

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



RISIKOMANAGEMENT UND CONTROLLING

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Controlling und Wirtschaftsprüfung

Controlling und Lean Management

Controlling und Corporate Governance



Lean Management und Controlling

von Danny Szajnowicz

Vielleicht haben Sie sich gerade beim Lesen der Überschrift zu meinem Artikel gedacht: Was habe ich als Controller mit dem Thema Lean Management zu tun? Ich bin fest davon überzeugt, dass es deutlich mehr ist, als sich vielleicht auf den ersten Blick erahnen lässt. Denn Lean Management ist aktueller denn je!

VUKA!

In den Managementabteilungen vieler Unternehmen macht derzeit ein Schlagwort die Runde: VUKA! Unternehmen sehen sich zunehmend einem Umfeld ausgesetzt, das sich durch **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** (Mehrdeutigkeit) auszeichnet. Dynamik und Volatilität nehmen zu, weil sich Markt-, Wettbewerbs- und Umfeldfaktoren für Unternehmen immer schneller verändern. Neue Märkte entstehen, während andere schlagartig zusammenbrechen (z. B. aktuell der Absatzmarkt für Dieselfahrzeuge in Europa). Plötzlich taucht ein neuer Wettbewerber auf, mit dem

man nicht gerechnet hat und der Kundenbedürfnisse auf eine völlig andere Art und Weise erfüllt als bisher (z. B. Uber). Viele Branchen sind von politischen Entscheidungen (z. B. Sanktionen, Strafzöllen, Subventionen) und rechtlichen Änderungen betroffen. Technologien (z. B. 3D-Druck, künstliche Intelligenz, Blockchain) entwickeln sich rasant weiter und der Innovationsdruck steigt. Kunden verlangen verstärkt individualisierte Produkte und Dienstleistungen mit kurzen Produktions- und Lieferzeiten, die für zunehmende Komplexität im Unternehmen sorgen. Folglich müssen Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationsstrukturen und Prozesse fortlaufend geprüft und bei Bedarf schnellstmöglich angepasst werden.

Der Ruf nach Agilität hallt durch die Unternehmen

Durch die zunehmende Digitalisierung wird sich auch das Controlling deutlich verändern. Viele repetitive Standardtätigkeiten des Controllers

lassen sich zentralisieren, standardisieren und anschließend automatisieren. Aus diesem Grund ist es als Controller wichtig, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, welches die Aufgabenbereiche der Zukunft sind und wie ein echter Mehrwert für das Management im Sinne der Rolle als Business Partner geschaffen werden kann. Vor diesem Hintergrund betrifft Sie das Thema Lean Management aus zweierlei Perspektiven:

1) Verschlinkung der Controllingprozesse

Zunächst gilt es, die Controllingprozesse und -instrumente an die Herausforderungen der heutigen Zeit anzupassen. Dazu ist es wichtig, das aktuelle Tun und Handeln und die Abläufe immer wieder kritisch zu hinterfragen. Beispielsweise: Wie passt ein Planungsprozess, der mehrere Wochen (meist mehrere Monate) in Anspruch nimmt, in die heutige Zeit, wenn das verabschiedete Budget am Ende schon nicht mehr zur Unternehmensrealität passt?

Wie sinnvoll ist die Bereitstellung eines Monatsberichts am 14. Tag des Folgemonats, wenn dort Dinge berichtet werden, die schon längst passiert sind, sodass das Management nicht mehr steuernd eingreifen kann? Wie passt das Erstellen von ausführlichen Business-Plänen für neue Ideen im Unternehmen in eine Zeit der Unsicherheit und notwendigen Schnelligkeit? Daher gilt es, die bestehenden Controllingprozesse kritisch zu überprüfen, zu optimieren und zu verschlanken.

2) Beitrag des Controllers zur Prozessoptimierung

Der Controller als Business Partner sollte aber nicht nur in der Lage sein, die eigenen Controllingprozesse zu verbessern, sondern auch bei der Optimierung aller anderen Unternehmensprozesse zu unterstützen und diese zu begleiten. Hierzu einige Beispiele: Working Capital Management spielt in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle. Durch die Reduzierung von Beständen und Forderungen sowie die Erhöhung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen soll möglichst viel Kapital freigesetzt werden, um z. B. Wachstum und Investitionen aus eigenen Mitteln finanzieren zu können. Oftmals werden Projekte initiiert, in denen Maßnahmen zur Reduzierung der Bestände und Forderungen identifiziert und umgesetzt werden. Leider wird dabei oft nur an den Symptomen und nicht an den wirklichen Ursachen gearbeitet. Working Capital Management ist ein Prozessthema! Eine nachhaltige Optimierung kann nur über die Optimierung der Geschäftsprozesse erreicht werden.

