Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen

Lean Administration

Zusammenfassung der Ergebnisse des Konsortial-Benchmarkings

LEAN ENTERPRISE INSTITUT

WZL | RWTH AACHEN UNIVERSITY

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Günther Schuh, Christina Reuter, Timo Nuyken, Thomas Froitzheim, Bartholomäus Wolff, Stefan Dany, Pia Walendzik, Marco Molitor:

Lean Administration – Zusammenfassung der Ergebnisse des Konsortial-Benchmarkings

1. Auflage, 2015
© 2015 Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Alle Rechte vorbehalten.

Apprimus Verlag, Aachen, 2015
Wissenschaftsverlag des Instituts für Industriekommunikation und Fachmedien
an der RWTH Aachen
Steinbachstr. 25, 52074 Aachen
Internet: www.apprimus-verlag.de, E-Mail: info@apprimus-verlag.de

ISBN 978-3-86359-382-7

Vorwort

Über Jahre haben wir uns in der Produktion und der Logistik mit unseren Optimierungsbestrebungen bis auf die Sekundenebene vorgearbeitet und dabei jeden Cent einzeln umgedreht. In indirekten Bereichen fangen die meisten Unternehmen mit dieser Akribie gerade erst an oder fragen sich, inwieweit die eingeschlagene Route richtig ist und wie gut das eigene Vorgehen im Vergleich zum Wettbewerb ist.

Im Rahmen des Konsortial-Benchmarkings „Lean Administration" haben wir Strukturen und Vorgehensweisen von Successful-Practice-Unternehmen analysiert. Wir durften kennenlernen, was erfolgreiche Lean Administration Ansätze charakterisiert und was sich bei deren Implementierung bewährt hat.

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist der branchenübergreifend niedrige Entwicklungsstand der Lean-Bestrebungen in indirekten Bereichen. Die Studie bestätigt die hohen Produktivitätspotenziale in indirekten Bereichen. In vielen Fällen liegen die Potenziale bei 30% und höher. Die Top Performer aus dem Benchmarking haben die großen Potenziale bereits identifiziert und signifikante Erfolge erzielt.

In den nächsten Jahren können durch die erfolgreiche Implementierung von Lean Administration signifikante Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Nutzen Sie diese Erkenntnisse, um Ihren Weg zu hinterfragen und den weiteren Erfolg Ihres Lean Administration Konzepts nachhaltig zu sichern.

Mit herzlichen Grüßen

Ihr Günther Schuh

Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei den Unternehmen des Konsortiums, die das Konsortial-Benchmarking ermöglicht und den Inhalt der Studie entscheidend beeinflusst haben.

Ein besonderer Dank gilt den Successful-Practice-Unternehmen für den wertvollen Erfahrungsaustausch bei den Unternehmensbesuchen.

Ferner bedanken wir uns bei allen Teilnehmern für das Ausfüllen des Fragebogens und die damit einhergehende Unterstützung bei dem Konsortial-Benchmarking „Lean Administration".

Konsortial-Partner

Successful-Practice-Unternehmen

Inhalt

Executive Summary	7
Motivation	8
Studiendesign	10
Ergebnisse	12
Successful Practices	24

Executive Summary

Die vorliegende Broschüre fasst die Ergebnisse der Benchmarking Studie „Lean Administration" des WZL in einem praxisorientierten Leitfaden zusammen. Hierfür wurden die Ergebnisse der durchgeführten Benchmarking-Studie durch die Impressionen und die Erfahrungen der Successful-Practice-Firmenbesuche ergänzt.

Folgende zentrale Stellhebel für die erfolgreiche Implementierung von Lean Administration konnten identifiziert werden:

Lean Leadership

- **Shopfloor Management: Stehend zum Erfolg.** Elemente des Shopfloor Managements, wie regelmäßige Teamstehungen, führen unter Verwendung von Teamtafeln auch in den indirekten Bereichen zu signifikanten Verbesserungen.
- **Unternehmenskultur: Change requires mind shift – not methods.** Die Mitarbeiter müssen eingebunden und überzeugt werden. Dies erfolgt über die Kulturebenen Identifikation, Kommunikation und Partizipation.
- **Lean Zentralabteilung: Vollzeitmitarbeiter als Motor des Wandels.** Für die Lean Aktivitäten ist ein signifikanter Anteil an Vollzeitmitarbeitern erforderlich. Die Zentraleinheit kann der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften dienen.

Konzepte und Tools

- **Methoden: Prozesslandkarten werden echtzeitfähig.** Prozesslandkarten werden nicht mehr nur zu Dokumentations- und Zertifizierungszwecken genutzt, sondern auch für das operative Geschäft, die Priorisierung von Prozessoptimierungen und die Schulung von Mitarbeitern.
- **KPI Nummer 1: Schnelligkeit hat Priorität.** Die untersuchten Unternehmen führen Prozessoptimierungen mit Fokus auf Durchlaufzeitreduzierung durch und messen entsprechende Kennzahlen.
- **Office-Konzepte: Design follows function.** Moderne Office-Konzepte gehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein. Ein Mix aus Open Space, Besprechungsräumen und Einzelbüros unter Berücksichtigung von Helligkeit, Sauberkeit und Lärmpegel fördert die Produktivität.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

- **Schulen, Schulen, Schulen – aber nur in Kombination mit Umsetzung.** Schulungen sind erforderlich, um Mitarbeiter für Lean-Themen zu sensibilisieren. Die Erfolge von Schulungen verpuffen allerdings, wenn das Erlernte nicht angewendet wird.
- **Continuous improvement: Die Veränderung zum Besseren benötigt Zeit.** Die kontinuierliche Verbesserung durch die Mitarbeiter kann nur dann erfolgen, wenn aktiv Freiräume hierfür geschaffen werden.
- **Return on Engineering:** In Entwicklungsbereichen werden Konzepte wie Scrum und Design Thinking eingesetzt, was Entwicklungsprojekte beschleunigt und die Übereinstimmung von geforderter und erbrachter Leistung erhöht.
- **Fokussierung von Verbesserung: Impact vor Fläche.** Spürbare Erfolge in kleinen Bereichen sind wichtiger als die bereichsübergreifende Einführung von Konzepten und Methoden. Echte Erfolge führen zur Nachfrage nach Lean durch Mitarbeiter und damit zur nachhaltigen Einführung.

»Exzellentes Führungsverhalten, ausgewählte Konzepte und Tools, sowie KVP sichern den Lean Erfolg.«

Motivation

Lean Administration ist in den meisten Unternehmen noch in der Anfangsphase der Implementierung. Die Top Performer sind den Followern jedoch deutlich voraus und haben in einigen Unternehmensbereichen bereits weitreichend Lean Administration implementiert.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Lean Administration in Bereichen wie der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) eine deutlich höhere Durchdringungsrate aufweist, als in produktionsferneren Bereichen, wie beispielsweise dem Vertrieb. Neben der PPS wird Lean Administration auch im Controlling, dem Personalwesen, in der Forschung und Entwicklung oder den Finanzbereichen umgesetzt.

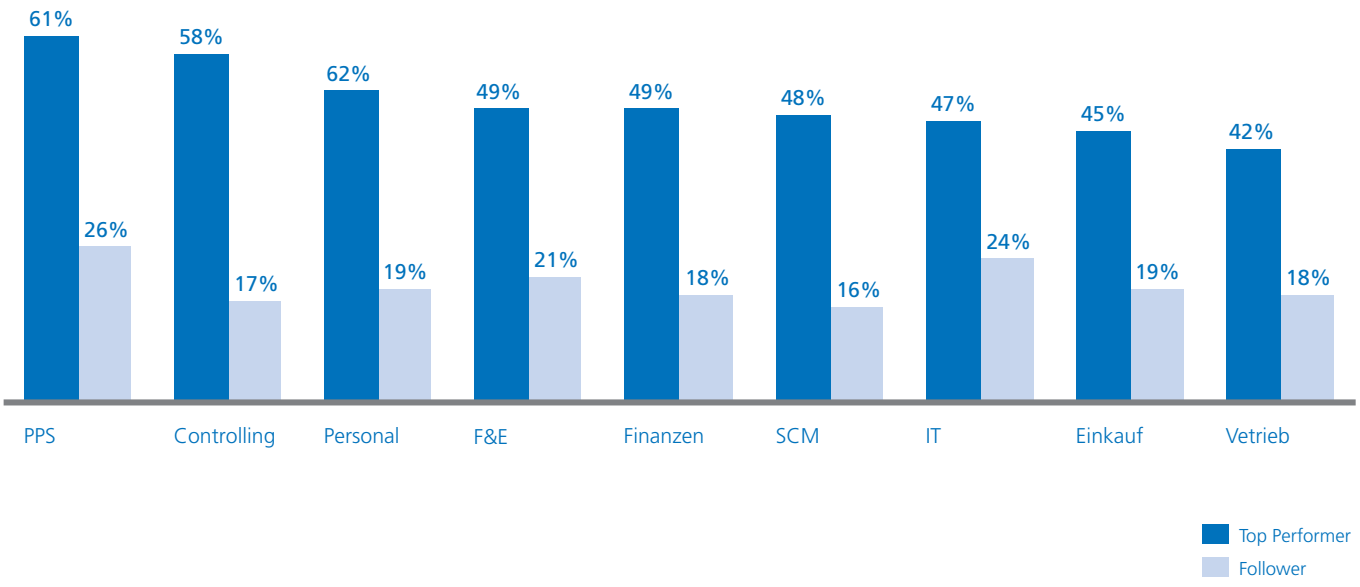
Der Durchdringungsgrad ist in diesen Abteilungen aktuell jedoch gering. Im Einkauf oder Vertrieb weisen die Top Performer aktuell den niedrigsten Durchdringungsgrad auf.

