

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 58

München 2008

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Horst Wildemann

Lean und gesund?

Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

ISBN 978-3-937236-81-0

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

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.

Was der TCW-report „Lean und gesund“ leistet:

Der TCW Report „Lean und gesund? - Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“ diskutiert die Notwendigkeit eines im Sinne des Lean-Gedankens durchgängigen Managementansatzes, der die Aspekte von profitabilem und nachhaltigen Wachstum nicht behindert sondern diese fördert.

Der Trend des Lean Managements hat sich in den vergangenen Jahren einerseits als ein erfolgreiches Konzept herausgestellt. Andererseits führt es in einigen Fällen bei einer zu einseitigen Auslegung des Konzeptes dazu, dass einzelne Organisationseinheiten einem rigiden Sparzwang zum Opfern fallen und die zukunftsorientierte Handlungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt gefährdet wird. Die aktuelle Managementmaxime lautet somit Lean und gesund!

Profitabilität und Wachstum sind Unternehmensziele die es zu erreichen gilt. Profitables Wachstum ist nur dann zu erreichen, wenn die Ausrichtung aller Aktivitäten am Kundenwunsch statt findet.

Kern ist es, die Erfolgsfaktoren profitablen Wachstums nutzbar zu machen und sowohl auf dem Markt als auch im Unternehmen selbst gesunde nachhaltige Strukturen zu schaffen, die einerseits dem Gedanken des Lean Managements genügen andererseits die Kreativität, Flexibilität und Nachhaltigkeit des Unternehmens sichern.

Der Autor:



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



Dr. Christian Bechheim
TCW Transfer Centrum GmbH & Co. KG



**Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Simon Mehler**
Technische Universität München



**Dipl. Ing., Dipl. Wirtsch.-Ing.
Klaus Schreiber**
Technische Universität München



Dipl.-Kff. Diane Spangenberg
Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

<i>Lean und gesund! Ein Gegensatz?</i>	5
Wie sollte erfolgsorientiertes Gesundheitsmanagement für Unternehmen ausgestaltet sein?.....	6
Lean vs. gesund? Schlankheitswahn oder Erfolgsfaktor?.....	11
<i>Wie kann Profitabilität als Unternehmensmaxime formuliert werden?</i>	19
Ist die Betrachtung des Shareholder Value ausreichend?.....	19
Sollten bestehende Konzepte um Aspekte der ethischen Verantwortung ergänzt werden?.....	36
Kann Profitabilität durch Wachstum erreicht werden?.....	43
<i>Wie kann das Unternehmensziel Wachstum erreicht werden?</i>	44
Welche Formen des Unternehmenswachstums existieren?	44
Aus welchen Quellen kann Unternehmenswachstum geschöpft werden?.....	50
Welche Barrieren des Unternehmenswachstums bestehen?.....	64
Welche Chancen können durch Wachstum wahrgenommen werden?.....	77
Welche Gefahren drohen in Folge ungesunden Wachstums?	81
Nachhaltiges Wachstum durch methodisches Vorgehen?	91