Industrie 4.0 ist in aller Munde. Schlagworte wie Smart Factory, Cyber Physical Systems, die sich selbst steuernde Fertigung sowie die Ver-

netzung von Mensch und Maschine sind allgegenwärtig. Allerdings sollten Prozesse erst einmal optimiert (effizient und stabil) sein, bevor sie automatisiert werden. Lean Management stellt somit die Basis für die erfolgreiche Implementierung von Industrie 4.0-Ansätzen dar.

Nächster Schritt: Lean Administration

Fixkosten-Controlling wird immer bedeutsamer, da sich die Kostenstruktur in den vergangenen Jahren deutlich verändert hat. Der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist deutlich gestiegen. Die zunehmende Automatisierung, neue oder deutlich aufgestockte administrative Abteilungen, wie z. B. Compliance, Steuern, Recht, HR, IT und steigende Kosten für F&E sowie Marketing und Vertrieb sind die wesentlichen Treiber dahinter.

In den vergangenen Jahren wurden aber vor allem die Produktionsprozesse optimiert. Dabei standen die Reduzierung der Fertigungszeit, die Verbesserung der Qualität, die Reduzierung von Ausschuss und die Senkung der variablen Kosten im Vordergrund. Hierbei kamen Lean Management-Prinzipien und -Instrumente zum Einsatz. Im Zusammenhang mit dem Toyota-Produktionssystem wurde der Begriff „Lean Production“ populär. Lean ist allerdings deutlich mehr als nur eine schlanke Produktion! Was nutzt eine schlanke Produktion, wenn der Prozess der Angebotserstellung dem Kunden zu lange dauert oder die Rechnungstellung am Ende nicht zügig und fehlerfrei funktioniert?! Gerade in den indirekten/administrativen Unternehmensbereichen stecken erhebliche Potenziale.

Ziel muss es daher sein, die Prinzipien des Lean Managements auch auf die indirekten

Unternehmensbereiche zu übertragen (Lean Administration). Ganzheitliches Denken und Handeln bedeutet, die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der unterstützenden Unternehmensbereiche zu betrachten.

Lean Management als ganzheitlicher Denkansatz

Lean Management ist eine Philosophie, ein ganzheitlicher Denkansatz. Aus diesem Grund wird auch oft der Begriff „Lean Thinking“ verwendet. Lean ist weder ein kurzfristiges Kostensenkungsprogramm, noch hat es den Abbau von Arbeitsplätzen zum Ziel – das wäre die falsche Interpretation des Begriffs „schlank“! Wenn Lean Management nur als vorübergehendes Projekt verstanden wird, ist es zum Scheitern verurteilt. Viele Lean-Projekte sind nicht nachhaltig erfolgreich, weil nur einzelne Instrumente in isolierten Unternehmensbereichen angewendet werden. Die Lean-Philosophie muss aber im gesamten Unternehmen verankert und gelebt werden!

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten (Verschwendung, japanisch „muda“) zu vermeiden. Unter Verschwendung sind alle Vorgänge zu verstehen, bei denen Ressourcen nicht nutzbringend eingesetzt werden. Nicht wertschöpfende Aktivitäten erhöhen die Kosten, aber nicht den Produktwert bzw. Kundennutzen. Schlank bedeutet hier also verschwendungsarm. Ein Prozess gilt als optimal, wenn nichts mehr weggelassen werden kann, ohne dass sich das Ergebnis des Prozesses und der Wert für den Kunden verschlechtert. Die wirklich genialen Dinge sind einfach! Das ge-

So werden Sie effektiver und effizienter.

Gleich hier anmelden:
www.controllerakademie.de

Werden Sie zum Treiber effektiver und effizienter Prozesse in Ihrem Unternehmen.

