

Studienbericht 2018

Lean-Reifegrad in Unternehmen



Dr. Daniela Kudernatsch
KUDERNATSCH Consulting & Solutions
Mai 2018

Inhalt

Vorwort	II
Studienauswertung	1
1. <i>Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus</i>	1
2. <i>Prozesse und kontinuierliche Verbesserung</i>	4
3. <i>Leadership und Problemlösung</i>	8
Lean-Reifegrad als Kennzahl	13
Der Lean-Reifegrad im Jahresvergleich.....	17
Autor, Kontakt und Danksagungen	21
Appendix A: Statistische Information.....	III
Appendix B: Übersicht Onlinefragebogen.....	IV

Vorwort

Bei vielen Unternehmen, die Lean Management einführen, hat sich gezeigt: Kaizen-Workshops oder isolierte KVP-Projekte bringen zwar kurzfristige, aber keine nachhaltigen Erfolge. Denn häufig schlafen Lean-Programme nach einiger Zeit ein, mit der Folge, dass sich die Prozesse wieder verschlechtern, erneut hohe Qualitätsschwankungen auftreten und die Verschwendung erneut steigt.

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Unternehmen führen die Methoden und Tools zum Schaffen von effizienten, standardisierten Prozessen ein, noch bevor in ihrer Organisation die erforderliche (Führungs-)Kultur besteht, um die Abläufe und Prozesse – mit den Mitarbeitern – kontinuierlich zu verbessern. Entsprechend instabil sind die Verbesserungsprozesse.

Als Faustregel sollte gelten: Höchstens 20 Prozent der aufgewandten Energie sollten in das Implementieren der Tools fließen. Die restlichen 80 Prozent der Anstrengungen gilt es auf das Verändern des Selbstverständnisses sowie des Handelns der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter zu verwenden, damit die Veränderungen nachhaltig sind und das Sich-verbessern ein natürlicher Prozess wird.

Beim Erreichen dieses Ziels spielt das Management eine Schlüsselrolle. Seine Aufgabe ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich in der Organisation hierarchieübergreifend die zentralen Werte einer Lean Leadership-Philosophie verankern kann. Das heißt, es muss gezielt Zeit und Energie in das Schaffen einer Lean-Kultur und einer entsprechenden Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern investiert werden.

Das Ziel dieser Studie ist es daher festzustellen, inwieweit die Lean-Kultur innerhalb der Unternehmen fortgeschritten ist. Untersucht

wurden dafür die Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus der Teilnehmer, Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung, sowie die Fähigkeiten der Führungskräfte der einzelnen Unternehmen. Durch die wiederholte Durchführung dieser Studie wird außerdem ein Vergleich des Lean-Reifegrades der Organisationen von 2014 bis 2018 möglich, welcher im abschließenden Kapitel behandelt wird.

Insgesamt haben 118 Personen aus unterschiedlichsten Branchen an der diesjährigen Studie teilgenommen.

Dabei stammt fast die Hälfte aller Teilnehmer (49%) aus der Automobilbranche. Dieser folgen verschiedene Vertreter der technischen Industrie mit 21%, die (Finanz-)Dienstleistungsbranche mit 6%, sowie Teilnehmer aus Einzel-/Großhandel, Baugewerbe, Chemie und weiteren, kleineren Branchen mit einem kumulierten Anteil von 24%.

Durchschnittlich haben die teilnehmenden Unternehmen eine 5 bis 6-jährige Erfahrung mit Lean-Aktivitäten. 21% der Teilnehmer geben an bereits mehr als 10 Jahre Erfahrung zu haben. Weitere 22% nennen dagegen weniger als 2 Jahre.

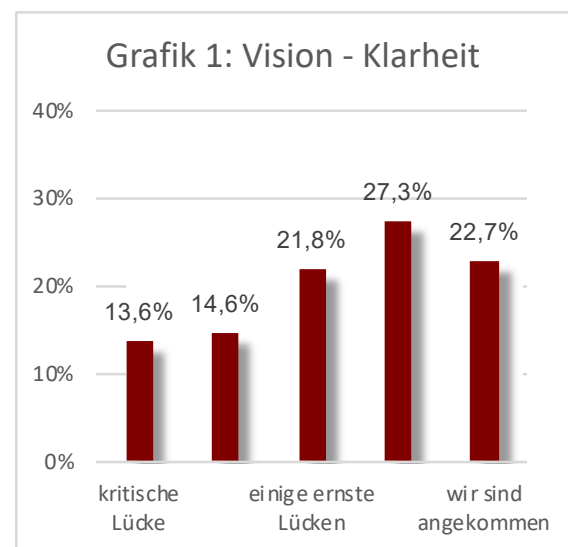
Wir danken allen Teilnehmern herzlichst für die Beantwortung der und die dafür investierte Zeit. Ohne sie wäre eine solche Ausarbeitung und Wissenserweiterung nicht möglich. Auf diesem Wege stellen wir ihnen gerne die Ergebnisse zur Verfügung und hoffen Sie nehmen wertvolle Impulse für ihr Unternehmen mit.



a. Vision: Klarheit

Rund 23% der Teilnehmer geben an, dass eine Vision in ihrem Unternehmen existiert, auf die alle Prozesse, Ziele und Aktivitäten innerhalb der Organisation ausgerichtet sind. Diese wird dabei von allen Mitarbeitern verstanden und im Alltag gelebt. Viele Teilnehmer berichten davon, dass diese direkt vom Mutterkonzern vorgegeben ist. Rund ein Viertel (27%) sieht hierbei noch kleinere Lücken. Dies geht bei vielen der Teilnehmer vor allem darauf zurück, dass noch Probleme in der Kommunikation und somit in der effizienten Vermittlung der Prinzipien bestehen. Weitere 22% der Teilnehmer berichten von einigen ernstesten Lücken. In diesen Unternehmen wird die Vision zumeist nicht konsequent auf die Mitarbeiter heruntergebrochen. Insgesamt 27% berichten sogar von größeren Lücken. Grund hierfür ist oft eine Vision die nicht auf das ganze Unternehmen ausgerichtet ist, sondern, nur einzelne Abteilungen und/oder Mitarbeiter betrifft. Auch eine inkonsequente Kaskadierung kann auf die unteren Ebenen sorgt für ernsthafte Lücken.

Kritische Lücken sehen in ihrem Unternehmen noch 22% der Teilnehmer. In diesen Unternehmen wird die Vision gerne zum "Papiertiger" und wird somit weder gelebt noch angestrebt. Kritisch werden von den Teilnehmern vor allem aber auch die Visionen bewertet, die Konfliktpotenzial bei der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen aufweisen.



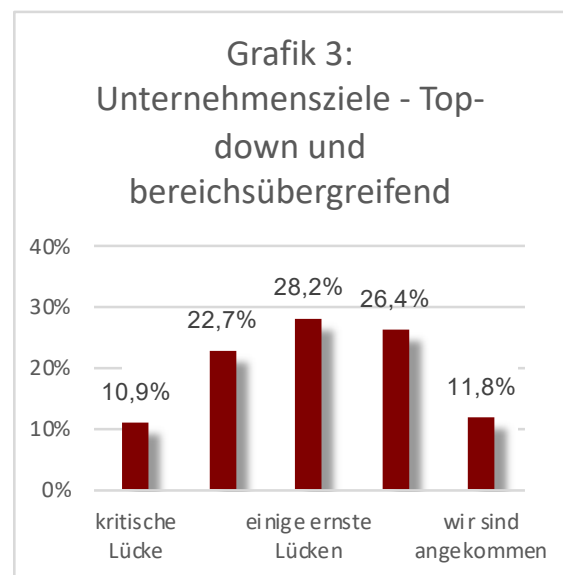
b. Strategie: Langfristigkeit, Kontinuität und Einfachheit

17% der teilnehmenden Unternehmen bewerten, dass sie ihre Strategie als durchgehend langfristig verfolgen und weiterentwickeln, jedoch auf einfachen Prinzipien fußend. Diese Unternehmen berichten von einem offenen Aushang ihrer Strategie, mitarbeiternaher Erklärung sowie von regelmäßigen Trackings und Coachings. Weitere 24% sehen dabei noch kleinere Lücken. Dies führen die Unternehmen vor allem auf Abweichungen von der Strategie aufgrund von Marktbedingungen zurück. Insgesamt 27% sehen in der langfristigen Konsequenz ihrer Strategie noch einige ernste Lücken. In diesen Unternehmen sind Ad-Hoc-Entscheidungen noch omnipräsent und dominant, was in Konflikt mit einer langfristigen unternehmensweiten Strategie steht. 22% der Teilnehmer sehen in ihrem Unternehmen sogar größere Lücken. Hierbei berichten die teilnehmenden Unternehmen von der kompletten Abwesenheit eines längerfristigen Ansatzes innerhalb der Strategie. Ein Zehntel der Teilnehmer empfindet die Strategie hierbei sogar als kritisch lückenhaft. Ein essentieller Punkt in diesen Unternehmen ist vor allem der häufige Managementwechsel, welcher zumeist mit einem Strategiewechsel einhergeht und eine effiziente Verfolgung von Strategien verhindert.



c. Unternehmensziele: Top-down und bereichsübergreifend

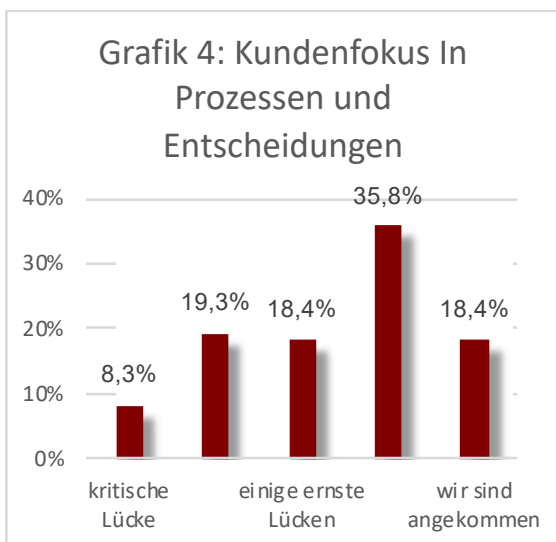
Auf die Frage, ob die Unternehmensziele durchgängig top-down heruntergebrochen und bereichsübergreifend abgestimmt sind, antworteten lediglich 12% der teilnehmenden Unternehmen durchgängig positiv. Rund ein Viertel (26%) sieht hierbei noch kleinere Lücken. Hierbei berichten die Unternehmen vor allem von ungeklärten Detailfragen in der Zielkaskadierung. Die relative Mehrheit (28%) gibt noch einige ernsthafte Lücken an. Grund hierfür sind des Öfteren Sprachprobleme, allgemeine Probleme des Informationsflusses sowie eine unverständliche Herunterbrechung top-down. Weitere 23% sehen sogar große und insgesamt 11% sogar kritische Lücken. In diesen Unternehmen ist Hoshin Kanri entweder nur in bestimmten Bereichen oder gar nicht im Unternehmen verankert. Eine Kommunikation top-down - vor allem aber die bereichsübergreifende Kommunikation - sind daher noch stark ausbaufähig.



d. Kundenfokus: In Prozessen und Entscheidungen

In der Ausrichtung auf den Kunden sowohl in Prozessen als auch in Entscheidungen sind die

Teilnehmer optimistischer. 18% der Teilnehmer sehen hierbei ein durchweg positives Bild. Diese Unternehmen zeichnen sich vor allem durch eine starke Service-Orientierung für den Kunden aus, die ihre Produkte komplementieren. Die relative Mehrheit (36%) sieht hierbei lediglich kleinere Lücken. Die Teilnehmer berichten hier vor allem von nicht klar definierten und standardisierten Prozessen über den Kundenstamm hinweg. Jeweils etwa ein Fünftel der Teilnehmer berichtet entweder von einigen (18%) oder größeren Lücken (19%). Unternehmen in diesem Bereich sehen vor allem Herausforderungen damit, Kundenzufriedenheit transparent und messbar zu gestalten. Darüber hinaus wird hier die Kundenorientierung, in jenen Abteilungen mit tendenziell weniger Kundenkontakt (bspw. IT, Recht), als ausbaufähig dargestellt. Lediglich 8% der Teilnehmer berichten dagegen von kritischen Lücken. Hier bezeichnen die Teilnehmer die Kundenorientierung als "Lippenbekenntnis" oder gar nicht vorhanden. Ebenso gilt hier noch das Prinzip "erst Profit, dann Kunde".



