



Brennermontage bei Alexander Binzel
Schweisstechnik – Dank Lean Management ist
die Produktivität sprunghaft gesteigert wor-
den.

Prozesse auf dem Prüfstand

Was tun für mehr Qualität und Effizienz?

VON CHRISTIANE DIEKMANN

Alles ist im Fluss.“ Schon der Satz des griechischen Philosophen Heraklit verweist auf die Prozesshaftigkeit der Welt und des Lebens. Aus heutiger Sicht könnte man auch sagen, dass mehr als der statische Aufbau die dynamische Veränderung von Strukturen und Organisationen für deren Überleben und ihren Erfolg relevant ist. Im Hinblick auf eine moderne Unternehmensführung bedeutet das: Wie schnell und zielgerichtet Kundenanforderungen in perfekte Ergebnisse und damit zur Kundenzufriedenheit umgesetzt werden, ist abhängig davon, wie effizient interne Vorgänge ablaufen. Je reibungsloser und weniger fehlerbehaftet dies geschieht, umso erfolgreicher ist das Unternehmen. Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter und genaue Beobachtung der Märkte vorausgesetzt.

Verantwortungsbewusstes und weitsichtiges Management unterzieht seine Geschäftsprozesse daher einer kontinuierlichen Analyse und versucht, im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten, Potenziale besser auszuschöpfen und Fehler zu vermeiden. Damit rückt das Prozessmanagement in den Fokus.

Wertschöpfung ist ein Prozessergebnis

Prozesse spiegeln die wertschöpfenden Vorgänge innerhalb eines Unternehmens. Dabei laufen diese sowohl parallel als auch nacheinander ab, haben einen definierten Beginn und ein ebensolches Ende mit einem bestimmten Ergebnis. Und dieses Ergebnis generiert im Idealfall den gewünschten Wert für den Kunden. Das heißt, im Rahmen eines jeden Prozesses wird ein gewisser Input in

einen gewünschten Output in Form von Sach- oder Dienstleistungen transformiert.

Möglichkeiten, diese Prozesse zu optimieren, gibt es viele. Setzen Managementkonzepte wie Kaizen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in Gang oder bestimmt Total Quality Management (TQM) die Abläufe, werden Tools wie 5S (schrittweise Verbesserung der Arbeitsplatzorganisation) oder Poka Yoke (Methode zur Fehleraufdeckung und -verhinderung) eingesetzt, dann ist das Ausdruck dessen, dass es einen Masterplan nicht gibt. Konzepte lassen sich nicht von der Stange kaufen und fast immer ist externe Hilfe und Beratung zur Optimierung des Prozessmanagements dringend geboten.

Alle von uns in diesem Zusammenhang befragten Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen zeigen, dass sie prozessorientiert denken und Gestaltung, Steuerung und Verbesserung von Abläufen eine

wichtige Rolle spielen. Auch wenn Ansätze und Maßnahmen stark differieren, offenbaren sie doch, dass modernes Management ohne eine ganzheitliche Betrachtung aller Geschäftsprozesse nicht mehr denkbar ist.

Unternehmen zeigen Flagge

Für die Hess Natur-Textilien GmbH in Butzbach als führende Marke nachhaltig produzierter Mode ist es unabdingbar, alle Betriebsabläufe und das unternehmerische Handeln mit Partnern und Lieferanten immer neu zu hinterfragen. Der Anspruch an die Produktqualität und vor allem an die lückenlose Einhaltung und Dokumentation der sozialen und ökologischen Standards in Deutschland, aber auch in allen anderen Produktionsländern, sind existentiell für den Unternehmenserfolg. Um diese Vorgaben nicht nur formal einzuhalten, sondern die konkrete Umsetzung bei allen Partnern sicherzustellen, hat das Unternehmen fachspezifische Managementrichtlinien definiert. Diese werden regelmäßig nach dem Stand der Technik bewertet und angepasst.

Gleichzeitig werden die Betriebsabläufe kontinuierlich überarbeitet. Das erfordern schon die Anforderungen durch den sehr wettbewerbsintensiven Modemarkt mit wechselnden Kollektionen und Produktionszyklen. Außerdem hat die wachsende Bedeutung des Vertriebs über E-Commerce Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche. Kritische Überprüfungen erfolgen zumeist über Projektteams, in die Vertreter der relevanten Unternehmensbereiche eingebunden sind.

Als zentralen Bestandteil des Qualitätsmanagements sieht Sven Bergmann, Leiter der Unternehmenskommunikation, die langjährige Erfahrung und die Kompetenz der Mitarbeiter in den Bereichen Design, Technik, Materialentwicklung, CSR und Einkauf. Entscheidende Bedeutung im Hinblick auf die Qualität der Produkte kommt, so Bergmann, auch den vielfältigen Rückmeldungen von Kundenseite zu, die allen Abteilungen zugänglich gemacht werden und direkt

wieder in die Produktentwicklung einfließen. Eine ISO-Zertifizierung erfolgte bislang nicht. Aber im Bereich Nachhaltigkeit wird das Unternehmen regelmäßig durch externe Partner (IVN, GOTS etc.) zertifiziert.

