

# 360°

## FORWARD THINKING

Controlling

Management

Rechnungslegung



Dipl.-Kfm. Danny Szajnowicz

## Prinzipien und Instrumente des Lean Managements

Manager und Controller als Treiber schlanker Prozesse

41. Controller Congress 2016

## Prinzipien und Instrumente des Lean Managements

### Manager und Controller als Treiber schlanker Prozesse



#### Das Thema „Lean Management“ ist nicht neu, aber aktueller denn je:

- Unternehmen sehen sich seit längerer Zeit einer zunehmenden Komplexität ausgesetzt. Individuelle Kundenwünsche führen zu einer großen Variantenvielfalt, die sich u.a. in unterschiedlichen Prozessen und steigenden Materialbeständen widerspiegeln.
  - schlanke und stabile Prozesse helfen, Komplexität zu reduzieren und beherrschbar zu machen.
- Kunden fordern kurze Produktions- und Lieferzeiten. Im (Online-)Handel ist „Same Day Delivery“ derzeit noch ein Wettbewerbsvorteil. Automobilzulieferer müssen ihre Komponenten seit langem Just-in-time bzw. Just-in-sequence bereitstellen. Liefertreue, d.h. die Einhaltung eines zugesagten Liefertermins, ist in nahezu allen Branchen eine wesentliche Erfolgsgröße.
  - die Erfüllung der Kundenbedürfnisse erfordert kurze Durchlaufzeiten und exzellente Prozesse im gesamten Unternehmen.
- Industrie 4.0 ist in aller Munde. Schlagworte wie Digitalisierung, Big Data, Internet der Dinge, Smart Factory, Cyber Physical Systems, vernetzte Maschinen, sich selbst steuernde Fertigung, Losgröße 1 sowie die Vernetzung von Mensch und Maschine sind allgegenwärtig. Einige Unternehmen sind bereits als Vorreiter bei der Implementierung von Industrie 4.0-Technologien/-Ansätzen dabei, andere beobachten das Thema noch von der Seitenlinie.
  - Lean Management ist die Basis für die erfolgreiche Implementierung von Industrie 4.0-Ansätzen, denn Prozesse sollten zunächst effizient und stabil sein, bevor sie automatisiert werden.

- In den vergangenen Jahren wurden viele Anstrengungen unternommen, um die Produktionsprozesse zu optimieren, z.B. hinsichtlich der Reduzierung der Fertigungszeit, Verbesserung der Qualität, Reduzierung von Ausschuss und der Senkung der Produktkosten. Dabei kamen Lean Management Prinzipien und -Instrumente zum Einsatz. Im Zusammenhang mit dem Toyota Produktionssystem wurde der Begriff „Lean Production“ populär. Lean ist allerdings mehr als nur eine schlanke Produktion!
- Lean Management ist eine Philosophie, ein ganzheitlicher Denkansatz. Aus diesem Grund wird auch oft der Begriff „Lean Thinking“ verwendet. Viele Lean Projekte sind nicht nachhaltig erfolgreich, weil versucht wird, nur einzelne Instrumente oder isolierte Unternehmensbereiche zu betrachten. Die Lean-Philosophie muss im gesamten Unternehmen verankert und gelebt werden! Ganzheitliches Denken und Handeln bedeutet, die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der unterstützenden Unternehmensbereiche zu betrachten. Was nutzt eine schlanke Produktion, wenn der Prozess der Angebotserstellung dem Kunden zu lange dauert oder die Rechnungstellung am Ende nicht vernünftig funktioniert?! Gerade in den indirekten/administrativen Unternehmensbereichen stecken erhebliche Potenziale. Wenn man sich die Entwicklung der Kostenstruktur der vergangenen Jahre in den Unternehmen anschaut, dann stellt man fest, dass der Anteil der Strukturkosten kontinuierlich gestiegen ist und meist den Großteil der Kosten ausmacht. Aus diesem Grund wird das Thema „Strukturkosten-Controlling“ für Controller immer wichtiger.  
Untersuchungen des Fraunhofer Instituts zeigen, dass fast ein Drittel der Arbeitszeit in den Büros als Verschwendung betrachtet wird (vgl. Lean Office Studie 2010). Folglich werden rund vier Monate im Jahr Tätigkeiten durch die Mitarbeiter erbracht, die nicht wertschöpfend sind.  
Ziel muss es daher sein, die Prinzipien des Lean Managements auch auf die indirekten Unternehmensbereiche zu übertragen (Lean Administration).
- Working Capital Management steht auf der Agenda vieler CFOs ganz weit oben. Ziel: Kapitalbindung reduzieren, indem Bestände und Forderungen reduziert sowie Verbindlichkeiten optimiert werden. Oftmals werden Projekte initiiert, in denen Maßnahmen zur Reduzierung der Bestände und Forderungen identifiziert und umgesetzt werden. Leider wird oft nur an den Symptomen und nicht an den wirklichen Ursachen gearbeitet.
- Working Capital Management ist ein Prozessthema! Eine nachhaltige Optimierung kann nur über die Optimierung der Geschäftsprozesse erreicht werden.
- Controller sind für effektive und effiziente Controlling-Prozesse im Unternehmen verantwortlich.
- Mit Hilfe von Lean-Management kann z.B. der Planungs-/Budgetierungsprozess oder das Reporting optimiert werden.

Sicherlich gibt es viele weitere Beispiele, die die Aktualität des Themas unterstreichen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Lean Management sowohl Manager als auch Controller bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen unterstützen kann!

**Die Fließbandproduktion von Ford basierte auf der Idee der Arbeitsteilung von Frederick Winslow Taylor**



1913 - Ford Fließbandproduktion T-Modell



Henry Ford

5

**Woher stammt der Begriff „Lean Management / Lean Production“? Wie ist die Idee entstanden?**

Wenn man auf die Entwicklung der Produktion zurückblickt, dann war die Einführung der Fließbandarbeit bei Ford eine Revolution. Am 07. Oktober 1913 startete Henry Ford mit der Fließbandproduktion des Modell T, die auf der Idee der Arbeitsteilung von Frederick Winslow Taylor (Taylorismus) basierte. Taylor verfolgte das Ziel, die Produktivität menschlicher Arbeit zu steigern, indem der Produktionsprozess in kleinste Einheiten aufgeteilt wird, die schnell durchführbar sind und sich fortlaufend wiederholen, ohne dass der Arbeiter dabei nachdenken muss. Jeder Mitarbeiter verrichtet nur eine einzelne Tätigkeit im Produktionsprozess, die strengen Vorgaben unterliegt. Somit ist jeder Mitarbeiter auf seine standardisierte Aufgabe spezialisiert.

Henry Ford hatte sich diese Art der Fertigung von den Schlachthöfen in Chicago abgeschaut. Hier wurden die Schweine bei der Zerlegung mit Hilfe eines Förderbandes hängend an der Decke von einem Arbeitsschritt zum nächsten Arbeitsschritt transportiert.

Bei Ford wurde ein Fahrzeug bis dato durch eine Gruppe ausgebildeter Fachkräfte von Anfang bis zum Ende montiert. Inspiriert durch die Arbeitsweise der Schlachthöfe brachte Ford die verschiedenen Tätigkeiten zum Bau des Modell T in eine sinnvoll standardisierte Arbeitsabfolge und so entstand die weltweit erste Fließbandfertigung in der industriellen Fertigung.

**Der Erfolg stellte sich schnell ein:**

Die Bauzeit eines Modell T reduzierte sich von anfangs 12,5 Std. auf ca. 6 Std. und 1914 auf 1,5 Std. Die Arbeitszeit konnte von neun auf acht Stunden täglich verkürzt werden. Somit konnte Ford kostengünstiger als die Konkurrenz produzieren und den Preis für das Modell T von anfangs 850 \$ auf 300 \$ senken.

Ford machte einen Gewinn in Höhe von 30 Mio. \$. Gleichzeitig wurde der Lohn der Mitarbeiter von 2,34 Dollar pro Tag auf fünf Dollar angehoben. Bis 1916 konnte der Gewinn auf 60 Mio. \$ verdoppelt werden. Das Auto wurde zum Massenprodukt, das nur in geringen Produktvarianten produziert wurde. „Jeder Kunde kann seinen Wagen beliebig anstreichen lassen, wenn der Wagen nur schwarz ist.“ (Zitat von Henry Ford). Skalen- und Lerneffekte stellten sich ein.

1925 war jedes zweite Auto auf der Welt ein „Model T“.

