

Lean Administration - Utopie oder Chance für die Zukunft?

Geschäftsprozessoptimierung nach Lean Management Prinzipien bei Mercedes-Benz Türk

Die Automobilindustrie gilt bei der Realisierung von Lean-Ansätzen bis heute als Schrittmacher. Dabei zielt Lean Manufacturing vor allem auf eine höhere Effizienz in den operativen Geschäftsbereichen von OEM's und Zulieferern. Eine Übertragung der Lean-Ansätze auf die Verwaltung war bislang keine Selbstverständlichkeit - vielerorts ist die schlanke Gestaltung administrativer Geschäftsprozesse noch immer eine Wunschvorstellung. Dies bedeutet nicht, dass eine Übertragung unmöglich ist. Allerdings muss sie mit entsprechend angepassten Methoden aktiv herbeigeführt werden.

Fallbeispiel Mercedes-Benz Türk

Mercedes-Benz Türk stand Anfang 2008 vor der Herausforderung, die Prozesse in Verwaltung und Vertrieb effizienter, schneller und flexibler zu gestalten, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Grund dafür war das stark wachsende Geschäftsvolumen und die steigende Komplexität der Aufgaben in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld. Als Auslandsgesellschaft der Daimler AG sind alle Unternehmensprozesse und Funktionen vor Ort vorhanden, vom Controlling über Human Resources bis zur IT. Teilweise waren die Prozesse sehr umständlich und waren durch lange Durchlaufzeiten gekennzeichnet. In vielen Bereichen, etwa beim Recruiting, wirkten sich diese als hinderlich für den Standort insgesamt aus.

Daher wurde gemeinsam mit der MBtech Consulting GmbH ein Projekt definiert, das alle wesentlichen Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellte und Optimierungsansätze mit Hilfe von Lean-Administration-Gestaltungsprinzipien umsetzen sollte. Konkrete Zielsetzung des Projekts war es, nach TOS/BOS (Truck/Bus Operating System), die in den Produktionsabläufen mit Erfolg verankerte Lean Philosophie auf die administrativen Arbeitsbereiche auszuweiten und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zu implementieren, um somit die Effizienz zu steigern, prozessorientiertes Denken zu fördern und die interne Kundenzufriedenheit zu erhöhen.



Lean Transformation initiieren

Von Beginn an ging es dem Management-Team um einen nachhaltigen Kulturwandel. Dies erwies sich, neben der Übertragung der klassischen Lean Tools auf die Administration, als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das gesamte Projekt. Die Einbindung der Mitarbeiter war dabei ebenso wichtig wie die konsequente Steuerung des Change Prozesses insgesamt.

Um den Veränderungsprozess möglichst zügig und in der Breite einzuführen, wurde zu Projektbeginn ein „eDrive Project House“ installiert sowie für jeden Funktionsbereich Lean Experten benannt. Diese unterstützten im Projekt die MBtech-Berater und setzten später eigenständig Kaizen-Projekte um.

Um sinnvolle Prozessverbesserungen zu erzielen, ist es wichtig, im ersten Schritt die richtigen Prozesse für die Optimierungsphase auszuwählen.

Indikatoren waren dabei die Anzahl der im Prozess gebundenen Mitarbeiter, die Prozessfrequenz sowie weitere ausgewählte Lean Parameter.

Daraus ergibt sich eine Kennzahl (Lean Index), die zur Priorisierung herangezogen wird und auf deren Basis eine Roadmap für die Prozessoptimierung abgeleitet wurde.

MBtech Consulting hat einen Lean Check eingesetzt, mit dem sehr schnell die Prozesse bewertet werden konnten. Das Top-Management unterstützte alle Maßnahmen aktiv – Interviews mit den Führungskräften bildeten eine wichtige Ausgangsgrundlage.

Die Mitarbeiter wurden schon in der Analyse- und Initialisierungsphase intensiv in die Projektarbeit eingebunden. In Projekt-Marktplätzen wurde über alle Schritte offen informiert. Die Führung nutzte diese und andere Möglichkeiten, um die Projektziele und das Commitment des Managements zu verdeutlichen.

Nachhaltige Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung erfolgte in mehreren Wellen mit jeweils neun Prozessen, die parallel durch das Projektteam bearbeitet wurden. Am Beginn jeder Optimierungswelle stand die Qualifikation der involvierten Mitarbeiter in einer eintägigen Schulung. Anschließend wurden gemeinsam in Wertstrom-Workshops die Ist-Prozesse aufgenommen und die Problemfelder herausgearbeitet: Wie ist der Ablauf? Wie sind die Prozess- und insbesondere die Wartezeiten?

