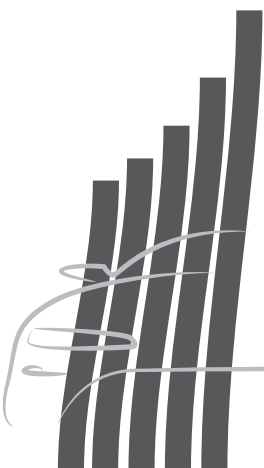


VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



SHOPFLOOR MANAGEMENT



www.agamus.com
www.mi-verlag.de

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 teilnehmender Werke und über 220 Vor-Ort-Evaluierungen bei den jeweils besten Vertretern der Kategorien steht aus unserer Sicht fest: Lean Production und die Ausweitung von deren Prinzipien auf die indirekten Unternehmensbereiche ist zu einer strategischen Aufgabe geworden, die von den europäischen Herstellern und Zulieferern seit vielen Jahren mit hoher Priorität wahrge-

nommen 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 erfüllt gleichermaßen die Funktion eines Leitmotivs als auch eines Best-Practice-Ansatzes zur Optimierung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Geschäftsprozessen 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, gern 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 **Shopfloor Management**.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.

Dr. Werner Geiger,
Geschäftsführer Agamus Consult

VON DEN BESTEN LERNEN: EXCELLENCE IN LEAN



SHOPFLOOR MANAGEMENT

VON MARKUS GREIMEL
AGAMUS CONSULT

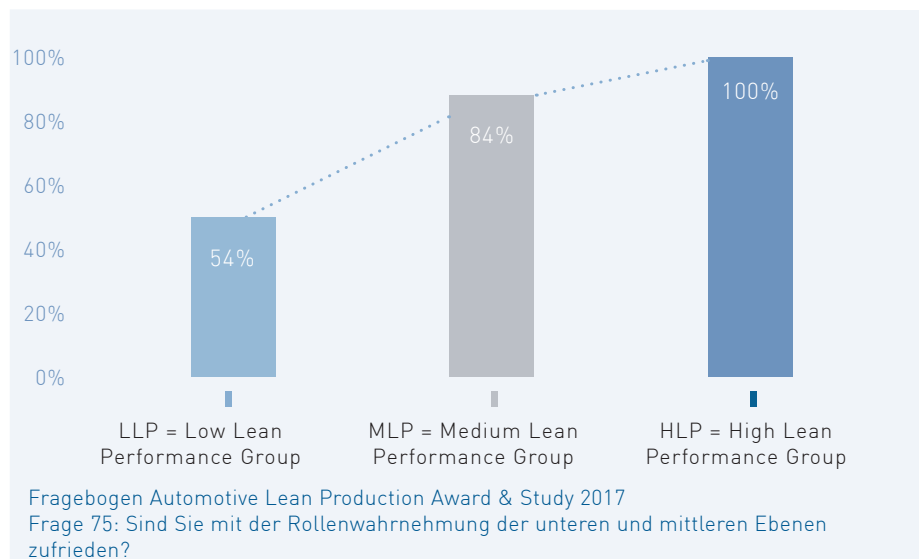
Viele Lean Tools, die wir in der Studie hinsichtlich ihres Implementierungsgrades abfragen, sind „Enabler – Befähiger“. Einmal richtig eingesetzt und nachhaltig betrieben verbessern diese die Effizienz des Unternehmens/Werkes nachhaltig. In der Praxis tritt dieser Effekt gerade bei den unteren und mittleren Implementierungsgraden nicht so deutlich auf, wie es aufgrund des Aufwandes, der für die Einführung von Lean eingesetzt wird, zu erwarten sein sollte.

Shopfloor Management ist – richtiggemacht - unter all den anderen Lean Bausteinen das Werkzeug, das genau „die Effizienzschraube immer fester anzieht“ und über den Erfolg oder Nicht-Erfolg von Lean entscheidet.

Irgendwie tun es alle Unternehmen in der Automotive Industrie – Shopfloor Management. Machen alleine reicht aber nicht aus, denn es nur halb zu tun ist bei der Menge an gebundener Managementkapazität schlicht Verschwendung im Lean Sinne. Wie weit sind die Unternehmen heute mit diesem Lean Tool oder sollen wir besser Lean Prozess sagen? Gibt es Unterschiede in der Art, wie man Shopfloor Management angehen oder durchführen soll? Gibt es etwas, wo man von den Besten Lernen kann?