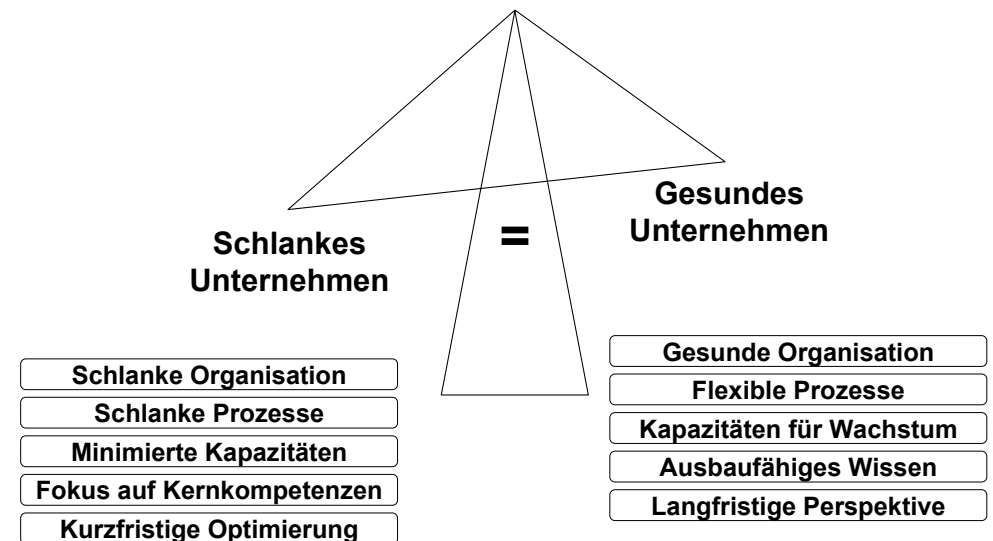
<i>Lean und gesund! Wie lauten die Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum?</i>	95
Gesund im Markt! Wie lautet das Rezept?	95
Welche Kundenstrategien sollten verfolgt werden?	96
Durch welche Lieferantenstrategien kann die Unternehmensgesundheit erhalten werden?	101
Welche Medizin ermöglicht gesunde Wettbewerbsstrategien?.....	107
Welche Produktstrategien sollten verfolgt werden?	111
<i>Lean im Unternehmen! Wie können Strukturen der Wertschöpfungskette verschlankt werden?</i>	118
Wie können schlanke Strukturen im F&E Bereich erzielt werden?.....	118
Wie werden schlanke Strukturen und Prozesse im Einkauf umgesetzt?.....	132
Wie lauten die Garanten für schlanke Strukturen in Produktion und Supply Chain Management?	142
Wie können die Voraussetzungen für schlanke Organisationsstrukturen geschaffen werden?	169
<i>Fazit: Wie lautet die Essenz für gesunde und leane Unternehmen?</i>	193
<i>Literatur</i>	202
<i>Impressum</i>	217

Lean und gesund! Ein Gegensatz?

Nach dem Postulat unternehmerischen Wachstums als oberste Managementdirektive, das sowohl in Wissenschaft als auch Praxis in den 1980-90er Jahren die Diskussionen bestimmt hat, herrscht mittlerweile Einigkeit darüber, dass Profitabilität ein gleichermaßen zu berücksichtigender Aspekt ist. Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte ist erkennbar, dass Wachstum um jeden Preis nicht immer automatisch in Profitabilität mündet, so dass Rentabilitätsanforderungen bereits in den Phasen des unternehmerischen Wachstums zu berücksichtigen sind und die Voraussetzungen für ein profitables Wachstum geschaffen werden müssen.

Ein weiterer Trend der zurückliegenden Jahre gesamtwirtschaftlicher Stagnation ist die Konzentration auf Kostenreduktionen in Form von Cost-Cutting-Projekten, Produktkomplexitätsreduktionen und schlanken Produktionsstrukturen – zusammengefasst die Umsetzung eines Lean Managements. Doch der neuerliche Aufschwung und individuelle Erfolgsgeschichten einzelner Unternehmen zeigen, dass es ein optimales „Schlankheitsniveau“ zu identifizieren gilt, um Zukunftspotenziale nicht zu begrenzen. Grundlegende Hypothese dieses Beitrags ist daher, dass es für Unternehmen nicht ausreicht, „lean“ zu sein, also über schlanke und effiziente Prozesse zu verfügen. Vielmehr gilt es, als Unternehmen auch „gesund“ aufgestellt zu sein, um adäquate Zukunftspotenziale aufbauen und Märkte nachhaltig bedienen zu können.

Kernfrage ist, ob schlanke ...



