

HEINER MÄHLCK & GÜNTER SATTLER

LEAN 24/5

Das Lean Praxisbuch als Erfolgskonzept
zum vitalen Unternehmen

Verlag Wissenschaft & Praxis



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	11
Ausgangssituation	15
Lean Management	23
Das Lean 24/5-Unternehmens- entwicklungsprogramm	35
Die Lean 24/5-Handlungsfelder	47
Die Lean 24/5-Umsetzung	63
Der Lean 24/5-Ausblick	81
Die Lean 24/5-Erfahrungsberichte	87
Literaturverzeichnis	101
Abkürzungsverzeichnis	103
Abbildungsverzeichnis	107
Fotoverzeichnis	109
Die Autoren	111

Vorwort

DEN ENTWICKLUNGSWEG KONTINUIERLICH UND PROZESSSICHER GEHEN

Wenn man den Begriff „Lean Management“ in eine Suchmaschine im Internet eingibt, bekommt man über 4 Millionen Suchergebnisse angeboten. Darunter findet man auch, dass „Lean Management“ als Begriff im Fremdwörterlexikon des Duden aufgenommen ist und dort als „Unternehmensführung nach einem Konzept, das auf die zielgerichtete Gestaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten und den Abbau unnötiger Kosten ausgerichtet ist“ beschrieben wird. Unter der Überschrift „Herkunft“ ist dann im Duden zu Lean Management Folgendes zu lesen: „englisch, eigentlich = schlankes Management, aus: lean = schlank; von Zusätzen befreit, entschlackt“. Aufgrund der Häufigkeit des Erscheinens von „Lean Management“ im Internet und infolge der Aufnahme dieses Begriffes im renommierten Fremdwörterlexikon des großen Duden sollte man also davon ausgehen, dass Lean Management längst Einzug gehalten hat in das Management von Unternehmen.

Für große erfolgreiche Unternehmen mag dies auch weitestgehend zutreffen, für kleine und mittelständische Betriebe bleibt die Umsetzung der Lean Management-Philosophie mit den Lean Management-Prinzipien und den zugehörigen Metho-

den, Werkzeugen und unterstützenden Hilfsmitteln eher eine Ausnahme. Das mag auch darin begründet sein, dass Lean Management natürlich kein reines Kostensenkungsprogramm darstellt, sondern seine wahre Bedeutung aus den zwei Säulen des Toyota-Weges entspringt, nämlich aus der „kontinuierlichen Verbesserung“ und „Respekt vor den Menschen“. Eine derartige Ausrichtung des Geschäftsbetriebes rüttelt an den Fundamenten bestehender, aus der Tradition herausgeborener und entwickelter Unternehmenskulturen. Die konsequente Orientierung auf eine immerwährende Suche und Realisierung von Verbesserungen in den Zuständen und Fähigkeiten des Unternehmens unter Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter setzt ein neues unternehmerisches Denken und Handeln in allen Abteilungen und Hierarchieebenen eines Unternehmens in Bewegung. Dieses neue Bewusstsein und Verhalten zur Unternehmensführung wird von kleinen und mittelständischen Organisationen häufig nicht gewollt und/oder kann nicht gemanagt werden. An der Herausforderung: „Wir wollen ein wettbewerbssicherndes Unternehmensentwicklungskonzept mit nachhaltiger Wirkung, aber wir wissen nicht, was das ist und wie das funktioniert“, setzt Lean 24/5 an.

Lean 24/5 führt die unterschiedlichsten Aktivitäten zur unternehmerischen Zukunftssicherung mit den Zielen und den Verbesserungsmaßnahmen in strukturierter und messbarer Form zusammen. In einfachster Art und Weise werden die Erfolgsfaktoren für ein vitales Unternehmen beschrieben, die im Rahmen technischer, organisatorischer und personeller Innovationen wirken können. Dieses TOP-Modell, das durch die 24 Handlungsfelder mit einem Bewertungssystem in 5 Stufen instrumentalisiert ist, schafft eine unternehmerische Atmosphäre des kontinuierlichen Lernens im Sinne einer wahrhaften lernenden Organisation und eine Unternehmensumgebung, die Veränderungen ausdrücklich fördert.

Die Transparenz und die Systematik von Lean 24/5 trägt dazu bei, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zum Wohle aller Beteiligten an einem Strang in die gleiche (Unternehmensaus-)Richtung ziehen. Es ist an der Zeit, dass auch die vielen, noch nicht „Lean-infizierten/überzeugten“ Unternehmen ihre Möglichkeiten und Chancen wahrnehmen, sich auf ihren eigenen Weg der Unternehmensentwicklung zu begeben. Dafür bietet Lean 24/5 nicht nur einen prozesssicheren Start an, sondern sorgt auch dafür, dass dieser Weg kontinuierlich erfolgreich sein wird.

