

Ein Unternehmen wird lean

ÜBER DIE EINFÜHRUNG EINER NEUEN KULTUR



Bei der Huppertz Group begann man sich vor über drei Jahren Gedanken darüber zu machen, wie das über 100 Jahre alte Logistikunternehmen dauerhaft fit für die Zukunft gemacht werden könnte. Für Dr.-Ing. Anja Huppertz als Mitinhaberin und Geschäftsführerin, lag es nahe, auf ihren Erfahrungen in der Automobilindustrie aufzubauen. Dort hatte sie das Lean-Konzept von Toyota begeistert, das in der Fertigungsindustrie schon seit 30 Jahren angewandt wird, aber bisher nur von sehr wenigen Dienstleistern übernommen wurde.

„Wir begannen zunächst damit, unseren Standort zu bestimmen“, erzählt Anja Huppertz. „Natürlich hatten wir ungeschriebene Werte wie Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Flexibilität und Kundennähe. Doch das ist heutzutage nicht genug. Wir wollten und mussten uns stärker vom Wettbewerb abheben.“ Schließlich wurde die Vision des „logistischen Prozessverbessers“ entwickelt. Dafür wurden Elemente einer neuen Kultur, des Lean Managements, mit der bestehenden Kultur des Familienunternehmens verknüpft.

KAPIEREN STATT KOPIEREN

„Es ging uns nicht darum, das Konzept von Toyota zu kopieren und eins zu eins auf unser Unternehmen zu übertragen“, so Anja Huppertz. „Viel wichtiger war es, unsere Prozesse zu analysieren, die Verschwendungen zu erkennen und zu vermeiden, den ständigen Fluss des Materials zu erzeugen. Dies reduziert Kosten und Durchlaufzeiten, verbessert die Qualität und schafft damit unseren Kunden und uns selbst handfeste Vorteile. Wir wollen nicht nur Kosten reduzieren, sondern konkrete Prozessverbesserungen.“ Zusammen mit

ihrem Mann Dr. Peter Huppertz und externen Beratern wurde eine Strategie ausgearbeitet, die schließlich der obersten Führungsebene vorgestellt und erläutert wurde. „Es war sehr

KURZ ERKLÄRT

Lean ist eine Unternehmenskultur. Die Ziele sind kurze Durchlaufzeiten, niedrige Kosten und hohe Qualität. In der gesamten Prozesskette geht es darum, den Fluss des Materials herzustellen, Verschwendungen zu erkennen und zu eliminieren und hierfür einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren – in allen Bereichen eines Unternehmens. Ein weiteres wesentliches Prinzip ist dabei die extreme Kundennähe mit einer sehr großen Variantenvielfalt und Flexibilität in der Bestellung und Lieferung von Produkten.

wichtig, die Akzeptanz und das Verständnis der Führungskräfte zu haben“, sagt die Ingenieurin. „Lean ist ein geführter Verbesserungsprozess. Er funktioniert nur, wenn die Führungsebene wirklich dahinter steht, denn an sie werden durch Lean andere Anforderungen gestellt. Führungskräfte müssen Vorbilder, Moderatoren sowie Coachs der Mitarbeiter sein. Und sie müssen sich dort aufhalten, wo die Wertschöpfung stattfindet, also nicht im Büro, sondern in den Hallen. Außerdem verlangt Lean eine andere Art der Kommunikation. Das muss trainiert werden. Deshalb haben wir als erstes Workshops nur mit den Führungskräften veranstaltet.“ Nach und nach wurden alle Ebenen miteinbezogen. Es dauerte fast drei Jahre bis die Kampagne durch alle Ebenen

KURZ VORGESTELLT

Die Huppertz Group ist ein international agierendes Logistikunternehmen mit Hauptsitz in Köln und einigen hundert Mitarbeitern an verschiedenen Standorten. Unter dem Dach der Gruppe sind vier logistische Kompetenzzentren vereint, deren Leistungsspektrum das Management internationaler Automobillogistik, umfassende Logistikleistungen für die chemische Industrie, Konsolidierungszentren, eigene Verpackungsentwicklung und -konstruktion, Import, Export, Verzollung, die Entwicklung von kundenspezifischen EDV-Lösungen sowie Prozessverbesserungskonzepte nach der Unternehmensphilosophie „Huppertz Lean Logistics“ umfasst.

Seinen Ursprung hat das Unternehmen im Jahr 1897, als der Spezereihändler Peter Huppertz in Mülheim am Rhein (heute zu Köln) die Stelle des



Dr.-Ing. Anja Huppertz setzt auf Lean Management.

vierten Generation in Familienbesitz und wird von Dr. Peter und Dr.-Ing. Anja Huppertz geführt.

► WWW.HUPPERTZ.DE

„königlich bahnamtlichen Rollfuhrbestätigers“ antrat. Die Transporte wurden zunächst mit Pferdewagen, ab 1927 dann unter Führung seines Sohnes Jean per LKW durchgeführt. Ab 1956 weitete das Unternehmen, inzwischen von Peter und Renate Huppertz in dritter Generation geleitet, seinen Aktionsradius auf den internationalen Markt aus. Die Firma befindet sich heute in



Mit dem Shadowboard wird der Arbeitsplatz optimal organisiert.

war und alle Mitarbeiter die neue Strategie kannten und verstanden hatten.

HUPPERTZ GOES LEAN

Um Kunden und Mitarbeitern zu zeigen, dass sich im Unternehmen Neues tut, wurde bereits Anfang 2007 die Kampagne „Huppertz goes lean“ gestartet. „Lean ist ein Prozess, der niemals abgeschlossen ist. Er geht immer weiter“, erläutert Anja Huppertz. „Es geht nicht darum, große Pläne zu machen, sondern viele kleine Schritte, jeden Tag. Das hat etwas mit den alltäglichen Dingen in einem Unternehmen zu tun. Die Mitarbeiter sollen selbst Verschwendungen erkennen und

Verbesserungen entwickeln und umsetzen.“ Das Konzept ist nach Ansicht der Ingenieurin nachhaltig. Es geht darum in allen Bereichen Verschwendung zu vermeiden, wie Energie, Verpackungsmaterial, Transportraum, Wartezeiten, ungenutzte Kapazitäten und Kreativitäten. Wenn das Unternehmen dies konsequent lebt, stellen sich mit stabilen Prozessen und Standards konkrete Ergebnisse ein wie deutlich reduzierter Platzbedarf, kleinere Bestände, kürzere Warte- und auch Durchlaufzeiten. „Durch Lean haben wir in den meisten Fällen die Durchlaufzeiten halbiert, was auch immer zu einer Kostenreduzierung führt. Es bedeutet für unsere Kunden zum Bei-

spiel, dass wir die doppelte Menge durch eine Halle umschlagen und so auf die Anmietung einer zweiten Halle verzichtet werden kann“, sagt Anja Huppertz. Es gehe darum, Prozesse zu stabilisieren und optimal zu synchronisieren: „In der Logistik stellen zum Beispiel die getaktete Anlieferung und Abholung der LKW große Potenziale für Verbesserungen dar.“

Anja und Peter Huppertz sind stolz auf ihre Mitarbeiter: „Wenn man heute durch die Firma geht, sieht es ganz anders aus als früher, sauberer, geordneter, strukturierter, visualisierter, ruhiger und entspannter. Unsere Leute sehen und denken anders, ihr Blick für Details hat sich verändert und geschärft. Lean ist ja nichts Fremdes, Japanisches, sondern ein Weg, der auf Tugenden wie Ordentlichkeit, Gründlichkeit und Standardisierung setzt.“ ■