

Erfolgsfaktor Serie

Hansjörg Künzel *Hrsg.*

# Erfolgsfaktor Lean Management 2.0

Wettbewerbsfähige Verschlinkung auf  
nachhaltige und kundenorientierte Weise

---

# Erfolgsfaktor Serie

**Reihenherausgeber**

Hansjörg Künzel, München, Deutschland

Die Erfolgsfaktor-Buchreihe ist eine Praxisreihe, die sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger aus Industrie und Mittelstand richtet. In jeder Ausgabe beleuchten Top-Autoren einen Themenbereich aus ihrer spezifischen Perspektive. Jeder Band fächert dabei das Thema möglichst breit auf und bietet so einen kompetenten Überblick. Die einzelnen Beiträge werden detailliert und mit Tiefgang in Bezug auf den Gesamtzusammenhang dargestellt. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die Praxis gelegt und durch persönliche Erfahrungen ergänzt – theoretische Inhalte werden nur insoweit vermittelt, wie sie für das Gesamtverständnis sinnvoll sind. Anhand vieler Best-Practice-Beispiele nehmen die Autoren die Leser mit und zeigen ihnen, wie für unterschiedliche Themen- und Problemfelder konkrete Konzepte entwickelt und durch unterschiedlichste Aktivitäten in ein Unternehmen erfolgreich implementiert werden können. Für einen roten Faden durch das Buch sorgt neben der sorgfältigen Zusammenstellung durch den Herausgeber auch ein Einführungskapitel, das Orientierung im jeweiligen Themenfeld schafft. Die Autorenteams bestehen aus erfahrenen Managern, Beratern, Personal- und Marketingfachleuten, Coaches, Wissenschaftlern sowie Kommunikations- und Medienprofis aus allen Generationen. Die Unterschiedlichkeit der Autoren ist gewollt: Sie gewährleistet einen fundierten und umfassenden Einblick zum jeweiligen Themenkomplex. Darüber hinaus ermöglicht sie eine weitaus größere Meinungsvielfalt sowie ein breiteres Beurteilungsspektrum zu jedem der vorgestellten Themen, als dies ein einzelner Autor vermitteln könnte. Somit wird jedes dieser Bücher zu einer interessanten, facettenreichen, spannenden und unterhaltsamen Lektüre. Das Buch „Erfolgsfaktor Lean Management 2.0“ ist der vierte Band dieser neuen Management-Buchreihe, die jedes Jahr um einen Titel erweitert wird. Folgende Titel sind neben weiteren geplant:

- Erfolgsfaktor Arbeit 4.0
- Erfolgsfaktor Führung
- Erfolgsfaktor Frauen im Management

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/11811>

---

Hansjörg Künzel  
(Hrsg.)

# Erfolgsfaktor Lean Management 2.0

Wettbewerbsfähige Verschlinkung auf  
nachhaltige und kundenorientierte Weise

*Herausgeber*  
Hansjörg Künzel  
Dr. Künzel & Partner, Managementberatung  
München, Deutschland

ISSN 2198-0985  
Erfolgsfaktor Serie

ISBN 978-3-662-49751-7

DOI 10.1007/978-3-662-49752-4

ISSN 2198-0993 (electronic)

ISBN 978-3-662-49752-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Redaktion und wissenschaftlicher Beirat:* Martin Fiedler, München, Deutschland

*Redaktion und Lektorat:* Rudolf Jan Gajdacz, München, Deutschland

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

---

## Vorwort

Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitglied eines Bobteams. Sie wollen einen Rekord brechen. Jeder von Ihnen hat sich das optimale Gewicht antrainiert, den Bob haben Sie eigens entwickelt. Ultraleichte Materialien, auf jedes überflüssige Bauteil wurde verzichtet. Dann starten Sie. Innerhalb kürzester Zeit nehmen Sie hohe Geschwindigkeit auf. Es sieht gut aus. Doch plötzlich zeichnet sich aus dem Weiß eine enge Kurve ab. Und schlagartig wird Ihnen bewusst, dass es keine gute Idee war, auch auf die Bremse zu verzichten.

Würde Ihnen nie passieren? Weil Sie alles, was geschehen könnte, in Ihrer Planung berücksichtigt hätten? Gut für Sie. Denn dann geht es Ihnen anders als vielen Unternehmen.

Mit einer rigiden Auslegung der Lean-Philosophie haben wir Strukturen und Prozesse inzwischen so extrem verschlankt, dass es uns in bestimmten Bereichen sofort aus der Kurve zu tragen droht, sobald etwas Unvorhergesehenes geschieht. Reißleinen lassen sich dann nicht ziehen, weil es keine gibt. Die Folge: Kundenwünsche werden nicht oder nur mangelhaft erfüllt, Mitarbeiter stehen unter permanentem Druck, Motivationsabfall und Burn-out drohen, Unternehmen verlieren ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Blicken wir jedoch zurück auf die Blaupause der Lean-Idee – Taiichi Ohnos Prozessorganisation bei Toyota –, dann spielen ausgerechnet Reißleinen eine zentrale Rolle. Eines seiner Prinzipien sieht vor, einen Mangel niemals in den nächsten Prozessschritt zu verschieben („jidoka“). Besonders erfolgreich erwies sich dabei die Installation von Reißleinen in der Fertigung. So lässt sich die Produktion im Fall eines Fehlers kurzerhand anhalten. Ein ebenso simpler wie intelligenter Puffer in der Beziehung zwischen Mensch und Maschine, der effektiv verhindert, dass Probleme an die Wand fahren können – oder sich im Fortgang des Prozesses exponentiell vergrößern.

„Werte ohne Verschwendung schaffen“: Dem Kunden und seinen Wünschen kam bei Ohnos Philosophie eine essenzielle Bedeutung zu. Kann es sein, dass dieser Kern des Lean-Konzeptes auf seinem Weg von Japan über die USA nach Europa irgendwann verloren ging?

Spätestens nachdem José Ignacio López bei Opel, GM und schließlich VW damit begann, die Automobilzulieferer in nie gekanntem Maße auszupressen, setzte ein Verschlangungswettbewerb um buchstäblich jeden Preis ein. Statt „K“ wie „Kunde“ ging es nun nur noch um „K“ wie „Kosten“.

Die Folgen dieser Entwicklung wurden unter dem Stichwort „López-Effekt“ zur berühmten Legende: Das exzessive Kostendrücker wirkte sich zunehmend auf die Qualität der Fahrzeuge aus. Einer der traurigen Höhepunkte: Stichflammen beim Betanken von Opel Astra-Modellen. VW kam hier gerade noch einmal davon. Aber es gibt so einige, die den gewaltigen Imageverlust von Opel seit Mitte der 1990er Jahre unmittelbar auf López' Wirken zurückführen.

Die Produktion hat aus dem „López-Effekt“ ihre Lehren gezogen. Auch wenn es hier nach wie vor um jeden Cent geht, können wir heute – nicht zuletzt durch enorme Fortschritte in Automatisierung, Prozessoptimierung und Digitalisierung – Kundenwünsche vielerorts sehr individuell, qualitativ hochwertig und *just in time* erfüllen. Auch die Störanfälligkeit schlanker Prozesse wurde durch die (Wieder-)Einführung von Pufferlagern reduziert.

Aber wie sieht es in Management, Verwaltung und Service aus? Verschlanung steht auch hier seit Jahren ganz oben auf der Agenda. Doch wenn Führungskräfte in eigener Sache abspecken sollen, geht es naturgemäß eher schleppend voran. Und wenn doch, dann lässt sich auch hier immer wieder beobachten: Schlankheit um jeden Preis – ohne Rücksicht auf die konkreten Umstände.

Beispiel Service: Der Kunde wird hier immer mehr mit unbarmherzigen Ja-Nein-Mechanismen konfrontiert. Ruft man eine Hotline an, oder (oft noch schlimmer:) taucht man ein in die labyrinthischen Strukturen von Support-Seiten im Netz, gibt es entweder ein vordefiniertes Problem mit einer ebenso vordefinierten Lösung – oder der Kunde fällt gnadenlos durchs Raster.

Wenn Netzwerke zerstört wurden, wenn es keinerlei Puffer und Bypässe mehr gibt, dann drohen sich Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gegenseitig in eine Abwärtsspirale zu reißen. Bereits im normalen Arbeitsalltag bringt die Mehrbelastung viele Mitarbeiter längst an ihre Grenzen. Wenn dann Kollegen außerplanmäßig ausfallen, droht das Gebäude komplett einzustürzen. Prozesse funktionieren nicht mehr, Aufträge können nicht mehr zeitnah bearbeitet werden, Kundenwünsche werden „auf die lange Bank“ geschoben.

All das hat nicht nur verheerende Folgen für die Motivation und die Gesundheit der bestehenden Mitarbeiter: Manche Segmente im Dienstleistungsbereich – denken wir etwa an die Werbung – haben sich inzwischen so ausgehungert, dass Nachwuchs nur noch schwer zu finden ist. Gesunde Schlankheit ist attraktiv, Bulimie dagegen stößt ab.

