

Lean Management

Eine japanische Managementstrategie

Inhaltsangabe

Inhaltsangabe.....	2
1. Was ist Lean Management	3
2. Warum eine schlanke Organisation.....	3
3. Wesentliche Elemente des Lean Managements	3
3.1. Kunde im Mittelpunkt	3
3.2. Unternehmen als Gesamtheit	3
3.3. Flache Hierarchie	3
3.4. Dezentrale Entscheidungsprozesse	3
3.5. Kräfte Mobilisieren	3
3.6. Bewusstsein aufbauen	4
3.7. Kleine Organisationseinheiten	4
3.8. Versteckte Potenziale nutzen	4
3.9. Ausschalten von Leeraktivitäten	4
3.10. Partnerschaftliche Zusammenarbeit	4
4. Schlanke Produktion	4
4.1. Null-Fehler-Prinzip	4
4.2. KVP	5
4.3. Outsourcing	5
4.4. Just-In-Time und Kanban.....	5
5. Merkmale eines schlanken Unternehmens	5
5.1. Marktorientierte Unternehmensorganisation.....	5
5.1.1. Organisation nach Hauptmärkten.....	5
5.1.2. Profit-Center-Ausrichtung.....	5
5.1.3. Auslagerung der Servicefunktionen	6
5.2. Integrierte Optimierung der Geschäftsprozesse	6
5.2.1. Reduktion der Produktvielfalt	6
5.2.2. Standardisierung und Automatisierung der Prozesse.....	6
5.2.3. Bündelung von Aufgaben.....	6
5.2.4. Zukauf von Leistungen.....	6
5.2.5. Flexibler Personaleinsatz.....	6
5.3. Management der Geschäftselemente.....	6
5.3.1. Effizienzorientiertes Management: Leistungskennziffern	6
5.3.2. Konzentration der Verantwortung im Linienmanagement.....	6
5.3.3. Personalbereich als Schrittmacher des Wandels	6
6. Wege zur schlanken Organisation.....	7
7. Implementierungsbarrieren	7
7.1. Kosten.....	7
7.2. Überzeugung	7
7.3. Zeit	8
7.4. Vorbereitung.....	8
7.5. Auslagerung birgt Widerstand	8
8. Quellenverzeichnis	8

1. Was ist Lean Management

Lean Management heißt übersetzt schlanke Organisation. Ausgelöst wurde die Lean-Welle in den 1980-Jahren durch die Probleme europäischer Autobauer gegenüber den fernöstlichen Anbietern aus Japan. Dabei handelt es sich also um eine japanische Managementphilosophie. Nun was machte die Japaner gegen über uns Europäern so erfolgreich: Sie ernannten die Gruppenarbeit als Grundlage der betrieblichen Organisationsgestaltung und erreichten dadurch weit aus kürzere Entwicklungs- und Produktionszeiten, dass sich natürlich auch in der Preisgestaltung bemerkbar machte. Das Lean Management versucht die Vorteile der Massenproduktion (Schnelligkeit und niedrige Stückkosten) mit den Vorzügen eines Handwerksbetriebs (Hohe Flexibilität und Qualität) zu verbinden.

2. Warum eine schlanke Organisation

Beim Lean-Management geht es nicht primär um die Einsparung von Personal oder Kosten, sondern es geht vorrangig um die Verbesserung der Wendigkeit und Schlagkräftigkeit („Fitness“) eines Unternehmens. Unter Fitness eines Unternehmens versteht man wie dieses auf Marktveränderungen, Kundenwünsche oder spezielle Anforderungen reagieren kann.

Die Komponente „Schlankheit“ des Lean Management bezeichnet also die Erfüllung von Kundenwünschen mit möglichst wenig Verschwendung (Zeit, Kosten, Personal).

3. Wesentliche Elemente des Lean Managements

3.1. Kunde im Mittelpunkt

Der Kunden steht im Mittelpunkt, daher ist die Sichtweise des Lean Managements von außen, also vom Kunden, nach innen, Richtung Unternehmen, gerichtet. Dabei setzt der Kunde ebenfalls den Qualitätsmaßstab an dem sich das Unternehmen zu orientieren hat. Zur Abdeckung der Kundenwünsche muss eine marktgerechte Vielfalt schnell und mit wenig Aufwand herzustellen sein.

3.2. Unternehmen als Gesamtheit

Das Unternehmen wird nicht in Sparten und Abteilungen unterteilt, sondern als ganzes von der Entwicklung bis hin zu Produktion gesehen.