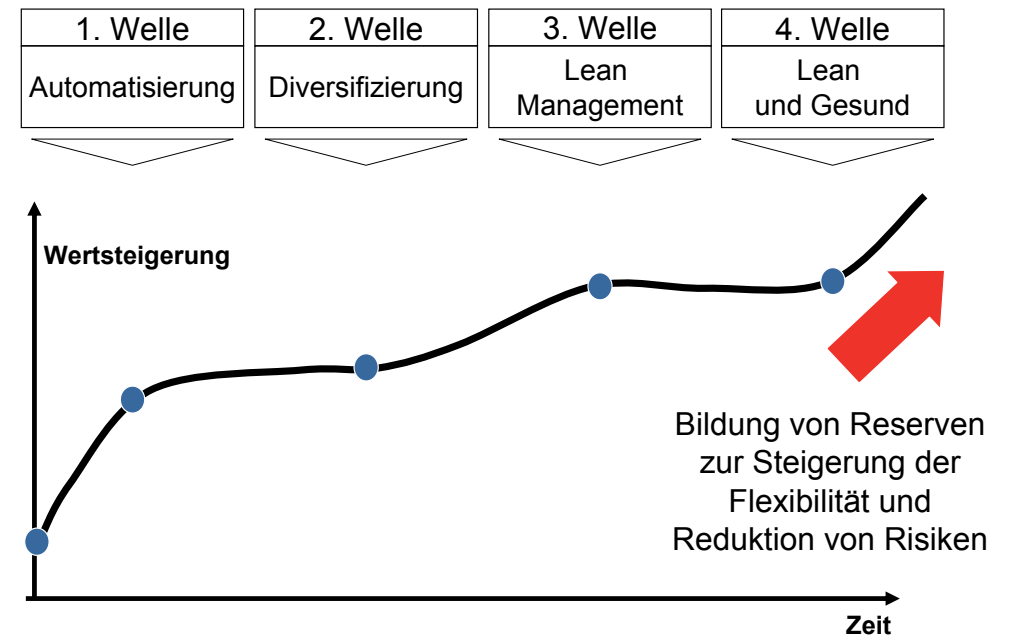
➔ **... Unternehmen auch gesunde Unternehmen sind.**

Wie sollte erfolgsorientiertes Gesundheitsmanagement für Unternehmen ausgestaltet sein?

Aus Sicht des Gesundheitsmanagements stellt Gesundheit einen Wert dar, den es für jeden Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft, sicherzustellen gilt. Gesundheit lässt sich aber auch anstreben, fördern, messen und kontrollieren. Überträgt man diesen Gedanken auf Unternehmen, so ist dessen Zielsetzung die Führung der Geschäftsaktivitäten in einer Art und Weise, um dauerhaft davon zu profitieren – also gesund zu sein. Um diesen Ansatz jedoch konkret in die Praxis umzusetzen, gilt es, zunächst einige grundsätzliche Fragen in diesem Zusammenhang zu beantworten:

- Wann ist ein Unternehmen gesund? Was bedeutet „Gesundheit“ für Unternehmen?
- Wie sieht darauf aufbauend ein Gesundheitsmanagement für ein Unternehmen aus?
- Was sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements? Wie lassen sich diese messen und dauerhaft realisieren?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Lean Management und einem Gesundheitsmanagements für Unternehmen? Lassen sich diese gemeinsam realisieren oder stehen sie in einem Zielkonflikt zueinander?
- Welche Methoden und Instrumente gibt es derzeit, um Unternehmen „gesund“ im Markt zu positionieren?

Der Trend wandelt sich von der ...



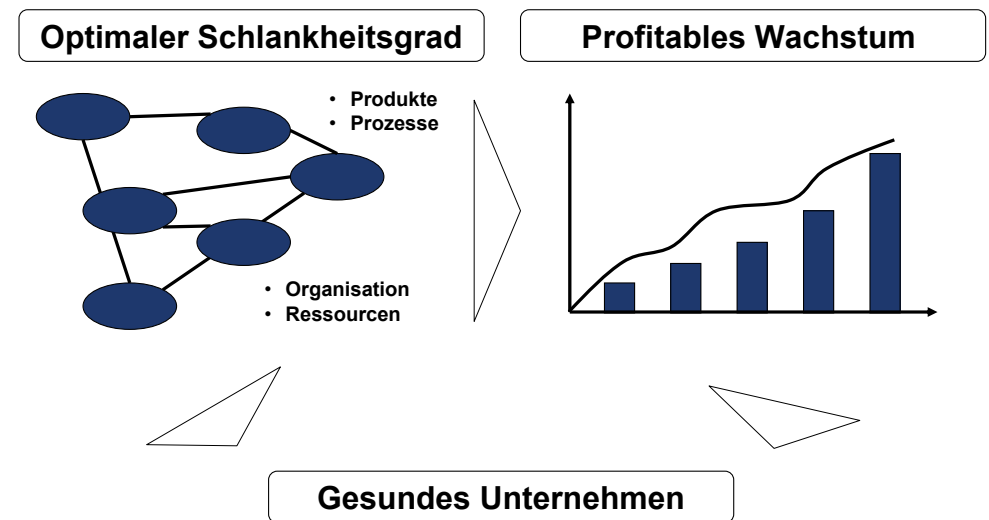
⇒ ... reinen Kostenorientierung hin zu einer Profitabilitätsorientierung.

