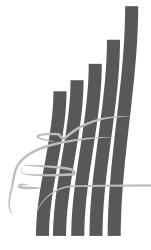


VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



EINFÜHRUNG VON LEAN





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 **Einführung von Lean**.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Dr. Werner Geiger, Geschäftsführer, Agamus Consult

VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



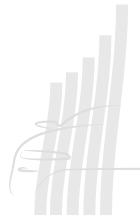
EINFÜHRUNG VON LEAN

VON MARKUS GREIMEL AGAMUS CONSULT

Was machen exzellente Unternehmen besser als andere? Über die "Lean Start-Ups" müssen wir in diesem Zusammenhang nicht reden, die stehen zumeist noch am Anfang ihres Weges in Richtung Lean. Viel spannender ist die Betrachtung des Mittelfelds. Hier tummeln sich zwei Gruppen, die wir nach ihrer strategischen Positionierung in Bezug auf Lean als "Stuck in the Middle" oder als "Runner" bezeichnen. Zu denen, die irgendwie "hängen geblieben sind" gehören die bemühten, teilweise auch zur Selbstüberschätzung neigenden Unternehmen, in denen das Management sehr damit beschäftigt ist, das Tagesgeschäft zu organisieren – sicher etwas schwarz/ weiß gezeichnet. Zur zweiten Gruppe rechnen wir die Unternehmen, die mit klaren Vorstellungen auf ihrem Lean Weg Schritt für Schritt vorwärtsgehen und sich dabei nicht beirren lassen. Wie das geht?

Lesen Sie weiter!





AUTOMOTIVE LEAN PRODUCTION - AWARD & STUDY

- ... 11 Jahre
- ... Mehr als 1.000 teilnehmende Werke
- ... Über 220 Besuche bei Finalisten

Seit nunmehr elf Jahren führt Agamus Consult jährlich die Initiative Automotive Lean Production - Study & Award durch. In dieser Zeit haben über 1.000 Produktionswerke daran teilgenommen. Mehr als 220 davon haben wir persönlich besucht und evaluiert. Bei vielen dieser Werke haben wir den Weg in Richtung Lean nachvollziehen können, ja bei einer nicht kleinen Anzahl auch das jährliche Ringen um den Fortschritt miterleben dürfen. Insofern haben wir einen guten Überblick, wie Unternehmen Lean eingeführt haben, was daran erfolgreich war und was eher nicht

Woher haben die Unternehmen ihr Wissen über Lean? Drei Quellen bieten sich an: Literatur, Referenzbesuche, Berater. Üblicherweise werden diese Quellen in unterschiedlicher Intensität genutzt. Alle drei Quellen bieten Informationen von sehr unterschiedlicher Qualität an. Es wird also darauf ankommen, diese Quellen und den Mix in der zeitlichen Abfolge richtig zu nutzen. Was aber ist richtig? Nun, den Königsweg wird es nicht geben.

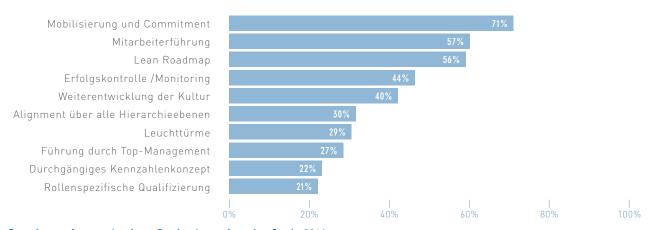
Aber – eine Regel gilt auf alle Fälle: wir haben sie an den Anfang jeder Studie von Agamus Consult geschrieben:

»Nicht Kopieren, sondern Kapieren!«

Denken wir an die Quelle Literatur: die Anzahl Bücher zum Thema Lean geht in die zig Tausende. Dazu noch kommen noch Vorlesungsmanuskripte und elektronische Medien. Wir haben zuhauf Produktionssysteme, Handbücher, Anweisungen und Tools gesehen, die dermaßen "verkopft" und aus vielen Quellen zusammengestöpselt waren, dass dann leider trotz des vielen Fleißes niemand wirklich damit gearbeitet hat. Eher selten sahen wir übersichtliches, klar verständliches Material, von dem wir sagen konnten: Da hat einer etwas geschrieben, der davon etwas versteht. Mit solchen Informationen wird dann auch gearbeitet.