Der Unterschied zwischen den Top Performern und den Followern ist markant[1]. Die Follower liegen mit der Durchdringung ihrer Lean Administration Implementierungen im Durchschnitt nur bei 20 %, während die Top Performer bei ca. 50 % liegen.

Selbst namenhafte Unternehmen sagen über die Lean Administration Implementierung „Lean Administration steht bei uns auf der Agenda, aber aktuell haben wir noch nichts vorzuweisen". Wie im Folgenden erläutert wird, ergeben sich durch die Lean Administration Implementierung jedoch hohe Potenziale.

»Der branchenübergreifende Entwicklungsstand ist niedrig.«

Welchen Durchdringungsgrad weist Lean Administration in folgenden Bereichen auf?



[1] Bezüglich Ermittlung der Top Performer und Follower sei auf Seite 10 verwiesen.

Exemplarische Erfolge der Studienteilnehmer lassen sich in Kennzahlen festhalten:

Die Mitarbeiterproduktivität bei einem Unternehmen beispielweise konnte zwischen 2008 und 2012 um durchschnittlich 12 % erhöht werden. Durch die Digitalisierung des Vorschlagswesens konnte ein weiteres Unternehmen die Beteiligung der Mitarbeiter mehr als verdreifachen.

Ein anderer Studienteilnehmer konnte bei durchschnittlich 7 Vorschlägen pro Jahr und Mitarbeiter eine Verbesserung des Geschäftswertzuwaches um 20 % erzielen. Auffallend ist die Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeiten.

Mit Hilfe von Lean Administration konnte bei mehreren Unternehmen die durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit um 70 % gesenkt werden. Ein anderes Unternehmen hat durch eine Lean-Restrukturierung die Administrationskosten um 50 % reduzieren können.

»Durch Lean Administration messbare Unternehmenserfolge erzielen.«

Ø +12 % p.a.
Produktivitätssteigerung (TEUR/Mitarbeiter)

+200 %
Erhöhung der Beteiligung durch digitalisiertes Vorschlagswesen

+20 %
Steigerung des Geschäftswertzuwachs pro Verbesserungsvorschlag

-70 %
Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeit

-50 %
Reduzierung der Administrationskosten

Studiendesign

Ziel

Ziel der Studie „Lean Administration" ist die Identifikation von Successful-Practice-Ansätzen sowie Erfolgsfaktoren von Lean Administration. Durch Unternehmensbesuche wird zudem der Wissensaustausch zwischen den Unternehmen gefördert.

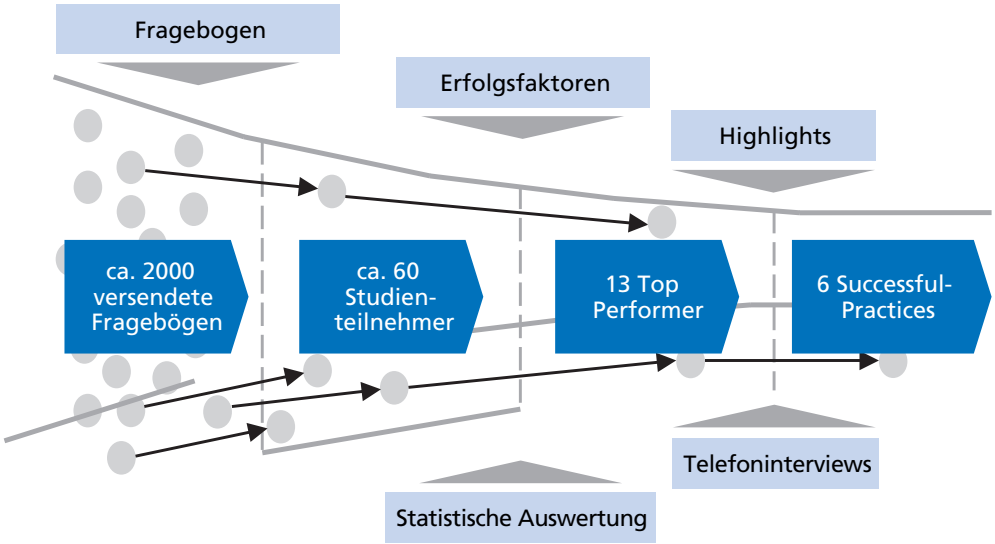
Vorgehen

Es wurden aktuelle Fragestellungen des Konsortiums aufgegriffen und in einen Fragebogen überführt, um Unternehmen zu ihren Lean Administration Bestrebungen und Erfolgen zu befragen. Der Fragebogen wurde an Unternehmen verschiedener Branchen verschickt. Die Auswertung des Fragebogens erfolgte anhand folgender Auswahlkriterien:

- Vorhandensein einer Lean Administration Systematik
- Einführungsjahr und -fortschritt
- Durchdringungsgrad
- Wirtschaftlicher Erfolg

Daraus resultierend wurden die 13 Top Performer bestimmt, aus denen das Konsortium abschließend die 6 Successful-Practice-Unternehmen ausgewählt hat.

»Es konnten 13 Top Performer identifiziert werden.«



Charakterisierung der Studienteilnehmer

Die Studienteilnehmer lassen sich anhand ihrer Branche, ihres Umsatzes und der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter klassifizieren.

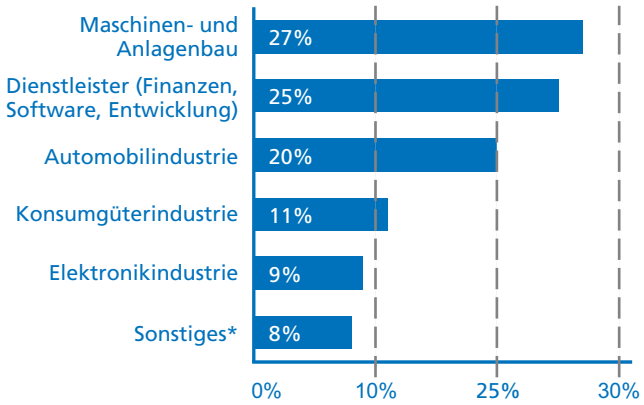
Neben den klassischen Branchen des Maschinen- und Anlagenbaus (27 %) und der Automobilindustrie (20 %) kommt ein Viertel der Studienteilnehmer aus der Dienstleisterbranche. Weitere 11 % entfallen auf die Konsumgüterindustrie und 9 % der Studienteilnehmer gehören zu der Elektronikindustrie. Die restlichen Teilnehmer sind Unternehmen u.a. aus der Chemie- oder Consultingbranche.

Von den beteiligten Unternehmen hatten 21 % im Jahr 2012 einen Umsatz, der größer als 1,5 Mrd. € war. Weitere 15 % konnten 2012 einen Umsatz zwischen 500 Mio. € und 1,5 Mrd. € aufweisen und der größte Anteil der Studienteilnehmer (64 %) hatte einen Umsatz kleiner als 500 Mio. €.

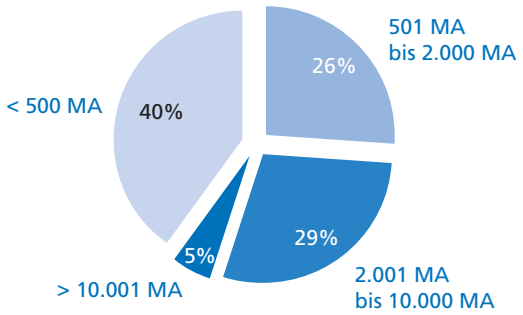
40 % der beteiligten Unternehmen haben weniger als 500 Mitarbeiter. Etwa ein Viertel der Unternehmen hat bis zu 2.000 Mitarbeiter angestellt. Weitere 29 % beschäftigen zwischen 2.000 und 10.000 Mitarbeitern und die restlichen 5 % haben über 10.000 Mitarbeiter.

»Ein Viertel der Studienteilnehmer kommt aus der Dienstleistungsbranche.«

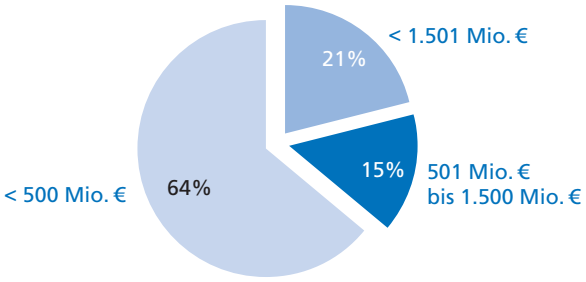
Welcher Branche ordnen Sie Ihr Unternehmen zu?



Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter (MA) im Jahr 2012



Umsatz im Jahr 2012



Ergebnisse

Im Folgenden werden die eingangs erwähnten Stellhebel für die erfolgreiche Implementierung von Lean Administration aufgezeigt.

