

Fall 2: Lean Production – Lean Management

Lean Production als umfassendes **evolutionäres Wertschöpfungssystem**

- Idealtypischerweise liegen alle **Verantwortlichkeiten in Teams**, das **Management dient nur der Koordination**, es existieren **keine Hierarchien** (faktisch 4 statt 6 Hierarchien).
- **Perfektionierung der eigentlichen Wertschöpfungsaktivitäten**
 - in allen Bereichen der Wertschöpfungskette → Produktentwicklung, Fertigung, Koordination der Zulieferungen, Distribution, Betreuung der Kunden
 - **Integration von Zulieferern und Händlern** in die Wertschöpfungskette
 - integrierte Produktentwicklung (**Simultaneous Engineering**)
- dynamische, sich **selbst koordinierende Arbeitsteams** mit **breit qualifizierten Mitarbeitern**
 - Übertragung aller **Steuerungs- und Ausführungsaufgaben** der Wertschöpfungskette auf Basis des **Qualitäts- und Kostenbewusstseins**
 - keine ausgeprägte Arbeitsteilung, **keine straffe Hierarchie**, keine klare Trennung von direkten und indirekten Bereichen, interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams
 - **Beschleunigung der Entscheidungsfindung** durch Simultaneous Engineering, zudem kollegiale Entscheidungen durch das Team
- sofortige Beseitigung von Fehlern am Ort ihres Entstehens
 - Ein **Netzwerk interpersonaler Beziehungen** und ein **umfassendes Informationssystem** dienen dazu, Fehler und Qualitätsprobleme durch Kommunikation in einem oder mehreren betroffenen Arbeitsteams schnell und unbürokratisch zu lösen.

7 Grundprinzipien der Lean Production

- **Kooperationsprinzip**
 - Wertschöpfung wird von **Arbeitsteams** erbracht, beurteilt und anerkannt.
 - Maßgebend sind die **Leistung für das Team** und die **gegenseitige Hilfe** bei Problemen. Individuelles Karrierestreben wird durch allgemeine Verhaltensregeln stark begrenzt.
- **Integrationsprinzip und Mitarbeiter-, Lieferanten- und Kundenorientierung** in das Wertschöpfungssystem
 - Das Unternehmen ist finanziell z.T. in ein "Übersystem" (Keiretsu, z.B. Zuliefersystem) eingebunden
- **Informations- und Kommunikationsprinzip**
 - **Vernetzung** der Mitarbeiter untereinander und in Beziehung zu Lieferanten
 - Beispiele für die Vernetzung: Informationssystem, organisatorische Maßnahmen, laufende Koordination, finanzielle Beteiligungen, persönliche Beziehungen
 - **umfassendes Informationssystem** informiert über Anforderungen, aktuellen Stand bzw. Änderungen des Wertschöpfungsprozesses sowie über die Qualität der Wertschöpfungsbeiträge im Vergleich
 - Ziel ist die **intensive Kommunikation** aller Beteiligten innerhalb des **gesamten Systems**
 - regelmäßige Rückmeldungen sollen gegenseitige Lerneffekte fördern
- **Prinzip hoher Flexibilität und Reagibilität** → Reagibilität des Systems auf **Umweltveränderungen** und auf **veränderte Kundenwünsche** ist wegen der Eigenverantwortlichkeit der Teams möglich
- **Prinzip der Gegenseitigkeit** → gegenseitige Abhängigkeit, Verpflichtung zur Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen
- **evolutionäres Prinzip**
 - **permanentes Leistungsstreben nach Verbesserung (Kaizen)** in allen Bereichen → dadurch Weiterentwicklung des gesamten Systems und seiner Produkte durch strategische und operative Problemlösungen, aber sehr weitreichende Leistungsüberwachung und Unternehmenskultur führt zur verminderter Lebensqualität
 - Akzeptanz nur bei **ernsthaftem Bemühen um Verbesserungen und Problemlösungen**
 - weniger Konflikte und Reibungsverluste im Rahmen eines Krisenmanagements durch schnellstmögliche Problemlösung