Eine weitere Steigerung der Anzahl der Suchergebnisse zum Begriff „Lean Management“ im Internet wird dies in naher Zukunft sicherlich bestätigen.

Dr.-Ing. Heiner Mählick

Günter Sattler

November 2015

Das vitale Unternehmen wird auf seinem Weg zu einem Weltklassestatus systematisch in kleinen Schritten immer höher gesteckte Ziele durch die Arbeit in horizontal, vertikal und/oder diagonal organisierten Teams erreichen.

Horizontal – die Teammitglieder kommen aus einer Abteilung und einer Hierarchieebene.

Vertikal – die Teammitglieder kommen aus einer Abteilung und unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Diagonal – die Teammitglieder kommen aus unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Für ein derartiges innovatives Vorgehen sind in den 24 Handlungsfeldern alle Bausteine entlang der Prozesskette der Kundenauftragsbearbeitung abgebildet. Die Handlungsfelder sind integrativ aufeinander abgestimmt, sodass Synergieeffekte für den Unternehmenserfolg wirksam werden können.

Praxisbeispiel: Das Projekt „GO“ – die Entscheidungsphase

Liegt die durchschnittliche Bewertung zum Lean-Reifegrad pro Handlungsfeld nicht mindestens auf der Bewertungsstufe 2, so hat das Unternehmen noch nicht den Zustand und die Fähigkeiten für den umfassenden Einsatz von Lean 24/5 erreicht. Das Bewusstsein und das innovative Verhalten der Mitarbeiter sind nicht so ausgeprägt, dass mit der Anwendung aller 24 Handlungsfelder eine entsprechende Veränderungsenergie vorhanden ist, die eine notwendige Verbesserungsdynamik befördert. Der Einsatz aller 24 Handlungsfelder als Werkzeug und Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens würde die Organisation schlichtweg überfordern. In diesem Falle sind Geduld und Rücksichtnahme angebracht, um den Start in eine optimierte Unternehmenssituation mit nachhaltiger Wirkung nicht zu gefährden. Dies gelingt z. B. dadurch, dass mit Konsens im „GO“-Kernteam 4 Handlungsfelder aus den Lean 24/5-Programm ausgewählt werden, an denen die Lean-Management-Philosophie erlernt und damit für die Beschäftigten auch erlebt werden. Besonders geeignet für diesen innovativen Lean-Beginn eignen sich die Handlungsfelder, die die Themen Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit (5S), Arbeiten in Gruppen und Teams, Formulieren von Zielen und Aufbauen von Zielsystemen sowie das Managen der Unternehmenskultur zum Inhalt haben. Gerade für Lean-Einsteiger bieten diese Handlungsfelder eine optimale Basis, um die Menschen im Unternehmen zu unterstützen und zu ermuntern, die Arbeitsplätze an denen, und die Arbeitsumgebung, in der sie arbeiten sowie die Prozesse, mit denen sie arbeiten kon-

tinuierlich zu verbessern. Das Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Selbstbestimmung und Selbstorganisation, nach mehr Selbstverantwortung und Selbsterfüllung im Arbeitsleben wird durch die konkrete Beschäftigung, Auseinandersetzung und Umsetzung mit den Inhalten dieser Handlungsfelder gefördert und die Akzeptanz für die Notwendigkeit der Durchführung von Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen bei den betroffenen Beteiligten gesteigert. Damit ist dann letztlich das Lean-Fundament gelegt worden, auf dem dann die anderen 20 Handlungsfelder prozesssicher eingeführt und aufgebaut werden können.

Da die einzelnen Handlungsfelder in Summe als das große Ganze Abbild des Unternehmens mit Zukunft miteinander in Beziehung stehen, ergeben sich bereits frühzeitig erste erkennbare und damit auch nachvollziehbare Synergieeffekte für eine beschleunigte Unternehmensentwicklung. Dieser Aspekt ist insbesondere auch für erfahrene Lean-Anwender bedeutsam, weil sie spüren und registrieren, dass Lean 24/5 keine Ansammlung von schlanken Methoden, Werkzeugen und Instrumenten ist, sondern ein hoch entwickeltes, systematisch aufgebautes und bewertbares Produktions- und Dienstleistungssystem darstellt, in dem alle Handlungsfelder und die darin enthaltenen Elemente zu einem reibungslos funktionierenden Ganzen zusammenwirken. In einem Unternehmen mit einem Reifegrad größer „2“ in allen 24 Handlungsfeldern geht es letztendlich nicht mehr nur darum, die Anforderungen in den einzelnen Handlungsfeldern auf dem Weg

