

# Der Weg ist das Ziel

Nur als gelebter, kontinuierlicher Prozess führt Lean Management zum Erfolg (Teil 1 von 3).

VON CHRISTIANE DIEKMANN

**D**ie Konzentration aufs Kerngeschäft, der Blick für das Wesentliche, die Vermeidung von Stillstand – ist das nicht selbstverständlich? Gehören die kontinuierliche Überprüfung von Arbeits- und Produktionsprozessen an den Anforderungen des Marktes nicht seit jeher zu den Aufgaben verantwortungsbewussten Unternehmertums? Und sind die effiziente Organisation von Abläufen und die Qualität von Produkten nicht unabdingbare Voraussetzungen für prosperierende Geschäfte? Was also ist so neu an dieser Denke, die eine Aufspaltung von Arbeit in immer kleinere stumpfsinnige Einheiten ebenso auf den Prüfstand stellt wie überflüssige Lagerhaltung und eine zu große Fertigungstiefe und stattdessen auf hochmotivierte und flexible Mitarbeiter und eine schlanke Produktion setzt? Ist das nicht von jeher die Maxime ökonomischer Vernunft und selbstkritischer Unternehmensführung?

Neu ist, dass diese Fragestellungen erst im Rahmen von Lean Management auf einzigartige Weise gebündelt und auf den Punkt gebracht worden sind. Gerade in wettbewerbsintensiven Zeiten, in Zeiten zunehmender Digitalisierung und fortschreitender Automatisierung, erfährt der Ruf nach mehr Effizienz stei-

gende Beachtung. Die eigene betriebliche Wirklichkeit mithilfe von Lean-Führungsprinzipien und -Methoden zu hinterfragen, wird dann schnell zur Überprüfung der gesamten Unternehmensphilosophie.

Der Lean-Begriff, der die schlanke Produktion propagiert, hält Anfang der Neunziger Jahre Einzug in den betriebswirtschaftlichen Diskurs. Und er erfasst in der Folge viele Bereiche der Arbeitswelt aber auch des Alltags. Geprägt wurde er in den USA.

## Die schlanke Produktion

In einer Studie des weltberühmten Massachusetts Institute of Technology (MIT) über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ (1) aus dem Jahr 1990 beschreibt er, zunächst nur auf die Produktion bezogen, die grundsätzlich schlankere Struktur der japanischen Automobilindustrie, im Besonderen bei Toyota, im Gegensatz zur dardenden amerikanischen Massenfertigung. Toyotas Produktionsingenieur Taiichi Ohno war Anfang der Fünfziger Jahre in den USA zu der Erkenntnis gelangt, dass die amerikanische Massenproduktion mit ihrem hohen Spezialisierungsgrad und

einem Heer an ungelerten Fließbandarbeitern Mitte des 20. Jahrhunderts ihren Höhepunkt überschritten hatte und auf japanische Verhältnisse nicht anzuwenden war: zu starr, zu fehlerbehaftet, zu ineffizient. Um dieses Prinzip aufzubrechen, setzten die Japaner auf vielseitig ausgebildete Arbeitskräfte, auf Teambildung, auf zunehmende Automatisierung und vor allem auf einen geringeren Einsatz von Kapital und Ressourcen: kleinere Produktionsflächen, weniger Personal, geringere Lagerhaltung. Das schlankere Unternehmen bedeutete: weniger Fehler, höhere Qualität und eine größere Vielfalt an Produkten. Der Siegeszug der japanischen Automobilindustrie war begründet.

Relativ schnell war klar, dass dieser Paradigmenwechsel von einer fehleranfälligen Massenproduktion hin zu einem schlanken „right first time“ mehr als nur die Produktion betraf, sondern umfassender als Lean Management zu verstehen ist. Klar auch, dass mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit, Kostentransparenz und stärkeres Controlling im privaten Sektor aber auch im öffentlichen Bereich vielerorts als Ultima Ratio gesehen werden: knappe Kassen bedeuten zwangsläufig eine schlanke Verwaltung. Aber rigoroser Leis-



Michael Unger, Betriebsleiter bei etimark GmbH & Co. KG in Bad Nauheim

tungs- und Personalabbau allein sorgt eben nicht automatisch für das Aufbrechen verkrusteter Strukturen und ungenau definierter Zuständigkeiten.