Lesen Sie weiter!





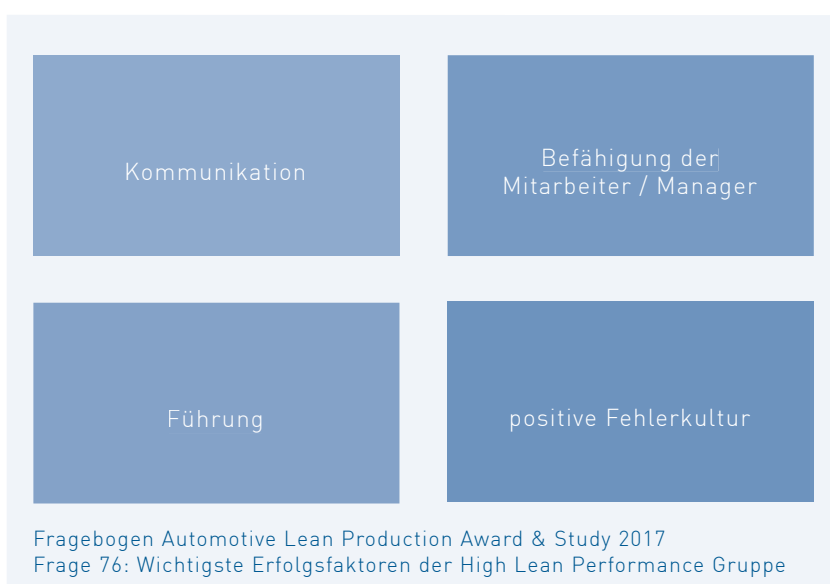
Als wir die Studie „Automotive Lean Production“ im Jahr 2006 starteten, kam der Begriff Shopfloor Management in der Studie noch nicht vor. Lediglich bei den „Lean Bausteinen“ fragten wir nach „Kaizen Workshops“ und nach „Standardisierten Kennzahlen“. Dies schien uns damals genug, was auch die zahlreichen Evaluierungen bestätigten. Shopfloor Management als standardisierter Prozess und als „Verbesserungsmaschine“ war in den Unternehmen noch nicht etabliert. Sechs Jahre später, im Jahr 2012, hatten bereits rund 60 % der Teilnehmer Kaizen Workshops weitgehend oder vollständig etabliert und über 80% ar-

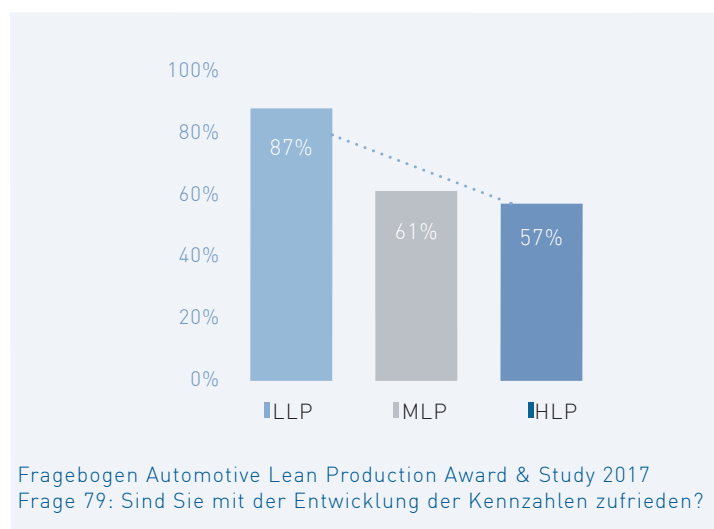
beiteten mit standardisierten Kennzahlen. 2014 schien es uns daher geboten, Shopfloor Management als weiteren Lean Baustein aufzunehmen und in die Bewertung der Lean Performance mit einfließen zu lassen. Rund 60% der Teilnehmer hatten zu diesem Zeitpunkt nach eigener Einschätzung bereits Shopfloor Management weitgehend oder vollständig eingeführt. Getreu unserem Motto für die Studie „Lernen von den Besten“ fanden wir es 2017 an der Zeit, dem Shopfloor Management neben dem Implementierungsgrad bei den Lean Elementen einen eigenen Themenkomplex zu widmen und die Ergebnisse zu veröffentlichen.

