

# Neue Zürcher Zeitung

## Standardisierung der Prozesse kommt vor der Digitalisierung

Bevor Geschäftsprozesse digitalisiert werden, ist eine Vereinfachung und Standardisierung sinnvoll. Japanische Lean-Management-Methoden können dabei helfen.

---

Giorgio V. Müller, Dietikon  
16.4.2018, 19:09 Uhr

Der japanische Lean-Management-Guru Hitoshi Takeda ist nicht mehr der Jüngste. Doch die Begeisterung für die Konzepte einer schlanken Produktionsweise hat der Begründer des synchronen Produktionsmanagementsystems (SPS) nicht verloren. An einem Kundenanlass beim Zuger Verbindungsspezialisten Bossard Ende März schwärmte er geradezu von den Vorzügen der japanischen Produktionsmethoden. Es brauche vor allem Leidenschaft, eine Firma und die dort arbeitenden Menschen voranzubringen. Von der Passion hänge es ab, wie schnell sich etwas zum Besseren verändern lasse, sagte der auf Japanisch referierende Takeda. Auf das Verhalten jedes Mitarbeiters komme es an, wenn es darum gehe, wie innovativ und produktiv ein Betrieb und wie gross die Produktevielfalt und die Qualität sein könnten, fuhr er fort. Ziel sei der «perfekte Prozess», in Anlehnung an das Bestreben im Formel-1-Sport, das beste Team zu werden.



## Bei Toyota hat alles begonnen

Die Methoden und Verfahren einer effizienten Bearbeitung der Wertschöpfungskette gehen auf den japanischen Automobilhersteller Toyota zurück, der Mitte des 20. Jahrhunderts Lean-Management-Methoden einführte. Sie haben noch heute ihre Gültigkeit, wenn ein Produktionsbetrieb effizienter, konkurrenzfähiger und rentabler gemacht werden soll. Die Basis bildet Kaizen, eine aus den japanischen Wörtern Kai (Veränderung) und Zen (zum Besseren) zusammengesetzte Wortschöpfung. Wobei Kaizen nicht nur ein Projekt oder eine Methode ist, sondern eine Denkweise und umfassende Geisteshaltung, die im Alltag von der Unternehmensführung bis zum einzelnen Angestellten kontinuierlich gelebt werden muss und stetige Verbesserung im Kleinen ermöglicht. Mit Kaizen wird die schrittweise Verbesserung bis zur Perfektion angestrebt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Mitarbeiter und die Teamarbeit. Es werden kleine Gruppen gebildet, sogenannte Qualitätszirkel, in denen die Abläufe regelmässig analysiert, diskutiert und optimiert werden.

Der ehemalige Toyota-Manager Takeda, der sich lange mit Kaizen-Prozessen beschäftigte und die Methoden des synchronen Produktionssystems zur Gründung einer eigenen Firma nutzte, berät in Japan, Korea und Europa Unternehmen. Unter SPS versteht man die Synchronisation aller Geschäftsprozesse, vom Einkauf über die Produktion bis hin zur Auslieferung eines Produkts. Damit soll der Verschwendung (Muda) von Zeit und Material vorgebeugt, die Angebotsqualität erhöht und die Herstellungskosten niedrig gehalten werden.

Die Art, wie in der Industrie produziert wird, ändert sich mit SPS grundlegend. Das herkömmliche Muster ist eine auf Prognosen basierende Fertigung, quasi ein schiebender Ablauf, bei dem jeder Schritt dem anderen folgt. Dies bedingt jedoch verschiedene Puffer, um Fehler, Verzögerungen oder Änderungen bei der Bestellung aufzufangen, also meist ein Rohwarenlager, ein Lager für Halbfabrikate sowie eines für die fertigen Produkte. Diese Herstellungsmethode erfordert jedoch nicht nur unnötig viele Produktionsschritte, sondern bindet auch viel Kapital, ist also entsprechend ineffizient und kostspielig.

