

# Einleitung

Innerhalb der letzten 50 Jahre hat die Logistik eine sehr starke Entwicklung durchlaufen. In den 1970ern stand sie zunächst nur für die Optimierung der angrenzenden Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz. Ende

des letzten Jahrhunderts war die Logistik bereits für die Optimierung von Prozess- und Wertschöpfungsketten verantwortlich. Mittlerweile übernimmt sie den Aufbau und die Optimierung globaler Netzwerke.

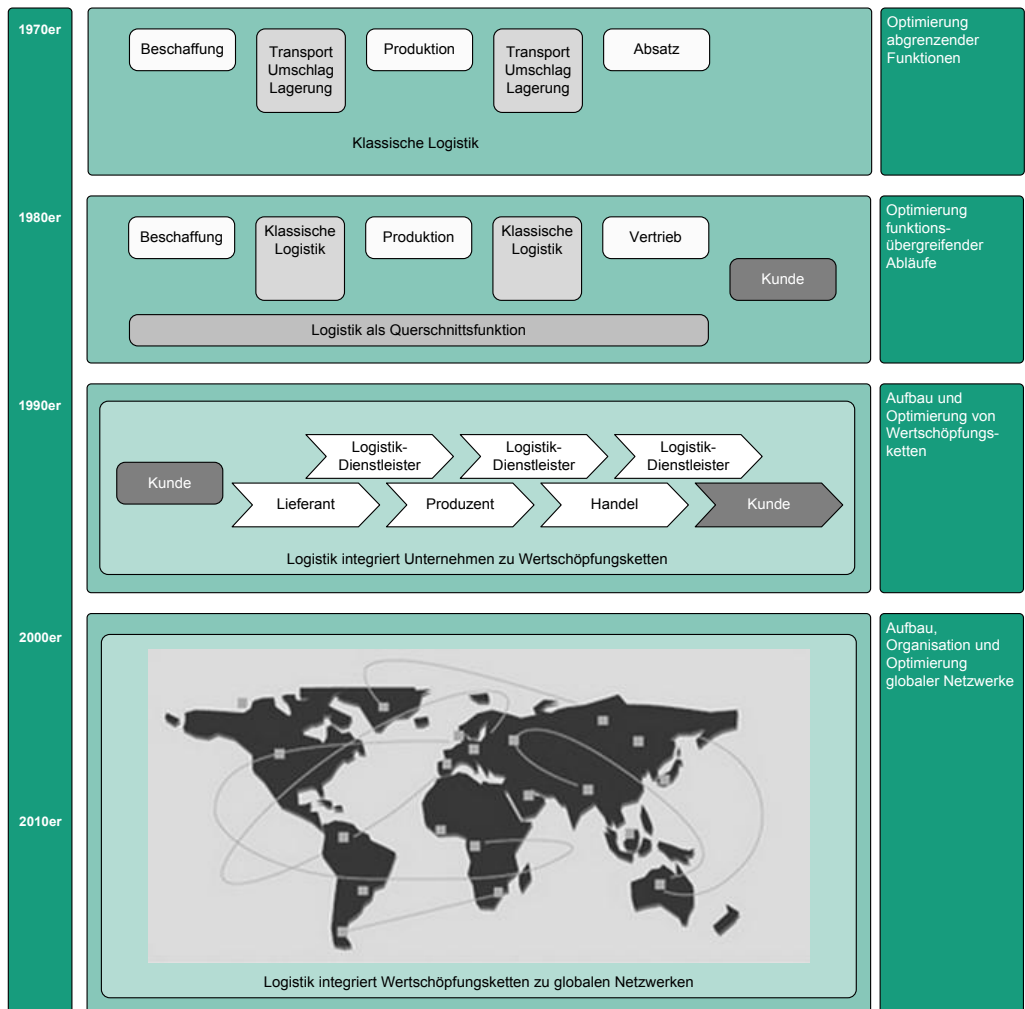


Abb. 1: Entwicklung der Logistik (in Anlehnung an [Bau08])

Bedingt durch immer komplexere Unternehmensstrukturen und eine fortschreitende Globalisierung rücken weltweite Supply Chains und damit auch die Logistik mehr und mehr in den Fokus. Die Transporte und Lagerhaltung von Waren steigen – effizientere Lagerprozesse gewinnen an Bedeutung. In vielen Bereichen des Versandhandels wird die Logistik sogar als ein Marketinginstrument genutzt: „Bestellen Sie heute und schon morgen früh ist die Ware bei Ihnen zu Hause.“ Um diese Kundenwünsche termingerecht und zu geringen Kosten zu erfüllen, muss die gesamte Unternehmensstruktur, von der Produktion über die Lagerhaltung bis zum Transport, effizient gestaltet und aufeinander abgestimmt sein.