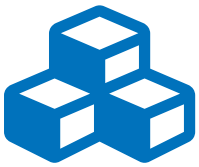
Die zentralen Ergebnisse werden in die Kategorien Lean Leadership, Konzepte und Tools sowie kontinuierliche Weiterentwicklung eingeteilt:

Lean Leadership

1. Unternehmenskultur: Change requires mind shift – not methods
2. Lean Zentralabteilung: Vollzeitmitarbeiter als Motor des Wandels
3. Führen mit Zielen: Ziele selbst setzen lassen und die Zielerreichung überprüfen
4. Shopfloor Management: Stehend zum Erfolg

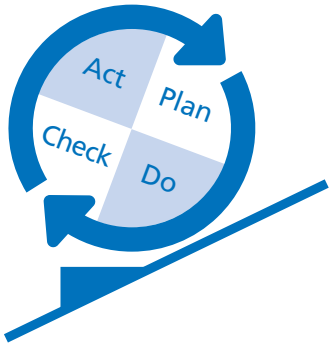
Konzepte und Tools

5. Methoden: Prozesslandkarten werden echtzeitfähig
6. KPI Nummer 1: Schnelligkeit hat Priorität
7. Office-Konzepte: Design follows function



Kontinuierliche Weiterentwicklung

8. Schulen, Schulen, Schulen – aber nur in Kombination mit Umsetzung
9. Continuous improvement: Die Veränderung zum Besseren benötigt Zeit
10. Return on Engineering
11. Fokussierung von Verbesserung: Impact vor Fläche



1. Unternehmenskultur

Viele Unternehmen haben erkannt, dass ein Lean Administration Methodenbaukasten nicht alleine zum Erfolg führt. Es reicht nicht, die bekannten Lean Methoden zu kopieren. Viel wichtiger ist die Einbindung der Mitarbeiter in die Implementierung und der kulturelle Wandel. Nur ein Wandel in der gesamten Unternehmenskultur ermöglicht die erfolgreiche Implementierung von Lean Administration.

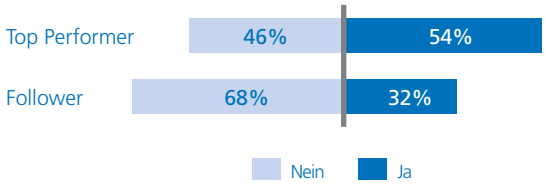
Studienergebnisse

Die Studienergebnisse zeigen, dass die häufigsten Fehler bei der Einführung von Lean Administration ein zu methodenlastiges Vorgehen und zu geringe Einbindung der Mitarbeiter sind. Bei den Top Performern dagegen ist die Unternehmenskultur eines der wichtigsten Elemente des Lean Administration Konzepts.

Welche Fehler bei der Einführung von Lean Administration waren am lehrreichsten?

zuviel Methode
Mitarbeiterintegration **mind shift**
communication and change management
zu geringe Einbindung der Mitarbeiter
zu starker Fokus auf Hard-Benefits
zu methodenlastig

Ist die Unternehmenskultur eines der wichtigen Elemente Ihres Lean Administration Konzeptes?



Unternehmensbesuche

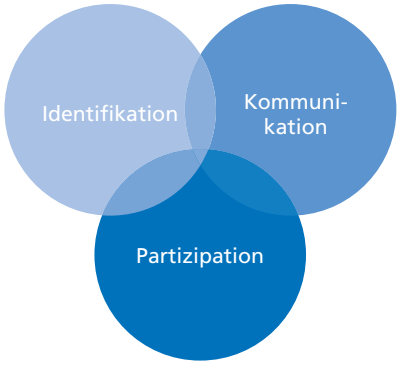
Die Successful-Practice-Unternehmensbesuche haben bestätigt, dass über einen Kulturwandel mit der Integration der Ebenen Identifikation, Kommunikation und Partizipation Lean Administration erfolgreich implementiert werden kann.

Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Unternehmenskultur, wenn das Top Management diese vorlebt. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern die Bedeutung von Lean Administration vorleben, tragen maßgeblich zu einer erfolgreichen Implementierung bei. Durch Teilnahme an wöchentlichen KVP Meetings oder festen Tagen im Monat zur Bearbeitung von Lean Themen zeigt das Top Management deren Bedeutung. Das Managementsystem als Marke mit starker Präsenz im Unternehmen (Schaukästen, Aushänge, etc.) kann ebenfalls zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Verbesserungsdenken führen.

Um die Mitarbeiter für Lean Administration zu begeistern, muss die richtige Kommunikation in den Fokus gerückt werden. Mitarbeiter müssen nicht nur über Methoden („den Kopf“) erreicht, sondern viel mehr über Begeisterung („den Bauch“) zum Mitmachen motiviert werden. Lean darf nicht als Regelwerk verstanden werden, sondern sollte aus Überzeugung angewendet werden. Eine gute Change Story, die die Notwendigkeit zur Veränderung, das gemeinsame Ziel und den Weg dorthin beschreibt, steigert die Integration und Motivation der Mitarbeiter.

Partizipation bedeutet, dass Mitarbeiter ihre eigenen Ziele stecken und ihre Prozesse selbst gestalten können. Regeltermine mit der Führungskraft zur Zieldefinition können hierfür hilfreich sein. Eine Zielkaskade bricht die Ziele von einer zur nächsten Stufe herunter und die Mitarbeiter gestalten diese aktiv mit. In einem weiteren Schritt zeigen die Successful Practice Unternehmen, dass zu Partizipation auch die eigenständige Prozessgestaltung zählt.

»Identifikation, Kommunikation und Partizipation – Erfolgsfaktoren der Lean Kultur.«



2. Lean Zentralabteilung

Lean Themen werden nicht von alleine im Unternehmen realisiert. Lean ist kein Selbstläufer und wird es auch nicht! Ebenso, wie Mitarbeiter für Lean Themen in der Produktion benötigt werden, werden Mitarbeiter auch für Lean Themen im Office gebraucht. Lean Optimierungen neben dem operativen Tagesgeschäft werden schnell vernachlässigt. Mit Hilfe einer Lean Zentralabteilung kann die erfolgreiche Implementierung von Lean Administration unterstützt werden.

Studienergebnisse

Die Top Performer haben zu 85 % eine zentrale Stelle mit Vollzeitmitarbeitern, die sich auf Lean Administration fokussiert. Zu den Aufgaben der Zentralabteilung gehören Projekte zur Implementierung von Lean Administration, das Vorschlagswesen, Prozessoptimierungen, Schulungen für die Mitarbeiter, KVP, 6S Audits oder Coaching.

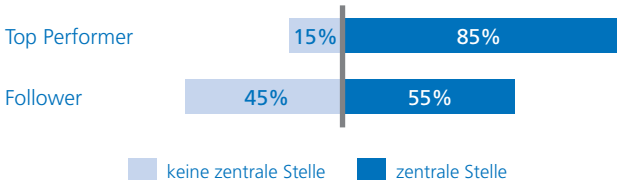
Unternehmensbesuche

Successful-Practice-Unternehmen haben unter Beweis gestellt, dass es sich lohnt einen signifikanten Anteil ihrer Mitarbeiter für Lean Administration frei zu stellen. Durchschnittlich beschäftigen sich 1,5 % der MA Vollzeit mit Lean Themen. Ein Ziel von Lean Administration Bemühungen ist die Reduzierung von Verschwendung. Die dadurch freigestellten Kapazitäten können so für andere Aufgaben verwendet werden, wie beispielsweise die Verstärkung der Lean Zentralabteilung.

Die Lean Zentralabteilung stellt oftmals eine Station für die Entwicklung von Führungskräften dar. Mitarbeiter erlangen Kenntnis über verschiedene Methoden und erlangen ein abteilungsübergreifendes Verständnis. Moderationsfähigkeiten und Soft Skills runden das Profil der Nachwuchsführungskräfte ab.

»Lean Abteilung als Durchlauferhitzer für Führungskräfte.«

Wie ist Lean Administration bei Ihnen organisatorisch verankert?



Signifikanter Anteil Vollzeitmitarbeiter

Welche Aufgaben übernimmt die Zentralabteilung?

Projekte
Vorschlagswesen
Prozessoptimierung
Schulung
6S
KVP
Coaching

Führungskräfteentwicklung

3. Führen mit Zielen

Ziele erreichen ihre steuernde Wirkung und motivieren, wenn die Mitarbeiter sich mit ihnen identifizieren können und wenn die Mitarbeiter selbst an der Zielsetzung mitgewirkt haben. Zur Operationalisierung der Ziele bieten sich Kennzahlen an.

Studienergebnisse

67 % der Top Performer nutzen bereits heute Kennzahlen zur Umsetzungsüberprüfung von Lean Administration.Durchschnittlich verwenden sie dazu 5,3 Kennzahlen. Weiterhin haben knapp 70 % der Top Performer Ziele bis auf die Ebene der Sachbearbeiter herunter gebrochen. Eine Handvoll Kennzahlen ist besser als ein unübersichtliches Kennzahlengeflecht mit starkem Erklärungsbedarfs.

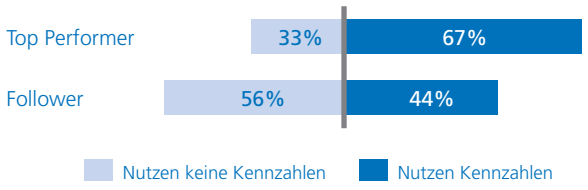
Unternehmensbesuche

Die Successful Practice Unternehmen sorgen dafür, dass ihre Ziele jeweils zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgestimmt sind.

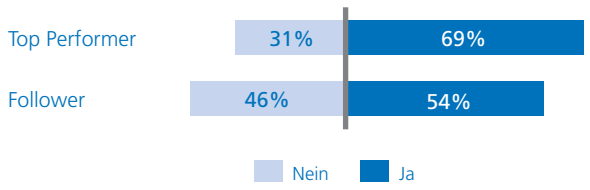
Das langfristige Unternehmensziel, welches sich in einem Nordstern widerspiegelt, wird mit Hilfe einer Roadmap in mehrere kleinere, kurzfristige Teilziele unterteilt, die von den Mitarbeitern umgesetzt werden können. Für die Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie den Erfolg ihrer Arbeit sehen. Sie müssen Ziele haben, die sie durch ihre Tätigkeiten erreichen und beeinflussen können.

»Ziele selbst setzen und daran gemessen werden.«

Einsatz von Kennzahlen für Lean Administration



Werden mit Sachbearbeitern Ziele vereinbart?

