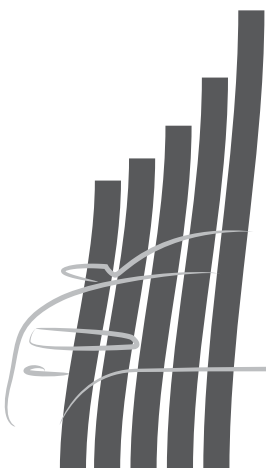


VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



LEAN PHILOSOPHIE UND SYSTEMANSATZ



EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

steigende Volatilität in den Emerging Markets, Preis- und Innovationskampf, stetig steigende Komplexität: Die Anforderungen an die Wertschöpfungsketten der europäischen Automobilindustrie werden immer herausfordernder. Wie ‚schlanke‘ Methoden dabei helfen, strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren und wirtschaftlichen Erfolg auch in turbulenten Zeiten zu ermöglichen, untersucht nun bereits im elften Jahr unsere Initiative Automotive Lean Production – Award & Study.

Nach der Analyse von mehr als 1.000 Fragebögen von teilnehmenden Werken und über 220 vor-Ort-Evaluierungen bei den jeweils besten Vertretern der Kategorien steht aus unserer Sicht fest: Lean Production und die Ausweitung der Prinzipien auf die indirekten Unternehmensbereiche ist zu einer strategischen Aufgabe geworden, die von den europäischen Herstellern und Zulieferern seit vielen Jahren mit

hoher Priorität wahrgenommen wird. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die besten Werke ihr System auf allen Lean Feldern, nämlich Prozessoptimierung, Fördern und Fordern der Mitarbeiter, Fördern und Fordern der Lieferanten, Lernende Organisation sowie Langfristige Philosophie konsequent weiterentwickeln und – so viel sei vorab verraten – damit auch die Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung (Industrie 4.0) schaffen.

Das Prinzip der Orientierung am Wertstrom in den Bereichen Produktion, Administration, Development und Logistics vereinen wir als Agamus Consult unter dem Prinzip „Excellence in Lean“. Dieses nimmt gleichermaßen die Funktion eines Leitmotivs als auch eines Best-Practice-Ansatzes zur Optimierung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Geschäftsprozessen ein und unterliegt durch unsere Kundenprojekte und auch unsere Initiative Automotive Lean

Production – Award & Study einem ständigen Änderungs- und Verbesserungsprozess. An diesem möchten wir Sie, liebe Leserin und lieber Leser, gerne teilhaben lassen.

Im Folgenden finden Sie hierzu in Form unserer Reihe **Aspekte** eine Kombination unserer praktischen Erfahrung und der Erkenntnisse aus unserer Initiative Automotive Lean Production Award & Study zum Thema **Lean Philosophie und Systemansatz**.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Geiger'.

Dr. Werner Geiger,
Geschäftsführer, Agamus Consult

VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



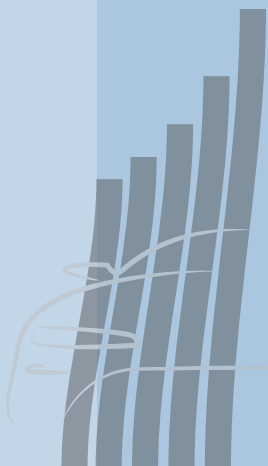
LEAN PHILOSOPHIE UND SYSTEMANSATZ

VON MARKUS GREIMEL
AGAMUS CONSULT

Beginnen wir hier eine Diskussion um des „Kaiser Bart“ oder mit einer „akademischen Abhandlung“? Was hat „Lean Philosophie und Systemansatz“ mit Exzellenz in Lean zu tun? Und ist das nicht nur eine weitere Etüde auf dem Lean Instrument? Nein ist die Antwort. Es macht genau den Unterschied zwischen den exzellenten Unternehmen und denen, die irgendwie auf dem Weg sind und nicht so richtig vorwärtskommen. Klar, am Anfang der Reise beschäftigen sich die Unternehmen mit Lean Tools, schauen sich das eine oder andere bei bekannten Unternehmen an und versuchen es zu kopieren. Alles irgendwie schon richtig, aber die Struktur fehlt. Die ersten Schwierigkeiten kommen und es geht nicht mehr weiter: „Stuck in the Middle“ sagt der Strategie.