2011 begann der Durchschnitt, der an der diesjährigen Studie teilnehmenden Werke, mit der Einführung von Shopfloor Management. Aus dem Arbeiten mit „Standardisierten Kennzahlen“ und „Kaizen Workshops“ wurde ein eigener Prozess. Die Werke, die heute die „High Lean Performer“ bilden, begannen mit Shopfloor Management bereits schon ein Jahr früher – wen wundert es.

Aus unserer Sicht kommt der unteren und mittleren Führungsebene eine tragende Rolle beim Shopfloor Management zu. Was nach sieben Jahren Etablierung dieses Lean Elements nicht anders zu erwarten ist, sind bei den „Besten“ alle mit der Rollenwahrnehmung zufrieden. Bei den Low Lean Performern (LLP) sind nach rund 5 Jahren Erfahrung mit Lean lediglich rund 50 % damit zufrieden. Die Frage, die sich natürlich sofort aufdrängt lautet: reicht ein „einfach noch zwei Jahre so weiter machen“ für diese Gruppe aus, oder sind die Ursachen, die dahinterliegen, schwieriger zu beheben.

Die wichtigste Ursache liegt in der unklaren Rolle des unteren und mittleren Managements. Das führt dazu, dass die Akzeptanz nicht da ist und demzufolge das konsequentes Handeln fehlt. Wenn die Rolle unklar ist, dann fehlt es folg-





lich auch an Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen. Dann stimmt aber auch in der Unternehmenskultur etwas nicht – und wer ist für all das verantwortlich? Nun, es ist das Top Management, das den Führungskader nicht als eine Einheit sieht und auch entsprechend in diesen investiert. Bei allen Top Lean Performern, die wir evaluiert haben, gibt es ein eigenes Programm, das auf die unterschiedlichen Rollen der Führungskräfte zugeschnitten ist.

Solche Programme benötigen Einsicht des Top Managements und Zeit und Geld. Aus unserer Erfahrung sind daher die zwei Jahre Zeitunterschied, von denen wir oben sprachen, nicht leicht durch „ein so weiter“ aufholbar. Wenn keine geeigneten zusätzlichen Maßnahmen, wie z.B. Training oder Coaching ergriffen werden, ist der zeitliche Abstand auf der Basis von heute eher größer einzuschätzen.

In der Art und Weise, wie Shopfloor Management durchgeführt wird, gibt es grundsätzlich zwei Formen. Das Stufenmodell, eine hierarchische Vorgehensweise mit mehreren aufeinander abgestimmten Regelkreisen von Shopfloor Management Runden, die eine Verdichtung der Ergebnisse und eine Eskalation von Problemthemen von der untersten bis zur obersten

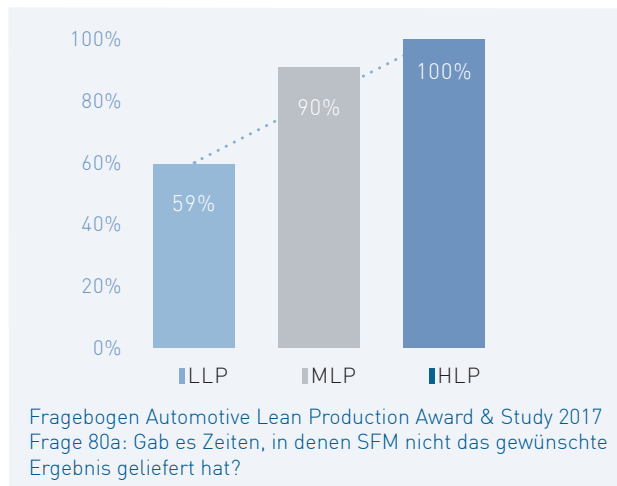
Führungsebene zum Ziel haben. Im Modell der Karawane (upstream entlang des Wertstroms) geht ein Managementteam mit gemischten Führungshierarchien durch das gesamte Werk und erhält alle wesentlichen Informationen über die Produktion unmittelbar und entscheidet auch sofort. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile und liefern, wenn sie gut implementiert sind auch sehr gute Ergebnisse. So gibt es in der Praxis auch entsprechende Kombimodelle.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das klassische Einsteigermodell bei den Low Lean Performern das Stufenmodell oder ein Kombimodell ist, während bei den Top Performern alle drei Formen (Stufenmodell, reine Karawane, Kombimodell) relativ gleichverteilt vorkommen. Für den Erfolg gibt es offensichtlich keine eindeutige Zuordnung. Aber – wenn es darum geht das Management über alle Hierarchien als Einheit zu sehen, Schwächen zu erkennen und schnell zu beheben, dann ist das Modell Karawane durchaus im Vorteil. Wir haben Unternehmen gesehen, die nach zwei Jahren intensiven Shopfloor Managements mit dem Modell Karawane nicht mehr wieder zu erkennen waren und dafür den Automotive Lean Production Award als Anerkennung für ihre Leis-