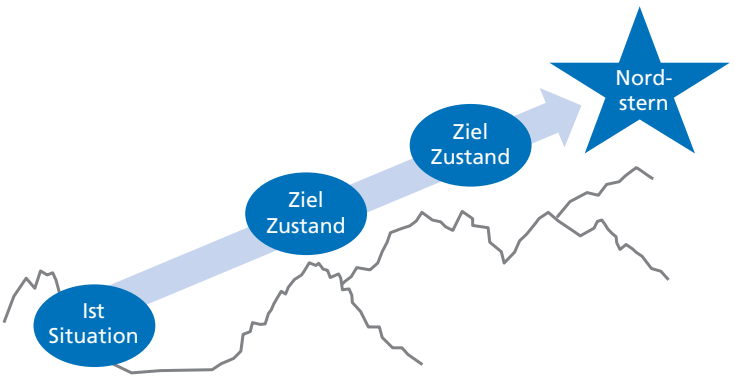


Durchschnittliche Anzahl Kennzahlen

Top Performer
5,3

1,8
Follower

In steten Schritten Richtung Nordstern



4. Shopfloor Management

Durch Shopfloor Management werden Lean und KVP Teil des täglichen Arbeitens, so gelingt der Sprung von einzelnen Verbesserungsmaßnahmen zu kontinuierlicher Verbesserung. Elemente von Lean Production finden nicht nur in der Produktion erfolgreich Anwendung, sondern können auch im Büro angewandt werden. Vor allem Teamtafeln können im Office angebracht werden, um aktuelle Themen und Zeitpläne sowie Verbesserungspunkte zu visualisieren. Mindestens wöchentlich stattfindende Teammeetings können vor den Teamtafeln durchgeführt werden, um einerseits die wichtigsten Themen durchzusprechen und diese auch für alle sichtbar festzuhalten.

Andererseits können die Teammeetings durch die übersichtliche Darstellung auf dem Shopfloor Board zügig durchgeführt werden. Durch Shopfloor Management in den indirekten Bereichen wird Führung am Ort des Geschehens durchgeführt. Probleme können schnell und effizient gelöst werden.

Studienergebnisse

Top Performer verwenden bereits zu 77 % Strukturen analog dem Shopfloor Management in der Produktion auch in ihren administrativen Bereichen. Sie nutzen Teamtafeln um die wichtigsten Kennzahlen abzubilden. Noch nicht so weit verbreitet ist dagegen die Visualisierung von Aktionsplänen, Problemlösungsthemen oder eines Auftragsstatus analog zu den Shopfloor Tafeln in der Produktion.

Unternehmensbesuche

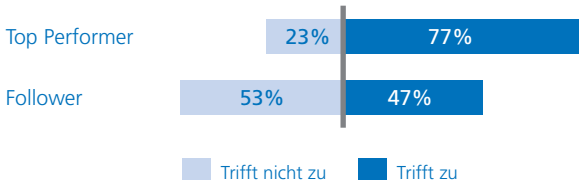
Successful Practice Unternehmen setzen Teamtafeln ein, um ihre regelmäßigen Teammeetings durchzuführen. Sie nutzen diese zur Festlegung und Überprüfung ihrer Ziele. Die Mitarbeiter legen gemeinsam mit den Führungskräften ihre Ziele fest. Wenn diese nicht erreicht werden können, wird eine Problemanalyse durchgeführt und eine Lösung erarbeitet.

Ein wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit der Kapazitätsplanung. Einzelne Aufgaben werden so je nach verfügbarer Kapazität entsprechend auf die Mitarbeiter verteilt. Durch Visualisierung von Meilensteinen kann zudem rechtzeitig erkannt werden, ob das Ziel mit der geplanten Kapazität zu erreichen ist.

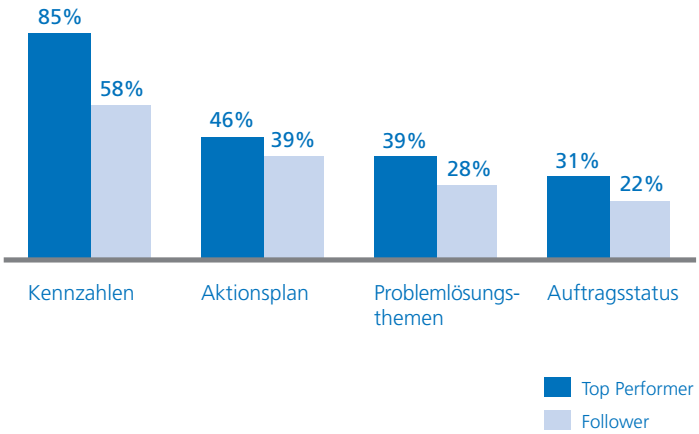
Teamtafeln können im Rahmen von Teamstehungen besprochen und aktualisiert werden. Ein wichtiger Grundsatz ist, dass Teammeetings immer stattfinden sollen und es eine klare Vertreterregel gibt. Teamstehungen haben einen festen Ort, eine feste Zeit und einen festen Moderator. Eine klar vorgegebene Agenda hilft dabei, die wichtigen Themen in kurzer Zeit besprechen zu können. Probleme, die im Teammeeting angesprochen werden, jedoch nicht gelöst werden können, können durch vorgegebene Eskalationspfade weitergegeben und dadurch auch zeitnah behoben werden.

»Durch Shopfloor Management Probleme schnell identifizieren und lösen.«

Verwenden Sie Strukturen analog dem Shopfloor Management in der Produktion?



Welche Inhalte bilden Sie auf Teamtafeln ab?



5. Prozesslandkarten

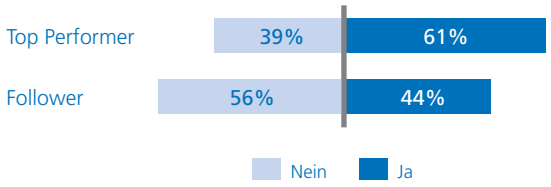
Prozesslandkarten werden heute nicht mehr nur für Zertifizierungszwecke auf Basis von Soll-Prozessen aufgebaut. Top Performer dokumentieren Ist-Prozesse und steuern die Weiterentwicklung ihrer Prozesse über Prozesslandkarten.

Studienergebnisse

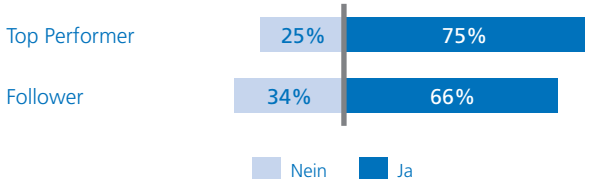
Die Top Performer nutzen bereits zu 61 % transparente Dokumentationen ihrer Prozesse. Ein regelmäßiger Änderungsdienst ermöglicht die Abbildung und Kommunikation des jeweils aktuellen Prozessstands an alle Mitarbeiter.

Die Verantwortung für die Änderung der Prozesslandkarte ist von zentraler Bedeutung. Nur wenn die Prozesse aktuell sind, schafft die Prozesslandkarte einen Mehrwert. 75 % der Top Performer setzen auf Prozessaudits zur kontinuierlichen Bewertung ihrer Prozesse.

Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit ist eine transparente Dokumentation der Prozesse mit regelmäßigem Änderungsdienst



Führen Sie regelmäßige Prozessaudits durch?



Unternehmensbesuche

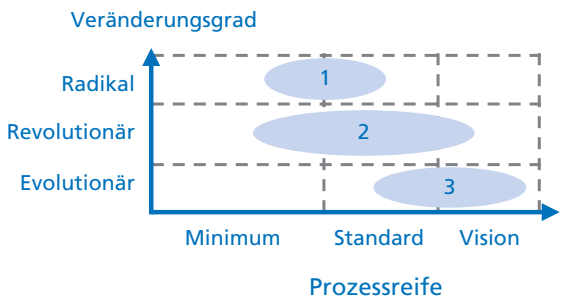
Eine Prozesslandkarte sollte die Geschäftsprioritäten darstellen. Auf oberster Ebene werden besonders wichtige Prozesse dokumentiert. Die Successful Practice Unternehmen haben verstanden, dass sie Prozess-Tools zur Unterstützung ihres Prozessmanagements einsetzen können. Mit Hilfe eines Prozess-Tools kann nicht nur der Ist-Prozess abgebildet und regelmäßig angepasst werden, sondern zusätzlich können Verantwortlichkeiten, Aufgaben und aktuelle Dokumente hinterlegt werden. Weiterhin können Reifegradbewertungen der Prozesse durchgeführt werden.

Abhängig von der Prozessreife können unterschiedliche Optimierungsansätze genutzt werden. Eine sehr geringe Prozessreife ermöglicht radikale Veränderungen. Prozesse mit mittlerer Reife hingegen sollten revolutionär verändert werden. Bei weiterentwickelten Prozessen bieten sich evolutionäre Methoden an.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die gelebte Prozessverantwortung. Jeder Prozess muss einem Mitarbeiter klar zugeordnet sein. Es bieten sich weitere Rollen mit Process Sponsor und Manager an.

»Prozess-Tools unterstützen die Gestaltung und Steuerung der Prozesse .«

Reifegradabhängige Prozessoptimierung



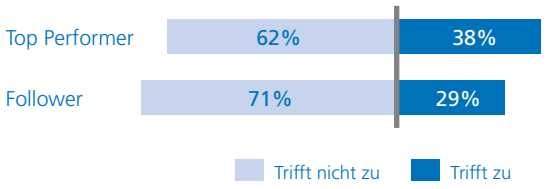
6. KPI Nummer 1: Schnelligkeit

Die wichtigste Kenngröße für Lean Administration ist Schnelligkeit. Jeder Mitarbeiter versteht die Bedeutung einer kürzeren Prozessdurchlaufzeit und kann aktiv dazu beitragen Durchlaufzeiten zu reduzieren.

