

# Lean Management – und was danach kommt

Wieso die Einführung von Lean Management oft scheitert und ein Projekt ohne Ende ist.

— VON URS FUEGLISTALLER, THOMAS SCHRETTLE, MICHAEL HAFNER UND BJÖRN KREISEL

**In Kürze** Unternehmen, die Lean Management einführen, müssen sich bewusst sein, dass dieser Prozess nie zu Ende ist. Zahlreiche Einführungen schlanker Produktionssysteme enden frühzeitig, weil Lean Management oft nur als eine weitere «Best Practice» beurteilt wird. Die Gründe liegen darin, dass die Einführung nicht ganzheitlich betrachtet wird und die Mitarbeitenden zu wenig einbezogen werden. Ziel des Artikels ist es, kritische Faktoren aufzuzeigen, die über Erfolg und Misserfolg der Einführung von Lean Management entscheiden.



*PROF. DR. URS FUEGLISTALLER ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen.  
Urs.Fueglistaller@unisg.ch*



*THOMAS SCHRETTLE ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG).  
Thomas.Schrettle@unisg.ch*



*MICHAEL HAFNER arbeitet für die Noventa Consulting AG und unterstützt Unternehmen bei der Einführung von Kaizen und Lean Production.  
Michael.Hafner@noventa.com*



*BJÖRN KREISEL begleitete die Noventa AG bei der Einführung von Lean Production und ist Geschäftsführer der Noventa Consulting AG.  
Bjoern.Kreisel@noventa.com*

Seit die Prinzipien einer schlanken Produktion im Rahmen einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) erstmals öffentlichkeitswirksam beschrieben wurden, sind sie Gegenstand kontroverser Diskussion in Forschung und Praxis. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewinnt diese Diskussion zusätzlich an Aktualität. Denn es ist das zentrale Anliegen der Lean Philosophie, Verschwendung wo immer möglich zu vermeiden, und so die Effizienz von Wertschöpfungsprozessen zu erhöhen.

Der Begriff «Lean» ist untrennbar mit dem Erfolg von Toyota verbunden, dem weltgrössten Automobilhersteller. Zahlreiche westliche Unternehmen haben versucht, das richtungsweisende Produktionssystem des japanischen Automobilgiganten zu adaptieren und konnten teils weitgehend mit dem Konkurrenten gleichziehen. Seitdem hat Lean Management als Unternehmensansatz Eingang gefunden in die verschiedensten Bereiche der Produktionsindustrie, aber auch in den Dienstleistungssektor, das Gesundheitswesen und in öffentliche Verwaltungen. Dass die japanischen Produktionsmethoden nicht nur in Grosskonzernen funktionieren, beweist auch die steigende Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die sich Lean Management zuwenden.

Ungeachtet der Erfolgsgeschichten betrachten viele Unternehmen das Potenzial von Lean Management eher skeptisch, denn nicht alle Initiativen

fürten zum gewünschten Ziel. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Allzu oft wurde der Begriff «Lean» im wahrsten Wortsinn (mager, kümmerlich) umgesetzt, was zu einer überzogenen Konzentration auf kostensenkende Massnahmen und Personalabbau geführt hat. Auch stellt die Integration der fernöstlichen Produktionsphilosophie in die europäische Kultur eine Herausforderung dar, die häufig unterschätzt wird und zum Scheitern beitragen kann.

Die Noventa AG aus dem St. Galler Rheintal hat Lean Management vor einigen Jahren für sich entdeckt und konnte so den Standort Schweiz sichern und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern. Aufgrund des Erfolges mit Lean Production wurde die Noventa Consulting AG gegründet, die zum einen Noventa bei der Nachhaltigkeit unterstützt und zum anderen diese Kenntnisse an externe Unternehmen weitergibt.

## Entwicklung einer Vision

Analysiert man Unternehmen, in denen die Einführung eines schlanken Produktionssystems nicht die gewünschten Erfolge gebracht hat, so lässt sich meist beobachten, dass anfangs einzelne Fertigungsbereiche umgebaut und nach Kaizen-Methoden optimiert wurden. Dies bewirkt erfahrungsgemäss lokale Verbesserungen dieser Teilbereiche, jedoch selten die angestrebte Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens. Deshalb ist die Ent-



Bild: Noventa AG

**Das Einstückfluss-Prinzip der Noventa: Montage eines Handtuchspenders in einem Arbeitsprozess vom Einzelteil bis zum Endprodukt.**

wicklung einer übergreifenden Vision ein integraler Bestandteil der Vorbereitungsphase für das Gesamtprojekt Lean Management.

