

# wirtschafts magazin

N° 9 Lean Management – wieder eine neue Welle?





WISSENSCHAFT	<p><b>Lean Management</b> 4  <b>Dr. Anja Schulze und Thorsten Störmer</b>, ETH Zürich</p> <p><b>Sportsgeist macht Lean Management erfolgreich</b> 8  <b>Xaver Baiges</b>, KAIZEN Institute Consulting Group Ltd., Zug</p> <p><b>Mehr Kundenorientierung und Effizienz</b> 10  <b>Dr. Bodo Wiegand</b>, Lean Management Institut, Zürich</p>
PRAXIS	<p><b>Die Schweiz als Arbeitsplatz wird konkurrenzfähig</b> 12  <b>Patrick Besserer</b>, Noventa Engineering AG, Diepoldsau</p> <p><b>Lean Management und Innovation: ein Gegensatz?</b> 14  <b>Dr. Andreas Schlegel</b>, awtec AG für Technologie und Innovation, Zürich</p> <p><b>Scrum: schlanke Produktentwicklung</b> 16  <b>Marc Stoffel</b>, umantis AG, St.Gallen und Zürich</p> <p><b>Wie lean darf es denn sein?</b> 18  <b>Dr. rer. nat. Olaf Schäfer</b> und <b>Rolf Günter</b>, Helsana Versicherungen AG</p> <p><b>Lean und nachhaltig</b> 22  <b>Hans Ruedi Schweizer</b> und <b>Patrick Wissler</b>, Ernst Schweizer AG, Hedingen</p> <p><b>Lean-Management-Erfahrungsbericht</b> 26  <b>Thomas Bargetzi</b>, Publicitas AG, Zürich</p> <p><b>Das Intranet als lebendiges Arbeitsinstrument</b> 28  <b>Philipp Sauber</b>, INM Inter Network Marketing AG, Wetzikon</p> <p><b>Kommunikation – individuell und kostengünstig</b> 30  <b>Jürg Weber</b>, censhare (Schweiz) AG, Zürich</p> <p><b>Lean Management als Orange-Erfolgsrezept</b> 32  <b>Andreas S. Wetter</b>, Orange Schweiz</p>
DIENSTLEISTUNG	<p><b>Der Ruf nach dem schwarzen Gürtel</b> 35  <b>Wanja Bont</b> und <b>Markus Koch</b>, PricewaterhouseCoopers, Zürich</p> <p><b>Lean Product Development – nur ein Modetrend?</b> 38  <b>Christoph Dürmüller</b>, Zühlke Engineering AG, Schlieren</p> <p><b>Lean ist auch eine Frage der Kultur</b> 40  <b>Markus Dörflinger</b>, Abegglen Management Consultants, Zürich</p>



### Lean Management – Wieder eine neue Welle?

Die Älteren unter uns haben schon einige Management-Wellen hinter uns: Diversifikation, Computer Integrated Manufacturing, Total Quality Management, Six Sigma, Simultaneous Engineering ...

Und immer wieder kommt eine neue «Best Practice», die uns noch effizienter macht, mindestens in den Augen der Finanzanalysten: Diese beurteilen Firmen, die die neuesten Methoden einsetzen, signifikant besser als traditionelle Firmen, die nicht so rasch auf Neues aufspringen. Sie trauen importierten Konzepten mehr als internen Routinen, die Unternehmen über Jahre mühsam aufbauen, in ihre Kultur integrieren und damit zu unbewussten Handlungsrichtlinien mutieren. Für Aussenstehende, und damit Finanzanalysten, sind diese äusserst erfolgreichen Richtlinien kaum erkennbar und deshalb auch nicht kopierbar. Sie treten erst ins Rampenlicht der Öffentlichkeit, wenn man sie einer erfolgreichen Firma oder noch besser einem erfolgreichen Manager zuordnen kann. Diversifikation wird mit Jack Welch und GE gleichgesetzt, Six Sigma mit Motorola und Lean Management mit der Nr. 1 im Automobilbau, Toyota. Damit erfüllen Management-Konzepte einen wichtigen Zweck: Sie verdeutlichen erfolgreiche Konzepte und leisten damit einen Beitrag zur raschen Verbreitung von Management-Wissen.

Toyota hat während Jahrzehnten ein Produktionssystem entwickelt, das in der Tat richtungweisend für Massengüter ist, aber immer mehr auch Forschung und Entwicklung sowie Kleinserienfertigung beeinflusst. Grundlage ist eine alte Ingenieurstugend: Man versucht, überall «Verschwendung» zu senken, ein bestimmtes Ziel will man mit einem Minimum an Mitteleinsatz erreichen. Das passt hervorragend in unsere Zeit der Ökologie, der Explosion der Rohmaterialpreise, der knappen Ressourcen.

Lean Management vereinigt vieles, was wir oft schon lange kennen, aber noch nie so gesehen haben. Es ist ein Management-Konzept, das den Menschen ins Zentrum rückt und die Umwelt schont.

Prof. Dr. Roman Boutellier  
ETH Zürich

### Netzwerkpartner

### Verlegerin/Redaktionsleitung

Manuela Stier  
manuela.stier@stier.ch

### Gestaltung/Inserate

Stier Communications AG  
Grosssäckerstrasse 25  
8104 Weiningen  
T +41 44 752 52 52  
stier@stier.ch  
www.stier.ch

### Korrektorat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich  
www.syntax.ch

### Druck

Effingerhof AG, Brugg  
www.effingerhof.ch

### Auflage

14 000 Expl. deutsch

### Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

### Copyright

Weiterverwendung des Inhalts  
nur mit Genehmigung der  
Redaktion/Autoren gestattet.

### Titelbild

Jürg Weber, CEO  
censhare (Schweiz) AG, Zürich  
© Peter Ruggle, St. Gallen

**«WHAT IS OUR BUSINESS IS NOT DETERMINED BY THE PRODUCER BUT BY THE CONSUMER.** It is not defined by the company's name, statutes, or articles of incorporation but by the want the consumer satisfies when he buys a product or service. The question can therefore be answered only by looking at the business from the outside, from the point of view of the customer and the market what the consumer sees, thinks, believes and wants at any given time must be accepted by management is an objective fact deserving to be taken as seriously as the reports of a salesman, the tests of the engineer or the figures of the accountant — something few managements find it easy to do. In management must make a conscious effort to get honest answers from the consumer himself rather than attempt to read his mind.» *Peter F. Drucker*

# Lean Management

Einzug in die Wissenschaft und Industrie erhielt der Begriff «Lean» erstmals durch eine Benchmarking-Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT). In diesem legendären Vergleich internationaler Automobilhersteller konnten die Wissenschaftler einen signifikanten Produktivitätsvorsprung japanischer Unternehmen (insbesondere Toyota) vor ihrer Konkurrenz aus dem Westen nachweisen. Japanische Automobilhersteller waren und sind in der Lage, Autos mit weniger Personal und geringeren Investitionsvolumina zu produzieren, und dies in herausragender Qualität. Ursache hierfür sind u.a. völlig neue Ansätze des Produktionsmanagements, beschrieben als Lean Production. Das Lean-Konzept, das sich in erster Linie im Toyota-Produktionssystem manifestiert, fand Anfang der 90er Jahre forciert durch diese beeindruckenden Studienergebnisse sehr schnell den Zugang zu einem breiten Publikum. Aus dem Englischen kommend ist der Begriff «Lean» korrekt mit «mager» zu übersetzen, wird aber meistens als «schlank» im Sinne von «fit und agil» benutzt. In den vergangenen Jahren hat das Schlagwort «Lean» fast schon eine inflationäre Verwendung erhalten. Dabei konnte die Übertragung des Lean-Konzeptes von der Produktion auf andere Unternehmensbereiche wie der Instandhaltung oder der Administration bis hin zu einem ganzheitlichen Managementansatz («Lean Management») beobachtet werden. Trotzdem ist erstaunlicherweise festzustellen, dass es in der Praxis deutliche Unterschiede bezüglich der Einordnung und der Interpretation des Lean-Konzeptes gibt. Im Rahmen dieses Artikels wollen wir daher den Begriff «Lean» als fachliche Grundlage für die weitere Lektüre erläutern. Des Weiteren wagen wir einen kurzen Ausblick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen zum Thema Lean Management.

## Lean Management als prozessorientierter Ansatz

Lean hat einen prozessorientierten Blickwinkel. Im Kern steht der Begriff für

- die strikte Ausrichtung aller unternehmerischen Tätigkeiten auf den Kunden und
- das Streben nach stetiger Verbesserung der gesamten Organisation (Kaizen)

## Ausrichtung der Unternehmenstätigkeiten auf den Kunden

Lean steht für die strikte Ausrichtung aller unternehmerischen Tätigkeiten auf den Kunden. Es gilt daher, zu bestimmen, welche expliziten und latenten Bedürfnisse aktuelle und zukünftige Kunden der Produkte und Dienstleistungen haben. Aus diesem Grund legt Toyota grossen Wert darauf, dass beispielsweise ihre Chef-Entwickler in der Lage sind, eine emotionale Nähe zu den anvisierten Zielkunden herzustellen. Die Begründung: Nur wem es gelingt, sich in die Person des Kunden hineinzuversetzen, dem wird es auch gelingen, seine Bedürfnisse vollumfänglich zu verstehen. Folgerichtig erklärt daher der Qualitätsverantwortliche und Executive Vice President «Lexus», Kousuke Shiramizu: «Engineers who have never set foot in Beverly Hills have no business designing a Lexus. Nor has anybody who has never experienced driving on the autobahn firsthand.»

Basierend auf der Spezifikation der Kundenbedürfnisse, d.h. des Kundenwertes, verlangt Lean die Eliminierung aller «Verschwendung» innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Hierzu sind zunächst wertschöpfende Aktivitäten von Verschwendungen, d.h. nicht-wertschöpfenden zu unterscheiden. Das japanische Wort für Verschwendung lautet Muda. Muda umfasst jede Aktivität, die Ressourcen verbraucht, aber aus Kundensicht keinen Wert erzeugt. Anders ausgedrückt: Der Kunde ist nicht bereit, für diese Aktivität einen Teil des Kauf-

## Literatur

Fahrni, F., A. Schulze, et al. (2007).  
Effizientere Entwicklung dank  
Lean Thinking. i.o.new management (9)

Womack, J., D. T. Jones, et al. (1990).  
The Machine that Changed the World.  
New York, Rawson Associates.

www.ethz.ch

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

5

LIFTE 30 SÜD



preises aufzuwenden. Muda lässt sich unterteilen. Muda 1 sind nicht-wertschöpfende Tätigkeiten. Jedoch sind sie zwingend notwendige Unterstützungsleistung für wertschöpfende Tätigkeiten. Muda 2 ist «tatsächliche» Verschwendung. Ziel ist es, Muda 2 zu eliminieren und den Anteil von Muda 1 zu verringern. Das Unternehmen muss dabei auf seiner Wertschöpfungsebene betrachtet werden und nicht allein auf der Prozessebene. Der wesentliche Unterschied ist, dass auf Wertschöpfungsebene alle Aktivitäten wie beispielsweise der Transport oder die Zwischenlagerung von Material betrachtet werden, die in der Prozesslandschaft eines Unternehmens nicht zwingend als ein Prozessschritt dargestellt werden.

Dr. Anja Schulze (Bild)  
und Thorsten Störmer, ETH Zürich

# Office Team, der neue Festnetz-Anschluss für Ihr Unternehmen.

**Keine neue Nummer, keine Installation, keine Umtriebe:** Mit Ihrem Unternehmen aufs Orange Festnetz wechseln geht jetzt ganz einfach. 0800 780 783 anrufen oder SMS mit OFFICE an 723 senden.



In Kombination mit dem Festnetzangebot Office Team erhalten Sie bis zum 31. Oktober 2008 das Mobil-Abo Optima Business während 6 Monaten zur Hälfte der monatlichen Grundgebühr.

Gültig für alle Neuabschlüsse Optima Business für 24 Monate.

**Business  
Services**



**Fallstrick 1: Falsche Fokussierung**

Typisches Anteilsverhältnis wertschöpfende zu nicht-wertschöpfende Arbeit:

25% wertschöpfend – 75% nicht-wertschöpfend

Viele Ansätze zur Prozessverbesserung konzentrieren sich auf die Optimierung der wertschöpfenden Tätigkeiten, z.B. noch schnellere Bearbeitung von Werkstücken.

**Fallstrick 2: Zu enger Fokus**

Nur die Betrachtung des gesamten Wertstroms zeigt, welche Engpässe die Entscheidenden für das Gesamtsystem sind. Deswegen keine singuläre Betrachtungen einzelner Prozessschritte.

7

**Gängige Fallstricke bei der Betrachtung des Wertstroms**

Bei der Fokussierung auf den Kundenwert ist es wichtig, zu verstehen, dass die Kundenorientierung nicht nur auf die Käufer der Produkte und Dienstleistungen beschränkt bleibt. Es gilt vielmehr das Motto: «Der nächste Schritt ist immer der Kunde.» Das Lean-Konzept fordert daher auch innerhalb des Unternehmens, dass alle nachgelagerten Prozessstufen von den vorgelegten Einheiten konsequent als Kunden angesehen werden. So wird beispielsweise die Weitergabe fehlerbehafteter Teile an den nächsten Arbeitsschritt nicht dem Kundenbedürfnis der nachgelagerten Bearbeitungsstationen gerecht. Eine unternehmensinterne Kundenorientierung schafft hier die nötige Sensibilisierung zur Vermeidung solcher Vorkommnisse und hilft, Verschwendungen zu beseitigen.

**Arten von Verschwendung (Muda 2) in der Produktentwicklung****Überentwicklung (Overengineering)**

- Nicht benötigte Genauigkeit und Exaktheit
- Zu viele Produktfunktionalitäten in Hinblick auf die Wünsche der Kunden

**Ungenügende Ablaufsteuerung**

- Nicht synchronisierte Prozesse
- Fehlende oder unklare Entscheidungskriterien

**Wartezeiten**

- Warten auf Informationen (Spezifikationen, Anforderungen, Testergebnisse etc.)
- Warten auf Personal- oder IT-Ressourcen

**Unnötige Transportaufwendungen**

- Daten-/Software-Inkompatibilitäten
- Nicht synchronisierte Datenaustauschprozesse

**Fehlerhafte Prozessanbindungen der Mitarbeiter**

- Benötigte Informationen sind zwar vorhanden, doch der Mitarbeiter weiss nicht, wo er sie finden kann
- Benötigte Informationen sind für den Mitarbeiter vorhanden, aber an seinem Arbeitsplatz nicht einsehbar

**Inventar/Lagerbestände**

- Exzessive Datenspeicherungen durch redundante Datenquellen oder unwichtige, veraltete Daten

**Kaizen – das kontinuierliche Streben nach Verbesserungen**

Der Begriff setzt sich aus den japanischen Wörtern Kai=Veränderung bzw. Wandel und Zen=zum Besseren zusammen und stellt mit seinem stetigen Streben nach Perfektion den zweiten wesentlichen Pfeiler zum Verständnis des Lean-Konzeptes dar. Es gilt hierbei der Satz: «Niemals ist ein Zustand so gut, dass er nicht mehr verbessert werden könnte.»

**Lean Management – die nächste Dekade**

In den letzten Jahren gelang es vielen westlichen Unternehmen, durch die Anwendung von Lean Production deutliche Leistungssteigerungen ihrer Produktion zu erreichen und so – bspw. in der Automobilindustrie – mit ihren japanischen Konkurrenten gleichzuziehen. Lean wird heute neben der Produktion auch in vielen anderen Funktionsbereichen (z.B. der Instandhaltung, der Logistik) eines Unternehmens angewendet und hat zunehmend den Status eines ganzheitlichen Unternehmensansatzes gewonnen, der sich gut mit dem Begriff Lean Management manifestiert. Zunehmend verlagert sich nun der Fokus auf die «Jagd nach Verschwendung» auf produktionsferne Unternehmensbereiche. Hier sind – um nur zwei zu nennen – die Anwendung von Lean in der Produktentwicklung (Lean Development) und im administrativen Bereich (Lean Administration) zwei vielversprechende Kandidaten.

**DER OLYMPISCHE GEDANKE BRINGT SPORTLER AUS ALLER WELT ZUSAMMEN,** um im fairen Wettbewerb ihre Kräfte zu messen. Heute müssen sich fast alle Unternehmen dem globalen Wettbewerb stellen. Zieht man die Parallele zum Leistungssport heran, sind drei Faktoren ausschlaggebend, um Wettkämpfe zu gewinnen: Beweglichkeit, Kraft und Ausdauer.

# Sportsgeist macht Lean Management erfolgreich

Im Sport wählt man je nach Wettkampftart, in welcher man erfolgreich sein möchte, die entsprechende Technik. Aus der richtigen Abstimmung mit den Erfolgsfaktoren Beweglichkeit, Kraft und Ausdauer entwickelt sich die Schnelligkeit. Gepaart mit einem klugen Kopf, welcher situativ optimal auf seine Gegner reagieren kann, wird das Element der Flexibilität mit eingebracht. Adaptiert auf ein Unternehmen bedeutet das Folgendes:

## **Beweglichkeit**

Das Unternehmen muss beweglich im Sinne der Veränderung sein. Stetige Veränderungen vom Guten zum Besseren (Kaizen) sind eine der Voraussetzungen dafür. Fortgeschrittene Unternehmen erkennen, wann und wie sie ihre Standards anpassen müssen. Sie haben modulare, erweiterbare Systeme, an denen sie stetig vernünftig zweifeln. Gerne wird für dieses Attribut die Bezeichnung «Flexibilität» verwendet, was natürlich erst die Symbiose aus allen Elementen darstellt.

