

Lean Management

Lösungen für alle Geschäfte

Unternehmen müssen heutzutage hohe Anforderungen erfüllen, um konkurrenzfähig zu sein. Zufrieden sind die Kunden nur, wenn eine hohe Verfügbarkeit der Produkte, zuverlässige Qualität, individuelle Angebote und günstige Kosten geboten werden. Diese Leistungen sind nur zu vollbringen, wenn die internen Prozesse effizient funktionieren. Hier setzt Lean Management an. Lean Management-Experte Bodo Wiegand sagt Ihnen hier, worauf Sie bei Lean Management achten sollten.

Ziel der Strategie des Lean Management sind Wertschöpfung ohne Verschwendung, perfekt auf den Kunden zugeschnittene Produkte und optimal abgestimmte Prozesse. Für die Umsetzung steht ein umfangreicher Methodenbaukasten bereit. Dass Lean Management ein wirkungsvolles Rezept ist, erkennen hierzulande immer mehr Unternehmen aus nahezu allen Branchen. International arbeiten fast alle global wirkenden Unternehmen mit Lean Programmen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisationen zu sichern.

Der Ansatz, der als „Lean“ bezeichnet wird, entstand als Optimierungskonzept für die Produktionssysteme der Automobilindustrie und bereitete zum Beispiel Toyota oder Porsche den Weg zu ihren führenden Marktpositionen. Inzwischen arbeiten nicht nur alle Automobilunternehmen, sondern auch viele andere Industriebranchen erfolgreich mit den Methoden. Darüber hinaus ist ein umfassendes Lean Business System entstanden, das Optimierungskonzepte für viele Bereiche über die Produktion hinaus bietet: von der Lean Innovation über die Lean Supply Chain bis hin zu Lean Administration und Lean Maintenance & Service. Mit zunehmender Ausnutzung der Produktionspotenziale rückt nämlich zusätzlich die Optimierung der produktionssteuernden und -verwaltenden Geschäftsprozesse in den Vordergrund. Auch in reinen Dienstleistungsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen wächst der Bedarf an einer wertschöpfungsorientierten Optimierung der Geschäftsprozesse.



Dr. Bodo Wiegand ist Gründer und Leiter des Lean Management Instituts in Aachen, das zum globalen Netzwerk von Lean Enterprise Instituten rund um die Begründer des Lean Managements, Professor Daniel T. Jones und Dr. James P. Womack, gehört.

„Werte schaffen ohne Verschwendung“ ist das grundlegende Prinzip von Lean Thinking. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es alle überflüssigen Aktivitäten zu vermeiden, die sich über die Jahre häufig in Produktionsabläufe einschleichen. Das können zum Beispiel Überproduktion und Blindleistungen, zu hohe Lagerbestände, unnötige Transporte, Warte- und Liegezeiten oder Reparatur und Ausschuss sein. Ähnliches gilt für Geschäftsprozesse, wo beispielsweise oftmals Doppelarbeiten, Warteschleifen oder zahlreiche Rückfragen aufgrund unvollkommener Informationen zu beobachten sind. Lange Durchlaufzeiten und hohe Bestände sowie unzufriedene Kunden gehören zu den Folgen.

Der Weg zu mehr Produktivität und Effizienz führt über die Optimierung der Prozesse, die für die Erstellung der Produkte und Leistungen notwendig sind. Das betrifft zunächst die Prozesse im Unternehmen selbst, bezieht sich dann aber auch auf die gesamte Wertschöpfungskette, zu der zum Beispiel auch Zulieferer gehören. „Unsere Strategie ist hervorragendes Prozessmanagement“ heißt es deshalb auch bei Toyota. Denn hier werden überdurchschnittliche

Ergebnisse mit ganz normalen Mitarbeitern erzielt, die jedoch mit hervorragenden Prozessen arbeiten. Im Gegensatz dazu setzen viele andere Unternehmen oftmals auf überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeiter, die jedoch aufgrund der nicht optimal funktionierenden Prozesse nur durchschnittliche Ergebnisse bringen. Im harten Wettbewerb auf vielen Märkten reicht das dann nicht für eine führende Position aus.

Eine Richtschnur für die Optimierung der Prozesse geben die fünf Prinzipien des Lean Thinking vor: Diese heißen: Konsequente Kundenorientierung, Identifikation des Wertstroms, Einführen des Fluss-Prinzips, Pull statt Push, Perfektion anstreben.