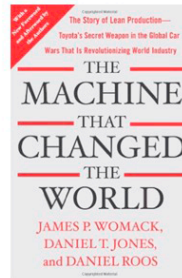
**Toyota hat die Grundprinzipien von Ford weiterentwickelt und ist bis heute der weltweite Benchmark für Lean Production**



- 1985: Forschungsauftrag der amerikanischen Automobilindustrie an das Massachusetts Institute of Technology (MIT)  
→ Ursachen für die Verluste von Marktanteilen untersuchen  
→ International Motor Vehicle Program (IMVP)

Unterschiede in der Entwicklung und Produktion der Automobilindustrie in über 90 Werken in 17 verschiedenen Ländern untersucht.

- 1990: Ergebnisbericht → Überlegenheit der japanischen Fertigungstechnologie hinsichtlich Produktivität und Qualität



Das Toyota Produktionssystem (TPS) ist bis heute der weltweite Benchmark für eine schlanke Produktion.



6

Zwischen 1925 und 1935 war die Dominanz der amerikanischen Hersteller auch auf dem japanischen Markt unumstritten. Japanische Automobilhersteller vermieden, es mit den amerikanischen Konkurrenten in direkten Wettbewerb zu treten und produzierten daher hauptsächlich Lastwagen und andere Fahrzeugtypen, die die Amerikaner nicht anboten.

1937 wurde die japanische Toyota Motor Company gegründet. Toyota musste sich nach dem zweiten Weltkrieg einer sehr kosteneffizienten amerikanischen Konkurrenz gegenüberstellen, die wenige Modelle in großer Masse produzierte.

In Japan fand der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt statt. Der japanische Markt war relativ klein und die Nachfrage sehr fragmentiert. Die Kunden fragten deutlich mehr Produktvarianten nach, allerdings war die Nachfrage zu gering, um für jedes Modell eine eigene Fertigungsstraße zu unterhalten. Toyota hatte zudem sehr begrenzte Ressourcen und eine geringe Kapitalausstattung.

So kam das Management zu der Idee, die Fertigungsprozesse von Ford zu adaptieren, um eine ähnlich hohe Qualität bei niedrigen Kosten, geringen Durchlaufzeiten und hoher Flexibilität zu erzielen.

1950 machte Eiji Toyoda, damaliger Geschäftsführer von Toyota, mit seinem Produktionsleiter Taiichi Ohno und weiteren Managern eine Studienreise zu den US-Produktionswerken. Sie waren von der Art der Massenfertigung sehr beeindruckt, wussten aber auch, dass dieses Produktionssystem nicht einfach übernommen werden konnte. Während Ford mit teuren spezialisierten Maschinen ein einziges Produkt in hohen Stückzahlen produzierte, musste Toyota mit günstigen Maschinen viele verschiedene Produkte herstellen. Also entschlossen sie sich, einzelne Elemente zu adaptieren (z.B. Produktion im Fluss und die Standardisierung der Arbeitsprozesse). Während ihres Aufenthalts sahen sie aber auch jede Menge Verschwendung: z.B. Überproduktion, die zu großen Lagerbeständen an unfertigen Erzeugnissen zwischen den verschiedenen Bearbeitungsstufen führten, möglichst hohe Auslastung der Maschinen usw.

Toyota konnte sich diese Ressourcenverschwendung nicht leisten, da es nicht über solch große Produktions- und Lagerbereiche verfügte. Außerdem benötigte Toyota flexible Maschinen, die schnell umgerüstet werden konnten. Darüber hinaus zwang die begrenzte Mitarbeiterkapazität Toyota dazu, sich von der Taylorschen Trennung von Ausführung und Planung der Arbeit zu verabschieden und die Mitarbeiter verstärkt einzubinden. So wurde die bedarfsgesteuerte Produktion mit reduzierten Durchlaufzeiten durch konsequente Reduzierung jeglicher Verschwendung – die Idee einer effizienten, schlanken Produktion – geboren.



Die amerikanischen und europäischen Unternehmen hatten von dieser Art der Fertigung über lange Zeit nichts mitbekommen. 1985 wurde durch die amerikanische Automobilindustrie ein Forschungsauftrag an das Massachusetts Institute of Technology (MIT) vergeben. Im Rahmen des sog. International Motor Vehicle Program (IMVP) sollten die Ursachen für die Verluste von Marktanteilen und den zunehmenden Erfolg der japanischen Automobilindustrie ergründet werden. Das vom MIT koordinierte Forschungsprogramm untersuchte bis 1989 die Unterschiede in der Entwicklung und Produktion der Automobilindustrie in über 90 Montagewerken in 17 verschiedenen Ländern. Dabei wurde man auf die schlanke und effiziente Arbeitsweise der Japaner aufmerksam. Im Jahr 1990 wurde der Ergebnisbericht von den Autoren James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos vorgelegt, die als Wissenschaftler am International Motor Vehicle Program beteiligt waren. Mit diesem Bericht fand der Begriff der „Lean Production“ erstmals Eingang in die allgemeine Diskussion.

Der Erfolg von Toyota drückte sich in sehr hoher Produktqualität und rasant steigenden Unternehmensgewinnen aus. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Japaner bereits einen deutlichen Vorsprung gegenüber den amerikanischen und europäischen Automobilherstellern.

Womack und Jones stellten die Grundprinzipien des Toyota Produktionssystems dar, das Grundlage für den Aufstieg Toyotas zu einem der erfolgreichsten Automobilhersteller war. Seit Jahren ist das Toyota Produktionssystem der weltweite Benchmark für eine schlanke Produktion.

#### Der Begriff „Lean“ wurde in vielen Unternehmen falsch interpretiert ...



Lean Management ist kein kurzfristiges Kostensenkungsprogramm und hat auch nicht den Abbau von Arbeitsplätzen zum Ziel!



Lean Management bedeutet:

**„Werte ohne Verschwendung schaffen“**

Ziel: alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung erforderlich sind, optimal aufeinander abzustimmen und nicht wertschöpfende Aktivitäten (Verschwendung) entlang der Wertschöpfungskette zu vermeiden/reduzieren.

7

Der Begriff Lean Management wurde in vielen Unternehmen falsch interpretiert, denn Lean klingt nach Kostensenkungsprogramm und Stellenabbau. Aus diesem Grund ist der Begriff in einigen Unternehmen noch heute verbrannt.

Allerdings ist erfolgreiches Lean Management weder ein kurzfristiges Kostensenkungsprogramm, noch hat es den Abbau von Arbeitsplätzen zum Ziel.

Stattdessen steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt von nachhaltig erfolgreichem Lean Management. Lean kann nur erfolgreich eingeführt und gelebt werden, wenn die Mitarbeiter die Chancen für sich und das Unternehmen erkennen und bereit sind, aktiv mitzugestalten. Es ist Aufgabe des Top-Managements, den Mitarbeitern von vornherein die Angst zu nehmen – durch offene und ehrliche Kommunikation!

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten (Verschwendung, japanisch „muda“) zu vermeiden.

## Lean ist die Kunst des Weglassens



„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.“

Antoine de Saint-Exupéry

8

## Lean Management ist mehr als die Anwendung von Tools und Methoden... Lean ist ein ganzheitlicher Denkansatz!



- Das gesamte Unternehmen richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Der Kunde steht im Mittelpunkt.



- Ein Wert ist etwas, wofür der Kunde bereit ist zu bezahlen. Das kann z.B. eine Produkteigenschaft oder auch ein Service sein.

Lean ist eine Philosophie, ein ganzheitlicher Denkansatz!

➔ **Lean Thinking**

9

Das gesamte Unternehmen richtet sich konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Als Kunde wird hier sowohl der externe als auch der interne Kunde verstanden. Ziel ist es, Produkte und Dienstleistungen für den Kunden ohne Verschwendung zu erzeugen.

Ein Wert ist etwas, wofür der Kunde bereit ist zu bezahlen. Das kann eine Produkteigenschaft oder auch ein Service sein. Der interne Kunde verlangt hingegen nach einem Produkt oder einer Dienstleistung, mit dem er im Wertschöpfungsprozess direkt weiterarbeiten kann.

