

LEAN-COACH UND -TRAINER WOLFGANG GRASL IM E&W-EXKLUSIV-INTERVIEW

Gewinn für alle Beteiligten

Stetig wachsender Kosten- und Wettbewerbsdruck macht es Unternehmen immer schwerer, in der Gewinnzone zu bleiben. Um in Zeiten wie diesen und auch in Zukunft überleben zu können, brauchen große wie kleine Betriebe eine Strategie. Davon gibt es viele: erfolgreiche und weniger erfolgreiche, lang- und eher kurzfristig gedachte. Eine sehr nachhaltige Strategie nennt sich „Lean“. Diese Philosophie wird (leider oft auch falsch verstanden und angewandt) schon viele Jahrzehnte in Betrieben gelebt. Auch immer mehr kleinere Unternehmen schließen sich dem an. „Lean ist ein ganzheitliches System, das letztlich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert“, erklärt Wolfgang Grasl. Im Exklusiv-Interview mit E&W erläutert der Lean-Experte und -Coach, wie man mittels gelebter Lean-Kultur die Qualität, Verfügbarkeit und Preisgestaltung in Unternehmen verbessern kann. Der Kunde und auch die eigenen Mitarbeiter stehen dabei stets im Mittelpunkt.

TEXT: Stefanie Bruckbauer | FOTOS: W. Grasl | INFO: www.lean-coach.at

Herr Grasl, immer wieder begegnet man dem Thema „Lean“, erst letztes Jahr berichtete E&W über das Saeco-Stammwerk in Gaggio Montano, in dem Lean nun schon seit einiger Zeit erfolgreich gelebt wird - Was ist „Lean“ überhaupt?

„Lean“ oder „Lean-Management“ ist ein ganzheitliches System, das letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessert. Von allen Führungs- und Organisationskonzepten, Methoden und Philosophien zur Ergebnisverbesserung von Betrieben, die mir bisher begegnet sind, ist „Lean“ mit Abstand das Beste. Lean ist einerseits eine Denkweise und andererseits eine Sammlung der besten Methoden, hat aber vor allem sehr viel mit Hausverstand zu tun, der durch den großen Druck, der heute verbreitet herrscht, leider vielerorts gelitten hat.

Sie sagen, „Lean“ verbessert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Können Sie das konkretisieren? Gibt es Beispiele, was „Lean“ in Firmen bewirkt hat?

Technisch gesehen werden Tätigkeiten optimal aufeinander abgestimmt, Qualität, Verfügbarkeit und Preisgestaltung verbessert. Ein Fokus liegt klar auf der Reduzierung sogenannter „Verschwendungen“, das sind alle Vorgänge im Gesamtprozess, die nicht wertschöpfend sind und letztendlich nicht zum Geschäftserfolg beitragen. Diese werden unterschiedlich gegliedert und mithilfe verschiedener Methoden entdeckt und reduziert. Es gibt unzählige Beispiele und Bücher über die Erfolge mit „Lean“, im Internet findet man sehr viel darüber. Typische Erfolge sind die Reduzierung von Setup-Zeiten, Lagerkosten und Folgekosten um 20% bis 50%. Es



Ein Fokus von Lean liegt klar auf der Reduzierung sogenannter „Verschwendungen“. Das sind alle Vorgänge im Gesamtprozess eines Unternehmens, die nicht wertschöpfend sind und letztendlich nicht zum Geschäftserfolg beitragen.

Lean hat sehr viel mit Hausverstand zu tun, der durch den großen Druck, der heute verbreitet herrscht, leider vielerorts gelitten hat.

Wolfgang Grasl

kommt zu einer Verringerung von Wartezeiten für Kunden und bei Geldeingängen in ähnlichen Größenordnungen. Eine Steigerung der Produktivität und/oder der Verfügbarkeit von Ressourcen von 10% bis 20% ist typisch, und das langfristig ohne Mehraufwand. Darüber hinaus führt „Lean“ zu spürbaren Qualitätsverbesserungen bei Produkten und Dienstleistungen. „Lean-Firmen“ haben immer Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Nicht-Lean-Mitbewerbern.

