



Rapid Rightsizing – Lean-Konzept für den Mittelstand

TBM Consulting: „Integrierter Lean-Ansatz verringert Durchlaufzeiten und setzt kurzfristig Betriebskapital frei“

23. August 2011 – Die Weltwirtschaft schwächelt. Auch in Deutschland geht der Aufschwung zurück, das Wort „Stagnation“ geistert immer öfter durch die Medien. Ein Grund für viele Unternehmen, die eigenen Produktionsprozesse so zu gestalten, dass sie flexibel mit konjunkturellen Schwankungen umgehen können. Doch gerade Mittelständlern fällt es oft schwer, im Rahmen eingeschränkter Mittel das richtige Konzept zu finden. Einen möglichen Ansatz bietet ihnen das Rapid Rightsizing-Modell. Rightsizing wurde lange Zeit vor allem in den Vereinigten Staaten als integriertes Instrument zur Effizienzsteigerung angewandt. Erst im Laufe der letzten Jahre hat der Ansatz auch den Weg nach Europa gefunden. Im Gegensatz zum Downsizing, das in erster Linie Kosteneinsparungen durch Mitarbeiterabbau erreicht, zielt Rightsizing darauf ab, die Größe, Organisation und Mitarbeiterstruktur des Unternehmens vorausschauend und geplant zu optimieren.

Gary Hoover, Managing Director bei TBM Consulting in Europa erklärt, wie der Ansatz funktioniert:

„Beim Rapid Rightsizing werden über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten strategische Ziele definiert, ein Lean Management System implementiert und Verbesserungen operativ umgesetzt. Der ganze Prozess startet in der Regel mit einem dreitägigen Strategieworkshop für die Unternehmensführung. Dabei werden drei bis vier Durchbruchziele für die Periode eines Jahres beschlossen. Diese dienen dann als Basis zur Definition von Kennzahlen und als Richtwert für spätere Reviews.

Mit dieser Ausrichtung werden an den jeweiligen Unternehmensstandorten dann einwöchige Assessments durchgeführt. Durch diese Bestandsaufnahme und begleitende Wertstromanalysen können Verbesserungspotenziale, Redundanzen und Problemfelder innerhalb der Produktions- und Geschäftsprozesse identifiziert und Verbesserungen abgeleitet werden. Diese Maßnahmen werden dann bezüglich ihres Effekts auf die Qualität, die Kostenstruktur und das Leistungsniveau des Unternehmens priorisiert.



Dann wird es praktisch: Zuerst werden Maßnahmen zur Organisation und Standardisierung von Arbeitsstationen umgesetzt, die Ordnung bringen und einen durchgängigen Fluss im Geschäftsprozess sicherstellen sollen. Danach gilt es, die Betriebsbereitschaft jeder Maschine im Prozess zu gewährleisten und die begleitenden, organisatorischen Abläufe zu stabilisieren. Auch bereits verbesserte Arbeitsschritte werden weiterhin kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt, um Nachhaltigkeit sicherzustellen und, wo möglich, noch weiter zu optimieren.

Die Effizienzsteigerungen betreffen beim Rapid Rightsizing die gesamte Wertschöpfungskette von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung. Wir haben in mehreren Fällen erlebt, dass Durchlaufzeiten von ursprünglich über 100 Arbeitstagen auf weniger als eine Woche reduziert werden konnten. Entscheidend für den Erfolg ist hier, dass konkrete Kennzahlen - wie beispielsweise die Liefertreue, Verfügbarkeit von Maschinen, und die Rüstzeiten - festgelegt, periodisch geprüft und, wo nötig, weiter spezifiziert werden.

Neben der Etablierung eines zielgerichteten Prozesses, besteht die größte Herausforderung für ein erfolgreiches und nachhaltiges Rightsizing im Kultur- und Mentalitätswandel. Idealerweise wird dies durch die enge Integration der Geschäftsführung und des lokalen Managements sowie begleitende Motivations- und Visualisierungsmaßnahmen in allen Arbeitsbereichen gewährleistet.

Der Rapid Rightsizing Ansatz ist besonders für mittelständische Unternehmen ideal, die relativ kurzfristig finanzielle Mittel freisetzen müssen. So konnte 2011 beispielsweise die Armstrong DLW GmbH, ein mittelständischer deutscher Kunde aus dem Produktionsbereich, innerhalb von sechs Monaten dank Rapid Rightsizing mehr als 600 Verbesserungsmaßnahmen umsetzen und dadurch 2,5 Millionen Euro Betriebskapital freisetzen.“

Weiterführende Links:

<http://www.tbmcg.de>

<http://www.tbmcg.de/consulting-service/rapid-operational-improvement.html>

Über TBM Consulting Group

Die TBM Consulting Group ist ein weltweit agierendes Beratungsunternehmen für „Lean-Innovation“ und schnelle Leistungsverbesserungen in Unternehmen aus diskreter Fertigung und der Prozessindustrie; sei es im Werk oder im Büro. Das Markenzeichen der Arbeit ist die schnelle Umsetzung, mit der nachhaltige Ergebnisse generiert werden.



Der eigens entwickelte LeanSigma® Prozess hilft Kunden, neue Wettbewerbsvorteile, konsistente Produktivitätssteigerung und Qualitätsverbesserungen zu erzielen entlang der ganzen Wertschöpfungskette.

TBMs Berater, jeder mit mindestens zehn Jahren Erfahrung in der Produktion, bieten Strategie-Beratung und praktische Implementierungshilfe zur Umsetzung kulturellen und organisatorischen Wandels. Die TBM Consulting Group verbindet die Methodologien „Lean“ für Flexibilität und „Six Sigma“ für Qualität zum eigenen Ansatz LeanSigma®. Die Kundenbasis umfasst u.a. Alstom, AssaAbloy, Caterpillar, EDS, Mattel, McCain, Nike, Roche Pharmaceuticals, Saint-Gobain, Siemens T&D, Vermeer und WIKA .

Mehr Informationen über die TBM Consulting Group finden sich unter www.tbmcg.de .