Seminar Lean Management
vom 10. – 12. Dezember 2018 in Starnberg



CA controller akademie®

samte Unternehmen richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Als Kunde wird hier sowohl der externe als auch der interne Kunde verstanden. Ziel ist es, Produkte und Dienstleistungen für den Kunden ohne Verschwendung zu erzeugen.

Lean Thinking baut auf fünf Grundprinzipien auf

- **Kundenwert:** Der Kunde steht im Mittelpunkt des Lean Thinking. Es geht um eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Wer ist der Abnehmer der Leistung und was erwartet er? Alle Prozesse/Aktivitäten sollen darauf ausgerichtet sein, dass der gewünschte Kundenwert erzeugt wird.
- **Wertstrom:** Der Wertstrom beschreibt alle Aktivitäten, die zur Herstellung des Produkts oder der Dienstleistung erforderlich sind (Abfolge der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten). Ziel der Organisation ist es, sich auf die wertschöpfenden Tätigkeiten zu konzentrieren und nicht wertschöpfende Aktivitäten (Verschwendung) zu reduzieren/eliminieren, damit Ressourcen effizient genutzt werden.
- **Fluss:** Ziel ist es, möglichst alle Prozessschritte in einen kontinuierlichen Fluss zu bringen. Das Produkt durchläuft die wertschöpfenden Prozesse idealerweise in einem gleichmäßigen Takt ohne Unterbrechungen und Störungen. Die „Produktion“ wird harmonisiert. Durch den Fluss entsteht eine gleichmäßige vorher-sagbare Arbeitslast. Engpässe werden beseitigt, Zwischenlager und Pufferbestände werden reduziert/eliminiert. Im Idealzustand wird nichts produziert, bevor es nicht vom nächsten Prozessschritt benötigt wird.
- **Pull:** Es wird nur das produziert, was auch vom Kunden benötigt wird. Es steht nicht die maximale Maschinenauslastung im Vordergrund. Die Produkte werden vom Kunden aus durch die Produktion gezogen und nicht durch zentrale Planungsvorgaben in die Produktion gedrückt (Push-Prinzip). Es wird nicht auf Lager produziert, sondern nur für konkrete Kundenaufträge. Der Kunde erhält nur das, was er wirklich benötigt, wann er es benötigt und in der Menge, die er benötigt. Dieses Prinzip gilt nicht nur für Endkunden (externe Kunden), sondern ebenfalls für in-

terne Kunden, die den nächsten Prozessschritt ausführen. Jeder Prozessschritt muss den nachgelagerten Prozess als seinen Kunden betrachten (interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen).

- **Perfektion:** Kaizen bedeutet kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Perfektion kann man nicht erreichen, sondern nur anstreben. 100%ige Wertschöpfung wird in der Praxis kaum möglich sein, allerdings ist kontinuierliche Verbesserung erforderlich, um sich diesem Ziel anzunähern. Lean ist kein einmaliges Projekt! Es geht darum, die Mitarbeiter fortlaufend aufzufordern und zu ermutigen, die Abläufe zu überdenken, zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und Ideen einzubringen. Verbesserungen werden zu einem neuen Standard, von dem aus eine weitere Verbesserung erzielt werden kann.

Verschwendung erkennen – Verbesserungsvorschläge umsetzen

Dazu ist eine Kultur des Ausprobierens, Scheiterns und Lernens erforderlich. Grundvoraussetzung ist der Wille des Managements, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter auch tatsächlich zu realisieren; schnell, unkompliziert und unbürokratisch. Wenn auf Basis der Vorschläge nichts passiert, ist jeder Verbesserungsprozess zum Scheitern verurteilt. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess darf kein bürokratisches Monster sein. Mitarbeiter sind keineswegs nur ein Kostenfaktor, sondern das wertvollste Kapi-

tal eines Unternehmens. Kreativität, Intelligenz, Erfahrung, Wissen und Motivation sind wertvolle Faktoren für die Weiterentwicklung von Prozessen. Es geht darum, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern und in der Rolle der Führungskraft als Coach und Mentor zu agieren. Flache Hierarchien sowie die Arbeit in Teams sind wesentliche Lean-Prinzipien.

