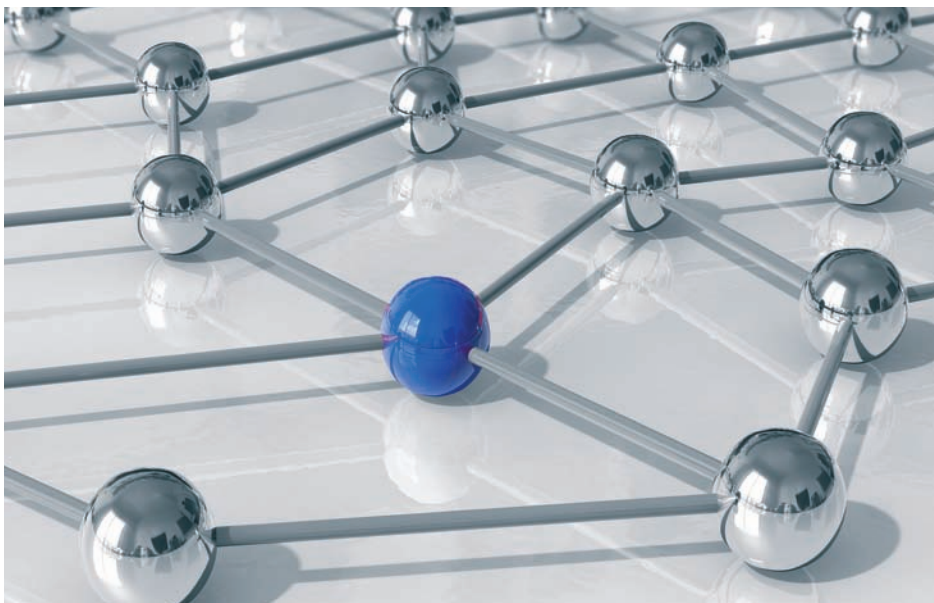


Lean Management im Unternehmensverbund – nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit auch in KMU!

Immer wieder hört man von Unternehmen, die mit Lean Management ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessert haben. Auch wenn die nach den Prinzipien des Lean Thinking agierenden Unternehmen nicht direkt vor einer Wirtschaftskrise geschützt sind, so ist doch eindrücklich zu sehen, wie viel besser sie der Rezession die Stirn bieten.

MARTIN BURGER*, HEIKO VON DAMNITZ* | Obwohl die Lean-Prinzipien schon seit vielen Jahren bekannt und relativ einfach sind, trifft man ihre Anwendung in den KMU leider noch sehr selten an. Hier werden Verbesserungen meist als Projekte mit begrenzter Zeit- und Ressourcenbereitstellung angepackt. Das Konzept des Lean Managements bildet zu dieser Vorgehensweise eine ideale Ergänzung: Alle Mitarbeitenden werden in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden und können ungeahnte Potenziale erschließen. Im Vordergrund steht dabei die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette und nicht die isolierte Optimierung.



Lean Thinking und Lean Management

Lean Thinking – richtig verstanden – heisst: Werte für den Kunden schaffen und dabei jede Verschwendung vermeiden. Durch diese Denkweise steht der Kunde im Zentrum der Überlegungen und nicht die Kostenreduktion. Lean Thinking basiert auf fünf Grundprinzipien:

- Spezifikation des Wertes für ein Produkt oder eine Dienstleistung aus der Sicht des Kunden (was will der Kunde wirklich?);
- Identifikation des Wertstromes (welche Prozessschritte sind für die Erbringung der gewünschten Leistung erforderlich?);
- Erzeugen fließender Prozesse (durch Vermeidung von Störungen, Wartezeiten, Fehler etc.);
- Erbringung der Leistung erst bei Bedarf (Pull statt Push);
- Streben nach Perfektion (kontinuierliche Verbesserung).

Lean Management wiederum ist die strukturierte Vorgehensweise mit einem Fokus

auf die Prozesse, um das Lean Thinking nachhaltig im Unternehmen zu verankern und profitable Effekte zu erzielen. Das gilt für die Administration ebenso wie für die Produktion. Die langfristig angestrebte Vision ist eine verschwendungsfreie Wertschöpfung.

Wirkungen des Lean Managements in einem Unternehmen

Durch das Erkennen der Verschwendung und die Besinnung auf die Kernprinzipien des Lean Thinking können in den Teams oft dramatische Verbesserungen erzielt und nachhaltig gesichert werden, wie Beispiele aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zeigen.

Durch die Prozesssicht werden vorhandene Abteilungsdenkweisen durchbrochen. Zusätzlich führt die Orientierung am Wertstrom (also der gesamten Prozesskette einer Unternehmensleistung) zu einer Gesamtoptimierung und verhindert punktuellen «Verbesserungsflickwerk».

Die Fokussierung auf die Leistungserstellung und die Segmentierung stärken die Kernkompetenzen. Insgesamt sind die Mitarbeitenden stärker eingebunden und motiviert, auch Veränderungen mitzutragen.

Der Weg zum Lean Management

Im Idealfall wird Lean Management «von oben angestossen» und «von unten getragen». Doch wie mobilisieren und begeistern Sie Ihre Mitarbeiter?

Für die nachhaltige Einführung des Lean Management in Unternehmen hat sich die Orientierung an den folgenden Schritten bewährt:

1. Entscheid und Commitment des Top-Managements;
2. Schulung des Top-Managements;
3. Aufbau eines Masterplans und Identifizierung von Pilot-«Projekten»;
4. Qualifizieren der Mitarbeitenden;
5. Aktivieren der Teams;
6. Gemeinsame Weiterentwicklung im Unternehmen oder im Lean Unternehmensverbund.

Praxiserfahrungen

Die Praxis zeigt, dass die nachhaltige Verankerung des Lean Managements von den bei-

den Erfolgsfaktoren Commitment des Top-Managements und «dran bleiben» abhängt. Um die anfängliche Begeisterung für das Lean Management in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überzuführen, empfiehlt sich der Beizug externer Coaches oder Trainer mit langjähriger Lean-Erfahrung.

Unternehmensverbund Lean Management

Ein neuer Ansatz für die Implementierung ist der Unternehmensverbund Lean Management, in dem Unternehmen Lean-

Experten ausbilden und konkrete Lean-Aktivitäten anstossen. In diesem Verbund unterstützen sich die Unternehmen bei der Einführung des Lean-Ansatzes gegenseitig. Durch dieses «miteinander und voneinander Lernen» erhalten die einzelnen Unternehmen ein Lean-Benchmarking und können ihre Kräfte noch gezielter einsetzen. Die einzige Bedingung im Unternehmensverbund ist die Voraussetzung, dass die jeweiligen Unternehmen keine Absatzkonkurrenten sein dürfen – ähnlich wie beim

Pooling von Beschaffungsaktivitäten. Die Rolle des externen Begleiters konzentriert sich auf das Vermitteln des methodischen Know-hows und die Unterstützung bei der Moderation von Verbesserungen. ●●

**Martin Burger ist Geschäftsführer der virtualTeam GmbH in Bottmingen*

**Heiko von Damnitz ist Geschäftsführer des Lean Management Instituts Schweiz in Zürich*