tung erhielten. Bei den Unternehmen mit Stufenmodell hat es in der Regel deutlich länger gebraucht.

Mit welchen Kennzahlen arbeiten die Unternehmen? Gibt es ein Erfolgsrezept, das es nur zu kopieren gilt? Nun, es gibt eine Handvoll Kennzahlen, die häufig genannt werden. Dazu gehören OEE, Qualität, und Produktivität. Darüber hinaus wird aber eine Vielzahl von andern Kennzahlen genannt. So hat jedes teilnehmende Werk mehr oder minder seinen eigenen Satz an Kennzahlen. Das ist auch gut so. Aus unserer Sicht kann Shopfloor Management nur effektiv sein, wenn die tatsächlichen Probleme zeitnah abgebildet und behoben werden. Vergleicht man die verschiedenen Performance Segmente miteinander, so ergibt sich nur ein Unterschied. Die Besten legen mehr Wert auf die Kennzahl Bestände als die anderen beiden Segmente. Das ist auch recht plausibel. Wenn die Hauptthemen im Shopfloor Management abgearbeitet sind, gehen die Unternehmen an die verborgenen Probleme und die verstecken sich nun mal hinter den Beständen. Zur Fragestellung von oben – den einfachen Weg des copy und paste gibt es wohl nicht.

Die Frage in der Studie, „Sind Sie mit der Entwicklung der Kennzahlen zufrieden?“ lässt Rückschlüsse zu, ob aus Sicht der Studienteilnehmer Shopfloor Management als Tool und als System funktioniert. Knapp 80% der Teilnehmer sind aus ihrer Sicht damit zufrieden. Nur in den weniger guten Unternehmen ist die Zustimmung bei lediglich 60%. Auf den ersten Blick ist das ein sehr gutes Ergebnis. Denken wir aber immer daran, dass dies eine Selbsteinschätzung der Unternehmen/ Werke ist. Ein Erklärungsmuster für die breite Zustimmung zur Zufriedenheit mit den Kennzahlen ist sicherlich: Wer möchte beim Shopfloor Management gegenüber den Managementkollegen denn schon schlecht dastehen,



wo alle Kennzahlen etc. öffentlich „im Aushang“ sind.

Unsere Evaluierungen zeichnen ein etwas anderes Bild von der guten Entwicklung der Kennzahlen. Jawohl, es gibt hervorragende Unternehmen. Aber durch die Bank finden wir viele Unternehmen, denen wir eher das Attribut „Selbstgefälligkeit“ für ihr Shopfloor Management anheften möchten. Ja, die Verbesserungen sind da. Nein, die Verbesserungen sind nicht hoch genug und vor allem nicht ausreichend schnell genug und nicht nachhaltig genug!

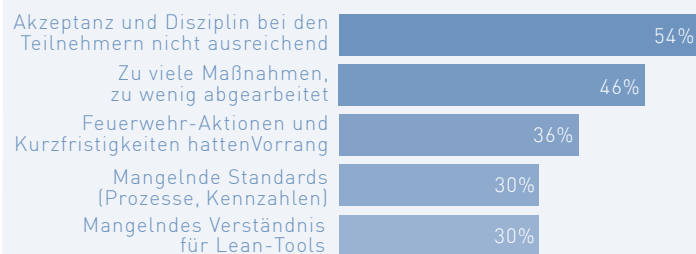
Shopfloor Management ist kein „Einfach“. 57% der besten Werke und 87% der weniger guten Werke hatten Zeiten, in denen ihr Shopfloor Management nicht die gewünschten Ergebnisse geliefert hat. Dass die „Anfänger“ mehr Schwierigkeiten damit haben

ist verständlich. Aber selbst bei den heutigen High Performern in Sachen Lean sind es noch 57%, die sich zu den Anfangsschwierigkeiten bekennen. Dem Segment mit den 87% sei als Trost gesagt, durch KVP am Shopfloor Management und Durchhaltewillen steht man irgendwann im Segment mit den 57% und kann dann mit Stolz

