

Lean Transformation beim Weltmarktführer

Im Zuge einer Firmenübernahme im Jahr 2017 wurden Produktionsanlagen und Mitarbeiter in das Unternehmen DST integriert. Aufgrund wachsender Platzkapazitäten und einem damit einhergehenden Optimierungsbedarf von Produktionsabläufen, entschied sich DST in Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma Harkort Consulting Lean Management im Unternehmen einzuführen. Der folgende Text beschreibt die persönlichen Erfahrungen, die DST Prokurist Peter Matwisch während dieser Umstrukturierung erlebt hat.

Was waren die Gründe für die Einführung von Lean Management bei DST?

Matwisch: DST steht für die kundenspezifische Entwicklung, Fertigung und den Vertrieb von innovativen Magnetkupplungen, die in vielen Industriebereichen eingesetzt werden, darunter in der chemischen, pharmazeutischen und der Lebensmittelindustrie. Unsere Kundenstruktur ist sehr vielfältig und wir erhalten Anfragen für kundenspezifische Projekte sowie Aufträge für Serienfertigungen. Daraus resultieren unterschiedliche Kundenansprüche und damit einhergehend Schwankungen bei den Anforderungen.

Ausgangspunkt für den Startschuss unserer Lean Transformation war neben den steigenden Anforderungen unserer Kunden nach Qualität und Liefertreue die Übernahme unseres vormaligen Zulieferers für Spanteile, Weinert GmbH. Im Zuge dieser Übernahme wurden Produktionsanlagen und Mitarbeiter in die DST. Es wurde allerdings schnell klar, dass für die Abläufe im Betrieb, die historisch gewachsen waren, dringender Optimierungsbedarf bestand und wir in der bestehenden Konstellation nicht weiter verfahren können. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen der strategischen Veränderung Investitionen in neue Maschinen getätigt und die Fertigung in eine neu gebaute Halle verlagert. Solch ein Unterfangen bringt natürlich eine hohe Komplexität und großen Umstrukturierungsaufwand mit sich. Dazu gehörten die Planung des Umzugs, die Anordnung der Maschinen und Bereiche in der neuen Halle, die optimale Nutzung der neuen Maschinen, die Organisation der Aufträge und des Personals, sowie logistische Aspekte und Schnittstellen - und das alles während des laufenden Betriebs in unserer Hochkonjunkturphase.

Je näher der Umzug jedoch rückte, desto nervöser wurden wir ob das Ergebnis auch den Ansprüchen gerecht werden würde. Insbesondere in Detailfragen fehlte uns die nötige Erfahrung, um den Prozess verantwortungsvoll führen zu können. Hinzu kommt, dass das Tagesgeschäft die Organisation eines solchen Projektes nicht zulässt. Zudem waren wir uns unsicher, ob wir in Eigenregie auch die Potenziale voll ausschöpfen würden, die in unserem Unternehmen steckten. Schließlich wurden viele Prozesse und die Hallenorganisation seit Jahren nicht verändert oder hinterfragt und es ergab sich eine hervorragende Möglichkeit dies zu tun.

Was war der Grund sich für Lean Management zu entscheiden? Was war ausschlaggebend dafür, die Verantwortung Harkort Consulting anzuvertrauen?

Matwich: Einige Methoden und Ansätze waren mir zwar ein Begriff, die gesamte Tiefe und die ganzheitliche Philosophie des Lean Managements waren mir zu Beginn der Einführung des Lean Managements jedoch nicht bewusst. Daher entschieden wir uns zunächst dafür, Schulungen von Harkort Consulting wahrzunehmen, um unseren Einblick in dieses Themenfeld zu erweitern. Schnell hat sich dies als richtige Entscheidung herausgestellt, denn unser Blick auf die Komplexität und die Möglichkeiten zur Bewältigung hat sich komplett verändert. Wir sind beispielsweise zuvor davon ausgegangen, dass wir bei steigenden Aufträgen zwangsläufig mehr Mitarbeiter bräuchten. Im Rahmen der Schulungen wurde uns aufgezeigt, dass wir unsere Perspektive verändern und die Wertschöpfung statt der Arbeitszeit betrachten müssen.

Dadurch kann die Produktivität mit gleicher Mitarbeiterzahl gesteigert werden und das ohne das Personal stärker zu belasten. Das war für uns eine sehr wertvolle Erkenntnis, denn auch wir sind wie viele andere Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen. Uns war es wichtig, den gesamten Prozess nicht allein durchführen zu müssen und jemanden an der Seite zu haben, der Neutralität mitbringt. Insbesondere bei solch einem Vorhaben ist die Sicht eines externen Beraters vorteilhaft. Die Jungs von Harkort Consulting verstanden unsere unternehmensspezifischen Herausforderungen und machten uns schnell deutlich, dass ein Umdenken wichtig sei um nachhaltig erfolgreich zu sein. Neben ihrer Fachkompetenz war für uns vor allem die Vermittlungskompetenz ausschlaggebend.

Sie konnten komplexe Inhalte so erklären, dass jeder Mitarbeiter diese nachvollziehen konnte. Dabei begegneten sie allen Beteiligten auf Augenhöhe. Die Entscheidung für Harkort Consulting fiel also relativ schnell.

Welche Maßnahmen setzten den Startpunkt der geplanten Transformation?

Matwich: Da die Schulungen so überzeugend waren und die meisten offenen Fragen beantwortet wurden, wollten wir ein Zeichen dafür setzen, dass dies ein großes Projekt mit weitreichenden Veränderungen für alle darstellt. Daher ließen wir unser gesamtes Personal schulen und spannten sie in den Veränderungsprozess ein.

