur eine einmalige pauschale Lean-Schulung, wie sie viele Firmen anbieten. Denn schließlich kommen immer neue Mitarbeiter zu einem wachsenden Unternehmen hinzu, die Marktsituation verändert sich ständig und es treten immer neue Probleme auf. Geteiltes Knowhow und eine gemeinsame Sprache sind die Grundlage jeder Unternehmenskultur für kontinuierliche Verbesserung.

Zweitens nutzte die Unternehmensführung die erreichte betriebliche Exzellenz – schnellere Markteinführungszeit und kurze Zeitspanne von Auftrag bis Lieferung – strategisch für das Unternehmenswachstum. Das Unternehmen stellte nicht einfach nur auf Lean um. Es machte etwas daraus. Es wuchs nicht nur schrittweise. Es wuchs sprunghaft, durch organisches Wachstum und durch Zukäufe. Betriebliche Exzellenz in Kundenversprechen umzusetzen ist der beste Weg, Verbesserungen dauerhaft zu machen.

„Ein effizientes KV-Programm schafft eine Kultur, mit der sich das Unternehmen immer weiter verbessert, auch wenn die ursprünglichen Ziele schon lang erreicht sind.“

Wenn betriebliche Verbesserungen nur mit Kosteneinsparungen verbunden sind und nicht mit Unternehmenswachstum, dann sind Leistungssteigerungen nur mit Entlassungen (was sofort alle zukünftigen Verbesserungsbemühungen zunichtemacht), Verkleinerung oder Verkauf von Assets machbar. Wenn diese Möglichkeiten alle ausgeschöpft sind, gibt es keine weiteren Verbesserungschancen, und die Energie und Dynamik der kontinuierlichen Verbesserung werden möglicherweise einfach auslaufen.

Zudem frustriert es operative Leiter, wenn betriebliche Verbesserungen nicht zu Unternehmenswachstum führen. Auf einem angespannten Stellenmarkt ist das ein absolut sicherer Weg, die in der Anleitung von betrieblicher Veränderung erfahrensten und erfolgreichsten Mitarbeiter dazu zu bringen, ihr Glück bei anderen Unternehmen zu versuchen.

Aufbau einer KV-Grundlage

Die Ausweitung der KV-Bemühungen auf alle Geschäftsfunktionen, die Entwicklung der Problemlösungskompetenzen der Mitarbeiter und die Nutzung betrieblicher Gewinne als Wettbewerbsvorteil: Das alles passiert nicht von selbst. Es erfordert eine klare Richtungsentscheidung der Führungsebene und diszipliniertes Management.

Auf Seiten der Führungsebene wurde schon viel geschrieben zum Thema Strategieentwicklung (oder Hoshin Kanri, Hoshin-Planung oder Policy Deployment) in schlanken Unternehmen als Mittel zur Abstimmung von strategischen Zielen und Verbesserungsprioritäten. Wir möchten hiernicht detailliert ausführen, wie und warum dieses Instrument so wirkungsvoll ist. Doch der Schwachpunkt vieler Bemühungen liegt in ihrer Begrenzung auf das operative Geschäft im Unternehmen. Das Führungsteam muss den Strategieentwicklungsprozess in allen Geschäftsfunktionen umsetzen, damit er Erfolg haben kann, und damit Ziele abgestimmt, der Fortschritt überwacht und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Diszipliniertes Management kann viele Formen annehmen. Alle Ausprägungen aber beinhalten im Grunde effiziente Problemlösungsmethoden und die Schulung Anderer in der Anwendung dieser Methoden. Nur darum geht es bei einem effizienten Managementsystem oder Betriebssystem. Natürlich ermöglicht ein solches System die Etablierung und Entwicklung einer Kultur der Kontinuierlichen Verbesserung.