## **Kraft**

wird durch die Muskeln erzeugt. Im Unternehmen stehen die Muskeln für die personellen Ressourcen. Sie müssen einem regelmässigen Training unterzogen werden, und sie brauchen die richtige Ernährung. Für das Unternehmen heisst das entsprechend der Kaizen-Philosophie: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter sind das schwächste Glied in einem hochautomatisierten Prozess. Doch nur sie können Prozesse zum Laufen bringen und am Leben erhalten. Oft wird die wichtigste Ressource Mitarbeiter schlecht behandelt. Ist dies der Fall, dann kann das betroffene Unternehmen niemals lean werden. Würden Sie ihren Muskeln immer nur Fett als Nahrung ge-

ben, könnten Sie dann noch eine Leistung von ihnen erwarten? Wenn Sportler ihre Muskeln verletzen, schauen sie sich genau die Ursache der Verletzung an und versuchen, diese zukünftig zu vermeiden.

## **Ausdauer**

Der Wettkampf selber dauert oft nur ein paar Runden à 2 oder 3 Minuten. Dem grossen Moment vorausgegangen ist meistens eine Vorbereitung über Jahre hinweg. Es zählt nicht nur die momentane physische Ausdauer, um im eigentlichen Wettkampf genug Atem zu haben. Es ist auch die mentale Ausdauer, über all die Jahre hinweg sich stetig von neuen anzutreiben, um in den wichtigen Momenten fit zu sein. Die Vision, also das Ziel, muss realistisch und somit erreichbar sein. Erfolge während der langen Trainingszeit müssen zelebriert werden, um immer wieder neuen Anschub zu bekommen. Nur wer ausdauernd ist, wird auch langfristig seine Erfolge feiern können.

Wollen wir lean werden, weil es schön ist oder weil wir uns dann besser fühlen oder weil es Spass macht? Nein sicher nicht, wir wollen lean sein, weil wir gewinnen wollen!

## **Anerkennung**

Ein Unternehmen ist als Mannschaft zu betrachten, das heisst alle müssen gewinnen wollen und an den Sieg glauben. Wichtig ist die Anerkennung der Leistung jedes Einzelnen. Es reicht nicht, wenn der Boss die Medaille einstreicht. Und bedenken Sie, auch wenn der Kämpfer im Boxring das schönere und teurere Outfit trägt, wird er damit weder die Kampfrichter noch das Publikum beeindrucken können, und den Gegner schon gar nicht. Der Wettkampf ist knallhart, und Verletzungen sowie Trainingsausfälle gehören nun mal dazu.



### Wie wird ein Unternehmen erfolgreich?

Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es an allen Hebeln drehen. Ein Sportler muss mental und körperlich fit sein; ein Unternehmen benötigt gute Prozesse, qualifizierte Mitarbeiter und eine entsprechende Unternehmenskultur. Beim Gespräch mit den Mitarbeitern wird man erkennen, ob es lean bzw. fit ist oder nicht. Die Vernachlässigung einer Ressource, z.B. die der Mitarbeiter, wird früher oder später seinen Tribut abverlangen und dem Kämpfer (Unternehmen) den Erfolg verweigern.

[www.kaizen.com](http://www.kaizen.com)

9



Xaver Baiges Consultant KAIZEN Institute Consulting Group Ltd., Zug

Im Gegensatz zum Einzelsportler müssen wir im Unternehmen kollektiv denken und handeln. Nicht jeder Muskel (Mitarbeiter) verträgt gleich viel Spannung, und nicht jeder Bewegungsablauf (Situation) lässt sich trainieren. Eine möglichst heterogene Teambildung kann hier Abhilfe schaffen.

### Defizite aufzeigen

In einem kürzlich durchgeführten Workshop zur Wertstromanalyse (Value Stream Mapping) mussten wir erkennen, dass der «current value stream» (Ist-Situation) noch so viele Defizite aufzeigte, dass wir zum Schluss kamen, das Unternehmen hat die Basis-Trainingseinheiten weggelassen und versucht, gleich in der «Königsdisziplin» (Total Flow Management) am Wettkampf teilzunehmen. Hätte das Unternehmen (der Sportler) sein Standard-Trainingsprogramm über all die Jahre absolviert, wären mindestens 60% der am Workshop erfassten «KAIZEN - Blitze» (Verbesserungspotenziale bzw. Mängel) gar nicht vorhanden gewesen. So mussten wir realisieren, dass der Fitnesszustand des Unternehmens komplett falsch eingeschätzt wurde. Entsprechend gross war dann die Verwunderung über das aktuelle Abschneiden bei der Bewertung. Wenn man all die Jahre nur für sich trainiert und nie an einem Vergleichswettkampf (Benchmark) teilnimmt, wird man auch nie wissen, wo man steht.

Wer Lean Production bzw. Lean Management in seinem Unternehmen einführen möchte, muss sich über Folgendes klar sein: Es führt kein Weg am Basistraining vorbei. Nur wer regelmässig ein sauberes Grundlagentraining absolviert, wird später den Freiraum haben, sich um die Details zu kümmern, um an der Spitze vorne mitspielen zu können.

Betrachtet man die tatsächliche Praxis, so muss man sich fragen: Wieso verstehen die Verantwortlichen in den Unternehmen nicht, dass sie immer wieder dieselben Fehler machen? Vielleicht weil sie selber keinen Sport betreiben bzw. auch dort ziemlich erfolglos wären.

Schon seit Beginn der industriellen Fertigung wird versucht, Unternehmen oder das Management lean zu machen. Deshalb hat man beispielsweise das Fließband eingeführt oder die Organisations-Lehre entwickelt und vieles mehr. Dass es jetzt lean heisst, sollte uns nicht weiter beeindrucken, da vermutlich in ein paar Jahren eine neue Bezeichnung für eine alte Eigenschaft Einzug halten wird. Das Ziel bleibt immer dasselbe, die Mittel und Methoden können übernommen werden, nur das Umfeld, die Rahmenbedingungen verändern sich ständig. Als komplett neuer Faktor ist in jüngster Zeit die Komplexität dazu gekommen. Sich über dieses Thema zu äussern, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Deshalb möchte ich dazu nur folgende Kernaussagen erwähnen:

### Die Unternehmen sind Selbstverursacher ihrer Komplexität

Es gilt festzuhalten, dass komplexe Systeme immer gewachsene Systeme sind, welche eine Geschichte haben. Meiner Ansicht nach hat unsere Geschäftswelt das Zeitalter der Komplexität erreicht. Die Ursache liegt darin, dass moderne Managementlehren und sonstige Weisheiten immer wieder darauf abzielen, nach vorne zu schauen und sich nicht mit dem auseinanderzusetzen, was geschehen ist. Der wirklichen Ursache von Fehlern wird oft nicht auf den Grund gegangen – so werden wir auch nie unsere Komplexität aufschlüsseln können. Sie müssen wissen, woher Sie kommen, wenn sie gefragt werden, wohin Sie wollen. Es lohnt sich immer, zu schauen, wo und warum etwas falsch gelaufen ist.

# Mehr Kundenorientierung und Effizienz

10



**Dr. Bodo Wiegand** Gründer Lean Management Institut, Zürich

**IN ALLEN BRANCHEN STEIGEN DIE BEDÜRFNISSE DER KUNDEN NACH ANGEBOTEN,** die schnell verfügbar, qualitativ hochwertig, individuell gestaltet und dennoch kostengünstig sind. Die Erfüllung dieser Ansprüche ist eine grosse Herausforderung für ein Unternehmen, zugleich aber auch die Voraussetzung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Viele Unternehmen suchen nach Wegen, um sich angesichts dieser Rahmenbedingungen richtig aufzustellen, und finden immer häufiger im Lean Management die richtigen Lösungsansätze. Das Ziel von Lean Management, die Wirtschaftlichkeit der unternehmerischen Aktivitäten und eine hohe Kundenorientierung durch effiziente Prozesse und Strukturen zu verbinden, ist für nahezu alle Industriezweige, aber auch für Dienstleister, Serviceunternehmen oder andere verwaltungsorientierte Organisationen gültig.

Lean steht für «Werte ohne Verschwendung schaffen» und ist der Kernsatz einer Management-Philosophie mit einer langen Erfolgsstory, die ihren Anfang bei Toyota nahm und mittlerweile weltweit nicht mehr nur in der fertigen Industrie, sondern in vielen unterschiedlichen Bereichen und Branchen eingesetzt wird. Der Blick auf die Prozesse, die in einem Unternehmen ablaufen, um Produkte – oder Dienstleistungen – herzustellen und zum Kunden zu bringen, ist kennzeichnend für Lean Management. Bei der Beurteilung spielen sowohl der Kundennutzen als

## Lean Management

Lean Management zielt darauf ab, die Wirtschaftlichkeit von unternehmerischen Aktivitäten und eine hohe Kundenorientierung durch effiziente Prozesse und Strukturen zu verbinden und ist in nahezu allen Wirtschaftsbereichen anwendbar. Ziel von Lean ist, in der Wertschöpfung Verschwendung zu vermeiden. Das gilt auch für Geschäfts- und Verwaltungsprozesse, die mit dem Konzept der Lean Administration wirkungsvoll optimiert werden können. Im Ergebnis verzeichnen die Unternehmen schnellere Bearbeitungs- und damit kürzere Durchlaufzeiten, grössere Effizienz, eine höhere Qualität – insgesamt also eine höhere Produktivität.

[www.lean-management-institut.ch](http://www.lean-management-institut.ch)

11

auch der Fluss der Wertschöpfung in seiner Gesamtheit eine wichtige Rolle. Auf diese Weise werden eine starke Kundenorientierung ebenso wie möglichst hohe Effizienz erzielt. Dabei ist Lean Management nicht die Summe von punktuell ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen, sondern ein systemischer Ansatz, der mit einer grundsätzlichen und zielgerichteten Herangehensweise am besten funktioniert und alle Bereiche eines Unternehmens einbezieht.

Gerade auch Geschäfts- und Verwaltungsprozesse können mit den Ansätzen und Methoden des Lean Management – zusammengefasst im Konzept der Lean Administration – wirkungsvoll optimiert werden, um auf diese Weise auch in diesen Bereichen Werte ohne Verschwendung zu schaffen und Komfortzonen zu kappen.

Denn in der Praxis zeigt sich, dass viele Arbeitsabläufe in den Verwaltungsbereichen von produzierenden Unternehmen und Dienstleistern (z.B. bei Banken und Versicherungen, im Facility Management, im Post- und Gesundheitswesen) erschreckend unproduktiv sind. Im Grunde genommen hat man es auch hier mit Produktionsabläufen zu tun – nur ist das Produkt bei einem Auftragsabwicklungsprozess, bei der Bearbeitung eines Versicherungsantrags oder eines Bauantrags ein anderes als in den Fabrikhallen. Das Produkt von Geschäftsprozessen ist die Information, und diese lässt sich mit den geeigneten Methoden genauso lean und effizient gestalten wie ein Produktionsprozess.

Jedes Montageband würde sofort gestoppt werden, wenn nicht alle notwendigen Teile für die Produktion bereitlägen. Im Büro dagegen werden unvollständige Vorgänge bearbeitet, wird viel Zeit in die Beschaffung fehlender Informationen investiert, werden Kollegen in ihrem Arbeitsfluss deswegen gestört. Darunter leidet sowohl die Arbeitsproduktivität, die im Bereich der Administration meist nur zwischen 50% und 60% liegt, als auch die Qualität. Ausserdem: Welches Unternehmen kann sich die hohen Management-Kapazitäten leisten, die durch schlechte und instabil laufende Prozesse gebunden werden?

Mit den richtigen Instrumentarien kann man jedoch auch in den bislang undurchsichtigen Servicebereichen eines Unternehmens die gleiche Transparenz und Effizienz schaffen wie in der Montagehalle einer Automobilfabrik. Auch Verwaltungsabläufe sind mess- und industrialisierbar, wenn man sie von der Prozessebene aus betrachtet. Dazu stellt das Konzept der Lean Administration die entsprechenden Methoden bereit, um die Abläufe so zu organisieren, dass für die jeweiligen «Produkte» und Dienstleistungen ein möglichst geringer Ressourceneinsatz notwendig ist.

Der erste Schritt zur Lean Administration ist eine ausführliche Analyse zur Darstellung von komplexen Abläufen. Dabei werden der Wertstrom – also die Gesamtheit der Prozesse –, die Auftragsstruktur, die Tätigkeitsstruktur und die Struktur des Informationsflusses untersucht. So lässt sich darstellen, welche Funktionen und Instanzen an den einzelnen Prozessen beteiligt sind, welche Aufträge und Aufgaben den Hauptanteil haben, welche Tätigkeiten welcher Mitarbeiter wie häufig erledigt und wie lange er dazu braucht, und schliesslich, ob die Informationen dorthin fließen, wo sie gebraucht werden. Mit diesem Detailwissen lassen sich die Prozesse so organisieren, dass sie kontinuierlich fließen und alle Potenziale genutzt werden. Ziel ist die Etablierung einer prozessorientierten Arbeitsweise. Zum 10-Punkte-Plan der Prozessoptimierung, der Teil des Lean-Administration-Konzeptes ist, gehören beispielsweise die Reduzierung von Rückfragen und Nacharbeitsschleifen, die Verbesserung des Informationsflusses, die Standardisierung von Arbeitsschritten oder die Vermeidung von Engpässen.

Im Ergebnis verzeichnen die Unternehmen schnellere Bearbeitungs- und damit kürzere Durchlaufzeiten und grössere Effizienz, eine höhere Qualität der Bearbeitung, weniger Rückfragen, Schnittstellen und Engpässe sowie eine bessere Kostentransparenz – insgesamt also eine höhere Produktivität. Auch die Mitarbeiter profitieren von der neuen Prozesslandschaft: Es wird ruhiger, planvoller und effizienter gearbeitet, weil die Informationen – just in time – zum richtigen Zeitpunkt beim Mitarbeiter ankommen. Der weiss dann auch genau, was er zu tun hat, denn die Inhalte und Leistungen des einzelnen Arbeitsplatzes sind genau beschrieben. Nicht zuletzt bleibt dadurch mehr Zeit für die Kernaufgaben an den verschiedenen Arbeitsplätzen.

Voraussetzungen für die erfolgreiche und nachhaltige Gestaltung von funktionierenden Abläufen sind neben einem kompetenten Projektmanagement ein klares Commitment der Führungsebene sowie vor allem auch die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter, die von den Veränderungen betroffen sind. Dadurch wird einerseits das vorhandene Know-how, das an den Arbeitsplätzen vorliegt, genutzt. Ausserdem sind Mitarbeiter, die an der Entwicklung von neuen Prozessen beteiligt sind, erfahrungsgemäss eher bereit, die Veränderungen, die sie selbst betreffen, zu akzeptieren und mit ausreichender Motivation den Erfolg des gesamten Veränderungsvorhabens zu unterstützen.

**MIT WELCHEN VERÄNDERUNGEN EIN UNTERNEHMEN AUF HOCHTOUREN GEBRACHT WERDEN KANN**, zeigt sich am Beispiel eines St. Galler Rheintaler KMU: Noventa Engineering AG. Mit der Einführung von Kaizen und Lean Production wurde die internationale Wettbewerbsfähigkeit in den letzten Jahren kontinuierlich und markant gesteigert. Und damit der Produktionsstandort Schweiz gesichert. Das Tochterunternehmen Noventa Consulting AG nutzt diese Erfahrungen und begleitet andere Unternehmen bei der Einführung schlanker Produktionssysteme.

# Die Schweiz als Arbeitsplatz wird konkurrenzfähig

«Wir haben Porsche einfach schlank gemacht. Gelingen ist uns das, indem wir Lean Production, Lean Management und Lean Thinking entschlossen, zügig und konsequent in allen Bereichen der Firma eingeführt und umgesetzt haben.» So simpel erklärt Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG, wie der Sportwagen-Hersteller seinen märchenhaften Turn-around in kürzester Zeit geschafft hat und damit den Produktionsstandort Deutschland sicherte. Anstelle von «Porsche» könnte auch «Noventa» stehen. Das erfolgreiche Ostschweizer Unternehmen hat sich vor vier Jahren ebenfalls für die Einführung von Lean Production und damit gegen eine Verlagerung ins Ausland entschieden. Mit eindrücklichen Erfolgswahlen.

## Japanische Industrie als Vorbild

Der Grundstein zur schlanken Produktion wurde in den 50er Jahren durch Toyota gelegt. Sie entwickelten das Produktionskonzept Kaizen, das sich aus den Begriffen Kai = Veränderung und Zen = zum Besseren zusammensetzt. Heute ist das «Toyota-Produktionssystem» der Massstab für schlanke Produktion. Basierend auf dieser Philosophie hat Noventa ab 2004 sämtliche Fertigungs- und Logistikprozesse neu gestaltet und im «Noventa-Produktionssystem» (kurz: NPS) verankert. Die Kernelemente des NPS sind Produktivität, Bestände, Qualität und Mitarbeiter.

Wie entscheidend diese vier Faktoren für den Erfolg jedes Unternehmens zwischen der japanischen Küste und den Schweizer Alpen sind, wird am Beispiel von Noventa deutlich. Der Outsourcing-Spezialist entwickelt und produziert Produkte ausschliesslich im Auftrag des Kunden. Seit der Einführung von Lean Production konnte der Umsatz auf gleicher Fläche um 50% gesteigert werden. Noventa stellt heute unter anderem das gesamte Sortiment an Handtuch- und Seifenspendern der Firma CWS, das Dusch-WC des Sanitärtechnik-Konzerns Geberit und Komponenten für Bernina-Nähmaschinen her.

