

Hysterie oder Facts?

Zur Diskussion um Durchlaufzeiten und Bestände

Erschienen: Maschinenbau MB Revue 2006-Startschuss für die Jahrsausgabe 2007, September 2006

Verfasser: Dr. Michael Hartschen

Im Beitrag wird das Thema Bestände und Durchlaufzeiten mit den Begriffen Wert, Wertstromanalyse und Wertstromdesign kombiniert. Auch der Begriff Lean Management ist in diesen Zusammenhang zu erörtern.

Hysterie oder Facts: Je nach Blickpunkt, den man einnimmt, gibt es zu einem Thema auch den einen oder den anderen Aspekt. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Fragestellung im Unternehmen selbst oder im Umfeld des Unternehmens thematisiert wird. Denn ähnlich wie beim Bären, der vor einigen Monaten in die Schweiz einwanderte, verhält es sich bei den Beständen in Unternehmen: Einmal waren sie ein Thema, dann waren sie wieder kein Thema mehr. Später kam die Diskussion wieder von neuem auf, aber wir wissen immer noch nicht so richtig aus einer ganzheitlichen unternehmerischen Sichtweise, wie wir mit Beständen nun umgehen sollen. So bleibt der Prozess der Auseinandersetzung ständig am Laufen. Dabei zeigt er immer mehr die Merkmale einer Hysterie: Übersteigerte Geltungsbedürfnisse machen sich breit und planlose sowie chaotische Handlungsweisen treten an die Stelle von nüchternen Überlegungen und besonnenem Vorgehen.

Prozess der ständigen Auseinandersetzung

Prozesse der ständigen Auseinandersetzung finden auch im Umgang mit Daten, mit der IT und dem Internet statt. Keiner unter uns könnte sich beklagen, es stünden ihm zu wenige Daten zur Verfügung; ob es aber auch die richtigen sind, das ist eine ganz andere Frage. Gerade diese ist jedoch von zentraler Bedeutung. Wir stellen das Gleiche auch in den Diskussionen um die Durchlaufzeiten fest. Produzieren wir in »one piece« oder legen wir Losgrößen fest? Welche Losgrößen? Fertigen wir Massenprodukte oder kundenindividuell? Das sind die Fragen, die uns in diesem Zusammenhang beschäftigen. Je nach Branche wird die Antwort unterschiedlich ausfallen. Wichtig ist, dass wir uns bewusst sind, dass der Markt/unsere Kunden die Antworten vorschreiben und es dabei Veränderungen gibt. Es gibt alte Branchen, neue Branchen; alte Marktangebote, neue Marktangebote; alte Technologien, neue Technologien. Je nachdem entstehen auch in diesen Diskussionen Dynamiken, die immer wieder in Hysterien abzugleiten drohen.

Hysterie oder Facts: Wir bewegen uns auf einem Feld, auf dem die Frage nach der Logistik uns durch den Einsatz neuer Technologien und durch die Konfrontation mit neuen Aspekten immer wieder aufwecken muss: Sind wir auf dem richtigen Weg? Was tut sich? Und vor allem: Wo wollen wir hin?

Rückblick

Werfen wir dazu einen Blick in die Vergangenheit. Der Begriff Lean Management tauchte bereits 1960 auf. Er war schon damals ein Schlagwort – und ist es heute immer noch – für Effizienz und Vermeidung von Verschwendung. Aber was stellen wir fest? Häufig wird Verschwendung auch heute noch gar nicht als solche wahrgenommen. Das ist durchaus verständlich. Wenn Sie inmitten des betrieblichen Alltages stehen, können Sie die Verschwendung in ihrem Unternehmen vielleicht gar nicht sehen. Aus unternehmerischer und einer betrieblichen Sicht, die zum Beispiel von aussen kommt, muss man aber sagen: Hier existiert Verschwendung. Und wenn man sie

erkennen könnte, dann könnte man die Mitarbeiter anders und besser einsetzen, etwa zur Kundengewinnung, für neue Geschäftstätigkeiten oder zur Bearbeitung von Reklamationen; für Tätigkeiten also, die einen Mehrwert schaffen und das Unternehmen in seiner Entwicklung weiter bringt. Die Frage der Verschwendung ist also manchmal nicht so transparent, wie sie es eigentlich seit 40 oder 50 Jahren sein sollte und wie wir oft fälschlicherweise glauben, sie sei es.