Wenn *Lean* im wahrsten Sinne des Wortes krank macht, statt zur Unternehmensgesundheit beizutragen, dann ist es höchste Zeit für einen Paradigmenwechsel. *Lean Management 2.0* macht deshalb nicht mehr die Kosten zum entscheidenden Treiber von Veränderungen, sondern den Kunden.

Selbstredend heißt auch hier die Mission: wettbewerbsfähige Verschlanung – aber eben auf nachhaltige und kundenorientierte Weise. Und auf diesem Weg ist es ein erster, hilfreicher Schritt, zwei Arten von Prozessen zu unterscheiden:

- kundennahe Prozesse, an denen der Kunde unmittelbar beteiligt ist
- interne Prozesse, die sich nur mittelbar auf den Kunden auswirken

Ausschlaggebend für rein interne Abläufe ist es, so reibungslos zu funktionieren, dass der Kunde gar nichts von ihnen mitbekommt. Auf dieses Ziel kann sich die Organisation hier beschränken. Kundennahe Prozesse dagegen müssen erlebbaren Mehrwert schaffen. Ein wenig mehr „Fleisch auf den Knochen“ wäre hier dringend zu empfehlen. Denn nur so sind Teams und Strukturen fit genug, um Kunden wirklich zufriedenzustellen.

Werden schließlich entsprechende Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, dann droht ein weiterer Kardinalfehler: Veränderungsprozesse lassen sich in Zeiten von *Connectivity* und *Openness* nicht mehr stur von oben herab durchdrücken. Nur wer hier für Transparenz sorgt, offen kommuniziert und seine Mitarbeiter mitnimmt, wird sie auf diesem Weg an seiner Seite haben.

Martin Fiedler etwa hat für diesen Buch das Lean Management in der Administration genauer unter die Lupe genommen. Sein erster, nur vordergründig überraschender Befund: Bei vielen Unternehmen können wir in der Verwaltung noch gar nicht von einer Entwicklungsstufe Lean 1.0 sprechen. Wenn hier bislang Abläufe optimiert und Unproduktivität reduziert wurden, dann rein intuitiv. Andere dagegen haben die Kostenfrage bereits derart vor den Gewinn gestellt, dass ihre Angebote für den Kunden zunehmend unattraktiv werden. Hier ist der Übergang zu Lean 2.0 dringend gefordert. „Mehr Fleisch auf die Knochen“ heißt dann vor allem: Projektarbeit muss für Spezialisten wieder attraktiv werden. Im Klartext: Schluss mit künstlichem Termindruck – und hin zu einer neuen Kultur der Wertschätzung, etwa durch Incentives, Kickoff- oder Projektabschlussveranstaltungen.

Markus Scheffler dagegen vergleicht die klassische Lean-Methode der Automobilindustrie mit den sehr erfolgreichen Ansätzen von Google oder Apple. Das „Lean Thinking“, geprägt durch die epochale MIT-Studie von Womack, Jones und Roos („*The Machine that changed the World: The Story of Lean Production*“, 1990), klammert den Kunden bewusst aus und konzentriert sich ganz auf die Produktion. Die Folge war ein Massenmarkt, der den Kunden – ganz nach dem Prinzip „Friss oder stirb“ – einfach dazu zwang, das abzunehmen, was es nun einmal gab.

Ganz anders das „Design Thinking“ der Tech-Unternehmen: Der Kunde wird hier nicht nur zum Prüfstein für die Tragfähigkeit von Produktideen oder Geschäftsmodellen – sondern zum gleichberechtigten Mitentwickler. Was geschieht wohl mit der Automobilindustrie, wenn diese beiden Welten unmittelbar aufeinanderprallen? Ansätze wie das Google-Auto könnten einiges an Sprengkraft in sich bergen.

Stichwort Digitalisierung: Wie sehr sie gerade in der Industrie als Treiber beim Übergang von Lean 1.0 zu Lean 2.0 wirken kann, zeigt der Beitrag von André Kieviet. Moderne, additive Produktionsmethoden (z. B. 3D-Printing) machen es möglich, Bauteile ohne spezifische Werkzeuge zu fertigen. Die berühmte „Losgröße 1“, bei der Losauflagekosten keinen Einfluss mehr auf die Stückpreise haben – und bei der sich Kundenwünsche hochgradig berücksichtigen lassen – wird bereits heute ein wenig greifbarer. Gleichzeitig schließt die Virtualisierung der Produktion (etwa durch digitale „Zwillinge“ von Maschinen) unmittelbar an der ursprünglichen Philosophie von Taiichi Ohno an: Die „5S“ der *Lean Production* – Sortieren, Ordnen, Säubern,

Standardisieren, Gewöhnen – könnten sich auf diese Weise sogar perfektionieren lassen.

Allein diese wenigen Beispiele aus den vielen spannenden Beiträgen dieses Buches zeigen, wie wir die Philosophie des *Lean* in der Praxis mit einer neuen Qualität aufladen können: Machen wir uns auf den Weg, um neue Bestmarken in Sachen Performance und Effizienz anzustreben. Optimieren wir dafür weiter unsere Strukturen und Prozesse. Aber versäumen wir nicht, an den entscheidenden Stellen Puffer und Reißleinen einzubauen. Und vergessen wir dabei nie die Menschen, um die es letztlich geht: unsere Kunden und unsere Mitarbeiter.

Ein wesentliches Merkmal dieser Erfolgsfaktor-Reihe ist, dass sich ihre Beiträge aus der Praxis speisen und von Praktikern für Praktiker verfasst werden. Umso größer ist mein Dank an die Autoren dieses Bandes. Sie haben – trotz intensiven beruflichen Engagements – ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt, um tiefe Einsichten in ihr Know-how zu gewähren. Ganz herzlichen Dank an jeden Einzelnen von Ihnen!

Mein besonderer Dank gilt zudem Frau Claudia Drews. Als wissenschaftlicher Beirat brachte sie ihre beeindruckende Fachkompetenz ein, um dieses Buch auf der Grundlage neuester Erkenntnisse zu konzipieren. Ein großes Dankeschön auch an Herrn Martin Fiedler für seinen unermüdlichen Einsatz in Redaktion und Organisation. In enger Zusammenarbeit mit den Autoren sorgte er dafür, dass aus einem Konzept greifbare Wirklichkeit wurde. Ohne sie alle wäre dieses Projekt nie zu dem geworden, was der Leser nun in Händen hält.

München, Deutschland  
im Juni 2016

Hansjörg Künzel

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Lean Management: Das neue Lean ist smart</b> .....	<b>1</b>
	Hansjörg Künzel	
<b>2</b>	<b>SCRUM: Auf schlanke Weise Veränderungen begleiten, Mitarbeiter aktivieren und Kunden binden</b> .....	<b>19</b>
	Claudia Drews	
<b>3</b>	<b>Digitalisierung der Wertschöpfung: Auswirkung auf das Lean Management</b> .....	<b>41</b>
	André Kieviet	
<b>4</b>	<b>Lean oder Team: Der Lean-Gedanke zwischen zwei Stühlen</b> .....	<b>61</b>
	Martin Fiedler	
<b>5</b>	<b>Shopfloor-Management: Nachhaltige Problemlösungen schaffen</b> .....	<b>83</b>
	Henrike Lenzian und René Martin-Martin	
<b>6</b>	<b>Lean Management der Zukunft: Maßnahmen für ein gesichertes Morgen</b> .....	<b>99</b>
	Michael Müller und Martin Fiedler	
<b>7</b>	<b>Product Development: Lean Management in der Entwicklung</b> .....	<b>115</b>
	Steffen Viergutz und Florian Rittiner	
<b>8</b>	<b>Lean Thinking: Warum schlank nicht immer schlau ist</b> .....	<b>135</b>
	Markus Scheffler	
<b>9</b>	<b>Lean 2.0: Weg vom Kunden zu seinen Daten?</b> .....	<b>151</b>
	Christof Walter	
<b>10</b>	<b>Unternehmenssimulationen: Planspiele für nachhaltige Lösungen</b> .....	<b>169</b>
	Rolf Schrader	

---

<b>11 Lean Sales: Steigerung des Wertschöpfungsanteils in Vertriebsprozessen</b> .....	189
Stephan Höfer	
<b>12 Lean Banking: Weichenstellung für die Zukunft</b> .....	209
Heinz Wings und Gabriela Friedrich	
<b>13 Prozessimplementierung in Skandinavien: Exemplarisches Anchoring und Stakeholder Involvement in HR</b> .....	227
Lisa Armstark	
<b>14 Lernen zu lernen: Praxisbeispiel einer Lean-Umstellung im Produktionsunternehmen</b> .....	247
Ralph Kühnle	
<b>15 Lean im Lager: Ansatzpunkte und Stellhebel für Veränderungsmaßnahmen in der Lagerhaltung</b> .....	275
Andreas Hölczli	
<b>16 „Taktlos“ erfolgreich: Fallbeispiel aus der Polymerproduktion in der chemischen Industrie</b> .....	287
Carlos Ripoll und Michael Löffelmann	
<b>17 Führung im Lean Management: Szenarien anhand ausgewählter Praxisfälle</b> .....	305
Frank Ziegenhorn	
<b>18 5S-Methode: Optimierung von Prozessen und des Arbeitsumfelds</b> .....	323
Heinrich Dorner	
<b>19 Lean als Garant für Nachhaltigkeit (?): Ein Erfahrungsbericht</b> .....	343
Götz R. Ferstl	
<b>20 Lean ist kein Projekt: Kriterien für erfolgreiches Lean Management</b> .....	361
Stephan Gierszewski	
<b>21 Lean Transformation: Erfolgsfaktoren am Beispiel eines Elektronikproduzenten</b> .....	379
Hendrik Bloch	
<b>22 Globales Lean Management: Kostenreduktion der internen Umlagen durch Prozessoptimierung</b> .....	397
Marcus Köttinger	
<b>Über die Autoren</b> .....	417
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	425

---

# Lean Management: Das neue Lean ist smart

1

Hansjörg Künzel

Menschen sind keine Maschinen. – Und doch versuchen Unternehmen seit einigen Jahren, Lean-Management-Prinzipien aus der Produktion, also Konzepte zur Verschlankung und Effizienzsteigerung von Fertigungsprozessen, auch im administrativen Bereich einzusetzen (Lean Administration).

