

«Lean muss tagtäglich vorgelebt werden»

Zum Abschluss unserer dreiteiligen Serie «Lean Management in der Schweiz» (siehe vorherige Seiten) wollte die «Technische Rundschau» von der Staufen AG wissen, wo genau die Defizite auf dem Weg zur erfolgreichen Lean-Management-Umsetzung liegen, und welche Rolle inzwischen Industrie 4.0 in diesem Kontext spielt. Unsere Fragen beantwortete Urs Hirt, Geschäftsführer der Staufen AG Schweiz.



Urs Hirt, Geschäftsführer Staufen AG Schweiz: «Robuste und verschwendungsarme Prozesse sind eine Voraussetzung für Industrie 4.0. Da gibt es keine Zweifel.» (Bild: Staufen)

Herr Hirt, wie die Umfrage der Staufen AG zeigt, hat die Schweizer Industrie anscheinend in der Umsetzung von Lean-Management-Methoden bereits ein gutes Stück Weg zurückgelegt. Bei näherem Hinsehen zeigen sich jedoch einige Defizite. Vor allem die Verankerung in der Unternehmenskultur scheint verbesserungswürdig.

Die Anwendung von einzelnen Lean-Management-Instrumenten wie Kanban oder 5S in einzelnen Unternehmensfunktionen führt bereits zu zählbaren Ergebnissen. Um das volle Potenzial von Lean Management auszuschöpfen, muss aber im Unternehmen ganzheit-

lich, das heisst funktionsübergreifend, auf allen Hierarchieebenen und entlang des gesamten Wertstroms gedacht und gehandelt werden. Es reicht also nicht, einzelne Instrumente in der Produktion oder in der Logistik einzuführen. Der Fokus eines jeden einzelnen Mitarbeiters muss sein: Kundenbedürfnis, kurze Durchlaufzeiten und kontinuierliche Verbesserung. Eine höhere Qualität der Produkte und niedrigere Kosten stellen sich automatisch als hochoberwünschte Nebenprodukte kurzer Durchlaufzeiten ein. Nur so kann Lean Management sein gesamtes Potenzial entfalten. Dafür muss es in der

Strategie eines Unternehmens verankert sein und tagtäglich von den Führungskräften vorgelebt werden.

Auffallend ist, dass sich anscheinend besonders Dienstleister mit der Einführung von Lean Management schwertun.

Auch Dienstleister sind produzierende Unternehmen – sie produzieren Dienstleistungen. Lean Management kann überall eingesetzt werden. Bisher wurde diese Denkweise in erster Linie sehr erfolgreich in der sogenannten produzierenden Industrie eingesetzt. Unsere Studie zeigt aber: Diejenigen Unternehmen, die bereits erste Erfahrungen gemacht haben, erkennen sehr schnell grosse Potenziale in den unterstützenden Funktionen wie in der Logistik, der Beschaffung oder im Verkauf: dort, wo Dienstleistungen oder Informationen produziert werden. Die Eliminierung von Verschwendung in diesen Bereichen ist aber anspruchsvoller. Sie ist weniger sichtbar und fassbar als in der Produktion. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass auch diese Potenziale gehoben werden können. In diesem Sinne: Ja, Lean Management ist auch für nicht-produzierende Unternehmen ein Erfolgsgarant.

Ebenfalls Lean-Defizite gibt es im Bereich Forschung und Entwicklung.

Auch hier die Frage: Was kann Lean Management dort bewirken?

Die Forschung und Entwicklung ist weniger von regelmässig wiederkehrenden Aufgaben als vielmehr vom Projektcharakter geprägt. Natürlich gibt es in der Entwicklung genauso Verschwendung wie in anderen Bereichen auch, die es zu eliminieren gilt. Es zeigt sich aber, dass der Wert einer schlanken Forschung und Entwicklung vielmehr in einer rascheren und termintreueren Umsetzung von Projekten deutlich wird. Ausserdem rücken Themen in den Fokus wie «Design to Cost» oder «Built in Quality», die einen riesigen Hebel in der Produktion darstellen. Herstellkosten und Prozess-Excellence werden massgeblich von der Entwicklung geprägt. Aus diesem Grunde sind wir überzeugt, dass der künftige Erfolg der Schweizer Industrie stark von der optimalen Verzahnung von Entwicklung, Produktion und Beschaffung abhängt.

Interessant ist auch der Hinweis in der Staufen-Umfrage, dass sich bei der Umsetzung von Lean Management gerade die Führungskräfte oft alleine gelassen fühlen. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Lean Management fordert enorm viel von seinen Führungskräften ab. Sie müssen in der Lage sein, sehr schnell in unterschiedliche Rollen zu schlüpfen. Situativ müssen sie Mentor, Trainer, Entscheider oder Moderator sein – und dies in schneller Abfolge. Zugleich sind sie Vorbilder und der permanenten Beobachtung durch ihre Mitarbeiter ausgesetzt. Besonders schwierig ist es oft für das mittlere Management, das hin und wieder despektierlich «Lehmschicht» genannt wird: Ist Lean Management nicht in der Strategie verankert, und wird es nicht vom Topmanagement konsequent vorgelebt, geraten Führungskräfte schnell in eine Sandwich-Position.

Kommen wir zu einem anderen Thema. Der Zusammenhang von Lean

Management und Industrie 4.0 ist zwar nicht unbedingt neu, in dieser Tiefe, wie in der Umfrage publiziert, aber noch kaum formuliert: «Ohne Lean keine Smart Factory». Ist das nicht ein bisschen zu weit gesprungen?

Keineswegs! Um Thorsten Dirks, CEO von Telefónica Deutschland, zu zitieren: «Wenn Sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheissdigitalen Prozess.» Robuste, agile und verschwendungsarme Prozesse sind eine Voraussetzung für Industrie 4.0. Da gibt es keine Zweifel.

Die Staufen AG spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Unternehmen «ganzheitlich im Sinne von Lean Enterprise» arbeiten sollen, um die anstehende digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen. Was verstehen Sie unter dem Begriff «Lean Enterprise»?

Er beschreibt das Bestreben eines Unternehmens, funktions- und hierarchieübergreifend Lean Management in der Kultur zu verankern. Dieses Bestreben ist Grundvoraussetzung dafür, dass Lean Management sein volles Potenzial entfalten kann und Prozesse vor einer Digitalisierung belastbar sind.

Wird sich also Lean Management unter dem Einfluss von Industrie 4.0 ändern: Wird aus Lean Management in Zukunft Lean Enterprise?

Lean Management war im Grunde immer schon Lean Enterprise. Ein Unternehmen ist nur dann Lean, wenn der Ansatz in allen Köpfen verankert ist und massgeblich bestimmt, wie ein Produkt – sei es materieller oder informativer Natur oder eine Dienstleistung – hergestellt wird. Dies wurde bloss von vielen Unternehmen nicht erkannt.

■
Wolfgang Pittrich

Staufen AG
8048 Zürich, Tel. 044 400 13 20
contact.ch@staufen.ag



Auslegung Metallfedern

Der Auslegung von Metallfedern kommt eine hohe Bedeutung zu, und das nicht nur wegen den vielseitigen Anforderungen ...

Weiterlesen



[blog.federnshop.com/
federauslegung](http://blog.federnshop.com/federauslegung)

**GUTEKUNST
FEDERN**

(+49) 07123 960-192

federnshop.com



Katalog



Berechnung



Anfrage



Forum