



Foto: AKO

Eigeninitiative statt Berater

Wandel eines Mittelständlers zum Prozess-Champion der Branche

Dieser Artikel zeigt in komprimierter Form, wie einfach es ist, ein mittelständisches Unternehmen systematisch zu optimieren. Mit Lean Management, der Konzentration auf das Wesentliche und Einbindung der Menschen vor Ort lässt sich eine Atmosphäre schaffen, die kontinuierliche Verbesserung fördert und letztendlich positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit hat.

von Richard Glahn

Die Eckdaten des Unternehmens, um das es hier geht: Mittelständler mit 145 Mitarbeitern, Serienfertigung in der Kunststoffindustrie, Spezialist für bedruckte Verpackungen, Jahresumsatz ca. 22 Mio. Euro. Die Ausgangssituation vor der Prozessoptimierung: Hohe Kapitalbindung, wiederkehren-

der Lieferverzug, massiver Druck seitens der Kunden und seitens des Wettbewerbs, Mitarbeiter mit wenig Interesse am Unternehmenserfolg.

Was wir getan haben

Zum Start unserer Unternehmensentwicklung haben wir die Strategie überarbeitet. Am Ende dieser Überarbeitung stand neben klaren Zielen ein Maßnahmenplan, der für alle betrieblichen Funktionen

deutlich aufzeigt: Wer muss was bis wann tun, damit sich das gesamte Unternehmen merklich nach vorne bewegt. Grob könnte man den Maßnahmenplan in zwei Päckchen aufteilen, eines für den Vertrieb und eines für Operations. Für den Vertrieb ging es um die verstärkte Pflege und Bearbeitung des Stammmarktes sowie um das Erschließen neuer Märkte – und in Zusammenarbeit mit der Entwicklung auch um das marktgerechte Weiterentwickeln

der Produkte. Salopp gesagt: Der Vertrieb musste für mehr „Futter“ sorgen. Für alle dem Vertrieb nachgeordneten Funktionen ging es darum, dieses Mehr an Futter so verschwendungsfrei wie möglich durchs Unternehmen bringen zu können und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die der Vertrieb am Markt platzieren kann, um neue Aufträge und neue Kunden zu gewinnen. Nun könnte man meinen, dass es dabei schwerpunktmäßig um Prozessverbesserungen ging. Gewiss spielen diese eine wesentliche Rolle, aber zuvor musste der Blick noch auf ein anderes Thema gelenkt werden: die Struktur.

Wie in den meisten Unternehmen hat auch bei uns der spezifische Markt im Verlauf der Jahre zu einer Struktur geführt, die im Grunde gut passt. Entsprechend waren nur moderate Anpassungen nötig. Die Entwicklung wurde näher an den Vertrieb gerückt, damit Trends besser aufgegriffen werden können. Auch innovative Ideen aus dem eigenen Haus konnten so besser am Markt platziert werden. Die Fertigung eines innovativen Produkts wurde in einer Einheit zusammengefasst. An mehreren Stellen wurden fachliche und disziplinarische Führung neu über die Hierarchieebenen verteilt. Außerdem haben wir uns intensiv die Kompetenzen und Antriebe aller Führungskräfte angeschaut. Für die meisten Führungskräfte stellte sich dabei heraus, dass sie eine gute Besetzung ihrer Stelle waren, für einige wenige stellte sich jedoch fast das Gegenteil heraus. Für jene dieser Führungskräfte, die entwicklungsfähig und -willig waren, wurde ein Weiterentwicklungsprozess begonnen – und für die anderen wurden möglichst würdevolle Alternativen gesucht. Durch frei werdende Stellen konnte fähigem Nachwuchs eine Chance gegeben werden. Damit stand die Struktur.

Der nächste Schritt war eine Mischung aus zwei Aspekten: Verbesserung der Prozesse und Verbesserung der Führung. Um beides erreichen zu können, musste als erstes die Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse neu definiert werden. Wie in vielen anderen Unternehmen lag diese zuvor bei den Führungskräften. Fortan wurde die Verantwortung für das

Verbessern der Prozesse jedoch komplett den Mitarbeitern übertragen. Unter der Begleitung nebenberuflicher, hausintern ausgebildeter Moderatoren können die Mitarbeiter nun ihre Arbeitsprozesse selbst verbessern. Das hat bei sehr vielen Mitarbeitern zu mehr Motivation und Verantwortungsbewusstsein geführt. Die Führungskräfte können durch diese Entlastung von der Prozessoptimierung mehr Zeit in die strategische Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Abteilung stecken – ein Themenfeld, das zuvor im Tagesgeschäft der meisten Abteilungen schlicht unterging und nicht aktiv berücksichtigt wurde.

erzielter Verbesserungen zugenommen, denn die Mitarbeiter sind doch etwas näher am täglichen Geschehen dran als die Führungskräfte, sie haben dadurch oft bessere Kenntnisse aus dem Prozess und entsprechend bessere Ideen, was genau sich im Prozess zu dessen Verbesserung ändern sollte. „Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter“ heißt bei uns die Devise.

Verbesserungsprogramm im gesamten Unternehmen

Für die faktische Verbesserung von Prozessen haben wir uns dazu entschieden, sowohl alle abteilungsinternen als auch

Wenn die beste Fachkraft irgendwann zur Führungskraft wird, dann ist diese tendenziell im Tagesgeschäft verhaftet und tut sich schwer mit strategischen Fragestellungen.

