HEITKAMP & THUMANN EXCELLENCE-PROGRAMM

Interview mit Peter Jennissen, COO & General Partner, Heitkamp & Thumann Group

CCA: Herr Jennissen, als Global Player im Bereich präzisionsgeformter Komponenten steht die Heitkamp & Thumann Group im weltweiten Wettbewerb. Mit dem H&T Excellence-Programm haben Sie vor geraumer Zeit eine Initiative ins Leben gerufen, um die Produktionseffizienz Ihrer 20 Werke in Europa, Nordamerika und Asien nachhaltig zu erhöhen. Was ist Ihr Fazit nach fünf Jahren?

Peter Jennissen: Wir haben mit unserem H&T Excellence-Programm in der Tat einiges bewegt. Durch die konsequente Anwendung der Methoden des Lean Management konnten wir in Bezug auf Produktivität, Durchlaufzeit und Bestände deutliche Fortschritte erzielen. Der Aufbau einer Continuous Improvement Organisation und die Installation unserer M4DI-Methode (Anm. d. Red.: Management for daily improvement) stellen dabei sicher, dass unsere Prozesse und unsere Kennzahlen auch weiterhin immer besser werden.

CCA: Waren diese Erfolge auch der Grund dafür, das Programm vor zwei Jahren auf die administrativen Bereiche auszuweiten?

Peter Jennissen: Im Gegensatz zur Produktion ist die Verschwendung in der Administration ja in der Regel nicht offensichtlich: Es bleiben keine Anlagen stehen, es fehlt kein Material und Durchlaufzeiten sind in der Regel ohnehin intransparent. Dass es aber dennoch auch in den administrativen Prozessen ausreichend Potential gibt, stand für uns von Anfang an außer Frage. Die Ausweitung von H&T Excellence auf die Administration war deshalb nur der nächste konsequente Schritt.

CCA: Lean in der Administration ist ein komplexes Thema. Wie gehen Sie dabei vor?

Peter Jennissen: Uns hat der prozessorientierte Ansatz von CIM Aachen überzeugt, der zunächst auf die drei Kernprozesse eines Unternehmens fokussiert. Wir haben daher ein Pilotprojekt aufgesetzt, in dem wir den order2cash-Prozess, den purchase2pay-Prozess sowie den concept2launch-Prozess unserer Werke in Spanien, Deutschland und England analysiert und optimiert haben. Ich konnte mich in einem Workshop persönlich davon überzeugen, wie wichtig und zielführend solch ein abteilungsübergreifender Ansatz ist. Nur durch die Einbindung aller Beteiligten kann solch ein komplexer Prozess zu einem Gesamtoptimum geführt werden.

CCA: Was waren inhaltlich für Sie die wesentlichen Erkenntnisse aus den Workshops?

Peter Jennissen: Ich denke, dass das bewusste Hinterfragen historisch gewachsener Abläufe sowie der Blick von außen auf die Prozesse wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Einen sehr konkreten Ansatzpunkt sehe ich dabei in einer deutlich effizienteren Nutzung der IT-Systeme. Hier haben sich in unseren Werken deutliche Unterschiede gezeigt, je nachdem ob das ERP-System führend ist oder diverse Prozessschritte außerhalb der Systeme stattfinden. Auch in Bezug auf die Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems haben uns die Workshops wesentliche Erkenntnisse geliefert. Nicht zuletzt ist ein weiterer Vorteil der Methode, dass durch die granulare Aufnahme des Status Quo die Vielzahl an unnötigen Prozessschritten wie die doppelte Eingabe von Daten, das Drucken, Scannen und Mailen überhaupt erst einmal ans Tageslicht kommt.

CCA: Hört sich nach viel Potential an. Wie stellen Sie sicher, dass das auch tatsächlich umgesetzt und vor allem nachhaltig in der Organisation verankert wird?

Peter Jennissen: Auch hier sind wir der Empfehlung von CIM Aachen gefolgt und haben Prozessmentoren installiert. Dabei wird je Werk und Kernprozess ein Mentor benannt, der in dem jeweiligen Prozess beheimatet und für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses verantwortlich ist. Wir haben in der Produktion mit unseren CIP-Managern (Anm. d. Red.: Continuous Improvement) sehr gute Erfahrungen gemacht, wollten aber keine Parallelorganisation aufbauen. Vor dem Hintergrund werden die Prozess-Mentoren von den CIP-Managern bei der Anwendung von Methoden und Tools aus dem H&T Excellence-Programm unterstützt.

Gruppenweit wird der Roll-out von unserem Lean Administration Projektmanager koordiniert, der gemeinsam mit CIM Aachen die Workshops durchführt und während der Implementierungsphase für die Follow-ups zur Fortschrittsüberwachung an den Standorten verantwortlich ist. Die Nachhaltigkeit sicherzustellen ist ein langer Weg und wird sicher noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Dies sehen wir aber eindeutig in der Verantwortung der Standorte, die im Bedarfsfall natürlich von unserer Organisation unterstützt werden.

CCA: Wo stehen Sie jetzt und was sind die nächsten Schritte?

Peter Jennissen: Wir haben inzwischen zehn Prozesse in neun Werken analysiert und optimiert. In zwei Trainings haben wir die Prozess-Mentoren auf ihre Rolle der kontinuierlichen Prozessverbesserung vorbereitet. Im nächsten Schritt stehen nun die Trainings auf Mitarbeiterebene an.

Ende letzten Jahres haben wir erstmalig einen Prozess in der Holding unter die Lupe genommen. Es hat sich gezeigt, dass der Ansatz von CIM Aachen auch hier sehr erfolgreich angewendet werden kann. Der Roll-out fokussiert nun zunächst weiter auf die Kernprozesse. Wir werden aber mittelfristig auch die Unterstützungsprozesse im Personalbereich, in der IT oder im Controlling analysieren und verschlanken.

CCA: Herr Jennissen, vielen Dank für Ihre Zeit. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der weiteren Umsetzung.

Peter Jennissen: Wir danken Ihnen.

Kennziffer: 6070

» UNS HAT DER PROZESSORIENTIERTE ANSATZ VON CIM AACHEN ÜBERZEUGT.«

Peter Jennissen