## Produktivität als Massstab für Wettbewerbsfähigkeit

Produktivitätssteigerung als Mittel zur Kostensenkung war der Hauptansatzpunkt, der die japanischen Prozessoptimierer damals dazu bewegte, die Herstellmethoden von Toyota grundlegend zu hinterfragen. In einer kritischen Analyse stellte man fest, dass es in jedem Prozess Verschwendung (jap. Muda) gibt, die zu eliminieren ist. «Das Gegenteil von Verschwendung ist Wertschöpfung, und diese ist rar gesät. Nur Prozesse, für die der Kunde bereit ist zu bezahlen, sind tatsächlich wertschöpfend», fasst Patrick Besserer, Geschäftsleitungsmitglied von Noventa, zusammen. Vor diesem Hintergrund wurden acht Verschwendungsarten definiert, die beseitigt werden mussten, um schlank und somit kosteneffizient zu produzieren.

Die Noventa Engineering AG, Diepoldsau SG, entwickelt und fertigt im Kundenauftrag funktionale Baugruppen und komplette Produktsysteme. Mit rund 200 Mitarbeitenden erzielte das Unternehmen im vergangenen Jahr einen Umsatz von CHF 65 Mio.

[www.noventa.com](http://www.noventa.com)

#### Noventa Consulting AG

Die Noventa Consulting AG begleitet andere Unternehmen auf dem Weg zur Lean Production. Dabei wird auf Erfahrungen und Wissen aus dem Veränderungsprozess bei Noventa Engineering zurückgegriffen. Der Fokus liegt auf der Umsetzung direkt in der Produktion, zusammen mit den Mitarbeitenden.

[www.noventa-consulting.com](http://www.noventa-consulting.com)



13



**Patrick Besserer** Mitglied der Geschäftsleitung  
Noventa Engineering AG, Diepoldsau

Zu diesen Verschwendungen zählen unter anderem unnötige Wartezeiten und lange Wege, die die Produktivität enorm schmälern. Um dies zu vermeiden, werden die Produkte in einem Fluss hergestellt. Dazu ist es notwendig, sämtliche Vormontagen in eine Produktionslinie zu integrieren, um so den Warenfluss nicht zu unterbrechen. Nach dem so genannten Einstückfluss-Prinzip werden bei Noventa beispielsweise die CWS-Handtuchspender in einem einzigen Arbeitsprozess vom Einzelteil bis hin zum verpackten Endprodukt montiert. Dadurch konnte die Menge an produzierten Teilen pro Mitarbeiter um 30% gesteigert werden, und das bei einer Flächeneinsparung von 60%.

Durch das Prinzip der optimalen Bereitstellung muss sich kein Mitarbeiter mehr unnötig bücken oder strecken, denn das gesamte Werkzeug und Material liegt greifoptimal zwischen Schulter- und Hüfthöhe bereit. Durch diesen Aufbau der Arbeitsplätze beugt Noventa zudem der Verschwendung der Mitarbeitergesundheit vor.

#### Tiefe Bestände durch Kanban-gesteuerte Fertigung

Entgegen der gängigen Losgrößenbestimmung durch die «Economies of Scale» gelten zu hohe Lagerbestände als verschwenderisch. Die Grundidee einer selbststeuernden Fertigung ist, nur das zu fertigen, was gebraucht wird und eben nur dann, wenn es gebraucht wird. Um sich diese Flexibilität bis auf die Montageebene zu erhalten und gleichzeitig die Warenbestände niedrig und die Materialverfügbarkeit hoch zu halten, hat Noventa die Logistik auf Kanban (jap. Karte) umgestellt. Dabei werden die Montagelinien halbstündlich von einer Mitarbeiterin mit Material versorgt. Sie sammelt dazu auf ihrem Rundgang die leeren Materialbehälter ein, befüllt diese und bringt sie wieder zurück an die Arbeitsplätze.

Um auch die externe Materialversorgung sicherzustellen, hat Noventa dort das gleiche Prinzip realisiert. Für jeden in der Produktion verbrauchten Behälter, wird eine Kanban-Karte an eine Tafel gesteckt, der Lieferant ruft die tägliche Verbrauchsmenge über eine Webcam ab und liefert diese nach.

#### «Kleinigkeiten machen Qualität aus. Aber Qualität ist keine Kleinigkeit»

Diese Aussage von Sir Henry Royce ist unverändert gültig. Dennoch stellt sich die Frage, wie eine konstant hohe Qualität nachhaltig realisiert werden kann. Durch Instrumente wie Poka Yoke (Vermeidung von unnötigen Fehlern) werden die Mitarbeitenden mit kostengünstigen und technisch einfachen Hilfsmitteln unterstützt, Fehler in der Produktion so weit als möglich zu vermeiden. So garantiert beispielsweise bei Noventa ein umgebauter Steckbehälter mit abgezählten Feldern, dass kein Beipackteil auf einer Palette vergessen wird.

#### Mitarbeiter als Basis für den langfristigen Erfolg

«Neben der Einführung von Kaizen in allen Bereichen ist die Verankerung der Philosophie in den Köpfen der Mitarbeitenden zwingend», erklärt Besserer. Anfänglich fiel es nicht allen leicht, sich der Philosophie unterzuordnen, aber der Erfolg zerstreute auch die letzten Bedenken. Noventa kreierte im Zuge der Umstellung auf Kaizen die vier Grundwerte «begeistert», «gemeinsam», «unternehmerisch» und «ehrlich». Sie sollen zeigen, dass jede und jeder ein Teil des Unternehmens ist. Denn jeder Einzelne der 200 Mitarbeitenden hat einen Beitrag geleistet, damit die Noventa Engineering AG heute ein Vorzeigeunternehmen für Lean Production ist und dadurch den Standort Schweiz langfristig gesichert hat.

**IM LEAN MANAGEMENT WIRD DIE PRODUKTPFLEGE GROSSGESCHRIEBEN** – mit Erfolg. Grundlegend neue Ideen aber finden kaum den richtigen Nährboden – dazu sind die Kulturen zu unterschiedlich. Doch mit der richtigen Strategie können Unternehmen trotzdem von radikalen Innovationen profitieren.

# Lean Management und Innovation:

Individuelle Produkte in hoher Qualität innert Kürze geliefert und alles zu einem günstigen Preis: Um diese Erwartungen des Marktes zu erfüllen, bauen viele Unternehmen auf die Ansätze und Methoden des Lean Management. Eine hohe Kundenorientierung ist dabei ein zentraler Ansatzpunkt und wird durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sichergestellt. Diese Vorgehensweise ist ein ideales Instrument für die evolutionäre Produktentwicklung. Um echte Wettbewerbsvorteile zu erzielen, genügen jedoch inkrementelle Verbesserungen nicht. Dazu braucht es oftmals radikale Innovationen. Sie bergen ein grosses Potenzial, um sich von Mitkonkurrenten zu differenzieren oder sich neue Marktchancen in anderen Branchen zu erschliessen. Doch gerade diese, für den langfristigen Erfolg entscheidenden Innovationen haben in lean organisierten Unternehmen einen schweren Stand: Die starke Fokussierung auf die Kunden und die bestehenden Märkte verschliesst den Blick für Neues und Ungewohntes. Um radikale Innovationen zu ermöglichen, braucht es aber eine grosse Offenheit und Unvoreingenommenheit. Zudem behindern auf unmittelbare Wertsteigerung ausgerichtete Prozesse eine langfristige Denkweise, welche die Basis für radikale Innovationen bildet. Und während im Lean Management Fehler durch standardisierte Prozesse vermieden werden sollen, brauchen radikale Innovationen eine Fehlerkultur, in der auch Misserfolge zugelassen werden. Kurz: Es klafft eine zu grosse Lücke zwischen den beiden Unternehmenskulturen. Nichtsdestotrotz können Firmen, die nach den Grundsätzen des Lean Management organisiert sind, radikal innovativ sein. Doch dazu braucht es neue Strategien.

## Die Grossen machen's vor

Pharmaunternehmen sind ein Paradebeispiel: Sie kommen zu neuen Ideen, indem sie Start-up-Unternehmen aufkaufen. So sichern sie sich neustes Wissen aus der Forschung, dessen Umsetzung in ein Produkt bereits weit fortgeschritten ist. Die Firma überlässt die Entwicklung einem dynamischen Jungunternehmen, muss intern kein Spezialwissen aufbauen und minimiert so das Risiko. Diese Vorteile lassen sich die Pharmafirmen einiges kosten, wie die Kaufpreise für Erfolg versprechende Start-ups im Bereich Biotechnologie und Medizinaltechnik zeigen. Auch grosse Technologiefirmen haben erkannt, dass sich die Forschung und Entwicklung im engen Korsett des Tagesgeschäfts nicht

voll entfalten kann. Viele betreiben relativ autonome Entwicklungszentren, die Raum für neue Ideen lassen. So haben nicht nur inkrementelle, sondern auch radikale Innovationen eine Chance. In kleinen und mittleren Unternehmen ist die interne Entwicklungsabteilung unter dem Druck des Tagesgeschäfts gezwungen, sich auf die Produktpflege zu konzentrieren. Denn dringende Kundenwünsche haben höhere Priorität als radikale Innovationen, für die keine fixen Termine gelten. Zudem gelingt es meist nicht, den grossen Kulturunterschied zu überwinden. Um beide Anliegen zu verfolgen, müssten idealerweise zwei unabhängige Entwicklungszentren existieren. Doch eine solche Strategie können sich KMU in der Regel nicht leisten. Die Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung.

## Fruchtbare Zusammenarbeit mit Externen

Auf externes Know-how für die Produktentwicklung zählt auch das zur Zehnder Group gehörende Produktionswerk in Gränichen. Bekannt als Hersteller von Heizkörpern steht das Unternehmen nun vor der Herausforderung, die neue Strategie der Zehnder-Gruppe umzusetzen: Die Positionierung als umfassender Anbieter für ein gesundes und energieeffizientes Raumklima erfordert die Entwicklung neuer Produkte, die mehr als nur Wärme übertragen können. Der nach Grundsätzen des Lean Management organisierte Betrieb setzt dabei auf eine hohe Kundenorientierung, höchste Qualität und tiefe Produktionskosten.

Für die Entwicklung des neuen Produktes hat Geschäftsführer Roland Diethelm eine flexible Einheit geschaffen, die internes Wissen bündelt und mit der awtec AG als externem Entwicklungspartner arbeitet. Nur der Projektleiter ist eigens für diese Aufgabe im Unternehmen angestellt. In diesem Netzwerk werden Ideen generiert, geprüft und umgesetzt. awtec hat dabei nicht nur die Aufgabe, konkrete technische Probleme zu lösen, sondern auch zu den übergeordneten Konzepten beizutragen. Einen grossen Vorteil dieser Zusammenarbeit sieht Roland Diethelm nicht nur in der schlanken und flexiblen Struktur, sondern vor allem in der Unvoreingenommenheit und der breiten Erfahrung des externen Entwicklungspartners aus anderen Projekten in unterschiedlichen Branchen. Das öffnet den Blickwinkel und schafft den Nährboden für neue Ideen und unerwartete Lösungen.

# ein Gegensatz?

15



**Dr. Andreas Schlegel**  
Geschäftsleiter awtec AG für Technologie und Innovation, Zürich

## Die wichtigsten Punkte

- Radikale Innovationen eröffnen neue Marktchancen und sichern den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.
- Lean Management fördert eine Firmenkultur, die kaum radikale Innovationen zulässt. Damit diese gedeihen, braucht es eine grosse Offenheit, Fehlertoleranz und ein langfristiges Denken.
- Lean organisierte Unternehmen können radikal innovativ sein. Dazu sind neue Strategien notwendig: Die Integration von Start-ups, die flexible Zusammenarbeit mit externen Innovationsdienstleistern oder das Mitmachen bei Netzwerken wie Innostarter sind Möglichkeiten.

[www.awtec.ch](http://www.awtec.ch)



## Im Netzwerk profitieren

Wer neue Marktchancen sucht, tut also gut daran, über den eigenen Gartenzaun zu blicken, andere Branchen zu beobachten und Ideen nicht gleich fallen zu lassen, auch wenn sie anfänglich vielleicht utopisch wirken. Dazu bietet die Innostarter AG interessante Möglichkeiten. Das Unternehmen wurde vor drei Jahren von awtec AG initiiert. Die Idee für das neuartige Geschäftsmodell entstand vor dem Hintergrund, dass viele gute Ideen brachliegen, weil sie nicht ins Kerngeschäft eines Unternehmens passen oder das Startkapital für die Entwicklung fehlt. Innostarter sammelt Ideen, entwickelt sie zu marktfähigen Produkten und verkauft diese dann Firmen oder Investoren. Unternehmen, die sich an Innostarter beteiligen, haben so Zugang zu neuen Ideen aus unterschiedlichen Quellen – von Studierenden, Tüftlern oder aus anderen Unternehmen und Branchen. Sie können aber auch eigene Ideen, die intern nicht weiterverfolgt werden können, Innostarter überlassen. Wird eine Produktentwicklung gestartet, kann sich die Firma als Co-Investor am Projekt beteiligen und sich Vorkaufrechte sichern. Sie kann aber auch erst beim erfolgreichen Abschluss einer Entwicklung die Idee wieder übernehmen. Auf jeden Fall ist der Ideenlieferant am Exit beteiligt.

## Eigene Wege finden

Neben privaten Investoren sind das CSEM (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA) und die Firma Jossi für Präzisionstechnik an Innostarter beteiligt. Die ersten Entwicklungsprojekte wurden gestartet – das Spektrum reicht vom Dokumentenhalter für den Laptop über ein Milchschaumgerät bis hin zum 3-D-Scanner. Innostarter ist eine Alternative, um am Puls neuer Ideen und radikaler Innovationen zu bleiben. Es stehen jedoch noch viele andere Möglichkeiten offen. Ist die Einsicht gereift, dass sich Produktpflege und radikale Innovationen kaum vereinen lassen, finden auch Unternehmen mit Lean Management einen Weg, um mit grundlegend neuen Ideen langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

**ERFOLGREICHE BEISPIELE WIE GOOGLE, YAHOO! ODER UMANTIS ZEIGEN AUF,** was die Anwendung bekannter Lean-Konzepte in der Softwareindustrie bewirken kann. Scrum ist ein Management-Instrument, das Unternehmen hilft, das schwierige Spannungsdreieck zwischen Umfang, Zeit und Kosten erfolgreich und vor allem im Sinne des Kunden zu steuern.

# Scrum: schlanke Produktentwicklung

Seit der Gründung 2001 ist umantis ständig stark gewachsen. Für die St. Galler Firma, welche in der hart umkämpften Softwarebranche mit kurzen Produktlebenszyklen und einer Vielzahl von Mitbewerbern tätig ist, stellte sich bald die Frage, wie man das permanente Spannungsdreieck zwischen Umfang, Zeit und Kosten erfolgreich und vor allem im Sinne des Kunden steuern kann.

Die gesuchte Lösung musste das Unternehmen befähigen, in kürzester Zeit ein qualitativ hochwertiges Produkt mit einem signifikanten Mehrwert für den Kunden auf den Markt zu bringen. Die Lösung fand man in Scrum, einer Management-Methode in der Softwareentwicklung, die stark von den schlanken Konzepten japanischer Unternehmen beeinflusst wurde. Dieser Lean-Development-Ansatz, funktioniert nach der japanischen Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung. Diese basiert auf dem regelmässigen Überprüfen und Anpassen des eigenen Tuns. Die Japaner nennen diese Retrospektive hansei, bekannt wurde diese durch den konsequenten Einsatz bei Toyota, dem Meister der schlanken Produktentwicklung.

## Neues Produkt mit Scrum entwickelt

Erstmals angewendet wurde Scrum von den Applikationsentwicklern der umantis AG bei der Entwicklung und Lancierung eines neuen Produkts für das Mitarbeitermanagement. Und dies mit Erfolg: Die neue Software konnte ohne Zeit- und Budgetüberschreitung umgesetzt werden und wurde auf dem Markt erfolgreich eingeführt. Die Teamleistung bei der Entwicklung hat sich, auf zeitlicher wie auch qualitativer Ebene, stark verbessert. Mit regelmässigen zweiwöchigen Iterationen haben es die Projektbeteiligten geschafft, qualitativ hochwertige Software-Bausteine zu entwickeln, die direkt für den Kunden freigeschaltet werden konnten. Jede Iteration wurde mit einer Präsentation der Ergebnisse und dem darauf folgenden Feedback ans Team abgeschlossen. In der nächsten Arbeitsschleife konnte entweder die Rückmeldung integriert oder an neuen Anforderungen gearbeitet werden. Der Vertreter des Kunden, genannt Product Owner, entscheidet vor jeder Iteration über Art und Priorisierung der Arbeitsschritte. Da er vom Team gelernt hat, wie teuer die einzelnen Anforderungen sind (Abschätzung des Aufwands), priorisiert er laufend und automatisch nutzen- bzw. wertorientiert. Alles, was keinen direkten Kundennutzen bringt, wird kurzerhand eliminiert, sei es eine Produktfunktion oder ein interner Prozess.

## Schnelle Resultate für anspruchsvolle Kunden

Scrum ist äusserst flexibel und besteht aus wenigen, aber sehr klaren Regeln. Die agile Entwicklung ist eine davon. Dabei werden Produkthanforderungen für jeden Durchlauf (genannt Sprint) definiert, spezifiziert, umgesetzt und dokumentiert. Nach jedem Sprint wird ein Teil des Produkts fertiggestellt und dem Kunden ausgeliefert. Um rasche Ergebnisse zu erzielen, sind die Sprints sehr kurz angesetzt. Nach jedem Sprint werden neue Prioritäten festgelegt und Rückmeldungen von Kunden und vom Markt systematisch eingearbeitet. Zusätzlich ist die Einhaltung folgender drei Rollen vorgeschrieben:

- Product Owner
- Team
- Scrum Master

Der Product Owner repräsentiert die Endkundenbedürfnisse und steuert das Entwicklungsprojekt. Umfang, Zeit und Kosten stehen somit in seiner Verantwortung. Er überwacht das Projekt in enger Zusammenarbeit mit dem Team. Dieses führt alle Arbeiten aus, welche für die Umsetzung der Anforderungen notwendig sind. Das bevollmächtigte Team entscheidet alleine, wie viele Anforderungen es im nächsten Sprint umsetzen kann. Der Scrum Master wirkt als Coach bzw. Change Agent und hilft dem Team dabei, Scrum richtig einzusetzen.