Und weiter geht es mit den Referenzbesuchen. Man fährt zu Unternehmen hin, schaut sich dort um, will etwas sehen, das man dann mitnehmen kann – "der schnelle Gewinn, das Schnäppchen" – , ist vielleicht sogar noch stolz auf das eigene Werk und merkt gar nicht, dass ein Blinder (im Sinne von Lean) im besten Werk aller Voraussicht nach nichts sieht – ist ja auch schlank, was soll man da schon sehen. Lassen Sie sich nicht entmutigen. Aber Sehen kann man erst, wenn man sehen (im Lean-Sinne) gelernt hat. Dann bringen solche Besuche auch etwas. Sie brauchen natürlich viel Vorbereitung, viel Nachbereitung. Aber wer hat schon Zeit dafür?

Und wie steht es um die Berater? Als Nachhilfelehrer für unwillige Schüler, die sowieso keine Zeit haben, weil ja die Welt jeden Tag im Werk gerettet werden muss? Wir alle wissen, das bringt nichts. Also was dann? Die erfolgreichsten Lean-Projekte aus unserer Sicht waren immer die, in denen es eine klare Vision des Managements gab, eine saubere Strukturierung der Projekte, einen Weg, welcher der Kultur des Unternehmens entspricht und personelle und finanzielle Ressourcen im notwendigen Umfang vorhanden waren. Alles andere verspricht längere Projektdauer, weniger Erfolg und mehr Frustration im Unternehmen.



Fragebogen Automotive Lean Production — Award & Study 2016
Frage 16: Welches waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Lean Production?
Nennen Sie Ihre Top 4

Aber lassen wir jetzt die Unternehmen selbst sprechen, was für sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung von Lean Production sind/waren. Im Rahmen unserer Initiative Automotive Lean Production - Award & Study beschäftigen wir uns genau mit dieser Fragestellung. Die Antworten dazu werden natürlich aus der ex post Betrachtung gegeben, wobei auch berücksichtigt werden muss, dass exzellente Unternehmen über einen reicheren Erfahrungsschatz verfügen als die im Lean-Sinne "Start Ups". Für die wenigsten Unternehmen war der Weg in die Lean Exzellenz ein geradliniger. Oft wurde mit viel Kraft viel ausprobiert – auch nicht gerade die schlanke Art und Weise.

Alle sind sich darin einig, dass Mobilisierung und Commitment der Erfolgsfaktor schlechthin ist. Eigentlich ist das selbstverständlich, denn wenn einer vorausrennt und keiner folgt, führt das zu nichts. Die Frage ist nur: "wie macht man Mobilisierung und Commitment"? Wir haben da verschiedene Ansätze gesehen, von autoritärem Management bis zum Wanderprediger. Sie ahnen schon, richtig erfolgreich waren beide nicht. Erfolg in Lean fällt nicht vom Himmel, er muss organisiert werden. Die meisten Menschen wollen Erfolg. Kluge Unternehmenslenker organisieren viele dieser kleinen Erfolge und irgendwann wollen die Menschen ohne die kleinen Erfolge nicht mehr sein und organisieren sie

dann für sich selbst- ab da wird Lean zum Selbstläufer.

