

Lean Management

Optimierungsansatz nur für Großunternehmen?

Gerade in Krisenzeiten wie heute sind Unternehmen auf der Suche nach Potenzialen zur Kostensenkung. Unternehmen treiben die Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse voran, um so ihren langfristigen Erfolg zu sichern. Darüber hinaus ermöglichen die vorhandenen freigesetzten zeitlichen Kapazitäten eine kritische Analyse der aktuellen Prozesslandschaften. Lean Management bietet dabei einen umfassenden Optimierungsrahmen.



Bild 1: Die sieben Verschwendungsarten des Lean Managements. In Anlehnung an: Brunner: Japanische Erfolgskonzepte, 2008, S.65

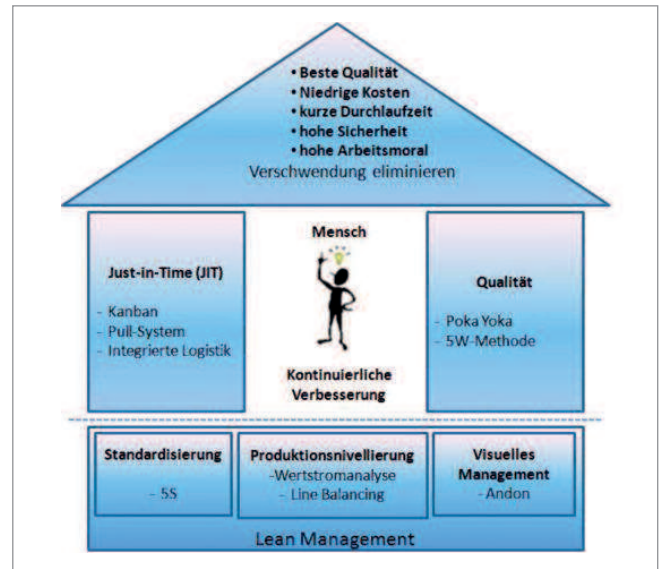


Bild 2: Das Lean Management-Haus. In Anlehnung an Liker: Der Toyota Weg, 14 Managementprinzipien, 2008, S.65

Bereits Mitte der neunziger Jahre hat eine Studie des MIT mit dem Begriff „Lean Production“ eine wahre Euphorie und eine Vielzahl von Reorganisationsprogrammen und Optimierungsinitiativen v. a. bei Großunternehmen ausgelöst. Ausgehend vom Toyota-Produktionssystem (TPS), welches bis heute als effektivstes in der Automobilindustrie gilt, wurde dieser aus Japan stammende Optimierungsansatz auf alle Bereiche eines Unternehmens ausgeweitet. Der Begriff „Lean Management“ war geboren.¹ Kernidee ist ein ständiger Lern- und Verbesserungsprozess, der Verbesserungspotenziale aufspürt und damit die Produktivität eines Unternehmens suk-

zessiv erhöht. Das Grundprinzip des TPS und damit des Lean Management ist die Vermeidung von sieben Verschwendungsarten.

Betrachtet man wertschöpfende Prozesse und vergleicht diese mit den Verschwendungsarten, wird offensichtlich, welches Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Aufgrund von Ausfallzeiten, Missmanagement bei Schnittstellen, zu hohen Beständen etc. werden Kosten verursacht, die den Kunden keinen Nutzen stiften und demnach nicht bezahlt werden. Im Idealfall sind Prozesse so gestaltet, dass sie zügig ablaufen und nur geringe Verschwendungsanteile aufweisen. Der Me-

thodenbaukasten des Lean Managements beschreibt die elementaren Rahmenbedingungen für eine weitreichende Optimierung der Unternehmensprozesse. Die Lean-Methodiken sind im Bild 2 zusammengefasst.³

Toyota hat eindrucksvoll die Potenziale des Lean Managements verdeutlicht. Die Japaner konnten die Verschwendung derart reduzieren, dass sie nur noch die Hälfte der zuvor eingesetzten aller Mittel benötigten. Finanzielle Mittel, Fläche und Anzahl der Mitarbeiter konnte deutlich reduziert werden. In neueren Studien wird davon ausgegangen, dass eine durchschnittliche Erhöhung der Produktivität um 40 %,

eine Verkürzung der Durchlaufzeit um 60 % und eine Minimierung der Bestände um 40 % möglich sind.⁵

In Europa haben bisher v. a. Konzerne und Großunternehmen den ganzheitlichen Ansatz einer Lean Management-Philosophie verfolgt. Sie haben dabei eigens entwickelte Produktionssysteme genutzt, die die Lean Management-Werkzeuge beinhalten und nachdem alle wertschöpfenden Prozesse auszurichten sind. Vorreiter in diesem Segment ist die Automobilindustrie. Bei der Einführung von Lean Management wurde sie häufig von Unternehmensberatungen unterstützt. Eigene Lean-Abteilungen und Verbesserungsteams haben den Optimierungsgedanken und die Einführung der einzelnen Lean-Methoden im Unternehmen voran getrieben. Durch fordern und fördern der Mitarbeiter wird der Grundgedanke „Verschwendungen zu vermeiden“, den Mitarbeiter näher gebracht. Schulungen haben einerseits für das Verständnis für Lean Management und andererseits für die notwendige Motivation gesorgt. Nur so kann das enorme Potenzial der Mitarbeiter zur Verbesserung der Prozesse genutzt werden.