Durch das Fehlen der klassischen Projektleiter-Rolle wird das Team bevollmächtigt und der Product Owner, als Repräsentant des Kunden, in die Verantwortung des Entwicklungsprojekts gehoben. Dieser ist so einerseits für die Erfüllung der Anforderungen aus Kundensicht verantwortlich und treibt andererseits die Entwicklung dieser Anforderungen. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf den organisatorischen Alltag:

- Es gibt durch das Fehlen eines Projektleiters keine (Schutz-) Mauer mehr zwischen Kunde und Entwicklungsteam.
- Das Team ist bevollmächtigt, organisiert sich weitgehend selbst und präsentiert die Arbeitsergebnisse regelmässig vor dem Product Owner, der die Rolle des Kunden einnimmt.
- Beim Planen von Anforderungen wird durch das enge Zusammenarbeiten von Product Owner und Team wert- und nutzengetrieben gearbeitet.



#### umantis AG

Die umantis AG entwickelt und implementiert mit rund 45 Mitarbeitern in St. Gallen und Zürich Software für wertschöpfendes Mitarbeitermanagement. Kunden sind z.B. Migros, Raiffeisen Schweiz, Axpo, PWC oder Sonova.

[www.umantis.com](http://www.umantis.com)

**Marc Stoffel** Leiter der Applikationsentwicklung und Mitglied des Managements umantis AG, St. Gallen

#### Fokus auf die Kundenbedürfnisse

Bei Scrum lassen sich drei Nutzenpotenziale identifizieren. Transparenz und Rhythmus sind das Erste. Nur wer erkennt, dass ein Prozess nicht optimal funktioniert, kann Verbesserungen vornehmen. Durch das Wegfallen von organisatorischen (Schutz-)Mauern mit Scrum wird genau diese Transparenz geschaffen. Es stellen sich dabei folgende Fragen:

- Was will der Kunde wirklich?  
Welche Anstrengung wird belohnt, welche nicht?
- Wie und wie schnell arbeitet das Team?  
Was kann es gut, was nicht?
- Welche Anforderung hat welchen Preis?
- Wo sind die Schwachstellen, Hindernisse und Probleme?

Das Streben nach Transparenz kann schmerzhaft sein. Viele der aufgedeckten Probleme sind im früheren organisatorischen Alltag verdeckt geblieben. Vor allem unter den Entwicklern kann sich zu Beginn Ernüchterung breit machen. Ihnen wird bewusst, welche Probleme und Komplikationen früher im Verborgenen geschlummert haben oder der Projektleiter taktisch geschickt vertuscht hat. Diese Transparenz stellt somit wesentliche Anforderungen an die Fehlerkultur im Team und im Unternehmen. Der Rhythmus hilft dem Unternehmen, die Transparenz positiv zu nutzen. Durch die ständige Wiederholung des Prozesses und das regelmässige Feedback des Kunden kann sich das Team kontinuierlich verbessern. Da die Zyklen zwischen einer und vier Wochen gehalten sind, darf auch einmal experimentiert werden – das Feedback folgt in Kürze. Zusätzlich bedeutet der Rhythmus eine gewisse Sicherheit. Innerhalb der terminierten Sprints arbeitet das Team völlig selbständig und ist gegen Einflüsse von aussen geschützt.

Ein weiteres Potenzial von Scrum liegt bei der gesteigerten Eigenverantwortung. Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden erhöht das Verständnis für das eigene Tun und Handeln und schafft eine persönliche Verpflichtung zum Endprodukt. Das Team sieht sich als Partner des Kunden statt – wie möglicherweise bisher – als verlängerter Arm des Projektleiters.

Die ausschliessliche Fokussierung auf den Mehrwert des Kunden ist das dritte Nutzenpotenzial. Im klassischen Projektmanagement legt der Kunde die Anforderungen fest, und ein Projektleiter plant darauf basierend das komplette Projekt. Der Kunde sieht Monate später das Arbeitsergebnis, welches ihm als fertiges Paket präsentiert wird. Oftmals treffen die Überlegungen eines einzelnen Entwicklers nicht die genauen Vorstellungen des Kunden. Wie sollen sie auch? Der Kunde ist vielfach unbekannt, die Anforderungen liegen in Listen vor, und Feedback gibt es erst ganz am Schluss. Änderungen nach Abschluss des Projekts sind, falls überhaupt möglich, nur sehr kostenintensiv zu realisieren. Dies führt dazu, dass der Kunde mit einer unbefriedigenden Lösung arbeiten muss oder diese im ungünstigsten Fall gar nie richtig einsetzt. Mit dem Einsatz von Scrum erhält der Kunde schrittweise das gewünschte Produkt und gestaltet die Entwicklung aktiv mit.

## HELSANA

**IN «GUTEN JAHREN» SETZT SICH IMMER AUCH FETT AUF DEN KNOCHEN UND AUCH IN DEN UNTERNEHMEN AN:** Dies betrifft sowohl Themen als auch Strukturen und Personen. Solche Strukturen können sich immer stärker zum Selbstzweck entwickeln und dann auch als Selbstzweck erhalten. Dies ist sicher ärgerlich, aber noch nicht kritisch. Zumindest solange nicht, wie mehr Geld und Ressourcen vorhanden sind, als ein Unternehmen für das operative Tagesgeschäft braucht.

# Wie lean darf es denn sein?

Kritisch wird es aber, wenn aus konjunkturellen oder anderen Gründen nicht mehr ausreichend Geld und Ressourcen vorhanden sind. Dann kommt es nämlich zumeist zum Rasenmäher-Reflex, bei dem à la Lean Management und möglichst schnell verschlankt wird. Leider oft an den falschen Stellen. Dann wird lean ganz schnell zu lean. Der Volksmund spricht despektierlich – aber nicht ganz zu Unrecht – über blindes Sparen: «Am besten wir sparen uns erst einmal das Denken. Dann ist auch schon viel geholfen.» Um solche Fehler zu verhindern, müssen wir zunächst die Wurzeln des Lean Management in der produzierenden Industrie verstehen.

### Lean Management – ein altes (?) Industrie-Thema

Das Thema Lean Management kommt ursprünglich aus dem Industriesektor und wurde zunächst zur Kostenoptimierung in der Automobilbranche eingesetzt. Im Japan der 60er und 70er Jahre zeichnete sich die Fahrzeugindustrie durch tiefere Kosten bei vergleichbarer und teils sogar besserer Qualität als die westliche Konkurrenz aus.

Es war dann auch ein Japaner, der in den 70er Jahren dem damals serbelnden Automobilproduzenten Porsche aufzeigte, wie dieser Produktionsprozesse effizienter organisieren könnte und das bei Stärkung von Qualität und Innovationskraft.

Porsche hat von dieser Prozessorientierung offensichtlich ausserordentlich profitiert. Nicht nur baut Porsche weiterhin herausragende Sportwagen und erwirtschaftet ebenso aussergewöhnliche Gewinne. Porsche Consulting bietet mittlerweile Beratungsleistungen nicht nur für die Industrie, sondern auch für so exotische Bereiche wie Operationssäle in Krankenhäusern – oder auch gleich für die gesamte Prozesskette von der Aufnahme über die Behandlung bis hin zur Entlassung. Die Fragen von damals stellen sich fast unverändert auch heute noch:

- Was machen eigentlich die Mitarbeiter/innen genau?
- Was davon ist sinnvoll und wichtig? Und machen sie dieses Wichtige auch noch richtig?
- Was kann man ohne bedeutenden internen oder externen Nachteil weglassen?

### Was können Dienstleister von der Industrie lernen?

Prozessorientierung und mit ihr der Fokus auf Prozesseffizienz und Kostenorientierung hat längst auch in der Dienstleistungsbranche Einzug gehalten. Nach den Banken insbesondere bei den grösseren Krankenversicherern. Dies liegt nahe, vor allem in den margenschwachen Bereichen, wie z.B. der nach Gesetz margenfrieren obligatorischen Krankenpflegeversicherung. Hinzu kommt, dass dieses Geschäft sich durch eine sehr hohe Anzahl Transaktionen auszeichnet. Konkret: Krankenversicherer haben den gesetzlichen Auftrag, Leistungen (z.B. von Ärzten oder Spitälern) auf deren Wirtschaftlichkeit, Zweckmässigkeit und Wirksamkeit zu prüfen und korrekt an Versicherte und Leistungserbringer auszuzahlen. Alleine die Helsana Versicherun-

**Rolf Günter** Rechtsanwalt MBA, Leiter Fachführung Leistungsmanagement Helsana Versicherungen AG und  
**Olaf Schäfer** Dr. rer. nat., Leiter Leistungssupport Helsana Versicherung AG, Zürich



Ästhetische Zahnmedizin:

# NATÜRLICHES AUSSEHEN

Erwarten Sie qualitätsorientierte  
Behandlung, gepaart mit unvergleich-  
lichem Service. Wir freuen uns,  
Sie beraten und betreuen zu dürfen.

Wer sich die Frage «Wie lean darf es denn sein?» stellen will, der muss also bereit sein, noch drei weitere Klärungen vorher herbeizuführen:

- Was sind die wertschöpfenden und wichtigen Aufgaben?
- Was ist zu wenig, und was ist zu viel? – Was sind die Konsequenzen eines Umbaus?
- Habe ich die richtigen Mitarbeitenden und Führungskräfte für Lean Management?

Nur wer sich diesen Fragen stellen will und die Kraft und Ausdauer hat, notwendige Veränderungen konsequent umzusetzen, sollte Lean Management überhaupt ins Auge fassen.

[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)

gen AG als Schweizer Marktleader im Krankenversicherungsgeschäft bewältigt pro Arbeitsstunde über 5 000 Rechnungsbelege und zahlt pro Arbeitsstunde mehr als 2 Mio. CHF an Leistungskosten aus. Der Beitrag von Lean Management? – Der überwiegende Teil der notwendigen Prüfungen und Auszahlungen erfolgt bei der Helsana vollautomatisch. Durchschnittlich nur knapp ein Viertel der Rechnungen müssen überhaupt noch von den Mitarbeitenden in der Leistungskontrolle endgeprüft werden. Bei den jährlich rund 3,2 Mio. Apothekenbelegen können sogar 95% der Rechnungen vollautomatisch kontrolliert und ausbezahlt werden. Das schafft die notwendige Zeit für die Kontrolle komplexer Rechnungen und für den wichtigen Kundenkontakt. Solche Mengengerüste, wie man sie jenseits von Banken und Versicherungen sonst nur von globalen Logistikunternehmen, wie z.B. die Post, her kennt, können sonst nur mit hoch technisierten und professionellen Prozessen bewältigt werden. Die gute Nachricht für Krankenversicherer und andere: Gerade solche Massenprozesse weisen ein sehr hohes Fokussierungs-, Automatisierungs- und Standardisierungspotenzial auf, das mit den Methoden von Lean Management optimal ausgeschöpft werden kann.

### So weit – so gut

Wichtig ist damals wie heute: Lean Management bedeutet nicht nur «weniger tun», sondern vor allem «sich auf das Richtige und Wichtige konzentrieren»: Es muss Kraft und Zeit für das Notwendige geschaffen werden. Dies gilt umso mehr für die direkten Kundenprozesse, den zweiten grossen Aufgabenbereich der Krankenversicherer. Hier geht es direkt um die Sicherheit und das Vertrauen der betreuten Menschen: Versicherungen bieten Sicherheit und Dienstleistungen an. Dafür benötigen sie im Moment des Vertragsabschlusses von ihren Kunden einen Vertrauensvorschuss bei der Auswahl des «eigenen» Versicherers. Ein Versicherungskunde kann nicht «Probe fahren» wie bei einem Auto, sondern muss sich darauf verlassen können, dass der Versicherer seine Leistungen immer dann professionell zur Verfügung stellt, wenn der Kunde den Versicherer braucht. In diesem Sinne fallen Produktion und Konsum zeitlich zusammen. Eine Eigenart des Dienstleistungsmanagements.

Das Gesundheitswesen ist ein äusserst komplexes Gebilde, in dem sich der Kunde kaum oder nur mit enormem Aufwand auskennen kann. Deshalb reduziert sich seine Wahrnehmung und

damit die Beurteilung der erbrachten Dienstleistungen oft auf einfache Kriterien aus dem direkten Kontakt mit dem Dienstleister. Die für den Kunden massgebenden Kriterien für seine Wertigkeit der Dienstleistung sind daher oft die weichen Faktoren, wie zum Beispiel Erreichbarkeit, Dienstleistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die subjektiv wahrnehmbare Freundlichkeit der Mitarbeiterin am Telefon.

### Lean – das heisst nicht nur weniger tun, sondern auch mehr verantworten

Lean in hoch standardisierten Massenprozessen haben wir vorher am Beispiel gesehen. Nutzen und Machbarkeit sind hier offensichtlich. Was aber ist bei steigender Komplexität der Aufgaben und Prozesse? Und was bedeutet Lean für Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt?

Der Abbau von redundanten oder nicht (offensichtlich) wertschöpfenden Rollen oder Prozessen bedeutet eben nicht allein mehr Fokus auf das Wesentliche. Gleichzeitig werden auch diverse Sicherheitsnetze abgebaut. Ausserdem sind für seltene Sonderfälle häufig keine Verantwortlichen bestimmt, und es gibt kein detailliert definiertes Standardvorgehen. Ähnlich den Artisten am Trapez müssen sich dann alle Mitarbeitenden noch stärker auf ihre Kollegen verlassen können. Auch darauf, dass von diesen Arbeiten erledigt werden, die eigentlich nicht zu ihrem Kernauftrag gehören. Hier ist eine hohe Identifikation mit der Arbeit und dem Team notwendig. Dies bedeutet höhere Anforderungen an die einzelnen Mitarbeitenden, vor allem aber auch an die Führungskräfte.

### Fazit: von der Pflicht zur Kür

Lean Management im Sinne einer kundenorientierten Standardisierung von Geschäftsprozessen ist heute zweifellos ein wesentlicher Faktor für die finanzielle Stärke und den Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens. Dabei müssen aber der Prozess zur Abwicklung des Massengeschäfts und der Kundenprozess gesondert betrachtet werden: Der Abwicklungsprozess beeinflusst vor allem die Basis- oder die klassischen Leistungsanforderungen eines Kunden. Hier kann ein Dienstleister den Kunden lediglich verärgern, wenn er die Erwartungen nicht erfüllt. Im Kundenprozess muss «Lean mit Augenmass» angewendet werden: Begeisterung und hohe Zufriedenheit beim Kunden löst die Erfüllung von weichen Faktoren der Kundenerwartung aus. Wird sein Vertrauen jederzeit erfüllt? Zeichnen sich die Mitarbeiter des Dienstleisters durch eine überdurchschnittlich kompetente Servicekultur und Kundenorientierung aus? Wenn solche Fragen positiv beantwortet werden, dann wird die Kundenbeziehung auch nachhaltig erfolgreich gestaltet. Erst dann bewegen wir uns von der Pflicht zur Kür.

Zu lean zu sein und dadurch die Kundenerwartungen nicht mehr erfüllen zu können, wird dagegen in kurzer Zeit den Vertrauensvorschuss der Kunden zerstören. Vertrauen wieder aufzubauen, ist aber sehr schwer und kostet bekanntlich ein Mehrfaches im Vergleich zu den Kosteneinsparungen auf der Prozessseite. Daher: Kein Lean Management allein aus Kostenoptimierungssicht, sondern immer aus einer Gesamtbetrachtung der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive.

# Lean und nachhaltig

## PROZESSE ZU OPTIMIEREN, GEHÖRT ZU DEN KERNTHEMEN EINES UNTERNEHMENS.

Die Ernst Schweizer AG konnte 2006 ein neues Produktionsgebäude in Betrieb nehmen, das alle Anforderungen einer industriellen Fertigung erfüllt, aber auch soziale und ökologische Ziele berücksichtigt, so wie es der Unternehmensphilosophie entspricht.

**Hans Ruedi Schweizer** Unternehmensleiter (rechts) und  
**Patrick Wissler** Geschäftsbereichsleiter Holz/Metall-Systeme,  
 Ernst Schweizer AG, Metallbau, Hedingen

Unternehmen der Baubranche sind vielleicht noch mehr als andere gefordert, ihre Prozesse aufgrund des starken Wettbewerbs laufend zu optimieren. Als Bauzulieferer mit Produkten, die sich für die industrielle Fertigung eignen, überprüft die Ernst Schweizer AG, Metallbau die sich ergebenden Möglichkeiten kontinuierlich. Nicht immer sind die erkannten Potenziale leicht und schnell zu realisieren. Dies bedingt durch das Produktsortiment, gegebene Platzverhältnisse, hohe Investitionskosten oder eine Auftragsstruktur mit objektbezogenen Spezialitäten. Gerade in diesem Bereich kann der Ansatz des Lean Management jedoch helfen, die richtigen Weichen zu stellen. Sofern man im Wesentlichen darunter die Beschleunigung der Entwicklung und Einführung neuer Produkte im Baukastensystem, eine kundenorientierte, schlanke Fertigung mit hoher Integration von EDV und die harmonische Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft versteht.