Soweit zur ersten Hürde, die zweite aber kommt sogleich. Nur wenige ziehen am „Lean Strang“, die anderen sind eher halbherzig dabei und halten bloß die Leine. So wird das nichts mit der Lean Exzellenz. Aber wie denn dann?

Lesen Sie weiter!





Taktisches Vorgehen: Wer Excellence in Lean anstrebt, muss eine gleichmäßige Weiterentwicklung der Leanfelder beachten

Wenn wir als Agamus Consult die Entwicklung eines Unternehmens in Richtung Lean planen oder auch bewerten sollen, dann greifen wir auf das System der Leanfelder und dem ausgeglichenen Wachstum des Unternehmens auf diesen Feldern zurück. Nun, was sind diese Lean Felder?

Ganz einfach, es sind die Themen Prozessoptimierung, Fördern und Fordern von Mitarbeitern und Lieferanten, die Lernende Organisation und eben die Lang-

fristige Philosophie. Nun möchte man meinen, das mit der Prozessoptimierung ist doch klar, für die Mitarbeiter muss man natürlich auch etwas tun und die Organisation, nun, ja natürlich. Aber das mit der Philosophie und dem Systemansatz ist doch wohl schon etwas sehr abgehoben. – Ist es natürlich nicht! Hier steckt einfach die Erfahrung dahinter, dass all das Streben nach Lean auf den verschiedensten Ebenen einem gemeinsamen Kontext unterworfen ist, der gleichsam die

Rahmenbedingungen aber auch den Wachstumsmotor darstellt. Für „Lean Start Ups“ ist das eher schwer zu verstehen, für Exzellente Unternehmen hingegen eher selbstverständlich.

Am einfachsten nähert man sich dem Thema, indem man sich die Frage stellt, haben wir für all die Aktivitäten in Richtung in Richtung Lean auch die notwendigen personellen Ressourcen? Fragebogen Automotive Lean Production – Award & Study 2016

Fragebogen Automotive Lean Production – Award & Study 2016
Frage 24: Gibt es für Lean-Themen eine realistische Planung der Ressourcen des mittleren Managements?

Lean-Performance-Cluster	LLP	MLP	HLP	Gesamt
ja	56%	85%	100%	79%
nein	44%	15%	0%	21%

Fragebogen Automotive Lean Production – Award & Study 2016
Frage 24: Treten im Laufe des Jahres bei Lean-Themen signifikante Kapazitätsengpässe (z.B. durch zusätzliche Themen) beim mittleren Management auf?

Lean-Performance-Cluster	LLP	MLP	HLP	Gesamt
ja	56%	85%	100%	79%
nein	44%	15%	0%	21%

Nun die exzellenten Unternehmen planen entsprechend. Es treten dabei auch eher selten Kapazitätsengpässe auf. So trivial das klingt, die Realität in vielen Unternehmen sieht doch anders aus. Es werden viele Lean Aktionen gleichzeitig gestartet, dem Middle und Lower Management wird empfohlen, „ihr müsst doch nur priorisieren“, im Tagesgeschäft wird die Welt gerettet und am Ende bleibt von den vielen Aktivitäten nicht viel übrig. Schlank ist das alles nicht - im Gegenteil und irgendwie steigt dann auch die persönliche Unzufriedenheit in jedem. Die Einführung oder Weiterentwicklung von Lean ist jedoch ebenfalls ein Prozess und der sollte selbst möglichst schlank – verschwendungsfrei sein und das geht eben nicht ohne

eine klare Vorstellung über den Aufwand und die dafür notwendigen Kapazitäten, also: Mit System! Damit wären wir denn nun schon beim ersten Schritt in Richtung Systemansatz.