Bisher ist Lean Management jedoch vorwiegend bei Großunternehmen eingeführt worden, obwohl gerade mittelständische Unternehmen permanent auf der Suche nach Verbesserungen, neuen innovativen Produkten und verbesserten Produktionsprozessen sind. Viele mittelständische Unternehmen sind inhabergeführt und flexibel aufgrund flacher Entscheidungshierarchien. Klare Ziele, Visionen und schnelle Entscheidungen prägen den Unternehmensalltag. Studien belegen durchaus das Interesse an der Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme mit Lean Managementcharakter. Die größten Hindernisse stellen jedoch die begrenzten Mitarbeiterressourcen und die Überlastung der Leistungsträger der Unternehmen dar.

Eine Umsetzung der Lean-Methodiken im Mittelstand muss folglich ressourcenschonend und möglichst vereinfacht eingeführt werden. Hier setzt das European Regions for innovative Produktivität-Projekt (ERIP) an. Innerhalb einer europäi-

schen Forschungsgruppe, an dem die Fachhochschule Osnabrück mit dem Department Management und Technik beteiligt ist, wurde eine dreistufige Methode entwickelt und getestet.

Dreistufige Vorgehensweise bei der Einführung

Grundlage für die Einführung der Lean-Methodiken in die Unternehmen ist eine dreitägige Change Agent-Schulung. Ziele dieser Schulung sind Schaffen eines Problembewusstseins für Verschwendung, Sammeln erster Erfahrungen mit den Lean-Methodiken und Schaffen von Motivation für die Einführung im eigenen Unternehmen. Die neuen Change Agents werden in dieser Schulung spielerisch in Workshops auf ihre neue Rolle im Lean Management-Umsetzungsprozess vorbereitet. Je nach dem später geplanten Leuchtturmprojekt werden die zukünftigen Change Agents ausgewählt, wobei es stets Personen aus der mittleren Führungsebene sind. Bei der Schulung hat es sich als gewinnbringend erwiesen, dass die Teilnehmer unternehmens- und branchenübergreifend zusammengesetzt werden, um eine Netzwerkbildung zu ermöglichen.

Im zweiten Schritt wählen die Change Agents zusammen mit den Experten der Fachhochschule einen Leuchtturm für die Lean Management-Einführung im Unternehmen aus. Das Leuchtturmprojekt sollte im Unternehmen weit sichtbar sein, damit



Studiendekan Dr. Thorsten Litfin

ist Professor für Marketing, insbesondere Service- und Innovationsmanagement im Department für Management und Technik der Fachhochschule Osnabrück in Lingen

die Verbesserung später von der Belegschaft schnell wahrgenommen wird und somit motivierend wirkt. Zudem sollten mit Hilfe der Lean-Methoden zügig Resultate in einem für das Unternehmen relevanten Bereich erzielt werden können. Im Leuchtturmprojekt werden entsprechend der Unternehmenssituation und der Aufgabenstellung erprobte Werkzeuge aus dem Lean Management-Haus ausgewählt. Erfahrungsgemäß sind maßgeschneiderte Lösungen und Einführungsmechanismen, die die Unternehmensrestriktionen und -besonderheiten berücksichtigen, am erfolgreichsten. Im Rahmen des Projekts lernt der neue Change Agent von den Experten, wie die Methoden in der Praxis anzuwenden sind und hat erfahrene Sponsoringpartner an seiner Seite. Dies schafft Sicherheit und gewährleistet erste sichtbare Projekterfolge.

Im dritten Schritt wird der sukzessive Rollout des Lean Managements in weitere Abteilungen des Unternehmens vorbereitet. Entsprechend der Unternehmensgröße kann die Leuchtturmphase in Diagnose und Umsetzung unterteilt werden. Die Unterstützung durch die Experten wird in diesem Prozess schrittweise zurückgefahren. Der Change Agent über-

nimmt immer mehr Verantwortung und wird zum eigentlichen Treiber des Veränderungsprozesses. Idealerweise kann er zukünftig auch auf die Erfahrung der Mitglieder des durch die Change Agent-Schulung geschaffenen Netzwerkes zurückgreifen.