3.3. Flache Hierarchie

Da jede Führungsebene in einem Unternehmen den Kommunikationsfluss hemmt, sollen so wenige Führungsebenen wie möglich eingesetzt werden.

3.4. Dezentrale Entscheidungsprozesse

Durch Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen an die tiefstmögliche Stufe der Hierarchie, die vom Entscheid betroffen ist, sichert man kürzere Informationswege und eine bessere Akzeptanz der Entscheidung von alle Beteiligten.

3.5. Kräfte Mobilisieren

Es wird das Unternehmerische Denken von Führungskräften und Mitarbeitern mit dem Ziel, alle Kräfte der Mitarbeiter für Unternehmenszwecke zu mobilisieren, aufgebaut und gefördert. D.h. die Mitarbeiter sollen sich mit der Firma identifizieren können und sogar richtig zugehörig fühlen.

3.6. Bewusstsein aufbauen

Auch das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter wird erzeugt bzw. gefördert.

3.7. Kleine Organisationseinheiten

Um die Struktur des Unternehmens effizienter zu gestalten, wird dieses in kleine und daher flexible und somit effiziente Organisationseinheiten unterteilt. Durch die so geschaffenen selbstverantwortlichen Teams mit weit reichenden Kompetenzen soll das Interesse und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden. So ist es aber auch notwendig Mitarbeiter entsprechend zu Schulern und auf die größere Verantwortung vorzubereiten.

3.8. Versteckte Potenziale nutzen

In jeder Firma schlummern versteckte Talente, Potenziale, Reserven. So müssen die Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters erkannt und dann auch richtig genutzt werden.

3.9. Ausschalten von Leeraktivitäten

Außerdem ist es wichtig, so genannte Leeraktivitäten auszuschalten. Dabei gibt es in einem Unternehmen sieben Arten der Verschwendung (Sieben Muda):

- Überproduktion
- Wartezeit
- Überflüssiger Transport
- Ungünstige Herstellungsprozesse
- Überhöhte Lagerhaltung
- Unnötige Bewegungen
- Herstellung fehlerhafter Teile

Weiters wird versucht unproduktive und damit nicht gewinnbringende Funktionen wie Qualitätssicherung, Kontrolle und Nacharbeit (bei Mängeln) in die Produktion einzugliedern oder besser erst gar nicht entstehen zu lassen.

3.10. Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit spielt nicht nur betriebsintern eine wichtige Rolle sondern auch außerhalb des Betriebs. So hat der Kunde und Zulieferer einen hohen Stellenwert. Zwischen Betrieb und Zulieferern sollen gegenseitige Abhängigkeiten und eine Vertrauensbasis entstehen.

4. Schlanke Produktion

Die schlanke Produktion hat 2 Hauptmerkmale:

Sie überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortung an jene Arbeiter die die tatsächliche Wertschöpfung als Arbeit erbringen. Und es gibt ein System das Fehler erkennt und schnell auf deren Ursache zurückführen kann.

4.1. Null-Fehler-Prinzip

Mit Hilfe eines TQM (Total Quality Management)-Systems wird eine kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt bis hin zu einer Null-Fehler Produktion. Sollten dennoch Fehler auftreten, werden die unverzüglich mit Hilfe der betroffenen Mitarbeiter analysiert und behoben. Durch das Null-Fehler Prinzip soll der Gesamtaufwand für die Herstellung eines Produkts so gering wie möglich gehalten werden.

4.2. KVP

KVP ist die Abkürzung für Kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dies ist ein aus der japanischen Management-Philosophie Kaizen abgeleiteter Versuch Veränderungen in einem Unternehmen nicht in großen Sprüngen sondern in vielen kleinen Schritten umzusetzen. Die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität steht im Vordergrund und soll durch die Ermutigung der Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einzureichen geschehen. Es stehen jedoch nicht Einzelvorschläge die auf Mitarbeiter sondern jene die auf das ganze Team, die ganze Gruppe angewandt werden können im Vordergrund