Zum Systemansatz gehört aber auch: kein Weg ohne Ziel und das probate Mittel für die Umsetzung von Zielen ist die Zielvereinbarung. Exzellente Unternehmen setzen dieses Mittel mit ihren Führungskräften weitgehend ein und zwar auf allen Managementebenen. Hier unterscheiden Sie sich auch deutlich von den „weniger leanen“ Unternehmen, die bei Zielvereinbarungen mehr auf das Top und Middle Management setzen. Zahlenmäßig in Köpfen ausgedrückt beschränken diese

Unternehmen ihre Umsetzungskraft auf einen kleinen Kreis von Personen. Nicht so geschickt, denn den Großteil der KVP Leistung fällt von der Aufgabe und vom Verantwortungsbereich bei den Teamleitern und Meistern an. Das erinnert an den Satz des Dichters, Journalisten und Historikers Carl August Sandburg, sie verzeihen die Analogie, „Stellen Sie sich vor es ist Krieg und keiner geht hin“. So gewinnt man nicht den Kampf um die Verschwendung – auch hier sieht es nach Systemfehler aus.

Fragebogen Automotive Lean Production Award & Study 2016

Frage 26: Welche Ressorts haben auf welchen Ebenen Lean-bezogene Zielvereinbarungen?

Lean-Performance-Cluster	LLP	MLP	HLP	Gesamt
Nur Top Management	33%	21%	-	21%
Nur Mittleres Management	6%	9%	8%	8%
Nur Meister/Gruppenleiter	6%	-	-	2%
keine	11%	3%	-	5%
Top Management und mittleres Management	11%	36%	8%	24%
Top Management und Meister/Gruppenleiter	6%	-	-	2%
Mittleres Management und Meister/Gruppenleiter	-	3%	-	2%
Alle Managementebenen	28%	27%	83%	38%

Gehen wir in Gedanken die Wertschöpfungskette durch und fragen wir uns, ob im Sinne eines Systemansatzes alle daran beteiligten Bereiche eines Unternehmens in Bezug auf Lean ihren Beitrag nach besten Wissen und Kräften leisten sollten. Hierzu rechnen wir Einkauf (Verantwortlich für die Lieferanten in der Supply Chain), Produktion, Qualität, Logistik. Nehmen wir wieder die Zielvereinbarungen als einen Maßstab für die Formierung des Managements hinter das gemeinsame Ziel, dann gehen die Exzellenten Unternehmen mit System vor. Wie sieht aber mit den anderen Bereichen (Entwicklung, Finanzen/Controlling, Vertrieb) aus, die nicht direkt mit der Wertschöpfung verbunden sind? Diese Bereiche stehen nicht in dem Maße in der Verpflichtung wie die Bereiche, die mehr oder minder der Wertschöpfungskette zuzuordnen sind - sollten sie aber?

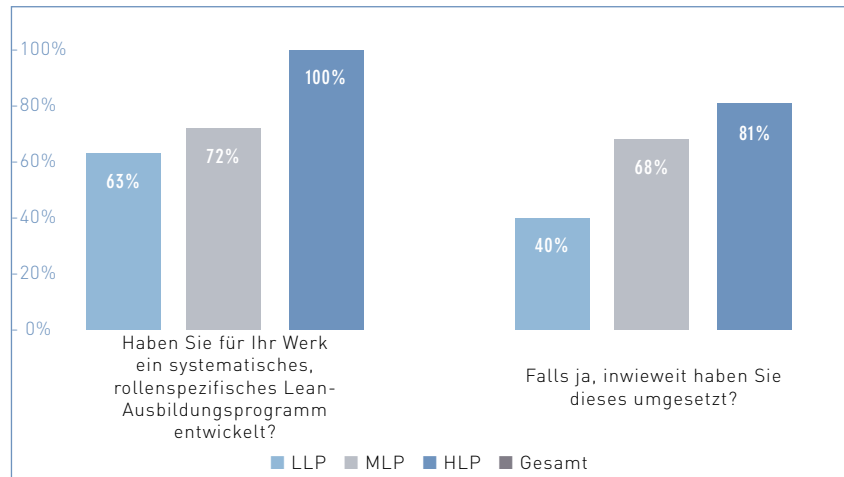
Nun jetzt begeben wir uns weg vom Systemansatz in Richtung Lean Philosophie. Haben Sie keine Bedenken, dass wir uns im semantischen Gewölk verlieren und in Gedankenspielen uns immer schneller um die eigene Achse drehen. Also was hat das mit der Lean Philosophie auf sich? Ein

Aspekt davon ist das Sehen, Fühlen und Denken in Lean Kategorien und davon nicht mehr ablassen wollen und können; ja, manche sagen sogar davon besessen zu sein. Klingt natürlich etwas fern, meint aber überspitzt das gleiche. Wenn Lean sozusagen zur Denkwelt der Menschen in einem Unternehmen werden, da entwickelt sich daraus so etwas wie eine Lean Philosophie, die dann der Motor für Veränderung ist.