Lean Thinking beginnt immer beim Kunden. Was erwartet der Kunde? Für welche Werte ist der Kunde bereit etwas zu zahlen? Wie und wann benötigt er die Produkte? Dies sind die entscheidenden Fragen. Für den Kunden ist es nicht relevant, was der Produzent oder der Dienstleister anbieten kann, sondern was er selbst braucht und welchen Nutzen er daraus ziehen kann.

Nur durch die konsequente Kundenorientierung und Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf den Kunden wird man langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens absichern können und die Wettbewerbsfaktoren des Business on Demand – Verfügbarkeit, Individualität, Qualität und Kosten – gleichzeitig optimieren können. Hierzu bietet das Lean Business System Lösungen und Ansätze.

LEAN MANAGEMENT ENTSTAND ALS
OPTIMIERUNGSKONZEPT FÜR DIE
PRODUKTIONSSYSTEME DER
AUTOMOBILINDUSTRIE



Ausgangspunkt des Optimierungsprozesses ist der Wertstrom vom Rohmaterial bis zum Endprodukt beziehungsweise vom ersten Anruf bis zu vollbrachten Dienstleistung. Für die Dokumentation des Wertstromes wurde die Methode des Wertstromdesigns (Value Stream Mapping) entwickelt, die eine standardisierte Symbolik vorgibt. Damit wird jeder einzelne Schritt, der zur Wertschöpfung gehört, erfasst. (Abb. 1) Die schematische Darstellung des Ist-Zustands verdeutlicht alle Abläufe und bietet so eine gute Grundlage, um Schwachstellen zu erkennen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen gezielt zu entwickeln. Im nächsten Schritt entsteht zunächst auf Papier der optimierte Soll-Zustand der Produktionsabläufe, der dann in der Realität umgesetzt wird. Die Methode des Wertstromdesigns wurde inzwischen auch an die Rahmenbedingungen von Geschäftsprozessen angepasst und gehört zum Kern von Lean Administration. (Abb. 2)

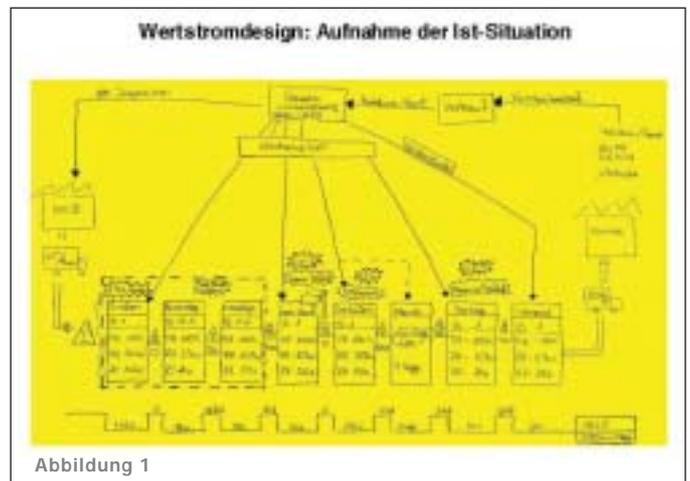


Abbildung 1

FLUSS-PRINZIP UND PULL STATT PUSH FÜR DIE ORGANISATION DER PRODUKTION

Für die Optimierung der Prozesse stehen vielfältige Methoden zur Verfügung. Lean Thinking strebt einen gleichmäßig fließenden Produktionsprozess (auch in der Verwaltung) an, bei dem es möglichst keine Warte- und Liegezeiten etwa wegen langer Rüstvorgänge oder aufgrund von Kapazitätsproblemen an einzelnen Arbeitsplätzen gibt. Kanban, Optimierung der Rüstprozesse, Einrichtung von Auftragszentren, Bestandsmanagement oder One-piece-flow sind einige der Methoden, mit denen eine spürbare Verbesserung der Abläufe erzielt wird. Messbar wird das an einer reduzierten Durchlaufzeit bei gleichzeitig erstklassiger Qualität der Produkte und reduzierten Kosten. (Abb. 3)



