



Leseprobe

Pawel Gorecki, Peter Pautsch

Lean Management

ISBN: 978-3-446-42738-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42738-9>

sowie im Buchhandel.

## Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Puzzle aus 5000 Teilen zusammensetzen. Es ist das Bild einer wunderschönen Südseeinsel. Auf der Verpackung können Sie erkennen, welches traumhafte Bild Sie am Ende der Arbeit des Zusammensetzens erhalten werden. Sie sind begeistert!

Dann sehen Sie den Berg unendlich vieler Puzzlesteine und Sie würden am liebsten gar nicht anfangen. Sie sehen sich einzelne Steine an und können erahnen, welche wunderbaren Szenen sich zu dem Bild zusammenfügen.

Ähnlich geht es Managern, die vor dem „Berg“ der Lean-Methoden stehen und sich fragen: Wo anfangen? Genügt es, einzelne Methoden anzuwenden, und schon stellt sich der Erfolg ein? Die Realität lehrt anderes. Nicht selten scheitern Unternehmen an der Lean-Implementierung und kehren zu den „altbewährten“ Konzepten zurück.

Denken Sie daran, wie Sie anfangen würden, ein Puzzle zusammenzusetzen. Sie schauen sich verschiedene Steine an und entdecken plötzlich zusammengehörige Elemente. Sie fügen diese zusammen und finden sofort einen Stein, der dazupasst. So entstehen langsam erkennbare Teilbilder, wie z. B. eine Palme. Die Motivation zum Weitermachen steigt und Stück für Stück erwächst aus dem Chaos der Puzzlesteine ein beeindruckendes Gesamtbild.

Genau so kann Lean Management begonnen werden. Das Management beginnt die Veränderung zu Lean mit einer Vision (die Südseelandschaft). Noch glaubt kein Mitarbeiter im Unternehmen, dass die Vision Wirklichkeit werden könnte. Stehen Sie aber hinter dieser Vision und lassen sich nicht davon abbringen, wird Stück für Stück ein schlankes Unternehmen entstehen.

---

Beginnen Sie dort, wo Sie am ehesten zu ersten Erfolgen gelangen können (die ersten erkennbaren Puzzleteilbilder), um Ihre Mitarbeiter zu überzeugen, dass Lean Management funktioniert. Rückschläge wird es immer da geben, wo verbindende Elemente fehlen (fehlende Puzzlesteine im Gesamtbild). Die Lean-Methoden sind oft voneinander abhängig und funktionieren nur im Verbund. Lassen Sie sich hierdurch nicht von Ihrer Vision abbringen und verfolgen Sie diese konsequent.

Unternehmen wie Toyota haben uns vorgelebt, dass Lean Management funktioniert und geradezu unglaubliche Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit, vor allem aber auf die Kundenorientierung des Unternehmens haben kann.

Mit Lean Management können Kosten reduziert und kann der wirtschaftliche Einsatz der verfügbaren Ressourcen nachhaltig garantiert werden – bei gleichzeitiger Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Lean Management ist die konsequente Ausrichtung auf den Kunden durch Reduzierung auf das, was für den Kunden einen Wert darstellt. Doch was bedeutet dies in der Praxis?

Freddy Ballé (2009) sagt in seinem Buch: „It’s All About the People“, und damit trifft er genau das, was Lean Management ist. Lean Management konzentriert sich mit den entsprechenden Werkzeugen auf den Kunden und definiert dessen Bedürfnisse. Es versucht, den Kundenwunsch in die Sprache unseres Tagesgeschäftes zu übersetzen.

Es hält uns jeden Tag den Spiegel vor und fragt uns in unserer eigenen, persönlichen Sprache, ob wir das Richtige tun, indem es uns visuell die Ergebnisse unserer Tätigkeiten aufzeigt. Lean-Management-Werkzeuge, in der richtigen Anwendung, lassen die Schönmalerei von Ergebnissen nicht zu

---

und lassen uns somit unbeeindruckt von personalpolitischen Aspekten, persönlichen Prioritäten oder Topmanagementpositionen.

Lean Management versucht auf den Menschen einzugehen, indem es Systeme schafft, welche die menschliche Unvollkommenheit kompensieren. Geht man von den Forschungsergebnissen von Mike Rother aus, so neigt der Mensch dazu, sich zwischen Soll- und Ist-Zustand zu verlieren. Die Tatsache, dass etwas physikalisch vorhanden ist, sagt noch lange nicht aus, dass es vollkommen implementiert oder funktionstüchtig ist. Diese Eigenschaft greift Lean Management auf und führt uns durch die Tücken der nicht sofort sichtbaren Hürden, indem es diese aufzeigt und uns vehement auffordert, diese zu beseitigen.