Seinen Ursprung hat das Lean Management im Toyota Production System (TPS), das Mitte des 20. Jahrhunderts eingeführt wurde. Aus ihm gingen bekannte und auch erfolgreiche Instrumente, wie die „Wertstromanalyse“ oder die „5S-Methode“, hervor. Ziel des Lean-Gedankens ist es, Verschwendung und überflüssige Leistungen zu identifizieren und zu eliminieren sowie die Prozesse optimal zu gestalten. Im Idealfall ist das Ergebnis ein prozessorientiertes Managementsystem, das effizient, mit eindeutig definierten Prozessen und transparenter Aufgabenverteilung in enger kommunikativer Abstimmung nach innen und außen im Unternehmen umgesetzt wird.

Das klingt gut und hat die industrielle Fertigung weltweit revolutioniert. Der Gedanke lag also nah, auch die indirekten oder administrativen Bereiche auf ihr Optimierungspotenzial hin zu überprüfen.

So hat zum Beispiel das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung im Jahr 2010 352 Teilnehmer aus Produktions- und Dienstleistungsunternehmen unter anderem zur Zufriedenheit mit deren administrativen Prozessen sowie dem Stellenwert schlanker Prozesse befragt. Im Ergebnis identifizierten die Wissenschaftler im Durchschnitt einen Anteil von Verschwendung in Höhe von 27 %. Demnach ist fast ein Drittel der täglichen Arbeit in der Administration unnötig und verschwendet Ressourcen.

---

H. Künzel (✉)  
München, Deutschland  
E-Mail: h.kuenzel@kuenzel.consulting

Entsprechend groß sahen die Befragten daher auch das Potenzial, über Verbesserungen in diesem Bereich die Produktivität zu steigern.

Soweit die Theorie. Fünf Jahre später ist ein Blick in die Management- und Verwaltungsebenen der Unternehmen häufig ernüchternd:

- Lean Management wird vom Management als reines Sparprogramm missinterpretiert und entsprechend umgesetzt.
- An die Stelle strategischer Konzeptionsprozesse tritt opportunistisch motivierter Aktionismus.
- Der Lean-Gedanke wird nicht ganzheitlich betrachtet, Veränderungen finden zusammenhanglos auf einzelnen Ebenen und in einzelnen Handlungsfeldern statt.
- Mitarbeiter sind in die Veränderungsprozesse oft nicht eingebunden. Stattdessen kommen häufig externe Berater zum Einsatz.
- Die Change-Kommunikation ist unzureichend.
- Fehlendes Commitment der Mitarbeiter kostet den Erfolg.
- Optimierte Prozesse sind zu schlank, das Fehlen nötiger Redundanzen führt zur Überlastung einzelner Mitarbeiter und Bereiche.
- Qualität und Service bleiben auf der Strecke, Lean Management findet um seiner selbst willen statt.
- Kunden haben das Nachsehen und werden unzufrieden – Kundenverlust führt in eine Abwärtsspirale weiterer Kostensenkungen.

Doch was ist zu tun? Ist das Konzept falsch oder die Umsetzung? Oder beides?

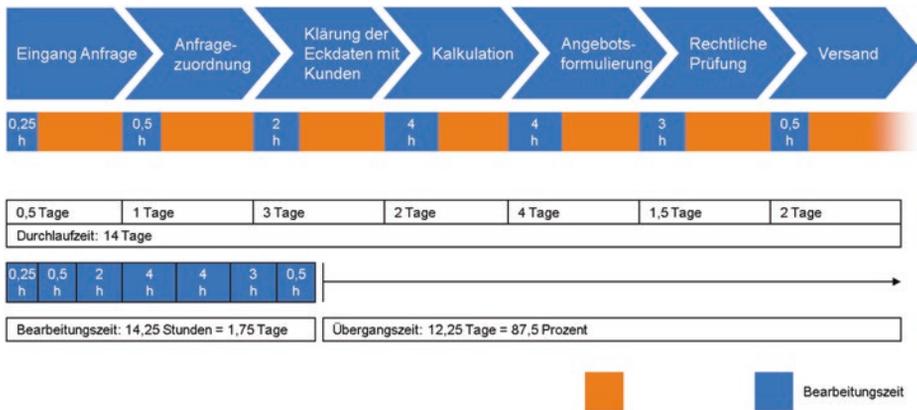
---

## 1.1 Verschwendung oder notwendiges Schmiermittel

Um diese Fragen zu beantworten, werfen wir einen Blick auf den Ausgangspunkt der Lean-Überlegungen: die Verschwendung. Getreu der Definition handelt es sich dabei um nicht wertschöpfende Tätigkeiten, also um solche, die den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung aus Sicht des Kunden nicht erhöhen und die er folglich nicht zu zahlen bereit ist.

Ein erster Ansatz, diese Nichtleistung aufzudecken, besteht darin, den Ablauf der Leistungserbringungsprozesse zunächst einmal transparent zu machen. Dazu eignet sich die Wertstromanalyse sehr gut, stellt sie doch das Verhältnis von Bearbeitungszeiten und sogenannten Übergangszeiten (Zeiten, in denen nicht aktiv an der Aufgabe gearbeitet wird, wie Liegezeiten, Transportzeiten etc.) auch bei administrativen Tätigkeiten anschaulich dar. Tatsächlich fällt bei zahlreichen Prozessen ein eindeutig negatives Verhältnis auf: Die Übergangszeiten sind wesentlich länger als die Bearbeitungszeiten, also die Zeiten, in denen sichtbar gearbeitet wird. Ist das Verschwendung?

Ja und Nein, lautet die nicht eindeutige Antwort. Natürlich ist es oft schwer nachvollziehbar, warum der Weg einer Dienstleistungsanfrage bis zum entsprechenden Angebot



**Abb. 1.1** Wertstromanalyse, Request-to-Quote bei einem Engineering-Dienstleister. (Quelle: eigene Darstellung)

manchmal länger als zwei Wochen dauert. Auf der anderen Seite kann es für das eigene Unternehmen mitunter hilfreich sein, die eine oder andere Anfrage zunächst inoffiziell im eigenen Kontaktnetzwerk zu prüfen, bevor das finale Angebot erfolgt – schließlich soll der angebotene Preis ja marktgerecht ausfallen. Aus Sicht des Kunden ist das vielleicht egal, wenn es noch andere Anbieter gibt, für die er sich entscheiden kann. Aus Sicht des Unternehmens ist das manchmal überlebenswichtig (Abb. 1.1).

Ein anderes Beispiel:

Die Kaffee- oder Raucherpause ist in vielen Unternehmen nicht gern gesehen, ist sie doch unproduktiv und kostet wertvolle Arbeitszeit. Gleichzeitig wird häufig das „Silodenken“ in Unternehmen beklagt, das den Austausch zwischen Abteilungen und Bereichen verhindert. Sicher sind die kleinen Pausen zwischendurch kein Allheilmittel dagegen. Gleichwohl bilden sich hier jedoch Netzwerke, die den Austausch verbessern helfen. Per definitionem ist das Verschwendung, die mithilfe optimal gestalteter Prozesse ausgeschlossen werden müsste. In der Praxis sind diese Netze, Brücken und Abkürzungen aber genau das Schmiermittel, das häufig Abläufe im Sinne der Kunden beschleunigt.

Die Frage, wie eine Administration lean zu realisieren ist, fängt also mit der grundlegenden Bewertung der sogenannten Verschwendung im eigenen Unternehmen an, und Fragen, wie: „Optimieren schlankere Prozesse wirklich unsere Abläufe?“ Oder: „Schafft die neue IT-Applikation, die mehrere Schritte von der Auftragsannahme bis zur Fakturierung einspart (und damit die bisherigen Sachbearbeiter dieser Aufgaben) die erwünschte Performance-Steigerung – oder ist das System fehleranfällig, komplex und nutzerunfreundlich?“ Der Blick auf die Kosten allein beantwortet diese Fragen meist nicht. Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung unter günstigen Bedingungen fällt häufig positiv aus. Doch wie viele Projekte kennen Sie, die unter günstigen Bedingungen ablaufen?