Vor vier Jahren stand Schweizer vor der Herausforderung, innert eineinhalb Jahren einen neuen Standort für die Produktion des Geschäftsbereiches Holz/Metall-Systeme, damals mit Sitz in Muttenz, suchen zu müssen. Holz/Metall-Fenster sind dank der ausgeklügelten Kombination der Werkstoffe Aluminium und CO<sub>2</sub>-neutralem Holz sehr wirtschaftlich und erfüllen punkto Design und Wärmedämmtechnik die Anforderungen von Kunden und Architekten. Schweizer ist Systemhersteller für die Marken Schweizer, Meko sowie Homena und liefert für Fensterbauer in der Schweiz und im angrenzenden Ausland die zum Holz/Metall-Fenstern gehörenden äusseren Aluminium-Schalen und Zubehör. Diese fertigen dann die Holzflügel und -rahmen, erstellen das fertige Fenster und montieren es beim Kunden.



**Die Ernst Schweizer AG, Metallbau**

Die Ernst Schweizer AG, Metallbau umfasst die Geschäftsbereiche Fassaden, Holz/Metall-Systeme, Fenster und Türen, Briefkästen und Fertigteile sowie Sonnenenergie-Systeme.

Mit rund 525 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon 44 Lernenden, erwirtschaftete sie 2007 einen Betriebsertrag von CHF 135 Mio.

Das Unternehmen verfügt über ein Qualitäts- und Umweltmanagement und ist nach ISO 9001 und 14001 zertifiziert.

[www.schweizer-metallbau.ch](http://www.schweizer-metallbau.ch)

23

**Ein Neubau nach den Kriterien der Nachhaltigkeit**

Von der Miete einer neuen Halle bis zu einem Neubau wurden verschiedene Alternativen geprüft. Ziel war es, die Arbeitsplätze in der Region zu erhalten. Der Entscheid fiel zugunsten eines eigenen Neubaus in Möhlin. Der Zeitrahmen des Projekts war eng bemessen: 14 Monate von der Baueingabe bis Produktionsbeginn. Möglich war dies durch einen integralen Planungsansatz und weitgehend vofabrizierte Elemente.

Die Wahrnehmung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung ist seit Jahrzehnten bestimmend für das Handeln von Schweizer. Was für das Gesamtunternehmen gilt, wurde auch auf den Neubau in Möhlin übertragen. Das Pflichtenheft wurde anhand des Leitbildes mit den vier Schweizer-Erfolgs-Punkten erarbeitet: kundenorientierte Leistung, Mitarbeiter/innen und Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaftlichkeit. Das hiess konkret nachhaltige Bauweise (niedriger Energieverbrauch, Minergie-Standard, Einsatz von erneuerbaren Energien, langlebige sowie ressourcen- und umweltschonende Konstruktion) unter Berücksichtigung sozialer, wirtschaftlicher und kundenorientierter Kriterien. Also auch Kriterien wie angenehme Arbeitsbedingungen in der Fertigung und im Bürobereich, Optimierung aller Produktionsprozesse, Qualitätssteigerung sowie Fließfertigung mit kürzeren Durchlaufzeiten für die ganze Produktpalette und taggenaue Just-in-time-Lieferung an die Kundschaft.

Der Neubau besteht aus drei Gebäudeteilen. Die unterschiedlichen Nutzungen sind von aussen gut erkennbar: Die eingeschossige Produktionshalle mit einer Nutzfläche von 4150 m<sup>2</sup> ist zwischen dem vollautomatischen Profil-Kassettenlager mit 440 m<sup>2</sup> und dem Bürogebäude mit 980 m<sup>2</sup> und darunter liegender Auslieferung gebaut.

**Optimierte Fertigungsabläufe**

Mit der gewählten Anordnung der unterschiedlichen Gebäudeteile konnten auch die Abläufe und Prozesse in idealer Weise optimiert werden. Das Prinzip des Produktionsprozesses folgt der Linie des Gebäudes. Beim Lager werden die Aluminium-Stangen, die in unserem Lackierwerk in Hedingen auftragsbezogen gerüstet und pulverbeschichtet, in Kassetten verpackt und mit Lastwagen nach Möhlin transportiert werden, angeliefert. Nach dem automatischen Abladen wird der Wareneingang anhand von Barcodes verbucht und eingelagert. Jetzt weiss das EDV-System, dass der Auftrag für die Produktion bereitsteht. Aus dem vollautomatischen Hochregallager werden die Fertigungslinien direkt mit den auftragsbezogenen Aluminium-Stangen bestückt. Am Ende der jeweiligen Linie werden die fertig konfektionierten und verpackten Flügel- oder Rahmenverkleidungen sowie die losen Teile in spezielle Transportwagen gelagert. Da kein Warenlager vorhanden ist, wird alles, was fertig gestellt ist, spätestens am nächsten Tag zum Kunden ausgeliefert, also just in time. Pro Tag werden dabei 800 bis 1000 Flügel und rund 300 Rahmen ausgeliefert. Das heisst, dass bis 8000 Teile täglich gebohrt, gefräst, konfektioniert und für die Auslieferung bereitgestellt werden. Mit dieser Anordnung konnte die Durchlaufzeit in der Produktion auf vier bis fünf Stunden und vom Bestell- bis zum Auslieferungstermin des gesamten Auftrages auf 12 bis 15 Arbeitstage für Oberflächenbehandlung, Bearbeitung in Möhlin und Transport zum Kunden reduziert werden.

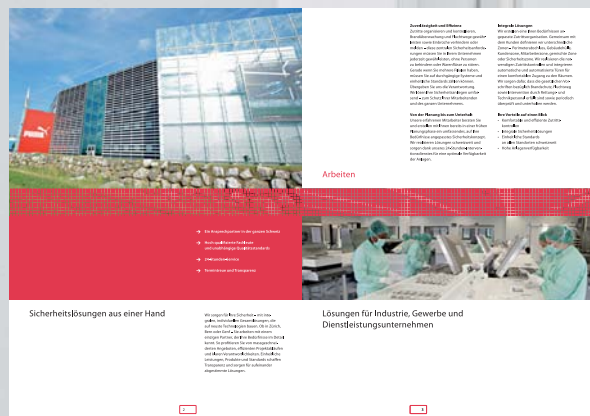
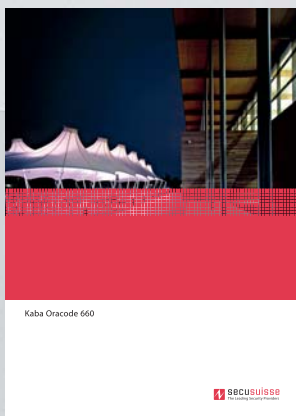
**Alles unter einem Dach**

Heute wissen wir, dass der Entscheid, auf der grünen Wiese zu planen, richtig war. In keiner anderen Variante hätten wir alle Vorgaben aus dem Leitbild und aus der Prozessoptimierung erfüllen und dabei auch noch Raum für die künftige Entwicklung lassen können. So haben wir bereits nach knapp zwei Jahren eine neue Produktionslinie in Betrieb nehmen können, die rationell alle losen Teile wie Wetterschenkel usw. fertigt, verpackt und beschriftet.

Dass sowohl Planung, Bau und nun der Betrieb der neuen Produktionsstätte in allen Punkten befriedigt, ist nur möglich gewesen dank der interdisziplinären Teamarbeit aller am Bau Beteiligten und der damit verbundenen ständigen Auseinandersetzung und dem intensiven Austausch über optimale Prozesse sowie einer offenen Haltung gegenüber künftigen Entwicklungen. Dabei hat uns der Gedanke des Lean-Management-Ansatzes begleitet und in unseren Entscheidungen unterstützt.

# Kommunikation als treibende Kraft für die Imagebildung


Mittelständische Unternehmen, die im Technologie- oder im Dienstleistungssektor tätig sind, mögen in anderen Kategorien denken als global ausgerichtete Weltkonzerne. Doch die Herausforderung bleibt dieselbe. Auch sie werden nur dann wahrgenommen, wenn es ihnen gelingt, eine unverwechselbare Corporate Identity zu kreieren und in ihrem Markt ein starkes, einprägsames Image aufzubauen.



Dazu braucht es nicht zwingend Kommunikationsbudgets in Millionenhöhe. Aber die Bereitschaft, den Aufbau der Corporate Identity methodisch und professionell anzugehen.

Dank grosser Branchenerfahrung im Bereich Technologie und Dienstleistungen verstehen wir Ihre Sprache. Dies garantiert Ihnen eine überzeugende und effiziente Konzeption der Corporate Identity sowie der Umsetzung aller notwendigen Kommunikationsmassnahmen.

Auf Wunsch geben Ihnen unsere Kunden gerne Auskunft über das konzeptionelle Vorgehen und die Umsetzung durch die Stier Communications.



Corporate Identity  
Branding  
Design  
Communications  
Imagery

# Lean-Management- Erfahrungsbericht

**UNTER DEM BEGRIFF LEAN MANAGEMENT FINDE ICH IM NETZ UNTER GOOGLE 694 000 EINTRÄGE.** Die Kernidee dahinter ist, dass man «Werte ohne Verschwendung schafft». Lean Management wird vor allem in Unternehmen, die eine Produktionsabteilung, eine Fertigung oder eine auf Herstellung von Gütern orientierte Abteilung haben, verwendet.

26

**Kurz zusammengefasst meine ich, dass Lean Management:**

- eine Form von sich dauernd verbesserten Abläufen und Prozessen ist
- eine auf schnelle Entscheidungen ausgerichtete Organisationsform darstellt
- eine mit allseits bekannten Reporting-Unterlagen geführte Struktur sein soll
- durch KPIs vergleichbare Leistungen transparent macht
- schliesslich auf ein gemeinsames Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg, ausgerichtete Leistungsbereitschaft darstellt

[www.publicitas.ch](http://www.publicitas.ch)

Obwohl ich in meinen bisherigen Funktionen auch in Betrieben mit Produktionen gearbeitet habe, hat dieser Begriff für mich eine andere Bedeutung. Gerade als CEO/Sales Director Publicitas Schweiz, die eine Dienstleistungsorganisation im Sinne unserer Medienpartner ist, kann man nicht von Herstellungsabläufen sprechen, wohl aber von Dienstleistungsabläufen resp. von Prozessen, damit eine Leistung am effizientesten und effektivsten durchgeführt werden kann.

Dieses Thema könnte bei der zu reorganisierenden Publicitas nicht aktueller sein! Aus acht verschiedenen organisierten Einheiten, mit unterschiedlichen Erscheinungsbildern, unterschiedlichsten Marktbearbeitungsformen und unterschiedlichen Leistungsausgaben eine homogene, auf Kunden ausgerichtete, einheitliche Firma zu schmieden, bedarf doch von allen Beteiligten eine enorme Leistungsbereitschaft. Wir wollen diese Veränderung in spätestens zwei Jahren abgeschlossen haben, weil der Markt unsere vollste Aufmerksamkeit braucht und nicht interne Organisationsübungen, die wohl wichtig sind, aber leider keinen Franken Umsatz bringen.



Thomas Bargetzi CEO Sales Region Schweiz, Publicitas AG, Zürich

publicitas 

27

Da ist der Begriff Lean Management, oder soll ich Lean Decisions sagen, von entscheidender Bedeutung. Das Prinzip «die Werte aus Sicht der Kunden definieren» ist ebenso wichtig, wie die Identifikation des Wertestroms resp. der Wertschöpfungskette.

Mit Lean Decisions meine ich, dass die verantwortlichen Mitarbeiter selber im Sinne der Sache entscheiden können, ja müssen, damit die Reorganisation vorwärtskommt.

Die Etablierung klarer Entscheidungsrichtlinien, die Gewährung von AKV (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung), das Ausrichten auf ein einziges gemeinsames Ziel und die Einführung von Reporting-Strukturen sind unabdingbar für den Erfolg. Da sich die Publicitas als Vermarktungsorganisation positioniert, wo die Verkaufsleistung im Vordergrund steht, ist das Reporting natürlich auf diese Aspekte ausgerichtet. Sehr detailliert und für die entscheidenden Mitarbeiter transparent, auch abteilungs- oder unternehmensübergreifend, müssen die relevanten Fakten auf den Tisch.

Darauf abgestützt werden dann Entscheidungen getroffen, das heisst, diese Unterlage muss «common sense» sein und von allen verstanden werden. Gelegentliche Checks, ob das so ist, sind nötig und unabdingbar, weil man sonst auf falscher Basis Entscheide trifft.

Ein Pilot muss sich auch 100% auf seine Instrumente verlassen können, sonst kommt es nicht gut. Aus diesem Reporting-System können Kennzahlen, sog. KPIs (Key Performance Indicators), abgeleitet werden, welche fortwährend zu verbessern sind. Diese KPIs können auch als gemeinsame Zielsetzung für Incentive-Systeme für das Top Management, idealerweise auch

für Middle und Lower Management herangezogen werden. Nach Etablierung dieser Reporting-Strukturen als Basis soll dann die Konzentration auf die Verbesserung der Abläufe, der Systeme, der Prozesse gelenkt werden.

Fragen wie: «Braucht es so viele verschiedene Entscheidungsprozesse, Hierarchien oder Strukturen oder können diese durch besser ausgebildete Senior Manager effizienter erledigt werden?», müssen adressiert werden. Oder welche verbesserten Hilfsmittel, meist IT, können welche Prozesse schneller und sicherer erledigen? Welche Arbeiten können zentral, welche dezentral erledigt werden? Etc.

Für mich hat Lean Management etwas mit dauernder Verbesserung zu tun. Wie die Formel-1-Teams jedes Jahr irgend etwas finden, die Rennwagen noch schneller oder effizienter zu machen, muss das Credo sein «Nach dem Lean Management ist vor dem Lean Management», (frei abgeleitet aus dem historischen Spruch eines sehr erfolgreichen deutschen Fussballtrainers). Mit dem sportlichen Vergleich bin ich auch bei der Grundhaltung angekommen. Es muss «sportlich» versucht werden, besser zu werden. Leistungsfortschritte sind festzuhalten und zu dokumentieren, ja manchmal auch zu feiern. Wiederum ist zentral, dass dies nicht in der einzelnen Abteilung, sondern in der gesamten Firma zelebriert wird. Mit dem damit ausgelösten Motivations-Schub kann bereits die nächste Stufe des Lean Management angestrebt werden.

Seit 20 Jahren bin ich im Management tätig, davon die Hälfte in amerikanischen Unternehmungen, und stelle heute fest, dass auch europäische Firmen diese Standards anwenden. Meine feste Überzeugung ist, dass die Basis für wirtschaftlichen Erfolg nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung ist, sondern auch die entsprechende Organisationsform. Deshalb widme ich mindestens 30% meine Arbeitszeit der dauernden und nachhaltigen Verbesserung des Lean-Management-Ansatzes.

Damit bin ich wieder beim Sport, wo sich der Trainer, der Coach, ständig auf sich verändernde Situationen einstellen muss und sich dabei auf ein Team entscheidungswilliger und entscheidungsfähiger Teamplayer im Sinne von Lean Management verlassen kann.

# Das Intranet als lebendiges Arbeitsinstrument

**VIELE UNTERNEHMEN HABEN SO ETWAS WIE EIN INTRANET.** Es führt ein Schattendasein als internes Telefonbuch und Anschlagbrett für meist unbeachtete Mitteilungen. Dabei kann es mit wenigen Handgriffen in ein unverzichtbares Kommunikationsmittel verwandelt werden. In ein Arbeitsinstrument, das viele Abläufe spürbar vereinfacht, projektorientierte Teamarbeit ermöglicht und eine neue Transparenz innerhalb der Firma herstellt.

Das Internet entwickelt sich ständig weiter, bietet ein Füllhorn an Möglichkeiten und ist aus dem modernen Geschäftsleben nicht wegzudenken. Wer davon abgeschnitten wird, fühlt sich so einsam wie auf einer kleinen, menschenleeren Insel. Viele Firmen betreiben ein Intranet\*, das ungefähr so attraktiv daherkommt wie das Kommunikationsangebot einer kleinen, menschenleeren Insel. Das ist bedauerlich für die Mitarbeiter, denn sie sind dadurch von vielen Möglichkeiten abgeschnitten, die ein modernes Intranet bietet. Am nächsten bei insularen Zuständen befinden sich Intranets, die von den Mitarbeitern im Wesentlichen als elektronisches Telefonbuch für die internen Durchwahlnummern, für die gelegentliche Lektüre von Mitteilungen der Geschäftsleitung und zur Information, was es morgen in der Betriebskantine gibt, genützt werden.

Schon besser, aber immer noch nicht gut, ist die Nutzung des Intranets als Dokumenten-Datenbank, auf die ortsunabhängig jeder Mitarbeiter Zugriff hat. Vorausgesetzt, diese Know-how-Datenbank wird regelmässig aktualisiert und ist keine Versammlung von Karteileichen. Aber auch in diesem Fall kann man noch nicht von einem Intranet als Plattform für die interne Kommunikation in einer KMU oder Grossfirma sprechen. Denn Kommunikation ist keine Einbahnstrasse, sondern entwickelt sich erst, wenn nicht nur passiv Informationen abgerufen werden können, sondern auch aktiv von jedem Nutzer Inputs geliefert werden.

## So wird das Intranet lebendig

Richtig lebendig wird ein Intranet, wenn es mit vorhandenen Datenbanken oder Programmen verknüpft werden kann, auch Software Sharing\* erlaubt oder die Standard-Software Office integriert wird. Dafür braucht es nicht mehr und nicht weniger als ein Content Management System\*, das die Verwaltung aller dieser Aktionen ermöglicht und nach seiner Einrichtung vom Endnutzer ohne Fachkenntnisse verwendet werden kann. Hier gibt es verschiedene Angebote wie Sharepoint von Microsoft, eine bewährte Eigenentwicklung wie G3 oder so genannte Open-Source-Programme wie Typo3. Und professionelle Unterstützung braucht es auch, denn es stellt sich die Frage nach dem richtigen Hosting\* und, viel wichtiger, nach den richtigen Sicherheitsmassnahmen. Denn natürlich sind alle ortsunabhängig abrufbaren Informationen innerhalb eines Intranets auch potenziellen Angriffen von Unbefugten ausgesetzt. Das bedeutet, dass hier finanzielle Ressourcen eingesetzt werden müssen, um aus einem inselartigen Intranet eine moderne und sichere Kommunikationsplattform zu machen.