Tägliche Gemba-Rundgänge (zu Produktionsstätten und Büros), bei denen Manager die Leistung überprüfen und die Lösung tagesaktueller Probleme diskutieren, sind ein Weg eines effizienten Managementsystems. Visuelle Anzeigen – SQKL-Tafeln, Stundenpläne und Standardarbeit – sind das Rückgrat einer KV-Kultur, weil sie zum disziplinierten Arbeiten anhalten und die Aufmerksamkeit auf Probleme lenken. Jeder in der Arbeitszelle oder Abteilung kann sofort sagen, ob der Tag gerade gut läuft oder nicht. Gespräche unter Mitarbeitern führen in einer solchen Kultur instinktiv zu den grundlegenden Ursachen eines Problems und drehen sich nicht nur um kurzfristige Lösungen.

Mit einem solchen System, das jeden Tag konsequent gepflegt wird, können jedes Jahr Ergebnisse erzielt und Lösungen für Probleme gefunden werden. Ohne effizientes System für tägliches Management werden Sie die erwarteten Ergebnisse und langfristigen Vorteile jeglicher Initiative für betriebliche Verbesserungen nicht erkennen können.



AUFBAU EINER LANGFRISTIGEN KULTUR DER VERBESSERUNG

- Hören Sie nie auf, Kompetenzen und Problemlösungsfähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln.
- Weiten Sie Ihre Ziele, Tätigkeiten und Ressourcen für Kontinuierliche Verbesserung auf alle Geschäftsfunktionen aus (einschließlich der Lieferkette und anderer externer Partner).
- Dehnen Sie disziplinierte Führungs- und Managementsysteme auf Bereiche außerhalb der Arbeitsabläufe aus.
- Verknüpfen Sie Verbesserungsarbeit und -projekte direkt mit der Wachstumsstrategie des Unternehmens.

„Stellen Sie nicht einfach nur auf Lean um. Machen Sie etwas daraus!“

Gebranntes Kind scheut das Feuer

Jeder hat schon häufig genug gehört, dass eine Lean-Umstellung niemals fertig ist, aber das macht es nicht weniger zutreffend. Wenn eine Lean-Umstellung wirklich steckengeblieben ist, ist es umso schwieriger, das Unternehmen wieder auf den Weg nach vorn zu bringen, denn jeder wird es sich zweimal überlegen, ob er Zeit und Energie dafür aufbringen möchte. Führungskräfte müssen dann ihren Worten der Unterstützung auch nachhaltige Aufmerksamkeit und persönlichen Einsatz folgen lassen, damit eine Veränderung angestoßen wird.

Wenn Sie Ihre Bemühungen um Verbesserung wieder mit Leben füllen möchten, sollten Sie zunächst die aktuellen Schwächen des Betriebs herausfinden. (Vgl. Kasten Seite 5) Dazu gehört, Chancen zu erkennen und nach Wichtigkeit zu ordnen, und einen realistischen Fortschrittsplan zu entwerfen. Dieser Plan beinhaltet auch Maßnahmen, um Mitarbeiterengagement und -kompetenzen wieder aufzubauen, die Schwerpunkte auszuweiten und Managementdisziplin wieder einzuführen.

Wessen Fehler ist es nun, wenn ein KV-Programm seinen Schwung verliert? Warum schaffen es weniger als 10% der Fertigungsbetriebe nicht, eine Kultur der Kontinuierlichen Verbesserung aufzubauen?

Wie in jeder Branche liegt die Verantwortung für das Scheitern letztlich bei der Führungsebene. Das Beispiel oben zeigt es: Wenn die Schaffung einer Kultur, in der jeder im Unternehmen an der Leistungsverbesserung

arbeitet, klare langfristige Markt- und Geschäftsvorteile bringt, und wenn die Fähigkeiten dazu vorhanden sind – warum schaffen es die meisten Unternehmensführer nicht, die Chance zu ergreifen und eine solche Kultur umzusetzen? Auf diese Frage gibt es mehrere mögliche Antworten. Eine ist ganz einfach: Weil es schwierig ist.

Like any area of business, the ultimate responsibility for failure falls on leadership. But as the example above demonstrates, when there are clear long-term market and business advantages to creating a culture where everyone across the business is working to improve performance, and they have the skills to make that happen, why do most business leaders fail to engage and follow through? There are several potential answers to that question. One is very simple: Because it's hard.