Es braucht also etwas mehr Fingerspitzengefühl, um tatsächliche Verschwendung auszumachen und von dem Schmiermittel zu trennen, das das Ineinandergreifen der einzelnen Mitarbeiter, Abteilungen und Bereiche eines Unternehmens fördert. Die Antwort, wie das zu bewerkstelligen ist, geben Ihnen Ihre Kunden.

---

## 1.2 Was die Kunden sagen

Feedback einzuholen und die Zielgruppen in Entscheidungsprozesse einzubinden, wurde mit dem Web 2.0 en vogue. Response-Elemente und webbasierte Umfragen sind heute omnipräsent. Wir begegnen ihnen beim (Online-)Einkauf und ebenso, wenn wir ein Serviceangebot oder eine Hotline in Anspruch nehmen. Schauen wir jedoch genau hin, wie oft wir um unsere Meinung gebeten werden und wie häufig und in welchen Situationen wir dann tatsächlich dem Wunsch nachkommen, wird klar, dass diese Art von Erhebung nicht die zuverlässigste sein kann. Wenn wir nicht unzufrieden sind – oder vielleicht auch nicht gerade zufrieden –, übergehen wir die Meinungsabfrage gern. Im Ergebnis hat das betreffende Unternehmen Aufwand für die Erhebung generiert, aber kein brauchbares Feedback erhalten (vgl. Künzel 2012).

Das geschieht nicht nur im B2C-Geschäft. Auch unternehmensintern oder im B2B-Geschäft setzen Unternehmen heute immer häufiger auf kurze, schnelle Onlineabfragen, deren Ergebnisse direkt in eine Datenbank fließen und die auf diese Weise Auswertungen per Knopfdruck ermöglichen. Das ist praktisch und passt zum Trend, dem Controlling heute einen hohen Stellenwert einzuräumen (Karaian 23. April 2014).

Allein – eine repräsentative Kundenmeinung erhalten Sie dadurch nicht. Schon gar keine, auf deren Basis sich Ihre Prozesse optimieren ließen. Heute vielleicht etwas unsexy geworden, ist aus eigener Erfahrung eine qualitative Erhebung in einer repräsentativen Kundenstichprobe noch immer das effektivste Mittel, um dieses Ziel zu erreichen. Angefangen beim Befragungsdesign, über den Modus, das Auswertungsverfahren sowie die Ergebnisaufbereitung beinhaltet eine professionelle Evaluation eine Vielzahl von Stellschrauben, die es ermöglichen, auf direkte oder indirekte Weise belastbare Ergebnisse zu erzielen.

Was erwarten die Kunden also im Ergebnis vom (Lean) Management eines Unternehmens?

Die Antworten sind nicht neu und klingen nach „Super All Inclusive“. Tatsächlich sind hier aber die Fragen nach der Verschwendung in ihrem Unternehmen verborgen. Sehen Sie Ihre Bestellprozesse gut aufgestellt, während diese gleichzeitig von den Kunden als langsam und umständlich wahrgenommen werden? Dann passen Selbst- und Fremdbild nicht zueinander und es lohnt sich, genauer hinzusehen. Oder Sie verlieren immer wieder Kunden, wissen aber nicht warum? Dann mag es ein Qualitätsthema geben. Wer den Kontakt mit den Nutzern seiner Produkte und Leistungen ernst nimmt, erhält viele Rückschlüsse für die eigene Optimierung, im Kosten- wie im Erlösbereich (Abb. 1.2).



**Abb. 1.2** Die Erwartungen der Kunden. (Quelle: eigene Darstellung)

Auf diesem Weg lassen sich auch Kunden zurückgewinnen, die sich bereits abgewendet hatten. Mit dem ernsthaften Willen zur Aufklärung befragt, gaben diese schon oft entscheidende Hinweise zur Optimierung von Produkten und Prozessen. Werden diese Anregungen schließlich konsequent umgesetzt, wandelt sich mancher der ehemals unzufriedenen Kunden in einen überzeugten Fan des Unternehmens. Und vergessen Sie nicht, auch nach den individuellen Stärken Ihrer Produkte und Leistungen zu fragen. Diese tragen maßgeblich zur Profilierung bei und machen im Wettbewerb den Unterschied. Wer nur defizitorientiert darauf bedacht ist, Schwachpunkte zu verbessern, kann im besten Fall eine fehlerfreie Leistung anbieten. Doch das können andere ggf. auch. Wahre Exzellenz entsteht erst durch individuelle Stärken, die über die Vermeidung von Fehlern hinaus für Kunden attraktiv sind.

### 1.3 Interne Kunden als tägliche Sparringspartner im Lean-Prozess

Der Dialog mit den Kunden ist nicht von heute auf morgen etabliert und auf dem Weg dorthin warten viele kleine Stolpersteine. Meist sind es interne, organisatorische Hürden, persönliche Widerstände oder unzureichende Systeme, die erst im Verlauf deutlich werden. Doch es ist gar nicht nötig, den Aufbau eines regelmäßigen Austauschs von Beginn an mit externen Kunden zu testen und dabei Risiken einzugehen.

Kunden-Lieferantenbeziehungen finden sich heute vielfach auch gerade innerhalb von Unternehmen (Künzel 1999). So ist das Controlling beispielsweise Lieferant von Unternehmensdaten als Basis für Entscheidungen des Kunden-„Managements“. Gleichzeitig ist es selbst Kunde für die Lieferung von KPI (Key Performance Indicators, Steuerungskennzahlen) aus den operativen Bereichen. Diese Rolle kann sich im gleichen Beziehungsgeflecht auch umkehren: So liefern die produktiven Bereiche zwar ihre KPI, gleichzeitig erhalten sie jedoch Auswertungen ihrer Daten zur Echtzeitsteuerung.



**Abb. 1.3** Optimierungsprozesse nach Kundenerwartungen. (Quelle: eigene Darstellung)

Tagtäglich kommt es auf diese Weise innerhalb der Unternehmen zu Kunden-Lieferantenbeziehungen. Diese Tatsache lässt sich hervorragend nutzen, um vor dem Hintergrund der Rahmenfaktoren des Unternehmens einen effektiven Analyse-, Befragungs-, Auswertungs-, Konzeptions- und Nachverfolgungsprozess zu etablieren. Sobald dieser intern reibungslos funktioniert, kann er vergleichsweise einfach nach extern übertragen werden.

Zurück zum Beispiel Controlling und dessen Funktion als Lieferant von Unternehmensdaten als Entscheidungsgrundlage für das Management (Abb. 1.3).

In der ersten Phase (Analyse) werden alle Leistungen und Aufwände, die mit dieser Aufgabe des Controllings zusammenhängen, ermittelt und gegenübergestellt. Dabei fallen häufig zwei Ergebnisse auf:

1. Die Zahl und der Inhalt der erstellten Reports sind viel zu umfangreich, als dass das Management sie ausführlich lesen, geschweige danach steuern könnte.
2. Der Aufwand für deren Erstellung ist immens hoch, da es zum Teil Systembrüche gibt, an denen die Werte eines Systems nicht ohne händische Unterstützung in ein anderes einfließen können, oder weil es generell an Systemzugängen, Nutzerlizenzen und dem Willen zur Transparenz mangelt. Erschwerend kommen bei diesem Punkt häufig noch übertragungsbedingte Ungenauigkeiten bis hin zu kalkulatorischen Fehlern hinzu. Damit sind wir direkt beim Kern des Lean-Gedankens: der Verschwendung.

Um diese zu vermeiden, wird das Management in Phase zwei – unabhängig von der Übersicht der vorhandenen Reports – befragt, nach welchen KPI es steuert und welche Reports es zu welchem Zeitpunkt wirklich benötigt.

Die Überraschung ist in Phase drei meist groß, wenn Angebot und Nachfrage verglichen werden: Nur ein Bruchteil der aufwendig erstellten Berichte wird nachgefragt,

diesen wünscht sich das Management jedoch wesentlich schneller und komprimierter. Damit ist die Aufgabenstellung klar: Drastische Reduzierung der Masse bei einer Verbesserung der Reaktionszeit und stärkerer Nutzerorientierung ausgewählter Leistungen.

In der Konzeptionsphase vier gilt es nun,

- die Anforderungen zu erfüllen;
- Lieferanten benötigter Unterstützung, wie beispielsweise die IT, ins Boot zu holen;
- die Mitarbeiter, deren Aufgaben sich nun drastisch ändern, in die Veränderung mit einzubeziehen;
- eine Meilensteinplanung vorzunehmen;
- das Konzept und die Meilensteine an die relevanten Stakeholder zu kommunizieren;
- den Kundendialog zum Beispiel im Rahmen von Meilensteinpräsentationen aufzubauen und zu nutzen.

Sind die Anforderungen erfüllt, ist die ggf. benötigte Unterstützung gesichert und das Budget genehmigt, kann der Rollout erfolgen.