Verschwendung ist jede Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Kundenwert/-nutzen erzeugt. Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in den administrativen Bereichen (Prozessen) zu finden. Die Schwierigkeit besteht darin, Verschwendung zu erkennen. In der Produktion fällt es meist sofort auf, wenn etwas nicht reibungslos verläuft, z. B. durch Bestände, Produktionsstopp, Ausschuss usw. Wie ist das in den administrativen Unternehmensbereichen? Im Büro ist es deutlich schwerer, Verschwendung zu erkennen. Stellen Sie sich vor, Sie gehen den Gang entlang und werfen einen zufälligen Blick in ein Büro: Ein Mitarbeiter sitzt an seinem Schreibtisch, die Arme vor der Brust verschränkt, den Blick auf den Bildschirm gerichtet ... Ist das gerade wertschöpfend oder Verschwendung?

Verschwendung in Produktion und Administration

Die Verschwendungsarten zu kennen ist Voraussetzung dafür, Verschwendung in Prozes-



Abb. 1: Die Grundprinzipien des Lean Thinking (Quelle: CA Akademie AG)

sen zu erkennen. Nur wer lernt, Verschwendung überhaupt erst „zu sehen“, kann diese im weiteren Verlauf reduzieren bzw. eliminieren. Das Erkennen von Verschwendung ist somit ein zentrales Element in Verbesserungsprozessen. Als Controller ist es daher besonders wichtig, sich aus dem eigenen Büro herauszubewegen und an den Ort des Geschehens zu gehen (go to gema) und die Abläufe zu beobachten sowie mit den ausführenden Mitarbeitern zu sprechen. Verschwendung wird oft nicht wahrgenommen, weil sie im alltäglichen Handeln „selbstverständlich“ geworden ist.

Überproduktion

Sie liegt vor, wenn mehr produziert wird, als der Kunde anfordert. Eine häufige Ursache der Überproduktion liegt in einer möglichst maximalen Maschinenauslastung. Darüber hinaus findet Überproduktion aufgrund von aufwändigen Rüstvorgängen statt, so dass möglichst große Losgrößen produziert werden. Überproduktion führt zu Beständen. In den administrativen Bereichen finden wir „Überinformation, Blindleistung und Doppelarbeit“.

Beispiele:

- Es stehen mehr Informationen zur Verfügung, als notwendig sind
- Doppelarbeit, weil ein anderer Kollege (ggf. auch an einem anderen Standort) die gleichen Dinge tut
- Erstellung eines Berichts, der nicht gelesen wird
- große E-mail-Verteiler (Kopie/Blindkopie)
- zu umfangreiche Formulare
- Kennzahlen, die nicht steuerungsrelevant sind
- Wiederholte (manuelle) Dateneingabe

Bestände

Sie bremsen Prozesse und verdecken meist andere Probleme, z. B.:

- hohe Rohmaterialbestände, um die unzureichende Liefertreue von Lieferanten auszugleichen
- hohe Pufferbestände, um eine zu hohe Ausschussquote zu kompensieren
- hohe Zwischenbestände aufgrund fehlenden Flusses in der Fertigung (Losgrößenfertigung)

Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Admin-Bereichen zu finden

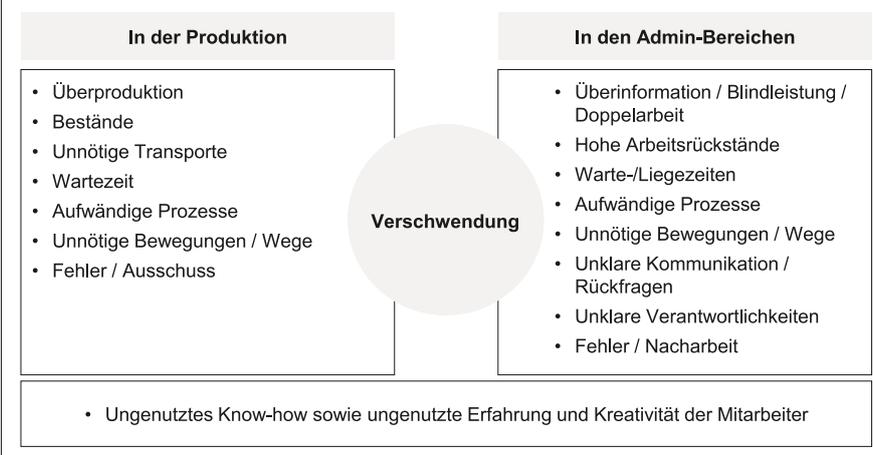


Abb. 2: Verschwendungsarten Produktion vs. Administration (Quelle: CA Akademie AG)