Zunächst muss die Unternehmensleitung eine Vorstellung davon entwickeln, wohin sie das Unternehmen führen will und welche Schritte auf dem Weg zum Ziel notwendig sein werden. Wie wichtig das Engagement der Leitung für den Erfolg von Lean Management ist, zeigt das Beispiel Porsche. Wendelin Wiedeking führte die gesamte Führungsebene der Porsche AG vor der Umstrukturierung des schwäbischen Automobilherstellers nach Japan, um dort gemeinsam zu erfahren, wie ein schlankes Unternehmen aussehen sollte. Ebenso ist es auch für kleinere Unternehmen empfehlenswert, im Vorfeld ein Referenz-Unternehmen zu besichtigen, um einen Eindruck von der Umsetzbarkeit einer schlanken Produktion zu erhalten und sich ein authentisches Bild davon zu machen, wel-

che Potenziale die fernöstliche Produktionsphilosophie bieten kann.

Gleichzeitig gilt es, sich einen konkreten Überblick über die eigene Ausgangssituation zu verschaffen. Hierbei wird die Wertschöpfungskette mittels einer Wertstrom-Analyse über alle Stufen hinweg betrachtet, um Materialflüsse darzustellen und die Potenziale hinsichtlich Bestand, Durchlaufzeit und Produktivität aufzuzeigen. Nach dem gleichen Prinzip wird der Informationsfluss analysiert, um darzulegen, welche Informationen wo fließen und wie lange der Weg zum eigentlichen Empfänger dauert. Basierend auf dieser Analyse sollte die Führungsetage, gegebenenfalls unter Mithilfe externer Experten, eine überzeugende Vision für das Unternehmen in Form eines Soll-Zustandes entwickeln und diese kommunizieren.

Eine solche Vision ist dabei mehr als nur ein Projektziel. Vielmehr muss sie Signalwirkung über alle Unternehmensbereiche hinweg entfalten, denn

einzig der Rückhalt der Geschäftsleitung kann den Verantwortlichen der einzelnen Bereiche die Nachhaltigkeit der Einführung garantieren.

Ein weiterer kritischer Faktor für die Einführung von schlanken Produktionssystemen ist die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess und deren Begeisterung für das Gedankengut des Lean Management. Sie sind es, die das System prägen und ihm zu nachhaltigem Erfolg verhelfen. Deshalb ist es entscheidend, eine adäquate Unternehmenskultur zu schaffen, um ein gemeinsames Bewusstsein für Verbesserungspotenziale auf allen Ebenen entstehen zu lassen. Eine solche Kulturveränderung ist kein Selbstläufer. Neben der Entwicklung einer gemeinsamen Vision sind konkrete Massnahmen gefordert, um neben der Prozessinnovation auch eine Kulturinnovation anzustossen.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist es, den Führungskräften und Mit-

arbeitenden das Wissen über die Methoden einer schlanken Produktion verfügbar zu machen und das Verständnis für die Grundzusammenhänge zu schaffen. Entsprechende Schulungsmassnahmen und Workshops sind auf allen Unternehmensebenen unverzichtbar. Um Prozesse im Detail zu optimieren, muss auf das Fachwissen jedes einzelnen Mitarbeiters zurückgegriffen werden. Dieses Fachwissen und die Motivation der Mitarbeiter, gepaart mit dem nötigen Hintergrundwissen zu Elementen wie Einstückfluss, Kanban, Montageoptimierung und Rüstzeitsenkung garantieren dem Unternehmen die ganzheitliche Einführung von Lean Production. Häufig wird hier zu wenig Vorarbeit geleistet. Bestes Beispiel ist die Einführung eines Mitarbeiter-Vorschlagswesens. Obwohl es ein wesentlicher Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist, darf es erst eingeführt werden, wenn eine entsprechende Kultur entwickelt und erforderliches Wissen aufgebaut wurde. Leider ist in der Praxis häufig zu sehen, dass das Mitarbeiter-Vorschlagswesen als ein erstes Element der Kaizen-Philosophie eingeführt wird, was selten zu den erwünschten Ergebnissen führt.