Wann ist ein Unternehmen gesund?

Unternehmen verfolgen bestimmte Ziele und Aufgaben, die im Rahmen ihrer Vision oder Business Mission festgeschrieben sind und anhand von Strategien und einzelnen Umsetzungsaktivitäten zu erreichen versucht werden. Der Grad der Zielerreichung und der definierten Aufgaben spiegeln dabei jedoch nur einen Aspekt der Gesundheit eines Unternehmens wieder, da diese nicht nur ein Zustand ist, sondern auch einen prozessualen Aspekt aufweist. Der Aufbau von Zukunftspotenzialen spielt demnach eine ebenso bedeutsame Rolle wie die Schaffung schlanker Strukturen, um im aktuellen Wettbewerb bestehen zu können.

Ein Unternehmen erscheint also als gesund, wenn es ihm dauerhaft gelingt, die Vielzahl der Aktivitäten zielgerichtet und strategiekonform durchzuführen und so nicht nur das langfristige Überleben des Unternehmens, sondern auch dessen Erfolg – unter Berücksichtigung der Shareholder- und Stakeholder-Anforderungen – zu sichern. Der Begriff der Gesundheit geht im Zusammenhang mit Unternehmen damit über den Aspekt des Lean hinaus, da nicht nur das „wie“ eines Leistungserstellungsprozesses zu betrachten ist, sondern gerade das „was“, also die Frage, welche Leistungen ein Unternehmen in welchen Märkten anbietet und wie es sich insgesamt im Wettbewerb positioniert, von entscheidender Relevanz ist. Die Schaffung schlanker Strukturen als Voraussetzung für profitables Wachstum und zukünftige Entwicklungen bilden somit die Grundlage für ein gesundes Unternehmen.

Der Weg zu einem gesunden ...



➔ ... Unternehmen führte über profitables Wachstum.

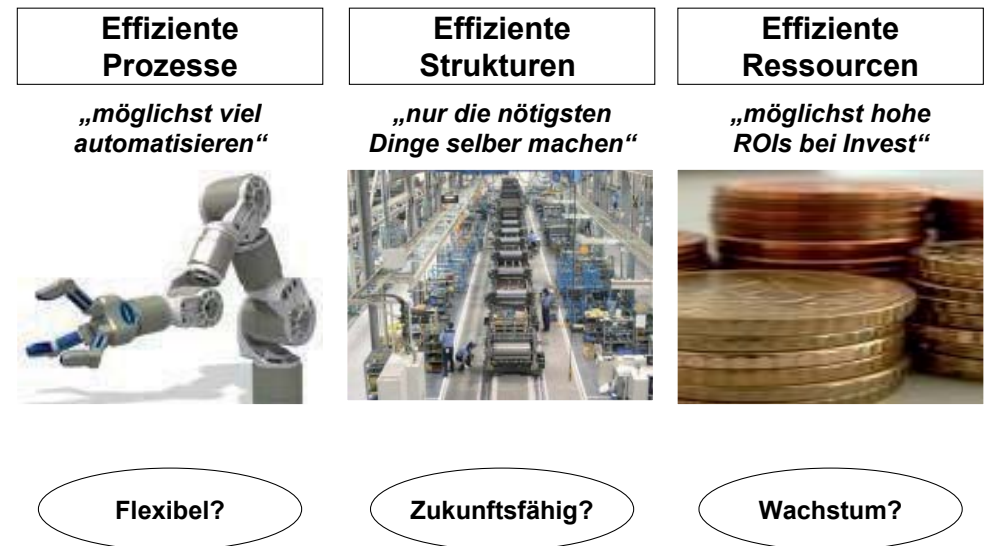
Wie sieht darauf aufbauend ein Gesundheitsmanagement für ein Unternehmen aus?