Enders GmbH & Co. KG

Das Handelsunternehmen ist bereits seit 2009 ISO-zertifiziert. Damals wurde ein Managementsystem für Lebensmittelsicherheit nach den Vorgaben und Anforderungen des Euro-Norm-Standards ISO 22000:2005 installiert. Es wird seitdem permanent aktualisiert und optimiert. Die ISO-Norm bietet kaum Handlungsspielräume in den Fragen der Prozesssteuerung, sondern fordert diese nach strengen Regeln. „Als Handelsunternehmen mit Lebensmitteln als Teil des Sortiments sind wir verpflichtet, alle uns möglichen Schritte zu unternehmen, für den Verbraucher ‚sichere Produkte‘ zu handeln, die den hohen Anforderungen an die Qualität entsprechen. Dazu müssen alle relevanten Prozesse beschrieben und in regelmäßigen Abständen geprüft, aktualisiert und angepasst werden“, so Markus Czech, bei Enders für das Qualitätsmanagement und die Aus- und Weiterbildung zuständig. Hygiene, Einhaltung der Kühlkette und reibungslose Abläufe vom Wareneingang bis zur Lieferung an den Kunden haben oberste Priorität. Alles mit dem Ziel, die Zufriedenheit des Kunden zu gewährleisten. Alle zwei Jahre nimmt Enders an einer großen Kundenumfrage teil, deren Ergebnisse die Grundlage für weitere Verbesserungen liefert. „Erfreulicherweise werden wir vom Kunden als zuverlässiger starker Partner wahrgenommen, die ‚Fan-Quote‘ konnte kontinuierlich nach oben geschraubt werden. Darauf sind wir sehr stolz und natürlich hochmotiviert, uns immer weiter zu entwickeln.“

Bender GmbH & Co. KG

Das Grünberger Unternehmen, das weltweit Lösungen und Services für den sicheren

elektrischen Betrieb von Maschinen, Anlagen und Systemen bietet, hat seine Produktionsprozesse mit einer ganzheitlichen und fundierten Lean Management-Kultur untermauert und füllt diese immer wieder ganz konkret mit Leben. Dazu setzt das Unternehmen auf die wichtigsten Lean-Werkzeuge wie 5S, 3P, A3, Poka Yoke, Total Productive Maintenance (TPM) und Plan Do Check Act. Man erfüllt die ISO 9001:2008 und die ISO 14001:2004. Laut Produktionsleiter, Manfred Nicklas ist jedoch auch klar, dass Input und Expertise von außen gebraucht wird und die Tools auf das eigene Unternehmen adaptiert werden müssen.

„Wir leben eine ganzheitliche Lean-Kultur. Allerdings hat es drei bis vier Jahre gebraucht, bis diese umgesetzt war. Das geschah mit großem Engagement aller beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die systematisch und ganzheitlich für dieses Thema geschult und sensibilisiert wurden. So lassen sich jetzt beispielsweise Audits ohne Vorbereitung durchführen. Großen Einfluss hat die Lean-Kultur auf hohe Qualität, schnelle Lieferzeiten und geringe Kosten.“ Nicklas' Empfehlung für den Mittelstand: „Lean-Kultur ist ganz entscheidend, um am Markt erfolgreich zu agieren. Für uns bedeutet der Begriff Lean: Vermeidung jeglicher Verschwendung.“

Poppe GmbH

Auch der in Gießen führende Hersteller von Dichtungen und Profilen aus Elastomeren für die Automobilindustrie und den Maschinenbau setzt auf Werkzeuge aus dem Lean-Baukasten. So werden standortübergreifende Projekte für alle Fachabteilungen innerhalb eines Gesamtprojektes koordiniert, erfasst und im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) überwacht. Die Mitarbeiter werden entsprechend weitergebildet: Lean Six Sigma, 5S, dem schnellen Werkzeugwechsel (Single Minute Exchange of Die), Poka Yoke. Projekte und Projektziele werden am Anfang

eines Jahres gemeinsam mit den Bereichsleitern ausgearbeitet, festgehalten und monatlich überprüft.

Poppe hat auf diese Weise Projektteams (Team Based Organization TBO) eingeführt, klare Strukturen und Verantwortungsbereiche geschaffen und Abläufe synchronisiert. Man konzentriert sich auf die eigenen Stärken und die Ausrichtung der Kernprozesse auf die Kundenbedürfnisse, indem man die eigenen Fähigkeiten, das Produktportfolio sowie das relevante Markt- und Wettbewerbsumfeld genau analysiert hat. Die eingeleiteten Maßnahmen werden einer regelmäßigen Überprüfung und Kontrolle unterzogen. Poppe erfüllt die Kriterien der DIN EN ISO 9001, ISO TS 16949, ISO TS 14001 und ISO TS 50001. Alles in allem – so Georg Veh, Leiter Operation, und Alaleh Mehrkhah, strategisches Marketing, ist damit die kontinuierliche Optimierung der Geschäfts- und Produktionsprozesse gelungen.

