

Kapitalversprechen

Schneller und besser produzieren – das allein reicht manchen Unternehmenslenkern nicht mehr als Argument für Lean Management. Sie wollen genau wissen, wie sich Prozessoptimierung auf Unternehmenskennzahlen wie Ergebnis und Liquidität auswirkt. Eine ungewöhnliche Simulation beweist die finanzielle Durchschlagskraft von schlanken Prozessen: ganz spielerisch.

□_DAVID SELBACH

📷_NIELS SCHUBERT







Erst werden bei der „Lean Counts“-Simulation spielerisch die Prozesse verschlankt, dann die Effekte auf die Finanzkennzahlen gezeigt

Der Bestand im Lager geht zurück, die Durchlaufzeiten sinken. Was passiert mit der Gesamtkapitalrendite? Was sich wie eine Examensaufgabe für angehende Betriebswirte anhört, lässt die Augen von 60 gestandenen Profis leuchten. Die Ingenieure und Lean-Projektmanager von Lufthansa Technik – sie hält als Dienstleister Flugzeuge instand, überholt und repariert sie – kommen aus der Produktion und haben selbst schon Lean-Projekte umgesetzt. Jetzt stehen sie gemeinsam mit ihren Kollegen aus dem Controlling in fünf Gruppen um jeweils ein Spielbrett mit Lego-Figuren.

Vor ihnen ist eine Flugzeugfertigung in Miniatur aufgebaut – mit Materiallager, Flugzeugen, Maschinen und Gabelstaplern. Gemeinsam wollen die Teilnehmer der Simulation die Aufgaben lösen – nicht etwa auf Papier oder per Tabellenkalkulation: Um die Effekte schlanker Prozesse auszuprobieren, schieben sie fröhlich Maschinen hin und her, bauen die Produktion um, neh-

„Endlich kann ich einmal sehen, was alles möglich ist“

men Kisten mit Material vom Brett. „Endlich kann ich einmal sehen, was alles möglich ist“, sagt ein Teilnehmer.

„Lean Counts“ nennt Porsche Consulting die außergewöhnliche Simulation. Mit ihrer Hilfe erarbeiten die Mitarbeiter der Lufthansa Technik selbstständig, welche Sparpotenziale in Lean Management stecken. Mit Unterstützung der Controller berechnen die Kandidaten im-

mer wieder das Kapital, das sie während der Simulation befreit haben. Schließlich wird ausgerechnet, was sich in Bilanz beziehungsweise Gewinn- und Verlustrechnung dadurch verändert: wie Gesamtkapitalumschlag, Liquidität oder Gesamtkapitalrendite reagieren (siehe „Unsichtbare Hebel“, rechts oben).

Vor der Wirtschaftskrise waren die Ansprüche an Lean Management andere: Unternehmen mit prall gefüllten Auftragsbüchern konnten dank schlanker Prozesse mit einem Mal schneller und in höherer Qualität fertigen. „Alles, was den Output erhöhte, war willkommen, weil Kapazitäten tendenziell knapp waren“, berichtet Olaf Langanke, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche Consulting und verantwortlich für die „Lean Counts“-Simulation. „Doch in der Krise hat sich das geändert. Unternehmen waren eher zu wenig ausgelastet.“ Seither fordern Controlling-Abteilungen immer öfter exakte Nachweise für den wirtschaftlichen Nutzen von Lean Management, erklärt Nicolas Franzwa, Projektmanager im Team von Langanke.

Unsichtbare Hebel

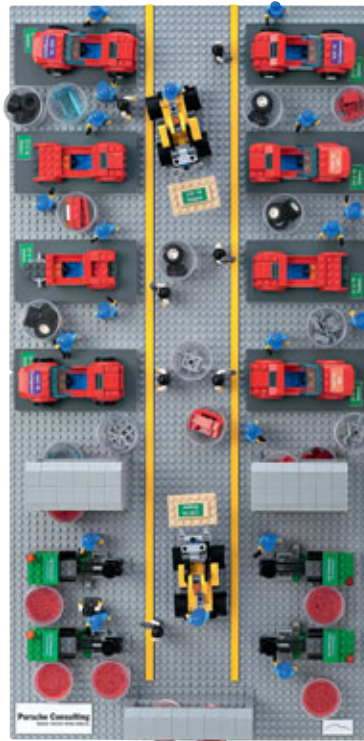
Wer Prozesse schlanker macht, verbessert auch die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung. Die Lego-Simulation zeigt, wie sich Lean Management auf wichtige Finanzkennzahlen auswirkt (Beispiel).