- hohe Zwischenbestände wegen langer Rüstzeiten
- hohe Pufferbestände, um Maschinenausfälle zu kompensieren
- hohe Fertigwarenbestände, um schnelle Lieferung trotz langer Durchlaufzeiten zu gewährleisten
- hohe Fertigwarenbestände, um Schwankungen auf dem Absatzmarkt auszugleichen
- hohe Bestände aufgrund schlechter Planung und falschem Forecast
- Überbestellung an Büromaterial
- Nicht gelesene / bearbeitete E-Mails
- Wiedervorlagen
- Spezialisierung der Mitarbeiter

Bestände verursachen Kapitalbindungskosten und ein erhöhtes Risiko hinsichtlich Wertminderung durch Veralterung oder Beschädigung. Im Worst Case wird der Bestand an Produkten nicht mehr durch Kunden nachgefragt.

In den administrativen Bereichen entstehen hohe Daten- und Dokumentenbestände sowie „hohe Arbeitsrückstände“, z. B. durch

- Mehrfacharchivierung
- Zu große E-Mail-Verteiler
- Vorgangsstapel
- Lange To-do-Listen ohne klare Priorisierung
- veraltete Dateibestände

Unnötige Transporte

In der Praxis wird so ziemlich alles transportiert, was sich transportieren lässt, wie zum Beispiel Rohmaterial, Werkstücke, Fertigprodukte, Werkzeuge oder Betriebsmittel. In vielen Unternehmen existiert eine eigene Abteilung für den innerbetrieblichen Transport, so dass der Transport zum Selbstzweck geworden ist. Mögliche Ursachen: falsches Produktionslayout oder zu weit auseinanderliegende Arbeitsplätze.

In den administrativen Bereichen entstehen „unnötige Wege“, z. B.:

- Dokumente, die zunächst durch eine andere Abteilung ggf. auf einer anderen Etage oder in einem anderen Gebäude bearbeitet werden müssen
- Informationen, die in unterschiedlichen IT-Systemen verarbeitet werden

Autor



■ Dipl.-Kfm. Danny Szajnowicz

ist Partner, Trainer und Unternehmensberater der CA Akademie AG. Er führt das Fünf-Stufen-Programm in deutscher und englischer Sprache durch und ist für die Vertiefungsseminare Lean Management, SCM- und Produktions-Controlling verantwortlich. Darüber hinaus unterstützt er Unternehmen methodisch und fachlich bei der Durchführung von Projekten, der Moderation von Workshops und der Durchführung von Inhouse-Schulungen.

E-Mail: d.szajnowicz@ca-akademie.de

Lean Management unterstützt Sie bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen

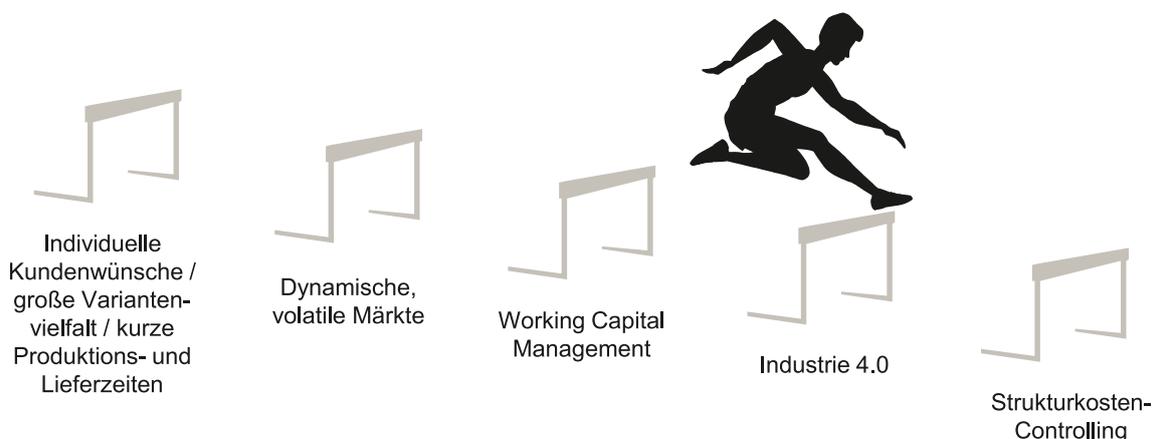


Abb. 3: Die Hürden bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen (Quelle: CA Akademie AG)

