

Der Lean-Reifegrad der Unternehmen steigt

Lean-Studie der Managementberatung Kudernatsch zeigt: Viele Unternehmen sind beim Verankern einer Lean-Kultur in ihrer Organisation auf einem guten Weg, doch es gilt noch zahlreiche Hürden zu überwinden.

Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema Lean Management befassen, stellen oft nach einiger Zeit fest: Unsere Maßnahmen, beispielsweise zur Einführung von Lean-Methoden und -Tools zum Schaffen effizienter Prozesse, bringen zwar kurzfristige, jedoch keine nachhaltigen Erfolge. Vielmehr verschlechtern sich die Prozesse wieder, mit der Folge, dass erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung steigt. Die zentrale Ursache hierfür ist: In den Unternehmen besteht oft noch nicht die erforderliche (Führungs-)Kultur, um Abläufe und Prozesse – mit den Mitarbeitern – kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern.

Deshalb führt das Beratungsunternehmen Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München, seit 2014 im Zwei-Jahres-Rhythmus eine Studie zum Lean-Reifegrad der Unternehmen durch. In ihr wird untersucht wurde, inwieweit sich in den Unternehmen, die Lean-Management in ihrer Organisation einführen, eine Lean-Kultur bereits verankert hat und wie hoch deshalb ihr Lean-Reifegrad ist.

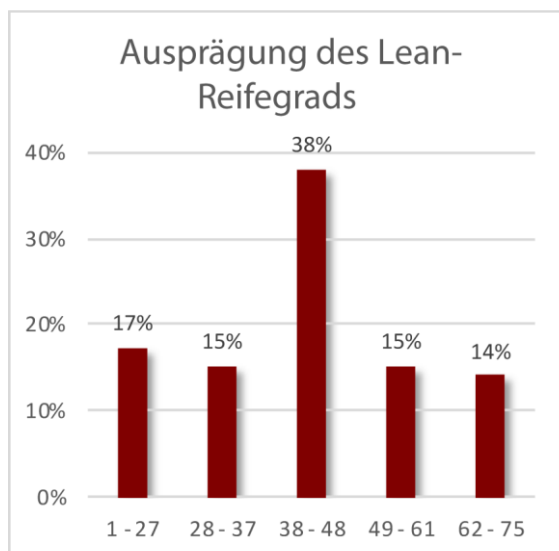
Der Reifegrad der Lean-Kultur wird in der Studie bezogen auf die drei Dimensionen

- „Vision, Strategie, Ziele, Kundenfokus“,
 - „Prozesse und kontinuierliche Verbesserung“ sowie
 - „Leadership und Shopfloor-Management“
- ermittelt. Bezogen auf jede dieser drei Handlungsebenen sollen die Unternehmen anhand von 15 Fragen jeweils mittels einer 5er-Skala eine Selbsteinschätzung vornehmen, inwieweit in ihrer Organisation verglichen mit dem angestrebten Idealzustand zum Beispiel noch „kleine“, „größere“ oder „(erfolgs-)kritische Lücken“ bestehen.

An der Lean-Reifegrad-Studie 2018 nahmen 118 Lean-Verantwortliche von Unternehmen teil. Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen hatten im Schnitt eine

5- bis 6-jährige Erfahrung mit Lean-Aktivitäten. 70 Prozent von ihnen zählten zur produzierenden technischen Industrie und 6 Prozent waren (Finanz-)Dienstleister. Die restlichen 24 Prozent waren unter anderem im Handel, im Baugewerbe und in der chemischen und pharmazeutischen Industrie zuhause.

Die Lean-Reifegrad-Studie 2018 ergab: Die relative Mehrheit der Unternehmen (38%), die sich aktiv mit dem Thema Lean-Management befassen, hat bei der Lean-Kultur die Stufe 3 auf der der Befragung zugrunde liegenden 5er-Skala erreicht. Sie befinden sich also auf einem guten Weg, müssen aber beim Aufbau und Verankern einer KVP- und Lean-Kultur in ihrer Organisation noch einige Hindernisse überwinden. Fast 30 Prozent sind in diesem Prozess schon weiter fortgeschritten und haben bereits die beiden höchsten Entwicklungsstufen 4 (15%) oder Stufe 5 (14%) erreicht. Fast ein Drittel der Unternehmen stehen in diesem Prozess jedoch noch am Anfang und sind auf der Stufe 1 (17%) oder Stufe 2 (15%) anzusiedeln.

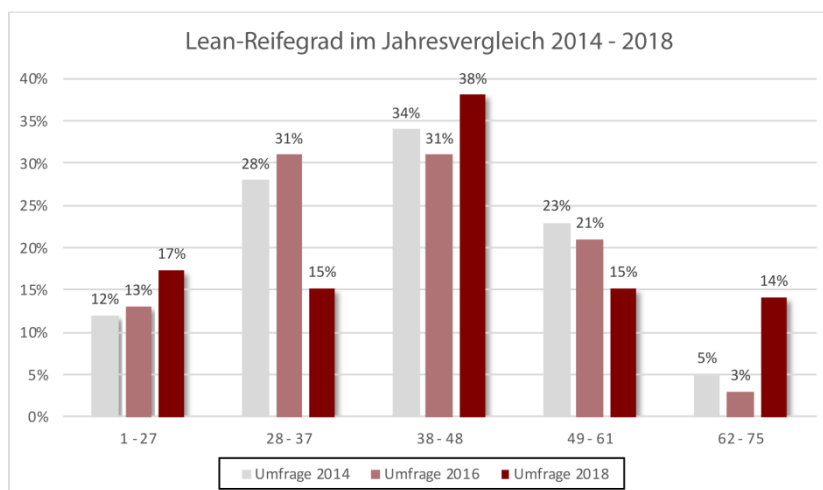


Dabei zeigen sich jedoch branchenspezifische Unterschiede. So ist zum Beispiel in den zur pharmazeutischen und chemischen Industrie sowie der Autoindustrie zählenden Unternehmen der Aufbau einer Lean-Kultur meist schon weit fortgeschritten, während er bei den (Finanz-