LEAN-MANAGEMENT-KENNZAHLEN

Bestand:	- 30 %
Durchlaufzeit:	- 20 %
Produktivität:	+ 10 %

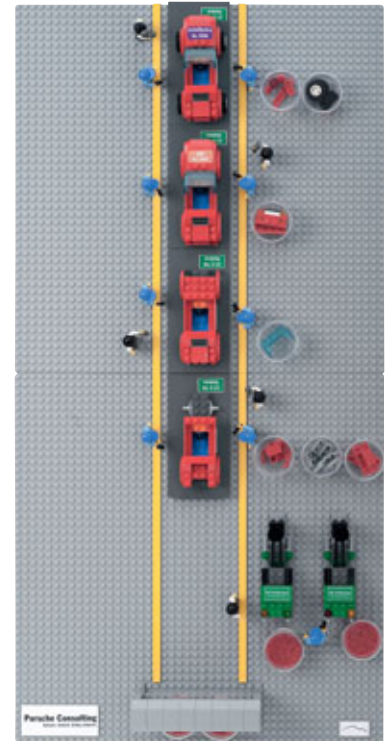
FINANZ-KENNZAHLEN

Gesamtkapitalrendite:	+ 50 %
Gesamtkapitalumschlag:	+ 30 %
Liquidität:	+ 80 %



Vorher

Das Spielbrett ist voll: Viel Kapital ist gebunden, die Kapitalrendite ist schlecht



Nachher

Das Spielbrett hat sich gelichtet: Die schlanken Prozesse haben viel Kapital freigesetzt

Das Problem: Lean-Experten, Produktionsspezialisten und Finanzleute sprechen nicht dieselbe Sprache. Die zündende Idee, die zwei Welten zusammenzuführen, kam Langanke und Franzwa während der Fahrt zu einer Bank – einem Porsche-Consulting-Kunden, der in Sachen Finanzen naturgemäß genauer nachfragt: „Wir sagten uns: Es fehlt ein Modell, etwas zum Anfassen“, erinnert sich Franzwa. „Und dann kamen wir auf die Lösung.“ Gleich am nächsten Tag wurden Modellautos besorgt für eine Fahrzeugfabrik, ein Bausatz für eine Lokomotive wurde zur Spritzgussmaschine umfunktioniert, Fabrikarbeiter im Miniaturformat gekauft und Regale aus Bausteinen konstruiert. Alle Modelle bekamen Aufkleber in verschiedenen Farben, Violett für „Fertigprodukte“, Grün für „Anlagen“, Rot für „Vorprodukte“ – und wurden mit einem Gegenwert in Euro versehen.

Anfang des Jahres 2010 klappten Langanke und Franzwa den silbernen Hartschalenkoffer mit ihrer Mini-Fabrik zum ersten Mal bei einem

internen Berater-Workshop der Porsche Consulting auf. Einen ganzen Tag lang schoben die Lean-Management-Spezialisten die materialgewordenen Kennzahlen hin und her, setzten Arbeitsstationen zu Fließlinien zusammen und verkleinerten das Lager. „Zum ersten Mal wurde allen richtig klar, welche unmittelbaren finanziellen Auswirkungen eine Optimierung hat“, sagt Franzwa.

Um die finanztechnischen Konsequenzen zu vermitteln, erklären Franzwa und seine Kollegen am Anfang eines Workshops zunächst die Grundlagen des Lean Managements. Darauf kann, wie im Fall der Lufthanseaten, eine Einführung der Controlling-Experten in die Finanzkennzahlen folgen. Schließlich gehen die Gruppen an die Arbeit. Jeder Tisch mit seinem gemischten Team aus Produktions- und Finanzexperten bekommt eine eigene Modellfabrik. Und eine Aufgabe, zum Beispiel: „Bauen Sie die Bestände ab. Derzeit liegt die Reichweite bei 220 Tagen. Experten glauben, dass auch die Hälfte ausreicht.“

Alle überflüssigen Bestände stellen die Teilnehmer auf ein DIN-A4-Blatt in den gleichen Farben, den sogenannten Potenzialtopf. Nach etlichen Runden haben sich die Spielbretter gelichtet, sind „lean“ geworden. Die Potenzialtöpfe sind mit Maschinen, Personal und Waren gefüllt.

Jetzt schlägt die Stunde der Finanzleute. Sie schauen sich das ganze frei gewordene Kapital an und überlegen: Was machen wir mit den Potenzialen? „Mit einem simplen Excel-Tool können wir dann an einer typischen Firmenbilanz zeigen, wie sich welche Kennzahlen positiv verändern“, sagt Berater Franzwa. „Genau das ist der Lerneffekt.“ ←