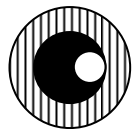


# **Lean Management**

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://www.management-literatur.com)

Horst Wildemann

## **Lean Management**

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

19. Auflage 2012

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Wildemann, Horst**

Lean Management

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

ISBN 978-3-929918-34-2

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20

[mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://www.management-literatur.com)

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Präambel (I)

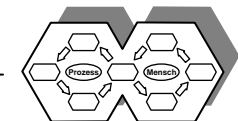
---

Lean Management bedeutet die kundenorientierte Ausrichtung der gesamten Unternehmensstruktur. Dabei steht die Erkenntnis im Vordergrund, dass zwischen den kundenbezogenen Erfolgsfaktoren Produktivität, Qualität und Zeit kein konfliktäres, sondern ein komplementäres Verhältnis bestehen kann. Um ein Unternehmen zu schaffen, das sich unternehmerisch flexibel, getragen von allen Mitarbeitern auf ein Ziel ausrichtet, sind modulare Strukturen, eine permanente Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, persönliche Verantwortung, beispielhafte Qualität und zeitliche Zielerfüllung notwendig.

Wettbewerbsvorteile aus den Lean-Konzepten werden jedoch nur diejenigen Unternehmen erreichen können, denen es gelingt, die Einführung vor Ort schneller und besser als der Mitwettbewerber umzusetzen. Die Gestaltung des Verbesserungsprozesses darf nicht, wie bei traditionellen Einführungen, nach Projektaktivitäten und kontinuierlicher Verbesserung getrennt bleiben, sondern muss zur Beschleunigung der Einführung eine Konzentration der Aktivitäten im Unternehmen beinhalten.

Dieser Fokussierung der knappen Ressourcen bei der Restrukturierung des Unternehmens liegen folgende Basisstrategien zu Grunde:

- Ausweitung der Problemlösungskapazität zur stärkeren Nutzung des prozessnahen Wissens vor Ort,
- Reduktion von Komplexität, die durch die Faktoren Erzeugniskomplexität, Unternehmensgröße, die unternehmensinterne Schnittstellendichte und die Unsicherheit und Dynamik der Marktsituation verursacht wird und
- Anpassung des Führungs- und Controllingkonzeptes hin zu einer Übertragung von mehr Verantwortung auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess.



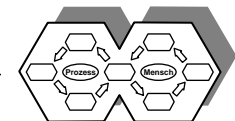
# Präambel (II)

---

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für schlanke Unternehmensstrukturen stellt die Bildung weniger leicht imitierbarer Strukturen der Wertschöpfungskette unter Einbeziehung von Zulieferanten und Abnehmern dar. Die dafür erforderliche Integration einzelner Teilprozesse muss auf einer stabilen Organisationsentwicklung des eigenen Unternehmens aufsetzen. Diese wesentliche Prämisse wird bei der Einführung von Teilkonzepten des Lean Management häufig vernachlässigt. Die Leistungsfähigkeit von Lean Management basiert vor allem auf der Team- und Gruppenarbeit über die gesamte Innovations- und Wertschöpfungskette, einer schnellen Kommunikation aller am Wertschöpfungsprozess Beteiligten, einem effizienten Einsatz von Ressourcen, einer Vermeidung von Verschwendung sowie einem ständig laufenden, von allen Mitarbeitern getragenen Verbesserungsprozess.

Mit diesem Leitfaden soll:

- ein einheitliches Verständnis des Konzepts für schlanke Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse erreicht werden,
- durch die Darstellung von Leitlinien, Basisstrategien, Bausteinen und deren Anwendungshäufigkeit und Wirkungsweise die Grundlage für die Umsetzung geschaffen werden und
- Hilfe, Anregung und Orientierung gegeben werden beim Erkennen von Defiziten, für die Einführung und Beschleunigung der Restrukturierungsaktivitäten.



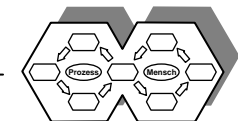
# Präambel (III)

---

Die Vorgehensweise zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen orientiert sich an:

- Kundenorientierung durch Methoden des Reverse Engineering und Benchmarking,
- Bildung modularer Fabrikstrukturen durch Fokussierung auf Technologie- und Auftragsabwicklungskompetenzen sowie Segmentierung direkter und indirekter Bereiche,
- Perspektivenwechsel von einer sach- zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung durch bereichsübergreifende Problemlösungsteams und Gruppenarbeit,
- Ausgestaltung der Organisation als ein lernendes System durch kontinuierliche Innovation und flache Hierarchien,
- Erhöhung der Prozesseffizienz durch Integration aller an der Wertschöpfungskette Beteiligten in ein Netzwerk sowie parallele Planung und Umsetzung von Aktivitäten,
- Diffusion des Qualitätsdenkens im Rahmen eines Total Quality Management-Ansatzes (TQM) und Reduzierung aller möglichen Ursachen von Verschwendung durch Ansätze wie präventive Qualitätssicherung, Entstörungsmanagement oder Total Productive Maintenance (TPM),
- Sicherstellung der Übertragung des Wissens durch gegenseitige Auditierung und
- Visualisierung der Informationen über die Problemlösungsaktivitäten und den Zielerreichungsgrad der Produktivleistung.

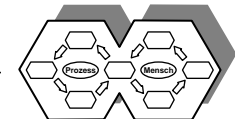
Nur das Unternehmen, dem es gelingt, die Bausteine des Lean Management in einem einheitlichen Konzept zu integrieren, ist in der Lage, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.



# Inhaltsverzeichnis

---

A	Ausgangssituation	1
B	Defizite	17
C	Basisstrategien des Lean Management	33
D	Leitlinien für schlanke Strukturen und Prozesse	51
E	Bausteine zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen	73
F	Messsysteme für schlanke Strukturen und Geschäftsprozesse	353
G	Betriebswirtschaftliche Wirkungsanalyse	369
H	Einführungsstrategien	375
I	Fallstudien	393
J	Literatur	436



# Bausteine des Lean Management-Konzeptes