Fazit

Die Implementierung der Vision in Strategie und operative Ziele weist Potenzial auf

Generell ist zu verzeichnen, dass in vielen Unternehmen mittlerweile eine Vision konsequent verfolgt, verstanden und gelebt wird. So berichten etwa 50% aller Teilnehmer, bei einer klaren (oder leicht lückenhaften) Vision angekommen zu sein, auf die Prozesse und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens ausgerichtet sind.

Die Vision scheint sich jedoch bei der Mehrheit der Teilnehmer noch nicht in einer langfristigen und einheitlichen Strategie widerzuspiegeln. Stattdessen wird des Öfteren berichtet, dass ausschließlich kurzfristige Strategien verfolgt werden, die von Ad-hoc Entscheidungen und unregelmäßigen, spontanen Veränderungen geprägt sind.

Ein weitverbreitetes Problem scheint hierbei auch zu sein, dass die Strategie in Unternehmensziele übersetzt werden, die nicht in ausreichendem Maße auf die unteren Ebenen kommuniziert und kaskadiert werden. Konsequenzen daraus sind beispielsweise isolierte Entscheidungen sowie durch Silodenken geprägte Bereiche und Abteilungen.

Ein positiveres Bild zeigt sich jedoch im generellen Kundenfokus der Unternehmen. Hier berichten mehr als 50% der Teilnehmer von großen Fortschritten und einer ausgeprägten Widmung dem Kunden gegenüber.

Insgesamt wird den teilnehmenden Unternehmen daher empfohlen vor allem an der Verankerung der Vision in Strategie und strategischen Zielen zu arbeiten. Die aktuelle Studie zeigt darüber hinaus, dass Unternehmen großes Potenzial in der Vereinbarung und Kaskadierung der strategischen Ziele innerhalb der Organisation besitzen.

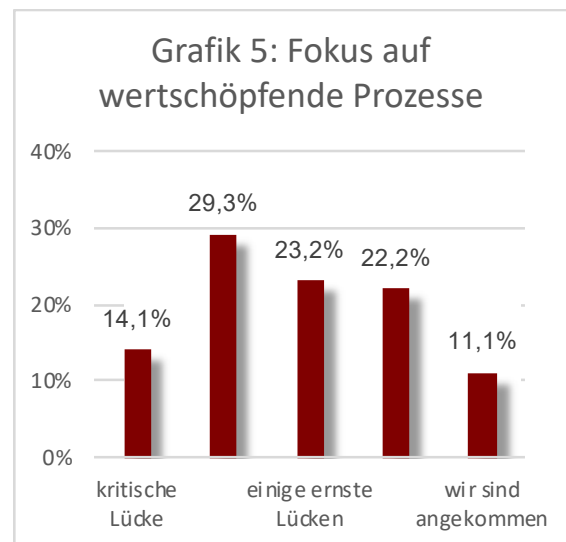


Prozesse und kontinuierliche Verbesserung

a. Fokus auf wertschöpfende Prozesse

Rund 11% der Teilnehmer berichten davon, nicht-wertschöpfende Tätigkeiten durch konsequentes Wertstromdesign abgeschafft zu haben. Eine flussorientierte Prozessgestaltung trägt in diesen Unternehmen maßgeblich dazu bei Abweichungen vom Standard sichtbar und Probleme sofort verständlich zu machen. Etwa ein Fünftel der Teilnehmer sieht in diesem Prozess noch kleinere Lücken, die vor allem bei stark kundenangepassten Projekten/Produkten entstehen. Weitere 23% der teilnehmenden Unternehmen berichten von einigen ernstesten Lücken. Diese manifestieren sich vor allem bei Prozessverbesserungen, die bei reinem Projektcharakter zu isoliert betrachtet werden. Weitere 43% sehen gravierende Lücken - entweder größere (29%) oder sogar kritische (14%). Diese Unternehmen sehen hauptsächlich Probleme bei einem konsequenten Top-Down-Ansatz. Darüber hinaus besteht Potential bei der bereichsübergreifenden Abstimmung über Abteilungen hinweg und der Beseitigung von Silo-Denken allgemein. Dabei

scheint vor allem eine breite Produktpalette den Prozess zu verlangsamen.

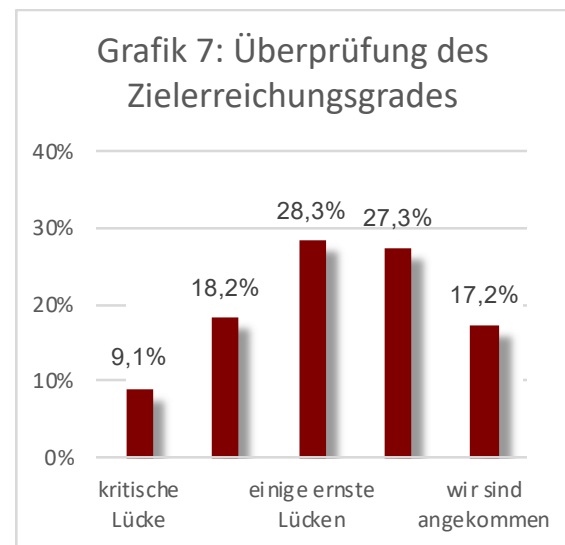
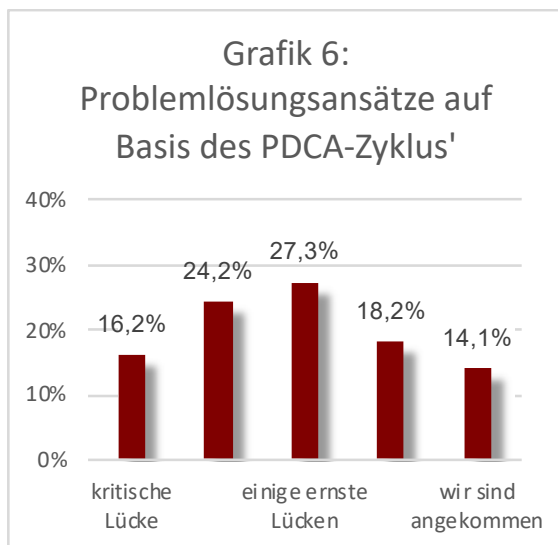


b. Problemlösungsansätze auf Basis des PDCA-Zyklus'

Erkannte Abweichungen und Probleme werden bei rund 14% der Unternehmen konsequent priorisiert und auf Basis des PDCA-Zyklus' bearbeitet. Konsequentes und

fortwährendes Lernen wird in diesen Unternehmen auf allen Ebenen verstanden und umgesetzt: Selbst Mitarbeiter auf den untersten Ebene sind in der Anwendung des PDCA-Zyklus sorgfältig geschult. Hierbei sehen 18% der Teilnehmer noch kleinere Lücken, welche hauptsächlich Defiziten in der Kommunikation zugrunde liegen. Rund ein Viertel der Teilnehmer (27%) sehen sich noch mit einigen ernstesten Lücken konfrontiert. Beispiele hierfür sind, dass Lean und Kaizen vor allem auf den unteren Ebenen zwar trainiert, jedoch eher als Zwang als als Kultur gesehen und damit nicht gelebt werden. Weiterhin wird von inkonsequenten Ansätzen berichtet, die entweder nicht alle Abteilungen oder Ebenen umfasst. Größere (24%) bzw. kritische Lücken (16%) werden noch von mehr als 40% der Teilnehmer beobachtet. Gründe hierfür sind oft völlige Unbekanntheit des PDCA-Zyklus'.

abgestimmt - angefangen von den unteren Ebenen bis zur obersten Ebene (Informationskaskade). Rund ein Viertel (27%) der Teilnehmer sieht in diesem Prozess noch kleinere Lücken. Diese bestehen hauptsächlich aus vereinzelten ausbaufähigen Abteilungen oder vereinzelten Mitarbeitern, die (noch) nicht in den Prozess eingeweiht sind. Viele Teilnehmer berichten außerdem hier noch in der Startphase zu sein. Weitere 28% der Teilnehmer beobachten noch einige ernste Lücken. Dabei berichten die Teilnehmer häufig von der fehlenden Verknüpfung zwischen Shopfloor und zentralem Management. Insgesamt 27% berichten jedoch noch von entweder größeren (18%) oder sogar kritischen Lücken (9%). Die Hauptprobleme dieser Unternehmen liegen vor allem darin, dass kein einheitlicher und kontinuierlicher Ansatz verfolgt wird oder die Maßnahmen als zu komplex erachtet werden.



