

Gary T. Hoover

Vom Wünschen zum Wissen: Wie Prozessverbesserungen Wettbewerbsvorteile schaffen

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in der globalen Wirtschaft stellen müssen, haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. Märkte verändern sich rasant und der Wettbewerb hat durch erhöhten Preisdruck sowie neue Technologien und Methoden in vielen Branchen zugenommen. Entlassungen, Standortschließungen und drastische Kostensenkungen – dies sind die Mittel, mit denen Unternehmen in schlechten Zeiten gemeinhin um ihr Überleben kämpfen. Diese Maßnahmen mögen teilweise unvermeidbar sein, doch sollte man auch das eigene Geschäft genauestens unter die Lupe nehmen und sich darauf konzentrieren, was man am Besten kann. Denn ob ein Unternehmen überleben kann oder sogar erfolgreich ist, hängt mitunter von der Fähigkeit ab, Veränderungen im Markt schnell, koordiniert und konsistent zu begegnen. Schlanke und effiziente Prozesse sind dabei eine Grundvoraussetzung für Stabilität und Wachstum.

Schlankes Wertschöpfungskette als Wachstumsmotor

Unternehmen, die schlankes Wertschöpfungsketten aufbauen, werden zu Lösungsanbietern, die ihre Produkte, Dienstleistungen oder Aktivitäten so bündeln, dass sie für den Kunden einen echten Mehrwert und damit Markenbindung schaffen. Diese Angebote demonstrieren jene Agilität und Flexibilität, die Kunden zu Stammkunden machen und langfristig den Erhalt des Unternehmens sichern.

Die meisten Unternehmen stellen zuerst die Prozesse im eigenen Haus auf den Prüfstand, das heißt sie versuchen, die betriebliche Exzellenz zu erreichen. Begonnen wird mit dem bzw. den Kernprozessen im Unternehmen bzw. im Werk. Durch den Einsatz von Lean-Methoden steigt die Produktivität; die Verschwendung nimmt ab. Raum und Ressourcen werden effizienter genutzt, Störungen besser erkannt und schneller oder zeitnah behoben; das benötigte Betriebskapital sinkt. Das ist als Ausgangspunkt auch richtig, allerdings können weitere Potenziale erst ausgeschöpft werden, wenn Lean auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgedehnt wird.

Durch den Ausbau strategischer Beziehungen zu Lieferanten und Kunden versetzen sich Unternehmen in die Lage, effizienter auf die Kundennachfrage zu reagieren. Sie verschaffen sich so einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb. In der nächsten Stufe wird Lean als Wachstumsmotor eingesetzt. Durch profunde Kenntnisse der Kundenwünsche und deren Umsetzung können Marktanteile gewonnen werden, sodass sich Margen und der Cashflow verbessern. Ziel ist es, sich als innovativer Anbieter zu etablieren und zu wachsen. Die Unternehmen WIKA und Linden haben den Weg der Lean Transformation erfolgreich bestritten.

WIKA verabschiedet sich erfolgreich aus dem Preiskrieg

Für Unternehmen wird es im globalen Wettbewerb zunehmend schwieriger, mit jahrelang gleichbleibenden Ge-

schäftsprozessen langfristig erfolgreich zu sein. Hört man genau auf die Stimme des Kunden, bemerkt man, dass seine Bedürfnisse einem ständigen Wandel unterworfen sind. Um sich nicht in Preiskämpfen zu verlieren und Wettbewerbern mit günstigeren Produktalternativen das Feld überlassen zu müssen, sollten Unternehmen in regelmäßigen Abständen überdenken, wie sie ihr Produkt- und Serviceangebot umsetzen.

„Wir sind, ohne es zu wollen, zu einem Anbieter von Produkten geworden, die zwar unregelmäßig, dann aber in großen Mengen nachgefragt werden“, berichtet Alexander Wiegand, Firmeninhaber und Geschäftsführer von WIKA, ein globaler Marktführer für Druck- und Temperaturgeräte mit Hauptsitz in Klingenberg. „Neue Wettbewerber boten ähnliche Produkte um 30 bis 50 Prozent billiger an. Unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, war eine viel wirkungsvollere Reaktion darauf, als ein Outsourcing. Denn die Verbesserung unserer internen Prozesse konnten wir direkt in einen Mehrwert für unsere Kunden umsetzen.“

WIKA war ein typisches Batchproduktionsunternehmen, als es 2002 den LeanSigma®-Ansatz in seiner deutschen und US-amerikanischen Niederlassung einführte. Dank erheblicher Verkürzungen der Zeiten im Produktionsdurchlauf, bei Maschinenumrüstung und Lieferung konnte WIKA auf eine „Just-in-time“-Strategie mit niedrigen Lagerbeständen und hoher Flexibilität umsatteln. Michael Gerster, Präsident von WIKA USA, erzählt: „Heute grenzt sich WIKA von billigen Produktionsprozessen, minder-

wertiger Qualität und langen Lieferketten deutlich ab. Kunden fordern Produkte, die ihren jeweiligen Bedürfnissen angepasst sind. Wir sind in der Lage, hochwertige, individuell ausgerichtete Waren herzustellen, die unsere Kunden innerhalb von drei bis fünf Tagen in den Händen halten können. Damit bieten wir einen echten Mehrwert.“