Anschließend folgte eine detaillierte Analysephase, da sich unser Unternehmen aufgrund der Eingliederung der Weinert GmbH und der Umstrukturierung stark verändern würde. Durch Wertstrom- und Tätigkeitsanalysen wurde die IST-Situation ungeschönt widergespiegelt und sorgte für große „Aha“-Momente. Überraschungen erlebten wir dahingehend, dass uns Prozessschritte aufgezeigt wurden, die durch kleine Optimierungen zum Teil komplett eingespart werden konnten. Außerdem wurde deutlich, dass unsere Montageabteilung „Bestückung der Magnete“, deren Standort in unserer zweiten Halle sich nicht verändern würde, eines der größten Potenziale aufweisen würde. Daher deklarierten wir diesen Bereich als Leuchtturmprojekt, um allen zu verdeutlichen, dass die Potenziale nicht nur irgendwelche Statistiken, sondern reale Zahlen sind. Zudem konnten wir unseren Mitarbeitern demonstrieren, dass wir auch ihre Arbeitsplätze modernisieren und sie im Arbeitsalltag unterstützen wollen.

Inwieweit wurde die Unternehmensstrategie durch Lean Management beeinflusst?

Matwich: Neben der Wertstromausrichtung des Unternehmens wurde durch einen Zielkaskadierungsprozess die wesentliche Strategie abgeleitet und Ziele definiert, damit alle Mitarbeiter auf die gleiche Vision fokussiert sind und jede Abteilung mit ihren spezifischen Zielen darauf hinarbeitet. Neben den Fertigungszielen wie Durchlaufzeitreduktion und Qualitätssteigerung wurden auch Zielsetzungen für die Mitarbeiterzufriedenheit und -qualifizierung definiert.

Hierdurch ergaben sich weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung unseres Unternehmens, wie Produktschulungen, Teamsitzungen und Werksunterricht. Durch die Einführung von Ziel-Meetings stellen wir sicher, dass alle Unternehmensziele nachhaltig verfolgt und umgesetzt werden. Über Ziele anhand von reinen Kennzahlen zu sprechen erwies sich jedoch zunächst als problematisch, da viele Entscheidungen zuvor aufgrund kurzfristiger Probleme oder trotz fehlender Fakten getroffen wurden und nicht immer ganz die Realität widerspiegeln. Durch die Regelmäßigkeit der Meetings konnten wir uns dennoch im Denken weiterentwickeln, wodurch die Abteilungsleiter nun Entscheidungen verstärkt datengestützt treffen, mehr Verantwortung tragen und mich im Tagesgeschäft entlasten.

Was waren die größten Herausforderungen im Projekt?

Matwisch: Das waren zwei Aspekte: Zum einen die Eingliederung der Weinert GmbH und der damit verbundene Umzug in eine neue Halle bei laufender Fertigung. Unsere Mitarbeiter haben hier Vollgas gegeben und uns erst dazu befähigt so eine große Umstrukturierung überhaupt umsetzen zu können. Zwar lief nicht immer alles nach Plan und es war ein langer Atem gefragt, dennoch bin ich mit dem Ergebnis sehr zufrieden, da wir eine beachtliche Leistung in kurzer Zeit erbracht haben. Die zweite große Herausforderung war, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen, da es zwischenzeitlich kritische und skeptische Einwände gab. Hier war Geduld und Einfühlungsvermögen gefordert. Es war zwar ein längerer Weg wirklich alle für die Veränderungen zu gewinnen; aber dass unsere Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze mitgestalten konnten und viele langjährige Wünsche umgesetzt wurden, überzeugte sie schließlich.

Wie kann der Fortschritt im Unternehmen beschrieben werden, im Vergleich zu vorher?

Matwisch: Was ganz klar auffällt ist die neue Strukturierung unserer Werkshallen. Alles ist am Wertstrom ausgerichtet und jeder Mitarbeiter hat seine definierten Tätigkeiten und Aufgaben. Die Prozesse laufen stabil, der Materialfluss ist gerichtet und Wege wurden verkürzt. Durch die Visualisierung der Fertigung und der strikten Trennung von Produktion und Logistik ließen sich weitere Potenziale heben. Wir können nun viel besser planen und Auftragsspitzen besser bewältigen.

Was waren die Highlights im Verlauf der Umstrukturierung?

Matwich: Mein persönliches Highlight war die Verbesserung unseres Flächenbedarfs in der Logistik. Zu Beginn hatten wir eine Auslastung von über 90% der Lagerfläche und fast 100% Auslastung der Produktionsflächen. Nun weiß ich, dass es einen großen Unterschied zwischen tatsächlich benötigter Fläche und zugestellter Fläche geben kann. Im Laufe der Transformation haben wir durch Deckelung der Zuläufe und eine optimierte Taktung im kompletten Durchlauf einen Zugewinn an Lagerflächen erhalten. Mittlerweile haben wir noch viel mehr Material in unserer Lagerfläche unterbringen können, diese besser strukturiert und liegen dennoch nur bei einer Auslastung von ca. 74% im Lagerbereich und 70% im Produktionsbereich.

Welche Schritte werden noch folgen?

Matwich: Wir haben mittlerweile schon mit weiteren Themen begonnen. Ein zentraler Bestandteil ist unsere interne Kommunikationsstruktur, die durch die flächendeckende Einführung von Shopfloor Management in allen Kaskaden und Bereichen unseres Unternehmens unterstützt wird.