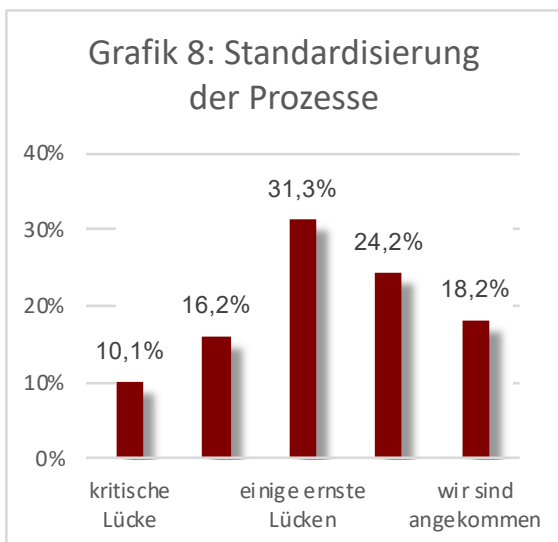
c. Überprüfung des Zielerreichungsgrades

17% der teilnehmenden Unternehmen sehen sich bei einer effizienten kontinuierlichen Prozessverbesserung angekommen. Dies beinhaltet, dass der aktuelle Stand der Zielerreichung sowie die Maßnahmen- und Problembearbeitung konsequent durch Shopfloor-Management und A3-Problemlösung überprüft werden. Dies erfolgt auf jeder Ebene zeitlich

d. Standardisierung der Prozesse

Bei insgesamt 18% der teilnehmenden Unternehmen gibt es für alle Prozesse klare Standards. Dabei werden Standards in diesen Unternehmen nicht als bürokratisches Regelwerk oder Kontrollinstrument verstanden, sondern dienen zur Festlegung eines neuen Leistungslevels und damit als Basis für kontinuierliche Verbesserung. Etwa ein Viertel (24%) der

Teilnehmer berichten noch von kleineren Lücken in der Definierung und Nutzung von Standards. Die relative Mehrheit der Teilnehmer (31%) sehen sich aber noch ernsthaften Lücken gegenübergestellt. Diese stehen zumeist in Zusammenhang damit, dass Standards und Vorgaben zwar definiert, aber nicht genutzt bzw. gelebt werden von den Mitarbeitern. Insgesamt 26% sehen jedoch noch größere (16%) bzw. sogar kritische Lücken (10%). Die Teilnehmer dieser Kategorie berichten hauptsächlich davon, dass bei der Standardisierung die Bürokratie noch überwiegt. Dadurch sind die Standards nicht wirklich nutzbar. Entsprechend wird als Konsequenz auch nicht der Sinn der Standards von den Mitarbeitern verstanden und diese damit nutzlos.



Fazit

Eingeführte Standards in Prozessen münden noch nicht in wertschöpfungsorientierte Prozessketten

Zusammengefasst zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen im Durchschnitt einen recht ausgereiften Prozess zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades entwickelt haben. So berichten lediglich 9% aller Teilnehmer von kritischen Lücken innerhalb dieses Prozesses. Darüber hinaus findet eine konsequente

Standardisierung von Prozessen in der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen statt. Im Optimalfall werden diese standardisierten Prozesse durch fortführende Verbesserung des Prozesses durch die Mitarbeiter verändert und somit der standardisierte Prozess angepasst. Dies hat das letztendliche Ziel, dass die Prozesse wertstromorientierter werden und im Laufe der Zeit alle nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und Aspekte des Prozesses eliminiert werden.

An dieser Stelle scheinen jedoch viele Unternehmen noch Schwierigkeiten zu haben. So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass der Fokus auf die Wertschöpfungskette innerhalb der Prozesse noch großes Potenzial für Verbesserung aufweist. Fast die Hälfte aller Teilnehmer berichtet noch kritische oder große Lücken hierbei zu haben. Dies ist im Besonderen eine Folge davon, dass oftmals Prozesse isoliert verbessert und standardisiert werden – und nicht als Glied einer wertschöpfenden Prozesskette betrachtet werden. Die Standardisierung der Prozesse innerhalb vieler Unternehmen scheint so noch nicht in einer wertschöpfungsorientierten Prozesskette zu resultieren.

Um Probleme und Abweichungen existierender Standards zu bearbeiten – und damit wertschöpfungsorientierter zu gestalten – greift bisher nur ein Bruchteil der teilnehmenden Unternehmen auf Problemlösungsansätze auf Basis des PDCA-Zyklus zurück. Idealerweise werden Standards auf Basis des PDCA-Zyklus regelmäßig evaluiert um deren Anwendbarkeit und Effizienz zu gewährleisten

Es wird daher empfohlen Prozesse innerhalb der Organisation nicht nur zu standardisieren, sondern auch deren Effizienz und Anwendbarkeit regelmäßig zu evaluieren. Dies beinhaltet außerdem den Prozess nicht als isolierte Einheit, sondern als Bestandteil der gesamten Wertschöpfungskette zu betrachten. Ein nützliches Instrument hierfür sind Problemlösungsmethoden auf Basis des PDCA-Zyklus. Diesen

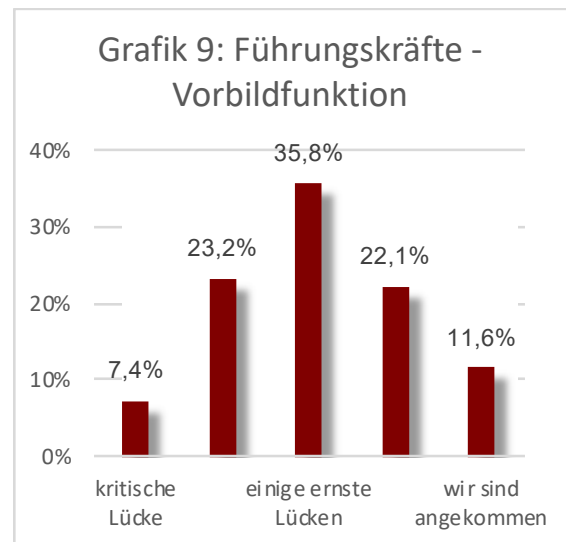
empfehlen wir auch auf den unteren Ebenen zu trainieren um nachhaltig Standards zu verbessern und wertschöpfungsorientierte Prozesse innerhalb des Unternehmens zu generieren.



a. Führungskräfte: Vorbildfunktion

In 12% der teilnehmenden Unternehmen leben die Führungskräfte aktiv Disziplin vor. In diesen Unternehmen übersetzen Führungskräfte die Unternehmenswerte in ihre Führungspraktiken, reflektieren stets ihre Verhaltensweisen und entwickeln sich selbstständig weiter. Dadurch steigern sie auch ihre Führungsfähigkeiten als Coach. 22% der Unternehmen sehen sich hierbei weniger weit fortgeschritten und berichten von kleineren Lücken. Dies hängt zu meist damit zusammen, dass dies noch nicht in allen Abteilungen flächendeckend vorangetrieben wurde. Die relative Mehrheit der Unternehmen (36%) berichtet von einigen ernsten Lücken. Die Teilnehmer hier erwähnen vor allem, dass Führungskräfte zwar geschult werden, dies jedoch ohne Nachhaltigkeit und Vermittlung an die unteren Ebenen umgesetzt wird. Insgesamt 30% berichten darüber hinaus von größeren (23%) oder sogar kritischen Lücken (7%). Diese Unternehmen sehen vor allem noch Potenzial bei der Funktion der Führungskräfte als Coach und dem Willen zu

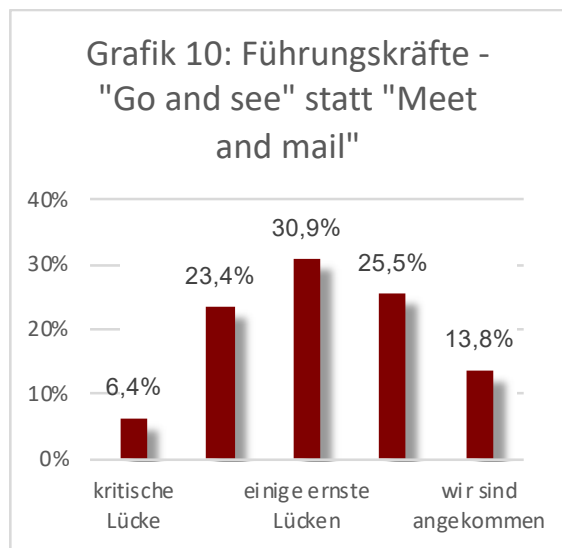
kontinuierlicher Verbesserung. Darüber hinaus wird die Vorbildfunktion der Führungskräfte in diesen Unternehmen nicht wahrgenommen.



b. Führungskräfte: „Go and see“ statt „meet and mail“

Insgesamt 14% der Teilnehmer berichten davon, dass in ihrem Unternehmen Führungskräfte regelmäßig am Ort des Geschehens sind

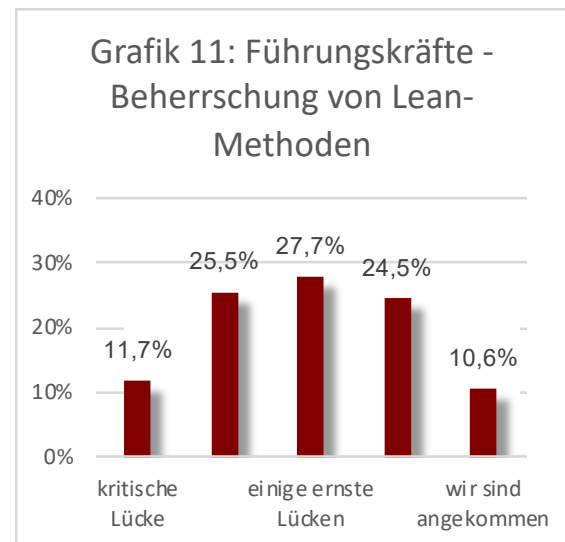
("go and see"). Der Großteil der Führungsarbeit in diesen Unternehmen findet somit nicht in Meetings, sondern vor Ort bei den Mitarbeitern statt. 26% sehen in diesem Prozess noch kleinere Lücken. Das zeigt sich darin, dass die Teilnehmer noch immer von zu vielen Meetings sprechen. Weitere 31% der teilnehmenden Unternehmen berichten noch von einigen ernsten Lücken. Genannte Herausforderungen dieser Unternehmen sind beispielsweise eine noch nicht hinreichende Umsetzung im administrativen Bereich. Rund ein Viertel der Teilnehmer (23%) empfindet diesen Prozess als noch stark lückenhaft, was sich vor allem dadurch zum Ausdruck bringt, dass die Führungskräfte zwar Präsenz zeigen, jedoch im Falle von Herausforderungen nicht aktiv werden. Insgesamt 6% der Teilnehmer sieht sogar noch kritische Lücken.



c. Führungskräfte: Beherrschung von Lean-Methoden

11% der Teilnehmer berichten davon in ihrem Unternehmen bei voll ausgeprägten Lean-Kenntnissen der Führungskräfte angekommen zu sein. Die Führungskräfte dieser Unternehmen beherrschen entsprechende sinnvolle Lean-Methoden und Tools zur Prozessverbesserung und wenden diese effektiv an. Ein Viertel der Teilnehmer (25%) sieht sich hierbei

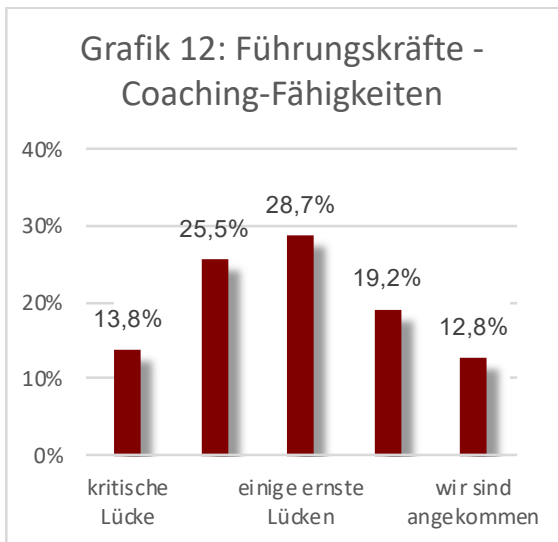
weniger weit fortgeschritten und berichtet von kleineren Lücken. Diese Unternehmen berichten von der Notwendigkeit einer Auffrischung der Kenntnisse um von aktuellen Best Practices weiter lernen zu können. Weitere 28% sieht dabei noch einige ernste Lücken. In diesen Unternehmen sind die entsprechenden Kenntnisse zwar vorhanden, jedoch werden sie von den Führungskräften nicht in dem Maße genutzt/gelebt. Ein weiteres Viertel der Teilnehmer (26%) berichtet von größeren Lücken und 12% sogar noch von kritischen Lücken. Die Führungskräfte dieser Unternehmen verfügen nur über unzureichende Kenntnisse im Lean-Bereich und sind demnach nicht in der Lage eine Lean-Kultur in ihrem Unternehmen zu fördern.