Abbildung 2

Ein weiterer Schritt zur Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenanforderung ist die Einführung des Zug-Prinzips, das die Produktion ausgehend von den Kundenbedarfen steuert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nur tatsächlich benötigte Produkte gefertigt und teure Bestände aufgrund von Überproduktion vermieden werden. Das funktioniert mit kleinen Losen, die ein Höchstmaß an Individualisierung ermöglichen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Lean Thinking ist das kontinuierliche Streben nach Perfektion: Der einmal erreichte Zustand wird nicht dauerhaft als perfekt akzeptiert, sondern es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt, der dafür sorgt, dass die Prozesse immer

EIN WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR VON
LEAN THINKING IST DAS KONTINUIER-
LICHE STREBEN NACH PERFEKTION



wieder überdacht und optimiert werden. Das damit verbundene Prinzip „No problem is a problem“ führt dazu, die Abläufe regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und neue Ideen und Vorschläge zu integrieren. Dabei spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle, die die Arbeitsprozesse intensiv kennen und bei ausreichender Motivation immer wieder Vorschläge für die Verbesserung beisteuern können.

Diese vom Lean Thinking unterstützte Ausrichtung des Unternehmens auf den Kundennutzen hat beispielsweise Toyota zu einem der erfolgreichsten Unternehmen weltweit gemacht. Toyota hat sich konsequent auf den Kundennutzen eines Automobils – nämlich Personen bequem, sicher und ohne Pannen von A nach B zu transportieren – ausgerichtet. Um dieses Ziel zu realisieren, sind stabile Prozesse vom Innovationsprozess über die Geschäftsprozesse bis zu den Produktionsprozessen erforderlich. Das führt zum Beispiel zur konsequenten Ablehnung von Komponenten oder Teilen, die nicht 100prozentig funktionabel erscheinen, wie zum Beispiel

Elektronikfeatures, die ohne Redundanzen ausfallen können.

Die Effekte dieser Philosophie einer konsequenten Ausrichtung auf den Kundennutzen und Optimierung der Prozesse durch Lean Management-Methoden sind nicht nur Bestwerte in der Pannenstatistik, sondern auch ein von den Kunden gewürdigtes hohes Preis-Nutzen-Verhältnis.

Auch General Electric (GE), dessen erfolgreicher Turnaround immer mit Six Sigma in Verbindung gebracht wird, hat zur Optimierung seiner Prozesse Lean Management-Methoden eingesetzt und danach diese optimierten Prozesse mit den Methoden des Six Sigma stabilisiert. Aber auch in Dienstleis-

tungs- und Serviceunternehmen, zum Beispiel in Facility Management-Unternehmen oder Versicherungen, in Krankenhäusern oder in der Lebensmittelbranche ist Lean Management nicht mehr wegzudenken. Zum Teil werden die Methoden nur bei den produktiven Prozessen eingesetzt, andere Unternehmen übertragen die Prinzipien dann auch auf die Instandhaltungs- und administrativen Prozesse.

Zu Lean Management gehört ein prinzipielles Umdenken. Ging es bisher oft darum, die Auslastung der einzelnen Maschine zu optimieren, so steht bei Lean Management die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die wertschöpfenden Prozesse im Mittelpunkt. Die Auswirkungen sind messbar an der Reduzierung von Durchlaufzeiten und Beständen, an der Steigerung der Qualität und dem Abbau unnötiger Komplexität sowie einer deutlichen Verbesserung der Produktivität.

Insgesamt ist es für den Erfolg von Lean Management-Projekten wichtig, dass sie sowohl top down in das Unternehmen getragen werden als auch bottom up verankert sind. Einerseits müssen die Führungskräfte die Entscheidung und die notwendigen Veränderungen unterstützen, um genügend Motivation zu erzeugen. Andererseits ist für eine ausreichende Akzeptanz erforderlich, dass die Mitarbeiter frühzeitig eingebunden werden und an der Entwicklung der oftmals weitreichenden Maßnahmen beteiligt werden. Zugleich wird auf diese Weise auch die Kompetenz der Mitarbeiter genutzt.

Veranstaltungstipp: Vom 16. bis 18. November 2005 findet in Aachen das 2. Lean Management Summit (Aachener Management Tage) mit interessanten Beiträgen von namhaften Referenten statt. Infos unter: Lean Management Institut, info@lean-management-institut.de, www.lean-management-institut.de