## Arbeit richtig organisieren

„Lean“ ist weitaus weniger Spardiktat denn effiziente Durchstrukturierung der Prozesse. Es kommt auf die Art und Weise an, wie Arbeit organisiert und koordiniert wird. Dazu gehört, dass Kunden und Lieferanten weitaus intensiver in diesen Prozess eingebunden werden. Die Vermeidung einer zu großen Fertigungstiefe bedeutet Konzentration aufs eigentliche Produkt und die Verlagerung

<sup>1)</sup> James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, dt. Ausgabe, Frankfurt 1994



Schlanke Produktion steckt oftmals noch in den „Kinderschuh-  
hen“, wie auch bei etimark in  
Bad Nauheim.

## Lean Management in Mittelhessen

Wir wollten wissen, inwiefern Prinzipien des Lean Management in den mittelständischen Betrieben der Region eine Rolle spielen. Der Spezialist für Etikettenlösungen, die etimark GmbH & Co. KG aus Bad Nauheim, steht Lean Management-Methoden grundsätzlich sehr positiv gegenüber. Allerdings räumt Betriebsleiter Michael Unger ein, dass man in vielen Bereichen noch in den „Kinderschuh“ stecke und noch einige Projekte vor sich habe, um den Produktionsprozess wirklich als „schlank“ zu bezeichnen. Seit rund sechs Jahren, so Unger, beschäftige man sich mit diesem Thema: „Gerade im Bereich der Fertigung, halten wir das strukturierte Ermitteln und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen für unerlässlich, um die stetig steigenden Anforderungen zu erfüllen und auch weiterhin wirtschaftlich zu arbeiten.“

Kapazitäten des Unternehmens entscheiden über Produktionszahlen, sondern der Auftrag des Kunden. Aus Sicht des Kunden sind Verfügbarkeit, Qualität und Preis die entscheidenden Kriterien in dieser Beziehung. Aus Sicht des Unternehmens Effizienz, Profitabilität und Kundenzufriedenheit. Lean Management bedeutet außerdem, aus Fehlern zu lernen. Eigene Fehler und die von Mitarbeitern müssen erkannt und analysiert werden. Denn es gilt, jeden Fehler nur einmal zu machen und entsprechende Vermeidungsstrategien zu entwickeln.

Mitnehmen auf diesen Weg muss man deshalb vor allem die Mitarbeiter. Denn die Einführung von Methoden, Denkweisen und zur Verfügung stehenden Werkzeugen erfordert die Einsicht aller an diesem Vorhaben Beteiligten. Optimierung im Sinne von Lean bedeutet eine hohe, durch qualifizierte Mitarbeiter garantierte Standardisierung von Prozessen und eine ausgeprägte Teamarbeit. Dabei ist die klare Definition von Verantwortlichkeiten ebenso wichtig wie eine offene, durchgängig horizontale Kommunikation im Unternehmen. Das erfordert Konfliktbereitschaft und eine hohe soziale Kompetenz.

Dabei setzt das Unternehmen in erster Linie auf Sichtbarkeit. Unger: „Dies beginnt mit der Erstellung von transparenten Kennzahlen, in denen sich jeder Mitarbeiter auch selbst wiederfinden kann. Darüber hinaus versuchen wir die Prozesse sichtbar zu machen. Flächen, Bestände und Arbeitsschritte sollen optisch direkt erkannt werden.“ Überhaupt sieht man bei etimark die Einbeziehung der Mitarbeiter als „größte Herausforderung aber auch als das Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Umsetzung. Jeder

von Fertigungsprozessen auf Zulieferer. Und es führt zu einer geringeren Lagerhaltung und kleinen Reparaturabteilungen.

Wirtschaftsgüter und Dienstleistungen in vorzüglicher Qualität und mit möglichst geringem

Aufwand zu entwickeln und dazu möglichst wenig Kapital, Ressourcen und Manpower einzusetzen – das erfordert die Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Denn nicht die

### BUCHTIPP

## Lean Management

von F. Steinhoff/T. Pointner

Das Buch erklärt die wichtigsten Begriffe des Lean Managements. Es vermittelt Einsteigern und Fortgeschrittenen kurz und prägnant alles Wissenswerte zum Thema und eignet sich als Nachschlagewerk in der Ausbildung sowie als praxisnahes Begleitwerk bei der Einführung von Lean Management in Organisationen. Die übersichtliche Struktur macht es auch für Fortgeschrittene und für Lehrende zu einem wertvollen Begleiter im Arbeitsalltag. ■