Produktions- und Logistikprozess

- **Just-in-Time-Lagerhaltung** → Continuous-flow-Prinzip, **Beseitigung von Lagerbeständen** und Kapazitätsreserven, lagerloses Materialzuflusssystem, Kanban-System
- Verlagerung von Produktionskomponenten auf **Systemlieferanten**, dadurch allerdings quantitative und qualitative Abhängigkeit vom Lieferanten
- **Verlagerung** von Dienstleistungs- und Verwaltungsaufgaben auf Fremdfirmen (**Outsourcing**)
- Reduzierung von kundenindividuellen Produktausstattungs Wünschen durch **antizipierende Einbeziehung von Sonder- und Zusatzausstattungen in das Standardprodukt** → einheitliche, von Kundenzielgruppen unabhängige Strategie

Aufgaben der Unternehmensführung → eingeschränkte Bedeutung: Koordination und Betreuung

- **Koordination** der Zusammenarbeit der Arbeitsteams in der Wertschöpfungskette
- Ausbildung der Mitarbeiter zu teamfähigen Generalisten mit Systemverständnis
- Ermunterung zur Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit und zum aktiven vorausschauenden Denken
- Übertragung der Entscheidungskompetenz auf die Teams bzw. Teamleiter für die gesamte Projektdauer
- Delegation der Verantwortung an die Arbeitsteams
- **Förderung von Eigeninitiative und Eigenverantwortung**
- Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen System, auch durch Reduzierung der Hierarchieebenen auf ein Minimum
- **permanente Information** der Mitarbeiter über das System und ihren Beitrag am Wertschöpfungsprozess
- Anerkennung der Leistung im Team durch **materielle und immaterielle Anreizsysteme**
- **konsequente Rückmeldungen** an alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten über die Qualität ihrer Beiträge und ihre Leistung im Vergleich zu anderen zum Aufbau von Erfahrung und Know-how
- **hocheffektives Informationssystem** soll aussichtsreiche Erfolgspotentiale für die Unternehmensentwicklung erkennen lassen

Problematik der Lean Production in der Praxis

- **Problematik der schlanken Produktion**, z.B. Abhängigkeit von Systemlieferanten
- Problematik der **Erfolgskriterien** und der Beurteilung
 - Idealtypisch setzen die **Teams individuelle Ziele** fest, faktisch legt das **oberste Management** Erfolgskriterien und -maßstäbe unter Mitbestimmung der Mitarbeiter fest
 - zunächst Festlegung von Rahmenrichtlinien (z.B. aus Manteltarifverträgen) top-down
 - danach Konkretisierung der Ziele (z.B. Quantität, Qualität, Teamfähigkeit) bottom-up
 - Bei fehlendem Konsens entscheidet in letzter Instanz doch i.d.R. das Top-Management.
- Problematik der **Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen** sowie der **Lernfähigkeit und -bereitschaft** von Mitarbeitern und Führungskräften
 - Führungskräfte müssen **permanent Verantwortung den Mitarbeitern übertragen** und ihnen gegenüber Vertrauen zeigen → ganzheitliche Personalverantwortung, v.a. Mitarbeiterberatung und -förderung
 - Die Mitarbeiter müssen **Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung** und zum Erwerb von Qualifikationen zeigen und die Kundenorientierung verinnerlichen.
- Problematik des Verhältnisses zu Kunden → **schwieriger Kundenführungsprozess** durch aggressives Marketing (knallharte Normierung, offensive Strategie)

Total Quality Management (TQM)

- Voraussetzungen des **technischen Systems**
 - klar formulierte Unternehmens- und Qualitätsprofile
 - klare **organisatorische Zuständigkeit für Qualität** → erst seit den 70er Jahren Qualitätsmanagement als eigenständige Funktion
 - optimales **Qualitätssicherungssystem** → z.B. DIN-ISO-Zertifizierung
 - Verwendung von **Problemlösungstechniken**
 - umfangreiches und gezieltes Trainingsprogramm