Vermeidung von Verschwendung

Neben der Frage der Vermeidung von Verschwendung konzentriert sich Lean Management auch auf den Aspekt der Wertsteigerung. Der Begriff Wert stand schon 1960 im Vordergrund, also zu Beginn der Diskussionen um Lean Management. Wert und Wertsteigerung sind heute noch wichtiger als damals. Dabei wird auch heute immer wieder vergessen: Jede Tätigkeit darf hinterfragt werden. Wir verteidigen vieles, weil es immer so war. Doch nur, wenn wir die Dinge hinterfragen und wir nur jene Tätigkeiten beibehalten, die zur Wertsteigerung beitragen, kommen wir vorwärts und bleiben nicht stehen.

Allerdings sind die Dinge auch hier nicht immer so einfach, wie sie manchmal erscheinen mögen. Damit sich ein Unternehmen kontinuierlich entwickeln kann, braucht es vernetzte Betrachtungen. Das bedeutet, dass wir nicht immer nur die produzierenden Bereiche anschauen dürfen, sondern auch die nicht-wertschöpfenden bzw. die nicht-produzierenden Unternehmensteile darum herum unter die Lupe nehmen müssen. Heutzutage ist nicht nur das typische »Produzieren« relevant, sondern die gesamte Unternehmensstruktur. Sie allein ermöglicht es, dass der Betrieb als Ganzes effizient funktioniert und eine kontinuierliche Wertsteigerung zielgerichtet stattfindet.

Ein weiterer Punkt, der in diesem Zusammenhang zu erwähnen ist, ist die Unternehmenskultur. Bei unternehmenskulturellen Fragen kann ich nicht wie bei anderen unternehmerischen Entscheidungen einfach den Hebel umlegen. Ich kann beispielsweise sagen, dieses oder jenes Regal solle abgebaut werden, und dann ist das auch bald einmal weg. Aber die Unternehmenskultur kann ich nicht von heute auf morgen ein- und ausschalten. Daran muss ich ständig arbeiten, dafür brauche ich eine Zielgrösse beziehungsweise einen Zielzustand. Dies ist meistens ein viel langwierigerer Prozess als es die technischen Veränderungen sind. Deshalb enthalten unsere Vorschläge auch immer eine Kombination von operativen beziehungsweise technischen Aspekten einerseits und Antworten zu Fragen um das Team sowie um das Entwickeln und Aufbauen von Kultur andererseits. Eigentlich könnten wir sagen: Es ist alles bestens! Wir scheinen ja alles über Bestände und Durchlaufzeiten zu wissen. Dennoch bleibt die Frage, ob Bestände und Durchlaufzeiten noch ein Thema sind.

Dauerthema Bestände und Durchlaufzeiten

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sie nach wie vor ein Thema sind. Ich bin auch davon überzeugt, dass sie für ein Unternehmen ein Dauerthema sein müssen. Denn es mag zwar schön sein, wenn wir es uns leisten können, Bestände aufzubauen und in ihnen unser Geld zu parken. Aber das ist nichts anderes, als etwas vor sich her zu schieben, das einen irgendwann wieder einholt. So ist zum Beispiel Material von einem Artikel/Produkt noch vorhanden, welches konstruktive Änderungen erfährt. Wir sitzen nun auf der Ware und das Kapital ist gebunden. Es ist immer besser, statt das Kapital in Ware auf einer Palette in einem Regal zu investieren, das Kapital für flexible Prozesse und ein funktionierendes Team, das sich entwickelt und das Unternehmen flexibel weiter mit trägt, einzusetzen.

Weitere Gründe dafür, dass Bestände und Durchlaufzeiten immer noch ein Thema sind, sind die folgenden:

- Der Markt und der Wettbewerb bleiben nicht stehen.
- Reaktionsfähigkeit ist ein Wettbewerbsfaktor. Firmen, die bei der Erbringung ihrer Leistungen über eine hohe Reaktionsfähigkeit verfügen, können sich im Wettbewerb nicht nur über die Kosten, sondern auch über die Leistung differenzieren.
- Es gibt Trends, die den betrieblichen Alltag erschweren, wie jener zur globalen Beschaffung, zu einem hohen Grad der Automatisierung mit einer in vielen Fällen niedrigeren Flexibilität, zu höheren Stückzahlen mit mehr Volumen und mehr angespanntem Kapital.
- Anlagen und Investitionen müssen amortisiert werden. Amortisationen über 15-20 Jahre hinweg sind heute in der Realität praktisch nicht mehr möglich.

