

2. Die Lean Reise beginnt

Warum Lean im Mittelstand?

So unbefriedigend es sich für die Verfasser von Lean-Lehrbüchern anhören mag: Der häufigste Auslöser für Lean im Mittelstand heißt Druck. Druck vom Kunden und Druck auf die Rendite.

Ein eindeutiges Warnsignal für die Unternehmensleitung ist, wenn in eigentlich guten Zeiten, also bei guter Auftragslage und im Grunde stabilem Geschäft, die Rendite langsam aber stetig abschnilt. Man könnte hier von einem schleichenden Klimawandel im Unternehmen sprechen, der zu Gegenmaßnahmen zwingt.

Die Kunden machen sich kundig

Wie gesagt: Auch die Kunden beginnen, verstärkt Druck auszuüben. Weil sie selbst, aus welchen Gründen auch immer, unter wachsendem Druck stehen. Da werden dann Themen zur Diskussion gebracht, die bisher unbehandelt blieben. Die Kunden machen sich vermehrt kundig – und holen beispielsweise Vergleichsangebote ein, obwohl sie mit der gelieferten Leistung bisher zufrieden waren.

Solche Vergleiche führen dazu, dass noch einmal über die eigenen Wettbewerbsvorteile nachgedacht wird. Als Zulieferer im Maschinenbau landet man hier sehr schnell beim Thema Lieferzeit. Auf den Punkt gebracht lassen sich durch kürzere Durchlaufzeiten Vorteile erzielen, wenn Kosten und Qualität zumindest gleich bleiben. Kürzere Durchlaufzeiten lassen sich vor allem durch schlanke, verschwendungsarme Prozesse erreichen.

Damit beginnt dann, was landläufig als Prozessoptimierung und weltweit als Lean bekannt ist. Als die Jagd nach Verschwendung.

Wertströme machen Verschwendung sichtbar

Oftmals beginnt die Verschwendungsjagd damit, dass in einem Unternehmen die so genannten Wertströme aufgezeichnet und analysiert werden. Dies würde bei RAMPF allerdings noch keinen Sinn machen. Die Prozesse haben sich über Jahre entwickelt, wobei man häufig improvisieren und sich mit spontanen Lösungen behelfen musste. Das Ergebnis sind zeitlich versetzte, verschachtelte und „handwerkliche“ Abläufe, die sich einer Wertstrombetrachtung bis dato entziehen.

Also müssen zunächst die Voraussetzungen für dieses mächtige Instrument geschaffen werden. Und: Wir müssen der Verschwendung zunächst auf andere Weise zu Leibe rücken.

Verschwendung erkennen

Viele Mittelständler leben von der guten Qualität ihrer Produkte. Diese Qualität hat ursprünglich mit sorgfältiger Kontrolle der Prozesse zu tun. Gerade bei kalten Gießprozessen hat es sich eingebürgert, dass der laufende Prozess durch einen (im Sinne des Wortes) dabeistehenden Mitarbeiter überwacht und das Produkt nach Entfernen der Gießform einer eingehenden Sichtprüfung unterzogen wird. Das kann dazu führen, dass ein Mitarbeiter bei einer Bearbeitungszeit von sechs Stunden vier Stunden damit verbringt, den Prozess mehr oder weniger gut zu überwachen. Was im Extremfall heißen kann, dass er nichts anderes tut, als zuzuschauen, wie sich die Gussmasse in eine Form ergießt. Was ihm wiederum genügend Spielraum lässt, nebenher mit dem Smartphone seine privaten WhatsApp-Gruppen mit Beiträgen zu versorgen.

Gut, diese Schilderung ist etwas zugespitzt, doch dürfte sie in vielen mittelständischen Betrieben nicht weit von der Wirklichkeit entfernt sein. Einer der Gründe ist, dass oftmals keine Zeitwirtschaft existiert, die diesen Namen wirklich verdient. Die Vorgabezeiten wurden in grauer Vorzeit in einem Büro entwickelt. Von einem Ar-

beitsvorbereiter, der sich nie mit dem realen Prozess beschäftigt oder gar Maßnahmen zur Optimierung in Betracht gezogen hätte.