zur „Weltklasse“ zu erfüllen. Die „wahre“ Lean-Realisierung in diesen Unternehmen findet sich darin wieder, dass sich ein Lean-Geist und eine Lean-Überzeugung dahingehend ausprägen, dass zwischen den Zeilen in den 24 Checklisten gelesen, geforscht und nach weiteren Verbesserungen gesucht wird, die anfangs als unmöglich realisierbar erscheinen, dann aber in kleinen Schritten z. B. in Verbesserungsgruppen geplant, durchgeführt, bewertet und verbessert werden. Hier setzen dann wiederum die Prinzipien der wahrhaft lernenden Organisation an (vgl. auch /2/).

Vor dem Hintergrund des erarbeiteten Zielsystems mit den 4 Perspektiven (vgl. Abb. 4) und auf der Grundlage des ermittelten Lean-Reifegrades wird über die Durchführung des Lean-Weges im „GO“-Kernteam entschieden. Dabei geht es auch darum, ob auf der Basis der Lean-Kurzbewertung in den 24 Handlungsfeldern ein konkretes Lean-Ziel eingeführt und auch „Lean“ als 5. Perspektive in das Zielsystem aufgenommen werden soll (siehe Abb. 11). Letztendlich muss das Zusammenspiel zwischen der Umsetzung der Lean-Management-Philosophie mit den Lean-Management-Prinzipien und den Erfolgen in den Zielerreichungsgraden pro Perspektive und pro Abteilung funktionieren, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft zu sichern und den angestrebten Status der „Weltklasse“ zu erreichen. Dabei stellt „Lean Management“ den Motor zur Unternehmensentwicklung und das Zielsystem das Cockpit zur Fortschrittsüberprüfung dar.

Mit der Verabschiedung des Lean-Zielsystems ist der Rand des unternehmerischen Lean Puzzles gesetzt. Mit der Entscheidung für das Lean 24/5-Programm und dem Konzept der systemati-

schen, messbaren Unternehmensentwicklung in 24 Handlungsfeldern wurde die Motivvorlage zu dem Gesamtpuzzle des Unternehmens gefunden. In dem gemeinsamen Streben, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, d. h. die Vision, die Mission, die Strategie, die Unternehmenskultur sowie die vereinbarten Ziele zu realisieren, wird es entscheidend darauf ankommen, mit welcher Disziplin und mit welcher Kontinuität jeder Einzelne an der Zusammenführung der Puzzleteile mitarbeitet. Dabei stellt der wöchentliche Wissens- und Erfahrungstransfer z. B. auch anhand einer „visuellen Kommunikation“ über die Entstehung und Fortentwicklung des jeweiligen Einzelpuzzles mit Bezug zum Handlungsfeld und den umgesetzten Zielen einen wesentlichen Lean-Erfolgsfaktor dar. Im „GO“-Kernteam haben wir uns für die Einführung des Lean 24/5-Programms entschieden.

Verantwortlichkeit / Perspektive	Geschäftsleitung	Vertrieb	Einkauf	Technik	Qualitätsmanagement	PPS/SCM	Fertigung	Werkzeuge/Maschinen
Potenzial (Kunde)	Kundenzufriedenheit Liefertermintreue M	Anzahl Neukunden Anzahl Prototypen M	Anzahl neuer Lieferanten Anzahl rückständiger Bestellungen M	Anzahl durchgeführter Innovationsprojekte M	Anzahl Kundenreklamationen Anzahl gesperrter Aufträge M	Anzahl rückständiger Aufträge M	Anzahl interner Reklamationen M	Anzahl offener Reparaturen Anzahl bearbeiteter Punkte gemäß WZ-Problemliste M
Potenzial (Mitarbeiter)	MA-Zufriedenheit Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Überstunden Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	SOS/JS-Bewertung Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M	Anzahl Weiterbildungsstunden Anzahl umgesetzter Verbesserungen M
Qualität	Anzahl Kundenreklamationen M	Gutquote Angebote M	Anzahl Reklamationen „Lieferant“ M	Anzahl gefertigter Prototypen pro Innovationsprojekt (Anläufe) M	Anzahl interner Reklamationen M	Anzahl umplanter Aufträge M	Ausschuss (Stck.) M	Anzahl n. i. O. Werkzeuge M
Finanz	Ertrag (DB3) (€) Investitionen (€) ROI (Jahre) pro Investitionsprojekt M	Umsatz (€) Auftragsengang (€) Umsatz Neukunden (€) M	Reklamationskosten „Lieferant“ (€) Bestandwert/Jahresumsatz (%) M	Investitionskosten (€) Steigerung des Ausstoßes (€) Kosteneinhaltung M	Gutschriften (€) Sperbestandswert (€) M	Wert der rückständigen Aufträge (in T€) M	Nutzungsgrad / MC M	Reparaturkosten (€) Ersatzteilkosten (€) WZG-Kosten (€) M
Prozess	Lieferzeiten in AT produktbezogen M	Gutquote Angebote Liefertermintreue mittlere Umschlagshäufigkeit M	Lieferantenbewertung MC-Stillstände aufgrund fehlenden Zukaufmaterials (in Std.) M	Termintreue für Neuentwicklungen (%) gemäß Projektplan Prozessfähigkeit (%) M	Ø DLZ im Sperrlager Anzahl MC-Stillstände (Q-Probleme) M	DLZ pro Auftrag in AT M	Rüstzeiten (Std.) MC-Stillstände Anzahl Audit-Abweichungen MC-Stillstände: Personalmangel (Std.) M	MC-Stillstände: WZG-Störung (Std.) M
Lean 24/5								

