

## Drei Fragen an Prof. Dr. Constantin May

### Operational Excellence steckt im Untertitel dieses Magazins. Was genau versteht man darunter?

Seit meinem ersten Fachartikel zum Thema Operational Excellence im Jahr 2007 wird der Begriff auch im deutschsprachigen Raum zunehmend verwendet. Jedoch hat der Begriff bis heute keine allgemein anerkannte Definition. Das hat aber seine Vorteile, denn so können Unternehmen ihre gesamten Verbesserungsaktivitäten z.B. im Bereich TPM, Lean und Six Sigma problemlos darunter zusammenfassen. Viele große Unternehmen, wie z.B. Bayer, Osram und Roche, bündeln ihre Verbesserungsinitiativen bereits unter dem „Schirm“ Operational Excellence. Ich gehe davon aus, dass sich der Begriff noch weiter durchsetzen wird.

Aber nochmal zur eigentlichen Frage: Unter Operational Excellence werden, der Wortbedeutung direkt folgend, betriebliche Verbesserungsansätze verstanden, die zu hervorragenden operativen Abläufen in Unternehmen führen sollen. Eine Verwässerung dieser begrifflichen Abgrenzung erfolgt leider durch einige Dienstleister, insbesondere Unternehmensberatungen, die Operational Excellence als unsystematischen Sammelbegriff für ihre angebotenen Beratungsleistungen verwenden. Aus der obigen begrifflichen Klärung heraus haben wir am CETPM das Referenz-Modell für Operational Excellence entwickelt, das die Strukturen für ein erfolgreiches Verbesserungssystem verdeutlicht. Das Modell basiert auf acht Bausteinen und wird ergänzt um die Basis, Werkzeuge, Ziele und Meta-Ziele. Inhalt des Werkzeugkastens sind bewährte Best-Practice-Ansätze und spezielle Werkzeuge wie z.B. 5S, N5W-Analyse, Pull-Prinzip, Rüstzeitoptimierung (SMED), Wertstrommanagement, Makigami (eine Optimierungsmethode für administrative Abläufe) und viele andere mehr.

### Wie erreichen Unternehmen und Organisationen Operational Excellence?

Das ist ein langer, steiler und steiniger Weg, der Zähigkeit und Geduld aller Beteiligten erfordert. Daneben gibt es einige Grundvoraussetzungen für den Erfolg: An erster Stelle steht natürlich das Commitment des Top-Managements, das durch aktives Vorleben den Mitarbeitern vermittelt werden muss. Eine weitere Grundvoraussetzung ist, dass alle Beteiligten denselben Weg einschlagen und ihre Zielsetzung kennen. Dazu ist unbedingt ein geeigneter Zielentwicklungsprozess (Hoshin Kanri) anzustoßen. Als letzten wichtigen Punkt möchte ich an dieser Stelle nur noch



Prof. May bei einer Abschlusspräsentation in der Lehrfabrik

die Umsetzung von Genba Kanri (auch Shopfloormanagement oder Führung vor Ort genannt) nennen. Bei Genba Kanri geht es darum, dass die täglichen Probleme in kurzen, schnellen Regelzyklen direkt am Ort des Geschehens gelöst werden. Eine zentrale Rolle spielen dabei die sogenannten Hanchos. Das sind speziell ausgebildete Team- oder Gruppenleiter.

### Wie ist die Situation in deutschen Unternehmen im Hinblick auf Operational Excellence?

Einige Unternehmen sind bereits sehr gut aufgestellt und gehen konsequent den Weg in Richtung Operational Excellence. Aus meiner Sicht sind es aber noch viel zu wenige, wenn wir am Standort Deutschland erfolgreich bleiben wollen. Durch mein internationales Netzwerk erfahre ich, wie Schwellenländer, z.B. China und Indien, die Ansätze von TPM und Lean „aufsaugen“ und vorbildlich in kurzer Zeit implementieren. Hier müssen wir Industrienationen aufpassen, damit wir den Anschluss nicht verlieren. Hoffnung macht mir, dass Unternehmen immer mehr bereit sind, in die Weiterbildung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Hier im Magazin stellen wir immer wieder exzellente Best Practice Beispiele vor, die beweisen, dass sich solche Investitionen lohnen.