Lean Thinking baut auf fünf Grundprinzipien auf



10

**Lean Thinking baut auf fünf Grundprinzipien auf:**

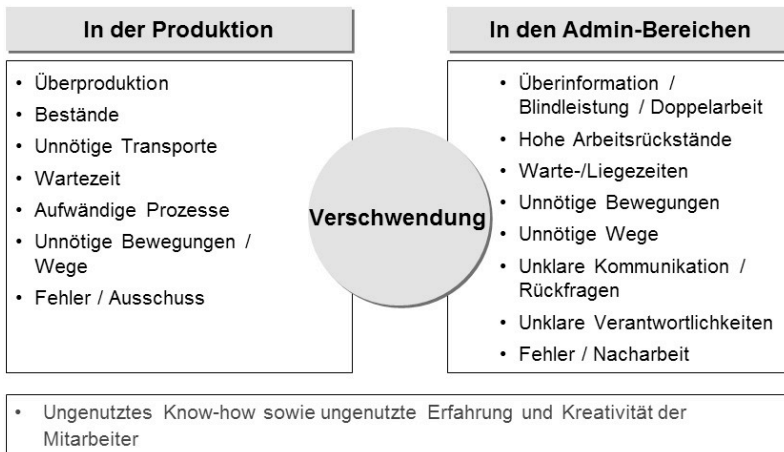
- **Kundenwert:** Konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Wer ist der Abnehmer der Leistung und was erwartet er? Möglichst genaue Definition des Kundenwertes – Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten trennen – Verschwendung eliminieren.
- **Wertstrom:** Der Wertstrom beschreibt alle Aktivitäten, die zur Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung erforderlich sind (Abfolge der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten). Konzentration auf die wertschöpfenden Prozesse mit dem Ziel, Verschwendung zu eliminieren und Ressourcen effizient zu nutzen.
  - Instrumente: z.B. Wertstromanalyse und -design/ SIPOC/ Swimlane
- **Fluss:** Das Produkt durchläuft die wertschöpfenden Prozesse in einem gleichmäßigen Takt ohne Unterbrechungen und Störungen. Die Arbeit fließt gleichmäßig ohne Über- und Unterauslastung, ohne Stauungen und Stromschnellen. Die Produktion wird harmonisiert. Engpässe werden beseitigt, Zwischenlager und Pufferbestände werden reduziert/eliminiert.
  - Instrumente: z.B. Taktzeitberechnung
- **Pull:** Es wird nur das produziert, was auch vom Kunden benötigt wird. Es steht nicht die maximale Maschinenauslastung im Vordergrund. Die Produkte werden vom Kunden aus durch die Produktion gezogen und nicht durch Planungsvorgaben in die Produktion gedrückt. Es wird nicht auf Lager produziert, sondern nur für konkrete Kundenaufträge.
  - Instrumente: z.B. Kanban
- **Perfektion:** Kaizen bedeutet kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Perfektion kann man nicht erreichen, sondern nur anstreben. Es geht nicht darum, nur ein einmaliges Projekt zur Verbesserung durchzuführen, sondern die Mitarbeiter fortlaufend dazu aufzufordern und zu ermuntern, die Abläufe zu hinterfragen und Ideen einzubringen. Verbesserungen werden zu einem neuen Standard, von dem aus eine weitere Verbesserung erzielt werden kann.
  - Instrumente: z.B. PDCA-Zyklus



**Ergänzend zu den 5 Grundprinzipien gibt es weitere wesentliche Bestandteile des Lean Thinking, z.B.:**

- Qualitätsbewusstsein: Bei auftretenden Fehlern wird die Reißleine gezogen, die Fehlerursache ermittelt und behoben, bevor die Produktion weitergeführt wird. Idee: Je später ein Fehler im Prozess entdeckt wird, desto aufwendiger ist es, den Fehler zu beseitigen. Aus Fehlern soll gelernt werden. Ursachenforschung im Team sowie sofortige Lösung von Problemen und nicht nur Bekämpfung der Symptome.  
► Instrumente: Jidoka/ Problemlösungsprozess/ A3-Report/ 5x Warum fragen
- Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital: Eigenverantwortung fördern, Coaching und Mentoring als Führungsprinzip, flache Hierarchien, Arbeiten in Teams, usw.

**Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion zu finden, sondern auch in den Admin-Bereichen**



11

Um Verschwendung und Probleme im täglichen Doing zu identifizieren, muss man zunächst lernen, diese zu sehen



Überinformation / Überproduktion



Zu hohe Bestände



Wartezeit



Unklare Kommunikation



Unnötige Wege



Unnötige Prozessschritte



Ineffizienter Informationstransfer



Fehler / Nacharbeit



Schlechte Ergonomie



12

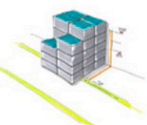
Verschwendung sowie Probleme und deren Ursachen können nur durch genaue Beobachtungen vor Ort identifiziert werden



Verschwendung durch Überproduktion



Verschwendung durch Bestände



Verschwendung durch Wartezeiten



Verschwendung durch unnötige Bewegungen



7 Arten der Verschwendung

Verschwendung durch Fehler



Verschwendung durch ineffiziente Prozesse



Verschwendung durch Transporte



**Die verschiedenen Arten von Verschwendung sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Admin-Bereichen (-prozessen) zu finden.**

- Überproduktion
- Bestände
- Unnötige Transporte
- Wartezeit
- Aufwändige Prozesse
- Unnötige Bewegungen/ Wege
- Fehler/ Ausschuss

**Folgende Abkürzung kann als Merksatz verwendet werden: TIM WOOD**

**T**ransport  
**I**nventory  
**M**otion  
**W**aiting  
**O**verproduction  
**O**ver-Engineering (falsche Technologie/aufwändige Prozesse)  
**D**efects

Die Verschwendungsarten zu kennen ist Voraussetzung dafür, Verschwendung in Prozessen zu erkennen. Nur wenn ich lerne, Verschwendung zunächst einmal „zu sehen“, kann diese im weiteren Verlauf reduziert bzw. eliminiert werden.

Die Verschwendungsarten sind meist stark voneinander abhängig, d.h. eine Verschwendungsart kann eine andere verursachen. So führt die Überproduktion zu erhöhten Beständen, die wiederum mit Mehraufwendungen für Transporte einhergehen.

**Überproduktion**

- liegt vor, wenn mehr produziert wird, als der Kunde anfordert.  
Eine häufige Ursache der Überproduktion ist in einer möglichst maximalen Maschinenauslastung zu finden. Darüber hinaus findet Überproduktion aufgrund von aufwändigen Rüstvorgängen statt, so dass möglichst große Losgrößen produziert werden. Überproduktion führt in der Folge zu Beständen.

**Bestände**

- Bestände verdecken meist andere Probleme, z.B.:
  - hohe Rohmaterialbestände, um die unzureichende Liefertreue von Lieferanten auszugleichen
  - hohe Zwischenbestände von Baugruppen, um eine zu hohe Ausschussquote zu kompensieren
  - hohe Zwischenbestände aufgrund fehlendes Flusses in der Fertigung (Losgrößenfertigung)
  - hohe Zwischenbestände wegen langer Rüstzeiten
  - hohe Pufferbestände, um Maschinenausfälle zu kompensieren
  - hohe Fertigwarenbestände, um schnelle Lieferung trotz langer Durchlaufzeiten zu gewährleisten
  - hohe Fertigwarenbestände, um Schwankungen auf dem Absatzmarkt auszugleichen
  - hohe Bestände aufgrund schlechter Planung und falschem Forecast
- Bestände verursachen Kapitalbindungskosten und ein erhöhtes Risiko hinsichtlich Wertminderung durch Veralterung.

**Transport**

- In der Praxis wird so ziemlich alles transportiert, was sich transportieren lässt, wie zum Beispiel Rohmaterial, Werkstücke, Fertigprodukte, Werkzeuge oder Betriebsmittel. In vielen Unternehmen existiert eine eigene Abteilung für den innerbetrieblichen Transport, so dass der Transport zum Selbstzweck geworden ist.  
Mögliche Ursachen: falsches Produktionslayout oder zu weit auseinander liegende Arbeitsplätze.

**Bewegung**

- z.B. Holen oder Greifen von Werkzeugen, Arbeitsmaterialien usw.  
Mögliche Ursachen: ungünstige oder fehlende Arbeitsplatzergonomie.  
Zur Optimierung müssen die Arbeitsabläufe genau analysiert werden, um anschließend optimale Bedingungen für den Arbeitsablauf durch die richtige Anordnung der Komponenten und Betriebsmittel schaffen zu können.

### **Warten**

- Zeitraum, in dem der Mitarbeiter keine Wertschöpfung erbringen kann. Es kann auch das Warten des Materials auf Weiterbearbeitung sein.

Mögliche Ursachen: fehlende Taktung der Prozessschritte.

Jedes Fertigungslos mit einer Losgröße  $> 1$  verursacht unnötige Liegezeiten, da beispielsweise das letzte Teil des Loses - selbst wenn der Fertigungsauftrag ohne Verzögerung startet - erst dann bearbeitet werden kann, nachdem alle anderen Teile des Loses zuvor bearbeitet worden sind. Auch hier stellt die One-Piece-Flow-Zelle nach der Lean-Philosophie bezüglich der Liegezeiten zwischen den Prozessschritten den Idealzustand dar.

Mitarbeiter können durch lange Wartezeiten frustriert sein, weil Sie in dieser Zeit geistig/ körperlich nicht gefordert sind.

### **Ausschuss**

- Die bereits geleistete Wertschöpfung ist entweder teilweise (bei möglicher Nacharbeit) oder vollständig (bei Ausschuss) verschwendet und muss noch einmal erbracht werden.