Das kann so lange gut gehen, so lange der „Laden“ reibungslos läuft und nur wenig Druck zu herrschen scheint. Aber: Wenn richtiger Druck aufkommt, kann es bereits zu spät sein. Weshalb es wichtig ist, die Mitarbeiter für das Thema Verschwendung (von Zeit) zu sensibilisieren. Durch Anschauung beispielsweise.

Durch Anschauung lernen

Gerade bei gewachsenen Mittelständlern „auf dem flachen Land“ kennen viele Mitarbeiter nur den eigenen Betrieb. Hier hat man gelernt, hier „schafft“ man seit langen Jahren. Für diese Mitarbeiter ist es ganz besonders lehrreich, wenn sie etwas vollkommen anderes sehen. Eine andere Welt.

Zum Glück besteht heute vielerorts die Möglichkeit, mit einer Gruppe von Führungskräften und Mitarbeitern andere Unternehmen zu besuchen. Solche Besuche haben auch wir in Werken exzellenter Betriebe wie Bosch, Heidelberger Druck und SEW Eurodrive unternommen. Diese Unternehmen sind technisch zwar nur bedingt mit unserem Betrieb vergleichbar, doch gibt es dort so viel Gutes zu sehen, dass jedermann etwas mitnehmen kann. Logistik, Organisation, Prozessbeherrschung – jeder technisch Interessierte wird bei einem solchen Besuch wertvolle Beobachtungen machen. Die sich zumindest in Teilen auf den eigenen Betrieb übertragen lassen. Man sollte zwischen Anschauen und Anpacken nur wenig Zeit verstreichen lassen. Weshalb es sich empfiehlt, solche Besuche nicht vor den großen Ferien anzuberaumen.

Besonders eindrücklich war in unserem Fall, wie bei Unternehmen mit hohem Lean-Reifegrad permanent versucht wird, die Belastungen für die Mitarbeiter durch Vorrichtungen zu minimieren. Wenn schon für 15 Kilogramm schwere Getriebe derartige Vorrichtungen erdacht und gebaut werden, sollte sich auch für zentner-

schwere Gießformen eine Lösung finden lassen. Es ist eine wesentliche Führungsaufgabe, die Mitarbeiter für solche Themen zu sensibilisieren und auf Lösungsoptionen hinzuweisen. Anders gesagt: Die richtigen Impulse zu geben.

Unzufriedenheit zeigen

Als Lean-Manager ist man nicht nur berechtigt, sondern geradezu verpflichtet, seine Unzufriedenheit mit herrschenden Umständen zu zeigen. Oder diese Umstände immer wieder zu hinterfragen. Der häufig zu hörende Spruch „Das ist halt so, weil es so geworden ist“ sollte keinesfalls Maxime bleiben.

Auf der Lean Reise sind Führungskräfte und Mitarbeiter häufig gezwungen, ihre Wohlfühlzone zu verlassen. Ein Führungsimpuls besteht darin, Störungen zu provozieren, indem Puffer aus den Prozessen entfernt werden. Was fast zwangsläufig zu Konflikten führt. Das ist gut und richtig, wenn diese auf einer sachlichen Ebene ausgetragen werden und zu einem verbesserten Zustand führen.

Glückliche Menschen, glückliche Teile

Das Ziel von Führung sollte es sein, Menschen und Teile in der Fabrik gleichermaßen „glücklich“ zu machen. Ein Teil ist (natürlich im übertragenen Sinne) glücklich, wenn ununterbrochen wertschöpfend daran gearbeitet wird. Menschen, die den ganzen Tag in einer Fabrik verbringen, sind in einem vergleichsweise glücksähnlichen Zustand, wenn sie gleichmäßig arbeiten können. Heißt: Es entsteht kein Leerlauf, keine Überlast und es kommt zu keinen starken Schwankungen. Leerlauf führt zu Langeweile und Konzentrationsverlust, Überlast führt zu Druck und Stress, Schwankungen sind eine Quelle für Verschwendung. Darauf kann man übrigens ganz ohne japanische Sprachkenntnisse („Muda, Mura, Muri“) kommen.