

LEAN MANAGEMENT – WORTHÜLSE ODER ERFOLGSKONZEPT?

Eine Studienreihe des Fraunhofer IIS und der
Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS
Band 1 Logistikdienstleister

Steffen Maas
Jörg Weidner

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	6
Executive Summary.....	7
1 Einleitung.....	8
1.1 Motivation und Zielsetzung.....	8
1.2 Methodische Vorgehensweise.....	9
1.3 Studienteilnehmer im Detail.....	10
2 Lean Management, was ist das eigentlich?	11
2.1 Lean Management als feststehender Managementansatz	11
2.2 Lean Management als gesunder Menschenverstand	16
3 Status quo von Lean Management in der Logistikdienstleistungsbranche.....	17
3.1 Explizite und implizite Verwendung von Lean Management-Ansätzen	17
3.2 Gründe für die Einführung von Lean Management	19
3.3 Lean Management: Methoden und Werkzeuge	20
3.4 Lean Management: Mitarbeiter	23
3.5 Lean Management: Kennzahlen	24
3.6 Lean Management: Organisatorisches	24
3.7 Erfolg von Lean Management	27
4 Handlungsempfehlungen zur Einführung von Lean Management.....	29
4.1 Phase der Unkenntnis	30
4.2 Phase des Verstehens	30
4.3 Analysephase	32
4.4 Bewertungs- und Projektierungsphase	33
4.5 Umsetzungsphase	35
4.6 KVP und Weiterentwicklung des unternehmerischen Kontextes	36
5 Fazit.....	41
6 Anhang	43
6.1 Literaturverzeichnis	43
6.2 Abbildungsverzeichnis	44
6.3 Autoren	45

Executive Summary

Lean Management in der Logistikdienstleistungsbranche: Wie ist die Verbreitung und macht dieses Konzept in der Branche überhaupt Sinn? Um diese Fragen zu beantworten, wurden 2.000 in Deutschland ansässige Logistikdienstleister mit mehr als zehn Mitarbeitern zufällig ausgewählt und zum Umsetzungsstand von Lean Management in ihrem Unternehmen befragt.

Gemäß den Ergebnissen beschäftigen sich aktuell ein Viertel der Studien-Teilnehmer explizit mit dem Thema Lean Management – in der Regel seit ein bis zwei Jahren und aus eigenem Antrieb. Externe Faktoren, wie z. B. Kundenforderungen oder bestehende Lean-Aktivitäten bei Zulieferern oder Wettbewerbern, spielen für die eigenen Lean-Aktivitäten hingegen noch kaum eine Rolle.

Neben der expliziten Verbreitung von Lean Management in der Logistikdienstleistungsbranche wurde auch berücksichtigt, dass viele Logistikdienstleister zwar grundlegende Methoden und Prinzipien von Lean Management anwenden, diese jedoch intern anders benennen. Anhand der expliziten Umsetzung von Lean Management auf der einen sowie der tatsächlichen, von Begrifflichkeiten losgelösten Verbreitung Lean Management-spezifischer Elemente auf der anderen Seite, wurden die Unternehmen in Gruppen unterteilt. Dabei werden die Lean-Spitzenreiter, die Lean-Verfolgergruppe, die Lean-Denker und die Lean-Laien unterschieden.

Durch diese differenzierte Betrachtungsweise wird deutlich, dass Lean Management in vielerlei Hinsicht eine Philosophie zur Führung von Mitarbeitern und zur kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Prozesse ist, welche sich nicht durch die Verwendung bestimmter Begrifflichkeiten, sondern vielmehr durch eine bestimmte Herangehensweise »Dinge zu tun« definiert. Und dass diese Herangehensweise auch in der Logistikdienstleistungsbranche erfolgreich ist, zeigen die Ergebnisse der Studie. So sind Unternehmen, die stärker nach den Lean Management-Prinzipien handeln – egal ob explizit oder implizit – insgesamt erfolgreicher als Unternehmen, welche nicht danach handeln. Zwei Lean Management-Abbrecher sowie einige wenige, aus Unternehmenssicht nur »ausreichende« Bewertungen des Lean Management-Konzeptes zeigen jedoch auch, dass eine Einführung kein einfaches Unterfangen ist, welches besonders kleinere Unternehmen häufig vor Know-how- und Ressourcenengpässe stellt.

Um interessierten Unternehmen ein realistisches Bild über die notwendigen Aufgaben zu vermitteln und zielgerichtet Handlungsempfehlungen ableiten zu können, wurde anhand der Studienergebnisse ein Phasenmodell für die Umsetzung von Lean Management erarbeitet. Dabei flossen auch praktische Erfahrungen aus aktuell laufenden Lean Management Projekten des Fraunhofer IIS und der Fraunhofer-Arbeitsgruppe SCS mit ein. Als Erfolgsfaktoren konnten dabei insbesondere die Themengebiete »Mitarbeiterentwicklung«, »strategische Verankerung von Lean Management im Unternehmen«, »Implementierung eines betrieblichen Vorschlagswesens« sowie grundsätzlich die Thematik der richtigen »Überführung eines anfänglichen Lean Management-Einführungsprojektes hin zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess« ausgemacht werden.