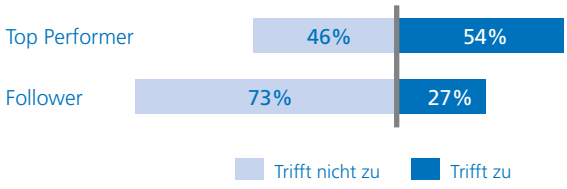
Studienergebnisse

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Top Performer bereits zu 38% die Durchlaufzeiten ihrer Prozesse auswerten. Weiterhin erfassen Top Performer zu 54% ihre Bearbeitungszeiten und wollen auch in Zukunft ihren Fokus auf Prozessbearbeitungszeiten legen.

Durchlaufzeiten von Prozessen werden ausgewertet



Bearbeitungszeiten werden erfasst



Unternehmensbesuche

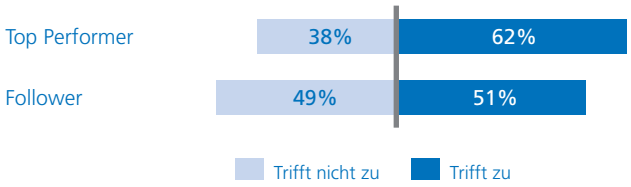
Im Zusammenhang mit Lean Administration wurden vor allem die Begriffe Durchlaufzeiten, Delivery Time, Auftragsdurchlaufzeiten, Tage für den Monatsabschluss oder Durchlaufzeit DLZ Reporting als wichtige Kennzahlen genannt. Diese stehen bei den Unternehmen im Vordergrund, um zu messen, ob Aufwände reduziert werden.

Die Successful Practice Unternehmen haben festgestellt, dass mit einer Reduzierung der Durchlaufzeit auch ein Reduzierung der Bearbeitungszeit einhergeht. Das Ziel Durchlaufzeitenreduzierung beeinflusst die Kosten und Leistung positiv.

Die Unternehmensbesuche haben gezeigt, dass durch Shopfloor Management Schnelligkeit in den administrativen Prozessen erreicht werden kann. Lange Durchlaufzeiten entstehen oftmals durch Liegezeiten in den einzelnen Prozessen. Kurzzyklische Besprechungen ermöglichen schnelles Gegensteuern im Problemfall. Dadurch werden Schwachstellen frühzeitig erkannt und behoben. Die Erfahrungen der Successful Practice Unternehmen bestätigen, dass durch Shopfloor Management Störungen schneller entdeckt und beseitigt werden.

»Schnelligkeit durch Prozessorientierung.«

Wir möchten in Zukunft verstärkt Bearbeitungszeiten von Prozessen erfassen



Wichtigste Kennzahlen für Lean Administration

DLZ Recruiting
Auftragsdurchlaufzeit **Durchlaufzeiten**
Tage für den Monat Delivery Time
DLZ Reporting

7. Office-Konzepte

Office-Konzepte sind ein Randthema von Lean Administration. Da Office-Konzepte einen Einfluss auf die Produktivität haben, werden sie an dieser Stelle betrachtet.

Studienergebnisse

Um die Büros ihren Arbeitsabläufen anzupassen haben viele Top Performer die Office-Layouts geändert. Sie verwenden vorrangig gemischte Bürolandschaften und führen Meetingpoints ein, um den lockeren Austausch zu fördern. Deutlich weniger verbreitet sind aktuell Bereiche für Kurzzeitarbeitsplätze oder Open Space Büros mit variabler Besetzung der Arbeitsplätze. Auch Thinktanks als Stillarbeitsplätze finden bislang nur wenig Einsatz in den Unternehmen.

Moderne Office-Konzepte werden insgesamt von Top Performern stärker genutzt. Auch Thinktanks als Stillarbeitsplätze finden bislang nur wenig Einsatz in den Unternehmen. Moderne Office-Konzepte werden insgesamt von Top Performern stärker genutzt.

Unternehmensbesuche

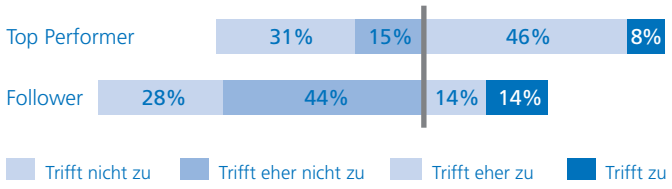
Die Office Konzepte der Successful Practice Unternehmen sind leise, ergonomisch, hell und sauber gestaltet.

Mit Hilfe von Schalldämmelementen, Grünpflanzen sowie abgetrennten Besprechungs- und Telefonbereichen kann der Lärmpegel deutlich reduziert werden. Anzeigen für den Lärmpegel und die CO2-Konzentration stellen das aktuelle Arbeitsklima dar.

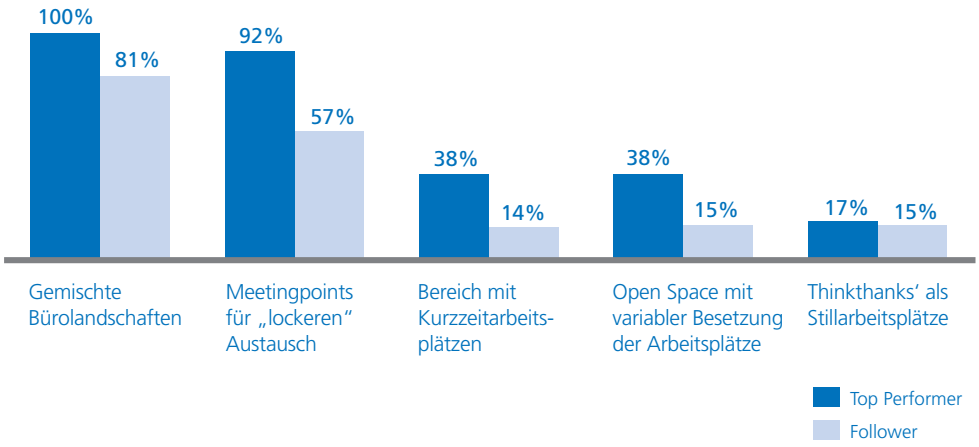
Möglichst viel Tageslicht, spezielles Kunstlicht und abgestimmte Farbkonzepte ermöglichen viel Helligkeit im Büro.

»Moderne Büros sind leise, hell und sauber.«

Aus den Arbeitsabläufen haben wir auch Änderungen für das Office-Layout abgeleitet



Welche Office-Konzepte nutzen Sie?



8. Schulen nur in Kombination mit Umsetzung

Durch Schulungen können Mitarbeiter für die Thematik Lean Administration sensibilisiert, motiviert und begeistert werden. Das funktioniert jedoch nur dann, wenn zunächst oder in zeitlich direktem Zusammenhang ein Projekterfolg erzielt werden kann. Die reine Schulung eines Lean Methodenbaukastens führt auch, wenn sie breitflächig durchgeführt wird, nicht zur erfolgreichen Implementierung von Lean Administration im Unternehmen.

Studienergebnisse

Die Studienergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter über Workshops sinnvoll in Lean Administration eingebunden werden können. 85 % der Top Performer haben dieses Konzept für sich erkannt. Die Bedeutung von Schulungen wird von Top Performern niedriger eingeschätzt als von Followern.

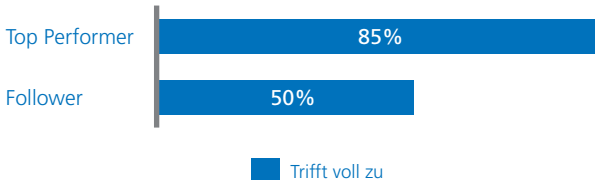
Unternehmensbesuche

Die Successful-Practice-Unternehmen bestätigen, dass bei der Einführung von Lean verschiedene Phasen durchlaufen werden. Zunächst müssen Potenziale aufgezeigt und Quick-Wins realisiert werden, wodurch das Interesse der Mitarbeiter geweckt wird, um anschließend in intensiver Zusammenarbeit größere Potenziale zu heben. Eine nachhaltige Veränderung benötigt mehr als 12 Monate.

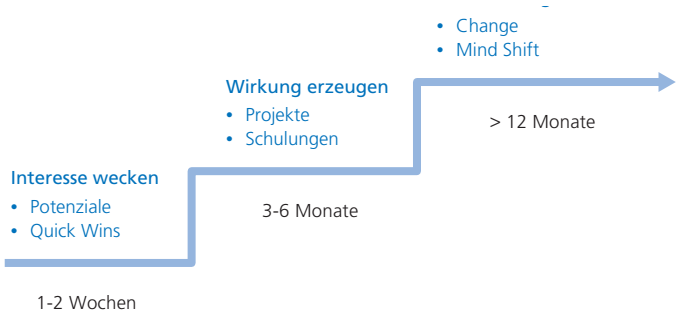
Sie geben Vertrauen in die neuen Konzepte von Lean Administration. Durch anschließende Schulungen können erfolgreiche Methoden weiter vermittelt und der Blick für Optimierungspotenziale geschärft werden.

»Durch das Aufzeigen von Potenzialen Interesse wecken – anschließend schulen und in die Umsetzung gehen.«

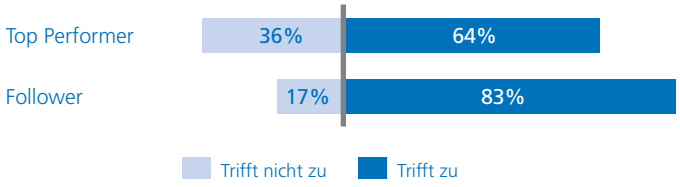
Die Einbindung der Mitarbeitern haben wir durch die Teilnahme an Workshops erreicht



Führen Sie regelmäßige Prozessaudits durch?



