



Dipl.-Ing. Helmut Bayer, MBA
Geschäftsführer
TQU BUSINESS GMBH

Lean Management in der Praxis

Können auch Spezialanbieter, wie Medizintechnik-Unternehmen von Lean Management profitieren? Dieser Frage gingen Professor Dr. Roland Springer von der IIM Stuttgart, Partner des TQU, und Joachim Schulz, Leiter des weltweiten Fertigungsverbundes der Sparte Aesculap des B.-Braun-Konzerns, Tuttlingen nach. Ihr Ergebnis: „Das Beispiel Aesculap belegt, dass Lean Management ein Ansatz ist, mit dessen Hilfe sich komplexe Prozesse nicht nur kundenorientierter und flexibler, sondern ebenso stabiler und effizienter gestalten lassen. Er ist damit - anders als häufig angenommen - auch für Einzel- und Kleinserienfertiger geeignet. Denn für sie sind Investitionen in neue, effizientere Produktionstechnologien meist sehr teuer. Dagegen ist es vergleichsweise kostengünstig, die eigene Organisation zu verbessern, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die Umstellung auf Lean Management ist freilich alles andere als ein Selbstläufer. Sie bedarf vielmehr eines zielgerichteten Umsetzungsmanagements, das die Verantwortlichen mit gleicher Konsequenz betreiben müssen wie das operative Management. Nur so wird Lean Management zu einem festen und nachhaltig wirkenden Bestandteil des Tagesgeschäfts. Denn so wie die Maschinen und Anlagen eines Unternehmens laufend instand zu halten und zu verbessern sind, muss auch das Werkzeug Organisation laufend überholt und optimiert werden.

Auf diesem Wege ist es der Produktionsleitung von Aesculap inzwischen gelungen, die unterschiedlichen Standorte nicht nur mit gemeinsamen Zielen, sondern ebenso mit standardisierten Methoden zu führen und die Wettbewerbsfähigkeit dadurch nachweislich zu steigern. Daher hat der Vorstand des B.-Braun-Konzerns vor kurzem beschlossen, das Aesculap-Produktionssystem (APS) zu einem Braun-Produktionssystem (BPS) für alle Sparten weiterzuentwickeln und weltweit umzusetzen. Es soll dabei nicht nur die Produktion, sondern auch administrative Bereiche erfassen. Lean Management soll so zur Führungs- und Arbeitsgrundlage des gesamten Konzerns werden.“

Die Umsetzung unterscheidet die Idee von der Innovation. Es gibt viele Wege, das Umsetzungsmanagement zu gestalten. Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir reichlich Erfahrung, dieses Management zu gestalten und zu begleiten. Beispielsweise haben wir bisher bei einem Automobilbauer über 40 Lean Manufacturing Advisors und Consultants zertifiziert und begleitet.

Helmut Bayer
Geschäftsführer
helmut.bayer@tqu.com
TQU BUSINESS GMBH

Quelle: Harvard Businessmanager August 2007, S. 104