Für manche Führungskräfte war das Fokussieren strategischer Themen anfangs eine große Herausforderung, denn wie bei vielen Mittelständlern war es auch bei uns so, dass über Jahre hinweg in jeder Abteilung die beste Fachkraft irgendwann zur Führungskraft wurde. Solche Führungskräfte sind tendenziell im Tagesgeschäft verhaftet und tun sich schwer mit strategischen Fragestellungen. Hinzu kommt, dass solche Führungskräfte Prozessverbesserungen als ihre Domäne betrachten und dieses Thema ungern loslassen.

Trotz dieser Hürden sollte sich die neue Aufgabenteilung als idealer Schritt erweisen. Das Ergebnis war ein „Win-Win“ für Mitarbeiter und Unternehmen: Mehr Raum für Selbstverwirklichung bei den Mitarbeitern und gleichzeitig gab es mehr Vorausschau auf die Zukunft, denn die Führungskräfte änderten schrittweise ihre Blickrichtung – von „überwiegend nach unten ins operative Geschehen“ zu „überwiegend nach vorne auf den internen und externen Kunden“. Letztlich hat durch die neue Aufgabenteilung auch die Qualität

alle abteilungsübergreifenden Themen zu berücksichtigen, in allen Büro- und Produktionsbereichen. Unserer Erfahrung nach ist es so, dass entlang des Geschäftsprozesses alle Büro- und Produktionsprozesse zusammenhängen und daher auch mit einer einheitlichen Vorgehensweise bearbeitet werden sollten. Weiterhin ist unsere Erkenntnis, dass das gesamte Tun in den Abteilungen stattfindet und dass für die Schnittstellen definiert sein sollte, was wann wie an wen weiterzureichen ist. Weil reibungsfreie Abläufe entlang der gesamten Prozesskette nur erzielt werden können, wenn man beide Aspekte berücksichtigt, haben wir uns von Anfang an daran gemacht, beides zu verbessern – die Arbeit innerhalb der Abteilungen sowie den Informations- bzw. Materialtransfer an den Schnittstellen. Zur Komplettierung der Bemühungen um optimale Prozesse nutzen wir – wo immer dies sinnvoll ist – auch die Möglichkeiten moderner Technologien zum Digitalisieren und Automatisieren von Prozessen.

Im Zuge des Verbesserns von Prozessen kommt der Frage nach einem



potenziellen Engpass besondere Bedeutung zu, denn wenn es im Unternehmen einen Engpass gibt, dann bedeutet das, dass jede Stunde reduzierter Stillstände in diesem Bereich zu einer Stunde mehr Durchsatz für das gesamte System führt – der Engpass definiert den Durchsatz. Und jede Optimierung am Engpass bedeutet auch ein Mehr an Flexibilität. In unserem Fall gab es tatsächlich einen auffälligen Engpassbereich. Dieser lag in der Produktion und wir haben gezielt Workshops zur Reduzierung der Stillstandszeiten an den entsprechenden Maschinen durchgeführt.

Zum Steuern des Verbesserungsprozesses haben wir passende Kennzahlen entwickelt, jedoch waren diese zu keinem Zeitpunkt wichtiger als die Mitarbeiter. Das schreibe ich so deutlich, weil in manchen Unternehmen das Controlling des Erfolgs wichtiger erscheint, als die Menschen, die diesen Erfolg erwirtschaften.

Das Ergebnis

Das wesentlichste Ergebnis unserer Bemühungen um Verbesserung ist sicher die Weiterentwicklung unserer Kultur. Vermutlich ist das der wichtigste Wettbewerbsvorteil, den wir erzielt haben – und er lässt sich nicht kopieren, sondern muss in jedem Unternehmen hart durch gute Führung erarbeitet werden. Insbesondere durch die Beteiligung von im Grunde allen Mitarbeitern hat sich

Wertschätzung wert wäre. Das nominelle Ergebnis war für uns dann eigentlich nur eine Folge aus der Kulturentwicklung.

Wer Leistungen nicht wertschätzt, erhält irgendwann keine Leistung mehr, die Wertschätzung wert wäre.

schrittweise die Kultur entwickelt – von „Ist mir egal“ zu „Wir werden besser“.

Unterstützend gewirkt haben dabei: Ein breiter Konsens bezüglich der marktbezogenen Ziele, die Einfachheit der eingesetzten Methoden, Konsequenz bei der Umsetzung aller Maßnahmen und vor allem Fairness und Wertschätzung. Wer nicht fair mit Mitarbeitern umgeht und wer Leistungen nicht wertschätzt, erhält irgendwann keine Leistung mehr, die

Konkret hört sich der Erfolg bei uns nach den ersten 30 Monaten der Unternehmensentwicklung und knapp 1.000 umgesetzten Maßnahmen so an:

- Senkung der Stillstandszeiten am Engpass um 24 %.
- Reduzierung der Bestände um mehr als 80 %.
- Steigerung der Liefertermintreue auf stabil über 99,5 %.



Beim Verbessern sollte man neben der Achtsamkeit für die Mitarbeiter und dem Blick für Details manchmal auch das Ganze aus der Vogelperspektive betrachten.

- Marktgerechtere Lieferung in kleinen Chargen.
- Höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Gewinn zahlreicher neuer Kunden, darunter ein Großkunde.
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und entlang der gesamten Wertschöpfungskette mehr Bereitschaft, sich an der Weiterentwicklung des Unternehmens zu beteiligen.

Selbstverständlich geht die Reise noch weiter, denn das Thema heißt ja „Kontinuierliche Verbesserung“. ■

Literaturhinweis

Wer sich tiefer gehend für das Thema Unternehmensentwicklung interessiert, kann das gesamte Konzept und viele Beispiele aus weiteren Branchen in noch größerer Detailtiefe nachlesen in: World Class Mittelständler: Ohne Berater noch erfolgreicher werden, Frankfurt: 2022. (s. auch Lesetipp auf Seite 34).