Schulungen waren ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit von Lean Administration



9. Continuous improvement

Verbesserungsmaßnahmen müssen kontinuierlich nachverfolgt werden, um den Umsetzungserfolg sicherzustellen. Häufig scheitert die Umsetzung an der zur Verfügung stehenden Zeit.

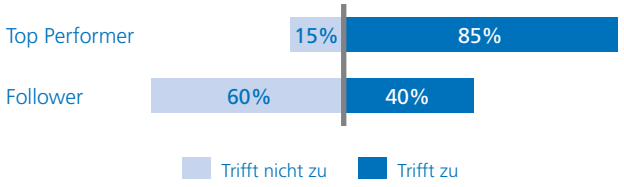
Studienergebnisse

Die Bereitschaft an Prozessverbesserungsmaßnahmen teilzunehmen und diese voranzutreiben kann durch internes Marketing von Verbesserungen gesteigert werden. 85 % der Top Performer legen Wert auf die Kommunikation der Erfolge.

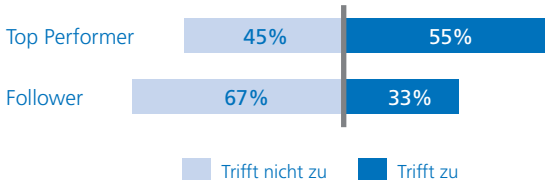
Über die Hälfte der Top Performer nutzt Auditierungen, um den Erfolg ihrer Verbesserungsmaßnahmen zu überprüfen. Mitarbeiter können selbstständig Audits auf Teamebene durchführen und werden dadurch besser in Verbesserungsprozesse eingebunden.

»KVP fest im Wochenzyklus aller Mitarbeiter verankern.«

Mitarbeitereinbindung erreichen wir durch internes Marketing von Verbesserungen



Auditierungen erfolgen selbstständig auf Teamebene

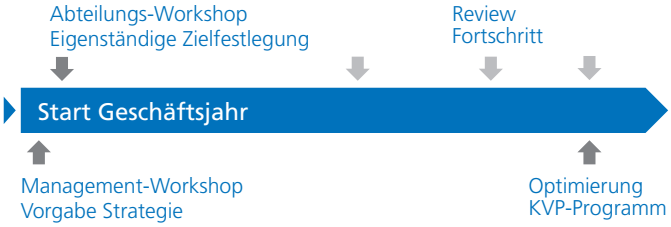


Unternehmensbesuche

KVP-Aktivitäten sind bei den Successful-Practice-Unternehmen fest im Wochenzyklus verankert. Mindestens einmal wöchentlich treffen sich die Mitarbeiter, um KVP Themen zu besprechen. Alle Mitarbeiter, bis hin zum Top Management, haben KVP-Aktivitäten in ihrem Wochenplan verankert. KVP Maßnahmen sind mit klaren Verantwortlichkeiten belegt.

Für das Geschäftsjahr werden KVP Ziele und Aktivitäten im Voraus geplant. Hierfür werden Kapazitäten, einzelne Aktivitäten und Meilensteine besprochen und im Jahresplan festgehalten.

KVP im Geschäftsjahreszyklus



10. Return on Engineering

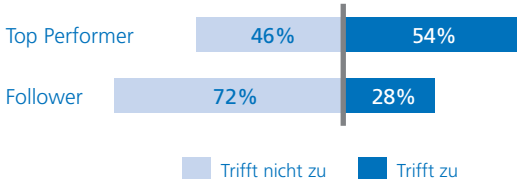
Lean in indirekten Bereichen wird häufig zunächst in der Entwicklung eingeführt, da hier viele Mitarbeiter beschäftigt sind und entsprechende Potenziale vermutet werden.

Studienergebnisse

Die Implementierung von Lean Administration führt zu verkürzten Durchlaufzeiten in der Entwicklung. Dies geschieht unter anderem auch durch die Einführung eines One-Piece-Flows in den indirekten Bereichen.

Weiterhin wird der Erfolg von Lean Administration durch Prozesseffizienz und Produktivität, Lean-Leadership, Durchlaufzeitverkürzung, Verbesserungskultur und Mitarbeiteridentifikation gekennzeichnet.

Wir nutzen One-Piece-Flow zur Reduzierung der Durchlaufzeiten in den indirekten Bereichen



Woran machen Sie den Erfolg von Lean Administration fest? (Top 6 Nennungen)

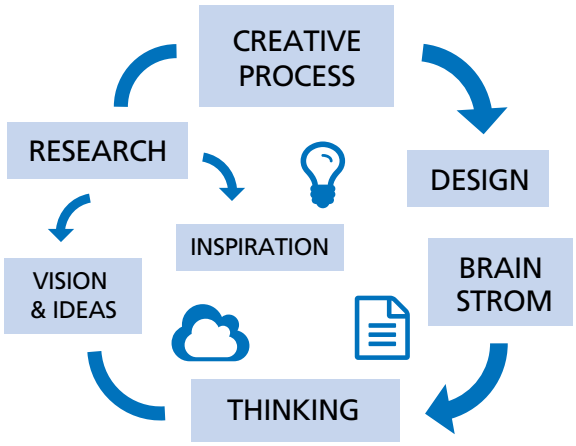
Unternehmensbesuche

Die Successful-Practice-Unternehmen verwenden die Scrum Methode in der Entwicklung. Sie zerlegt den Lösungsprozess in einzelne gut überprüfbare Schritte. Im ersten Schritt werden im Solution Backlog die Gesamtanforderungen festgehalten. Hierbei sind alle Anforderungen bis in ihre kleinste Funktionalität aufgeteilt und werden nach Priorität geordnet. Der Sprint Backlog bildet die am höchsten priorisierten Aufgaben ab, die innerhalb eines Sprints von 30 Tagen umgesetzt werden. In täglichen oder wöchentlichen Scrum-Treffen werden die Fortschritte diskutiert und mit Hilfe des Burn-Down-Charts nachverfolgt.

Abschließend steht die Lieferung des Produktes, welche parallel zum nächsten Sprint getestet werden kann. Design Thinking bietet eine Vorgehensweise um innovative Ideen zu entwickeln. Multidisziplinäre Gruppen arbeiten in kleinen Teams an der kreativen Lösung von Problemen.

»Scrum in der Entwicklung: Fail early, fail often.«

Design Thinking: Lösung von Problemen und Entwicklung innovativer neuer Ideen



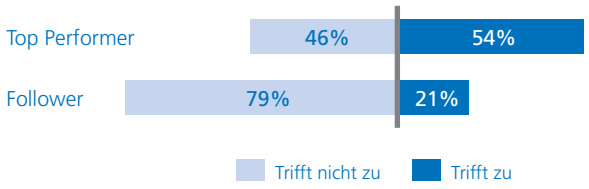
11. Impact vor Fläche

Die Gefahr bei der Implementierung der Lean Methoden besteht in der Umsetzung zu vieler Maßnahmen gleichzeitig. Ein Fokus auf zunächst wenige Maßnahmen ist hilfreich, um Lean Administration erfolgreich einführen zu können.

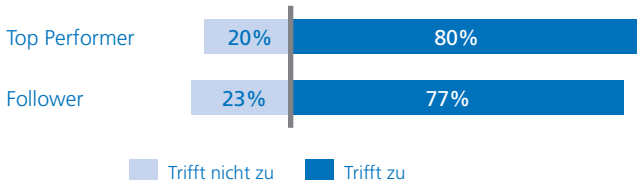
Studienergebnisse

Über die Hälfte der Top Performer hat zu Beginn ihrer Implementierungen von Lean Administration mit zu vielen Themen gleichzeitig begonnen. Die erfolgreiche Einführung von Lean Administration funktioniert besser über Pilotprojekte, wie 80% der Top Performer bestätigen.

Bei der Einführung haben wir mit zu vielen Themen gleichzeitig angefangen



Wir haben Lean Administration über Pilotprojekte eingeführt



Unternehmensbesuche

Die Fokussierung auf wenige KVP-Aktivitäten und Prozessoptimierungen sichert den nachhaltigen Erfolg. Die Successful-Practice-Unternehmen haben für sich festgestellt, dass sie erfolgreicher sind, wenn sie die Anzahl der parallel laufenden Maßnahmen beschränken. Dafür wird auf die interne Kommunikation der Erfolge besonderer Wert gelegt.

Mit Hilfe eines Pilotprojektes kann die Alltagstauglichkeit einer KVP-Aktivität zunächst getestet werden. Nach der Generierung spürbarer Erfolge können Maßnahmen unternehmensweit ausgerollt werden.

»Durch fokussierte Maßnahmen spürbare Erfolge erzielen.«

1. Alltagstauglichkeit vor Roll-Out

2. Spürbare Erfolge generieren

3. Erfolge vermarkten

Successful-Practice-Unternehmen

Power and productivity
for a better world™

»Net working capital ist etwas für Controller – „speed" versteht jeder. Wir sind mit dem Ziel der Zeitreduktion gestartet.«

Kurzvorstellung des Unternehmens

ABB ist Marktführer der Energie- und Automatisierungstechnik. Das Unternehmen ist in fünf Divisionen gegliedert: Energietechnikprodukte, Energietechnik-Systeme, Industrieautomation und Antriebe, Niederspannungsprodukte sowie Prozessautomation.

ABB beschäftigt insgesamt 150.000 Mitarbeiter weltweit an 150 Standorten und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund 28 Mrd. €. Der Geschäftsbereich High Current Systems aus Zürich wurde als Successful Practice ausgezeichnet.