d. Führungskräfte: Coaching-Fähigkeiten

In 13% der teilnehmenden Unternehmen stehen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern als Coach und Trainer zur Seite, um sie bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten zu unterstützen und sie auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele zu begleiten (z.B. mittels der KATA). In rund einem Fünftel der teilnehmenden Unternehmen (19%) ist diese Rolle unter den Führungskräften weniger ausgeprägt. Sie berichten von kleineren Lücken hierbei. 29% der Teilnehmer berichten weiterhin von einigen ernsten Lücken, die sich in einem nicht flächendeckenden Ansatz

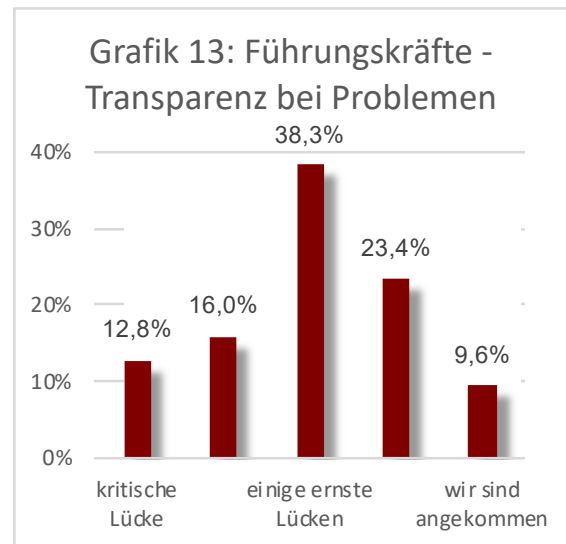
widerspiegeln. Darüber hinaus sehen insgesamt 39% noch größere (26%) oder sogar kritische Lücken (14%). Diese Unternehmen berichten hauptsächlich davon, dass die Coaching-Rolle kaum bis gar nicht von Führungskräften angenommen wird. Oftmals berichten diese Unternehmen von ausschließlich externen Coaches.



e. Führungskräfte: Transparenz bei Problemen

In lediglich 10% der Unternehmen werden auftretende Probleme ohne Schuldzuweisung offengelegt und als Chance für kontinuierliche Verbesserung gesehen und bearbeitet. In diesen Unternehmen werden nicht einzelne Mitarbeiter für Probleme verantwortlich gemacht, sondern gemeinsam konstruktiv nach einer nachhaltigen Lösung gesucht. Rund ein Viertel der Teilnehmer (23%) sieht sich hierbei noch mit kleineren Lücken konfrontiert. Hier herrscht zwar schon eine recht offene Fehlerkultur, die Teilnehmer berichten aber noch von einer möglichen Optimierungsmöglichkeit. Die relative Mehrheit der Teilnehmer (38%) sieht sich noch einigen ernststen Lücken gegenübergestellt. Diese Teilnehmer berichten hauptsächlich von einer sehr heterogenen Situation. Zwar gibt es Ansätze, jedoch werden Probleme noch nicht systematisch von allen Führungskräften

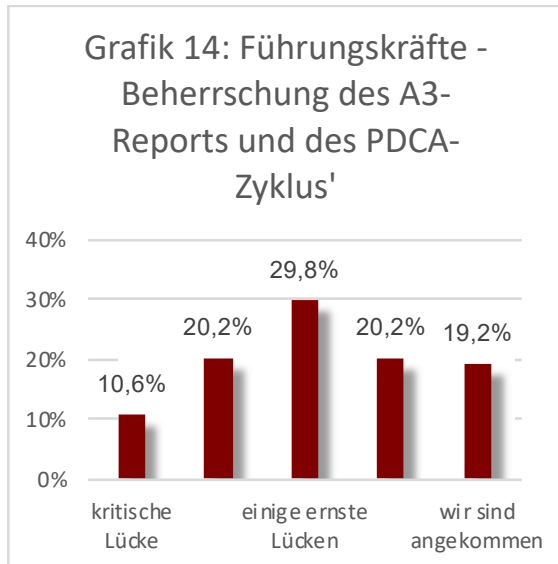
ohne Schuldzuweisung behandelt. 29% der Teilnehmer beobachten hierbei noch größere oder sogar kritische Lücken. Häufig genannte Phänomene sind dabei, dass die Silostruktur innerhalb des Unternehmens eine Schuldzuweisung über Abteilungen hinweg fördert.



f. Führungskräfte: Beherrschung des A3-Reports und des PDCA-Zyklus'

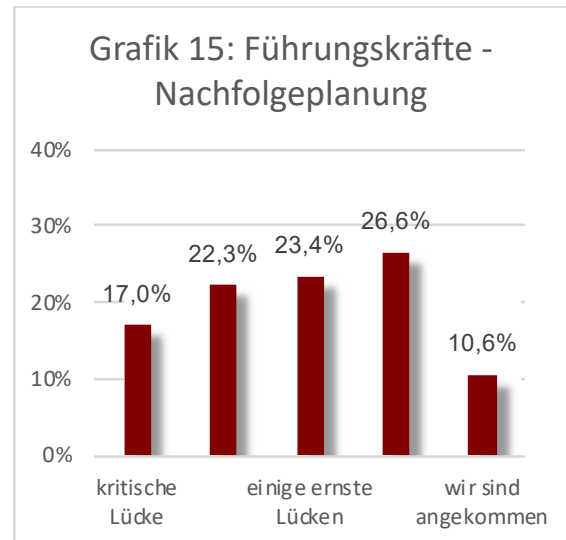
Rund ein Fünftel (19%) der teilnehmenden Unternehmen schult seine Führungskräfte konsequent in der Anwendung des PDCA-Zyklus'. Die Führungskräfte in diesen Unternehmen beherrschen die disziplinierte Problemlösung mittels verschiedener Systeme, wie beispielsweise den A3-Reports. Ein weiteres Fünftel (20%) sieht in den Kenntnissen seiner Mitarbeiter noch kleinere Lücken. In diesen Unternehmen ist der PDCA-Zyklus gut geschult und eingesetzt, es herrscht jedoch noch Potenzial in der Anwendung von Problemlösungsmethoden, wie dem A3-Report. Weitere 30% beobachten einige ernste Lücken. In diesen Unternehmen gibt es oft keine verbindlichen langfristigen Weiterbildungsmaßnahmen für die Führungskräfte, was die nachhaltige Nutzung des PDCA-Zyklus' verlangsamt und hemmt. Insgesamt 31% sehen in ihrem Unternehmen jedoch noch große (20%) oder sogar sehr große, kritische Lücken (11%). Die Teilnehmer dieser Kategorie

berichten von mangelhaften Kenntnissen über den PDCA-Zyklus und eine damit einhergehende Vernachlässigung entsprechender Methoden.



g. Führungskräfte: Nachfolgeplanung

13% der Teilnehmer geben an bei einer Nachfolgeplanung und Personalauswahl angekommen zu sein, bei der das Vorleben der Unternehmenswerte, das Umsetzen der Werte in Business Practices, sowie das Führungsverständnis gemäß einer Lean Leadership-Kultur im Vordergrund steht bzw. ein wichtiges Kriterium ist. Bei rund einem Viertel der Teilnehmer (27%) entspricht dies noch nicht ganz dem Standard. Ein weiteres Viertel der Teilnehmer (23%) sieht sich in diesem Prozess noch weniger weit fortgeschritten und berichtet von einigen ernstesten Lücken. Dies drückt sich häufig darin aus, dass Unternehmenswerte in der Zwischenzeit zwar ein Kriterium geworden sind, Lean Leadership jedoch noch kaum eine Rolle spielt bei der Nachfolgeplanung. Rund 39% beobachtet dabei noch größere (22%) oder sogar kritische Lücken (17%), die häufig mit einer entsprechenden Nachfolgeplanung nur "auf dem Papier" im Zusammenhang steht oder gar nicht beachtet wird.



Fazit

Coaching- und Umsetzungsmethoden der Führungskräfte sind ausbaufähig

Generell zeigt die Studie ein moderates Bild der Führungskräfte-Fähigkeiten in Bezug auf Lean Management-Expertise, Vorbildfunktion und der persönlichen Präsenz der Führungsebene am Ort des Geschehens. Die Mehrheit berichtet hierbei von einigen Lücken und etwa normalverteilten Häufigkeiten besserer und schlechterer Berichte.

Dagegen zeigen die Ergebnisse jedoch, dass in vielen Unternehmen vor allem noch Potenzial in der Coaching-Funktion der Führungskräfte besteht. In vielen Unternehmen scheint die Aufgabe Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit zu fördern und zu unterstützen also noch nicht in angemessenem Rahmen ausgeprägt zu sein. Ebenso ist die Nachfolgeplanung vieler Unternehmen noch stark ausbaufähig, sodass Strategieänderungen, häufige Umwälzungen und lange Einarbeitungsphasen keine Seltenheit bei einem Managementwechsel sind.

Überraschend sind die Ergebnisse bezüglich der Kenntnisse in PDCA-Zyklus und Problemlösungsansätzen auf Basis von A3-Reports. Hier zeigt sich ein eher positives Bild mit

ausgereiften Kenntnissen der Führungskräfte. Da sich dies jedoch noch nicht mit dem konsequenten Einsatz von Problemlösungsansätzen innerhalb der Organisation einhergeht (siehe vorheriges Kapitel), scheint die Umsetzung dieser Kenntnisse für viele eine Herausforderung darzustellen.

Der Einfluss gut ausgebildeter und qualifizierter Führungskräfte auf den Unternehmenserfolg ist enorm. Wir empfehlen daher Führungskräfte regelmäßig und kontinuierlich weiter zu fördern und trainieren. Dabei scheint ein essentieller Punkt nicht nur die Vermittlung von Kenntnissen, sondern auch Training in der effizienten Umsetzung und Weitergabe von Wissen an die Mitarbeiter zu sein. Einen besonderen Augenmerk möchten wir daher auf Umsetzungs- und Coaching-Methoden lenken, welche in vielen Unternehmen Potenzial für Verbesserung aufweisen.