Das Spannungsfeld »Flexibilität und technische Installationen« lässt uns in Mitteleuropa, vor allem in der Schweiz, einen gewissen Leidensdruck erfahren. Wir können es uns nicht leisten, allzu viel in die Automatisierung zu investieren, müssen aber trotzdem sehr flexibel und kostengünstig produzieren. Der Einsatz der Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Prozess mit den richtigen Hilfsmitteln bringt uns hier effizient voran.

Wertstromanalyse

Damit kommen wir zur Wertstromanalyse. Wie kann uns der Ansatz des »Wertstromes« behilflich sein? Wert in Form eines Produktes, einer Marktleistung und damit auch in Form von Ressourcen, Finanzen, Zeit? Vor allem auch: Wert aus der Sicht des Kunden – nicht etwa aus der Sicht der eigenen Finanzbuchhaltung. Denn der Kunde soll ja meine Leistung kaufen.

Es geht bei der Wertstromanalyse und -design um das Sehen und Beobachten. Verschwendung kann ich erst erkennen, wenn ich auch beobachten kann. Sehen und Beobachten haben wir leider etwas verlernt – wir sind oft viel zu analytisch und zu mathematisch genau. Bei der Wertstromanalyse geht es um Tätigkeiten, um Prozesse im Unternehmen, die vom Auftragseingang bis zum Ausgang näher anzuschauen sind. Ich betrachte nicht einen isolierten Bereich, sondern meine Grenze als Unternehmer. Das primäre Ziel ist die Schaffung einer durchgängigen Transparenz der Wertströme im gesamten Unternehmen. Und es geht vor allem um einen Soll-Zustand, den ich nachher erreichen möchte.

Mit der Wertstromanalyse versuche ich nicht, Vergangenheitsbewältigung zu betreiben, sondern mich damit zu beschäftigen, wo ich hin möchte. Die drei Hauptglieder des Wertstroms sind der Lieferant, das Unternehmen und der Kunde. Der Informationsfluss muss stets vom Markt her kommen. Werte, Produkte, Dienstleistungen, Informationen und anderes mehr muss ich mir vom Kunden aus anschauen. Die Analyse, bei der die Prozesse entlang des Wertstroms zurückverfolgt werden, dient dazu, Schwachstellen zu identifizieren, Prozessverbesserungen vorzunehmen und Verschwendung zu erkennen. Die Schwerpunkte der Zielsetzung liegen hier auf der Reduzierung der Durchlaufzeiten und Bestände wie auch auf der Steigerung der Flexibilität.

Das Herz der Wertstromanalyse besteht darin, mit Symbolen zu arbeiten. Symbole dienen der Prozessdarstellung. Bei der Wertstromanalyse habe ich den Vorteil, nicht nur den Materialfluss anzuschauen, sondern auch die dazugehörigen Spielregeln und die Regelkreise im Unternehmen. Ich spreche bei einem Materialfluss zum Beispiel von einer Pull-Orientierung oder einer Push-Orientierung. Anstatt dies mit Worten zu formulieren, versuche ich eine Landkarte zu zeichnen, die den Prozess »Materialfluss« mit Informationen verknüpft, und zwar so, wie die Regelkreise aktuell sind und wie ich mir sie zukünftig vorstelle. Um den Prozess darzustellen,

sollte er mit den Regelkreisinformationen kombiniert werden. Das ermöglicht mir, folgende Fragen zu diskutieren: Wie sind die Durchlaufzeiten? Wie sind die Bestände? Wo sind sie? Warum müssen sie dort sein? Und: Welchen Einfluss hat eine Änderung im Regelkreis auf den Prozess? Wo kann Verschwendung reduziert/vermieden werden? Wo sind die zentralen Potentialfelder?

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Wertstromanalyse ein gutes Hilfsmittel für die Visualisierung ist. Es handelt sich um eine ganzheitliche Betrachtung, und wir können bestimmte Zusammenhänge aufzeigen. Das Gedankengut der Wertstromanalyse und des Wertstromdesigns hat unsere Tätigkeit schon immer geprägt. Es spiegelt unsere Grundhaltung gegenüber den Aspekten Verschwendung, Durchlaufzeiten, Bestände. Diese standen immer im Vordergrund unserer Arbeit und waren immer ein Wertmassstab, mit dem wir die Lösungen angeschaut haben.