Es zeigte sich häufig, dass einzelne Prozessschritte nicht wirklich wertschöpfend waren und aus der Historie heraus unreflektiert übernommen wurden. Das Projektteam hinterfragte jeden einzelnen Prozessschritt kritisch. Maßgeblich war bei der Wertstromanalyse auch die Frage, welche Anforderungen der interne Kunde an das Ergebnis einer Prozess-Sequenz stellt. Dabei zeigte sich, dass die erbrachte Leistung oft nicht auf die Kundenanforderung abgestimmt war.

Typische Beispiele für Verschwendung in administrativen Prozessen sind mehrfache Genehmigungsschleifen, nicht zielgruppenorientierte Berichte, oder schlichtweg Doppelarbeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen innerhalb der Prozesskette. In weiteren Workshops ging es darum, gemeinsam mit den Mitarbeitern die Verbesserungs-ideen zu entwickeln, auszugestalten und dann umzusetzen. In einigen Prozessen konnten ganze Sequenzen eliminiert oder zumindest deutlich vereinfacht und somit besser auf die Bedürfnisse der internen Kunden abgestimmt werden.

So ließ sich beispielsweise der Recruiting-Prozess deutlich effizienter gestalten. Nach der Optimierung hatten sich die Durchlaufzeiten hier nahezu halbiert, der Aufwand pro Jahr war deutlich reduziert. Die Lean-Experten aller Funktionsbereiche führten, anfangs noch von den MBtech-Beratern unterstützt, später eigenständig, Verbesserungsworkshops durch, immer gemeinsam mit den Mitarbeitern.

Das eDrive Project House koordinierte alle Projektaktivitäten und steuerte auch die Verfolgung der Umsetzungsmaßnahmen.

Die Einführung eines KVP im Alltag durch Unterstützung von Lean-Experten in jeder Abteilung ist ein weiterer Schritt auf dem Weg zur angestrebten Kultur der Spitzenleistung bei Mercedes-Benz Türk. Die Bereiche des Unternehmens werden weitere Verbesserungspotenziale ans Tageslicht bringen und diese in regelmäßigen internen Kommunikationsrunden diskutieren.

Eindrucksvolle Ergebnisse

Die bisherigen Erfolge können sich sehen lassen: Die Optimierungsmaßnahmen haben die Prozesseffizienz und die Prozessdurchlaufzeiten deutlich verbessert. Insgesamt wurden die Prozesse vereinfacht, Schnittstellen reduziert und durch geringere Komplexität die Transparenz der Abläufe verbessert.

Ebenso wichtig wie diese messbaren Ergebnisse ist jedoch die sichtbare Veränderung der Unternehmenskultur. Das mittlere Management wurde offener für Veränderungen, hat die KVP-Maßnahmen aktiv unterstützt und eine Sensibilität für Verschwendung in den Prozessen entwickelt. Die Mitarbeiter waren begeistert und motiviert, ihre eigenen Prozesse zu optimieren.

Einflussfaktoren

Durch einen ganzheitlichen Projektansatz können die Effizienz der Abläufe deutlich gesteigert, die Prozessdurchlaufzeiten minimiert und die Prozesse transparenter gestaltet werden.

Das koordinierte Zusammenspiel der wesentlichen Einflussfaktoren führt zu einer Kulturveränderung im Unternehmen, so dass die realisierten Projektergebnisse nachhaltig wirksam werden können.

Neue Ideen, Analysen, Lösungsansätze und Implementierungspläne, sowie Leistungsindikatoren (KPI) neuer Prozesse, werden auf KVP-Infotafeln verfolgt.

Mit dieser Herangehensweise und mit weiteren Schulungen und Optimierungswellen in der Zukunft, die von eDrive Project House koordiniert und von den Lean-Experten unterstützt werden, plant das Management von Mercedes-Benz Türk, den KVP zum Bestandteil des Arbeitlebens in den administrativen (indirekten) Bereichen zu entwickeln.

Dies spiegelt ein sehr großes Vertrauen in die Führungskräfte, aber auch in den Transformationsprozess selbst wider. Bereits bei der Optimierung von neun Prozessen verwandelte sich dieses Projekt in eine „Reise“, die als ein integraler Bestandteil der Effizienzinitiative bei Mercedes-Benz Türk von Mitarbeitern und vom Management gemeinsam realisiert wird und das Unternehmen zu optimierten Geschäftsabläufen führt.

Bei dieser kulturellen Veränderung wird das KVP Management eines der wichtigsten Mittel für die Etablierung der „Lean Thinking“ Denkweise sein und KVP zum Bestandteil des täglichen Geschäfts entwickeln.