Lean Management und seine Werkzeuge sind nicht dazu da, uns zu füttern, sondern die Beschaffung der Nahrung zu lehren!

Der Nutzen der Einführung von Lean Management ist eine konsequente Ausrichtung aller (wirklich aller) Prozesse im Unternehmen an den Anforderungen und Wünschen des Kunden. Jede Aktivität, jeder Arbeitsgang, jede administrative Tätigkeit in der Verwaltung des Unternehmens wird als Beitrag zu dem Nutzen gemessen, den der Kunde als solchen erkennt.

Nicht wertschöpfende Tätigkeiten oder Prozesse im Unternehmen werden eliminiert. Sofern dies hier und heute nicht möglich erscheint (weil z. B. ein Lager aktuell für absolut unentbehrlich gehalten wird), wird diese Aktivität immer noch als Verschwendung angesehen. Deren Eliminierung wird dann zur Zukunftsaufgabe.

---

Dieses Buch will die Philosophie, die Prinzipien und die Abhängigkeiten der Methoden und Werkzeuge des Lean Management praxisorientiert vermitteln. Dabei werden Lean Management und Kaizen synonym verwendet, da sie auf dem gleichen Grundkonzept/der gleichen Grundphilosophie basieren.

Ziel des Buches ist nicht die Schulung in der Umsetzung der vorgestellten Werkzeuge und Methoden. Hierfür steht Fachliteratur in ausreichendem Umfang zur Verfügung. Ziel ist es vielmehr, die Augen für eine neue Sichtweise auf die Prozesse im Unternehmen zu öffnen und dem Leser die Möglichkeit zu bieten, die geradezu unglaublichen Potenziale, die Lean Management bietet, zu erkennen. Die vorgestellten Methoden und Werkzeuge sollen aufzeigen, wo konkret Ansatzpunkte für eine schlanke Gestaltung der Unternehmensprozesse bestehen.

---

# 1 Historie des Lean Management

Lean Management hat bis heute für kontroverse Diskussionen gesorgt. Lean Management wurde seit den 90er-Jahren von den Consultants als Kostensenkungsprogramm missbraucht, in vielen Unternehmensprogrammen und -projekten als Titel geführt, von manchen vollkommen unbeachtet, von Toyota gar nicht genutzt (Begriff) und oft fälschlicherweise mit Kaizen in Konkurrenz gestellt. Haben Toyota und Lean Management etwas gemeinsam? Gehören diese zu einer gemeinsamen Methodenfamilie oder entstanden diese parallel? Sind es einzelne Personen, Gruppen oder eine Philosophie, die Unternehmen so erfolgreich machen, die Lean Management umsetzen? Geht man von dem Unternehmen Toyota aus, so schauen wir auf einen beispielhaften Aufstieg eines Automobilherstellers, der heute die Weltspitze in der Automobilindustrie erreicht hat. Dies wurde nicht durch Zukäufe von anderen Unternehmen/Marken erreicht, sondern durch die Nutzung des eigenen Leistungspotenzials des Unternehmens. Heute gilt Toyota als das Vorzeigeunternehmen für eine Arbeitsweise und eine Unternehmensphilosophie, die ihresgleichen sucht. Lean Management ist wiederum heute das Synonym für die Umsetzung der Philosophie und der Arbeitsweise der asiatischen Hersteller.

Doch entstammt diese Arbeitsweise und Philosophie dem Zeichenbrett eines genialen Ingenieurs? Wurde diese ausschließlich von Toyota entwickelt? War es ausschließlich eine Person, die diese geprägt hat? Warum findet die Philosophie in den Lean-Unternehmen so eine breite Zustimmung? Um dies und das Lean Management zu verstehen, muss man seinen Ursprung kennen. Seinen Weg, seine Entstehung und die Väter des Ursprungs. Dies ist das Ziel der Lean-Historie, die

---

aufzeigen soll, dass Lean Management und die Lean-Werkzeuge von vielen Personen geprägt wurden und durch deren Erfolg eine Eigendynamik entwickelt haben.