Um ein Unternehmen möglichst unersetzbar zu machen, muss es jedoch die Frage, was es eigentlich tut, neu und anders beantworten. „Das alte Motto ‚Wir produzieren, ihr kauft‘ hat ausgedient“, betont Michael Gerster. „Ich glaube, die wahre Stärke eines Unternehmens misst sich daran, wie abhängig seine Kunden von ihm sind. Deshalb muss WIKA ständig neue Wege finden, seinen Kunden ein verlässlicher und immer wertvollerer Geschäftspartner zu sein.“

Linden stärkt die Wettbewerbsposition durch effizientere Prozesse

Mittelständische Unternehmen sind einem zunehmend globalen Wettbewerb ausgesetzt. Sie müssen ihren Kunden nicht nur innovative und qualitativ hochwertige Produkte bieten, sondern auch eine zeitgerechte Lieferung und wettbewerbsfähige Preisgestaltung garantieren, damit sie ihre Position im Markt halten und weiter ausbauen können. Dies ist nur möglich, wenn sämtliche Produktionsabläufe effizient aufgesetzt und das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter aktiv in alle Prozesse eingebunden sind. Auch Linden, ein Kunststoff- und Metall verarbeitender Zulieferer für den globalen Automobilmarkt, sah sich mit dem steigenden Wettbewerbsdruck konfrontiert. Das Unternehmen stellt hoch entwickelte, dekorative Kunststoffteile für Nachtdesign-Anwendungen sowie Embleme und Schriftzüge mit hochwertigen Oberflächen her. Zu seinen Kunden gehören Automobilhersteller wie Volvo, BMW, Porsche und Daimler.

Um auch weiterhin den hohen Anforderungen – wie kurze Durchlaufzeiten, Liefertreue, Qualität und wettbewerbsfähige Preise – gerecht zu werden, wollte das Unternehmen die komplexen Produktionsprozesse werks- und stand-

ortübergreifend verbessern. Linden entschied sich für die Einführung von Lean-Manufacturing-Methoden. Grundlage des Lean-Projekts war eine ganzheitliche Analyse der Ausgangslage und die Suche nach Chancen und Verbesserungen in der Produktion sowie den einzelnen Abläufen. Im Rahmen der Lean-Initiative wurden abwechselnd an den beiden Linden-Standorten in Deutschland und in der Tschechischen Republik Kaizen-Workshops durchgeführt.

Ziel des ersten Workshops war die Optimierung des Nachtdesign-Produktionsprozesses im Werk Hustopece. Als Nachtdesign werden technische Bedienelemente mit Beleuchtung bezeichnet. Entscheidend für eine möglichst hohe Qualität von Kunststoffteilen im Nachtdesign ist die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Spritzen der Rohteile über das Lackieren bis zur Lasergravur. Besonders die ineffiziente Nutzung der Produktionsfläche und lange Wege zwischen den einzelnen Arbeitsstationen verringerten insgesamt die Leistungsfähigkeit der Produktion. Um dieses Problem anzugehen, wurden die Workshop-Teilnehmer in vier Kaizen-Teams aufgeteilt, die jeweils eine Produktionsinsel für Nachtdesign-Produkte verbessern sollten. Anhand einer 5S-Audit-Checkliste überprüften die Teams zunächst den aktuellen Zustand der Produktionsinsel und wie effizient die 5S-Schritte – Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren und Standard halten – umgesetzt werden. Eine erste Bewertung ergab eine Produktivität von 75 Prozent.

Nach einer ganzheitlichen Analyse des Produktionszyklus und der einzelnen Arbeitsabläufe in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern wurden die folgenden Ziele definiert:

- Produktivität um 30 Prozent steigern,
- genutzte Arbeitsflächen um 30 Prozent reduzieren,
- Qualität der Produkte erhöhen und dadurch Ausschuss um 50 Prozent reduzieren,
- Bestände in der Produktionsinsel um 50 Prozent verringern sowie
- Ordnung und Sauberkeit verbessern.

Insgesamt konnte die Produktivität der Inselfertigung während der Kaizen-Workshop-Woche um 43 Prozent gesteigert und das Zusammenspiel der Arbeitsbereiche verbessert werden. Anstatt 61 werden nun 87 Produkte pro Stunde produziert. Die einzelnen Arbeitsplätze innerhalb der Inseln und besonders bei den Prüfplätzen wurden ergonomischer gestaltet, was zu geringeren Nebentätigkeiten und Maschinenstillstandszeiten führte. Durch einfachere und kürzere Wege ließ sich der Materialfluss signifikant verbessern.

Fazit:

WIKA und Linden haben die richtige Mischung gefunden und die Ergebnisse erzielt, um Wünsche ihrer Kunden stets zu erfüllen und am Markt erfolgreich zu sein. Eine klare strategische Ausrichtung kombiniert mit gezielten Prozessverbesserungsmaßnahmen helfen jedem Unternehmen, Ziele besser zu erreichen und Wünsche zu erfüllen.



Der Autor:

Gary T. Hoover ist seit neun Jahren für die TBM Consulting Group tätig und verantwortet als Managing Director alle Aktivitäten in Zentral- und Südeuropa. Er verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Lean Management und Six Sigma und hat zahlreiche große Lean Transformationen – u.a. bei Nike, Hubbell und Saint-Gobain – federführend begleitet. Bevor er zu TBM kam, war er u.a. als Werksleiter bei Intel und Direktor für Vertrieb und Marketing bei ATR Systems beschäftigt.

hoover@wissensmanagement.net