Dipl.-Wirt.-Ing. Jens Mehmann

ist Project Manager (ERIP) im Department für Management und Technik der Fachhochschule Osnabrück in Lingen

Erste Erfolge bei der Umsetzung in mittelständischen Unternehmen

Die nachfolgenden beispielhaften Resultate beschreiben die Wirksamkeit dieser Methode:

- Mit der Einführung eines Leuchtturms in einer hoch automatisierten Fensterproduktion konnte die Durchlaufzeit um 15 Prozent reduziert werden. Mit Hilfe der motivierten Mitarbeiter erfolgte eine automatische Einführung der ersten Basiswerkzeuge 5S, visuellem Management und Standardisierung.
- In einem Unternehmen der Druckindustrie konnte der Zeitraum des Angebotserstellungsprozesses als Leuchtturm um 88 Prozent verkürzt werden. Den Mitarbeitern sind Puffer, Verschwendungen, Medienwechsel und weitere Verschwendungsarten durch eine transparente Prozessanalyse sichtbar gemacht worden. Gemeinsam im Team haben sie eine Vielzahl von Verbesserungsmaßnahmen abge-

leitet und umgesetzt. In beiden Fällen stellte der Leuchtturm nur den Ausgangspunkt für weitergehende Projekte dar.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass durch die Einführung von Lean Management auch im Mittelstand deutliche Verbesserungspotenziale erschlossen werden können: Verschwendung wird vermieden, wertschöpfende Prozesse werden gestärkt. Die Wettbewerbsposition jedes einzelnen Unternehmens konnte verbessert

werden. Der dreistufige Einführungsprozess mit Change Agent Schulung, Implementierung eines Leuchtturms und anschließendem Rollout gewährleistete einen ressourcenschonenden, pragmatischen und auf die jeweiligen Unternehmensbesonderheiten abgestimmten Prozess. In diesem Prozess wurden die Mitarbeiter eng eingebunden, da diese das eigentliche Potenzial vieler Unternehmen ausmachen.

Literatur

- | | |
|--|--|
| 1. Pfeiffer, W.; Wei, E.: Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, Auflage, E. Schmidt, 1994, | Finanzbuch Verlag, 5. Auflage, 2008 |
| 2. Liker, Jeffrey K.: Der Toyota Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns, | 3. Brunner, Franz J.: Japanische Erfolgskonzepte, Hanser Verlag, 2008 |
| | 4. Spath, D.: Ganzheitlich produzieren – Innovative Organisation und Führung, Logis-Verlag, 1. Auflage, 2003 |

Von Hysterie bis Ignoranz

Rolle vor und zurück

In verschiedenen Wellenbewegungen wurde Lean Production bzw. Lean Management populär. Seit etwa 30 Jahren versucht man, entsprechende Konzepte in den Unternehmen umzusetzen, allerdings nur zum Teil mit bemerkenswerten Erfolgen.

Lean Production geht auf die Just-in-time-Produktion des japanischen Automobilherstellers Toyota zurück. Die laut der MIT-Studie von Womack/Jones/ Roos bei japanischen Automobilherstellern angewandte Produktionsorganisation wurde als Lean Production und Lean-Manufacturing und in Deutschland als „Schlanke Produktion“ populär.

Die Just-in-time-Produktion JIT wurde bei Toyota in den 1950er Jahren maßgeblich von Taiichi Ohno und Shigeo Shingo entwickelt und erst später als Toyota Produktionssystem „TPS“ bezeichnet. Erst 1973 während der ersten Ölkrise wurde JIT aufgrund der Erfolge Toyotas wahrgenommen. Als der Ölpreis sich wieder nor-

malisierte, trat JIT in den Hintergrund. Es folgte 1979/80 die zweiten Ölkrise, in deren Folge sich in den Jahren 1981/82 die bis dato schwerste Rezession seit Bestehen der Bundesrepublik entwickelte, und danach kam eine Bundestagswahl, die zur politischen Wende führte. Genau in diese Situation schlug eine Veröffentlichung wie eine Bombe ein, die die Bestände in Europa/Deutschland im Vergleich zu denen in Japan sichtbar machte (Bild 1). Fazit: Die Produktion sei ähnlich, aber die Logistik mit einfachen, manuellen KANBAN-Karten (Materialbedarfskarte, 1947 von Ohno bei Toyota entwickelt) viel effizienter, einfacher und spottbillig. Ein Jahrzehnt lang schlugen fast alle Versuche fehl,

KANBAN-Systeme zu implementieren. JIT wurde nicht als JIT-Produktion, sondern als JIT-Anlieferung verstanden. Die Voraussetzungen wie Null-Fehler-Produktion, Produktionsmethoden mit einer harmonisierten Fertigung durch schnelle Rüstzeiten und kleine Losgrößen, multifunktionale Werker, Standards sowie zuverlässige Anlagen (TPM) wurden nicht beachtet (Bild 2). Die englischsprachige Literatur ab 1980 wurde kaum zur Kenntnis genommen (vgl. Rheda). JIT kam als „Just-in-Stau“ etwas in Verruf. Parolen wie das „Lager auf der Straße“ machten die Runde. Aber falscher kann man es kaum darstellen – auf der Straße werden Entfernungen überbrückt und nicht Zeiträume. Die Ab-