Bezieht man sich auf die Anfänge von Lean Management, so starten wir unsere Reise bei dem Autobauer Henry Ford, kommen zu der Familie Toyoda, die auch den Autobauer Toyota Motor Corporation gegründet hat, und werden uns mit der asiatischen Kultur beschäftigen. William Edwards Deming und die amerikanischen Supermärkte spielen in der Geschichte von Lean Management eine Rolle wie auch der Vater des Toyota-Produktionssystems, Taiichi Ohno. Um die Lean-Philosophie verstehen zu können, ist ein Grundverständnis der Geschichte notwendig, daher wird im Folgenden diese in Ausschnitten dargestellt.

### *Flow – Henry Ford*

Die Suche nach den Ursprüngen von Lean Management startet bei Henry Ford und der Ford Motor Company. Henry Ford ist durch sein T-Modell und die Massenfertigung (Fließband) bekannt geworden. Besonders sein Satz „Sie können jede Art von Farben haben, solange diese schwarz ist“ charakterisiert Fords Denkweise. Henry Ford führte das Fließband in der Autoindustrie ein, nachdem er in Chicago Schlachthöfe besucht hatte. In diesen Schlachthöfen sind die Schweine an Haken befestigt und werden an Schienen gezogen. Diese Idee greift Henry Ford auf und wendet sie in der Autoindustrie an. Somit sind die Schlachthöfe der Vorläufer von Henry Fords Fließband und gleichzeitig der Ideenlieferant für die Innovation in der Produktion von Automobilen.

Zeitgleich führt Ford mit dem Fließband auch das **Flussprinzip** ein, eine Fertigung, die an Prozessschritten ausge-

---

richtet ist. Doch um das zu realisieren, muss Ford noch eine weitere Hürde überwinden.

Der Ausgangspunkt zu dieser Zeit ist die Autoindustrie, die noch in der Manufaktur steckt. Jedes Auto ist ein Einzelstück und somit nicht baugleich. Dies bedeutet, dass Einzelteile nicht direkt an die Karosserie passen, sondern per Hand angepasst werden müssen. Henry Ford hat also die standardisierte Qualität, was für uns heute als selbstverständlich gilt, in die Autoindustrie eingeführt.

### *Gemba – Sakichi Toyoda*

Taiichi Ohno beschrieb Sakichi Toyoda als einen genialen Erfinder, dessen Ideen ausschließlich auf seiner persönlichen Leistung beruhten. Sakichi Toyoda studierte nicht an einer Universität und las keine Fachbücher. Er studierte die Probleme und Lösungen in der Praxis durch stundenlanges Beobachten mit der Intention, den wahren Grund des Problems festzustellen, zu analysieren und den Erfolg seiner Lösung zu testen. Dies führte dazu, dass die Erfindungen, die aus der Praxis entstanden, in der Praxis erfolgreicher eingesetzt werden konnten. Dieses Prinzip prägte Toyota und das Toyota-Produktionssystem erheblich und ist heute unter dem Begriff Genchi Genbutsu bekannt.

### *Jidoka – Kiichirō Toyoda*

Kiichir Toyoda ist Sohn von Sakichi Toyoda, welcher das Unternehmen Toyoda Spinning and Weaving Company gründete. Hier begann die Geschichte von Jidoka und der Firma Toyota Motor Corporation. Sakichi Toyoda entwickelt die automatischen Webstuhlmaschinen seines Vaters weiter, indem er das **Jidoka**-Prinzip integrierte. Dies führt dazu, dass

---

der Webstuhl automatisch anhält, sobald der Faden zu Ende ist oder reißt. Damals eine Revolution, da nun ein Mitarbeiter anstatt einer Maschine nun mehrere Maschinen bedienen und überwachen kann. Hierdurch verbessert sich sowohl die Qualität als auch die Produktivität der Produktionsanlagen. Jidoka ist also die **Automation** und wird heute in Form von **First Defect Stop** im Lean Management umgesetzt.

### *Kaizen – Masaaki Imai*

Kaizen ist die **Verbesserung zum Guten** und findet nach der verbreiteten Meinung in der asiatischen Kultur ihren Ursprung. Hier sind der Umgang mit Fehlern und der Umgang mit den Verbesserungen ein anderer als in der abendländischen Welt. Um diesen Unterschied darzustellen, dient ein Beispiel, welches den Unterschied deutlich machen soll. Wenn ein Lehrling die Schrift des Senseis (Meisters) kopiert und diese Kopie von höherer Qualität ist, so ist das eine Ehre für beide. Es gilt nicht als Kopie und schon gar nicht als ein Schuldeingeständnis, wie schlecht der Meister gearbeitet hat, und führt zu einer ganz anderen **Basis für Verbesserungen**.