Phase fünf schließlich, die Nachverfolgung, ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). In ihr gilt es, immer wieder die Zielsetzung, also die Anforderungen der Kunden mit dem Angebot abzugleichen. Passt beides noch zusammen? Wo ist noch Raum für Optimierungen, die der Pareto-Formel (für 80 % des Erfolges werden 20 % Aufwand benötigt, für die restlichen 20 hingegen 80 % Aufwand) folgen? Und wo lohnt es sich, die letzten 20 % auch noch für die Kunden zu geben? Kundenbefragungen in regelmäßigen Abständen helfen beim Abgleich und signalisieren frühzeitig Veränderungen in den Anforderungen der Kunden.

Was im Beispiel sehr prozesshaft beschrieben ist, kann je nach Unternehmen auch informell praktiziert werden. Auch geht es nicht darum, alle internen Prozesse nach diesem Modell zu beleuchten. Als Training für die Betrachtung der Hauptprozesse in Richtung externe Kunden und um ein Verständnis für Lieferanten-Kunden-Beziehungen zu etablieren, ist es jedoch hilfreich, einige exemplarische Prozesse auch intern nach diesem Muster zu überprüfen.

Ist das Prinzip im Unternehmen schließlich als geübte Praxis verinnerlicht, fällt die Anwendung auf externe Kunden leicht und das Commitment der Mitarbeiter ist bereits vorhanden.

---

## 1.4 Eine neue Definition des Lean-Begriffs

Die bisherigen Beispiele zeigen eines, nämlich dass die deutsche Übersetzung des Wortes „lean“ = „schlank“ missverständlich ist. Generationen von Managern und Beratern interpretierten die Lean-Idee als Diät für das Unternehmen. Mit kalorienreduzierter Nahrung (Zurückfahren der Investitionen) und einem intensiven Sportprogramm

(Einsparungen) ging es darum, Fett zu verbrennen. Diesem „Schlankheitswahn“ fielen Mitarbeiter, funktionierende Prozesse, so manche Unternehmenskultur und am Ende auch zahlreiche Kundenbeziehungen zum Opfer. Und der Trend ist trotz der vielen Negativbeispiele ungebrochen.

Ich lade Sie ein, eine andere Sichtweise auf den Lean-Begriff einzunehmen. Die Überschrift dieses Beitrags „Das neue Lean ist smart“ bringt den wesentlichen Punkt dabei bereits zum Ausdruck: Eine smarte, eine intelligente Herangehensweise wird in unserer zunehmend komplexen, globalisierten und individualisierten Welt zum Erfolgsfaktor.

Dazu ein Vergleich:

Ende 2014 war es bereits möglich, einen Opel Adam aus rund 60.000 Konfigurationskombinationen zusammenzustellen. Mit neuen Modellen und Ausstattungsmerkmalen ist diese Zahl 2015 weiter angestiegen. Gefertigt werden die Fahrzeuge trotz des hohen Individualisierungsgrades weiterhin am Fließband – Erfindungen, wie der Einsatz von RFID-Chips (Radio-Frequency Identification) machen es möglich. Demgegenüber steht ein seit Jahren unveränderter Baukasten an Lean-Werkzeugen und -Konzepten, der von darin gut geschulten Beratern auf Unternehmen jeder Art angewendet werden kann – den Standards sei dank.

Dabei ist es inzwischen schwer vorstellbar, dass diese Standards, die auf die Optimierung der Toyota-Produktionsprozesse in den 1960er Jahren zurückgehen, für die jeweils individuellen Situationen heutiger Unternehmen geeignet sind. Was Erfolg versprechender erscheint, ist eine ebenso individuelle Betrachtung der jeweiligen Ausgangsbasis der Unternehmen, die ihrer Einzigartigkeit gerecht wird. Eine kreative Auseinandersetzung mit möglichen Optimierungsansätzen und – vor allem – die Einbeziehung der Kunden in den Verbesserungsprozess sind die weiteren Erfolgsfaktoren.

Smart ist, was das Delta zwischen Erträgen und Ausgaben erhöht. Wenn das bedeutet, mit ein paar Pfunden mehr ins Rennen zu gehen, um am Ende noch die Kraft für die letzte Meile im Sinne des Kunden zu haben, dann entscheidet das über Sieg oder Niederlage. Investitionen und Ausgaben sind dann sinnvoll, wenn sie helfen, den Ertrag überproportional zu erhöhen, heute oder zu einem absehbaren Zeitpunkt in der Zukunft.

Immer wieder flammt zum Beispiel die Diskussion zwischen Controlling und Marketing auf, warum das Marketingbudget die Höhe X haben müsse und ob sich Marketing nicht auch mit weniger Geld betreiben ließe. Das schwierige an diesem Disput ist, dass beide Seiten keine gemeinsame Sprache finden. Während das Marketing von nicht oder schwer messbaren Imageeffekten spricht, die Einfluss auf die Attraktivität bei Kunden sowie deren Ausgabeverhalten und Bindung an das Unternehmen haben, fordert das Controlling eine Art Wirtschaftlichkeitsrechnung für das investierte Kapital. Auf dieser Basis werden sich die beiden Bereiche nie verstehen.

Auflösen lässt sich die festgefahrene Situation über das Ziel des Unternehmens, Umsatz und Erträge mit Kunden zu erwirtschaften. Keine Handlung im Unternehmen geschieht am Ende des Tages zum Selbstzweck – sie geschieht, um Kunden ein ideales Käuferlebnis anzubieten und sie damit zur Nachfrage der eigenen Produkte und

Leistungen zu animieren. Wenn das Unternehmen Geld verdient und sich dessen Kunden in Befragungen nachhaltig zufrieden zeigen, ist dieses Ziel erreicht. Wichtig ist der Betrachtungszeitraum, denn manche Programme zur kurzfristigen Ertragsmaximierung wirken sich erst sehr zeitverzögert in negativen Reaktionen der Kunden aus. Das Gleiche gilt für Investitionen in die Kundenzufriedenheit und -bindung, die ebenfalls Zeit zum Wirken benötigen. Empfehlenswert ist es daher, den Kundendialog schon frühzeitig bei der Konzeption der Optimierungsprogramme zu suchen und dessen Ergebnisse einfließen zu lassen. Das vermittelt dem Kunden Wertschätzung und erspart später böse Überraschungen.

Ein schönes Sinnbild dafür ist der „leere Stuhl“, den Amazon-Chef Jeff Bezos zu jeder Besprechung mitbringt. Dieser steht für den Kunden und erinnert die Teilnehmer stets daran, für wen die Entscheidungen im Meeting getroffen werden.

---

## 1.5 Lean Administration 2.0 – Kollektiv statt Silo

Eine wesentliche Aufgabe des modernen Lean Management ist es, Verschwendung, entstehend aus Übergangszeiten, Nebenarbeiten und anderen nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, zu minimieren. Hier liegt – wie eingangs beschrieben – gerade auch in der Administration ein gewaltiges Optimierungspotenzial verborgen. Betrachtet man die Aufgabenspektren von Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche über einen längeren Zeitraum hinweg, fällt ein hohes Maß an Arbeiten außerhalb der Stellenbeschreibung, Doppelarbeit, Intransparenz und weiterer Ineffizienzen auf. Entsprechend kann es, obwohl vielfach praktiziert, nicht die wichtigste Aufgabe im Rahmen des Lean Management sein, dort, wo beispielsweise Doppelarbeit sichtbar wird, Mitarbeiter zu entlassen. Vielmehr geht es zunächst darum, Transparenz zu schaffen und damit Freiräume für produktive Arbeit zu erschließen. Das Potenzial wegfallender Fehl-, Mangel- und Doppelleistung kann in der Folge in wertschöpfende Tätigkeit investiert werden.

Dazu ist es nötig, das in nahezu jedem Unternehmen bekannte „Silodenken“ zu überwinden, ist es doch die Hauptursache für Intransparenz. Mit der Generation Y, die als Digital Native mit der Kollektividee der Onlinecommunities aufgewachsen ist, kommt ein frischer Wind in die Unternehmen, dem es immer häufiger gelingt, verkrustete Strukturen aufzubrechen. Neue Werkzeuge ermöglichen die notwendige Zusammenarbeit und fördern damit Transparenz und schlanke Prozesse.

### 1.5.1 Customer Relationship Management (CRM)

Obwohl nicht mehr ganz so neu, wie die weiteren Beispiele, zählt Customer Relationship Management (CRM) noch immer zu einem der wichtigsten Systeme, um die Ausrichtung des Unternehmens auf die Kunden zu steuern. Und noch immer gibt es Unternehmen, die den Aufwand dafür scheuen.

Dabei ist im Zusammenhang mit schlanker Prozessgestaltung gerade für Unternehmen mit einem hohen Vertriebsanteil die transparente Verfolgung aller Aktivitäten in Richtung der Kunden heute unerlässlich. Während in der Vergangenheit Kunden der Privatschatz einzelner Vertriebsmitarbeiter waren, der erheblichen Einfluss auf den Marktwert der Verkaufsprofis hatte, schafft das CRM-System heute Übersichtlichkeit für die Unternehmen. Vorbei sind die Zeiten, als mit dem Vertriebsmitarbeiter auch dessen gesamte Kunden verloren waren.