Mit Problemlösungstechniken wie der 5x-Warum-Analyse oder Ishikawa-Methode wird die zugrundeliegende Ursache des Problems identifiziert mit dem Ziel, diese Ursache dauerhaft zu beseitigen und damit die Fehlerrate nachhaltig zu verringern.

Ausschuss und Nacharbeit führen zu einer Verzögerung des Liefertermins zum Kunden und erhöhen die Herstellungskosten. Bei Losgrößenfertigung ist ggf. das gesamte Los unbrauchbar.

Bei einer One-Piece-Flow-Zelle eines Produktionssystems, das die Lean-Prinzipien optimal umsetzt, ist per Definition immer nur ein Teil defekt, wenn der Fehler auftritt und es können unverzüglich Maßnahmen eingeleitet werden, die die Fehlerursache abstellen.

### **Ineffiziente Prozesse**

- unnötig komplexe Prozesse/ Schnittstellenprobleme/ usw.

Mögliche Ursachen: Betriebsblindheit und der fehlende Mut, um Veränderungen anzustoßen („Das haben wir schon immer so gemacht, also kann es ja nicht verkehrt sein.“)

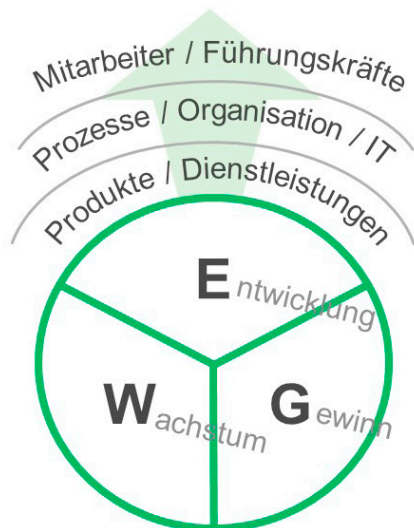
**Wenn Lean Management in der Praxis konsequent gelebt wird, ergeben sich vielfältige Nutzenpotenziale**



- Wachstumsmöglichkeiten ohne zusätzliche Ressourcen durch bessere Ressourceneffizienz
- Freiräume für mehr Wertschöpfung
- Höhere Produktivität / Steigerung der Profitabilität
- Verstärkte Kundenorientierung
- Höhere Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- Geringere Kosten
- Höhere Mitarbeitermotivation durch eigene Entfaltungsmöglichkeiten
- Gewinnung von Neugeschäft / Erledigung zusätzlicher Aufgaben
- ...

14

**Ein Wettbewerbsvorteil durch schlanke Prozesse und qualifizierte, motivierte Mitarbeiter ist nicht einfach kopierbar**



15

**Wenn Lean Management konsequent und ganzheitlich angewendet und gelebt wird, ergeben sich vielfältige Nutzenpotenziale (siehe Folie).**

In der heutigen Zeit, wo Produkte und Dienstleistungen schnell kopierbar sind, stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufbauen, halten und ausbauen kann. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich in regelmäßigen Abständen die Frage zu stellen, ob das derzeitige Geschäftsmodell für die Zukunft noch tragfähig ist, oder ob strategische Anpassungen und Veränderungen erforderlich sind. Das symbolisieren wir gern mit dem sogenannten WEG-Symbol. Sind wir noch auf dem richtigen WEG?

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung und Planung müssen wir uns die Frage stellen, wo es mit dem Unternehmen in Zukunft hingehen soll.

Erste strategische Frage: Was für ein Wachstum haben wir uns als Unternehmen auf die Fahne geschrieben? Wollen oder müssen wir wachsen? Wenn wir in einem wachsenden Markt nicht mitwachsen, werden Wettbewerber Marktanteile gewinnen und Skaleneffekte erzielen können, so dass wir ggf. aus dem Markt gedrängt werden.

Für Wachstum benötigen wir Kunden. Kunden, die einen Bedarf an unseren Produkten und Dienstleistungen haben. Damit wir bestehende Kunden halten und neue Kunden gewinnen können, müssen wir besser als unsere Wettbewerber sein. Was ist es also, das wir besser als unsere Wettbewerber machen? Was ist unser Alleinstellungsmerkmal, unsere Unique Selling Proposition (USP)? Ziel einer Strategie ist das Schaffen, Halten und Ausbauen von Wettbewerbsvorteilen.

Dafür müssen wir uns als Unternehmen fortlaufend entwickeln. Nicht nur neue, innovative Produkte und Dienstleistungen, sondern auch unsere Prozesse, eine anpassungsfähige Organisationsstruktur, die IT-Systeme, unsere Mitarbeiter, unsere Führungskräfte usw.

Eine nachhaltige Differenzierung über Produkte und Dienstleistungen ist in der heutigen Zeit schwierig, da Produkte und Services oft sehr schnell kopiert werden können.

An dieser Stelle kommt der Nutzen von Lean Management zum Tragen. Wenn es uns mit Lean Management gelingt, schlanke, effiziente Prozesse im Unternehmen zu implementieren, dann können Sie sich z.B. über höhere Qualität, schnellere Durchlaufzeiten und geringere Kosten von der Konkurrenz abheben. Die Kundenzufriedenheit steigt.

Darüber hinaus ist ein Wettbewerbsvorteil durch schlanke Prozesse nicht so einfach kopierbar wie neue Produkte oder Dienstleistungen.

Eng damit verbunden sind auch die Motivation und das Know-how Ihrer Mitarbeiter.  
Je weiter Sie es schaffen, desto nachhaltiger ist Ihr Wettbewerbsvorteil.

Wichtig ist vor allem, dass der vermeintliche Wettbewerbsvorteil dann auch vom Kunden wahrgenommen wird! Wenn wir wirklich Wettbewerbsvorteile haben, dann können wir unseren Marktanteil und damit auch unser Absatzvolumen steigern. Oder wir nutzen den Wettbewerbsvorteil für höhere Preise oder für eine Kombination aus beidem.



In der Praxis gibt es zahlreiche Gründe, warum die Umsetzung von Lean Management scheitert



Was sind Gründe für das Scheitern bei der Einführung oder nachhaltigen Implementierung von Lean Management im Unternehmen?

16

**In der Praxis gibt es zahlreiche Gründe, warum die Einführung oder nachhaltige Umsetzung von Lean Management scheitert:**

- keine klare Zieldefinition
- Widerstand der Mitarbeiter aufgrund fehlender Veränderungsbereitschaft
- Unzureichendes Wissen und Verständnis von Lean Management
- Fehlendes Commitment des Top-Managements
- Mangelnde Ressourcen
- Fehlendes Know-how
- Silo-/Abteilungs-/Bereichsdenken bzw. -egoismen („über den Zaun werfen“)
- Insellösungen statt ganzheitlichem Denken
- es werden nur einzelne Werkzeuge eingesetzt
- nur die Methode und nicht der Mensch steht im Mittelpunkt
- ständige Richtungsänderungen im Management (neue Akteure, neue Ideen)
- Versuch des Kopierens von anderen, anstatt die eigenen Bedürfnisse des Unternehmens zu adaptieren
- Fehlendes Rollenverständnis der Führungskräfte
- Mangelndes Prozessdenken
- ...

**Der Weg zu einem schlanken Unternehmen erfordert Veränderungen auf mehreren Ebenen**

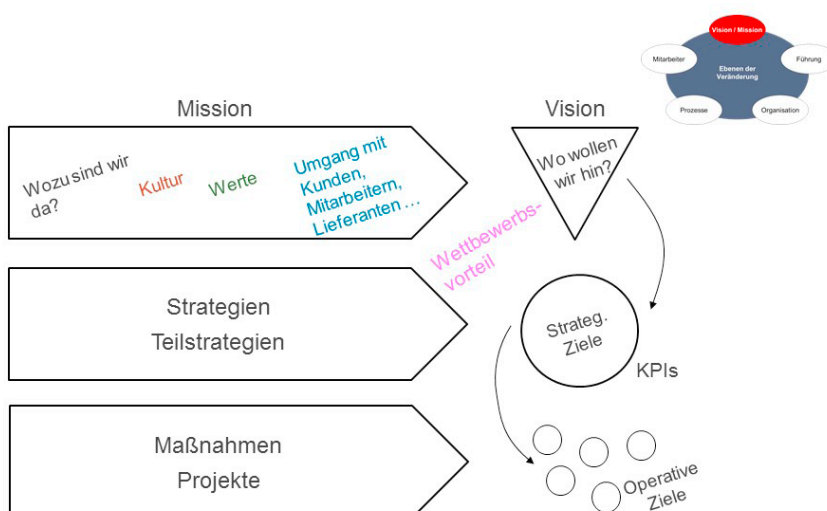


17

**Lean Management ist ein ganzheitliches Führungs-, Organisations- und Prozesskonzept. Veränderungen zur Schaffung einer „Lean Kultur“ im Unternehmen müssen auf verschiedenen Ebenen stattfinden:**

- Vision / Mission
- Führung
- Organisation
- Prozesse
- Mitarbeiter

**Lean Management muss sowohl in Mission & Vision, als auch auf der strategischen und operativen Ebene verankert sein**



18

Lean ist mehr als ein Werkzeugkasten. Lean ist ein ganzheitlicher Denkansatz. Dies erfordert jedoch, dass nicht nur einzelne Mitarbeiter auf Basis dieser Prinzipien denken und handeln, sondern dass das gesamte Unternehmen diese Prinzipien lebt. Lean muss daher bereits im Leitbild verankert und dann über die strategischen Ziele, (Teil-)Strategien bis in die operativen Maßnahmen und die persönlichen Ziele des einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen werden.