Ein Lehrer sagte einmal: „In der Physik gibt es nur dann den wahren Fortschritt, wenn die alte Generation ausgestorben ist und die neue nachzieht.“ Auch hier ist die Basis für **Veränderungen = Verbesserungen** eine andere. Der Autor Masaaki Imai trug mit seinem Buch „Kaizen“ wesentlich zur Verbreitung der Idee im Westen bei.

### *Supermarkt und Toyota/TPS – Taiichi Ohno*

Als Taiichi Ohno die USA besucht, um sich über neue amerikanische Fertigungsverfahren in der Automobilindustrie zu informieren, kommt er auch mit dem amerikanischen

---

Supermarktprinzip in Kontakt. Dieses Prinzip ist in der damaligen Zeit kaum bekannt und beinhaltet das Konzept Präsenz der Waren im Verkaufsraum, keine Lager und bedarfsorientierte Nachbestellung, also Bestellung nach Verbrauch. Diese Idee setzen Taiichi Ohno und seine Mitarbeiter in Form des heutigen Kanban (= Karte) in der Fertigung um und kreieren das, was wir als bedarfsorientierte Fertigung kennen. Doch die Teams um Taiichi Ohno nutzen dieses Prinzip wie auch viele andere Techniken nicht nur als ein Werkzeug, sondern entwickeln es weiter als treibendes Element im Kaizen. Der Fähigkeit von Toyota und seinen Mitarbeitern ist es zu verdanken, dass dieses Werkzeug nicht nur entwickelt, sondern in ein System integriert und als dauerhafter Fortschrittsmotor ausgelegt wurde. Taiichi Ohno, dem ein wesentlicher Anteil an der Entwicklung des TPS zugesprochen wird, gehörte zu diesem Zeitpunkt dem Toyota-Team an.

### *Single Minute Exchange of Die (SMED) und Poka Yoke – Shigeo Shingo*

Im Rahmen der Entwicklung des Toyota Production System (TPS) wird Shigeo Shingo die Entwicklung der Rüstzeitreduzierung und Systematik zugeteilt. Er gilt auf diesen Gebieten als Pionier und trägt einen großen Anteil an der Umsetzung der Pull-Systeme. Hierzu gehören SMED und die Fehlervermeidung durch Poka Yoke, d.h. die Fehlermeidungssysteme.

### *PDCA – William Edwards Deming*

William Edwards Deming wird ein großer Anteil an der japanischen Unternehmenskultur, höchste Qualität herzustellen, zugesprochen. Nachdem er in den USA kein Gehör

---

für seine qualitätssteigernden Theorien fand, war die Situation in Japan eine ganz andere. Die Japaner hörten ihm zu und benannten sogar einen der wichtigsten Qualitätspreise nach ihm, den Deming-Preis, der seit 1950 in Japan vergeben wird. Sein Einsatz für Qualität und insbesondere die Verbreitung der PDCA-Methodik (Plan, Do, Check, Act), welche in der Prozessoptimierung eine besondere Bedeutung hat, hat im Lean-Management-System einen hohen Stellenwert. Deming griff in seinen Ansätzen auf die Theorien von Walter A. Shewhart zurück.

### *Ishikawa-Diagramm – Kaoru Ishikawa*

Kaoru Ishikawa entwickelte das nach ihm benannte Ishikawa-Diagramm, ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, das heute zu den sieben statistischen Werkzeugen von Lean Management gehört. Des Weiteren beschäftigte er sich mit gruppenarbeitsorientierten Konzepten und gilt als Erfinder der Qualitätszirkel, eine Methodik, die im Westen in den 80er-Jahren vollkommen falsch verstanden und falsch interpretiert worden ist.

### *Lean Management*

James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos sind mit ihren Projektleitern John F. Krafcik und John P. MacDuffie die Erfinder des Begriffs „Lean Management“. Die Forscher, die am MIT im Rahmen des Forschungsprojekts International Motor Vehicle Program (IMVP) die Produktionssysteme der verschiedenen Autohersteller untersucht haben, veröffentlichten am Ende eine Benchmark-Analyse, die in dem Buch „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ dokumentiert ist. Die hier veröffentlichten Ergebnisse

---