Möglich wird das durch die CRM-Datenbank, die nicht nur die Beziehungshistorie zwischen dem eigenem Mitarbeiter und dessen Ansprechpartner beim Kunden, sondern auch komplexe Beziehungsnetzwerke innerhalb der Kunden abbildet. Führungs- und Abteilungsstrukturen werden sichtbar und die Erschließung eines Kunden dadurch vereinfacht. Gleichzeitig trägt das System dazu bei, die Mehrfachansprache eines Kunden durch unterschiedliche Mitarbeiter des eigenen Unternehmens zu vermeiden.

Über die funktionsbedingt enge Ansprache zu seinen Kontakten auf Kundenseite wird der Vertrieb zu einer Art „Trendscout“. Jeder Besuch, jedes Gespräch bringt wertvolle Eindrücke und Informationen, die mosaikartig die Sicht auf die Kunden verfeinern. Gemeinsam mit dem Instrument der Befragung, die die Kundenmeinung in einem anderen Zusammenhang und mit einem eigenen Set an Fragen ermittelt, entsteht so ein 360°-Bild.

Sind Bedarfe, Wünsche, Vorlieben, Eigenheiten, Herausforderungen, Abhängigkeiten und Ziele der Kunden erst einmal bekannt, können die eigenen Prozesse gezielt auf die ideale Leistungserbringung hin optimiert werden.

## 1.5.2 Enterprise Social Network (ESN)

Der Erfolg von Facebook, ursprünglich als Studentennetzwerk entwickelt, hat viele überrascht. Firmen nahmen den Trend, der sich da entwickelte, lange Zeit nicht ernst und es dauerte, bis sie erste Versuche unternahmen, das neue Medium für sich zu nutzen. Mittlerweile ist das lange her und Facebook eine etablierte und als Unternehmen börsennotierte Plattform. Dort aktiv zu sein, ist für Unternehmen im Hinblick auf den Absatz ihrer Produkte, die Gewinnung von Mitarbeitern (und speziell jungen Talenten) sowie zur Imagebildung heute Pflicht.

Ein gedanklich kurzer Weg war es zur Entwicklung einer vergleichbaren Plattform, die auf den Einsatz innerhalb von Unternehmen zugeschnitten ist. Heute gibt es eine ganze Reihe von Anbietern, die die privaten Lebenswelten der Mitarbeiter auf Facebook und anderen Communities aufgreifen und mit Kollaborationsfunktionen sowie Modulen zur internen Kommunikation kombinieren.

Was daran lean sei, mag sich der eine oder andere fragen, wenn Mitarbeiter Zeit damit verbringen, in einem sogenannten Enterprise Social Network (ESN) zu surfen, mit Kollegen zu chatten, News des Unternehmens zu kommentieren oder sich gar für gemeinsame Aktivitäten mit anderen zu verabreden? Was in dieser Aufzählung bewusst etwas polemisch formuliert ist, hat in der Realität einen erheblichen Einfluss auf die

Zusammenarbeit in Unternehmen. Noch stärker als beim zuvor beschriebenen CRM brechen hier traditionelle Organisationsstrukturen auf, die in Teams, Abteilungen, Bereiche, Divisionen etc. gegliedert waren. Unternehmen verändern sich zu kollektiven Systemen und der sich vielfach schädlich auswirkende (Abteilungs-)Egoismus verliert den Nährboden.

Die Generation Y ist es zum Beispiel gewöhnt, Herausforderungen in der Community zu lösen. Fragen werden im World Wide Web offen gestellt und irgendwo zwischen Alaska und Zaire entsteht die beste Lösung. Diese Art von Kollaboration greifen die ESN auf. Videokonferenzmodule rücken auch die entferntesten Kollegen in den Raum „nebenan“. Das „Wir“ und „Die“ wird überwunden. Gleichzeitig multipliziert die Möglichkeit, fachliche Herausforderungen zur breiten Diskussion zu stellen, die Zahl der Lösungsansätze (Abb. 1.4).

Schon bei der Besetzung von Projektteams bieten ESN die Möglichkeit, die Profile der weltweiten Belegschaft eines Unternehmens nach den gesuchten Skills zu durchforsten. Mit der Auswahl der qualifiziertesten Teammitglieder steigt die Chance auf ein erfolgreiches Projekt von Beginn an erheblich.

Hat ein Projekt den Reifegrad für eine interne Präsentation erreicht, helfen die Eindrücke, Ideen und Optimierungsempfehlungen der Community, das Ergebnis weiter zu verbessern. Vielleicht hätte Lamborghini dann eines seiner Supersportwagenmodelle nicht gerade „Reventon“ getauft, was im Spanischen ausgerechnet „Reifenschaden“ bedeutet. Wenn das keine Optimierung im Sinne der Kunden gewesen wäre ...



**Abb. 1.4** Enterprise Social Networks (ESN) multiplizieren die Lösungskompetenz

Auch dort, wo es nicht um Zusammenarbeit geht, sondern um die schnelle und flächendeckende Kommunikation mit den Mitarbeitern, beweisen ESN ihre Qualität. Während der Weg einer Information entlang der Kaskade zum Teil länger als eine Woche benötigt, mit dem Ergebnis, dass die Ausgangsbotschaft am Ende kaum noch zu erkennen ist, ist der Blog des Managements heute vielerorts der meistgelesene Community-Inhalt. Das funktioniert nicht nur top-down. Dort, wo es die Kultur zulässt, sind die Kommentare der Mitarbeiter auf den Blog häufig der Einstieg in eine fruchtbare Diskussion. An deren Ende stehen nicht selten Verbesserungen im Arbeitsablauf, die mit minimalen Mitteln Großes bewirken. Über die Kaskade wäre das selbstverständlich auch möglich, doch viel zu häufig verhindern Filterinstanzen die Bottom-up-Kommunikation, ganz abgesehen von der Dauer, die die Antwort benötigt, bis sie beim Empfänger ankommt.

An den Grenzen der geführten Kommunikation ziehen Gerüchte je nach Sprengkraft wie ein Lauffeuer durch die Flure des Unternehmens und lähmen ganze Abteilungen. In der Welt der ESN erscheinen sie als „Posts“ in Echtzeit auf allen Bildschirmen, werden kommentiert, berichtigt, verändert – und das ganz transparent. Auch das hat mit der Verschlingung der Prozesse zu tun, wenn man bedenkt, welchen Einfluss die Aufnahme, Verarbeitung und mehrfache Weitergabe von Gerüchten hat – zeitlich und emotional.

Und manchmal erlebt man ganz besondere Momente, wie den Fall einer Mitarbeiterin, die der Community ihres Arbeitgebers in ihrer Verzweiflung öffentlich die Frage stellte, ob sie noch richtig im Unternehmen sei. Darauf erntete sie eine Flut von Antworten, die ihr gut zuredeten und den Wert des Unternehmens hervorhoben.

### **1.5.3 Many-to-one-Kommunikation (M2O)**

Die Welt der Gruppenkommunikation ist schnell, direkt und transparent. Diese Erfahrung machen insbesondere Topmanager, die sich auf die Many-to-one-Kommunikation (M2O) mit ihren Mitarbeitern einlassen. Dabei geht es darum, über eine Onlineplattform Fragen der Mitarbeiter an das Management zu sammeln, diese von der Belegschaft bewerten zu lassen und schließlich die meistgewählten – idealerweise in einem Videobeitrag – zu beantworten.

Als Bahnchef Rüdiger Grube 2011 das Experiment wagte, konnte niemand abschätzen, welche Fragen aus den Reihen der rund 300.000 Mitarbeiter der Deutschen Bahn kommen mochten. Viele große Veränderungen und Baustellen im Konzern erhöhten die Spannung zusätzlich. Dass die „Bahner“ in 2015 noch immer regelmäßig ihre „Fragen an den Chef“ stellen können, zeigt zum einen das Stehvermögen des Managements, zum anderen beweist es auch den Wert des Mediums. Jenseits aller Hierarchien finden die drängendsten Fragen der Mitarbeiter eindeutige und abschließende Antworten. Das schafft Vertrauen und Stolz auf das eigene Unternehmen. Gleichzeitig gewinnt das Management auf diesem Weg in Echtzeit einen Eindruck von der Stimmung im Unternehmen und den Themen, die die Mitarbeiter wirklich bewegen.

Rüdiger Grube ist nicht der Einzige, der den direkten Kontakt zur Basis sucht. Auch René Obermann stellte sich als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom den Fragen seiner Mitarbeiter. Prominentestes Beispiel ist jedoch Angela Merkel, die unter [www.direktzurkanzlerin.de](http://www.direktzurkanzlerin.de) Volkes Stimme lauscht.

#### 1.5.4 Wikis

Eine Studie von PwC und dem Hamburgischen WeltWirtschaftsInstitut (HWWI) (2014) sagt Deutschland eine Produktivitätssteigerung um 33,5 % bis 2030 voraus – und das bei einer rückläufigen Zahl der Erwerbstätigen. Das heißt, begünstigt durch immer bessere Systeme und Prozesse nimmt die Spezialisierung der Erwerbstätigen weiter zu. Vor der Tatsache der sich nicht nur in Deutschland verändernden Demografie birgt das Risiko für Unternehmen: Die Abhängigkeit von wenigen Experten reißt oft schmerzliche Lücken, wenn diese das Unternehmen verlassen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Wissenstransfer und Wissensmanagement extrem an Bedeutung.