Die Frage nach der optimalen Konfiguration und Ausgestaltung von Unternehmen zur Erreichung von Profitabilität und profitablen Wachstum beschäftigen Wissenschaft und Praxis bereits seit der Positionierung der Betriebswirtschaftslehre als eigenständigem Wissenschaftszweig. Neueste Untersuchungen im Produktbereich – etwa im Komplexitätsmanagement oder zu Produktordnungssystemen – fordern im Zusammenhang mit dem Shift von Verkäufer- zu Käufermärkten zunehmend eine Individualisierung der Leistungen zum Kunden bei gleichzeitiger Standardisierung des internen Leistungserstellungsprozesses.

Was sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen?

Weitere Erkenntnisse zur Fragestellung liefert die Erfolgsfaktorenforschung, die ein etablierter Forschungszweig innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist und sich mit der Analyse und der Quantifizierung von Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg beschäftigt. Auch lässt sich eine Trennung zwischen externen – also gesundheitsbezogenen – und internen – also dem „Lean“-Gedanken folgenden Erfolgsfaktoren durchführen. Ein Gesundheitsmanagement für Unternehmen – um die Metapher fortzuführen – beinhaltet also zwei grundlegende Aspekte. Zum einen gilt es, ein Unternehmen im Markt so zu positionieren, dass eine „gesunde“ Unternehmensführung im Sinne einer Verfolgung

Die optimale Konfiguration ...



➡ ... zeichnet sich durch effiziente Strukturen innerhalb der Gesamten Wertschöpfungskette aus.

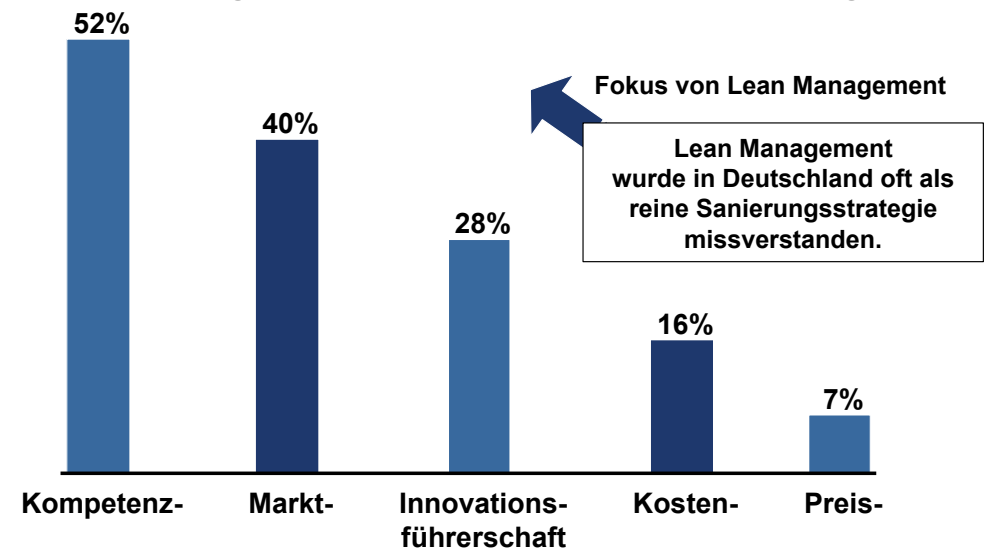
und Erreichung der langfristigen Unternehmensziele im Sinne der Effektivität („Was soll erreicht werden?“) möglich wird. Zum anderen gilt es, diese Ziele mit der größtmöglichen Effizienz („Wie sollen die Ziele erreicht werden?“) zu verfolgen, wobei das Lean Management einen erheblichen Hebel darstellt.

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Aspekten eines Lean Managements und eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen?