Das primäre Ziel einer schlanken Produktion besteht darin, sich auf die wertschöpfenden Prozesse zu konzentrieren und diese zu optimieren. Alle anderen Tätigkeiten, für die der Kunde im ersten Moment nicht zu bezahlen bereit ist, sind nach Möglichkeit zu eliminieren. Hierbei treten in der Regel erste Probleme auf: dem ungeübten Auge fällt es schwer zu unterscheiden, welche Tätigkeiten wertschöpfend sind und welche Tätigkeiten prozesstechnisch vermieden werden können. Im ersten Schritt empfiehlt es sich, einen Pilotbereich abzugrenzen, der im Rahmen der Wertstrom-Analyse vielversprechende Potenziale ausgewiesen hat und dort mit der Umsetzung zu beginnen. Dieser Refe-

renzbereich sollte vollständig nach den Methoden einer schlanken Produktion optimiert werden, indem die wertschöpfenden Tätigkeiten vereinfacht und die Verschwendung bestmöglich eliminiert werden. Denn nach dem gleichen Prinzip, nach dem die Führungsebene im Vorfeld bei Besichtigungen Befürchtungen und Berührungsängste abbauen konnte, haben die Mitarbeiter aller Ebenen so die Möglichkeit, diese Erfahrungen im eigenen Werk zu machen.

### Lean Management scheitert oft in der Weiterentwicklung

«Lean Management – was danach kommt» ist ein Widerspruch in sich, handelt es sich doch bei der Einführung einer schlanken Produktion um ein Projekt ohne Abschluss. Der Satz ist bewusst gewählt, scheitern doch die meisten Projekte nicht in der Einführung, sondern an der kontinuierlichen Weiterentwicklung des aktuellen Zustandes. «Kaizen» kommt aus dem Japanischen und bedeutet sinngemäss den «Ersatz des Guten durch das Bessere». Diese Aufgabe einer fortwährenden Verbesserung wird allzu oft un-

terschätzt und die Gefahr besteht, sich mit «Quick Wins» zufriedenzugeben und davon auszugehen, dass ein einmalig erreichtes Ergebnis sich selbstständig als neuer Prozessstandard definiert. An diesem Punkt endet in vielen Unternehmen das Projekt Lean Management, ohne die Unternehmenskennzahlen signifikant beeinflusst zu haben. Entscheidend sind zwei Aspekte: die fehlende kontinuierliche Erhebung von Messdaten sowie eine mangelhafte Vorbereitung der operativen Führungskräfte (vgl. Abbildung auf dieser Seite).

In jedem Projekt ist die Kosten-Nutzen-Rechnung ein wesentlicher Teil der Projektanalyse. Um nachvollziehen zu können, ob die ergriffenen Massnahmen wirksam sind, ist es notwendig, eine Kennzahlenerfassung vor Ort in allen Bereichen zu implementieren. So können Effizienzsteigerungen unmittelbar gemessen, Schlussfolgerungen gezogen und Erfahrungen gesammelt werden. Dies unterbleibt häufig oder wird mit der Zeit sukzessive reduziert. Eine kontinuierliche und systematische Verbesserung wird so unmöglich.

Die Gründe sind häufig in einem Unbehagen der Mitarbeitenden mit der



**Der Aufwand für eine kontinuierliche Verbesserung wird meist unterschätzt. Nach ersten Produktivitäts- und Motivationsgewinnen geben sich viele Unternehmen bereits zufrieden, statt den Verbesserungsprozess nachhaltig voranzutreiben.**