Ein Weg, der sich mittlerweile schon vielfach bewährt hat, ist das Unternehmens-Wiki. Nach dem Vorbild der bekannten, freien Enzyklopädie Wikipedia bieten diese Plattformen vergleichbare Funktionen. Sie ermöglichen es allen Mitarbeitern im Unternehmen, Informationen zu speichern und zu veröffentlichen, die für die Allgemeinheit relevant sind. Oft wird die reine Informationsspeicherung noch angereichert – zum Beispiel mit der Empfehlung häufig nachgefragter Inhalte, Bild- oder Dokumentendatenbanken und anderen nützlichen Funktionen. Auch die Kombination mit Anreizsystemen, die die Verfasser der meisten, als hilfreich markierten Beiträge belohnen, ist denkbar.

Auf diese Weise bleibt das Wissen im Unternehmen, redundanter, da dezentraler Rechercheaufwand minimiert wird und die Mitarbeiter motiviert sind, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen.

---

### 1.6 Angst ist kein guter Ratgeber

Wenn es um Überlegungen zur Einführung der dargestellten Systeme geht, ist insbesondere eine Befürchtung häufig zu hören: „Was ist, wenn Geheimnisse absichtlich oder unabsichtlich veröffentlicht werden?“ Wie der Lean-Gedanke kommt auch der Begriff „Poka Yoke“ aus der Tradition des japanischen Qualitätsmanagements. Auf Deutsch bedeutet er in etwa „unglückliche Fehler vermeiden“.

Konzepte, die auf Poka Yoke zurückzuführen sind, finden sich heute in zahlreichen Produkten – wenn beispielsweise ein USB-Stecker nicht falsch herum in den PC-Anschluss gesteckt werden kann, aber auch zum Beispiel in IT-Systemen, wenn ein Bestellvorgang nicht abgeschlossen werden kann, ohne dass alle Sollfelder befüllt sind.

Der Charme von Poka Yoke liegt darin, dass es im Grunde darum geht, mit gesundem Menschenverstand zu überlegen, was schief gehen kann und möglichst einfache Lösungen

zu finden, dies auszuschließen. Im Falle des Geheimnisverrats könnte das zum Beispiel ein abgestuftes Klassifizierungssystem für Beiträge sein, das beim Speichern abgefragt wird und mit einem Berechtigungskonzept verknüpft ist. In der Folge würden nur diejenigen Mitarbeiter den Beitrag sehen, die auch für diese Vertraulichkeitsebene freigeschaltet sind. Eine unabsichtliche Publikation von Geheimnissen wird damit ausgeschlossen.

Auch die Selbstreinigungskräfte spielen eine wichtige Rolle auf digitalen Plattformen. Ein Button, „Missbrauch melden“ hilft, inadäquate Beiträge zu identifizieren und mit dem Verfasser in Kontakt zu treten. Doch ganz ehrlich: In vielen Jahren der Beratung auf diesem Gebiet gehen die Fälle, in denen es ernsthaften Gesprächsbedarf mit Mitarbeitern aufgrund von unqualifizierten Veröffentlichungen gab, gegen null. Eine kurze, prägnante Policy und Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Realisierung des internen Web 2.0.

Das bringt uns zum zweiten, ebenfalls häufig geäußerten Vorbehalt gegen das digitale Kollektiv, nämlich die Frage nach der Auswirkung auf die Unternehmenskultur.

Die Bereitschaft, Mitarbeiter frei und öffentlich ihre Meinung äußern zu lassen, hat viel mit Vertrauen zu tun; sie sich mit ihren Fähigkeiten unternehmensweit präsentieren zu lassen, viel damit, das eigene Ego hinter den Nutzen für das Kollektiv zurückzustellen.

Was heißt das?

In traditionellen Strukturen führen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter. Sie kennen sie wie kein Zweiter, ihre Stärken, Schwächen, ihre Erfahrung und die Projekte, an denen sie bisher gearbeitet haben. Wenn die Mitarbeiter all das (außer vielleicht die Schwächen) plötzlich für das gesamte Unternehmen publik machen, verliert der Vorgesetzte an diesem Punkt seine Macht über den Mitarbeiter. Es ist nicht mehr „sein“ Mitarbeiter, sondern der des Unternehmens. Welche Einstellung im Sinne des Unternehmens die gesündere ist, überlasse ich Ihrer Beurteilung.

Aber auch Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen und kritische Stimmen „auszuhalten“, ist oft keine leichte Übung für das Management. Wer sich erstmals heftigem Gegenwind durch die Mitarbeiter ausgesetzt sah, wünscht sich schnell, das System einfach abschalten oder die Meldungen zensieren zu können. Das ist möglich, doch damit ist das System gescheitert und die Atmosphäre im Unternehmen vergiftet. Wer den Schritt in die virtuelle Welt wagt, muss eine neue Form der Kommunikation und des Umgangs mit Kritik praktizieren. Es gilt nun, mit sachlichen Argumenten die eigene Position zu stärken und die Mitarbeiter zu überzeugen.

Das wäre auch im echten Leben, außerhalb der Community, der beste Weg, doch ist der „Flurfunk“ für das Management häufig eben unsichtbar.

---

## 1.7 Wer nur kopiert, verliert

Moderne Entwicklungen wie die beschriebenen bergen große Chancen für den Lean-Prozess – wenn sie zum Unternehmen, dessen Mitarbeitern und der Kultur passen, in ein Konzept eingebunden sind, richtig eingeführt werden und das Commitment der

Mitarbeiter gewinnen. Oft genug läuft es jedoch anders. Gerade im Bereich der Arbeitsplatzkonzepte entstanden in den letzten Jahren einige spannende Ideen, die sich in der Umsetzung dann jedoch häufig als wenig erfolgreich erwiesen:

Nahezu jeder hat inzwischen davon erfahren, wie Google mittels umfangreicher Benefits und einer unkonventionellen Arbeitsplatzgestaltung die Leistung der Mitarbeiter dramatisch zu erhöhen vermag. Dabei ist Google kein Einzelfall: Apple, Dell, ... – die Liste der Unternehmen, die auf kreative Weise versuchen, die Grenzen von Arbeit und Privatleben so weit aufzuheben, dass die Mitarbeiter freiwillig mehr und produktiver arbeiten, ließe sich weiter fortsetzen.

Doch was so positiv anmutet, ist kein Allheilmittel. Bereits innerhalb der Google-Belegschaft gibt es deutliche Abstufungen in den Freiheitsgraden der Mitarbeiter und damit im Umfang der verfügbaren Benefits. Die Auswirkungen auf das Betriebsklima und damit auf die interne Zusammenarbeit und den schlanken Ablauf von Prozessen sind vorstellbar. Auch die implizite Mehrarbeit und das Gefühl des „Brainwashes“ sorgen auf Dauer für Unzufriedenheit bei den Angestellten, was mittlerweile durch zahlreiche kritische Beiträge Ehemaliger dokumentiert ist. Im Ergebnis ist die Verweildauer von Google-Mitarbeitern im Unternehmen mit 1,1 Jahren im Median herausragend niedrig. Wer sich für Teamsportarten wie Fußball interessiert, weiß um den Wert einer eingespielten Mannschaft. Automatismen – oder im Unternehmensumfeld Prozesse und Standards – können dann umso schneller und reibungsloser funktionieren, wenn sie im Team gemeinsam lange und gut trainiert wurden.

Und auch kulturelle Unterschiede – gerade im internationalen Kontext – haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg:

Ein deutsches Unternehmen aus der Automobilbranche hatte nach dem Vorbild von Google und anderen ein „Spielzimmer“ eingerichtet, in dem in den Pausen verschiedenen Spielkonsolen von der Belegschaft genutzt werden durften. Doch es verwaiste zunehmend. Was war geschehen? Die Mitarbeiter fühlten sich unwohl und beobachtet. Ein Spiel zu spielen, empfanden die meisten als zu privat, um dabei im Unternehmen von den Kollegen gesehen zu werden. Die „Kreativoase“ wurde eher als Laborsituation empfunden, in der die Art und Dauer des Spiels dem Management vermeintlich Rückschlüsse über die Persönlichkeit der Mitarbeiter vermittelten. Das Konzept scheiterte und die Investition musste abgeschrieben werden.

Dass gut gemeinte Ideen oft nicht den gewünschten Erfolg bringen, ist nicht auf exotische Beispiele wie die genannten beschränkt. Schon das Angebot von Homeoffice-Arbeitsplätzen kann zu ungewollten Ergebnissen führen. Beispielsweise dann, wenn

- Führungskräften das Vertrauen in die Mitarbeiter fehlt, dass diese die Abwesenheit vom Büro auch zum Arbeiten nutzen;
- die Atmosphäre im Unternehmen so schlecht ist, dass die Mitarbeiter die (vermeintlich) unbeobachtete Zeit lieber für Bewerbungen nutzen;
- viele Tätigkeiten die Anwesenheit am Arbeitsplatz erfordern und nur ein kleiner Teil von Mitarbeitern in den Genuss des Homeoffice kommt:

- die Homeoffice-Mitarbeiter so sehr vom Geschehen im Unternehmen abgehängt sind, dass die gegenseitige Bindung verloren geht. Dann kann es entweder geschehen, dass die Mitarbeiter mangels Identifikation und Wertschätzung kündigen oder dass das Unternehmen die Mitarbeiter für verzichtbar erklärt.