Da stellt sich natürlich die Frage, worin denn da der Return on Investment besteht. Die lässt sich ganz einfach und konkret beantworten: Ein gut organisiertes Intranet bietet zum Beispiel ein Lieferantenportal. Das ermöglicht es Mitarbeitern, Einkäufern und dem Finanzpersonal, sich jederzeit einen aktuellen Überblick zu verschaffen, der administrative Aufwand wird verringert, und die Lieferanten selbst können ihren jeweils eigenen



Philipp Sauber Partner INM Inter Network Marketing AG, Wetzikon



INM Inter Network Marketing AG

29

#### \* Was heisst das?

- Ein **Intranet** ist eine firmeninterne Plattform für Informationsaustausch, Kommunikation, Software Sharing und für projektorientierte Zusammenarbeit.
- **Software Sharing** bedeutet, dass ein Programm zentral gelagert wird und bei Bedarf auf den Computer eines Nutzers überspielt werden kann.
- Ein **Content Management System** ist eine Verwaltungssoftware, die den gesamten Inhalt eines Intranets organisiert, es an die vorhandene IT-Struktur anbindet und es dem Nutzer erlaubt, ohne Programmierkenntnisse seinen eigenen Bedürfnissen entsprechende neue Arbeitsinstrumente herzustellen. Man unterscheidet zwischen kostenpflichtigen Programmen wie Sharepoint oder G3 und so genannten Open-Source-Programmen wie Typo3, deren Programmcode kostenlos erhältlich ist. Vergleichbar mit dem Unterschied zwischen Windows und Linux.
- **Hosting** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sämtliche Daten auf einem Server (eine speziell ausgelegte Festplatte) gelagert werden müssen, von dem aus sie den zugriffsberechtigten Nutzern zur Verfügung gestellt werden.
- **Collaboration Tool**, wörtlich Werkzeug für Zusammenarbeit, bedeutet, dass massgeschneiderte Plattformen gebaut werden können, die den projektbezogenen Informationsaustausch, das gemeinsame Verwalten von Dateien und den schnellen Zugriff auf relevante Datenbanken erlauben.
- Erweitert um ein **Extranet** bietet das Intranet autorisierten Aussenstehenden wie Kunden oder Lieferanten genau definierten Zugriff auf Bereiche, die mit ihrer Zusammenarbeit mit der Firma zu tun haben. Dafür kann auch ein so genanntes Virtual Private Network (VPN) verwendet werden, das die Einbindung fremder Netze an das eigene erlaubt, ohne dass eine Kompatibilität vorhanden sein muss (wenn beispielsweise verschiedene Betriebssysteme oder Softwares verwendet werden).

www.inm.ch

Bereich aktiv bewirtschaften. Oder: Teams innerhalb der Firma können sich ein so genanntes Collaboration Tool\* schaffen, mit dem alle nötigen Informationen, Arbeitsabläufe, Dokumentationen zusammengestellt sind, dazu eine Arbeitsstundenerfassung, auf die wiederum die Buchhaltung direkten Zugriff hat. Jegliche Fortschritte werden protokolliert, mögliche Probleme frühzeitig erkannt, ein ortsunabhängiger kontinuierlicher Informationsfluss ist garantiert, der organisatorische Aufwand wird spürbar reduziert.

#### Sinnvolle Ergänzungen

Ergänzt durch ein so genanntes Extranet\* können auch Kunden oder Mandanten auf einer projektspezifischen Plattform aktiv kommunizieren, wobei jederzeit sichergestellt ist, dass alle Beteiligten nur den Zugriff auf Informationen und Daten haben, die sie auch benötigen. Weil jeweils vorherige Versionen der Daten problemlos wiederhergestellt werden können, ist eine unbeabsichtigte oder sogar beabsichtigte Verfälschung von Daten problemlos zu reparieren. Und das ist noch nicht alles. Der Geschäftsführer eines Unternehmens kann sich jederzeit einen Überblick verschaffen, den Umsatz, Kernziffern aktuell abrufen. Oder er lässt sich die wichtigsten Daten auf sein Handy schicken, dann braucht er nicht einmal einen Zugang ins Internet. Um all das zu ermöglichen, braucht es nur drei Dinge: Eine klare Struktur des Intranets, denn ohne eine durchdachte Organisation wird es zu einer uferlosen Datensammlung, so etwa wie das Internet ohne Suchmaschinen. Zweitens eine sinnvolle Einbindung bereits vorhandener Software und von vorhandenen IT-Plattformen. Denn ohne diese Einbindung bleibt das Intranet eine Insel innerhalb der elektronischen Umgebung einer Firma. Und drittens die nötigen Sicherheitsmassnahmen, um Unbefugten den Zutritt zu verwehren und allen Zugangsberechtigten nur den Zugriff auf Informationen und Daten zu ermöglichen, für deren Benutzung sie auch autorisiert sind. Wenn diese drei Voraussetzungen erfüllt sind, erblüht das Intranet zu produktivem Leben, und alle Beteiligten werden sich nach kurzer Zeit fragen: Wie haben wir das nur vorher ohne unser Intranet geschafft? Das waren ja Zustände wie auf einer kleinen, menschenleeren Insel.

**INDIVIDUELLE KUNDENANSPRACHE IST EIN MUSS IM INTERNATIONALEN MARKETING** – meist aber auch ein erheblicher Kostenfaktor. Viele Übersetzungen und Layoutvarianten summieren sich, die Kontrolle gerät zum Problem. Doch gibt es Software, die auf diese Aufgabe zugeschnitten ist und sie kostengünstig und effizient löst.

#### Die Vorteile auf einen Blick:

- Marketingmaterialien lassen sich sehr viel effizienter herstellen.
- Mitarbeiter können unabhängig von ihrem Arbeitsort in einen zentral gesteuerten Prozess einbezogen werden.
- Redundante Datenhaltung ist Geschichte, die Mehrfachnutzung von Media Assets gelingt einfach und schnell.
- censhare wahrt die volle Transparenz über alle Produktionsabläufe und gewährleistet die Datenhoheit über alle Media Assets.

[www.censhare.com](http://www.censhare.com)

# Kommunikation – individuell und kostengünstig

«Was wir gemacht haben und was niemand für möglich gehalten hätte, ist, es mit den Multis aufzunehmen und sie innerhalb von kurzer Zeit zu besiegen.» Der das sagt, James Dyson, hat sich wohl zu Anfang auch nicht träumen lassen, welche Folgen seine Erfindung haben würde, die das jahrzehntealte Konstruktionsprinzip von Staubsaugern auf den Kopf stellte. Heute hat die Firma des Erfinders und Designers weltweit mehr als zehn Millionen Geräte verkauft und ist in 45 Ländern präsent.

Auf dem Weg dorthin waren zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen und die betrafen beileibe nicht nur die Ingenieurtechnik: Kunden in China und Irland, Indonesien und Kanada, Zypern oder Belgien wollten nicht nur irgendwie bedient, sondern individuell angesprochen werden. Mit Marketingmaterial in insgesamt 25 Sprachen, dass ihre landestypischen Besonderheiten berücksichtigt und zugleich effektiv und kostengünstig zu produzieren ist.

Wieder waren es Kreativität und Unternehmergeist, die Dyson den Vorsprung sichern halfen. Nach umfangreichen Recherchen entschied man sich für das innovative Publishing-System censhare, das sich gerade auch im Dienst der Unternehmenskommunikation bereits international bewährt hatte. Es erlaubt die Zusammenarbeit multinationaler Kollektive und unterstützt die globale Kooperation der hauseigenen Gestalter mit Autoren, Fotografen oder Übersetzern. Weil es alle Beteiligten via Internet in einen einheitlichen, flexibel gestaltbaren Workflow einbezieht und die verwendeten Media Assets – also etwa Bilder, Logos, Texte oder Fotos – zentral verwaltet, ermöglicht es eine redundanzfreie, termingerechte Produktion mit permanenter Statuskontrolle.

Von der Master-Variante jedes Flyers oder Katalogs, jeder Broschüre oder Präsentation, jeder Webseite oder Anzeige lassen sich individuelle Versionen ableiten, an denen Mitarbeiter in der ganzen Welt parallel arbeiten können. Der Autor am Text, der Produktmanager an der Planung, der Grafiker am Layout, der Fotograf an der Bildbearbeitung und der Übersetzer an den Sprachadaptionen. Die censhare-Editor-Werkzeuge aktualisieren dabei für alle eine layoutverbindliche Preview und ersparen so den manuellen und fehlerträchtigen Austausch von Layoutdaten.

Nancy Crisp, Chefin der Creative Services bei Dyson, meint: «Dyson hat sich sehr intensiv mit dem neuen Asset-Management-System für unsere Kreativ- und Publikationsbereiche auseinandergesetzt. Die Entscheidung für das censhare-Publikationssystem ist wohlgedacht; es verspricht, nicht nur unsere Anforderungen für Asset Management abzudecken, sondern auch unsere Systeme und Arbeitsabläufe zu verbessern und den Arbeitsdurchsatz durch verbesserte Zeitplanung und Sichtbarkeit an verteilten Standorten zu erhöhen.»

Dyson startete im Juni dieses Jahres mit der ersten censhare-Pilotinstallation, das Rollout der voll ausgebauten Lösung ist bereits für Anfang 2009 geplant. Dann sollen rund 200 Mitarbeiter censhare zur Steuerung der Arbeitsabläufe in Marketing und Gestaltung nutzen. Gleichzeitig gab Dyson Weiterentwicklungen für das integrierte Übersetzungsmanagement und Reporting in Auftrag. In einer zweiten Phase sollen im kommenden Jahr ein Zeitplanungsmodul hinzukommen und die Integration weiterer Partner voranschreiten.



Dyson gewinnt damit die Hoheit über alle seine Media Assets und kann zudem jederzeit verfolgen, in welchem Stadium sich jedes Projekt gerade befindet. Mehrfache Datenhaltung gehört dabei der Vergangenheit an, und die nötigen Abstimmungsprozesse werden sicherer und effizienter. Übertragungsfehler lassen sich vermeiden und Text- oder Bildelemente schnell recherchieren und wiederverwerten. Benutzerrechte sind feingranular konfigurierbar. Ein spezielles Notizwerkzeug effektiviert den Informationsaustausch.

Der Hersteller des Publishing-Systems censhare, die censhare AG, die mit ähnlichen Projekten bereits umfangreiche Erfahrungen sammeln konnte, ist übrigens überzeugt, dass sich Problemstellungen wie bei Dyson in den nächsten drei bis fünf Jahren bei vielen national wie international tätigen Unternehmen ergeben werden. In einer globalisierten Welt wird es zum Muss, mehrsprachige, individualisierte Kommunikationsangebote über viele Medien zu verbreiten. Dabei auf die richtige Lösung zu setzen, entscheidet mit über den Geschäftserfolg, liegt das Potenzial für Kosteneinsparungen doch bei 30% bis 50%. Nicht zu reden von zahlreichen weiteren Vorteilen wie höherer Sicherheit und Qualität und einer drastisch verkürzten Time to Market. Auch Doppelarbeit zu vermeiden, die eigenen Daten selbst in der Hand zu behalten und Teilergebnisse crossmedial verwerten zu können, zählen zu den handfesten Vorteilen eines ausgereiften Publishing-Konzeptes.

**OB SICH HANS SNOOK 1994 BEI DER GRÜNDUNG VON ORANGE** vom Lean-Management-Ansatz leiten liess, ist heute nicht mehr nachvollziehbar. Eine Analyse des Unternehmens und der Marke zeigt aber, dass die Orange-Geschichte eine erfolgreiche Lean-Management-Geschichte ist.

# Lean Management als Orange-Erfolgsrezept



Andreas S. Wetter CEO Orange Schweiz

Weit über 100 Jahre lang waren die Telekommärkte in Europa Monopolmärkte. Das Angebot wurde von Technologien getrieben. Die staatlichen Unternehmen wurden nach Netzwerkeinheiten wie Festnetz, Internet und Mobilfunknetz organisiert. Was die Kunden wünschten, spielte kaum eine Rolle. Der Kunde hatte den Technologien zu folgen. Selbst die Liberalisierung der Märkte vermochte diesen Mangel nur zaghaf zu beheben. Mit der Gründung von Orange durch Hans Snook 1994 in England proklamierte eine Telekomanbieterin erstmals in Europa: «Die Technologie hat dem Menschen zu folgen, nicht umgekehrt.»

## Banale Erkenntnis durch Kundensicht

Hinter dieser Aussage stand die Erkenntnis, dass sich die Bedürfnisse des Menschen, sich mit anderen Menschen auszutauschen und sich fortzubewegen, nicht getrennt betrachten lassen. Der Mensch kommuniziert, wo immer er ist.

Diese Erkenntnis ist banal. Trotzdem zwangen die Monopolisten ihre Kunden auch 20 Jahre nach der Erfindung der Mobiltelefonie, Mitte der 90er Jahre, immer noch, sich an bestimmte Orte zu begeben, um über Distanzen hinweg kommunizieren zu können. Hans Snook nahm dagegen strikte die Kundensicht ein und gelangte zur Vision «People will think it strange, that voices and data ever travelled down wires». Konsequenterweise trat Orange als reine Mobilfunkanbieterin in den Markt ein, lean und auf die Kundenbedürfnisse Mobilität und Kommunikation ausgerichtet.

## Markenfokus: emotionaler Mehrwert

Die Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf die Kunden ging noch weiter. Die zwischenmenschliche Kommunikation löst Emotionen aus. Der Mensch variiert dabei seit jeher die Kommunikationsformen. Eine einfache Kommunikation, die jederzeit, überall und in jeder verfügbaren Form möglich ist, liefert dem Kunden einen entscheidenden, emotional erlebbaren Mehrwert. Um diesen Mehrwert greifbar zu machen, wurde die Marke Orange über emotional erlebbare Werte definiert.

1999 trat Orange in den Schweizer Telekommarkt ein. Inmitten nach Technologien organisierten Anbietern positionierte sich Orange als einzige Mobilfunkanbieterin mit einer emotional ausgerichteten Marke. Nur sechs Monate nach Markteintritt kannten über 95% der Bevölkerung die Marke, und innert kürzester Zeit war Orange die grösste alternative Mobilfunkanbieterin in der Schweiz.

## Konvergenz verstärkt Kundenfokus

Der globale Telekommarkt hat sich seither stark verändert. Das Orange Konzept mit dem Menschen im Mittelpunkt wurde vielfach von den Mitbewerbern kopiert. Ihre Pionierrolle hat Orange dabei nicht eingebüsst. Die France-Télécom-Gruppe, zu der Orange seit dem Jahr 2000 gehört, gab als erste globale Telekomanbieterin ihre historische Organisation nach Netzwerkeinheiten auf. Im 2006 organisierte sie sich unter der Marke Orange strikt nach dem Kundenverhalten «persönliche Kommunikation», die jederzeit und überall stattfindet, «Kommunikation zu Hause» und «Kommunikation im Unternehmen». Dieser neuen, im Lean Management begründeten Organisationsform folgten zahlreiche Anbieter, nicht zuletzt auch der Schweizer Ex-Monopolist.

Das Lean Management prägt die Orange-Erfolgsgeschichte. Als Herausforderin im Schweizer Markt ist die strikte Konzentration auf den Kundenmehrwert und eine laufend zu optimierende Organisation ein Muss. Betriebsabläufe mit ressourcenbindenden Aktivitäten, die keinen Mehrwert schaffen, kann sich eine Herausforderin in einem gesättigten Markt nicht leisten. Mit einem effizienten Einsatz der eigenen Ressourcen im strategischen Kerngeschäft und zielgerichteten Partnerschaften zur Schaffung eines zusätzlichen Kundenmehrwerts ist es aber möglich, die Rolle der Herausforderin aktiv und erfolgreich wahrzunehmen.

[www.orange.ch](http://www.orange.ch)



### **Komplexität nimmt für Anbieter zu**

Für den Kunden liegt heute der Mehrwert der Telekommunikation in der reduzierten Komplexität trotz grösserer Anwendungsvielfalt. Er kriegt Fernsehen, Video, Spiele, Internet, Festnetz-, Mobiltelefonie und vieles mehr von einem Anbieter, mit einer Rechnung, einem Kundendienst, einem Support. Für den Anbieter vervielfacht sich dabei die zu handhabende Komplexität. Deshalb stellt sich die Frage, ob Lean Management einer steigenden Komplexität gerecht werden kann. Um es vorwegzunehmen: Nur das Lean-Management-Konzept mit einem ausgeprägten Kaizen-Element vermag der stetig komplexeren IT- und Telekombranche gerecht zu werden.

### **Orange als Outsourcing-Pionier**

Noch provoziert die Frage, ob ein IT-, Telekom- und Mobilfunk-Netz zur Wertschöpfungskette eines Telekomanbieters gehört. Orange fokussiert hierbei ebenfalls auf die Kundenbedürfnisse und die daran auszurichtende Unternehmensorganisation. Die Analyse zeigt, dass nicht-strategische IT-, Netzbetriebsarbeiten dem Kunden keinen Mehrwert bieten. Als erste Telekomanbieterin der Schweiz entschied sich Orange, Teile der Unternehmens-IT und Teile des Netzwerkmanagements an spezialisierte Partner auszulagern und so Ressourcen für mehrwertschöpfende Tätigkeiten zu gewinnen. Es dauerte nicht lange, bis Mitbewerber auch dieser Orange-Strategie folgten.