Eigentlich nichts Neues. Denken Sie nur an große Erfinder, die haben ähnlich in ihrer Welt gedacht. Spannend wird es aber erst, wenn es nicht die Philosophie eines einzelnen ist, seine private Denkwelt, sondern, wenn sich davon große Teile des Unternehmens anstecken lassen und sie sich zu Eigen machen. Dann wird aus dem Motor mit wenig Leistung sozusagen einer mit ganz vielen PS, der dann schon so „was durchziehen kann“. So und jetzt wird auch klar, dass die nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligten Bereiche auch von der Lean Philosophie profitieren und vieles für ihr Unternehmen beitragen können. An dieser Stelle mag ein Beispiel aus je einem der angesprochenen Bereiche die Sichtweise verdeutlichen.

Entwicklung: Jeder Ingenieur freut sich, wenn er neue Ideen verwirklichen kann und das Produkt damit besser wird. Die vielen Verbesserungen bringen aber im Gesamtsystem nicht das gewünschte Ergebnis, wenn die Komplexität überproportional ansteigt. Wenn die Zahl der Materialnummern die Logistik immer komplizierter machen, wenn die Fehleranzahl steigt, wenn der administrative Aufwand für die vielen neuen Materialnummern steigt, wenn Skaleneffekte nicht mehr realisierbar werden und und und. Hier ist das Verständnis für Lean als gesamtes notwendig und das geht traditionell über die typische Aufgabe eines Konstrukteurs hinaus.- Wir landen wieder in der Lean Philosophie.

Controlling: viele Lean Aktivitäten entfalten ihre Wirkung eher im Bereich der Gemeinkosten (aus Sicht der Kostenrechnung). Traditionell wird hier mit Zuschlägen gearbeitet, da eine detaillierte Zuordnung der Kosten eher nicht möglich ist oder auch nicht für notwendig gehalten wird. Wenn es dann darum geht, dass sich bestimmte Investitionen in Lean Aktivitäten, von denen die Projektverantwortlichen voll überzeugt sind, rechnen sollen, dann sind



Fragebogen Automotive Lean Production – Award & Study 2016
Frage 29 und 31: Rollenspezifisches Lean-Ausbildungsprogramm

häufig angespannte Diskussionen zwischen Produktion und Controlling zu erwarten. Bei exzellenten Unternehmen hat das Controlling die Sichtweise gefunden, die einen Zugriff auf die totalen Kosten zulässt und wird zum Partner der Projektverantwortlichen, dank einer höheren Erkenntnis – dank Lean Philosophie.

Wie entwickelt ein Unternehmen oder ein Produktionswerk so eine Lean Philosophie und wie kommt das Gedankengut in die Breite? Vieles hat wieder mit Lean sehen lernen, Lean verstehen lernen und Lean erfahren zu tun. Diese Herangehensweise kann aber nicht dem Zufall überlassen werden. Es würde sonst zu viel Zeit verloren gehen. Alle exzellenten Unternehmen haben dafür ein systematisches, rollenspezifisches Ausbildungsprogramm entwickelt und haben dieses auch weitgehend umgesetzt.

Lean Philosophie nur für die Jagd nach der Verschwendung einzusetzen wäre einfach zu kurz gesprungen. Nicht dass es darum geht, möglichst viel unter dieses

Dach zu packen, weil es modern erscheint. Aber letztendlich kann man nur in einer Denkwelt sein. Da bleibt dann nichts Anderes übrig, als diese weiter auszubauen und zu vervollkommen. Das hat dann diese langfristige Komponente, die dem Unternehmen/Produktionswerk Stabilität, Konzentration der Kräfte und letztendlich nachhaltigen Erfolg generiert. Natürlich ist von Zeit zu Zeit zu hinterfragen, passt das alles noch.