- Voraussetzungen des **sozialen Systems**
 - **neue Sichtweisen** der Führungskräfte bezüglich ihrer Mitarbeiter
 - **höchstmögliche Qualifikation der Mitarbeiter**, um Kunden- und Qualitätsorientierung umzusetzen
 - höhere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft der Führung
 - Reduzierung von Hierarchieunterschieden auf ein Minimum
 - **mitarbeiterbezogener Führungsstil**
 - Prozess der Weiterentwicklung beginnt bei den Führungskräften → langfristiger Prozess des **Vertrauensaufbaus**
 - stärkere Betonung der **betreuenden Funktion** der Führungskraft
 - gegenseitige Verpflichtung im Rahmen des gemeinsamen Zieles der Kundenorientierung
 - **Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter** → analog zur Lean Production
 - in Zielsetzung
 - in Produkt- und Produktionsplanung (durch dezentrale Prozess-, Qualitäts- und Problemlösungsverantwortung)
 - in Verbesserungsprozesse im Aufgabenbereich und im Arbeitsumfeld
 - in Kommunikations- und Informationsprozesse (z.B. geplante Veränderungen)
 - Teamarbeit und **Identifikation der Mitglieder einer Arbeitsgruppe untereinander**
 - **ständiges Lernen** und **kontinuierliche Verbesserungsprozesse** (Kaizen) → vgl. evolutionäres Prinzip
 - Mitarbeiterförderung, Personalentwicklung
 - **offenes Klima**: Beziehungsmanagement

7S-Modell: 7 strategische Säulen nach Peters/Waterman

- Das 7S-Modell dient einer Analyse der Unternehmensführung und **orientiert sich am Humankapital**, was sich in der zentralen Rolle der weichen Erfolgsfaktoren widerspiegelt (skills, style).
- **Superordinate Goals** (im deutschen Modell: Selbstverständnis)
 - **Unternehmenspolitik**: konkrete, schriftlich formulierte Leitlinien und Ziele der Unternehmensleitung, **genormtes und gelebtes Wert- und Zielsystem**
 - Motto: QIK SPIRIT (Qualität, Innovation, Kundenorientierung, strategische Programme, innovative Ressourcen, internationale Teamarbeit)
- **Strategies**
 - Kundennutzungsstrategien
 - **Differenzierung gegenüber Wettbewerbern** durch strategische Erfolgspotentiale auf SGF-Ebene: Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen, Beherrschung der **Kosten**
- **Structure** → **Organisationsstruktur**
 - organisatorische Innovation; oft Matrixorganisation, um viele Diskussionspunkte zu schaffen
- **Systems** → **Informations- und Kommunikationssysteme**
 - umfassendes Planungssystem, ausgebautes Finanzkontrollwesen, umfassendes Informationssystem
- **Skills** → Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte
 - **Qualifikation** durch Vermittlung von Sachwissen, Fähigkeiten, Bildung von Einstellungen
 - Förderung der **Kundenorientierung** und des **Qualitätsbewusstseins**
- **Staff** → Personal
 - Berücksichtigung materieller und immaterieller **Anreizsysteme** für das Personal
 - Übernahme menschlich-sozialer Verantwortung für Mitarbeiter und Führungskräfte
- **Style** → **mitarbeiterbezogener Führungsstil**
 - Führungskonzepte, um gegenseitiges Vertrauen zu schaffen (gute Mitarbeiterbeziehungen)
 - Förderung der Kreativität

Problematik des 7S-Modells

- **keine präzise Definition** des Erfolgsbegriffs (auch nicht gewollt)
- **wesentliche Einflussgrößen** auf den Unternehmenserfolg wie Macht, Einfluss von Interessengruppen oder historische Entwicklungen bleiben unberücksichtigt
- **keine Verallgemeinerung** der Aussagen möglich (eigentlich auch nur Wiedergabe von Erfahrungen)