Key Facts zu Lean Administration

2007 hat der Bereich High Current Systems von ABB mit der Einführung von Lean Administration begonnen. Es wurde von Anfang an ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Als Startbereich wurde bewusst die Produktion gewählt.

Lean Administration ist bei ABB organisatorisch durch eine eigene Abteilung verankert. Die Abteilung Operational Excellence und Qualität beschäftigt sich mit Fragestellungen rund um das Thema Lean.

Zusätzlich sind mehrere Mitarbeiter in anderen Abteilungen integriert. Das Motto „Lean geht jeden etwas an" steht im Vordergrund.

Highlights Lean Administration

ABB zeigt einen ganzheitlichen Ansatz von Lean Administration. KVP wird sowohl abteilungs- als auch auch hierarchieebenenübergreifend verankert und gelebt. Jeder Mitarbeiter hat freitags ein fest reserviertes Zeitfenster für KVP zur Verfügung. Die wöchentlichen KVP-„Start"-Meetings werden mit Shopfloor Management Elementen aus der Produktion verknüpft.

In den KVP-Wochenzyklus sind Stehungen mit Teamtafeln und KPI-Visualisierung integriert. So genannte Qualitätsbretter visualisieren vorhandene Probleme.

Eine Bewertung von Verbesserungsprojekten und Visualisierung in einer Prozesslandkarte ist geplant.

Successful-Practice-Unternehmen

»Durch unser Prozesstool haben wir eine lebende Dokumentation unserer Prozesse, die die Prozessgestaltung und -steuerung unterstützt.«

Kurzvorstellung des Unternehmens

EDAG ist ein Partner der internationalen Mobilitätsindustrie. Die EDAG Group stellt ein unabhängiges Entwicklungsunternehmen dar, das bei der Entwicklung von Produkten, Produktionsanlagen und -prozessen unterstützt. Zusammen mit der FFT wird die Umsetzung kompletter Produktionsanlagen angeboten.

EDAG beschäftigt rund 7.800 Mitarbeiter und erwirtschaften 690 Mio. € Umsatz.

Die Zentrale von EDAG mit Sitz in Fulda wurde als Successful Practice ausgezeichnet.

Key Facts zu Lean Administration

EDAG hat 2008 mit der Einführung von Lean Administration mit Hilfe eines Stufenmodells begonnen. Der Fokus lag zunächst auf Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, hat sich jedoch schnell auf Prozessoptimierungen und KVP Maßnahmen verlagert.

EDAG hat eine zentrale „KAIZEN"-Abteilung eingerichtet. Es existieren weitere Mitarbeiter in den Abteilungen, die für Lean-Projekte abteilungsspezifisch hinzugezogen werden.

Highlights Lean Administration

Hervorheben lässt sich das IT-Tool zur Prozessdokumentation und Visualisierung, inkl. Änderungswesen über Prozessverantwortliche, zur Verknüpfung der Dokumente mit der Organisation. EDAG hat virtuelle Teamboards im Intranet eingeführt, um ihre Kennzahlen, Fortschritte und weiteren Merkmale zu visualisieren. Mit Hilfe eines digitalen Ideenmanagements konnte die Einreichung von Vorschlägen von 50 auf 1.000 pro Jahr gesteigert werden.

Ein weiteres Highlight stellt das gesunde Büro – leise, hell, sauber – dar.

Aktuell laufende Projekte sind beispielsweise die digitale Personalakte und die Evaluierung von Tools zur firmenweiteren Aufgabenverwaltung. Zusätzlich stellt die EDAG in diesem Jahr alle administrativen Prozesse auf den Prüfstand um sie unternehmensweit zu vereinheitlichen und weiter zu optimieren.

Successful-Practice-Unternehmen

»Vor der Lean Transformation haben wir eine volle Woche Trainingscamp genutzt, um das Team einzuschwören und den inhaltlichen Methodenfokus zu setzen.«

Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Grünenthal Gruppe ist ein unabhängiges, international tätiges, forschendes Pharmaunternehmen in Familienbesitz mit Konzernzentrale in Aachen. Grünenthal ist ein Unternehmen mit integrierter Forschung und Entwicklung und verfügt über langjährige Erfahrung in innovativer Schmerzbehandlung und der Entwicklung modernster Technologien für den Patienten.

Die Grünenthal Gruppe ist in 32 Ländern mit Gesellschaften in Europa, Australien, Lateinamerika und den Vereinigten Staaten vertreten. Grünenthal-Produkte sind in mehr als 155 Ländern erhältlich und knapp 5.200 Mitarbeiter arbeiten weltweit für die Grünenthal Gruppe. Der Umsatz 2014 betrug 1,154 Mrd. €.

Key Facts zu Lean Administration

Grünenthal hat 2009/2010 mit der Einführung von Lean Administration begonnen, um das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig in den administrativen Prozessen aufzustellen. Das Ziel war zudem das Verhältnis der Administrationskosten zum Umsatz auf ein benchmarkfähiges Niveau zu reduzieren. Das Unternehmen hat dabei einen Greenfield-Ansatz genutzt, um die Services des Administrationsbereichs auf Basis der strategischen Anforderungen der internen Kunden neu auszurichten.

Die Lean Transformation wurde bei den klassischen Overheadfunktionen gestartet. In der Entwicklung wurde ein Vollzeit Lean Team (Operational Excellence) aufgesetzt das mit 15 Mitarbeitern die Prozesse im Rahmen eines ganzheitlichen, 5-dimensionalen Ansatzes redesigned hat.

Highlights Lean Administration

Grünenthal konnte das Verhältnis der administrativen Kosten zum Umsatz durch seine Lean Transformation in 2 Jahren von 12 % auf 6 % senken. Die Unternehmensziele wurden auf einzelne messbare Teilzeile heruntergebrochen. Die Erfolgsfaktoren sind die Kostentransparenz und die eindeutige Zuordnung der Kostenverursachung sowie die Mindsetänderung der Mitarbeiter in Richtung Cost Awareness. Über Kennzahlen werden die Administrationskosten erfasst und gesteuert. Grünenthal hat die Lean Transformation innerhalb von 14 Wochen umgesetzt. Wichtig hierbei war das eindeutige Commitment der Führungskräfte, die offene und transparente Kommunikation sowie ein begleitendes Change Management. Zum Change Management gehören auch die Schulungen der Mitarbeiter sowie die nachfolgenden Implementierungsarbeiten der veränderten Prozesse. Hierfür hat Grünenthal ein weiteres Jahr investiert, in Teilbereichen auch bis zu 2 Jahren. Neu eingeführt wurde das Shopfloor Management mit Führen vor Ort unter Verwendung einer Teamtafel, insbesondere im Entwicklungsbereich. Vor allem in den produktionsnahen Bereichen nutzt das Unternehmen Stehungen für Regelmeetings.

Die Lean Management „Transformation"

Successful-Practice-Unternehmen

SIEMENS

»Success ist nur dann erfolgreich, wenn jeder seinen aktiven Beitrag leistet! Gemeinsam zum Erfolg!«

Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Siemens AG (Berlin und München) ist ein führender internationaler Technologiekonzern. Das Unternehmen hat weltweit rund 343.000 Beschäftigte und ist in mehr als 200 Ländern aktiv, und zwar schwerpunktmäßig auf den Gebieten Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung. Im Geschäftsjahr 2014 erzielte Siemens einen Umsatz von 71,9 Milliarden Euro.

Das Gerätewerk Amberg wurde im Rahmen der Lean Admin Benchmarkstudie als Successful Practice ausgezeichnet. An diesem Standort werden Komponenten für die industrielle Automatisierungstechnik gefertigt.

Key Facts zu Lean Administration

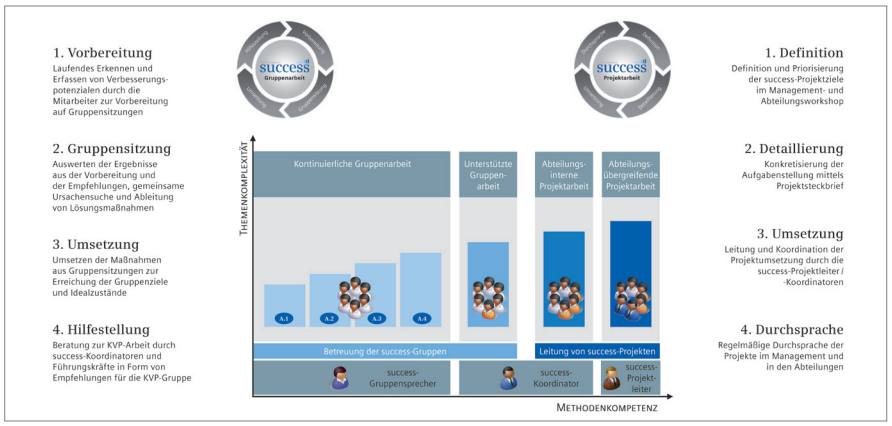
Nachdem Siemens in Amberg bereits 2004 mit Lean Aktivitäten in der Produktion begonnen hat, wurden 2011 mit der Implementierung des neuen KVP-Programms „success" die Lean Bestrebungen in den indirekten Bereichen intensiviert.

Im GWA sind zwei Mitarbeiter speziell für diese Aufgabe freigestellt. In den einzelnen Abteilungen sind entsprechend ausgebildete Ansprechpartner für die abteilungsinterne Koordination und das Treiben der Aktivitäten installiert. Die KVP-Organisationsstruktur ist mit der funktionalen Organisation verknüpft.