Man hört den Begriff „Lean“ oft nur im Zusammen-

hang mit großen Industriebetrieben. Ist Lean auch in kleineren Betrieben und im Handel anwendbar? In der Vergangenheit war der Schwerpunkt sicher auf der produzierenden Industrie. Man ist in den letzten Jahren aber mehr und mehr dahintergekommen, dass die Denkweise von „Lean“,

aber auch einzelne Werkzeuge daraus vielfältig anwendbar sind. Z.B. in allen denkbaren administrativen Bereichen, aber auch in kleineren Betrieben oder im Handel. Dort können überall große Verbesserungen bewirkt werden. In vielen Ländern wird „Lean“ in Spitälern oder in Verwaltungsbereichen betrieben. Dies mit hervorragenden Verbesserungen bei der Verfügbarkeit von Ressourcen und der Verkürzung von Wartezeiten. Wenn man das Konzept der Verschwendungsreduzierung verstanden hat, entdeckt man überall mögliche Verbesserungen von Abläufen. Mir persönlich fallen im täglichen Leben laufend Möglichkeiten auf, wie Abläufe zur Zufriedenheit aller Beteiligten verbessert werden könnten. Eine meiner Mitarbeiterinnen hat erst kürzlich erzählt, sie spart jetzt durch Lean-Methoden 30% Zeit beim Zubereiten der Pausenbrote für ihre vier Kinder. Wenn ich jeden Tag fünf Minuten einer sogenannten Verschwendung einspare, dann bewirkt das meistens ein positives Gefühl. Übers Jahr gesehen sind das immerhin 30

Stunden, in denen ich etwas Besseres mit meinem Leben anfangen kann.

Und wie sieht das nun in kleineren Unternehmen aus?

Viele der Konzepte und Methoden funktionieren auch bei KMUs. Erfahrungsgemäß haben dort die einfachen Methoden die größte Wirkung. Kleinere Firmen haben den Vorteil kürzerer Informationswege und viel größerer Flexibilität. Vor allem ist bei Betrieben meist noch viel mehr Hausverstand vorhanden als bei großen Firmen. Trotzdem geht es manchen „Kleinen“ wie dem Bauern, der den ganzen Tag damit beschäftigt ist, seine Hühner einzufangen und am Abend zu müde ist, das Loch im Zaun zu flicken ... Ein „Lean-Coach“ kann mit den richtigen Methoden oft den Ausweg aus diesem Teufelskreis zeigen, indem Gewohnheiten und Betriebsblindheit durchbrochen werden. Interne Abläufe wie Ressourcenverfügbarkeit, Bestell- und Liefervorgänge und finanzielle Abläufe werden visualisiert, systematisch analysiert und Schritt für Schritt verbessert.

Wird „Lean“ nicht oft im Zusammenhang mit Restrukturierung und dem Abbau von Mitarbeitern genannt?

Der Begriff „Lean“ führte in der Vergangenheit zu vielen Missverständnissen. Ohne etwas darüber zu wissen, benutzten manche Manager vor allem in den 90er Jahren im deutschsprachigen Raum diesen Begriff für Restrukturierungsmaßnahmen. „Lean“ ist aber ein sehr positiver Ansatz und hat nichts mit „härter arbeiten“ oder dem Abbau von Arbeitsplätzen zu tun.

Neben den vorhin erwähnten technischen Methoden wie Reduktion von Verschwendungen ist die menschliche Komponente extrem wichtig in der „Lean-Philosophie“. Im Mittelpunkt steht dabei die Einbindung und Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden. Insgesamt muss „Lean“ als eine Philosophie betrachtet werden, die ganzheitlich und nachhaltig wirkt. Einer der Leitsprüche der Philosophie ist „Work smarter, not harder!“, also „schlauer“ anstatt „härter“ arbeiten, und das funktioniert.

Was bedeutet ganzheitlich und nachhaltig in diesem Zusammenhang?