Etwas Strategie und Planung braucht es aber schon dafür, will die Lean-Einführung nicht in einem Kreis der Lemminge enden. Unserer Erfahrung nach ist eine Lean Roadmap, die den Weg in die Lean Welt vorzeichnet, dafür das geeignete Instrument. "Lean muss sich lohnen", sagte ein erfolgreicher CEO. Recht hat er! Exzellente Unternehmen arbeiten sehr intensiv auf dem Feld der Prozessoptimierung, können den Nutzen klar beziffern. wissen welchen Aufwand sie für die Einführung von Lean haben und sind meist mit der Einführungsgeschwindigkeit zufrieden.

Fragebogen Automotive Lean Production — Award & Study 2016 Frage 17: Welche Aussage trifft für Ihr Werk zu?

Lean Performance Cluster*	LLP	MLP	HLP	Gesamt
Wir können den Nutzen der Einführung	53%	82%	100%	77%
von Lean Production beziffern				
Wir können den Aufwand der Einführung von	/ 20/	700/	0.207	700/
Lean Production beziffern.	63%	70%	83%	70%
Wir sind mit der Einführungsgeschwindigkeit	32%	53%	75%	51%
von Lean Production zufrieden				

^{*} Lean Performance Cluster: Siehe "Automotive Lean Production — Award & Study 2016: Methodisches Vorgehen und Teilnehmerstruktur"



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

»Lean ist mehr als Prozessoptimierung«

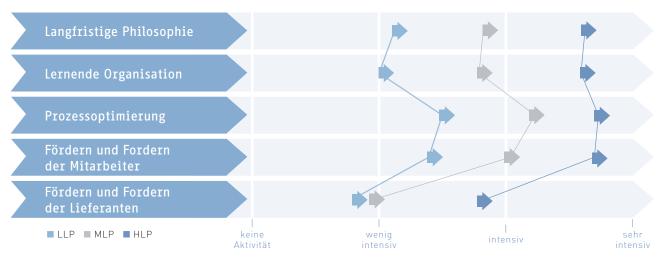
Das alleine wäre doch schon eine Blaupause für die Lean Road Map. Viele Kostensenkungsprogramme initiieren und dann wird das schon etwas. Trotz dieses offensichtlichen einfachen Ansatzes kommen viele Unternehmen auf längere Zeit nicht über ein mittelklassiges Niveau hinaus, weil sie sich ausschließlich auf die Verbesserung der Prozesse und die damit verbundene Kostensenkung konzentrieren ("wir haben wieder etwas gespart"). Aber vom Sparen allein, Sie verzeihen die Analogie, wird man nicht reich.

Man muss auch etwas investieren – und was und wohin? – in die Mitarbeiter des Unternehmens: Im Lean-Sinne Sehen lernen, Lean erfahren lernen, Lean argumentieren lernen. Wir bezeichnen das als Leanfeld "Fördern und Fordern der Mitarbeiter".

Lean-Projekte durchzuführen hat neben inhaltlichem Wissen (..warum tue ich was") und der ewigen, leidigen Diskussionen ("rechnet sich denn das"), was meist aus Unverständnis für die Sache herrührt, auch etwas damit zu tun, wie effizient Projekte abgewickelt werden. Exzellente Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, in Erfolgen zu denken, haben das geeignete Rechenwerk, die Erfolge zu messen und takten die Erfolge auch, um festzustellen, ob ihre Projektorganisation noch funktioniert.

Gilt das "Fördern und Fordern" auch für die Lieferanten? Im Prinzip ja. Aber die gehören ja nicht zu uns, die müssen selber sehen, wie sie sich auf dem Markt behaupten; wir suchen uns dann die Besten heraus, werden Manche schnell argumentieren – eine klassische Einstellung und sicher auch nicht ganz verkehrt. Aber wenn ein Unternehmen

beispielsweise 70% Wareneinsatz hat, dann haftet es dem Kunden gegenüber eben dennoch für 100% der gelieferten Ware/Leistung und nicht nur für die eigenen 30% Wertschöpfung. Wir machen Lean mit unseren 30%, das Übrige liefert der Markt. Sie merken. irgendwie ist das nicht ganz konsistent. Nur das im Hochlohnland nachbessern, was im Niedriglohnland günstig eingekauft wurde, ist keine clevere Strategie. Ein Unternehmen, das Lean Exzellent werden will. muss auch Herr einer exzellenten Supply Chain sein, und die kann man sich nicht einfach kaufen. Also wird man wohl auch einen gewissen Aufwand in die Lieferanten stecken müssen.