---

## 1.8 Wie Ihre Administration nicht nur lean, sondern auch smart wird

Kernaussage dieses Artikels ist das Plädoyer für einen kritischen Umgang mit Lean-Management-Standards. Unternehmen sind heute komplexe Gebilde, die zusätzlich nahezu dauerhaften Change-Programmen unterworfen sind. In diesem Umfeld wesentliche Prozesse zu optimieren und damit zu verändern, gleicht einer Herztherapie. Diese würden Sie sicher auch lieber von einem Spezialisten durchführen lassen, der sich intensiv mit Ihrem Fall auseinandergesetzt hat und aus einer Auswahl professioneller Behandlungsmethoden die beste Kombination auswählen kann, statt von einem Mediziner, der lediglich die Kunst der Chirurgie perfektioniert hat. Anders gesagt: Je individueller die Situation, desto weniger standardisiert ist meist die passende Lösung.

Grundvoraussetzung für jeden Eingriff ist ein klares Verständnis des Ziels sowie die Entwicklung eines Konzeptes, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Durch die Zielerreichung muss ein Mehrwert für das Unternehmen entstehen, denn das ist die Basis wirtschaftlichen Handelns. Dadurch wird schnell klar, dass die bloße Einführung eines Lean Management oder einer Lean Administration – erst recht, wenn das nur in einzelnen Bereichen geschieht – kein Ziel sein kann. Es fehlt der Grund dafür, der Mehrwert, der dadurch für das Unternehmen generiert wird. Das Ziel muss vielmehr sein, die Leistungserbringung für die Kunden zu verbessern, sie dadurch zu binden, die Beziehungen auszubauen und sie zu Fans des eigenen Unternehmens zu machen (Künzel 2002).

Das geht nur dann, wenn die Bedarfe, Erwartungen und Wünsche der Kunden bekannt sind – andernfalls besteht das große Risiko, am Ziel vorbei zu optimieren. Durch die Analyse der Kunden über qualitative, ernst gemeinte Befragungen und die nach jedem Termin dokumentierten Erfahrungen des Vertriebs entsteht ein Profil, das die Formulierung erster Verbesserungsansätze erlaubt. Der Aufbau eines kontinuierlichen Kundendialoges erlaubt es, die Ansätze und daraus entwickelten Konzepte gemeinsam zu diskutieren und den Kunden konstruktiv in den Optimierungsprozess einzubinden. Die regelmäßige Rückkopplung hilft dabei, auf Kurs zu bleiben.

Doch auch die sinnvollste Veränderung gelingt nur dann, wenn Sie Ihre Mitarbeiter mitnehmen. Diese wenden die Prozesse im Kontakt mit den Kunden täglich an und können sehr gut einschätzen, was eine Verbesserung darstellt und was nicht. Wer sich verändern will, sollte immer im Blick behalten, was dabei erhalten bleiben soll. Wenn Sie Ihre Stärken kennen und diese vielleicht sogar eine USP (Unique Selling Proposition) für den Kunden darstellen, sollten Sie sie pflegen und ausbauen. Nur allzu gern schauen wir auf Mängel und Defizite, ohne uns unsere Stärken bewusst zu machen. Das kann dazu

führen, dass ursprünglich gut aufgestellte Bereiche durch die Konzentration auf Optimierungsthemen an Kraft verlieren. Verstärkt wird der Effekt insbesondere dann, wenn er mit einer veränderten Allokation von Budgets einhergeht. Das gilt auch für Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Blick auf die Stärken ist wesentlich, um sich diese einerseits bewusst zu machen und sie in der Folge weiter auszubauen. Andererseits ist deren Identifikation und Wertschätzung eine wichtige Basis, um Entwicklungsfelder motiviert anzugehen.

Dort, wo Veränderungsaversion über die Bereitschaft zur Kooperation siegt, ist ein zielgerichtetes Change Management mit begleitender Kommunikation nötig. Und wenn der beabsichtigte kulturelle Wandel besonders groß ist, bedarf es einer intensiven und manchmal längerfristigen Vorbereitung. Ungeduld zahlt sich nicht aus. Wer kurzfristige Ergebnisse erzwingen will, verliert das Commitment der Mitarbeiter – die erste Ursache für das Scheitern der meisten Optimierungsprogramme. Hilfreich ist es in diesen Fällen, zunächst intern das Verständnis für Kunden-Lieferantenbeziehungen zu wecken und zu trainieren.

Letztlich: Nicht der schlankste Prozess ist der beste, sondern der, der den Kunden zufriedenstellt. Entstehende Kosten sind dann kein Übel, wenn sie als Investment Früchte tragen – auch wenn der Zusammenhang manchmal nicht ohne Weiteres mit Zahlen nachweisbar ist oder es einige Zeit benötigt. Und wenn Sie den Erfolg selbst nicht einschätzen können, fragen Sie Ihre Kunden. Sie werden Ihre Aufmerksamkeit zu schätzen wissen.

---

## Literatur

- Karaian, J. (23. Apr. 2014). Aufstieg der Controller. Warum Pfennigfuchser an die Konzernspitze rücken. *Handelsblatt online*. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/aufstieg-der-controller-warum-pfennigfuchser-an-die-konzernspitze-ruecken/9793426.html>. Zugegriffen: 2. Nov. 2015.
- Künzel, H. (1999). *Management interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Künzel, H. (2002). *Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung*. München: Hanser.
- Künzel, H. (2012). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit*. Heidelberg: Springer.
- PwC, & Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI). (2014). *Deutschland 2030 – Die Arbeitsplätze der Zukunft*. Juni 2014, PDF-Dokument.

---

## Über den Autor

**Dr. Hansjörg Künzel** Jahrgang 1967. Studium zum Diplom-Kaufmann und Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Berufliche Stationen: Von 1995 bis 2002 Transformationsmanagement bei der Daimler AG im Vorstandsvorsitzenden-Ressort der

Mercedes-Benz AG sowie Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung bei Global Service and Parts von DaimlerChrysler. Seit 2002 selbstständiger Managementberater und Führungskräftecoach mit den Schwerpunkten Kundenzufriedenheit, Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Begleitung von Veränderungsprozessen, wie die Etablierung und Steuerung des Employer Brandings in Unternehmen. Autor mehrerer Fachbücher zum Thema Kundenzufriedenheit und Interne Kunden-Lieferantenbeziehungen sowie Verfasser zahlreicher Beiträge in deutschsprachigen und internationalen Fachzeitschriften. Herausgeber der Reihe „Erfolgsfaktoren“ im Springer Verlag.

---

# SCRUM: Auf schlanke Weise Veränderungen begleiten, Mitarbeiter aktivieren und Kunden binden

# 2

Claudia Drews

---

## 2.1 Prolog

Melbourne 2015, Formel 1. Ich schaue mir das Rennen an. Alle Teammitglieder eines Rennstalls stehen zusammen im Kreis, die Arme verbindend auf die Schultern gelegt. Die Mannschaft schwört sich ein und in ihren Augen sieht man: Da weiß jeder, was jetzt kommt – was genau seine Rolle ist und was er zu tun hat. Ehrgeiz, Vorfrende, Anspannung, Zusammenhalt, alles ist zu sehen. Jeder ist für den Erfolg auf den anderen angewiesen.

Das Rennen hat eine unglaubliche Geschwindigkeit und Dynamik und erinnert mich eher an das Ergebnis von kleinen Kindern, die immer wieder stundenlang in einer Unermüdlichkeit das Eine einüben können, ohne sich zu langweilen: Grob betrachtet fährt „ein Haufen“ Boliden „einen Haufen“ Runden lang im Kreis. Aber es ist nicht nur das. Wenn man sich die Feinheiten und Details ansieht, sind hier Abläufe und Materialien auf die Millisekunde genau aufeinander abgestimmt. Alle Aktionen und Laufwege sind perfekt organisiert und kombiniert.

Sogar im ungeplanten Ausnahmefall außerhalb des vorbestimmten „Laufweges“ – es schleudert halt schon mal ein Auto aus der Kurve – sieht alles danach aus, als hätten alle Teilnehmer an einer Verhaltensschulung für den Notfall teilgenommen. Alle anderen fahren einfach geschickt um die Unfallstelle herum und der, der aus der Kurve „geflogen“ ist, macht auch einfach weiter, wenn es sein Wagen noch zulässt. Wenn es technisch nicht mehr dazu in der Lage ist, strömt ein Expertenteam zum Fahrzeug und richtet generalstabsmäßig die Abschleppsituation.

---

C. Drews (✉)  
München, Deutschland  
E-Mail: c.drews@kuenzel.consulting