Zu beachten ist, dass die Aspekte „gesund“ und „lean“ nicht singular und unabhängig voneinander betrachtet werden können, da diese teilweise zu Zielkonflikten innerhalb eines Unternehmens führen. Verfolgt das Management eines Unternehmens beispielsweise den Aspekt des „lean“ dermaßen konsequent, dass Forschungs- und Entwicklungsleistungen auf die konkrete und effiziente Produktgestaltung reduziert werden, so kann dies in Folgejahren sehr schnell zu einer Verringerung der Innovationsquote dieses Unternehmens führen und somit die gesunde Position des Unternehmens im Markt mittel- bis langfristig gefährdet werden. Es gilt also, aus einer gesunden Position des Unternehmens heraus einen optimalen Schlankheitsgrad des Unternehmens zu identifizieren, um auch nachhaltig und dauerhaft erfolgreich sein zu können. Hierzu gilt es, sich geeigneter strategischer und operativer Instrumente zu bedienen, die eine holistische Beurteilung der Unternehmenssituation sowie eine Ableitung konkreter Strategien und Maßnahmen ermöglichen.

Lean Management ...

Verbreitung verschiedener Wachstumsstrategien



➡ ... kann sämtliche Wachstumsstrategien unterstützen.

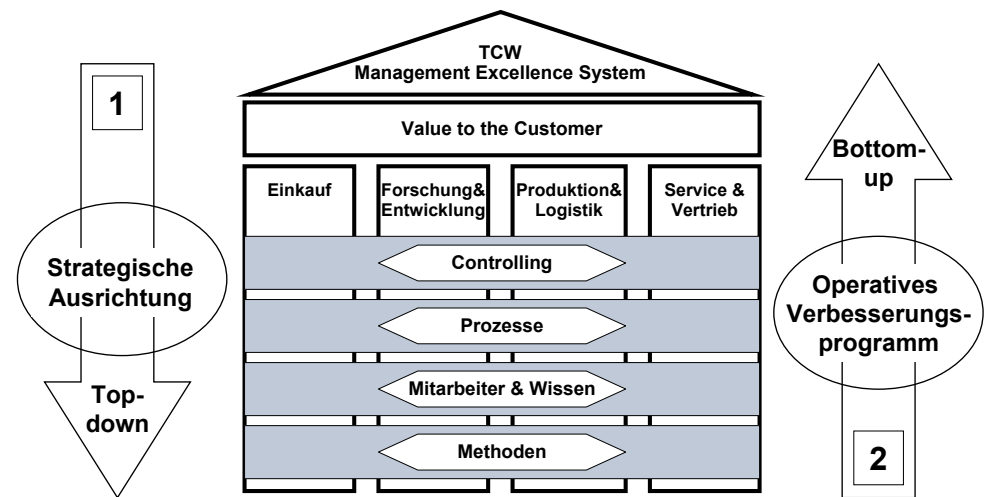
Welche Methoden und Instrumente gibt es derzeit, um Unternehmen ‚gesund‘ im Markt zu positionieren?

Die Vergangenheit hat deutlich gezeigt, dass Managementkonzepte, die zu stark die punktuelle Optimierung einzelner Prozessketten oder Funktionsbereiche in den Mittelpunkt stellen, nur zu kurzfristigem Kosteneinsparungen und Wachstum führen können. Ein dauerhaftes Wachstum ist nur durch ein integriertes Managementsystem zu erreichen, das sowohl eine horizontale als auch vertikale Integration der Prozesse, Ebenen sowie der beteiligten Partner ermöglicht. Das vom TCW entwickelte Management Excellence System repräsentiert ein solches integriertes Konzept, das bereits vielfach in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurde.

Der Entwicklungspfad zur Management Excellence, mit dem Ziel, schlank aufgestellten Unternehmen ein profitables Wachstum zu ermöglichen, verzahnt systematisch aufeinander aufbauende Optimierungskonzepte und -methoden. Die Methoden erstrecken sich dabei über alle Unternehmensbereiche, um eine durchgängige Optimierung und Strukturierung zur Gesundung des Unternehmens sicher zu stellen.

Die Planung, Steuerung und das Controlling des nicht immer einfachen Weges ist primär Management-Aufgabe. Erst wenn die Unternehmensleitung bereit ist, diesen Weg zu gehen und ihre Vorbildfunktion erfüllt, erst dann lassen sich Mitarbeiter für dieses Konzept begeistern und helfen, die Hürden eines schlanken, aber gesunden Wachstumskonzepts erfolgreich zu meistern.

Das TCW Excellence System ...



➔ ... ermöglicht die Umsetzung des Lean Management Konzepts unter Berücksichtigung gesunder Strukturen.