Wenn man sich den Schwierigkeitsgrad anschaut, dann entspricht die Anwendung von Lean zur Verbesserung von Fertigungsprozessen etwa der Realschule oder der Oberstufe. Die Anwendung auf die Lieferkette, die Entwicklungsabteilung, den Vertrieb und andere vorgelagerte Bereiche, in denen die Arbeit weniger sichtbar ist, entspricht dem College oder einem Aufbaustudium.

Ist der langfristige Wettbewerbsvorteil diesen Aufwand wert? Wir glauben ja. Und wir kennen etliche CEOs, Präsidenten und andere Wirtschaftsführer, die das auch glauben.

Aber Sie müssen die Entscheidung selbst treffen.

FIGURE 1

WOHIN GEHT ES VON DORT AUS WEITER?

Die Wiederbelebung der KV-Dynamik beginnt mit der Beurteilung des Status Quo.

Eine solche Beurteilung legt Schwächen offen und zeigt Prioritäten bei den Chancen auf. So hilft sie Unternehmensführern, gleichzeitig einen Plan für betriebliche Verbesserungen und für eine Belegung der KV-Anstrengungen auszuarbeiten. Die betriebliche Beurteilung zeigt Bereiche für Verbesserungen auf und bringt einen Überblick über den möglichen finanziellen Ertrag aus diesen Verbesserungen.

Bei unseren Besuchen in Werken, in denen die Lean-Programme verkümmern, ist der Mangel an Managementdisziplin offensichtlich. Bei genauerem Hinsehen erkennt man die tiefer liegenden Gründe:

- Fluktuation beim Führungspersonal
- Unpassende oder unzureichende personelle Besetzung für KV
- Schrumpfende oder nicht vorhandene Schulungsbudgets
- Die Verantwortung für Verbesserungen wurde einigen wenigen Mitarbeitern übertragen
- KV-Aktivitäten sind nicht mit der Unternehmensstrategie verknüpft
- Aus dem KV-Programm wurde nie eine KV-Kultur

- Problemlösungskompetenz wurde nicht im gesamten Unternehmen verbreitet

Eine Beurteilung der Unternehmenskultur kann Antworten geben auf folgende und ähnliche Fragen:

- Ist der mangelnde Fortschritt ein Umsetzungs- oder ein Kompetenzproblem?
- Sind zusätzliche Ressourcen nötig? Welche Ressourcen?
- Wie engagiert ist die Führungsebene?
- Sind die Geschäftsziele jedem klar? Wie können wir sie klarer darstellen?
- Welche Problemlösungskompetenzen der Mitarbeiter müssen wir verbessern?
- Sind Änderungen im Management nötig?
- Warum haben wir die betrieblichen Vorteile auf unseren Märkten nicht nutzen können? Wie können wir das tun?

Regelmäßige Beurteilungen von Betriebsabläufen und Unternehmenskultur durch eine externe Firma oder interne Fachkräfte sind ein nützliches Instrument, um den Fortschritt Jahr für Jahr weiterzutragen.

About the Authors

BOB DEAN

Bob ist Mitbegründer der TBM Consulting Group und mit großem Know-how in Lean Transformation und Geschäftsprozessoptimierung stellt er sicher, dass kontinuierliche Verbesserungs-Initiativen systemisch mit Geschäftszielen verbunden sind. Er arbeitet eng mit Führungskräften mehrerer großer globaler Kunden mit Sitz in Nordamerika zusammen.

KEITH YEATER

Als Fachmann für Unternehmensumwandlungen hat Keith unzählige Male dazu beigetragen, in Unternehmen einen positiven Wandel herbeizuführen. Bei TBM arbeitet Keith mit Führungskräften in Kundenunternehmen und unterstützt sie bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer strategischen Ziele durch die Anwendung von Strategieentwicklung (Hoshin Kanri) und stellt sicher, dass ihre Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung auf die strategischen Initiativen und die wichtigsten Leistungskennzahlen abgestimmt sind.

SPEED WINS EVERY TIME

TBM specializes in operations and supply chain consulting for manufacturers and distributors. We push the pedal down in your operations to make you more agile and help you accelerate business performance 3-5x faster than your peers.