

## Lean Management – Warum es sich lohnt, „schlanker“ Trendsetter zu werden

„Lean Management, das ist doch ein alter Hut! Vor mehr als zwei Jahrzehnten wurde uns eine unternehmensweite Revolution nach japanischem Vorbild versprochen.“ So oder so ähnlich könnte die Aussage in vielen administrativen Bereichen deutscher Unternehmen lauten.



### Autor

Manuel Simon  
Produktmanager Lean Management  
ibo Beratung und Training GmbH  
T: +49 641 98210-300  
manuel.simon@ibo.de  
www.ibo.de

### Was ist überhaupt Lean Thinking?

Lean Management geht im Ursprung auf das Produktionssystem von Toyota zurück und erlangte Anfang der 1990er auch international große Popularität. Tatsächlich sind heute in Nordamerika und Europa viele produzierende Unternehmen mit der Lean-Philosophie sehr erfolgreich.

Ziel ist es, den gesamten Geschäftsbetrieb so auszurichten, dass zu jeder Zeit eine Wertschöpfung für den Kunden generiert wird. Somit sollen End-to-End-Prozesse geschaffen werden, die zu möglichst wenig Verschwendung von Ressourcen führen. Ferner ist ein Managementsystem aufzubauen, welches diese Prozesse über die Zeit unterstützt und verbessert.

Daniel T. Jones, der Co-Autor des internationalen Bestsellers Lean Thinking, äußerte jedoch auf der „Production Systems Conference 2004“ in Stuttgart, dass für ihn Lean Management in Deutschland bisher eher eine Enttäuschung gewesen ist.

### Weshalb ist das Bild über deutsche Unternehmen weniger positiv?

Obwohl viele Unternehmen in der Produktion schlanke Prozesse etabliert haben, so sind in den administrativen Bereichen hingegen – und dies bei Produktions- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen – immer noch erhebliche Potenziale zu heben. Wieso haben also andere Unternehmensbereiche scheinbar recht wenig aus den Erfahrungen der Produktion gelernt? Eine der Hauptursachen ist, dass nicht alle Akteure entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingebunden sind.

Heute erleben wir in Deutschland eine zweite Welle von Lean Management, besonders in den administrativen Bereichen.

Studien des Fraunhofer Instituts und des KAIZEN Institute Deutschland zeigen, dass in den Büros Produktivitätspotentiale von 30% liegen.

### Was sind die zentralen Handlungsfelder?

- undefinierte/unspezifische Vorgaben (bspw. fehlende Kontrollpläne und -ziele, individuelles Qualitätsbewusstsein, konkurrierende Ziele im Prozessverlauf)
- Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb (bspw. unvollständige Unterlagen, fehlende gegenseitige Unterstützung, keine gemeinsamen Ziele und Anreize)
- Anwenderfreundlichkeit der IT (bspw. Abfolge der Eingabemasken, Plausibilitätsprüfungen, Vorbelegungen, Prioritätensteuerung)
- Routine in der Bearbeitung (bspw. Störungen durch Telefonate/Gespräche, häufiger Vor-

gangswechsel, multiple Vorgänge in paralleler Bearbeitung)

- Abfolge und Zuständigkeiten (bspw. differenzierte Kompetenzstufen, Umwege ohne Mehrwert, zu spät eingesetzte Kontrollen)

Sie werden feststellen, dass Mitarbeiter wesentlich motivierter sind in schlanken Prozessen zu arbeiten und sich dies positiv auf den gesamten Unternehmenserfolg auswirkt.

### **Was ist zu beachten, um „Lean Management“ erfolgreich zu implementieren?**

1. Steht das Topmanagement dahinter, Lean Management konsequent einzuführen?
2. Existiert über das gesamte Unternehmen eine einheitliche Sprache bzw. gibt es ein einheitliches Vorgehen, was die erfolgreiche Optimierung von Prozessen angeht?
3. Sind Verantwortliche definiert, die für den Wertstrom jedes einzelnen Prozesses verantwortlich sind?

Lean Management ist also nicht schlichtweg mit kontinuierlicher Prozessverbesserung oder einer Werkzeugbox gleichzusetzen, sondern es geht um das Design jedes einzelnen Prozesses entlang des Wertstroms. Es dreht sich nicht nur darum, zu schauen, was theoretisch funktioniert, sondern die tagtäglichen Unzulänglichkeiten fließen in die Optimierung ein.

### **Das Denken verändern!**

Jeder im Unternehmen muss ein klares Bewusstsein für Wertschöpfung und Verschwendung entwickeln. Dabei kann viel aus der täglichen Praxis gelernt und leicht mit anderen geteilt werden.

Verpassen Sie also nicht den Anschluss und machen Sie aus einem Trend eine für Ihr Unternehmen dauerhaft erfolgversprechende Philosophie.

(5.263 Zeichen , 5.968 inkl. Leerzeichen)