T = täglich / W = wöchentlich / M = monatlich / Q = quartalsweise

Abbildung 11: Das Lean-Kennzahlen- und -Zielsystem mit der Einbindung von Lean 24/5

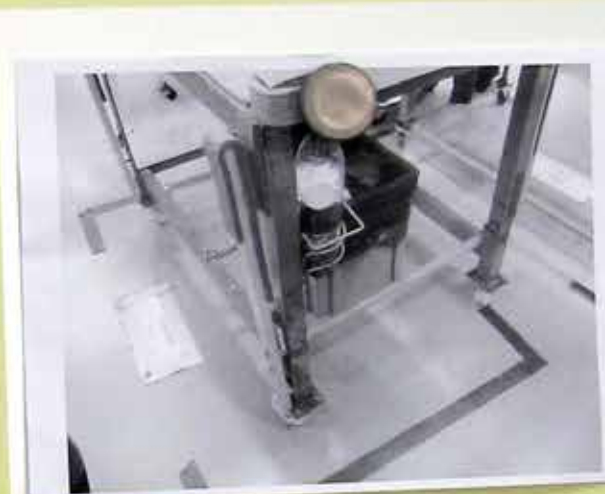
Mitarbeiter



MITARBEITER/PRODUKTIVITÄT



MATERIAL/FEHLER interne Zulieferer



METHODE/FEHLER in der Linie produziert



Autoren

Dr. Heiner Mählick ist Diplomingenieur Maschinenbau, Berufsschullehrer, Experte für die Umsetzung von PPS, TQM, Gruppenarbeitsprinzipien und ganzheitlich orientierten Innovationsprojekten, praxisgerechtem Shopfloor Management und Inhaber der Unternehmensberatung in Bewegung, Duisburg.

Günter Sattler studierte nach seiner Ausbildung im Maschinenbau, Kommunikationsdesign und CI-Management. Als Head of Marketing Communication, Creative Director, Senior Manager Market- and Business Development, Head of Lean Consulting und IPMA Projectmanager war er erfolgreich für mittelständige und große internationale Unternehmen sowie renommierte Unternehmensberatungen tätig.

Das Grundlagenwerk

Dr. Heiner Mählick

Die VITale Fabrik



Ein unternehmerisches Leben mit Zukunft

2015, 2. Aufl.,
238 S., € 59,00
ISBN 978-3-89673-713-7

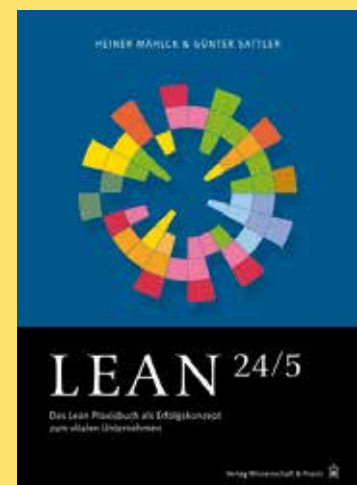
Facts

Dr. Heiner Mählick
Günter Sattler

LEAN 24/5

Das Lean Praxisbuch als Erfolgskonzept zum vitalen Unternehmen

2016, 112 S., DIN A4, 4-farbig,
fester Einband, € 79,00
ISBN 978-3-89673-715-1



Besuchen Sie uns auf
unserer Homepage:

www.verlagwp.de