**Ein gutes Leitbild setzt sich aus Mission und Vision zusammen. Die Mission enthält Antworten auf wesentliche Fragen, wie z.B.**

- Zweck des Unternehmens (Wozu sind wir da? Was für ein Unternehmen wollen wir sein?)
- Wer sind unsere Kunden und welche Kunden sind es nicht?
- Welche Unternehmenskultur möchten wir pflegen und leben?
- Welche Werte sind uns wichtig?
- Wie wollen wir mit unseren Mitarbeitern umgehen?
- Wie verhalten wir uns gegenüber Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern?
- usw.

Wenn nun Lean erfolgreich gelebt werden soll, dann ist es wichtig im Rahmen der Unternehmenskultur festzulegen, wie z.B. im Unternehmen mit Fehlern umgegangen werden soll. Welche Fehlerkultur wollen wir pflegen? Welchen Führungsstil wünschen wir uns von unseren Führungskräften? Welche Arbeitsweise zeichnet uns aus (z.B. Arbeit in Teams)? Welche Art von Mitarbeitern wollen wir haben? Welche Freiräume räumen wir den Mitarbeitern ein?

Darüber hinaus dient auch die Vision des Unternehmens dazu, ggf. Lean-Ziele zu berücksichtigen. Wo wollen wir in Bezug auf Lean in den nächsten Jahren stehen?

Aus der Vision leiten sich die strategischen Ziele des Unternehmens ab. Was wollen wir erreichen? Mit welchen Zielen wollen wir einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sicherstellen? Ziele sollten SMART sein. Spezifisch, messbar, ausgewogen, realistisch und zeitbezogen. Die Notwendigkeit der Ausgewogenheit von Zielen spiegelt sich auch in der Idee der Balanced Scorecard wieder. Ausgewogene Ziele z.B. in den Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Selbstverständlich können auch andere oder weitere Perspektiven, die sich für Ihr Geschäftsmodell eignen, ergänzt werden. Die Zielerreichung wird mit sogenannten KPIs verfolgt und gemessen.

Lean-Ziele können sich hier in allen Perspektiven wiederfinden (z.B. eine Durchlaufzeit von x Std. im Produktionsprozess oder zur Erstellung eines Kundenangebotes im Bereich der Prozesse/ eine bestimmte Anzahl an Verbesserungsvorschlägen durch die Mitarbeiter usw.).

Die Strategien/Teilstrategien stellen den Weg zur Zielerreichung dar. Wie wollen wir die Ziele erreichen? Was bringt uns einen Wettbewerbsvorteil?

Hier kann Lean Management natürlich eine Teilstrategie darstellen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Die strategischen Ziele müssen dann in operative Ziele heruntergebrochen werden, bis auf die einzelne Abteilung, den einzelnen Mitarbeiter.

Zur Erreichung der operativen Ziele werden Maßnahmen und Projekte festgelegt.

**Dies kann mit Hilfe des Strategischen Formulars und der Balanced Scorecard erfolgen**

**Strategisches Formular**

<u>Leitbild</u>	Wozu sind wir da? Wo wollen wir hin?				
<u>Ziele</u>	SMART „balanced“ <table border="1"><tr><td>Fi</td><td>Ku</td></tr><tr><td>Mi</td><td>Pr</td></tr></table>	Fi	Ku	Mi	Pr
Fi	Ku				
Mi	Pr				
<u>Strategien</u>	„Kriegslist“ → Wettbewerbsvorteil				
<u>Prämissen</u>	kaum / nicht beeinflussbar				
<u>Maßnahmen</u>	Erste robuste Schritte				

**Balanced Scorecard**

19

Als Instrument können hier z.B. das Strategische Formular und/oder die Balanced Scorecard angewendet werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das klare Commitment der Geschäftsführung und des Top-Management-teams, dass Lean gewollt ist! „Wir wollen das mit allen damit verbundenen Konsequenzen“.

Dieses Commitment muss bereits im Rahmen der Strategieerarbeitung, wie zuvor beschrieben, gegeben sein.

**Der erfolgreiche Wandel zu einem schlanken Unternehmen hängt entscheidend von der Bereitschaft und Fähigkeit der Manager ab**

**Kaizen ist eine Führungsphilosophie!**

Beim Lean Management stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt – nicht die Tools und Werkzeuge.

Kaizen = „Veränderung zum Besseren“

Aufgabe des Managements ist es, eine Unternehmenskultur der **kontinuierlichen Verbesserung in kleinen Schritten** zu etablieren.

20

Der erfolgreiche Wandel zu einem schlanken Unternehmen hängt auch entscheidend von der Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte ab!

Kaizen ist eine Führungsphilosophie! Damit verbunden ist eine veränderte Rolle der Führungskräfte. Beim Lean Management stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Die Hauptaufgabe der Führungskraft besteht darin, die Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, fortlaufend ihren Arbeitsprozess zu verbessern. Kaizen kommt aus dem japanischen und bedeutet „Veränderung zum Besseren“ und steht für eine kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten. Die Mitarbeiter müssen „sehen lernen“! Es ist nicht einfach, Ineffizienzen in Prozessen, Probleme und Verschwendung zu erkennen sowie Ideen und Lösungen zu generieren, um diese zu beseitigen. Vor allem wenn man sich seit längerer Zeit an Abläufe und Strukturen gewöhnt hat.

Aufgabe des Managements ist es, eine Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung im gesamten Unternehmen zu etablieren. Es müssen die Rahmenbedingungen für eine lernende Organisation geschaffen werden. Dies funktioniert nur mit einer offenen Kommunikationskultur und flachen Hierarchien.

Mitarbeiter müssen gefördert/qualifiziert und aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden werden. Lern- und Veränderungsprozesse müssen gefördert und gefördert werden. Führungskräfte müssen als Vorbild agieren und ihre Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln anleiten.

Auf dem Weg hin zu einem schlanken Unternehmen fallen u.a. folgende Aufgaben in die Verantwortung der Führungskräfte:

- Aufgaben an Mitarbeiter delegieren
- Kompetenzen an Mitarbeiter übertragen
- Mitarbeitern Freiraum für Verbesserungen geben
- Mitarbeiter qualifizieren und flexibel einsetzen
- Mitarbeiter motivieren
- Teamarbeit fördern
- Coaching und Mentoring
- Kreativität und Fähigkeiten der Mitarbeiter nutzen
- Erfolge anerkennen
- Offene Fehlerkultur etablieren und vorleben

**Fehler sind Schätze! ... doch leider mangelt es in der Praxis oft an einer ehrlichen Fehlerkultur**



Welche Fehlerkultur haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Kernelement des Lean Managements:

Eine Unternehmenskultur etablieren, die Fehler und Probleme nicht verurteilt, sondern als Möglichkeit der Weiterentwicklung und Verbesserung sieht.

21

Ein wesentliches Erfolgselement ist eine offene und ehrliche Fehlerkultur!  
Hand aufs Herz – welche Fehlerkultur haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Wer gibt schon gerne Fehler/Probleme zu?

Das Problem liegt meist darin, dass in unserer Kultur Fehler negativ behaftet sind. Fehler sind schlecht und werden „bestraft“. Fehlerlosigkeit wird hingegen belohnt.

Fehler werden immer mit dem persönlichen Versagen verbunden. Die Angst vor HÄME, vor Konsequenzen für die eigene Karriere oder den Job sind allgegenwärtig. Wer mehrfach negatives Feedback für seine Fehler erhält, der wird kaum noch eigeninitiativ handeln. Innovationen werden nur noch schwer möglich sein.

Lean Management funktioniert nur, wenn Fehler als Schätze betrachtet werden.

Fehler sind erlaubt, sogar erwünscht, solange aus den Fehlern gelernt wird und diese in Zukunft vermieden werden können. Das setzt aber voraus, dass nicht nur die einzelne Person aus ihrem Fehler lernt, sondern die gesamte Organisation.