Lean-Reifegrad als Kennzahl

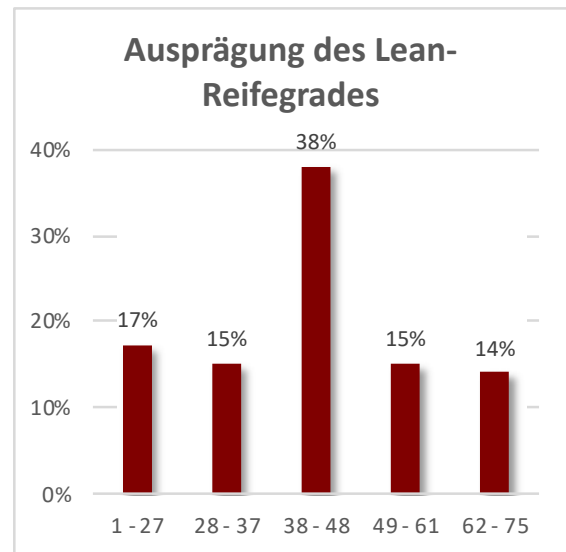
Der Lean-Reifegrad als einheitliche Kennzahl lässt sich auf Basis der Selbstbeurteilung der Teilnehmer einfach bestimmen. Hierbei werden die Antwortmöglichkeiten der einzelnen Fragen entsprechend gewichtet und anschließend individuell summiert.

Bei insgesamt 15 Fragen mit einer Skala von 1 (= kritische Lücke) bis 5 (= wir sind angekommen) lassen sich somit mindestens 15 und maximal 75 Punkte erreichen. Die individuelle Addition der Punkte ermöglicht damit eine Klassifizierung der Organisationen in die fünf Reifegradstufen.

- **Stufe 1:** Das Unternehmen befindet sich am Anfang der Lean-Reise
- **Stufe 2:** Die Verankerung einer KVP- und Lean-Kultur weist noch größere Lücken auf
- **Stufe 3:** Noch gibt es einige ernstzunehmende Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur
- **Stufe 4:** Ihre Organisation ist auf dem besten Weg zu einer KVP und Lean-Kultur.
- **Stufe 5:** Sie zählen zu Best Practice-Unternehmen. Weiter so!

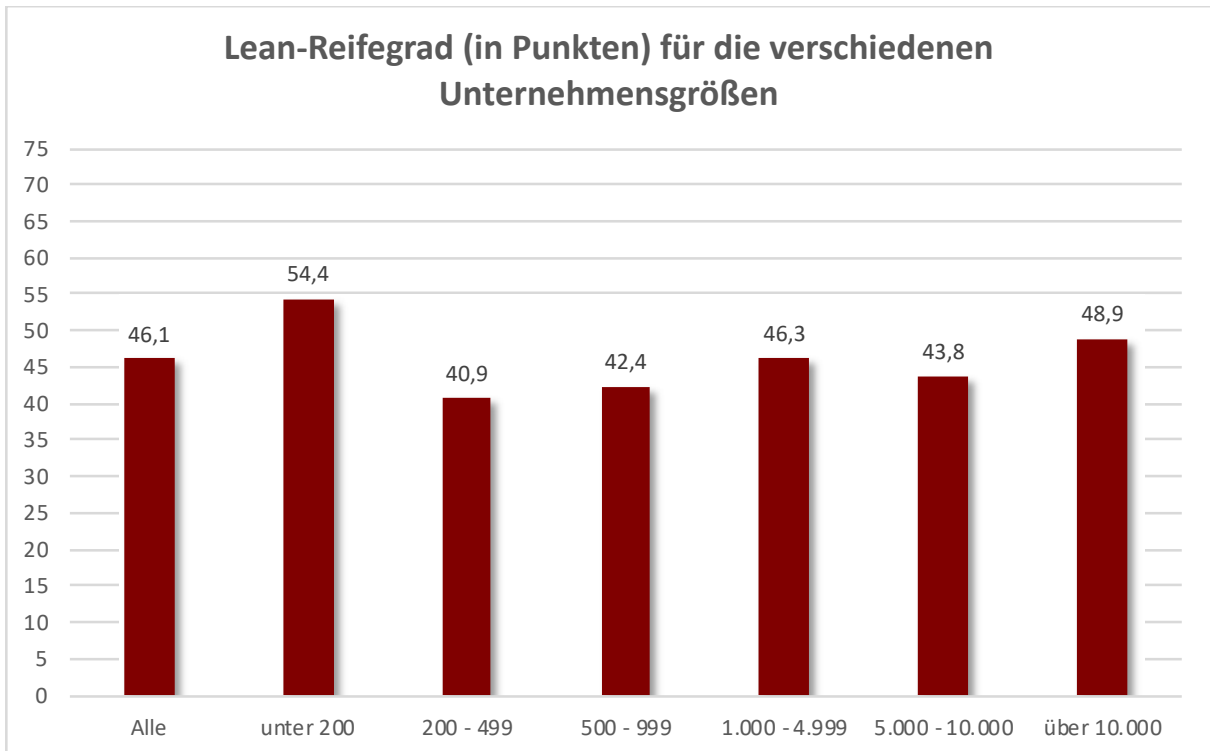
Die Lean-Reifegrad-Kennzahl und die entsprechende Kategorisierung dienen der einfacheren Einschätzung des Lean-Reifegrades Ihrer Organisation. Darüber hinaus unterstützen sie Ihre Organisation bei der Entdeckung und Bearbeitung möglicher kritischer Punkte in Ihrer derzeitigen Lean-Phase.

Eine detailliertere Ausführung der Bedeutung der einzelnen Stufen sowie die genaue Klassifizierung befinden sich daher auf der folgenden Seite.



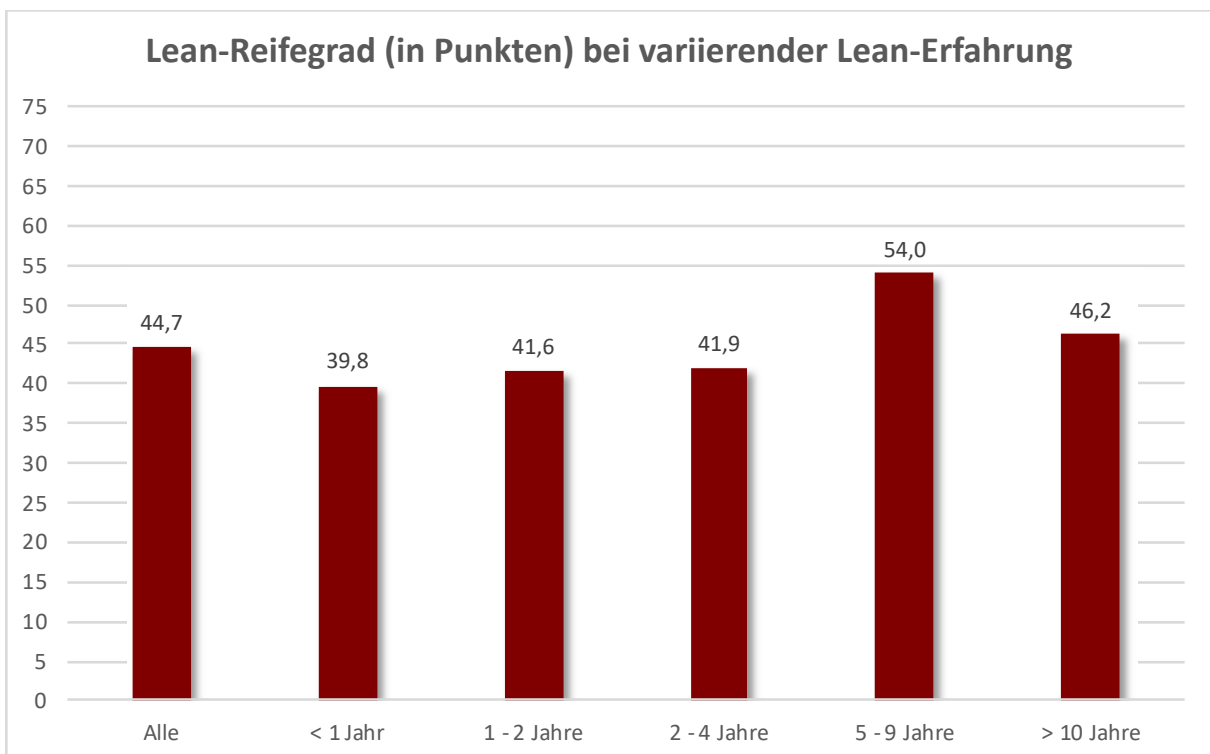
Eine Auswertung des Lean-Reifegrades über die teilnehmenden Organisationen hinweg zeigt, dass sich die relative Mehrheit (38%) derzeit in Stufe 3 des Lean-Reifegrades befindet und somit noch einige ernstzunehmenden Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur zu bewältigen hat. 32% der Teilnehmer scheinen hierbei weniger fortgeschritten und sind in Stufe 1 (17%) oder 2 (15%) einzuordnen. Beinahe derselbe Anteil scheint jedoch schon weiterentwickelt und ist in Stufe 4 (15%) oder sogar Stufe 5 (14%) anzusiedeln.

Wertung	Lean-Reifegrad
1 – 27	* Sie stehen am Anfang einer Lean-Reise. Die Organisation befindet sich in der Anfangsphase einer Kultur von kontinuierlicher Verbesserung und Lean Leadership. Es gibt noch großes Potenzial. Es existiert noch ein mangelndes Verständnis von der Ausrichtung von Prozessen am Wertstrom und dem Stellwert von Kunden in allen Aktivitäten. Die systematische Anwendung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung findet nicht statt bzw. diese sind noch unbekannt. Die Führungskräfte sehen sich nicht explizit als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter.
28 – 37	** Die Verankerung einer KVP- und Lean-Kultur weist noch größere Lücken auf. Die Lean- und KVP-Aktivitäten sind noch nicht an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Die gezielte Anwendung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung findet noch nicht systematisch statt, was zu einem Mangel der Ausrichtung von Prozessen am Wertstrom führt. Das Selbstverständnis von Führungskräften als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter muss noch entwickelt werden.
38 – 48	*** Noch gibt es einige ernst zu nehmende Lücken auf dem Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur. Während einige Bereiche bereits beginnen, die Lean- und KVP-Aktivitäten mit den Unternehmenszielen und den Unternehmenswerten zu verbinden, gibt es noch in einigen Bereichen ernst zu nehmende Lücken. Diese Geschäftsbereiche sind noch nicht durchgängig an den Unternehmenszielen ausgerichtet und die Verbindung zu den Unternehmenswerten ist noch nicht klar. Die Anwendung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung findet hier noch nicht statt, was zu einem Mangel der Ausrichtung von wesentlichen Kernprozessen am Wertstrom führt. Das Selbstverständnis von Führungskräften als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter findet nur punktuell statt.
49 – 61	**** Ihre Organisation ist auf dem besten Weg zu einer KVP- und Lean-Kultur. Die Lean- und KVP-Aktivitäten sind noch nicht durchgängig top-down und cross-funktional an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Trotzdem sind über Bereichsgrenzen hinweg Prozesse am Wertstrom ausgerichtet und werden nahezu in allen Bereichen mit Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung permanent und systematisch vorangetrieben. Das Selbstverständnis von Führungskräften als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter festigt sich langsam.
62 – 75	***** Sie zählen zu Best Practice-Unternehmen. Weiter so! Alle Lean- und KVP-Aktivitäten sind top-down und cross-funktional mittels Hoshin Kanri (Policy Deployment) an den Unternehmenszielen ausgerichtet und mit den Unternehmenswerten verbunden. Die Prozesse sind am Wertstrom ausgerichtet und werden mit Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung permanent und systematisch vorangetrieben (PDCA-Zyklus und A3-Problemlösung). Es herrscht eine Führungskultur, bei der sich die Führungskräfte als Coach und Befähiger ihrer Mitarbeiter sehen.