„Lean“ ist ganzheitlich, indem über Abteilungsgrenzen und Silodenken hinweg auf die Auswirkung auf den Gesamterfolg geachtet wird. Gerade in größeren Betrieben gibt es häufig „Fürstentümer“

und Abteilungen, die mit der Erreichung ihrer individuellen Ziele dem Gesamterfolg des Unternehmens nichts Gutes tun.

Die Nachhaltigkeit entsteht primär durch zwei Vorgangsweisen, die sich immer wieder finden: durch Methoden, die zur Beseitigung von Ursachen beitragen, anstatt immer wieder unterschiedliche Symptome der gleichen Ursache zu bekämpfen. Und durch die Überprüfung praktischer Auswirkungen von Verbesserungen. Dann wird gegebenenfalls nachgebessert oder Gelerntes auf andere Bereiche übertragen.

Was versteht man darunter, dass Mitarbeiter und Kunden im Mittelpunkt stehen?

Zufriedene, gut geschulte Mitarbeiter mit Eigenverantwortung, die aktiv am Verbesserungsprozess mitwirken können, sind motivierter und produktiver. Das liefert einen großen Beitrag zum Erfolg und ist wirklich ein Gewinn für ALLE Beteiligten. Es ist erschreckend, wie viele Mitarbeiter in traditionellen, also „nicht-Lean“-Firmen bereits innerlich gekündigt haben und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen. Die „Lean-Führungskultur“ versucht diese Mitarbeiter, die sich an ihrem ersten Arbeitstag dachten „Ich will hier einen guten Job machen ...“ wieder freizulegen und sie zu „Verbesserern“ zu machen.

Und was hat es damit auf sich, die Kunden in den Mittelpunkt zu stellen?

Prozesse müssen wirtschaftlich und kundenorientiert sein. „Lean“ besinnt sich darauf, was unsere (potenziellen) Kunden heute wirklich wollen – das betrifft u.a.

Bei kleinen Betrieben ist meist noch viel mehr Hausverstand vorhanden als bei großen Firmen. Trotzdem geht es manchem „Kleinen“ wie dem Bauern, der den ganzen Tag damit beschäftigt ist, seine Hühner einzufangen und am Abend zu müde ist, das Loch im Zaun zu flicken.

Wolfgang Grasl

Lieferzeiten, Serviceleistungen, Liefertermine, Qualität etc. Man muss sich aber auch vor Augen führen, wofür die Kunden bereit sind Geld auszugeben und wie man sie zufriedener machen kann. Dann kaufen sie auch. Es bringt nichts, hartnäckig Konzepte zu verfolgen, die vor 20 Jahren funktionierten, wenn das Geschäft immer schlechter läuft. Das ist natürlich eine Gratwanderung. Man darf nicht auf jeden Zug aufspringen und muss selbstverständlich innovativ sein. Henry Ford, ein großer Visionär und Vorreiter, der die spätere „Lean“-Entwicklung sicher bei vielen Dingen geprägt hat, sagte einst: „Wenn ich meine Kunden gefragt hätte, was sie wollen, hätte ich einen schnelleren



Wolfgang Grasl war 20 Jahre lang in verschiedenen Managementpositionen in der Elektro- und Elektronikindustrie tätig. Heute ist der Niederösterreicher gefragter Lean-Berater, -Trainer und Coach.

Pferdewagen bauen müssen“. Das heißt, man muss seine Visionen oft zuerst realisieren und dann sehen, wie sie beim Kunden ankommen.

Ist „Lean“ nicht eine Philosophie, die aus Japan kommt und nur bedingt auf unsere Kultur übertragen werden kann?

Das ist eine gerne gebrachte Erklärung, wenn das Management nicht in der Lage war umzudenken. Oft werden statt eines Kulturwandels nur einzelne Projekte durchgeführt und selbst dabei fehlt die Konsequenz. Mit der Zeit ist dann wieder alles beim Alten und dafür muss halt ein Grund gefunden werden.

In Wahrheit haben japanische Firmen in den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts aus Mangel an liquiden Mitteln und mit dem Ziel, ihren technologischen Rückstand aufzuholen, begonnen, weltweit die besten Methoden zu sammeln. Aus diesem „Best of“ und dem Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung, kombiniert mit dem vorher erwähnten Fokus auf Mitarbeiter und Kunden, wurde ein Gesamtpaket geschnürt, das immer noch ständig verbessert wird.