Lean Management

- **Prinzipien des Lean Management**
 - **Perspektivenwechsel** vom Sachvermögen zum **Humanvermögen** → zeigt sich deutlich im 7S-Modell, da sich letztlich alle Faktoren auf den Menschen beziehen
 - Gestaltung der **gesamten Wertschöpfungskette** vom Lieferanten über den Produzenten bis zum Abnehmer als integriertes **Supernetzwerk** (Einbeziehung aller Funktionsbereiche, auch Vernetzung mit dem Personalwesen und anderen Prozessen) → **Supply Chain Management**
 - Gestaltung des Supernetzwerks Lieferant – Produzent – Abnehmer als ein **lernendes System** (Generierung, Sammlung und Verbreitung von Wissen)
 - **integrierte Betrachtung von Produkt und Produktionsverfahren**
 - **sachliche Dimension**: komplementäre Betrachtung von **Produkt und Prozess**
 - **zeitliche Dimension**: **Parallelisierung** der Produkt- und Prozessentwicklungsaktivitäten
 - **soziale Dimension**: organisatorische Integration
- **konzeptionelle Voraussetzungen des Lean Management**
 - angepasste **Führungsphilosophie** → Beachtung der Skills
 - Notwendigkeit zur **Restrukturierung** → fundamentaler Umbau der personellen und organisatorischen Strukturen (**Business Reengineering**), z.B. Abschaffung der klassischen Funktionsorientierung
 - **neues Controlling-Verständnis**
 - **Überzeugungsarbeit** zur Qualitätssteigerung → intrinsische Motivation liefert kosten-, qualitäts- und zeitgerechtes Verhalten
 - **Target Costing** als Baustein eines verhaltenssteuernden Controlling: **marktorientierte Zielpreisbildung**
 - **Gruppenbezogenheit des Lohn- und Gehaltssystems** (am besten Kombination aus beiden Systemen)

Prinzipien des Value Management (Wertmanagement)

- **Unternehmen als Wertschöpfungssystem**, d.h. als vernetztes System, dessen Teilelemente (betriebliche Funktionsbereiche, Lieferanten, Kunden, Unternehmensumwelt) sich gegenseitig beeinflussen
- **Schaffung von Werten** als primäres Unternehmensziel
 - konsequente **Orientierung** des gesamten Wertschöpfungssystems **auf das Erzeugen von definierten Wertbeiträgen**
 - Identifikation wertschaffender und -vernichtender Unternehmensbereiche zur **Konzentration auf die Kernbereiche** ("Core activities"), d.h. die Bereiche, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag erbringen, und zum gezielten **Abbau wertvernichtender Unternehmensbereiche** ("Desinvestments")
 - Einsatz von Analyseinstrumenten zur Wertverbesserung, insbesondere Wertanalyse und Analyse der Wertschöpfungsketten
- **umfassender Wertbegriff**
 - Der Wertbegriff orientiert sich an den **Nutzenvorstellungen aller Anspruchsgruppen des Unternehmens** (Stakeholder Value). Nur die Erfüllung der Nutzenerwartungen aller einzelnen Anspruchsgruppen ermöglicht es dem Unternehmen, insgesamt seinen Wert zu steigern.
 - Ermittlung des **Stakeholder Value**: Zunächst erfolgt eine Segmentierung der Zielgruppen nach bestimmten Merkmalen. Danach sind die Ansprüche der einzelnen Stakeholder zu operationalisieren
- **einzelner Mitarbeiter** im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten
 - Nur **hochmotivierte Mitarbeiter** können einen optimalen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten, dazu ist neben der Mitarbeiterförderung die Einräumung **weitgehender Kompetenzen** geeignet
 - Mitarbeiter sind für die Erzeugung von Werten in ihrem Tätigkeitsbereich verantwortlich
- Unternehmen als **Netzwerke**
 - Berücksichtigung **aller internen und externen Einflüsse**, da Unternehmen ihrerseits in **übergeordnete marktliche, technologische, gesellschaftliche und/oder ökologische (Gesamt-)Netzwerke** integriert sind
- **langfristige Ausrichtung** der Aktivitäten auf die Schaffung von Werten, um **zukünftige Wettbewerbsvorteile** zu erzielen bzw. auszunutzen → Überlebensvoraussetzung in einer sich diskontinuierlich entwickelnden Umwelt