Interview mit Herrn Ziegler, CEO Mercedes-Benz Türk

Herr Ziegler, welchen Mehrwert hat Ihrer Meinung die intensive Mitarbeiterereinbindung gehabt?

Die aktive Einbindung unserer Mitarbeiter ist die Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg.

Sie kennen ihre Arbeitsfelder genau, sehen daher die Prozessschritte ohne Mehrwert am besten und wissen, wie ein Prozess effizienter zu gestalten ist.

Was wir mit der Einführung des Lean Management erreichen wollen, ist eine Veränderung in der Denkweise und eine kulturelle Entwicklung zur kontinuierlichen Verbesserung.

Wir wollen Lean Thinking und die kontinuierliche Verbesserung als einen festen Bestandteil unseres täglichen Geschäfts sehen. Unsere Mitarbeiter werden die treibende Kraft dieser Veränderung sein und haben großartige Ideen zu ihren eigenen Prozessen.

Die Einbindung unserer Mitarbeiter wird beim erfolgreichen „Erleben“ von Lean im Alltag eine Schlüsselrolle spielen und ihre Ideen werden für die kontinuierliche Verbesserung von größter Bedeutung sein.



Was wurde im Bezug auf die Kulturveränderung erreicht? Was ist heute anders als vorher?

Als ersten Schritt auf dem Weg zu einer Veränderung der Denkweise haben wir in den letzten sieben Monaten ein Bewusstsein für Lean Thinking geschaffen.

Ich höre von unseren Führungskräften und Mitarbeitern immer öfter, dass sie in ihrem Aufgabenbereich und in ihren Prozessen den Lean Anspruch anwenden. Unter Zugrundelegung der Lean Prinzipien haben wir unsere Prozesse in Frage gestellt, die wir seit Jahren unverändert durchgeführt hatten. Wir stellten mehrfach die Frage „Warum“, um die richtigen Lösungen zu finden.

Unsere Mitarbeiter erheben heute viel öfter die Hand, um ihre Prozesse zu optimieren. Sie haben jetzt eine Plattform, die KVP-Tafeln in ihren Abteilungen, wo sie ihre Ideen zum Ausdruck bringen, mit ihren Kollegen und Führungskräften darüber diskutieren und an der Implementierung ihrer Ideen arbeiten können.

Unsere Mitarbeiter wissen jetzt, dass nichts unmöglich ist und jede Idee Gültigkeit hat. Ich bin glücklich zu sehen, wie unsere Mitarbeiter mit großem Stolz die erzielten Verbesserungen an den KVP-Tafeln oder in unseren GF Sitzungen darstellen. Unsere Führungskräfte sind jetzt auch offener für neue Ideen ihrer Mitarbeiter.

Speziell in den Bereichen, in denen die neun Prozesse in der ersten Phase des Projektes verbessert wurden, haben wir eine großartige Stimmung.

Diese Stimmung und Motivation möchten wir als Mercedes-Benz Türk Management nun in alle Bereiche ausweiten und sehen es als unsere Aufgabe, diese Entwicklung am Leben zu halten und die Nachhaltigkeit zu sichern.

Welche Erkenntnisse für zukünftige Projekte konnten Sie für sich aus der Erfahrung mit dem gewählten Lean Management Ansatz ableiten?

In der ersten Projektphase haben wir eine ganze Menge über Lean Prinzipien und Methoden gelernt, die wir für die Prozessoptimierung effektiv einsetzen können. Wir haben auch gesehen, was unsere Mitarbeiter durch den Einsatz dieser Prinzipien erreichen können. Wir haben die Mitglieder von unserem Project House und unsere Lean Experts ausgebildet. Wir haben dieses Projekt mit MBtech Consulting keinesfalls als zeitlich begrenzt betrachtet .

Für uns ist Lean eine lange Reise, welche uns viel effizientere Prozesse, eine Gesamtbetrachtungsweise für die Prozesse und ein Bewusstsein für interne Kunden ermöglicht.

In der ersten Projektphase haben wir eine ganze Menge über Lean Prinzipien und Methoden gelernt, die wir für die Prozessoptimierung effektiv einsetzen können. Wir haben auch gesehen, was unsere Mitarbeiter durch den Einsatz dieser Prinzipien erreichen können. Wir haben die Mitglieder von unserem Project House und unsere Lean Experts ausgebildet.

Prof. Dr. Ing. Stephan Höfer, Hochschule Reutlingen – Fakultät ESB
Oliver Sperling, MBtech Consulting GmbH, Principal Lean Administration
Thorsten Reichle, MBtech Consulting GmbH, Managing Associate Lean Administration