30 Jahre später wunderten sich vor allem die Amerikaner, aber auch aufmerksame europäische Firmen und Universitäten, wie es die Japaner schaffen, mit so geringen Mitteln und extrem kleinen Lagerbeständen so erfolgreich zu werden. Daraufhin folgten jahrelange Untersuchungen und Forschungsreisen, um dieses Phänomen zu verstehen und zu beschreiben. Erst da wurde der Begriff „Lean“ für das beschriebene Gesamtsystem erfunden.

Sie sagten „kontinuierliche Verbesserung“, was hat es damit auf sich?

Das ist eine zentrale Säule der Philosophie. „Lean“ schließt alle Geschäftsbereiche ein und will alle Mitarbeiter und Führungskräfte dazu befähigen und motivieren, die Abläufe ständig zu hinterfragen, neue Ideen zur Verbesserung einfließen zu lassen und entdeckte Verschwendungen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Schließlich werden Prozesse Schritt für Schritt besser, der Frust, Lagerkosten und Ausschuss sinken und die Kunden freuen sich über wesentlich schnellere Reaktions- oder Lieferzeiten. Dazu bedarf es zwar einiger Schulungen, um Prinzipien und Methoden zu verstehen, und einem kompromisslosen „Dahinterstehen“ der Führung, aber auch hier wird Schritt für Schritt vorgegangen.

Es ist erschreckend, wie viele Mitarbeiter in traditionellen, also „Nicht-Lean“-Firmen bereits innerlich gekündigt haben und nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen.

Wolfgang Grasl

Das klingt so einfach ...

„Lean“ ist - bei all den positiven Aspekten - dennoch kein Spaziergang, weil man ständig konsequent dranbleiben muss. Es zahlt sich aber aus!

Wie kann man „Lean“ lernen?

Eine „Lean-Implementierung“ kann man nicht delegieren, die richtige Balance aus externer Unterstützung und interner Weiterbildung ist nötig. Durch eine gute Beratung und zielführendes Coaching können Fehler vermieden, nötiges Wissen erlangt und die Erfolgchancen drastisch erhöht werden.

Viele Betriebe, die „Lean“ einführen, sagen schon nach relativ kurzer Zeit: „Das ist so einfach und logisch und bringt dabei so viel. Warum haben wir das nicht schon vorher gesehen?“ Man muss sich dabei allerdings auch im Klaren sein, dass die reine Anwendung einiger schlauer Methoden noch keinen „Lean-Betrieb“ ausmacht. Natürlich kann dadurch schon sehr viel erreicht werden. Das Leben der ganzen Philosophie bedeutet jedoch einen Kulturwandel - und nur dann spielt man in der Oberliga.

Wie findet man die „richtige“ externe Unterstützung oder Beratung?

Das ist nicht einfach, wenn man selbst noch keine Erfahrung mit „Lean“ hat. Es gibt einige sehr gute „Lean-Experten“, aber auch sehr viele Halbwissende und Scharlatane. Einige große Beratungsunternehmen haben „Lean“ nur als „me to“-Produkt in ihrem Angebot, ohne wirklich Ahnung davon zu haben. Aber selbst dort kann man Glück haben und an

einen einzelnen sehr guten „Lean-Coach“ gelangen.

Einige Beratungsunternehmen verkomplizieren „Lean“ unnötig, um die Kunden abhängig zu machen, das ist nicht seriös. Die guten „Lean-Coaches“ bevorzugen ihre Kunden nicht, sondern coachen und befähigen sie, frei nach dem chinesischen Sprichwort „Gib einem Hungernden einen Fisch, und er wird einmal satt, lehre ihn Fischen, und er wird nie wieder hungern.“

Letztendlich ist es wie bei vielen Dingen, man braucht Glück oder gute Empfehlungen, um die richtigen Partner zu finden.

DER STEIN DER WEISEN?