)Dienstleistern und im Handel noch in den Kundenschuhen steckt.

Deutlich zeigt sich zudem eine Abhängigkeit des Reifegrads von der Lean-Erfahrung. So erreichen Unternehmen mit fünf und mehr Jahren praktischer Erfahrung hinsichtlich ihres Lean-Reifegrads die höchste Punktzahl. Dabei fällt jedoch auf: Die Unternehmen mit zehn und mehr Jahren Lean-Erfahrung schneiden in der Regel schlechter als die Unternehmen mit 5 bis 9 Jahren Erfahrung ab. Eine Ursache hierfür könnte sein: Die Beschäftigung mit Lean ist in ihnen zu einem Formalismus erstarrt und die Arbeit mit den Lean-Tools und -Methoden wird von den Mitarbeitern eher als auferlegte Pflicht, denn als Arbeitserleichterung gesehen. Das heißt letztlich: Die Lean-Kultur hat sich trotz eines langjährigen Engagements nicht in der DNA der Mitarbeiter und der Organisation verankert.

Dessen ungeachtet zeigt ein Vergleich der Studienergebnisse 2018 mit denen in den Jahren 2014 und 2016: Der Lean-Reifegrad der Unternehmen, die sich mit dem Thema Lean aktiv befassen, hat sich erhöht. So befanden sich zum Beispiel 2014 nur 5 Prozent der Unternehmen auf der Reifegrad-Stufe 5, also der höchsten Stufe, 2018 schon 14 Prozent. Und während sich 2014 noch 40 Prozent von ihnen auf den niedrigsten Reifegrad-Stufen 1 und 2 befanden, sind es 2018 nur noch 32 Prozent..



Dabei zeigt die Detailanalyse jedoch: In der Dimension „Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus“ gibt es bei keiner Teilfrage signifikant bessere Werte als in den Jahren 2014 und 2016. So spiegelt sich zum Beispiel in vielen Unternehmen die Vision noch nicht in einer langfristig orientierten und bereichsübergreifend in sich konsistenten Strategie wider. Vielmehr ist der Betriebsalltag oft noch von einem kurzfristigen Denken und Ad-hoc-Entscheidungen geprägt. Zudem bleibt ein zentrales Problem zahlreicher Unternehmen das Übersetzen der Strategie in Unternehmens- und Bereichsziele und deren Kaskadierung und Kommunikation auf die unteren Ebenen. Große Probleme bereitet ihnen zudem die bereichsübergreifende Abstimmung.

Ähnlich verhält es sich bei der Dimension „Leadership und Shopfloor-Management“. Hier zeigen sich zwar im Vergleich zu 2014 und 2016 in Teilbereichen moderate Verbesserungen, nahezu durchgängig besteht in den Unternehmen jedoch zum Beispiel eine große (Kompetenz-)Lücke beim Wahrnehmen der Coaching-Funktion durch die Führungskräfte. In vielen Unternehmen wird die Aufgabe, die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit zu fördern und zu unterstützen, von den Führungskräften noch kaum wahrgenommen – sei es aufgrund eines ungenügenden Methoden-Know-hows oder eines falschen Führungsverständnisses. Dies liegt auch daran, dass beim Besetzen vakanter Führungspositionen die Lean-Leadership-Kompetenz der Kandidaten meist eine untergeordnete bis gar keine Rolle spielt. Das behindert den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur in den Unternehmen.

Anders sieht es bei der Dimension „Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung“ aus. Hier verbesserten sich die erzielten Durchschnittswerte der Unternehmen in allen Teilbereichen von 2014 bis 2018 kontinuierlich. Der erhöhte Lean-Reifegrad der Unternehmen ist also vor allem auf eine konstante Verbesserung beim Gestalten und Managen der wertschöpfenden Prozesse zurückzuführen, während auf der Ebene (bereichsübergreifende) Strategieumsetzung sowie auf der Kompetenz-Ebene und der Ebene des Mindsets der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, oft noch ein großer Handlungsbedarf besteht. Hier ruhen, so ein zentrales Ergebnis der Lean-Reifegrad-

Studie 2018, noch viele ungenutzte Potenziale und Chancen, wenn es um den Auf- und Ausbau einer Lean-Kultur in Unternehmen geht.

Die Lean-Reifegrad-Studie 2018 wird voraussichtlich im Oktober als E-Book bei Amazon erscheinen. Bis dahin können interessierte Unternehmen den umfassenden Studienbericht kostenlos bei der Kudernatsch Consulting & Solutions anfordern (Internet: www.kudernatsch.com; Email: info@kudernatsch.com).