Highlights Lean Administration

Durch die Verknüpfung des konzernweiten Ideenmanagements mit den KVP-Aktivitäten vor Ort wurden im Siemens Gerätewerk Amberg die Mitarbeiter gezielter in die Lean Aktivitäten eingebunden. Das Resultat sind sechs realisierte Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr, die jeweils durchschnittlich 1.600 € Geschäftswertzuwachs erzielen. Zum Roll-Out des KVP-Programms „success" nutzt Siemens ein umfassendes Schulungskonzept nach dem Prinzip „Train the Trainer". Die Gruppenleiter der direkten und indirekten Bereiche wurden in Moderationstechniken und ausgewählten Lean-Methoden geschult. Dadurch konnten die so qualifizierten Gruppenleiter ihr Wissen an ihre Mitarbeiter weitergeben. Ausgestattet mit diesen Kompetenzen finden monatliche KVP-Gruppensitzungen statt, in denen übergeordnete Idealzustände (Top-Down) aber auch eigene Verbesserungsideen der Mitarbeiter (Bottom-Up) diskutiert und entsprechend Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Darüber hinaus erfolgt die Bearbeitung von abteilungsinternen und -übergreifenden Optimierungsprojekten, die in entsprechenden Managementsitzungen konsequent verfolgt werden.

Durch diesen Ansatz sind alle Mitarbeiter am Standort systematisch in die Lean Aktivitäten eingebunden. Speziell in den indirekten Bereichen führen die gezielt aufgesetzten übergreifenden Optimierungsprojekte zur deutlichen Verbesserung und Effizienzsteigerung der Prozesse in der gesamten Organisation.



Successful-Practice-Unternehmen

TRUMPF

»Nachhaltiger Erfolg ist wesentlich vom Führungsverhalten abhängig.«

Kurzvorstellung des Unternehmens

TRUMPF ist Weltmarkt- und Technologieführer in der Fertigungstechnik mit Know-How im Bereich der Werkzeugmaschinen, der Lasertechnik und der Elektronik.

Das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Ditzingen beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiter an 51 Standorten weltweit und generiert einen jährlichen Umsatz von etwa 2,7 Mrd. €.

Das Gesamtunternehmen TRUMPF wurde als Successful-Practice ausgezeichnet.

Key Facts zu Lean Administration

Seit 2001 wird Lean Administration bei TRUMPF umgesetzt und wurde von 2003 bis 2009 zunächst in vier Stufen eingeführt. Seit 2010 liegt der Fokus bei der kontinuierlichen Verbesserung im Tagesgeschäft durch Managementexzellenz, d. h. bei den Führungskräften. Organisatorisch ist Lean Administrationen in einer eigenen Einheit in der zentralen Organisationsentwicklung verankert. Dort werden zehn Vollzeitmitarbeiter beschäftigt, sowie weitere zehn Mitarbeiter in den einzelnen Funktionsbereichen.

Highlights Lean Administration

TRUMPF hat bei der Einführung von Lean Administration ein Stufenmodell verwendet. Der aktuelle Fokus liegt dabei auf der Führungskräfteentwicklung. Zentrales Element ist dabei Shopfloor Management, welches umfangreich zur Kapazitätssteuerung, Problemlösung und Mitarbeiterentwicklung genutzt wird. Im Fokus von SYNCHRO Plus stehen Management- und Verhaltensexzellenz. Durch Shopfloor Management und verändertes Führungsverhalten hat TRUMPF es geschafft, Lean im Arbeitsalltag zu verankern.

Successful-Practice-Unternehmen

»Run Simple«

Kurzvorstellung des Unternehmens

Als Marktführer im Bereich Unternehmenssoftware hilft SAP Unternehmen jeder Größe und Branche, Komplexität zu verringern und neue Möglichkeiten für Innovation und Wachstum zu schaffen. SAP befindet sich im Zentrum der Technologierevolution und entwickelt Innovationen, welche die Arbeitsabläufe ihrer Kunden optimieren. Über 291.000 Kunden sind Dank der Anwendungen und Dienstleistungen von SAP in der Lage rentabel zu wirtschaften, sich neuen Anforderungen anzupassen und nachhaltig zu wachsen. SAP beschäftigt mehr als 74.500 Mitarbeiter in über 130 Ländern.

Key Facts zu Lean für Wissensarbeiter

Um schneller innovative Lösungen zu entwickeln hat SAP 2008 begonnen die Forschungs- und Entwicklungsprozesse von komplexen, statischen Projektmethoden auf agile, einfachere Prozesse umzustellen und konnte dabei die Durchlaufzeit der Innovationszyklen halbieren. Klassische Lean Prinzipien wurden um kreative Methoden erweitert und in die moderne Welt der Wissens- und Teamarbeiter transferiert.

Basierend auf den Erfahrungen einer einzigartigen Transformation einer globalen Firma bestehend aus Wissensarbeitern ohne physisches Produkt wurde die SAP Productivity Consulting Group (PCG) gegründet. Als Beitrag zur SAP Strategie ist PCG verantwortlich für die Prozessinfrastruktur und das Ideenmanagement und stellt einen umfangreichen Service Katalog mit innovativen Verbesserungsmethoden zur Verfügung. Das Motto der PCG: „A Passion for simplicity, a promise of value". Organisatorisch ist PCG beim SAP Chief Operation Officer (COO) angesiedelt. Das Themenportfolio leitet sich aus der Geschäftsstrategie ab und wird regelmäßig mit dem COO Netzwerk aus den verschiedenen Vorstandsbereichen abgestimmt. Über die Bündelung im Bereich „Business Innovation and IT" ist eine enge Verzahnung mit den IT Projekten und Innovationen sichergestellt.

Highlights zu Lean für Wissensarbeiter

PCG unterstützt alle Bereiche der Firma um Abläufe und Strukturen im Interesse der Kunden zu vereinfachen und versteht sich dabei als Dienstleister. Im Laufe der Zeit wurde ein Service Katalog und ein Transformationsansatz entwickelt, der klassische Prozessoptimierung basierend auf Lean Management mit innovativen Methoden wie Design Thinking verbindet, um für eine Welt vernetzter Wissensarbeiter geeignet zu sein. Im Service Katalog sind standardisierte Optimierungsformate von der Prozessoptimierung über Rollen, Verantwortlichkeiten und Organisationsstrukturen bis zur Optimierung von Geschäftsmodellen und Datenflüssen sowie Führungskräftetraining zum Aufbau eines eigenständigen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beschrieben.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Prozessen, die eine erhöhte Innovationsgeschwindigkeit ermöglichen und neue Geschäftsmodelle wie z. B. Cloud Computing unterstützen. So werden jedes Jahr über 100 Projekte mit direktem Bezug zur Geschäftsstrategie durchgeführt. Das Spektrum reicht dabei von kleinen „Spot Services" zu großen strategischen Programmen. Genauso wichtig wie die direkte Verbindung von Projekten zur Geschäftsstrategie sind jedoch auch Optimierungsprojekte mit direktem Bezug zum täglichen Arbeitsumfeld der Mitarbeiter.

Die Verbindung zwischen Business Process Management (BPM), IT und kontinuierlicher Verbesserung ermöglich ein Prozessmanagement mit Wirkung für alle Unternehmensbereiche zu etablieren und spiegelt das ganzheitliche Verständnis von Lean Management Praktiken bei SAP wieder. Ein nach außen deutlich sichtbares Ergebnis dieser Verbindung ist die Tatsache, dass SAP jetzt in der Lage ist die Quartals- und Geschäftsjahreszahlen deutlich vor allen anderen DAX30 Konzernen zu veröffentlichen.

Zusammenfassung

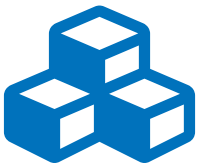
Motivation und Erkenntnis der Studie gleichermaßen ist der branchenübergreifend niedrige Entwicklungsstand der Lean-Bestrebungen in indirekten Bereichen. Bei den Top Performern konnten zahlreiche Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die nachfolgend zusammengefasst werden:

Lean Leadership

- Shopfloor Management: Stehend zum Erfolg
- Unternehmenskultur: Change requires mind shift – not methods
- Lean Zentralabteilung: Vollzeitmitarbeiter als Motor des Wandels
- Führen mit Zielen: Ziele selbst setzen lassen und die Zielerreichung überprüfen

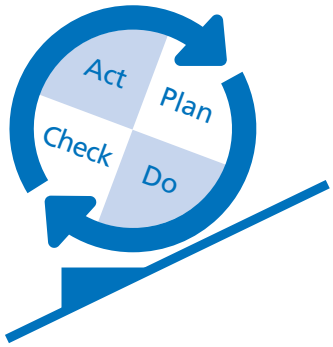
Konzepte und Tools

- Methoden: Prozesslandkarten werden echtzeitfähig
- KPI Nummer 1: Schnelligkeit hat Priorität
- Office-Konzepte: Design follows function



Kontinuierliche Weiterentwicklung

- Schulen, Schulen, Schulen – aber nur in Kombination mit Umsetzung
- Continuous improvement: Die Veränderung zum Besseren benötigt Zeit
- Return on Engineering
- Fokussierung von Verbesserung: Impact vor Fläche



Die erfolgreiche Einführung im Unternehmen benötigt Zeit. Lean ist keine Wunderwaffe und kein Selbstläufer. Wer diese grundlegende Erkenntnis berücksichtigt kann mit Lean in den indirekten Bereichen signifikante Erfolge erzielen.

Wir hoffen, dass Sie aus der Lektüre der vorliegenden Benchmarking-Studie wertvolle Anregungen erhalten haben und wünschen Ihnen für Ihre Lean Administration Bestrebungen viel Erfolg!

Notizen

Werkzeugmaschinenlabor WZL
der RWTH Aachen
Lehrstuhl für Produktionssystematik
Steinbachstraße 19
52074 Aachen
www.wzl.rwth-aachen.de