Lassen Sie uns das Thema Industrie 4.0, manche sprechen auch von smarten Unternehmen, unter dem Aspekt Lean Philosophie betrachten und sehen, ob es zu dieser Denkweise in Kontrast oder in Übereinstimmung dazu steht oder in wesentlichen Teilen gar nicht berührt wird.

Vieles der Digitalen Revolution wird dazu beitragen Prozesse stabiler, im engeren Sinne auch fehlerfreier, zu gestalten. Informationen werden schneller, umfangreicher und auch präventiv fließen. Alles Veränderungen, die dazu geeignet sind, noch

ein Stück Verschwendung mehr herauszunehmen, noch näher am Kundennutzen zu sein. Wir sind davon überzeugt, dass ohne den richtigen Unterbau in Lean und der Einbindung in eine Lean Philosophie vieles von den Neuerungen seine volle Kraft nicht entfalten kann. Die Gefahr nach den „neuen Früchten zu schielen“ und das Richtige bisher nicht getan zu haben ist sehr real.

Der Geist, der von der digitalen Revolution ausgeht wird auch in neuen Geschäftsmodellen aufgehen. Hierfür Lean Philosophie als Transformationsmittel zu bemühen ist verfehlt. Aber auch diese neuen Ideen brauchen wieder, um damit nachhaltig Geld zu verdienen schlanke Prozesse und kontinuierliche Verbesserung. In einer Anfangsphase wird der Druck in Richtung schlanke Prozesse vielleicht vom rasanten Umsatzwachstum klein gehalten. Aber mit steigendem Wettbewerb kommt er ganz von alleine. Wer da die Lean Denke nicht schon im Hause etabliert hat, den trifft es dann vielleicht umso härter.

Fazit

Angesichts der unsicheren Entwicklung und hohen Volatilität des europäischen Automobilmarktes werden die Wertschöpfungsketten der Hersteller und Zulieferer auf eine harte Probe gestellt. Umso wichtiger ist es, auch in Zeiten hoher Nachfrageschwankungen und Phasen geringer Auslastung der Werke profitabel und darüber hinaus zukunftsorientiert wirtschaften zu können. Dies, das zeigt die Erfahrungen unserer Studie über mehrere Jahre, gelingt einigen Werken in besonderem Maße. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hierbei vor allem in der konsequenten Anwendung von Lean in allen Unternehmensbereichen und einer koordinierten Herangehensweise, die einer klaren Vision folgt. In diesem Artikel haben wir Ihnen geschildert, welche wichtige Rolle die Philosophie auf dem Weg zu Excellence in Lean einnimmt und wie sich diese auch auf künftige Entwicklungen auswirkt. Auch in

diesem Zusammenhang spielen die Leanfelder (Prozessoptimierung, Fördern und Fordern der Lieferanten, Fördern und Fordern der Zulieferer, Lernende Organisation und Langfristige Philosophie) eine entscheidende Rolle. Detaillierte Beschreibungen, was sich hinter eben diesen anderen Leanfeldern verbirgt, finden Sie in den weiteren Aspekten, die wir auf Basis unserer praktischen Erfahrung in Kombination mit unserer Initiative Automotive Lean Production – Award & Study verfasst haben:

- Kommunikation und Change Management
- Lean Philosophie und Systemansatz
- Lean in der Lieferkette
- Erfahrungen mit Lean
- Lean und Industrie 4.0

Impressum

Für einen Erstkontakt bei Rückfragen zu Inhalten oder zu getroffenen Aussagen wenden Sie sich bitte an:

lean.award@agamus.com

HERAUSGEBER

Agamus Consult GmbH
Fürstenrieder Str. 263
81377 München
Tel: +49 (0) 89 44 388 99 22
Fax: +49 (0) 89 44 388 99 23
E-Mail: info@agamus.com

Die in dieser Publikation enthaltenen Inhalte wurden von den Autoren nach bestem Wissen zusammengestellt und sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke oder Vervielfältigungen einzelner Beiträge oder auch von Auszügen daraus sind nach Rücksprache und mit Genehmigung durch den Herausgeber unter Angabe der Quelle erlaubt.