Es sei aber hier auch folgendes erwähnt: Die Wertstromanalyse löst nicht das Problem, den zukünftigen Zielwert oder die Effizienzgrösse zu definieren. Sie ermöglicht nur die Darstellung des Zielwertes und ihre Auswirkungen. Wenn ich 40 Stück eines Teiles am Tag benötige, muss ich dann 40 Stück am Lager haben? Was ist die Zielgrösse? Darüber sagt die Wertstromanalyse nichts.

Zielgrössenfindung

Wichtig ist dabei, dass der Prozess der Zielgrössenfindung aktiv begleitet und unterstützt wird, sonst nützt die ganze Wertstromanalyse nichts. Die Erfahrung zeigt auch, dass die Wertstromanalyse den Change-Prozess im Unternehmen, das Herauslösen aus der alten Unternehmenskultur und die Veränderung durchaus unterstützen kann, weil sie auf der Soft-factor-Ebene der Kommunikation wirkt und eine bisher nicht existierende Transparenz schafft.

Wenn wir dies nun mit Projektbeispielen von uns anschauen, dann können wir feststellen, dass bei einer ersten grundsätzlichen Betrachtung des Wertstromaspektes im Unternehmen zum Beispiel Verbesserungen in den folgenden Dimensionen realisiert werden konnten:

- Bestandesreduktionen um 40 Prozent
- Halbierung von Durchlaufzeiten
- Produktivitätssteigerungen in den Produktions- und Logistikbereichen bei – was wir immer wieder betonen – gleich bleibender oder gar höherer Lieferfähigkeit
- eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit, indem künstliche Barrieren, die mit den Strukturen aufgebaut werden und die den Kunden überhaupt nicht interessieren, durchbrochen werden.

Dies benötigt aber auf der anderen Seite:

- ein eindeutiges Commitment auf der Führungsebene mit einer klaren Zielsetzung
- den Mut, alte Zöpfe abzuschneiden, Althergebrachtes nicht weiter zu kultivieren
- den Willen, die Kultur entsprechend anzupassen und
- den Willen, Transparenz zu schaffen. Davor haben viele Angst. Es könnte ja etwas ans Tageslicht kommen, das ich gar nicht sehen möchte. Jetzt sind wir wieder beim Thema »Verschwendung vermeiden«: Was ich nicht sehen kann, nicht transparent ist, ist für mich auch keine Verschwendung.

Kommen wir zurück zur Frage Hysterie oder Facts. Ich ziehe folgendes Fazit:

- Hysterien sollte man vermeiden, und zwar auf der Ebene, auf der es unternehmerisch sinnvoll ist. Wir sollten die Dinge nicht in einem extremen Schwarz und Weiss sehen, sondern wir sollten das sehen, was für den Wettbewerb relevant ist.
- Auch hier gilt es, den Weg der Magersucht – oder Managersucht – zu verlassen und darauf hinzuwirken, den gesamten Betrieb zu verstehen.
- Komplexität soll bewusst reduziert werden.

Facts sind:

- Dazu möchte ich das Märchen vom Hasen und Igel auffrischen. Es braucht beides: den schnellen Hasen und den intelligenten Igel. Schnell alleine reicht heute nicht mehr, aber ohne Schnelligkeit bleibt man auf der Strecke. Und andererseits benötigen wir die Intelligenz, um unsere Stärken am richtigen Ort effizient einsetzen zu können.
- Wir müssen wissen, wo unser Kapital steckt. Wir haben die 100 Franken nur einmal und wir müssen uns immer wieder fragen, ob sie am richtigen Ort eingesetzt sind.
- Den Kunden interessiert unsere Produktivität überhaupt nicht. Er will die geforderte Leistung haben. Mit welchem Aufwand dies für uns verbunden ist, ist dem Kunden egal. In diesem Sinne sind wir gefordert; wir können uns nicht darauf verlassen, dass der Kunde uns sagt, wie wir unseren Job zu machen haben. Den müssen wir selber machen.

Das Thema Wertstromanalyse und -design wird Sie hoffentlich in Zukunft weiter beschäftigen. Vielleicht wird es Sie auch dazu ermutigen, Sichtweisen einzunehmen, die Ihnen für einmal andere Wege als die gewohnten aufzeigen.