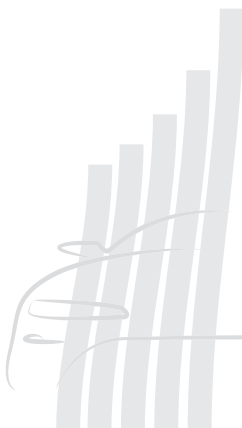
zurückblicken.

Um den Dingen auf den Grund zu gehen, hatten wir in Form einer Auswahl schon einmal vorselektiert. Als wichtigste Ursache dafür, dass „es Zeiten gab, in denen das Shopfloor Management nicht das gewünschte Ergebnis geliefert hat“ nannten die Teilnehmer der Studie „Akzeptanz und Disziplin bei den Shopfloor Management Teilnehmern nicht ausreichend“. Dieses Ergebnis diskutieren wir in einer anderen Form bei den Erfolgsfaktoren für das Shopfloor Management.

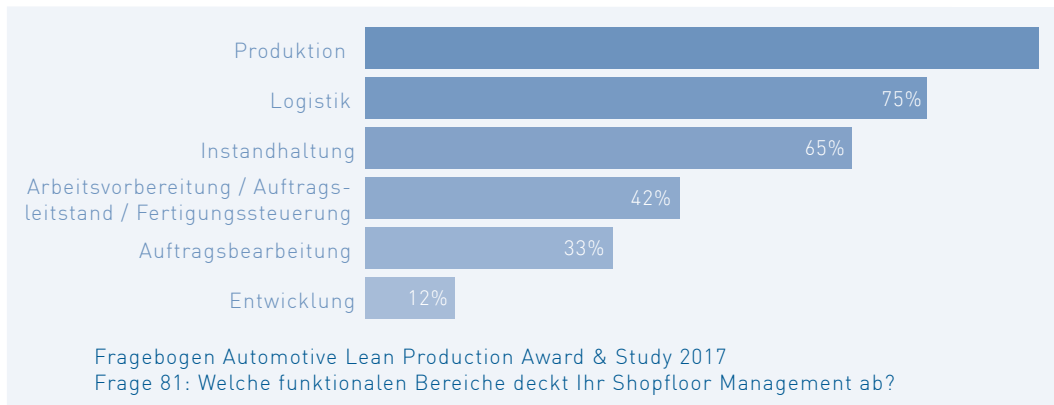
Als zweitwichtigste Ursache wurde genannt: „zu viele Maßnahmen, zu wenig abgearbeitet“. Hier gibt es aus unserer Sicht zwei Lösungsansätze. Der eine heißt priorisieren und Mut zur Lücke, ohne die „Nenner der Maßnahmen“, die nicht zum Zuge gekommen sind, zu demotivieren. Oder, was wir für besser halten, den gemeinsamen Nenner - sprich die Ursachen hinter den Problemen - zu finden und dann mit einem



Fragebogen Automotive Lean Production Award & Study 2017
Frage 80b: Gab es Zeiten, in denen SFM nicht das gewünschte Ergebnis geliefert hat? Gründe



AUTOMOTIVE LEAN PRODUCTION – AWARD & STUDY
 ... 12 Jahre
 ... Mehr als 1.000 teilnehmende Werke
 ... Über 220 Besuche bei Finalisten



eigenen Team einen strukturierten KVP zu betreiben und die Sache von Grund auf anzupacken. Das setzt natürlich auch Ressourcen voraus, geht aber auf Dauer schneller und ist effektiver.