Begriff und Ziele des Business Reengineering

- **Business Reengineering** bedeutet, **Unternehmensprozesse fundamental zu überdenken und radikal neu zu gestalten**, um **Verbesserungen um Größenordnungen (signifikante Verbesserungen, Quantensprünge)** zu erreichen.
- **Radikale Neugestaltung** bedeutet, alle bestehenden Strukturen und Abläufe zu missachten
- Ziele des Business Reengineering sind z.B. **gesteigerte Kundenzufriedenheit, höhere Gewinne, wachsende Marktanteile**, bestmögliche Ressourcennutzung, Professionalität im Management und Steigerung des Shareholder Value

zentrale Prinzipien des Business Reengineering

- **revolutionärer Ansatz** verbunden mit **aggressiven Zielvorgaben**
- konsequente **Priorisierung von Kern(geschäfts)prozessen** mit dem **Kundennutzen als Leitlinie**
- Verbesserung der **gesamten Unternehmensperformance**
 - Erreichen nachweisbarer Zielgrößen, die von Markt und Kunden als Vorteil erkannt werden können
- **Top-Down-Vorgehensweise**

6 Stellhebel für erfolgreiches Business Reengineering

- **anspruchsvolle, klare, abgrenzbare Ziele** setzen → nicht nur geringe Verbesserungen
- Konzentration des **Top-Managements** auf das Reengineering-Projekt
 - visionäre, engagierte, risikobereite Führungspersönlichkeiten an der Unternehmensspitze, die **mindestens 20-50% ihrer Zeit dem Projekt** widmen
 - Management muss hinter den Teams stehen → **permanente Ansprechpartner**, auch in der Umsetzung
- **marktorientierte Zielgrößen**
 - Untersuchungen über Kundenbedürfnisse, geschäftliche Absatzmöglichkeiten und Markttrends
- Neugestaltung insbesondere auf der **höchsten Ebene der Unternehmenstransformation**, nicht nur bereichsbezogenes Reengineering
- Beachtung des Zusammenwirkens von Stellhebeln → **Simulation der Gesamtwirkungen** anhand eines Pilotprojekts
- **partizipative Unternehmenskultur** → **Beteiligung der Menschen am Unternehmensprozess**
 - Reengineering-Projekte scheitern oft am Widerstand der Mitarbeiter.
 - Erfolgskriterien: Change Management (Eingehen auf Veränderungsprozesse), Umsetzungswillen, Durchhaltevermögen, Engagement

Vergleich der Managementkonzepte

- historische Anfänge: **Produktivitätsmanagement** (kostenorientierte **Rationalisierung** von **Aufgaben**), **Integrationsmanagement** (strategische Unternehmensführung → **Funktionen**)
- seit 1980: **Lean Management** und **Lean Production** zur **Steigerung der Produkt- und Prozessqualität**
 - schlankes Unternehmen (flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege), evolutionäres Prinzip
- **Total Quality Management: unternehmensumfassendes Qualitätsdenken** (erstmalig Markt- und Kundenorientierung, vereinigt mit der Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität) → jeder begreift sich als Lieferant für interne und externe Kunden
- **Business Reengineering** (oft auf der Basis von Benchmarking) → **fundamentale Neugestaltung** von Unternehmen, dabei Fokussierung auf **Kerngeschäftsprozesse** (bei völliger Markt-/Kundenorientierung)
- **Value Management** → Orientierung an Stakeholder bzw. Shareholder Value

Gemeinsamkeiten der Konzepte Business Reengineering, Lean Production und TQM

- **Kundenorientierung**
- **umfassendes Qualitätsverständnis**
- **Prozessorientierung**
- **Leistungsverbesserung**
- **Entwicklung der Human Resources**
- **Dezentralisierung von Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen**