

## **Wie Sie mit der ‚DNA‘ von LEAN-Management den Sanierungs- und Restrukturierungsprozess noch effizienter abwickeln.**

Fallbeispiel: Ein Unternehmen mit etwa 850 Mitarbeitern und drei Standorten kommt in eine wirtschaftliche Schieflage. Nach einer Insolvenz muss sich das Unternehmen von 223 Mitarbeiter trennen. Der Schnitt ist hart. Ein Einzelfall? Nein. Doch mit einem neuen Investor und der Unterstützung eines externen LEAN-Coaches kann das Unternehmen nach drei Jahren harter Arbeit wieder große Erfolge im Markt feiern.

**Heute hat das Unternehmen ca. 970 Mitarbeiter und steht wirtschaftlich wieder sehr gut im Markt.** Es herrscht an allen drei Standorten eine positive Verbesserungskultur in direkten und indirekten Bereichen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte pflegen eine Kultur der Wertschätzung und arbeiten als Team zusammen an Projekten, die aus einer klaren Vision und Durchbruchzielen abgeleitet wurden. Diese Durchbruchziele bringen für die Führungskräfte inkl. Teamleiter wichtige Klarheit ins Tagesgeschäft. Darüber hinaus achtet das Unternehmen auf eine gute und durchgängige Kommunikation im Tagesgeschäft. Besonders an den zentralen Abteilungs-Schnittstellen wurden effiziente Zusammenarbeits-Plattformen installiert. Die Krankenquote liegt heute weit unter dem Markt-Durchschnitt. Mitarbeiter kommen motiviert zur Arbeit und sind wieder stolz auf Ihren Arbeitgeber.

**Dabei sah das Bild drei Jahre zuvor ganz anders aus:** Qualitätsprobleme führten zu erhöhten Kundenreklamationen. Interne Prozesse waren ineffizient und zäh. Mitarbeiter zogen sich in ihre ‚Abteilungsdenke‘ zurück. Keiner übernahm mehr Verantwortung. Das Management wurde kaum noch in den Produktionshallen gesehen. Produkte gingen regelmäßig verspätet zum Kunden. Die Herstellkosten gerieten außer Kontrolle. Man arbeitete lediglich reaktiv an den Symptomen. Die Kultur der Zusammenarbeit hatte einen Tiefstand. Mitarbeiter und Führungskräfte waren eher demotiviert. Die Krankenquote hatte in der 85-jährigen Unternehmenstradition einen Höchststand von 14%.

**Nach der Insolvenz befand sich das Unternehmen in dem Sanierungs- und Restrukturierungsprozess.** Der neue Investor war von der LEAN-Management-Philosophie positiv überzeugt. Deshalb investierte der Investor zu Beginn neben den harten Eingriffen viel Zeit und Energie in das Mindset des kompletten TOP-Management. Man kannte den Begriff LEAN-Management (Kurz: LEAN) zuvor nur aus der Automobilindustrie. Erst durch viele Einzelgespräche und zwei externen Firmenbesuche wurde dem TOP-Management klar: LEAN funktioniert in jeder Branche, in großen und in kleinen Unternehmen – unabhängig von Sprache, Kultur und Land. Und: LEAN spart Zeit, unterstützt schnell die richtigen Prioritäten zu erkennen, hilft klar und durchgängig zu kommunizieren und die Organisation optimal auf die Markt-Dynamik vorzubereiten. Dieser Prozess dauerte etwa ein halbes Jahr und war nicht immer einfach.

**Um schneller in den Umsetzungs-Modus zu kommen,** wurde zudem auch ein externer LEAN-Coach zeitweise eingekauft. Dabei war klar: Sobald die internen Strukturen robust genug sind, klingt sich der externe LEAN-Coach wieder aus. Durch den Investor und den externen LEAN-Coach wurde viel Überzeugungsarbeit geleistet. Denn: LEAN richtig verstanden und angewendet, ist ein Management-System, eine Philosophie, eine Art und Weise, WIE wir das Geschäft innerhalb einer Organisation betreiben. Wie wir führen. Wie wir mit der Organisation umgehen und intern als auch extern agieren. Bei LEAN werden die Mitarbeiter aktiv in die Prozesse mit involviert. Der Mitarbeiter vor Ort ist der interne Kunde. Diesen internen Kunden gilt es durch das Unterstützerteam maximal zu unterstützen um dadurch effizient Probleme zu lösen und Werte zu schaffen. Werte, die dann z.B. durch Produkte oder auch Dienstleistungen an den externen Kunden verkauft werden. Damit unterscheidet sich LEAN-Management wesentlich zu anderen Führungsstilen.

**Von Anfang an wurde darauf hingewiesen, dass LEAN nicht schon wieder etwas Neues ist.** Wir kennen LEAN seit etwa 40 Jahren in Deutschland. Über die vielen Jahre hat sich LEAN positiv bestätigt. Am Ende führt LEAN – richtig verstanden, eingeführt und gelebt – zu verbesserten Geschäftsergebnissen wie reduzierten Herstellkosten, Nacharbeitskosten, Ausschusskosten, verbesserten Lieferzeiten, verbesserter Qualität, höherer Kundenzufriedenheit und vor allem auch einer verbesserten Flexibilität der internen Abläufe.

**Parallel wurde mit dem TOP-Management in mehreren Workshops die Vision, die Mission, die Werte und die Strategie des Unternehmens überarbeitet.** In einer Selbstreflexion stellte man fest, dass diese Inhalte vor der Insolvenz nicht mehr im Fokus waren. Man konnte in der Empfangshalle als Gast die Vision noch lesen, doch war diese im Management und auch der Belegschaft nicht mehr im Fokus.

**Zudem wurde viel Energie in das Geschäftsmodell investiert.** Durch neue Technologien und Digitalisierung ist vieles im Markt in Bewegung. Es galt sich hier neu zu positionieren und die richtigen Weichen zu stellen.

**In einem 3-Tages-Workshop wurden vier Durchbruchziele erarbeitet.** Welchen Fokus benötigt das Unternehmen jetzt? Konkret handelte es sich um folgende Inhalte: Schaffung von Umsatz, Erhöhung der Produktivität durch Prozess- und ‚Null-Fehler‘ Denke, Verbesserung der Qualität und Einbindung aller Mitarbeiter in den Change.

**Als nächstes stand die effiziente, wirksame und nachhaltige Umsetzung im Fokus. „Wie schaffen wir es, diese LEAN-Gedanken in die Organisation umzusetzen?“** So die zentrale Frage des Top-Managements. Nach Überzeugungsarbeit durch den externen LEAN-Coach wurde dem TOP-Management klar: Die Installation eines internen LEAN-Managers ist die richtige Entscheidung, um schneller ins Handeln zu kommen und wertvolle Zeit zu sparen. Es geht um die stetige und konsequente Weiterentwicklung der Organisation. Denn der Zeitpunkt wird kommen, wo der externe LEAN-Coach sich ausklinken wird. Der Grundgedanke dahinter: Der interne LEAN-Manager wird dann diese Rolle übernehmen und weiter am System arbeiten. Der

externe LEAN-Coach begleitet den internen LEAN-Manager in seiner neuen Rolle. Erfahrungsgemäß rechnen sich die Kosten eines internen LEAN-Managers schnell, werden die reduzierten bzw. eliminierten Verschwendungen gegengerechnet.

**Für die Umsetzung wurde die Erfolgs-Methode Shopfloor-Management (SFM) genutzt.** SFM führt dazu, dass ein Unternehmen mit minimaler Vorbereitung sofort mit der Umsetzung starten kann, keine wertvolle Zeit verliert und systematisch an der Erreichung von Geschäftsergebnissen arbeitet. Als ein Teil von LEAN ist SFM eine Art Kommunikationsplattform, ein hochfrequentes Zusammenarbeitsmodell zwischen Menschen, die vor Ort an der Wertschöpfung Geschäftsergebnisse wirksam und nachhaltig umsetzen müssen. Zentrale Frage: Was und wo ist die Wertschöpfung der Organisation? Diese kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

**Vielen Entscheidern ist Shopfloor-Management auch heute noch unbekannt.** Auch wenn sich dieses Wort einfach aussprechen lässt – die Umsetzung ist eine Kunst. Denn es hat etwas mit Menschen zu tun. Es geht schon bei der Begrifflichkeit los. ‚Shopfloor‘ suggeriert, dass es sich lediglich um die Produktion handelt. Das ist so nicht richtig. Kommuniziert wird überall in einem Unternehmen – sei es in der Produktion, in der IT, im Marketing oder auch im Top-Management etc. Shopfloor-Management, richtig eingesetzt, wirkt Wunder an jeder Schnittstelle im Unternehmen, wo Menschen sich austauschen müssen bzw. wieder kommunizieren sollten. Dabei kann die Grundstruktur analog oder auch digital sein. Zudem ist SFM elementar, um wirksam und nachhaltig ins Handeln zu kommen.

**Die ersten zwei Jahre nach dem Start mit SFM wurden viele Prozesse in direkten und indirekten Bereichen grundlegend verbessert.** Das war keine einfache Reise. Sehr oft waren die Teams vor Ort noch reaktiv unterwegs. Prozess-Standards waren oft nicht definiert, nicht mehr aktuell oder wurden schlichtweg nicht eingehalten. Die Folge? Chaos. Mit dem SFM-Ansatz wurde die Organisation jeden Tag ein wenig besser. Mit jeder Prozessverbesserung entspannte sich die Situation positiv. Der Führung wurde viel abverlangt. Auch gab es über die Jahre Veränderungen im Management. Doch lohnte sich die Reise für das ganze Unternehmen. Bei vielen Prozessen konnten proaktiv Maßnahmen eingeleitet werden. Wozu? Um der Unternehmensvision jeden Tag stetig und konsequent näher zu kommen.

**Heute werden Prozessverbesserungen durch konsequentes Coaching begleitet.** Jeder kennt dabei seine Rolle. Rollen greifen unterstützend und ergänzend ineinander. In Folge hat die Organisation durch LEAN-Management ihre eigene DNA gefunden, um durch exzellente Führung, exzellente Mitarbeiter, exzellente Prozesse exzellente Ergebnisse herzustellen. Die Transformation war erfolgreich. Da der Markt hoch dynamisch und schnelllebig ist, wird stetig weiter an der Güte der Organisation gearbeitet.

**LEAN-Management als Management-Methode ist State of the Art und unterstützt effizient während und nach einer Sanierungs- und Restrukturierungsphase.**



Arnd D. Kaiser, Jahrgang 1970, ist Gründer von LEAN-Online.de und begleitet Unternehmen seit zwölf Jahren, branchenübergreifend LEAN-Management effizient ins Tagesgeschäft einzubauen. Dabei unterstützen ihn seine 28 Jahre Erfahrung mit LEAN-Management rund um den Globus. Sein [Coaching-Konzept](#) ist schlank aufgebaut, um sich dann nach Aufbau der Basis bewusst aus dem Unternehmen wieder auszuklinken. Denn jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.