Kommen wir von den negativen Erfahrungen zu den Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Shopfloor Management. Der Erfolg hat natürlich viele Väter, das sagt schon ein deutsches Sprichwort. Wie es bei einer offenen Frage zu erwarten ist, ist die Anzahl der Nennungen umfangreich und auch sehr verschieden. Bei unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Unternehmen/Werke, entsprechend recht unterschiedlichen KPIs etc., sind die Faktoren, die den Erfolg ein Stück nach vorne treiben auch zahlreich. Aber – beim Blick auf die Teilnehmer, die sich schon am längsten damit beschäftigen und darüber hinaus sehr erfolgreich mit dem Shopfloor Management sind, kristallisieren sich doch Themen heraus, die recht plausibel den Erfolg begründen. Es sind dies Kommunikation, Führung, Befähigung der Mitarbeiter/Manager und eine positive Fehlerkultur. Erstaunlicherweise alles sogenannte „weiche“ Faktoren, also keine KPIs oder besondere Formen des Shopfloor Management Prozesses. Erstaunlich auch wiederum nicht. Es ist wie im echten Leben. Nicht nur die guten Zeugnisse machen einen erfolgreichen

Mitarbeiter aus, sondern eben genauso auch die anderen Faktoren. Diejenigen, die Assessments zur Personalsuche konzipieren oder einsetzen, wissen schon warum. Nun kann ja keiner wollen, dass man die Mitarbeiter neu selektiert. Aber über alle Managementhierarchien einen KVP Prozess zu starten, der diese Menschen dazu befähigt mehr aus sich zu machen, das sollte schon wünschenswert sein. Im Übrigen kennen wir einige ausgezeichnete Unternehmen, die genau diesen Weg gehen.

Die Antwort auf die Frage „Welche funktionalen Bereiche deckt ihr Shopfloor Management ab“ zeichnet ein klares Bild. Ausgehend vom ursprünglichem Beginn mit Shopfloor Management in der Produktion (90%) folgen sukzessive die produktionsnahen Bereiche Logistik (75%) und Instandhaltung (65%). In den steuernden Funktionen Arbeitsvorbereitung, Auftragsleitstand, Fertigungssteuerung, Auftragsbearbeitung wird Shopfloor Management eher unterdurchschnittlich eingesetzt – warum eigentlich? Sind die Unternehmen noch nicht so weit, legen sie darauf keinen Wert? Eine mögliche Erklärung ist, dass die in den genannten Bereichen aufkommenden Probleme in anderen Bereichen – wie z.B. der Logistik – mit gelöst werden. Unternehmen, die

ihren Wettbewerbsvorteil im schnellen und qualitativen Kundenresponse sehen, haben, so unsere Erfahrung, im Bereich der Auftragsbearbeitung ein ausgeprägtes Shopfloor Management. Lediglich die Entwicklung führt hinsichtlich Shopfloor Management ein Schattendasein (12%). Vertragen sich kreative Prozesse, wie in der Entwicklung, nicht mit Shopfloor Management? Doch, lautet unsere Antwort darauf: Alle Unternehmen haben ihren Produktentstehungsprozess (PEP) definiert. Darin sind Gateways definiert und es ist festgelegt, wer wann was und in welcher Qualität zu liefern hat. Im Grunde nach nichts anderes wie ein Produktionsprozess, auch mit einer Wiederholhäufigkeit, nur eben jeweils auf einen konkreten Fall bezogen. Gerade im Hinblick darauf, dass Entwicklungszyklen immer kürzer werden, Fehler in der Entwicklung sich „gehebelt“ in der Produktion auswirken, ist das zeitnahe Arbeiten an den Problemen und das nachhaltige Abstellen mit der Methode Shopfloor Management geradezu geboten.

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 in Phasen geringer Auslastung der Werke profitabel und darüber hinaus zukunftsorientiert wirtschaften zu können. Dies, das zeigen 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, wie Unternehmen Shopfloor Management betreiben, welche Erfahrungen Sie sammeln konnten und welche Herausforderungen sich hierbei ergeben.

Detaillierte Beschreibungen, was sich hinter diesem und weiteren Lean-Feldern verbirgt, finden Sie in den weiteren Aspekten, die wir regelmäßig auf Basis unserer praktischen Erfahrung in Kombination mit unserer Initiative Automotive Lean Production – Award & Study verfassen, u.a.:

- Kommunikation und Change Management
- Einführung von Lean
- Lean-Philosophie und -Systemansatz
- Lean und Industrie 4.0
- Lean Launch

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.