Welches Unternehmen belohnt seine Mitarbeiter, die Probleme aufdecken und Fehler zugeben? Es ist eine gewaltige Herausforderung, im Unternehmen eine Unternehmenskultur zu etablieren, die Fehler nicht verurteilt, sondern als Chance zur Weiterentwicklung und Verbesserung versteht. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen bereit sein, Verhaltensweisen und die eigene Einstellung zu Fehlern grundlegend zu überdenken und zu ändern!

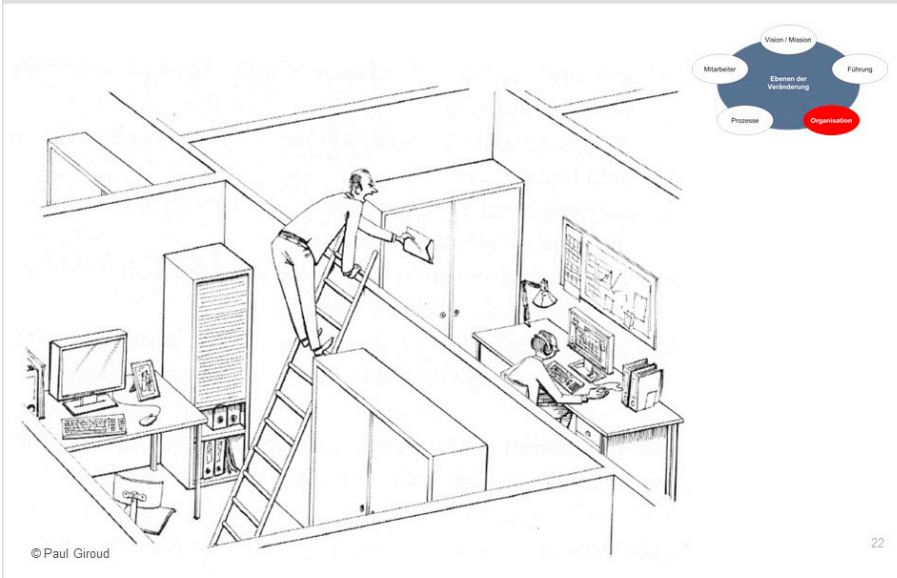
Wo gehobelt wird, fallen Späne und wo gearbeitet wird, passieren Fehler.

Fehler sind Teil des menschlichen Handelns und lassen sich nicht vollständig vermeiden.

Das gilt auch für Führungskräfte! In jedem Fehler steckt die Chance auf Weiterentwicklung.

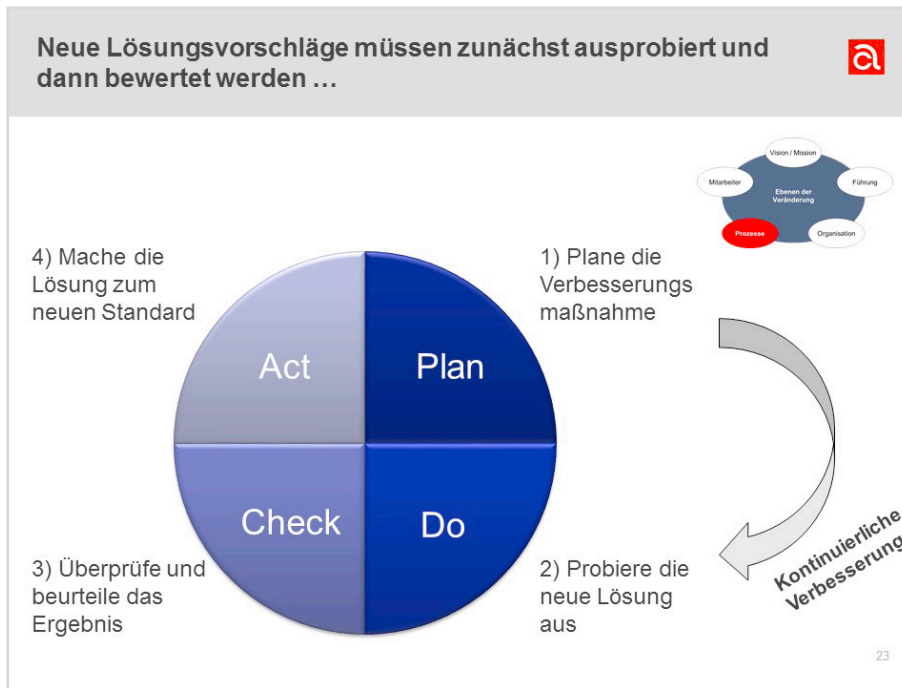


**Lean erfordert das Denken in Prozessen und das Überwinden von Abteilungsgrenzen – Prozessorientierte Organisation**



Die Organisationsstruktur eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzbarkeit der Lean-Prinzipien. Eine rein funktionale Struktur, in der nur die eigene Tätigkeit, die eigene Abteilung, der eigene Bereich im Fokus des Mitarbeiters steht, ist nicht geeignet. In der Praxis sind „Bereichsegoismen“ und das „Denken in Abteilungssilos“ immer wieder zu beobachten. Ein Mitarbeiter führt seine Tätigkeit aus, aber was vor und nach ihm im Prozess geschieht, ist nicht von Interesse. Wer ist mein interner Kunde? Was benötigt er, um wiederum seine Tätigkeit im wertschöpfenden Prozess erfolgreich erbringen zu können? Hier ist das Denken in Prozessen erforderlich. Prozesse müssen transparent gemacht und von allen Mitarbeitern verstanden werden. Wo gibt es kritische Schnittstellen im Prozess? Wo gibt es Schwachstellen? Wie können wir den Prozess verbessern?

Diese Fragen stellen sich i.d.R. erst, wenn auch die Organisationsform auf die Prozesse hin zum Kunden ausgerichtet ist – also eine prozessorientierte Organisationsform vorhanden ist.



Am Ende des Tages ist alles was wir tun ein Prozess. Diese Prozesse gilt es immer wieder kritisch zu betrachten und sich die Frage zu stellen, wie sowohl der einzelne Prozess als auch das Zusammenwirken der verschiedenen Prozesse optimiert werden können.

Dazu ist es wichtig, Prozesse zunächst einmal transparent zu machen (IST-Prozessaufnahme). Hierzu können verschiedene Instrumente, wie z.B. SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer), Swimlane-Darstellungen oder die Wertstromanalyse verwendet werden. Schon bei der Aufnahme der IST-Prozesse werden meist erste Probleme ersichtlich. Wenn die Prozesse aufgenommen und visualisiert wurden, kann im nächsten Schritt eine detaillierte Problem- und Schwachstellenanalyse durchgeführt werden. Wo ist Verschwendung zu erkennen? Wo gibt es Unterbrechungen im Prozess? Wo tun wir Dinge, die anders und somit effizienter gemacht werden könnten? Im nächsten Schritt gilt es zu überlegen, wie ein optimierter Prozess aussehen könnte (SOLL-Prozessgestaltung)? Wenn ein neuer Prozess definiert wurde, wird dieser in der Praxis angewendet und getestet, um den Erfolg der Prozessoptimierung zu überprüfen.

Auch wenn diese Vorgehensweise logisch und nicht allzu schwierig erscheint, nehmen wir uns in der Praxis leider viel zu selten die notwendige Zeit für die Verbesserung eines Prozesses. Das andere Extrem ist dann gleich die Initiierung eines Großprojektes, in dem über mehrere Wochen oder Monate mehrere Geschäftsprozesse gleichzeitig optimiert werden sollen.

Lean Management verfolgt einen anderen Ansatz. Hier geht es um die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse in kleinen Schritten. Die Mitarbeiter werden dazu ermächtigt und motiviert, täglich mit kritischem Blick auf die eigenen Prozesse zu schauen und zu überlegen, wie der Prozess optimiert werden könnte.

Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt, denn er ist die Person, die direkt am Prozess beteiligt ist und alltäglich mit diesem Prozess leben muss.

Mit Hilfe des "Plan-Do-Check-Act"-Zyklus (PDCA), auch als Demingkreis bekannt, können Prozesse kontinuierlich verbessert werden.

**Plan:**

Analyse der gegenwärtigen Situation (Ist-Zustand), Erkennen von Verbesserungspotentialen und Entwickeln von Verbesserungsmaßnahmen (Soll-Konzept). Eine Veränderung mit dem Ziel einer Verbesserung wird geplant.

**Do:**

Testen/Ausführen der Verbesserungsmaßnahmen (ggf. zunächst als Pilot).