neuen Transparenz in den einzelnen Prozessen zu finden, die im ersten Augenblick zu einem Verlust der sogenannten Wohlfühlzone der Mitarbeitenden führt. Eine Stoppuhr direkt am Fertigungsbereich ist vielerorts undenkbar, umso mehr als nun die Produktivität der Gruppe gemessen wird und das Team selbst für sein Ergebnis verantwortlich ist. Es liegt an den Führungskräften, den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass die Kennzahlenerhebung nicht der Überwachung des Einzelnen dient, sondern dass die Transparenz der Prozesse die Chance bietet, das Unternehmen ganzheitlich zu verbessern. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, mit Hilfe der Kennzahlen Prozess- und Arbeitsplatzoptimierungen einzufordern, um ihr Ergebnis zu erreichen. Dieses Verständnis bei den Mitarbeitenden für den grundlegenden Veränderungsprozess kann nur das Resultat direkter Kommunikation und Wissensvermittlung sein. Dies zu erreichen, stellt hohe Anforderungen an die Führungskompetenz der leitenden Angestellten. Denn sie sind es, die in der täglichen Arbeit vom Mitarbeitenden das ständige Hinterfragen der eigenen

Tätigkeit und das Experimentieren mit neuen Methoden fordern und fördern sollen. Mit dieser neuen Rolle sind die operativen Führungskräfte oft überfordert und ihre gezielte Schulung und Förderung ist ein wichtiger Aspekt im schlanken Unternehmen, der leider allzu oft vernachlässigt wird.

### Eine Frage der Philosophie

Die Umstellung eines Produktionssystems ist ein massiver Eingriff in die Arbeit aller beteiligten Personen und der Erfolg oder Misserfolg hängt in hohem Masse davon ab, wie weit die Beteiligten bereit sind, diese aktiv mitzutragen. Letztlich sind sie es, die im Zielzustand die Veränderungen und Verbesserungen von Prozessen vorantreiben sollen.

Die Umstellung auf die Prinzipien von Lean Management stellt eine Herausforderung für alle Unternehmensebenen dar und bedarf eines langen Atems. Lean Management ist kein Methodenkasten, aus dem man sich einzelne Elemente herausgreifen kann. Vielmehr ist es eine Philosophie, die das gesamte Unternehmen einbezieht und den Menschen in den Mittelpunkt

stellt. Die Unternehmensleitung steht deshalb besonders in der Pflicht. Die stetige Weiterentwicklung darf sich nicht nur auf die Fertigungsbereiche beschränken, sondern muss für die Vision des ganzen Unternehmens gelten und auf der obersten Ebene beginnen. Entsprechend ist es im schlanken Unternehmen unerlässlich, durch Vorbild zu führen. ■

### Literatur

- Dahm, M.H.; Haindl, C.** (2008): *Von der banalen Kostenreduktion zum nachhaltigen Ansatz. In: io new management, Nr. 12/2008: 36-39.*
- Fueglistaller, U.; Fust, A.** (2007): *Auf den Standort Schweiz setzen. Eine Erfolgsgeschichte. In: io new management, Nr. 06/2007, S. 112-116.*
- Wiedeking, W.** (2006): *Anders ist besser. Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik. Piper-Verlag, München.*
- Rother, S.** (2002): *Sehen lernen - Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen. Log X Verlag GmbH, Stuttgart.*
- Takeda, H.** (1995): *Das synchrone Produktionssystem – Just in Time für das ganze Unternehmen. mi-Fachverlag Redline GmbH, Landsberg a. L.*
- Womack, J.D.; Jones, D.T.; Roos, D.** (1990): *The Machine that Changed the World. Rawson Associates, New York.*

- **Master of Science in Business Administration**  
Vertiefung Innovation Management
- **Executive Master of Business Administration**  
**DAS in General Management**
- **Master of Advanced Studies in Informatik**

# FFHS

**Fernfachhochschule Schweiz**  
**Zürich Basel Bern Brig**  
Teilschule SUPSI

### 5 gute Gründe für das Studium an der FFHS

- ✓ „Blended Learning“: 20 % Präsenzunterricht, 80 % Selbststudium
- ✓ Optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis
- ✓ Dozierende aus der Praxis mit wissenschaftlichem Hintergrund
- ✓ Kleine Gruppen, individuelle Betreuung
- ✓ Eidgenössisch und international anerkannt

**JETZT STUDIENPLATZ SICHERN**

Telefon: +41 (0)27 922 39 00  
+41 (0)44 842 15 50  
E-Mail: [info@fernfachhochschule.ch](mailto:info@fernfachhochschule.ch)  
Internet: [www.fernfachhochschule.ch](http://www.fernfachhochschule.ch)