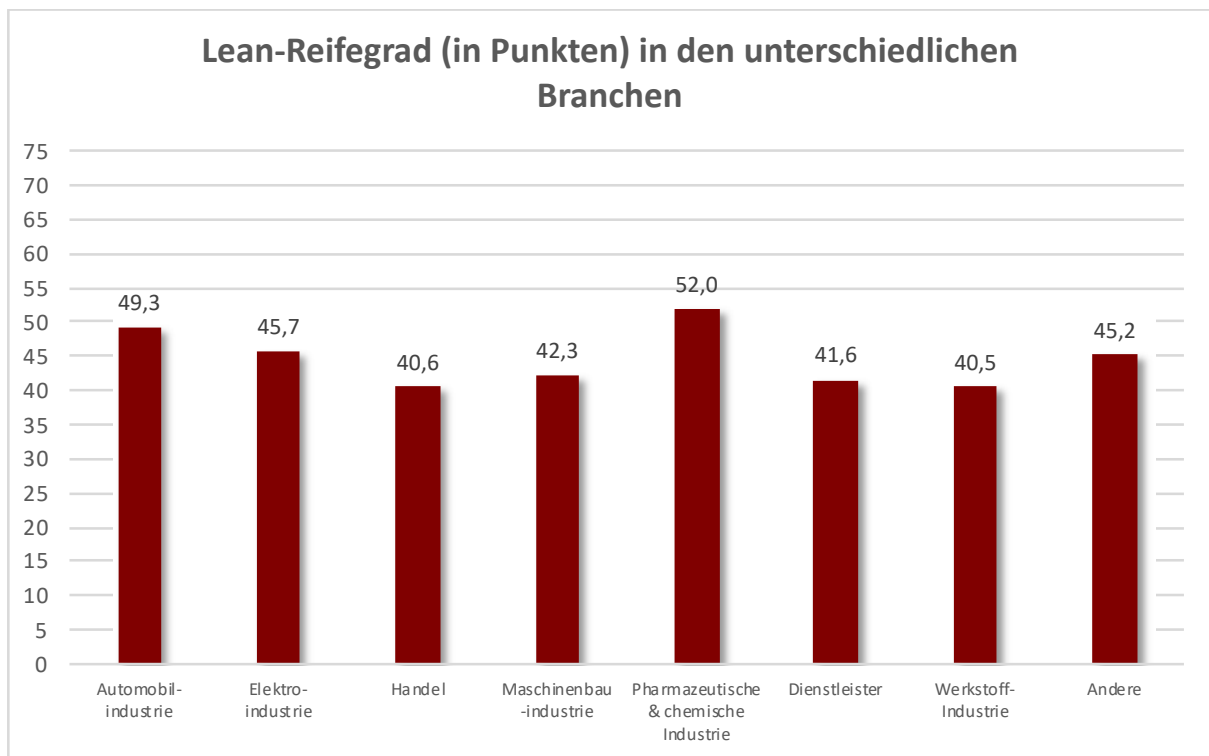
Eine detailliertere Analyse des Lean-Reifegrades zeigt zudem, dass vor allem besonders kleine (unter 200 Mitarbeiter) und besonders große (über 10.000 Mitarbeiter) überdurchschnittlich hohe Reifegrade erreichen konnten. So liegt die durchschnittliche Punktezahl bei

Großkonzernen bei 48,9 Punkten und die der Kleinunternehmen sogar bei durchschnittlich 54,4 Punkten. Beide Unternehmensgrößen sind somit im Schnitt bei Stufe 4 des Lean-Reifegrades angekommen.



Aus den Daten wird außerdem deutlich, dass sich erste Erfahrung in Lean-Aktivitäten nicht direkt in einen höheren Lean-Reifegrad übersetzen lässt. Die durchschnittliche Punktzahl der Unternehmen mit unter einem Jahr, 1 bis 2 Jahren und 2 bis 4 Jahren liegt relativ konstant zwischen 40 und 42 Punkten. Erst in der Kategorie der 5 bis 9-jährigen Erfahrung ist ein signifikanter Anstieg der durchschnittlichen Punktzahl von 54 Punkten zu beobachten. Dies zeigt empirisch, dass die Einführung einer Lean-Kultur als langfristige Investition zu sehen ist und kurzfristige Resultate daher schwierig

umzusetzen sind. Interessant ist auch der sinkende Durchschnitt von 46 Punkten bei Organisationen mit mehr als 10-jähriger Lean-Erfahrung, da bei steigender Erfahrung und Zeit ein höherer Reifegrad zu erwarten wäre. Jedoch gilt es zu bedenken, dass sich bei inkonsequenter Umsetzung von Lean-Methoden und Standards eine entsprechende Kultur nicht einstellen wird. Mögliche Folgen daraus sind ein sinkender Einsatz von Lean-Methoden und eine der Einstellung der Mitarbeiter diese eher als lästig denn hilfreich zu empfinden.



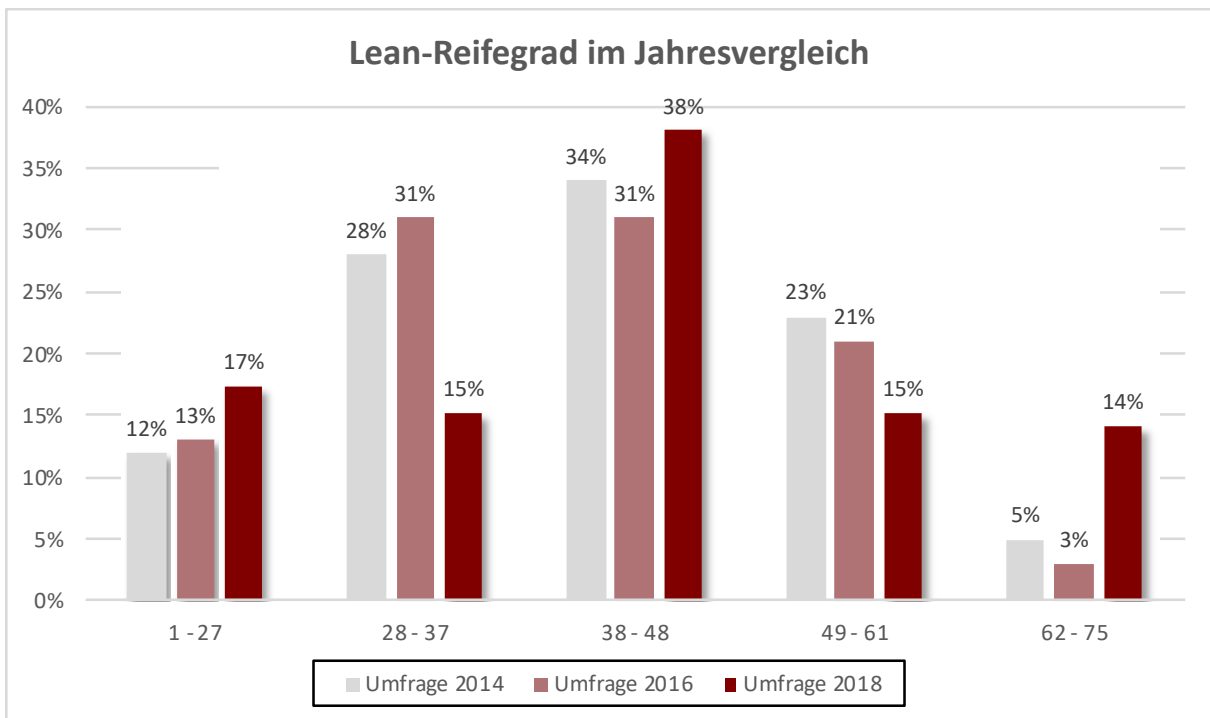
Mit Bezug auf die Branche ist festzustellen, dass sich vor allem die pharmazeutische bzw. chemische Industrie (52 Punkte) sowie die Automobilindustrie (49 Punkte) durch einen überdurchschnittlichen Lean-Reifegrad hervortut.

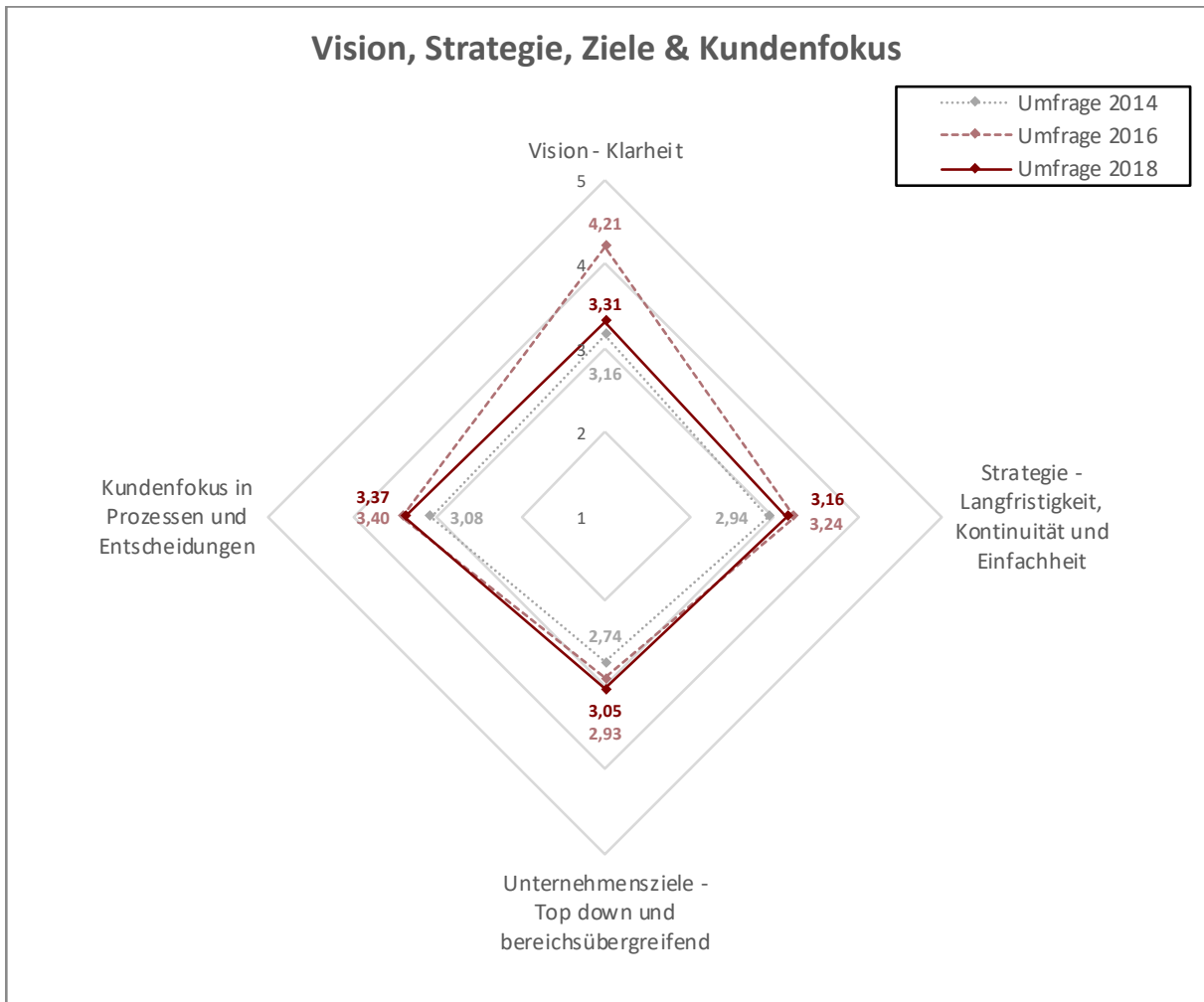
Diesen folgen die Elektroindustrie (46 Punkte), die Maschinenbauindustrie (42 Punkte), Dienstleister (42 Punkte) und die Werkstoffindustrie (41 Punkte). An letzter Stelle befindet sich der Handel mit 40,6 Punkten.