Empfehlung des Herstellerverlags

Symposium Publishing,  
ISBN 978-3-86329-686-5,  
Preis 19,90 Euro



Foto: privat

Horst Watz, Geschäftsführender Gesellschafter von Watz Hydraulik GmbH und IHK-Vollversammlungsmitglied

einzelne Mitarbeiter muss die Vorteile dieser Arbeitsweise erkennen, nur dann wird er sich nachhaltig an den Maßnahmen beteiligen.“ Gute Erfahrung hat man mit der Kombination von Lean Management-Methoden und der ISO 9001:2015 gemacht. Unger: „Wir nutzen Methoden aus dem Lean Management, um die Prozesse und Abläufe zu verbessern. Im QM-System der ISO halten wir dann die Abläufe fest und dokumentieren dies.“

Horst Watz, Geschäftsführender Gesellschafter von Watz Hydraulik GmbH, lebt in seinem Unternehmen Lean-Prinzipien seit 1971, auch wenn damals von Lean Management noch keine Rede war. Vor allem in hoch

qualifizierten und motivierten Mitarbeitern sieht Watz den Grund, Fehler und damit verbundene, unnötige Kosten und Qualitätsmängel zu vermeiden.

## Das lernende Unternehmen

Lean Management ist kein Selbstzweck. Selbstverständlich gilt die Prämisse, ob die Schlankeitskur fürs Unternehmen auch wirklich die Kosten verringert, die Produktivität steigert, die Qualität sichert und die Flexibilität am Markt erhöht. Trotzdem sollte jede Art der Verschwendung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu vermeiden, vom Toyota-Ingenieur

Ohno vor rund 60 Jahren als „muda“ bezeichnet, ebenso selbstverständlich sein. Auch wenn es dabei immer nur um die Annäherung an einen Idealzustand gehen kann. Der Weg ist das Ziel.

Lean Management als ganzheitliche Strategie erfordert prozess- und flussorientiertes Denken und interdisziplinäres Handeln. Zu verstehen ist es daher nur als fortwährender Optimierungs- und Lernprozess. Und so wie der Arbeitsmarkt von Fachkräften heute lebenslanges Lernen erwartet, müssen wir auch das Unternehmen als eine sich kontinuierlich weiterentwickelnde, lernende Organisation begreifen. ■

## „Lean für Professionals“

Die IHK Gießen-Friedberg unterstützt Unternehmen auf dem Weg zum Lean Management durch den von IHK Hessen innovativ moderierten hessischen Arbeitskreis „Lean für Professionals“ in Frankfurt. Andrea Bette, IHK Hessen innovativ, weist außerdem auf den demnächst erscheinenden Lean Leitfaden hin, der speziell an den Mittelstand gerichtet sei, denn eine gute Vorbereitung und eine

schrittweise Einführung des Lean Management seien unabdingbar. Gerade in Hinblick auf die Erfordernisse zur Digitalisierung der Wirtschaft würden die Lean Prinzipien noch mehr in den Fokus treten. „Deshalb wird sich die dritte Lean Konferenz von IHK Hessen innovativ, die am 21. Februar 2017 in Frankfurt stattfinden wird, umfassend mit diesem Thema beschäftigen“, berichtet sie. ■

### KONTAKT



**Andrea Bette**  
Tel.: 06031/609-2520  
E-Mail: [bette@giessen-friedberg.de](mailto:bette@giessen-friedberg.de)

ANZEIGE

## Das Örtliche

Ohne Ö fehlt Dir was

„SEIT ICH  
IN DAS ÖRTLICHE WERBE,  
GEHT DER UMSATZ AB  
WIE 'NE !“



Testen Sie jetzt 3 Monate kostenlos:

Überzeugen Sie sich selbst von der Werbewirksamkeit Ihres Eintrags im digitalen Angebot von Das Örtliche. Ihr Eintrag mobil in den Ö-Apps und online auf [www.dasoertliche.de](http://www.dasoertliche.de) ist der Kontaktpunkt zu neuen Kunden.

Jetzt kostenlos testen unter [www.dasoertliche.de/schnupperpaket](http://www.dasoertliche.de/schnupperpaket)