## Nachfrage bestimmt Angebot

Schon um einiges besser funktioniert eine nach Kanban-Regeln geführte Fabrik. Weil der tatsächliche Verbrauch das Produktionstempo vorgibt, wird daraus gleichsam eine ziehende Fertigung. Damit wird die Produktion geglättet und nivelliert, was die ineffizienten «Wellenbrecher» (Lager, Verzögerungen) des Herstellungsprozesses verringert und im besten Fall eliminiert. Das Sortiment und die Volumen, die die Kunden abnehmen, geben den Takt vor, was, wie viel und in welcher Reihenfolge produziert wird. Während des ganzen Wertschöpfungsprozesses bestimmt die Nachfrage, nicht die Prognose, das Angebot.



Eine synchrone Fertigung erfordert indes auch eine völlig andere Organisationsform. In einem hierarchischen Kontrollsystem, das standardisierte Arbeitsabläufe in Schichten und Zeitintervalle unterteilt, ist es schwierig. Laut Takeda sind kleine, autonome Teams, in denen Probleme rasch offengelegt werden und die Entscheidungswege kurz sind, viel effizienter. Während in traditionell geführten, grösseren Industriebetrieben Teams mit 20 bis 30 Mitarbeitern (ein Teamleiter, ein Prozessversorger und der Rest ausführende Arbeiter) üblich sind, hat ein nach SPS-Kriterien strukturierter Betrieb eine Vielzahl kleinerer Teams; diese können zusätzlich auf einen auch anderen Teams zugeordneten Fachmann (Mizusumashi) zurückgreifen, der bei kurzfristigen Änderungen einspringt. Zur Verfügung steht ferner ein für Prozessverbesserungen zuständiger Synchro-Mann.

Dieser Spezialist packt indes auch an, wenn es wegen krankheitsbedingter Absenzen zu Engpässen kommt. Während grosse Teams für Qualitätssteigerungen auf Unterstützung von aussen angewiesen sind, wird dies von autonomen Teams aus eigenem Antrieb geleistet. Die grössere Autonomie fördert die Motivation der Arbeiter und beschleunigt die Verbesserungsprozesse. Ebenso wichtig ist jedoch, dass die Führungskräfte vor Ort Präsenz markieren. Nur so lässt sich das Fachwissen des einzelnen Mitarbeiters «herauskitzeln».

## Zuerst aufräumen

Die im Rahmen von Industrie 4.0 in den Fabriken Einlass findende Digitalisierung ist lediglich Mittel zum Zweck. «Mit der Digitalisierung allein erreicht man keine Wertschöpfung», so dämpfte Takeda übertriebene Erwartungen. Die Basis dafür bliebe, die Prozesse zu standardisieren, notwendige von unnötigen Dinge zu trennen (Seiri) und die benötigten Instrumente am Arbeitsplatz optimal bereitzustellen (Seiton). Dies führe zu einem bewussten und korrekten Ausführen (Shitsuke) dieser Tätigkeiten. Urs Güttinger, der Leiter Smart Factory Logistics bei Bossard, hieb in die gleiche Kerbe: «Zuerst aufräumen, Prozesse verschlanken, erst dann digitalisieren», riet er dem Publikum aus der Industrie.

Aufräumen und standardisieren ist auch für Daniel Odermatt, Chef der Beratungsfirma Leancom GmbH, die Grundlage, «sonst wird Chaos nur automatisiert», sagte er warnend. Eine Lean-Transformation eines Unternehmens sei eine mehrjährige Aufgabe und müsse das ganze Unternehmen, nicht nur die Fertigung umfassen. Und statt die Transformation in Einjahresprojekte zu stückeln, seien kleinere Portionen à drei Monate einiges besser, meinte er.

---

### Das schlanke Vorbild Toyota

Wie Schweizer Spitäler von japanischen Autobauern lernen, alles auf die Karte Effizienz zu setzen – und dabei doch stets dem Patienten beste Qualität bieten wollen.

Simon Hehli, Liestal / 3.10.2016, 05:30



---

## Beim Management hapert es

Die schweizerischen Industriefirmen haben den Franken-Schock erstaunlich gut verdaut, weil sie sich rasch angepasst haben. Das Resultat sind ausserordentlich effiziente Produktionsweisen. Einzig das Management hat Nachholbedarf.



Giorgio V. Müller / 29.6.2017, 07:00

---

## Newsletter Wirtschaft

Bleiben Sie mit unserem täglichen Newsletter auf dem Laufenden. Überblick und Einordnung der wichtigsten Wirtschaftsthemen. Vor Börsenbeginn ausgewählt von der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.