Der Lean-Reifegrad im Jahresvergleich

Durch den mehrjährigen Ansatz dieser Studie ist es uns möglich den Lean-Reifegrad und seine Entwicklung über den Zeitraum von 2014 bis 2018 zu vergleichen. Im Vergleich zu den Vorjahren wird vor allem deutlich, dass die Verteilung nun mehr und mehr nach rechts kippt. Während in 2014 (2016) lediglich 5% (3%) Stufe 5 des Lean-Reifegrades erreichten, sind dies in

2018 nun schon 14%. Ebenso befanden sich in 2014 (2016) noch 40% (44%) auf den Stufen 1 und 2 des Reifegrades. Die Ergebnisse in 2018 zeigen nun, dass lediglich 32% der Teilnehmer auf diesen Stufen verbleiben. Insgesamt ist also ein deutlicher Positiv-Trend zu beobachten, welcher auch für die Zukunft hoffentlich verbleibt.

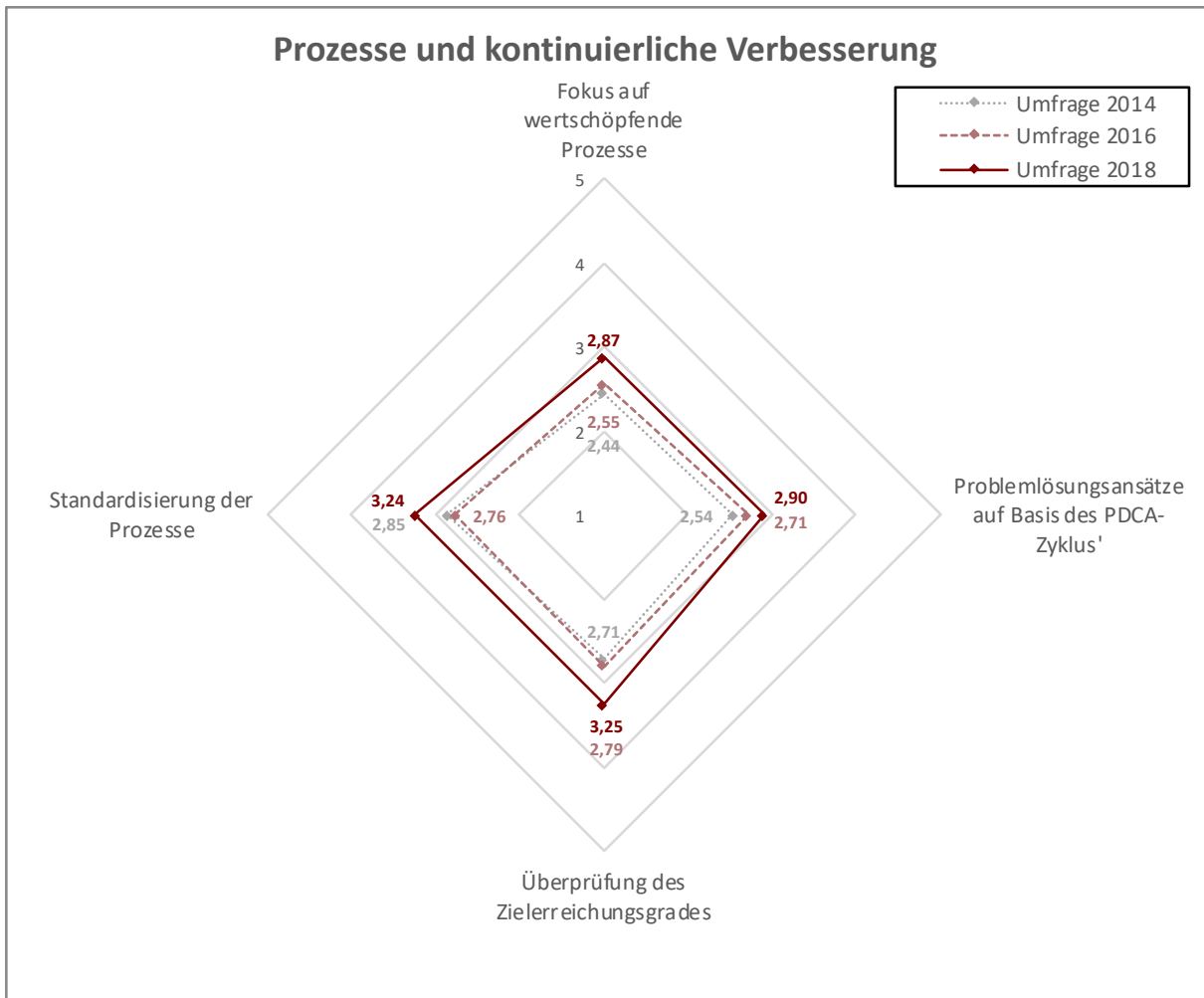




Eine Detailanalyse der einzelnen Kategorien wurde durchgeführt um die Natur dieser Verbesserung zu verstehen. Dafür wurden die Ergebnisse der einzelnen Fragen mit denen der Vorjahre verglichen.

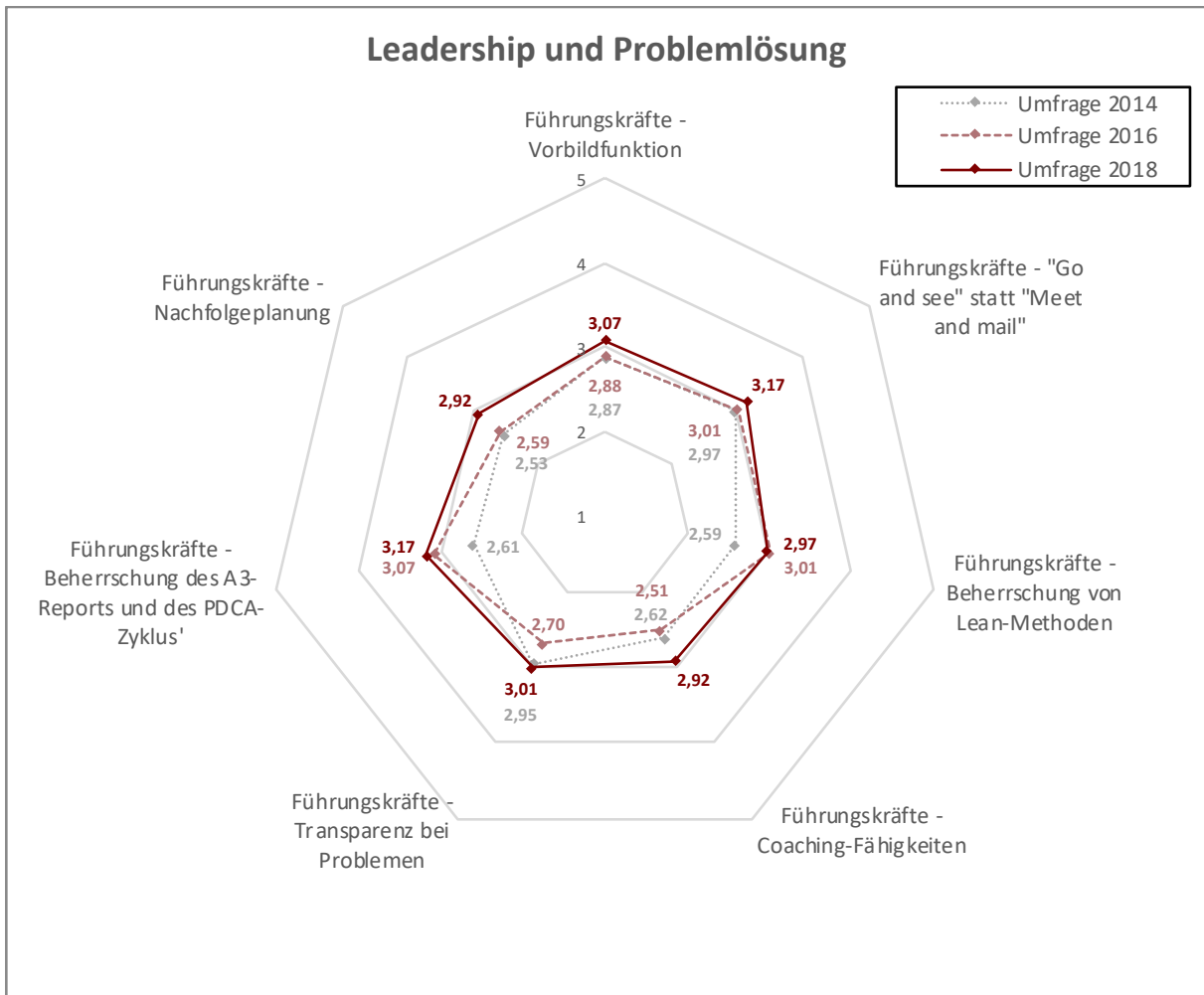
Die Analyse in der Kategorie Vision, Strategie, Ziele & Kundenfokus zeigt deutlich, dass in keiner Teilfrage signifikant bessere Werte als im

Vorjahr erreicht werden konnten. Sowohl die Strategie, als auch Unternehmensziele und Kundenfokus weichen durchschnittlich meist um weniger als 0,1 Punkte von der Vorjahresstudie ab. Darüber hinaus wird in der Teilfrage Vision sogar ein deutlich schlechterer Mittelwert erreicht, der um 0,9 Punkte negativ vom Vorjahreswert abweicht.