Mit Blick auf diese Entwicklungen ist es nicht verwunderlich, dass der Logistikmarkt wächst. Die Anzahl der Mitarbeiter und der erwirtschaftete Umsatz im Bereich Logistik unterstreichen, dass diese heutzutage eine wichtige Rolle in den Unternehmen einnimmt. Von einem europäischen Logistik-Marktvolumen in Höhe von € 930 Mrd. entfallen etwa € 200 Mrd. auf den deutschen Markt. Im europäischen Vergleich sind die deutschen Logistikaufwendungen am höchsten und machen etwas über acht Prozent des Bruttoinlandproduktes aus (Stand 2010; vgl. [KHK10]).

Während in einigen Wirtschaftsbereichen die Ausläufer der letzten Rezession noch deutlich zu spüren sind, wird in anderen Wirtschaftsbereichen schon wieder über den Start der nächsten Rezession diskutiert. Effizienzsteigerung und Kostensenkung sind die Standardinstrumente, um der Rezession entgegenzuwirken. Weil die Logistik mehr und mehr in den Fokus rückt, werden auch

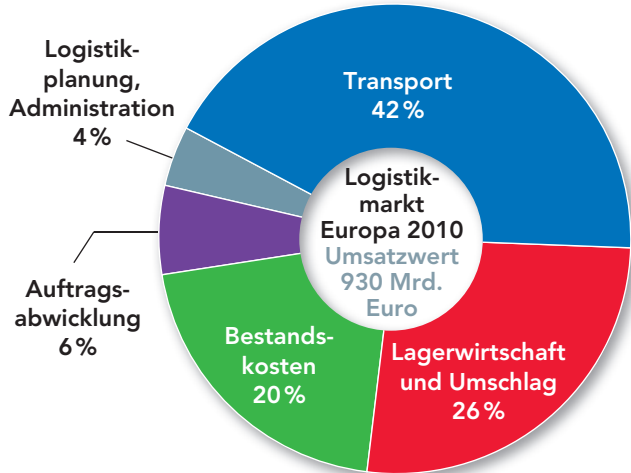


Abb. 2: Verteilung des Logistik-Marktvolumens in Europa im Jahre 2010 (in Anlehnung an [Sch12])

die Logistikprozesse hinsichtlich Ineffizienzen und Optimierungspotenzialen stärker untersucht. Besonders die Lagerprozesse stehen auf dem Prüfstand, da neben den Frachtkosten hier der zweite große Kostenblock liegt und knapp 50 Prozent der Erwerbstätigen des Logistiksektors in diesem Bereich tätig sind (vgl. Abbildung 2; [KHK10]). Circa 40 Prozent der Leistungen werden dabei mittels Outsourcing von Logistikdienstleistern erbracht (vgl. [KHK10]).

In der Produktion wird Lean Management bereits seit Jahrzehnten eingesetzt, um Prozesse nachhaltig zu optimieren. Es ist demnach nicht verwunderlich, dass viele Logistik Unternehmen, sowohl Dienstleister als auch produzierende Betriebe, auf das Lean Management zurückgreifen, um ihre Lagerprozesse effizienter zu gestalten. Trotz der räumlichen und prozessualen Nähe vieler Lager zur Produktion, hat es einige Zeit gedauert, bis die aus der Produktion stammende Lean Management Philosophie in das Lager transferiert wurde.