Wartezeit

Der Zeitraum, in dem der Mitarbeiter keine Wertschöpfung erbringen kann. Es kann auch das Warten des Materials auf Weiterbearbeitung sein. Mögliche Ursachen: fehlende Taktung der Prozessschritte. Jedes Fertigungslos mit einer Losgröße > 1 verursacht unnötige Liegezeiten, da beispielsweise das letzte Teil des Loses – selbst wenn der Fertigungsauftrag ohne Verzögerung startet – erst dann bearbeitet werden kann, nachdem alle anderen Teile des Loses zuvor bearbeitet worden sind. Hier stellt die One-Piece-Flow-Zelle nach der Lean-Philosophie bezüglich der Liegezeiten zwischen den Prozessschritten den Idealzustand dar. In den administrativen Bereichen entstehen Wartezeiten z. B. durch:

- Warten auf Rückmeldungen, Entscheidungen, Freigaben, Unterschriften
- Technische Anlaufzeiten (z. B. IT-System)
- Antwortzeiten von SAP („Sanduhranzeigeprogramm“)
- Warten auf Besprechungsteilnehmer
- Suchen von Arbeitsmitteln, Daten, Dateien oder Dokumenten

Aufwändige Prozesse

Prozesse, die unnötig komplex sind oder Schnittstellenprobleme aufweisen. Mögliche Ursachen: Betriebsblindheit und der fehlende Mut, Veränderungen anzustoßen („Das haben wir schon im-

mer so gemacht, also kann es ja nicht verkehrt sein.“) In den administrativen Bereichen z. B.:

- Befolgen von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen
- Unterbrechen der eigentlichen Arbeit durch diverse Störquellen
- Rücksprünge im Prozess

Unnötige Bewegungen / Wege

Z. B. durch Holen oder Greifen von Werkzeugen, Arbeitsmaterialien usw. Mögliche Ursachen: ungünstige oder fehlende Arbeitsplatzergonomie.

In den administrativen Bereichen z. B.:

- Neueingabe von Daten von einem in das andere System
- Schlechte Ablage-/Ordnerstrukturen
- Suchen von Unterlagen, Dateien, Informationen
- Lange Dienstreisen für kurze Besprechungstermine
- Manuelles Einholen von Informationen
- Weite Wege zwischen Büros
- Geistige Rüstzeiten

Ausschuss / Fehler / Nacharbeit

Die bereits geleistete Wertschöpfung ist entweder teilweise (bei möglicher Nacharbeit) oder vollständig (bei Ausschuss) verschwendet und muss noch einmal erbracht werden. Ausschuss und Nacharbeit führen zu einer Verzögerung

des Liefertermins zum Kunden und erhöhen die Herstellungskosten. Bei Losgrößenfertigung ist ggf. das gesamte Los unbrauchbar.

Auch in den administrativen Bereichen können Ausschuss, Fehler oder Nacharbeit auftreten:

- Die erste Planungsrunde führte nicht zum gewünschten Ergebnis, sodass weitere Planungsrunden erforderlich sind
- Die Anforderungen an den Bericht wurden nicht ausreichend bekannt gegeben und nun muss der Bericht angepasst werden
- Die Buchung im System war fehlerhaft und muss korrigiert werden
- Die Stammdaten in SAP waren nicht ausreichend gepflegt und müssen nun vervollständigt oder aktualisiert werden
- Die Anforderungen an das Projekt waren nicht klar kommuniziert
- Unklare Vorgaben
- Fehlerhafte Dateien
- Falsche Auskünfte
- Verwendung falscher oder nicht aktueller Daten
- Unlesbare Notizen
- Nachgehen von fehlenden oder unvollständigen Informationen

Wenn Sie nun beim Lesen dieses Artikels das Gefühl bekommen haben, dass Verschwendung auch in Ihrem Unternehmen und bei Ihren Prozessen eine Rolle spielen könnte, dann ist Lean Management etwas, mit dem Sie sich näher beschäftigen sollten (vgl. [Abbildung 3](#))! Es wird sich lohnen!