Fragebogen Automotive Lean Production — Award & Study 2016 Frage 19: Wie intensiv waren Ihre bisherigen Aktivitäten auf den Leanfeldern?

Damit daraus aber ein Investment mit positivem und zeitnahem Return wird, sind Strategie und Taktik gefragt. Klar ist auch, mit einer Unzahl von Lieferanten ("wir haben uns immer den günstigsten herausgesucht") gleich einem Sack voll Flöhe wird das nicht gehen. Mit der Kanne Lieferantenbetreuung auszugießen, erreicht man da gar nichts. Dies ist im Übrigen ein strategisches Dilemma, in dem sich viele mittelständische Unternehmen befinden. Die großen Unternehmen haben da schon eher auf einen Konzentrationsprozess gesetzt.

Den Lieferanten, die so sehr auf ihre Eigenständigkeit bedacht sind und sich nicht von außen in die eigene Welt hineinreden lassen wollen, sei eines gesagt: Kein exzellentes Unternehmen diskutiert heute mehr über Lieferqualität oder Lieferpünktlichkeit mit seinem Lieferanten. Die Themen sind gesetzt und stehen somit

nicht mehr als Differenzierungsmerkmal zur Verfügung. Wir sehen immer häufiger, dass bei der regelmäßigen Forderung nach Preisreduzierung Einkäufer heute mit Lean-Kenntnissen durch das Werk des Lieferanten gehen und nicht nur Preisreduktion fordern. sondern sehen wollen, welche Anstrengungen der Lieferant in Richtung Lean unternimmt. Der Satz "wir kaufen doch nicht eure Verschwendung" ist schon häufiger gefallen. Unfähigen oder dickköpfigen Lieferanten droht der Ausschluss aus der Gemeinschaft schneller als sie denken.

»Gleichmäßig gespanntes Gummiband«

Wir waren schon bei der Lean Roadmap und sprachen in diesem Zusammenhang über Leanfelder, also "Prozessoptimierung", "Fördern und Fordern der eigenen Mitarbeiter", "Fördern und Fordern der Lieferanten", "Lernende Organisation" und "Langfristige Philosophie". Wie auch unsere Initiative Automotive Lean Production - Award & Study belegt, wachsen exzellente Unternehmen in allen fünf Leanfelder gleichmäßiger, da alle Felder sich gegenseitig beeinflussen und der eine ohne den anderen nicht kann.

Wer hier die intensiveren und gleichmäßigeren Aktivitäten aufweist, erzielt auch die insgesamt besseren Ergebnisse. Wir verwenden hierfür das Bild des "gleichmäßig gespannten Gummibandes". Einseitiges Wachstum hingegen endet fatalerweise stets in "Stuck in the Middle". Wenn das erst einmal Bestandteil der Kultur geworden ist, wird es schwer sein, da wieder rauszukommen.

Fazit

Angesichts der unsicheren Entwicklung und hohen Volatilität des weltweiten Automobilmarktes werden die Wertschöpfungsketten der Hersteller und Zulieferer auf eine harte Probe gestellt. Umso wichtiger ist es, auch in Zeiten hoher Nachfrageschwankungen und Phasen wechselnder 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.

Als Teil der Reihe Aspekte haben wir Ihnen hier zum Thema "Einführung von Lean" – stellenweise bewusst zugespitzt dargestellt – einen Teil unserer Erfahrung geschildert. Wesentlich ist dabei die Erkenntnis, dass der Weg zu Excellence in Lean nicht allein über das Leanfeld der Prozessoptimierung zu bewältigen ist.

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.