### **Technologievorsprung**

Selbst bei neuen Technologien und Entwicklungen geht Orange den Weg des kundenfokussierten Lean Management. Beim Angebot neuer, konvergenter Dienste über Glasfasernetze (hochauflösendes TV, sehr schnelles Internet, Telefonie über das Internet und mobile Telefonie) setzt Orange auf Synergien mit den innovations- und finanzstarken städtischen Energieversorgern. Der Kundenmehrwert ist evident: Neue Technologien und Dienste stehen schneller zur Verfügung. In der Schweiz wurde eines der ersten kommerziellen Angebote für Privathaushalte durch Orange und das EW Zürich realisiert. Die gesamtschweizerische Ausweitung solcher Kooperationen mit anderen städtischen Werken ist voll im Gange.

### **Lean Management als Challenger-Strategie**

Als Herausforderin eines historisch finanzstarken Ex-Monopolisten mit einer übermächtigen Marktstellung gilt es, schlank, flexibel und höchst effizient zu agieren. Daher geht Orange konsequent den Kaizen-Weg der stetigen Optimierung der gesamten Organisation und Unternehmensprozesse. Die Wertschöpfungsanalyse zeigt, dass der Kunde nur am erhaltenen Mehrwert interessiert ist. Ob der Anbieter die Dienstleistung aus verschiedenen internen Abteilungen bereitstellt, oder ob er diese mit spezialisierten und innovativen Partnern erbringt, ist für den Kunden nicht von Belang. Beste Qualität, einheitliche und einfache Schnittstellen im Pre- und After-Sales-Bereich sowie ein transparentes Preis-Leistungs-Verhältnis – das sind die Leistungen, in denen der Kunde einen Mehrwert erkennt.

Um die gesamte Palette an Kommunikationsleistungen anzubieten, ging Orange Schweiz von Beginn weg Business-Partnerschaften mit spezialisierten Unternehmen ein. Dies bereits zu einem Zeitpunkt, in dem es noch «en vogue» war, sich andere Unternehmen einzuverleiben. Wird Lean Management aber als Ausschluss aller Ressourcen bindender Aktivitäten verstanden, die dem Kunden keinen Mehrwert bieten, gehören langwierige Integrationsprozesse von kerngeschäftsfremden Tätigkeiten mit Sicherheit dazu. Die Lean-Management-Strategie mit einer Konzentration aufs Kerngeschäft, ergänzt durch zielgerichtete Kooperationen, gilt als die aussichtsreichste Art, die wachsende Komplexität im gesättigten Verdrängungsmarkt erfolgreich zu meistern.



# Ihr Druckpartner für höchste Ansprüche

Wer kennt die Situation nicht, dass Image- und Produktprospekte, Geschäftsberichte und Kundenmagazine wie aus einem Guss wirken müssen, damit die Qualität Ihres Unternehmens sichtbar gemacht wird? Unsere gelebte Philosophie ist es, Ihnen als Unternehmensleiter mit all unserem Fachwissen tatkräftig zur Seite zu stehen. Wir sind gerne für Sie da. Sparen Sie Kosten durch eine Vergabe all Ihrer Geschäftsdrucksachen an einen kompetenten und zuverlässigen Partner. Ihr Nutzen: Qualität, Geschwindigkeit und Kostenersparnisse dank systematischem Vorgehen.

**Effingerhof AG**  
 Druck – Verlag – Neue Medien  
 Storchengasse 15  
 5201 Brugg

T +41 56 460 77 77  
 F +41 56 460 77 70  
 ISDN +41 56 450 25 62

info@effingerhof.ch  
 www.effingerhof.ch  
 www.printshop-kmu.ch

DRUCK	VERLAG
	NEUE MEDIEN

# Der Ruf nach dem schwarzen Gürtel

**EIN ERFAHRENER PROJEKTLEITER DER LEAN-SIX-SIGMA-METHODOLOGIE SOLL** seiner Firma jährlich Verbesserungen in der Höhe von CHF 500 000 einbringen – dafür trägt er den schwarzen Gürtel. Doch was ist Lean Six Sigma, wie wird es angewendet und wie kann es helfen, nachhaltig Erfolge zu erzielen?

35



## Lean Six Sigma ermöglicht Effizienz und Effektivität

In den asiatischen Kampfkünsten ist der Black Belt, also der schwarze Gürtel, die Auszeichnung dafür, definierte Bewegungsabläufe mit besonderer Effizienz und Effektivität zu beherrschen. Auch in Unternehmensprozessen gilt es, Effizienz und Effektivität miteinander zu verknüpfen. Lean Six Sigma (LSS) ist eine Methodologie, dies zu tun.

LSS setzt sich aus den Effizienzmethoden des Lean Processing und der qualitätsorientierten Prozessoptimierung von Six Sigma zusammen. Diese Verbindung ist noch relativ jung, obwohl beide Konzepte bereits seit den 1980ern angewandt werden. Die Ausbildung zum LSS-Experten erfolgt ähnlich wie in den Kampfkünsten in mehreren Stufen, vom Yellow Belt über den Green Belt bis zum Black Belt. Jedes LSS-Projekt sollte von einem Black Belt geleitet werden. Nach Bedarf wird dieser von Green und Yellow Belt(s) unterstützt. Als Richtwert für grössere Unternehmen gilt: 1–3% der Belegschaft sind Black Belts, und diese sollen jeweils pro Jahr Einsparungen in der Höhe von CHF 500 000 erzielen.

## Lean eliminiert nicht-wertsteigernde Aktivitäten

Die Kernaussage von Lean Processing lautet, dass alle Aktivitäten eliminiert werden sollen, welche nicht wertsteigernd für den Kunden sind. Die häufigsten dieser «wert»-losen Aktivitäten sind unnötige Bewegungen, Transporte und Wartezeiten, Fehler und deren Nachbearbeitungen sowie Überproduktion. Der Lean-Aspekt von LSS ermöglicht, Prozesse schneller, schlanker und effizienter zu machen. Damit können nicht nur Kosten eingespart, sondern gleichzeitig die Komplexität der Prozesslandschaft deutlich reduziert werden.

## Six Sigma stellt das Prozessergebnis und den Kunden ins Zentrum

Six Sigma fokussiert darauf, dass das Ergebnis eines Prozesses möglichst konstant und präzise den Bedürfnissen der Kunden, der «Voice of the Customer» (VoC) entspricht. Das statistische Sym-

bol Sigma beschreibt die Standardabweichung eines Prozessergebnisses. Ziel von Six Sigma ist es, ein Prozessniveau von 6 Sigma zu erreichen, das heisst, dass in einer Million durchlaufener Prozesse lediglich 3,4 Fehler vorkommen dürfen. Für Six Sigma ist also nicht der Durchschnitt von Bedeutung, als vielmehr die Streuung der Prozessergebnisse. Für Kunden zählt nicht der Durchschnitt. Bekommt beispielsweise ein Kunde eines Online-Versands seine bestellte Ware bereits nach zwei, ein anderer dagegen erst nach 14 Tagen, dann müssen beide durchschnittlich acht Tage warten – durchaus akzeptabel könnte man meinen. Tatsächlich hat der Online-Versand jedoch einen zufriedenen und einen unzufriedenen Kunden. Dieser wird vielleicht als Reaktion auf die lange Wartezeit nie wieder etwas bei ihm bestellen.

## Prozesse werden mit dem DMAIC-Zyklus verbessert

DMAIC steht als Abkürzung für die fünf Projektmanagement-Phasen von Six Sigma: Define, Measure, Analyse, Improve und Control. Das Problem wird definiert, die aktuelle Leistung gemessen und analysiert, ein Optimierungsvorschlag erarbeitet und schliesslich implementiert. Um die nachhaltige Verbesserung sicherzustellen, werden ausgewählte Kennzahlen fortlaufend kontrolliert und der Prozess im Falle von Abweichungen nach vorgeschriebenem Muster verbessert.

## Change Management ist Voraussetzung für jeden Projekterfolg

Ohne die volle Unterstützung seitens des Managements als auch der allgemeinen Belegschaft, werden die meisten Veränderungsvorschläge scheitern. Lean Six Sigma ist darin keine Ausnahme, und die Best Practice bei LSS-Projekten umfasst aus diesem Grund Change Management als unerlässliche dritte Komponente. Häufig scheitern Projekte, weil Change Management nur als Alibi-Begleitprozess in den Projektplan mit aufgenommen wird – das darf nicht sein.



**Wer sonst bietet  
Firmenkunden  
alles aus  
einer Hand?**

**HELSANA**

## Drei wichtige Punkte

- Lean Six Sigma, die erfolgreiche Verschmelzung von Lean und Six Sigma, ermöglicht, die Geschäftsprozesse effektiv und effizient zu gestalten.
- Die Anwendung der fünf Projektmanagement-Phasen Define, Measure, Analyse, Control und Improve ermöglicht es, Projekte strukturiert abzuwickeln.
- Lean Six Sigma stellt den Kunden ins Zentrum und ermöglicht es, sich kontinuierlich zu verbessern, um am Markt bestehen zu können.

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

37

DIENSTLEISTUNG



**Wanja Bont** Manager, Strategy & Operations und **Markus Koch** Partner, Strategy & Operations, PricewaterhouseCoopers, Zürich

### GE konnte seinen Gewinn steigern

Es gibt viele Beispiele, welche zeigen, dass ausserordentliche Resultate mit LSS erzielt werden können. Ein Paradebeispiel ist General Electric's (GE), welches durch Six Sigma von 1995 bis 2000 seinen Gewinn um mehrere Milliarden Dollar steigern konnte. GE konnte die Lieferzeit in einigen Sparten von 54 Tagen auf 1 Tag reduzieren und dadurch seine Kundenzufriedenheit drastisch erhöhen. Andere Beispiele zeigen, dass sich LSS auch im Dienstleistungssektor etabliert. In den USA und im UK haben Grossbanken wie Citigroup, Bank of America oder HSBC das Konzept bereits übernommen, und in der Schweiz haben Swisslife und Credit Suisse LSS ebenfalls mit nennenswertem Resultat verinnerlicht. Der Bedarf an Lean-Six-Sigma-Spezialisten ist gross – was den Ruf nach dem Black Belt erklärt.

### Wie kann Lean Six Sigma angewendet werden?

Erstens können einzelne Prozesse isoliert optimiert werden. Häufig wird dieser Ansatz von Unternehmen gewählt, welche sich erstmals mit LSS auseinandersetzen und Vertrauen in LSS gewinnen möchten.

Zweitens können Prozessgruppen, zum Beispiel eine Verkaufsabteilung, als Ganzes strategisch optimiert werden. Dabei wird bereits vertieft untersucht, welche die Kundenbedürfnisse der Abteilung sind (VoC) und welche Implikationen sich daraus für die Prozessgruppe ableiten lassen. Einzelne Prozesse werden optimiert und vereinfacht oder aber mit anderen Prozessen zusammengefasst, und die Komplexität wird reduziert. Die Leistung einer Abteilung lässt sich so enorm verbessern, ohne die Unternehmensstrategie zu hinterfragen.

Drittens kann eine Unternehmung LSS in einem so genannten Deployment komplett verinnerlichen und somit die Strategie und die eigene Kultur massgeblich weiterentwickeln. Diese anspruchsvollen Projekte benötigen Zeit und Einsatz. Sie ermöglichen aber, dass langfristig sämtliche Prozesse konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und sich die Verluste aus Fehlern konsequent minimieren.

Bevor sich Unternehmen für die Implementierung von LSS entscheiden, lassen sie sich häufig in einem kurzen Review über die Möglichkeiten von LSS in der eigenen Unternehmung beraten. Ein solcher Review kann Potenziale aufzeigen und als Diskussionsgrundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Unternehmung herbeigezogen werden.

### Die richtigen Dinge richtig tun!

Es ist keine Frage, umfassende Effizienz- und Effektivitätsprogramme sind nötig. Es gibt keine Abkürzung, um dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein. Unternehmen, die sich nicht konsequent dem Kunden ausrichten und zur Qualität verpflichten, geraten ins Hintertreffen. Es geht darum, sich kontinuierlich zu verbessern und – in Peter Druckers Worten – die richtigen Dinge richtig zu tun. Auch in den Kampfkünsten müssen die Meister ständig an ihren Bewegungsabläufen arbeiten, um dauerhaft exzellent zu bleiben. Der Ruf nach dem LSS Black Belt ist deshalb nur der erste Schritt auf dem Weg, die Meisterschaft im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

**SCHLANK WERDEN MÖCHTEN WIR ALLE.** Oftmals fehlen uns aber die richtige Diät und die nötige Disziplin. Auch die Wirtschaft setzt auf Verschlankeung, wenn es darum geht, die Innovationskraft von Unternehmen zu stärken. Damit die Produktentwicklung überflüssige Pfunde verlieren kann, lohnt es sich durchaus, einen Blick auf die Grundprinzipien der Lean Production zu werfen.

# Lean Product Development – nur ein Modetrend?

Im intensiven Wettbewerb müssen Unternehmen ihr Angebot gezielt auf die Marktbedürfnisse ausrichten und neue Produkte schnell und kosteneffizient im Markt einführen. Steigende Variantenvielfalt durch die Individualisierung des Angebotes, beschleunigter Technologiewandel und zunehmende Systemkomplexität erhöhen jedoch die Entwicklungskosten und -risiken sowie den Zeit- und Personalaufwand. Der Ruf nach Lean Product Development wird immer lauter. Aber lassen sich die Prinzipien von Lean Production, die ursprünglich von Toyota stammen und die Massenproduktion der Automobilindustrie tiefgreifend verändert haben, wirklich auch auf die Produktentwicklung übertragen? Während in der Produktion stets die gleichen Produkte in exakt definierten Prozessketten gestellt werden, beschäftigt sich die Produktentwicklung meist mit einmaligen und neuartigen Projekthinhalten. Dazu gehört das Risiko von Fehlschlägen, und die Prozesse sind geprägt von vielen Optimierungsschleifen. Viele der Ansätze lassen sich dennoch in angepasster Form übertragen. Als bewährte «Diät-Tipps» für eine schlanke Produktentwicklung lassen sich aus der Entwicklungs- und Beratungspraxis typische Handlungsfelder ableiten:

## **Fokussierung und Kundeneinbindung**

Im Management der Produktpipeline resp. des Projektportfolios liegt oft grosses Potenzial. Die Verzettlung der Kräfte auf zu viele verschiedene Entwicklungsprojekte erweist sich häufig als Effizienzfalle. Eine klare Fokussierung der Ressourcen auf wenige wirtschaftlich relevante Innovationsprojekte ermöglicht, diese schneller voranzutreiben. Ebenso zentral ist der Verzicht auf Anforderungen und Lösungen, die keinen echten Mehrwert für die Kunden schaffen. Die Einbindung von Lead Usern in die Definition der Produkthanforderungen ist dabei sehr hilfreich.

## **Wiederverwendung**

Wie häufig erfinden wir doch in der Produktentwicklung das Rad neu! Dies ist nicht nur eine Ressourcenverschwendung, sondern auch eine Rentabilitätsfalle, die oft unterschätzt und zu spät erkannt wird. Die durch die Variantenvielfalt verursachten Komplexitätskosten sind in der klassischen Kostenrechnung leider nicht identifizierbar und wirken langfristig in sämtlichen Unternehmensprozessen. Die Wiederverwendung von vorausschauend definierten Basisentwicklungen, sogenannter Plattformen oder Module, in einer Vielzahl von Produkten bietet hier einen wirkungsvollen Hebel. Dabei muss allerdings sichergestellt werden, dass die Produkte für den Kunden nach wie vor ein einzigartiges, erlebbares Profil aufweisen, das eine klare Differenzierung ermöglicht. Die systematische Erarbeitung von Vereinheitlichungs- und Differenzierungsmerkmalen bedingt eine intensive Zusammenarbeit von Vertrieb, Produktmanagement und Entwicklung.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Plattform- und Modulstrategien ist ein tiefgreifender Paradigmenwechsel nötig, der sämtliche Unternehmensfunktionen betrifft. Während im Denken und Handeln neu plattformbasierte Produktfamilien im Vordergrund stehen, treten die einzelnen Produkte, die früher im Zentrum standen, in den Hintergrund. Der Freiheitsgrad auf der Produkt- oder Projektebene wird bewusst – im Interesse der Gesamtoptimierung – eingeschränkt.

## **Systemkompetenz**

Über den Erfolg und die Effizienz in der Produktentwicklung entscheidet immer häufiger das Verständnis für das ganze System und dessen Anwendung. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind als wissensbasierte Organisationen jedoch meistens nach Fachdisziplinen strukturiert. Mit steigender Komplexität und Multidisziplinarität der Produktentwicklung entstehen deshalb viele Interaktionen, die über die Grenzen der Organisationseinheiten hinausgehen. Bei grösseren Entwicklungsabteilungen und geringer Varianz des Produktangebotes eignen sich architekturzentrierte Organisationsformen als Lösungsansatz. Interdisziplinäre Teams übernehmen dabei die Verantwortung für einzelne Module, Plattformen oder Produkte, um die Abhängigkeiten und den Abstimmungsbedarf wesentlich zu reduzieren.