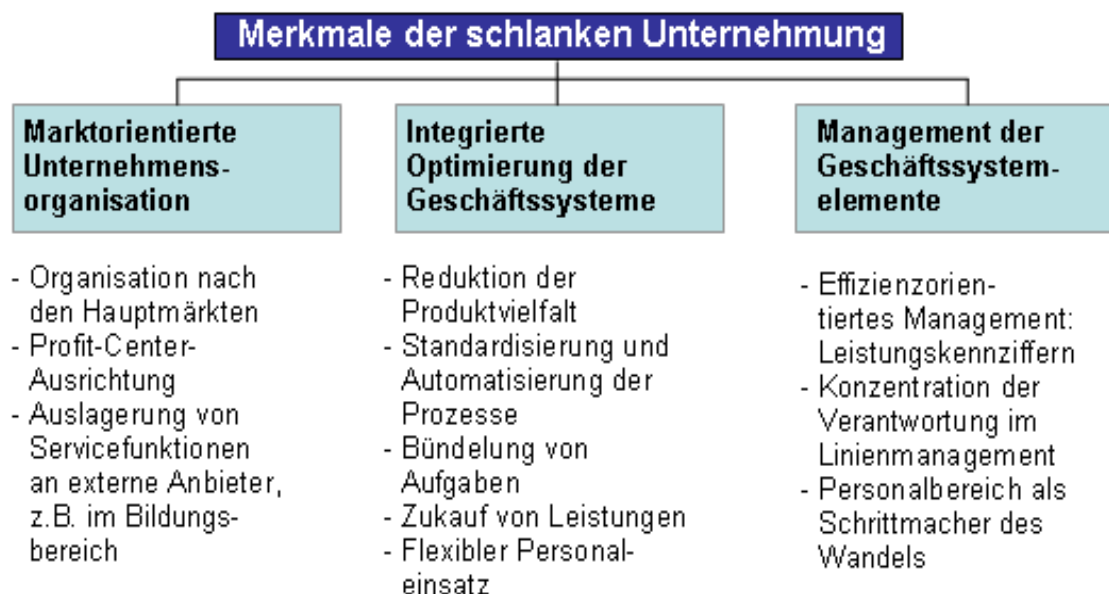
4.3. Outsourcing

Das Prinzip von Outsourcing ist nur noch das zu tun, was man selbst als Unternehmen besser kann als die anderen. Jedes Glied einer Produktion (Wertschöpfung) orientiert sich am Marktpreis und so ist es sinnvoll die Herstellung von unrentablen Teilen oder jenen für die man das Know-How nicht besitzt nach außen an externe Firmen zu übergeben.

4.4. Just-In-Time und Kanban

Mittels Just-in-time und Kanban entfallen die hohen Kosten für die Lagerhaltung. Dadurch wird die Kapitalbindung im Lager so gering wie möglich gehalten, außerdem verringern sich die Anlieferwege.

5. Merkmale eines schlanken Unternehmens



5.1. Marktorientierte Unternehmensorganisation

5.1.1. Organisation nach Hauptmärkten

Das Unternehmen wird nicht nach Funktionen sondern nach seinen Hauptmärkten organisiert.

5.1.2. Profit-Center-Ausrichtung

Für jede Sparte eines Unternehmens (z.B. bei Siemens: Antriebstechnik, Biometrics, Sensor- Mess und Prüftechnik, usw.) wird ein eigenes Geschäftssystem und Modell nach der Profit-Center-Idee entwickelt. Ein Profi-

Center ist ein Teil/Sparte eines Unternehmens für den ein eigener Periodenerfolg (Gewinn/Verlust) ermittelt wird.

5.1.3. Auslagerung der Servicefunktionen

Service-Funktionen die ein externer Anbieter billiger anbietet als das Unternehmen diese selbst realisieren könnte werden ausgelagert. (Outsourcing)

5.2. Integrierte Optimierung der Geschäftsprozesse

5.2.1. Reduktion der Produktvielfalt

Zu viele Produkte können ein Unternehmen an die Grenze des Machbaren treiben. Ein gut ausgewähltes Produktsortiment das auf den Markt und die Kunden angepasst ist erhöht den Gewinn und sichert den Fortbestand des Unternehmens.

5.2.2. Standardisierung und Automatisierung der Prozesse

Durch Standards und Automatisierung können sich wiederholende Aufgaben automatisch schneller, billiger und mit weniger Fehlern ausgeführt werden.

5.2.3. Bündelung von Aufgaben

Weit ausgedehnte Aufgabengebiete in den der Mitarbeiter viele verschiedene Tätigkeiten ausführen kann und Teamwork schaffen mehr Zufriedenheit und Effizienz am Arbeitsplatz.

5.2.4. Zukauf von Leistungen

Hier ist das Stichwort „Outsourcing“. So können Servicefunktionen eventuell von spezialisierten Anbietern kostengünstiger angeboten werden.