Anders dagegen sehen die Ergebnisse über die Jahre hinweg im Bereich Prozesse und kontinuierliche Verbesserung aus. Hier konnten die teilnehmenden Unternehmen konstant bessere Durchschnittswerte von 2014 bis 2018 in jedem Teilbereich erreichen. Dabei übersteigen die aktuellen Werte die Zahlen aus dem

Vorjahr um mindestens 0,2 (Problemlösungsansätze auf Basis des PDCA-Zyklus') und maximal 0,5 Punkte (Überprüfung des Zielerreichungsgrades). Es wird also deutlich, dass vor allem in dieser Kategorie ein signifikanter Fortschritt durch die Unternehmen erzielt wurde.



In der Kategorie Leadership und Problemlösung zeigt sich insgesamt eine moderate Besserung in den einzelnen Teilbereichen. Während in den Teilbereichen Nachfolgeplanung, Coaching-Fähigkeiten und Transparenz bei Problemen signifikante Verbesserungen um durchschnittlich mindestens 0,3 Punkte im Vergleich zum Vorjahr eingestellt haben, stagnieren die Ergebnisse in verbleibenden Bereichen. So konnten bei der Beherrschung von Lean-Methoden, der Beherrschung von A3-Reports und des PDCA-Zyklus', der Vorbildfunktion und der Präsenz der Führungskräfte keine signifikanten Verbesserungen im Vergleich zum Vorjahr festgestellt werden. Erfreulich ist jedoch nichtsdestotrotz, dass der vergleichsmäßig deutlich schlechtere Wert in der

Nachfolgeplanung (2016: 2,59 Punkte) auf ein durchschnittliches Level (2018: 2,92) vorge-rückt ist.

Die Detailanalyse der einzelnen Teilfragen über die Jahre hinweg zeigt also, dass die Verbesserung der Werte in 2018 vor allem auf eine konstante Besserung im Bereich der Prozesse und kontinuierlicher Verbesserung zurückzuführen ist. Hier wurde in jeder Kategorie ein neuer Bestwert erzielt, der den Vorjahreswert um mindestens 0,2 Punkte übertrifft. Potenzial hingegen herrscht vor allem noch im Bereich der Vision, Strategie, Ziele & Kundenfokus. In diesem Bereich wurden in keiner Kategorie Erfolge erzielt. Im Gegenteil – der Teilbereich Vision weist sogar deutlich schlechtere Werte als im Vorjahr auf

Autor, Kontakt und Danksagungen

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions und Vice President Europe von Liker Lean Advisors. Die promovierte Betriebswirtin beschäftigt



sich als eine der Ersten im deutschsprachigen Raum mit Lean Leadership und Hoshin Kanri (Policy Deployment). Sie war in mehr als 60 Unternehmen an Strategieumsetzungsprojekten weltweit beteiligt. Sie ist Autorin von mehreren Fachbüchern zum Thema Strategieumsetzung. Im Frühjahr 2013 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel ihr neuestes Buch „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, der mehrere Bestseller über das Toyota-Management- und -Produktsystem schrieb.

Außerdem möchte ich mich bei meinem Mitarbeiter Kai Uhlemann bedanken, der uns bei der Auswertung der Studie ebenfalls professionell und mit sehr hohem Engagement unterstützt hat.



KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Waldstraße 37

D-82064 Straßlach bei München

Tel.: +49 (0) 81 70 – 9 22 33

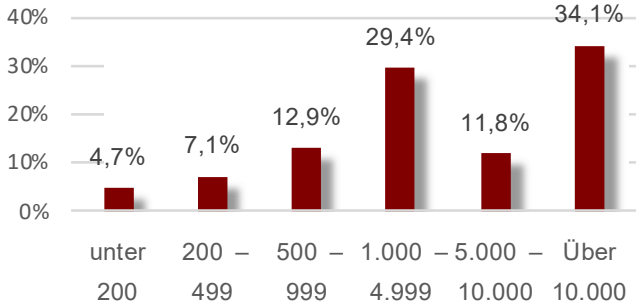
Fax: +49 (0) 81 70 – 9 22 34

eMail: info@kudernatsch.com

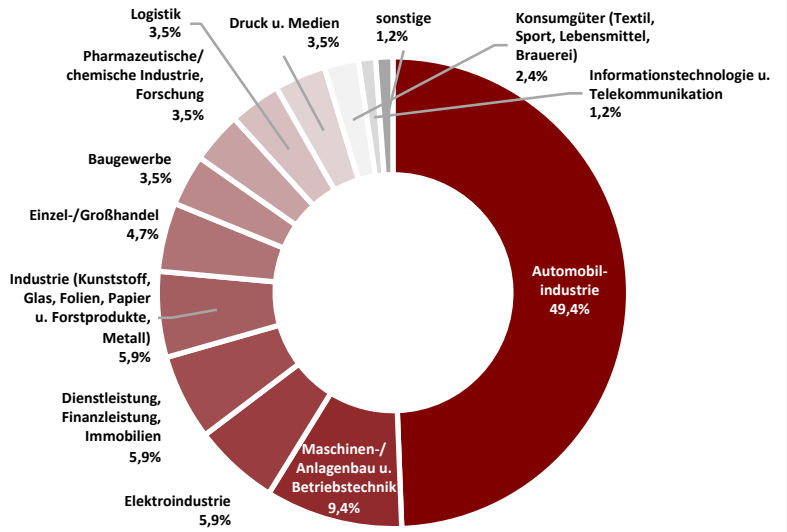
Web: www.kudernatsch.com

Appendix A: Statistische Information

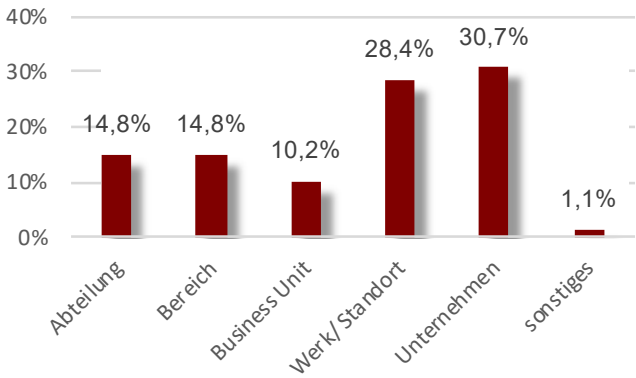
Appendix 1: Unternehmensgröße
(in Anzahl Mitarbeiter)



Appendix 2: Branche der Teilnehmer

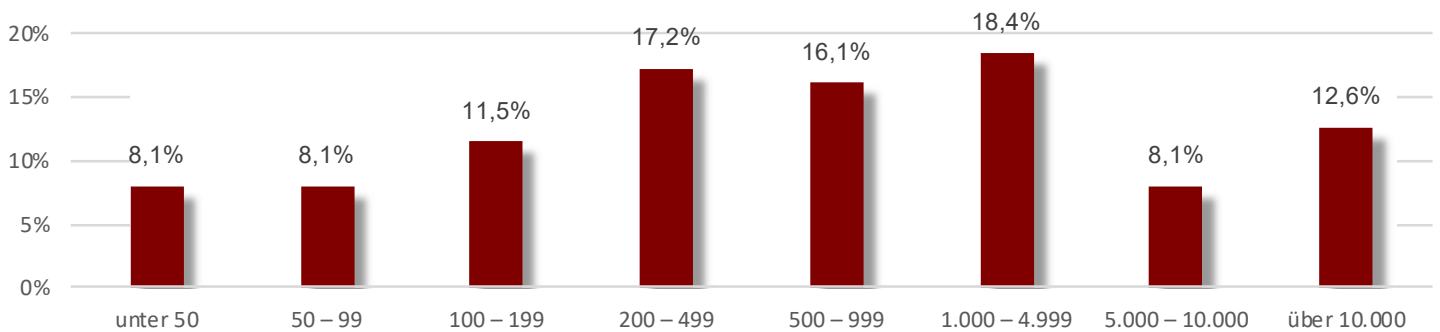


Appendix 3: Betrachtete Untersuchungseinheit

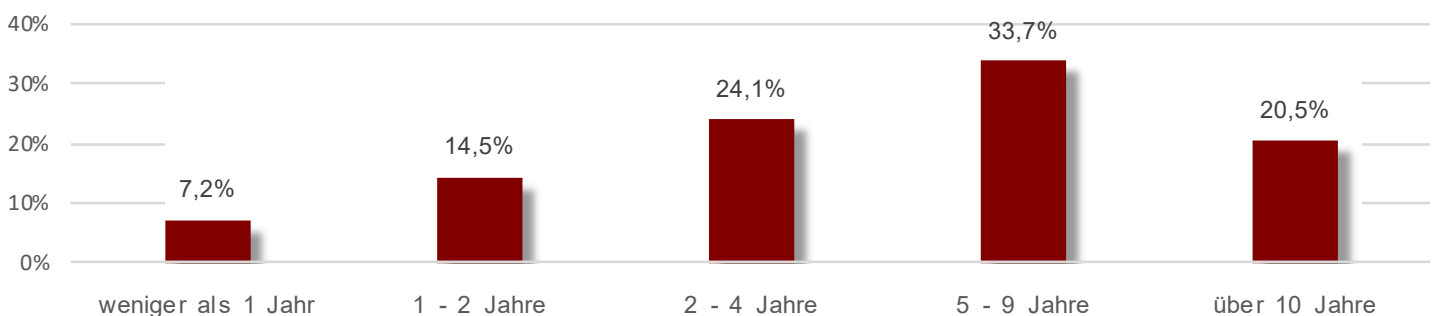


- Teilnehmerzahl: 119 Manager und Geschäftsführer aus unterschiedlichen Branchen
- Zeitraum der Befragung: Okt. 2016 bis Dez. 2017
- Medium: Anonyme Online-Befragung

Appendix 4: Größe der Untersuchungseinheit (in Anzahl Mitarbeiter)



Appendix 5: Erfahrung mit Lean-Aktivitäten



Appendix B: Übersicht Onlinefragebogen

- 1. Vision, Strategie, Ziele und Kundenfokus**
 - a. Vision: Klarheit
 - b. Strategie: Langfristigkeit, Kontinuität und Einfachheit
 - c. Unternehmensziele: Top-down und bereichsübergreifend
 - d. Kundenfokus in Prozessen und Entscheidungen
- 2. Prozesse und kontinuierliche Verbesserung**
 - a. Fokus auf wertschöpfende Prozesse
 - b. Problemlösungsansätze auf Basis des PDCA-Zyklus'
 - c. Überprüfung des Zielerreichungsgrades
 - d. Standardisierung der Prozesse
- 3. Leadership und Problemlösung**
 - a. Führungskräfte: Vorbildfunktion
 - b. Führungskräfte: „Go and see“ statt „meet and mail“
 - c. Führungskräfte: Beherrschung von Lean-Methoden
 - d. Führungskräfte: Coaching-Fähigkeiten
 - e. Führungskräfte: Transparenz bei Problemen
 - f. Führungskräfte: Beherrschung des A3-Reports und des PDCA-Zyklus'
 - g. Führungskräfte: Nachfolgeplanung