### Wesentliche Ansatzpunkte für Lean Product Development liegen in folgenden Bereichen:

- Fokussierung auf wenige strategisch-relevante Projekte und deren konsequente Ausrichtung auf Mehrwert durch Kundeneinbindung
- Wiederverwendung von vorausschauend definierten Plattformen, ohne die klare Differenzierung der Produkte zu opfern
- Interdisziplinäre Entwicklungsteams und ausgeprägtes Verständnis für das Gesamtsystem und dessen Anwendung
- Iterative und risikogetriebene Entwicklung mit Fast Prototyping
- Konsequentes Prüfen sämtlicher Produktanforderungen und Lösungen bezüglich Mehrwerts für den Kunden
- Empowerment von funktionsübergreifenden Projektteams mit klaren Zielvorgaben
- Schlanke, auf Wertschöpfungsbeitrag ausgerichtete Prozesse, welche die rechtzeitige Verzahnung der verschiedenen Unternehmensfunktionen sicherstellen

[www.zuehlke.com](http://www.zuehlke.com)

#### Christoph Dürmüller

Bereichsleiter & Partner,  
Zühlke Engineering AG, Schlieren



### Fast Prototyping

Iterative Entwicklungsprozesse, die immer wieder prüfbare Teillösungen erzwingen, unterstützen Lernprozesse und helfen, komplexe Entwicklungsvorhaben klar zu strukturieren und effizient voranzutreiben. Arbeitsfortschritt und Lösungen werden für alle beteiligten Unternehmensfunktionen fassbar. Frühzeitiges Feedback und laufende Optimierung führen zu einer hohen Lösungsqualität. Ebenso wichtig ist, dass in diesem Prozess die grössten Entwicklungsrisiken zuerst angegangen und ausgeräumt werden. Damit wird der natürlichen Tendenz entgegengewirkt, schwierige Themen zeitlich hinauszuschieben.

### Einfachheit wiederentdecken

Viele Manager europäischer Unternehmen beklagen, dass wir verlernt haben, einfache Lösungen zu entwickeln. So falsch liegen sie damit nicht. Unser Perfektionsstreben – nicht nur bei Produktanforderungen, sondern auch bei der Gestaltung der Produktlösungen – hindert uns daran. Konsequentes Hinterfragen und Prüfen sämtlicher Produktanforderungen und Lösungen bezüglich Mehrwerts für den Kunden hilft hier entscheidend. Nützlich ist oft auch ein Benchmarking mit Wettbewerbsprodukten aus anderen Kulturkreisen.

### Starke Projektorganisation

Produktentwicklung ist «Projektgeschäft» und involviert verschiedenste Unternehmensfunktionen und Fachdisziplinen sowohl auf der technischen als auch auf der kommerziellen Seite. Notwendig ist die Bildung und Stärkung von Projektteams mit konsequenter Einbindung von Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik, Service etc. Für viele Unternehmen heisst das auch heute noch, dass sich eine dominante Liniorganisation zurücknehmen muss, was oft einen Wertewandel voraussetzt. Auch die Sicherstellung der notwendigen Fach- und Führungskompetenz sowie die erforderlichen finanziellen und personellen Kapazitäten in den Projekten müssen gegeben sein, um Produkte schlank zu entwickeln. Zusammen mit klaren Zielvorgaben und schlanken, aber wirkungsvollen Prozessen ermöglicht das Empowerment der Projektteams eine wesentliche Beschleunigung der Produktentwicklung.

### Schlanke Prozesse

Obschon die meisten Unternehmen über mehr oder weniger aufwendig gestaltete Prozessvorgaben für die Produktentwicklung verfügen, lässt deren positive Wirkung auf die Effektivität und Effizienz oft zu wünschen übrig. Schlanke Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem spezifischen Projektinhalt angemessen sind und der Wertschöpfung im ganzen Prozess von der Idee bis zum Produkt-Launch konsequent Rechnung tragen.

Prozesse müssen die zunehmende standort- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit unterstützen und die rechtzeitige Verzahnung der verschiedenen Unternehmensfunktionen sicherstellen, z.B. wenn es um die Wahl von Lieferanten und die Herstellbarkeit von Produkten geht. Die Einbindung von Produktion und Beschaffung in den Entwicklungsprozess bedingt aber auch eine entsprechende Fähigkeit dieser Bereiche.

**LEAN-PROJEKTE HABEN EINE STARKE KULTURELLE KOMPONENTE.** Es ist daher empfehlenswert, die Implementierung von Lean bereits in einer frühen Phase durch den Aufbau einer Kaizen-Kultur zu unterstützen.

# Lean ist auch eine Frage der Kultur

Gerade in Zeiten hoher Kapazitätsauslastung bewährt sich Lean als wirkungsvoller Ansatz, um selbst bei stark beanspruchten Personalressourcen weitere Verbesserungen punkto Produktivität, Qualität oder Prozessgeschwindigkeit zu realisieren.

Ein wesentlicher Vorteil von Lean liegt in der Kombination von «harten» und «weichen» Prinzipien. In konsequenter Anwendung sorgen sie dafür, dass betriebliche Verbesserungen von Mitarbeitenden mit hoher Motivation initiiert und umgesetzt werden.

## Harte und weiche Faktoren im Lean-Ansatz

Lean stellt die Kundenperspektive ins Zentrum aller Optimierungen. Leistungen werden streng auf ihren Beitrag zum vom Kunden empfundenen Wert hin geprüft. Nicht wertschaffende Aktivitäten werden zugunsten wertschaffender reduziert, indem betriebliche «Verschwendungen» – z.B. Überproduktion, Wartezeiten, unnötige Lager etc. – eliminiert werden. Lean stellt hierfür ein umfangreiches Methoden-Set zur Verfügung, das ein mehr oder weniger grosses Mass an analytischer Kompetenz erfordert. In der Konsequenz spielt das intensive Methoden-Training der Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle. Denn sie sind es, die in Lean-Projekten Verbesserungen erkennen und realisieren sollen.

Lean endet jedoch nicht bei der Umsetzung einzelner Optimierungsprojekte. Lean geht weiter und strebt mit der Etablierung einer Verbesserungskultur nach dem Kaizen-Prinzip («Veränderung zum Guten») die kontinuierliche Erzielung immer weiterer Verbesserungen an.

## Kaizen-Kultur als Erfolgsfaktor in Lean-Projekten

Projekterfahrungen in der Industrie, im Dienstleistungssektor und in der öffentlichen Verwaltung bestätigen, dass der Erfolg von Lean stark auf einer gut eingeführten Kaizen-Kultur basiert. Wir plädieren dafür, der Kaizen-Kultur bereits zu Beginn einer Lean-Initiative eine Schlüsselrolle beizumessen. In einer Kaizen-Kultur sind u.a. folgende Aspekte im Arbeitsalltag verankert:

- Die Behebung aller Probleme, auf welche die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit stossen, erhält Priorität.
- Der Fokus liegt auf kleinen, schrittweisen Verbesserungen, die wenige personelle und finanzielle Ressourcen beanspruchen.
- Die Verbesserungen werden von den Mitarbeitenden selbst angeregt. Jedes Arbeitsteam erhält eine Kaizen-Tafel, welche die Grundlage aller Kaizen-Aktivitäten bildet.
- Allen Mitarbeitenden werden die notwendigen Kompetenzen vermittelt, damit sie systematisch an den kontinuierlichen Verbesserungen arbeiten können.
- Aufgabe der Leitung ist es, mit den Mitarbeitenden regelmässig die durch die Kaizen-Aktivitäten erreichten Fortschritte zu diskutieren und zu analysieren.

## Prinzipien der Einführung einer Kaizen-Kultur Prinzip 1 – Motivation für Kaizen wecken

Kaizen kann nicht erzwungen, sondern muss durch Motivation etabliert werden. Das Kader muss erkennen, dass viele kleine Verbesserungen langfristig substantielle Resultate bringen. Mitarbeitende müssen ihren persönlichen Nutzen sehen. So entsteht Bereitschaft, die eigenen Kompetenzen und das eigene Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Nach diesem Prinzip konnten in der Radiologie-Abteilung eines Universitätsspitals Ärzte und Fachpersonal durch eine einfache 5S-Ordnungsaktion von Kaizen überzeugt werden. Die Wartezeit für Patienten wurde um 20% verkürzt, parallel nahm die Zeit für die direkte Patientenbetreuung zu.

**Abegglen Management Consultants**

Seit 1975 vertrauen Kunden aus Industrie und Handel, Dienstleistung und Verwaltung auf die Beratungskompetenz von Abegglen Management Consultants. Abegglen ist führend im Einsatz von Lean-Management-Methoden in der Schweiz.

[www.abegglen.com](http://www.abegglen.com)



41

**abegglen**  
Management Consultants

**Markus Dörflinger** Partner und Head of Operational Excellence  
Abegglen Management Consultants, Zürich

**Prinzip 2 – Kompetenz auf allen Hierarchiestufen entwickeln**

Kaizen erfordert den Willen, tatsächlich etwas zu verändern. Dabei ist es zentral, vorhandene Widerstände abzubauen. Primäre Mittel sind Ausbildung und praktische Trainings. Durch Kompetenzerweiterung erfahren Kader und Mitarbeitende, was Kaizen tatsächlich ist und wie man damit arbeitet. Velux, ein Baumaterial-Hersteller mit über 10 000 Mitarbeitenden, führte synchron an 15 Standorten, beginnend beim Top Management, eine Lean-Ausbildung durch, die bis auf die operative Ebene heruntergebrochen wurde. Ideale Basis für ein gemeinsames Kaizen-Verständnis.

**Prinzip 3 – Problemlösungskompetenzen an den Anfang stellen**

In der Anfangsphase einer Lean-Einführung kann mit gesundem Menschenverstand viel erreicht werden. Erst später wächst der Bedarf nach einer systematischeren Problemlösung. Mitarbeitende sollten schrittweise an die methodische Problemlösung herangeführt werden, um an simpleren Problemen «üben» zu können, bevor schwierigere in Angriff genommen werden.

So wurden bei Telekurs Card Solutions in der Frühphase einer Lean-Initiative in Teams an Kaizen-Tafeln eine Vielzahl kleiner Verbesserungspotenziale identifiziert, priorisiert und umgesetzt, bevor im weiteren Verlauf die anspruchsvollere Methodik der Wertstromanalyse eingeführt wurde.

**Prinzip 4 – Notwendige Veränderungen freiwillig durchführen**

Lean zielt immer auf die Realisierung faktisch notwendiger Verbesserungen. Bei Widerständen kann es sinnvoll sein, die Mitarbeitenden entscheiden zu lassen, mit welchen Verbesserungen begonnen wird. Nach aller Erfahrung gewinnen die faktisch notwendigen Verbesserungen gegenüber den freiwilligen mit zunehmender Verankerung der Kaizen-Kultur die überhand.

In einer Schweizer Stadtverwaltung konnten die Mitarbeitenden während der ersten vier Wochen eigenständig über Verbesserungsmassnahmen in ihrem Bereich entscheiden. Danach wurden Vorgaben der Leitung leichter umsetzbar.

**Prinzip 5 – Kaizen als Standardisierungsmethode etablieren**

Die kontinuierlichen Verbesserungen von Kaizen riskieren, im Sand zu verlaufen, wenn sie nicht nachhaltig verankert werden. Diese Rolle übernimmt die formale Standardisierung. So werden bereits eingeführte Verbesserungen nachhaltig verfestigt und stabilisiert.

Gemäss diesem Prinzip wurden nach der Optimierung der Testprozeduren des Pharmaherstellers Alk Abello die Ergebnisse des Pilot-Teams an allen europäischen Standorten standardisiert eingeführt, um die Verbindlichkeit von Kaizen zu unterstreichen.

Eine Kaizen-Kultur baut nicht ausschliesslich auf den fünf vorgestellten Prinzipien auf, ist aber mit diesen operativ und zielgerichtet umzusetzen, wie an verschiedenen Praxisbeispielen deutlich wird. Die Einführung von Kaizen in einer frühen Phase der Lean-Implementierung bringt eindeutige Vorteile. Einerseits können die Mitarbeitenden so sukzessiv ins Thema einsteigen und sich weiterentwickeln. Andererseits werden rasch erste Erfolgserlebnisse erzielt, was die Motivation der Mitarbeitenden für weitere Lean-Aktivitäten erheblich steigert. Wir empfehlen Unternehmen, die bestrebt sind, Lean einzuführen, Kaizen bereits in einer frühen Phase kulturbewusst zu starten.



#### Kontakt bei organisatorischen Fragen

Dipl. Wirtsch.-Ing. Mareike Heinzen  
 ETH Zürich, swiss CAR  
 +41 (0)44 632 06 05  
 mheinzen@ethz.ch  
 www.swiss-car.ch

#### Kontakt bei Fragen zum Praktikertag

Dipl. Oec. Heiko von Damnitz  
 Lean Management Institut  
 Tel. +41 (0)44 350 01 10  
 damnitz@lean-management-institut.ch  
 www.lean-management-institut.ch

# Learning to see flow

**NACHARBEITSSCHLEIFEN? WARTEZEITEN? HOHE KOMPLEXITÄT? HOHE BESTÄNDE?** Lassen Sie uns auf dem 2. Lean Management Summit Schweiz gemeinsam Antworten finden!

## 2. Lean Management Summit Schweiz

Der 2. Lean Management Summit der Schweiz präsentiert zum wiederholten Male hochkarätige Referenten aus Wissenschaft und Praxis. Lernen Sie Ansätze und Effekte des Lean Management und Lean Practices aus verschiedenen Branchen kennen. Es erwarten Sie Themen wie Lean Production, Lean Development, Lean Administration, Lean Leadership und Change Management.

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Veranstaltung und wünschen Ihnen interessante Anregungen.

Prof. Dr. Roman Boutellier

Dr. Bodo Wiegand  
 Lean Management Institut

Dr. Anja Schulze  
 ETH Zürich, swiss CAR

#### Veranstalter

**ETH**

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
 Swiss Federal Institute of Technology Zurich

SWISS CAR



LEAN MANAGEMENT INSTITUT  
 SCHWEIZ

**2. Lean Management Summit Schweiz****Donnerstag, 16. Oktober 2008****08.15–18.00 Uhr**

Konferenztag im Technopark Zürich

Hochkarätige Referenten aus Wissenschaft und Praxis erläutern Ansätze und Effekte des Lean Management und vermitteln Lean Practices aus verschiedenen Branchen.

**Apéro****Mittwoch, 15. Oktober 2008****ab 19.30 Uhr**

Abendveranstaltung im Dozenten-Foyer der ETH Zürich

Treffen Sie die Referenten und andere Lean-Interessierte in ungezwungener Atmosphäre zum Apéro am Vorabend an der ETH Zürich.

**Praktikertag****Mittwoch, 15. Oktober 2008****08.30–17.00 Uhr**

Drei parallele Praxis-Workshops an der ETH Zürich, Hauptgebäude

Ein besonderes Zusatzangebot in diesem Jahr stellt der vorgeschaltete Praktikertag dar. Die Workshops bieten eine umfassende Themenauswahl zum «Ausprobieren» und «Mitarbeiten».

**Anmeldung**

Elektronische Anmeldung unter

- [www.swiss-car.ch](http://www.swiss-car.ch) oder
- [www.lean-management-institut.ch](http://www.lean-management-institut.ch)

**Kongressgebühr**

- |  |              |
|--|--------------|
| • Lean-Paket (Praktiker- & Konferenztag) | CHF 1 840.00 |
| • Summit                                 | CHF 1 200.00 |
| • Praktikertag                           | CHF 820.00   |

Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt.

Darin enthalten sind die Tagungsunterlagen, Mittagessen und Pausenerfrischungen sowie die Abendveranstaltung. Nach der Anmeldung erhalten Sie eine Rechnung per E-Mail.

Bei Stornierung der Anmeldung bis zu einer Woche vor dem Seminar berechnen wir CHF 150.00 für unseren Verwaltungsaufwand. Bei späteren Stornierungen stellen wir die volle Teilnahmegebühr in Rechnung. Gerne können Sie einen Ersatzteilnehmer benennen.

**Medienpartner**

**wirtschafts**  
magazin

**Fokus****Wirtschaftsmagazin N° 10****«Neue Marktchancen erkennen – neue Märkte erschliessen»**

Das Ausloten von Trends gilt nicht nur für Grossunternehmen. Auch KMU können mit dem notwendigen internen oder externen Wissen ihre Geschäftsfelder analysieren, Trends erkennen und so neue Märkte erfolgreich und als Erste erschliessen. Nur wer seine Kunden wirklich kennt und seine Absatzfelder kontinuierlich unter die Lupe nimmt, wird rechtzeitig Trends erkennen.

**Gastautorinnen**

- **Gabriele Krone-Schmalz**, Deutschland
- **Dr. Anette Weisbecker**, Fraunhoferinstitut Deutschland
- **Anja Förster**, Förster & Kreuz
- **Dr. Suzanne Thoma**, Wicor Group
- **Claudia Mörcker**, swissexport
- **Leslie Spiegel**, Technopark Zürich
- **Alice Stümcke**, De Sede AG
- **Catrin Rubenson**, TradeDoubler AG
- **Dr. Katrin Reischl**, Dermatologische Praxis
- **Alexandra Frei**, Obsession Goldschmiede
- **Meike Bütikofer**, Bütikofer AG

Erscheint am 30. November 2008

Herzlichst,  
Manuela Stier  
Verlegerin und Chefredaktorin  
[manuela.stier@stier.ch](mailto:manuela.stier@stier.ch)

Abonnements und weitere  
Informationen unter  
[www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

Freie Liquidität.

Ungenutzte  
Chancen.

Optimierte Rendite.

**Wir bieten Ihnen  
Anlagestrategien  
auch in  
unruhigen Zeiten.**

[www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden)

**Jetzt kostenlos Studie zum  
Anlageverhalten von Firmen bestellen.**

Bestellen Sie jetzt kostenlos die aktuelle Studie  
«Finanzanlagen – eine Herausforderung für KMU».  
Entdecken Sie, welche Chancen sich daraus für  
Ihre Firma ergeben. Kontaktieren Sie Ihren persön-  
lichen Berater oder vereinbaren Sie noch heute  
einen Beratungstermin unter: 0800 88 88 71.  
[www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden)

**Neue Perspektiven. Für Sie.**

**CREDIT SUISSE** 

**Seit 1993 Hauptsponsor der Fussball-Nationalmannschaft.**