5.2.5. Flexibler Personaleinsatz

Leer- und Wartezeiten werden durch punktgenaue Bereitstellung der erforderlichen Personalkapazitäten vermieden. Homeworking vergrößert diese Anpassungsfähigkeit.

5.3. Management der Geschäftselemente

5.3.1. Effizienzorientiertes Management: Leistungskennziffern

Der unmittelbare Erfolg oder Misserfolg wird mit Hilfe von Leistungskennziffern exakt gemessen. Dadurch können Filialen und Mitarbeiter sich eine Vorstellung der geleisteten Arbeit machen und zielorientiert gesteuert werden.

5.3.2. Konzentration der Verantwortung im Linienmanagement

Die Verantwortung wird bei einer Person (z.B.: Filialleiter) konzentriert. Der Linienmanager übernimmt eine vergleichbare Rolle wie der Unternehmer.

5.3.3. Personalbereich als Schrittmacher des Wandels

Das Konzept der schlanken Organisation beruht auf der Verantwortung aller und dem Willen der Mitarbeiter. Der engagierte Mitarbeiter soll somit gefördert werden. Damit wird der Personalbereich zum Begleiter des permanenten strategischen Wandels eines Unternehmens.

6. Wege zur schlanken Organisation



Das schlanke Unternehmen ist eine sehr realistische Organisationsform, da bereits alle Methoden und Technologien vorhanden sind. Die Japaner setzten diese Form bereits seit längerer Zeit erfolgreich und gewinnbringend um.

Viele Firmen haben sich bereits umgestellt oder sind dabei und so haben sich auch einige mit dem Geschäft Lean Management eingelassen und versuchen nun durch Weitergabe von Wissen, Methoden, Theorien und Zielvorgaben ihr Geld zu verdienen.

Dabei gibt es 2 Wege um zum Ziel zu gelangen:

- Die Sprunghafte Anpassung
- Die Kontinuierliche Anpassung

Jeder dieser Wege enthält verschiedene Philosophien/Methoden um zu der Vision der „Schlanken Organisation“ zu gelangen (siehe Grafik).

7. Implementierungsbarrieren

In der Praxis zeigt sich, dass sich durch Umstellung auf Lean Management erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Die Erfolge sind jedoch sehr unterschiedlich. Im Fall von General Motors hat die Neustrukturierung des Unternehmens die Produktivität um fast 80% gesteigert.

Doch es sind bei der Umstellung einige Hürden zu nehmen:

7.1. Kosten

Jeder Umstellung und jeder Wandel eines Unternehmens bewirkt Kosten. Neben den Beratungs- und Umsetzungskosten sind vor allem die Personalkosten von großer Bedeutung. Und so kommt es eventuell zu so genannten „Reibungsverlusten“ durch Mitarbeiter oder Kunden die mit der Umstellung nicht einverstanden sind und sich vom Unternehmen verabschieden.

7.2. Überzeugung

Wie bei jedem Unternehmen spielt auch hier die Überzeugung eine sehr große Rolle. Die Führungsebene des Unternehmens muss zu 100% von der Richtigkeit des Systems

überzeugt sein. Wie jeder sicher schon erlebt hat, ist eine halbherzige Vorgehensweise zum scheitern Verurteilt.

7.3. Zeit

Die Einführung und Umstellung der kompletten Unternehmensstruktur nimmt immense Zeit in Anspruch.

7.4. Vorbereitung

Mitarbeiter müssen auf die neue Verantwortung und vor allem auf die Gruppenarbeit vorbereitet, eventuell geschult werden.

7.5. Auslagerung birgt Widerstand

Bei der Auslagerung (Outsourcing) von ineffizienten Produktionsteilen ist mit internem Widerstand zu rechnen.

Abschließend gesagt kommt der größte Widerstand von den Mitarbeitern, da durch die Job-Rotation eine höherer Qualifizierung und Flexibilität dieser gefordert wird. Allerdings kann Lean Management nicht von der Chefetage aus verordnet werden, sondern muss gemeinsam entwickelt werden.

8. Quellenverzeichnis

- <http://www.controllerspielwiese.de/Inhalte/Toolbox/ref005.htm>
- <http://www.teialehrbuch.de/UFG/23156-Merkmale-der-schlanken-Unternehmung.html>
- <http://www.tqu.com/leanmanagement/leanmanagementtext.htm>