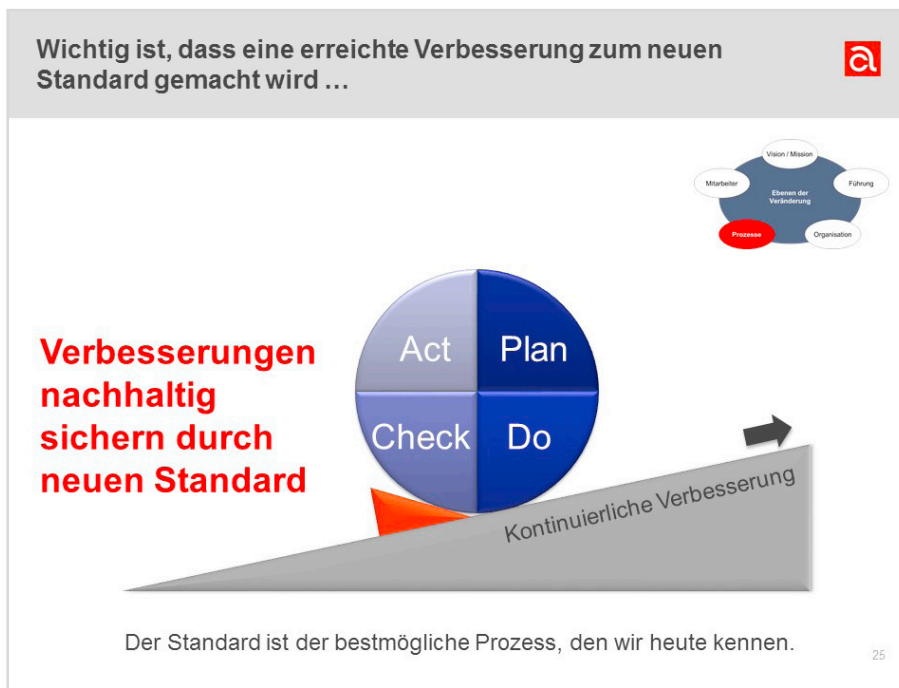
**Check:**

Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

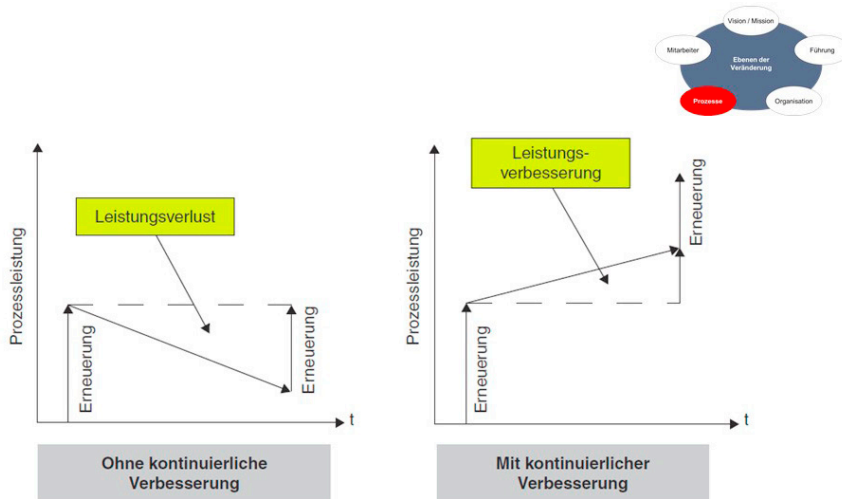
**Act:**

Der neue Prozess wird als neuer Standard definiert und konsequent umgesetzt. Darüber hinaus findet eine regelmäßige Überprüfung auf Einhaltung statt.

Dieser neu etablierte Standard kann jederzeit wieder in Frage gestellt werden und ist nun die Basis für den nächsten Verbesserungsschritt (kontinuierliche Verbesserung).



... ansonsten verfällt man wieder in alte Verhaltensmuster und ein großer Teil der Leistungsverbesserung geht verloren



Quelle: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen (Susanne Kooß), 2016, S. 118

26

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor an dieser Stelle ist, dass ein neuer Prozess, eine erreichte Verbesserung, konsequent zum neuen Standard gemacht und dann auch gelebt wird. In der Praxis stelle ich immer wieder fest, dass genau dieser wichtige Schritt nicht erfolgt. So schleicht sich schnell wieder die Gewohnheit ein und die hart erarbeitete Verbesserung geht wieder verloren.

Neben dem Leistungsverlust wird auch eine Resignation der Mitarbeiter zu beobachten sein, da Verbesserungsvorschläge nicht nachhaltig angenommen und umgesetzt werden. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter keine neuen Verbesserungsvorschläge einbringen.

Aus diesem Grund empfehle ich den Weg der kleinen Schritte. Dann aber bitte mit voller Konsequenz!

Instrumente und Methoden funktionieren nur, wenn Menschen davon überzeugt sind und die richtige Einstellung haben



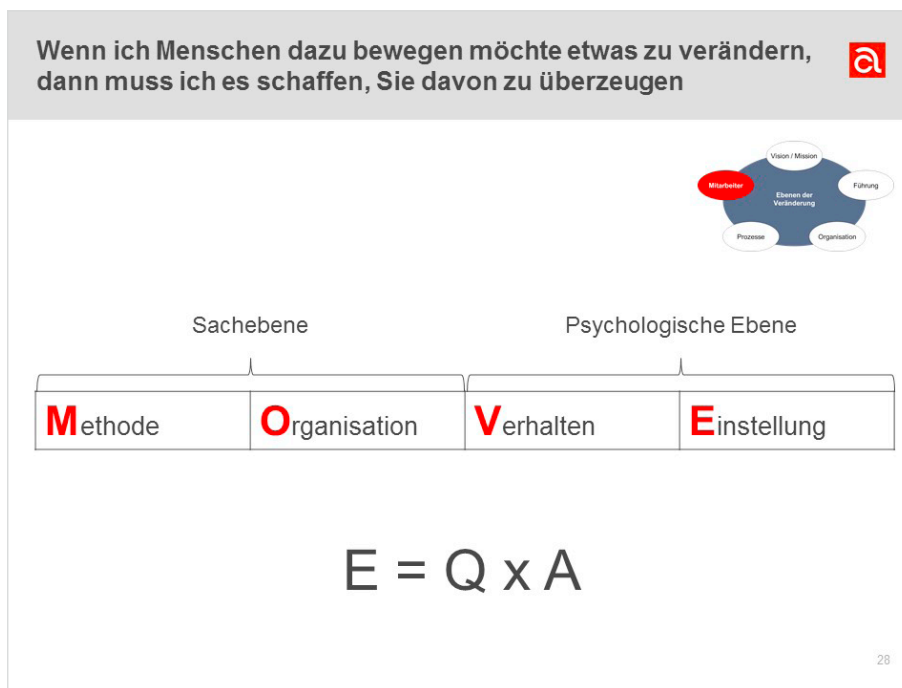
27

Mit Lean Management ist ein umfangreicher Werkzeugkasten verbunden. Doch die besten Methoden und Werkzeuge bringen nichts, wenn sie von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden.

Diese Problematik stelle ich gern mit dem bekannten Eisbergmodell von Sigmund Freud dar, das sich hervorragend auf unsere Problematik übertragen lässt.

Methoden, Tools und das Verhalten der Mitarbeiter sind die Dinge, die wir oberhalb der Wasseroberfläche sehen können. Dies führt dazu, dass wir in der Praxis glauben, mit einer tollen neuen Methode oder einem Instrument aus unserem Werkzeugkasten eine Veränderung im Unternehmen bewirken zu können. Was für uns allerdings nicht ersichtlich ist, das ist der große Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche, der dafür sorgt, dass wir mit unserer noch so tollen Methode auf Grund laufen.

Wenn im Unternehmen eine Kultur der fehlenden Veränderungsbereitschaft herrscht (z.B. „das haben wir schon immer so gemacht“) oder der Mitarbeiter eine negative Einstellung oder Denkweise gegenüber der geplanten Veränderung hat, dann werden wir am Ende scheitern. Aus diesem Grund ist es ganz entscheidend, die richtige Einstellung und Denke der Mitarbeiter zu Veränderungen zu erzeugen.



Wenn ich Menschen zu etwas bewegen (to move) und im Unternehmen eine Kultur der Veränderungsbereitschaft erzeugen möchte, dann reicht es nicht aus, auf der Sachebene eine gute Methode oder organisatorische Maßnahme zu haben. Der Erfolg hängt sowohl von der Qualität als auch von der Akzeptanz ab (Erfolg = Qualität x Akzeptanz). Hier macht uns die Mathematik einen Strich durch die Rechnung. Eine 100%ige Methode multipliziert mit 0% Akzeptanz, führt am Ende zu 0% Erfolg.