Alexander Binzel Schweisstechnik GmbH & Co. KG

Für Torsten Müller-Kramp, Technischer Geschäftsführer des in Buseck ansässigen Unternehmens, ist die Kernbotschaft zu den Themen Lean Management und Prozessopti-

mierung klar: „Der Unternehmer oder Betriebsleiter muss das Ganze selbst initiieren und leiten. Man braucht ein funktionierendes KVP-Team, das es strukturiert in die Praxis umsetzt.“ Zudem sollten Lean-Prozesse flächendeckend und gleichzeitig umgesetzt werden. Das hat das in der Schweißtechnik führende Unternehmen, das mit zahlreichen patentierten Entwicklungen Standards gesetzt hat, frühzeitig erkannt. Gefertigt wird nicht nur im Stammhaus in Buseck nahe Gießen, sondern auch in Dresden sowie in Tschechien, USA, Brasilien, Indien, China und Russland. 2000 wurde Lean Management in der Produktion (Lean Production) umgesetzt. Externe Expertise holte man sich von der Staufen Akademie. Ein KVP-Team sorgte für die Umsetzung der Ideen, die sich zusammen mit anderen Reorganisationen insgesamt über knapp drei Jahre hinzog. Gearbeitet wurde vorwiegend in Workshops. In diesen werden Lösungen nicht nur zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet und ausprobiert, sondern auch gleich umgesetzt. Durch die direkte Beteiligung und die schnellen Resultate waren die Mitarbeiter schneller vom Potenzial der Umstellung überzeugt. Mittlerweile führt man vier bis sechs Workshops pro Jahr durch, um Standards anzupassen und konti-

nuierlich zu verbessern. Im Zuge der Maßnahmen konnten die Produktivität sprunghaft gesteigert, Prozesse und Materialfluss eklatant verbessert werden. Die Endmontage geht seitdem rationeller vonstatten, Fertigungszeiten schrumpften und die Qualität der Produkte und die Liefersicherheit stiegen.

Schlank allein genügt nicht

Verschlangung allein ist kein Allheilmittel im Hinblick auf mehr Effizienz im Unternehmen. Es bedarf der Erkenntnis, dass die Qualität von Produkten und Dienstleistungen steigt, wenn prozessorientiert gedacht und gehandelt wird. Nur im Detail zu korrigieren, muss auf Dauer Stückwerk bleiben. Das Gesamtsystem muss dauerhaft fit gemacht werden für die großen Herausforderungen.

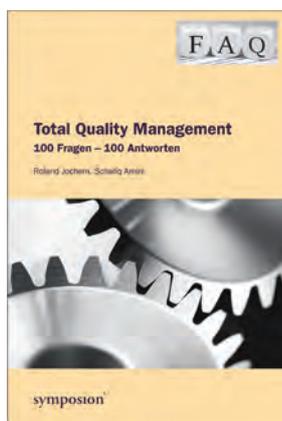
So ist effizientes Prozessmanagement immer ein ganzheitliches Konzept, das die Gesamtheit der Geschäftsprozesse im Blick hat. Eine Optimierung muss mit den Zielen und Visionen des Unternehmens in Einklang zu bringen sein, aber auch an der spezifischen Markt- und Wettbewerbssituation orientiert sein. Beratung von außen ist unabdingbar. Externe Experten haben einen anderen Blick auf eingefahrene Strukturen und Abläufe als das Management selbst. Wichtig dabei, dass man gemeinsam analysiert, Ziele definiert, Mitarbeiter mitnimmt und klar kommuniziert. Nur eines ist auch klar: Wer aufhört, nach Möglichkeiten der Optimierung zu forschen, wer den kritischen Blick auf die eigenen Prozesse gar als unnötig empfindet, der kommt über kurz oder lang gar nicht mehr vom Fleck. ■

BUCHTIPP

FAQ Total Quality Management

von S. Amini/R. Jochem

Wer in Zeiten austauschbarer Produkte seine Wettbewerbsfähigkeit stärken will, darf sich nicht allein auf die Verbesserung technischer Funktionen beschränken. Es gilt, die Qualität in der Organisation ganzheitlich in den Blick zu nehmen. In diesem Buch werden in zehn Kapiteln mit je zehn Fragen die wichtigsten TQM-Begriffe erklärt, Methoden, Werkzeuge und Arbeitsweisen beschrieben und grundlegende Zusammenhänge vermittelt. ■



Empfehlung des Herstellerverlags

Verlag Symposion Publishing,
ISBN 978-3-86329-433-5,
Preis 19,90 Euro

ONLINE

www.hessnatur.com
www.enders.de
www.bender.de
www.poppe.de
www.binzel-abicor.com