Woran kann es liegen, dass man in KMUs kaum Beispiele findet, wo „Lean“ angewendet wird?

Ich glaube es liegt daran, dass KMUs bisher kaum Zugang zu diesem Wissen hatten. Die großen Berater interessieren sich nur für Kunden mit einem großen Budget, und „Lean-Coaches“ sind auch meist gut gebucht und machen kaum aktiv Marketing für Lean.

Ich sehe aber, dass die „Lean-Welle“ nun auch kleinere Unternehmen erreicht hat. Ich entdecke öfter als früher „Lean-Methoden“ bei der Erhöhung der Ressourcenverfügbarkeit in Handwerksbetrieben und bei Baufirmen sowie bei der Verbesserung administrativer Abläufe im Handel.

Gibt es konkrete Ergebnisse aus Lean-Implementierungen im Handel?

Ich werde immer wieder positiv von einzelnen Methoden überrascht. Ob die unter dem Titel „Lean“ eingeführt wurden, weiß ich in vielen Fällen nicht. Hauptsache, es funktioniert. Konkret dokumentiert gibt es leider sehr wenige Beispiele. Unter anderem eine Studie mit 30 hauptsächlich deutschen Einzelhändlern, die Lean-Methoden intensiv anwenden, daraus geht hervor, dass diese Händler um ein Drittel niedrigere Bestände bei gleichzeitig weniger Leerstand in den Regalen und ein Viertel niedrigere Logistikkosten haben.

Welche Tipps haben

Sie für den Handel?

Verallgemeinerungen sind schwierig. Die Prinzipien bleiben zwar immer gleich, die Schwerpunkte sind aber sehr individuell. Typische Verbesserungspotenziale gibt es in der Lieferkette, bei den Beständen, einfaches aber wirkungsvolles Kennzahlen, der besseren Verfügbarkeit von knappen Ressourcen und dem besseren Eingehen auf Kundenbedürfnisse.

Was verstehen sie unter dem besseren Eingehen auf Kundenbedürfnisse?

Die Kundenbedürfnisse sollten nicht mehr an den durchschnittlichen Erfordernissen eines anonymen Marktes festgemacht werden, sondern am individuellen Kunden. Durch individualisierte Leistungen lässt sich auch die Spanne wesentlich verbessern. Diese möglichen Leistungen müssen sich natürlich an den eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen ausrichten.

Die Frage, mit welcher Art von Service und Nachbetreuung ein Kunde bis zum nächsten Kauf bei Laune gehalten werden kann, wird immer schwieriger zu beantworten. In diesem Zusammenhang ist u.a. relevant, welche Möglichkeiten des Kundenfeedbacks genutzt werden.

Ziel ist es, dem Kunden klar machen zu können, dass man als lokaler Händler unterm Strich die bessere Alternative ist. Also das attraktivste Gesamtpaket aus Beratung, persönlicher Betreuung, Preis, Service, Nachbetreuung etc. zu bieten und damit zu überzeugen.

Vielen Händlern ist das bewusst und sie versuchen das ja bereits seit längerem ...

Natürlich, und „Lean“ ist hier nicht der Stein der Weisen. Diese Philosophie stellt aber, wie zuvor erwähnt, einige schlaue Methoden zur Unterstützung und Umsetzung zur Verfügung und benutzt oft einen anderen Ansatz für die Zielerreichung. In der traditionellen Denkweise sieht man z.B. eher zuerst, welches Kundenservice man sich leisten kann und bietet dann entsprechend an. In der Lean-Denkweise betrachtet man eher zuerst, was man anbieten möchte, und sieht dann zu, wie man das wirtschaftlich hinbekommt.

Es gibt immer noch Firmen, die hartnäckig Konzepte verfolgen, die vor 20 Jahren funktionierten, und sich wundern, warum das Geschäft immer schlechter läuft.

Wolfgang Grasl

Wolfgang Grasl ist Lean-Berater, Trainer und Coach und war davor 20 Jahre in verschiedenen Managementpositionen in der Elektro- und Elektronikindustrie tätig. Weitere Informationen unter www.lean-coach.at.