Dies gilt auch bei der Einführung von Lean Management in Unternehmen. Wenn ich es nicht schaffe, ein ganzheitliches Denken und Handeln im Unternehmen zu etablieren (Lean Thinking), sondern nur eine Lean-Toolbox zur Anwendung in der Produktion einführe, dann wird die mangelnde Akzeptanz am Ende dazu führen, dass die Instrumente nicht von allen angewendet werden, einzelne Bereiche sich den Prinzipien und Ideen vollständig verschließen und nach einiger Zeit das Projekt als gescheitert ad acta gelegt werden muss. Deshalb ist hier eine besondere Sensibilität auf der psychologischen Ebene gefragt.

**Manager und Controller sind wesentliche Treiber auf dem Weg zum „schlanken“ Unternehmen**



Die Manager und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Lean-Implementierung:

- Lean muss als Philosophie gewollt sein und alltäglich (vor-)gelebt werden
- Lean muss angefangen von der Vision / Mission, über die Ziele und Strategien bis hin zu den operativen Maßnahmen fest im Unternehmen verankert werden
- Lean erfordert ein „neues“ Führungsverständnis  
→ flache Hierarchien / Delegation von Verantwortung / Coaching & Mentoring / Arbeiten in Teams
- Umsetzung einer offenen Fehlerkultur  
→ Fehler nicht bestrafen / Probleme einfordern / ...
- Aufheben von Abteilungs- und Bereichsegoismen  
→ Prozessorientierung sicherstellen

30

Sowohl Manager als auch Controller sind wesentliche Treiber auf dem Weg zu einem schlanken Unternehmen. Ohne das Commitment und die volle Unterstützung des Top-Managements wird eine Lean-Implementierung nicht gelingen.

Hierzu muss Lean bereits auf der strategischen Ebene verankert werden. Darüber hinaus müssen sich Führungskräfte ihrer veränderten Rolle bewusst sein. Die Bereitschaft Kompetenzen zu übertragen, Verantwortung zu delegieren, Mitarbeiter zu befähigen, zu coachen und als Mentor beratend und fördernd zur Seite zu stehen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In diesem Zusammenhang ist auch die Etablierung einer offenen Fehlerkultur zu sehen, um überhaupt die Rahmenbedingungen für eine kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten zu schaffen.

Persönliche Interessen sowie Abteilungs- und Bereichsegoismen müssen zurückgestellt werden. Nur als Team, das die Prozesse im Unternehmen jederzeit im Auge hat, kann der Erfolg des Unternehmens und das Schaffen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils erreicht werden.



**Controller unterstützen das Management bei der Lean-Implementierung ... und denken und handeln selbst „lean“**



Controller ...

- unterstützen das Management in ihrer Rolle als Business Partner bei der Zielfestlegung, Planung und Steuerung von Lean Management
- sorgen dafür, dass im Unternehmen ganzheitlich gedacht und gehandelt wird (über Abteilungsgrenzen hinaus, zum Wohle des Unternehmens)
- stellen sicher, dass Lean im Leitbild und den strategischen Zielen des Unternehmens verankert und bis in den operativen Bereich heruntergebrochen und gelebt wird
- ermitteln Kennzahlen und integrieren Lean im Reporting
- wenden die Lean-Management-Prinzipien und -Instrumente zur Weiterentwicklung des eigenen Controlling-Bereichs und der Controlling-Prozesse an
- helfen bei der Anwendung von Instrumenten und moderieren Workshops

31

Und was ist nun Ihre Rolle als Controller?

Der Controller hat eine ebenso wichtige Rolle wie der Manager. In Ihrer Funktion als Business Partner unterstützen Sie das Management bei der Zielfestlegung, Planung und Steuerung von Lean Management im Unternehmen. Sie kümmern sich darum, dass ausgewogene Ziele im Unternehmen vorhanden sind und Ziele nach den SMART-Kriterien formuliert werden. In diesem Sinne ist darauf zu achten, dass Ziele hinsichtlich der Lean Implementierung formuliert sind.

Als neutraler „Berater“ sind Sie für das Wohl des Unternehmens mitverantwortlich. Sie achten darauf, dass ganzheitlich gedacht und gehandelt wird, Abteilungs- und Bereichsegoismen zurückgestellt werden und stets die Prozesse abteilungsübergreifend hin zum Kunden im Fokus stehen.

Als Controller stellen Sie sicher, dass Lean strategisch verankert wird und unterstützen mit Ihrem methodischen Know-How bei der konkreten Umsetzung (z.B. mit dem Strategischen Formular oder der Balanced Scorecard). Darüber hinaus gilt es entscheidungsrelevante Kennzahlen zu definieren, zu ermitteln und im Rahmen des Reportings dem Management zur Verfügung zu stellen.

Für Ihren eigenen Bereich verwenden Sie die Lean-Prinzipien und Instrumente zur kontinuierlichen Verbesserung der Controlling-Prozesse im Unternehmen. Darüber hinaus sind Sie in der Lage, die Manager und Projektleiter in sämtlichen Prozessthemen kompetent zu beraten und entsprechende Werkzeuge bereitzustellen und gemeinsam mit den Mitarbeitern anzuwenden.

Als Moderator können Sie sowohl strategische Workshops mit dem Top-Management als auch Kaizen-Workshops mit den Mitarbeitern moderieren.

**Am meisten Zeit kostet uns die Zeit, die wir uns nicht nehmen!**



Keiner hat Zeit zum Aufräumen, aber jeder hat Zeit zum Suchen!

Wir leben lieber mit ineffizienten Prozessen und verschwenden unsere Zeit, als uns die Zeit zu nehmen, die Prozesse zu verbessern.



32

„Keiner hat Zeit zum Aufräumen, aber jeder hat Zeit zum Suchen!“

Ich denke, dieser Satz spiegelt die alltägliche Situation in vielen Unternehmen sehr treffend wider (und kann ebenso auf den privaten Bereich übertragen werden).

Oft sind wir mit dem täglichen Geschäft so stark beschäftigt und ausgelastet, dass wir uns die notwendige Zeit zum Nachdenken, zum Rekapitulieren oder zum Verwerten von Lessons Learned nicht nehmen. Ich rede nicht davon, dass wir die Zeit dafür nicht haben, sondern ich betone bewusst, dass wir sie uns nicht nehmen.

Der Tag hat für jeden von uns nur 24 Stunden. Die Frage ist, wo legen wir die Prioritäten, wofür verwenden wir das zur Verfügung stehende Zeitbudget?

Und wenn wir uns kurz die Zeit dafür nehmen, einmal darüber nachzudenken, über welche Prozesse wir uns im Unternehmen schon geärgert und aufgeregt, aber trotzdem nichts daran verändert haben und seit langer Zeit lieber mit diesen ineffizienten Prozessen leben, anstatt einen Schritt zur Seite zu treten und uns die Zeit zu nehmen, diesen Prozess anzupacken und zu verbessern, dann fällt auch Ihnen sicherlich das ein oder andere Beispiel dafür ein.

„Am meisten kostet und die Zeit, die wir uns nicht nehmen!“

Die Gewohnheit und Trägheit von uns Menschen steht uns selbst dabei oft im Wege! Hinzu kommt noch eine Kultur des „das haben wir schon immer so gemacht“ und der eigene fehlende Mut, aus der Masse hervorzutreten und die Dinge, die wir tun, kritisch zu hinterfragen.

Ich hoffe, dass ich Ihnen mit meinem Vortrag einen Anstoß zum Nachdenken geben konnte und dass ich Ihnen das Thema Lean Management abseits der typischen Werkzeuge aus einer etwas anderen Perspektive näher bringen konnte.

*Wenn Sie Lust auf mehr „Lean“ haben, dann kommen Sie doch einfach in unser neues Seminar **Lean Management für Manager und Controller**, das in 2017 das erste Mal stattfindet und sowohl für die Produktion als auch für die Administration geeignet ist.*

*Hier werden wir uns ausführlich mit den Prinzipien und Instrumenten beschäftigen und dies vor allem an einer Lean-Simulation praxisorientiert anwenden.*

*Ich freue mich auf Sie!  
Danny Szajnowicz*



Methodenwissen und Social Skills  
für mehr Wirtschaftskompetenz.

### **CA controller akademie®**

Unternehmenssteuerung in der Praxis

### **CA management akademie®**

Mit Wissen in Führung

### **CA institute for accounting & finance®**

The Art of Accounting

**CA Akademie privates Institut für  
Controlling und Unternehmensführung AG**

[www.ca-akademie.de](http://www.ca-akademie.de)

Münchner Str. 8  
D-82237 Wörthsee  
Telefon +49(0)8153-88974-0  
Telefax +49(0)8153-88974-25  
[kontakt@ca-akademie.de](mailto:kontakt@ca-akademie.de)

#### **Vorstand**

Dorothee Deyhle  
Dr. Klaus Eiselmayer

**Vorsitzender des Aufsichtsrats**  
Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle

**CA AKADEMIE®**