Innerhalb der letzten Jahre rückte die Nutzung von Lean Management im Lager,

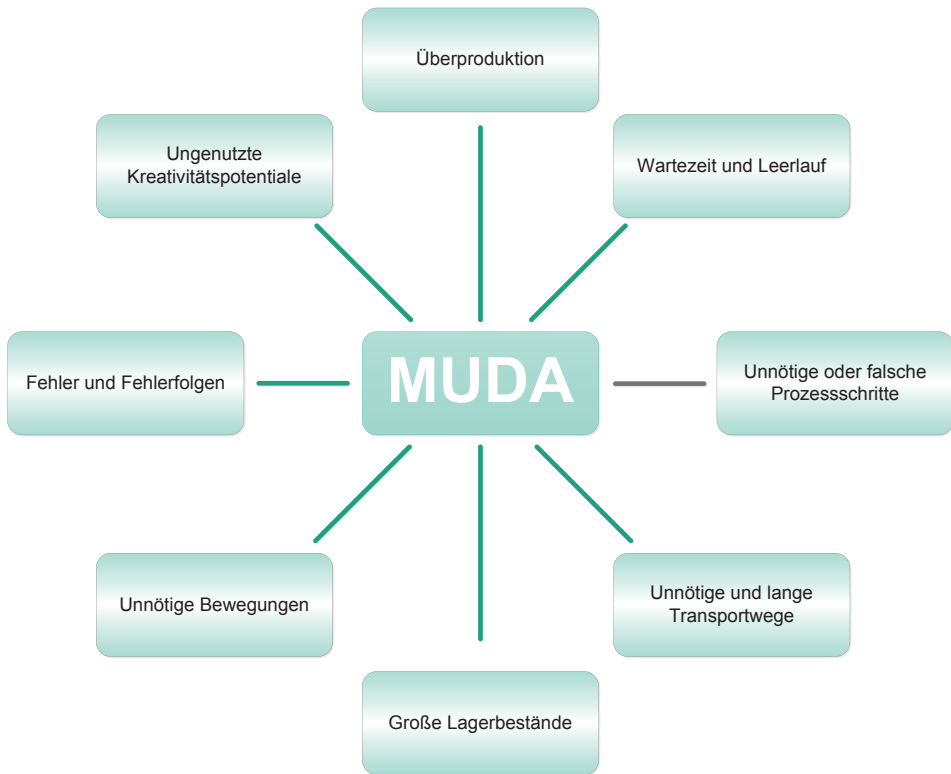


Abb. 6: Die acht Verschwendungsarten

## 3.2 Die Lean Schlüsselprinzipien

Um im Produktionsprozess Werte zu schaffen und dabei Verschwendung, Überlastung und Unausgeglichenheit zu vermeiden, bedient sich die Lean Philosophie fünf Schlüsselprinzipien (nach [WJ04]). Diese sind eher als Empfehlungen beziehungsweise als Leitlinien für eine Umsetzung eines Produktionssystems zu verstehen. Sie liefern somit einen Grundgedanken, sozusagen ein Angebot, wie Prozesse zu gestalten und umzusetzen sind. Die zentralen Prinzipien sind der Wert, der Wertstrom, der Fluss („Flow“), das Ziehen („Pull“) und die Perfektion.

### *Das Schlüsselprinzip Wert*

Mit dem Schlüsselprinzip Wert wird die vom Produzenten erbrachte Leistung aus Kundensicht analysiert. Dazu wird abteilungsübergreifend und unter der Berücksichtigung von Kundenwünschen und -anregungen die aktuelle Definition des Wertes in Frage gestellt. Es wird identifiziert, welches Produkt der Kunde benötigt und wie sich aus seiner Sicht der Wert definiert. Anschließend wird eine neue Wertdefinition erarbeitet, welche die identifizierten Kundenwünsche impliziert.

### *Das Schlüsselprinzip Wertstrom*

Nachdem die Neudefinition des Wertes erfolgt ist, wird in der zweiten Komponente der Wertstrom analysiert. Der Wertstrom beinhaltet alle Tätigkeiten, die

der Herstellung eines bestimmten Produktes dienen. Während der Wertstromanalyse wird jeder Produktionsschritt aufgezeichnet und jede kleine Tätigkeit vermerkt.

Eine Analyse des Wertstromes ermöglicht es, die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens aufzudecken, so dass diese untersucht und im Anschluss verbessert werden können. Dabei liegt das Augenmerk vor allem auf spezifischen Handlungen und

deren Verbindung mit anderen Arbeitsschritten. Es wird ebenfalls analysiert, ob sie für den Kunden einen Mehrwert bilden oder Verschwendung darstellen. Die Wertstromanalyse schafft Transparenz und die untersuchten Prozesse werden nachvollziehbar.

Anschließend werden die identifizierten Tätigkeiten im Prozess einer der nachfolgenden Kategorien zugeordnet (vgl. [WJ04]):

- Wertschöpfende Tätigkeit: erzeugt aus Kundensicht einen Wert.
- Muda Typ 1: erzeugt keinen Wert, ist jedoch für die Produktentwicklung, Auftragserfüllung und das Produktionssystem erforderlich.
- Muda Typ 2: erzeugt keinen Wert.

Nachdem alle Verschwendungen identifiziert wurden, sind zunächst alle Tätigkeiten der Kategorie Muda Typ 2 zu beseitigen. Anschließend können die Tätigkeiten der Kategorie Muda Typ 1 mit Hilfe der drei weiteren Schlüsselprinzipien Flow, Pull und Perfektion beseitigt werden (vgl. [WJ04]).

#### Das Schlüsselprinzip Flow

Um ein System in einen fließenden Zustand

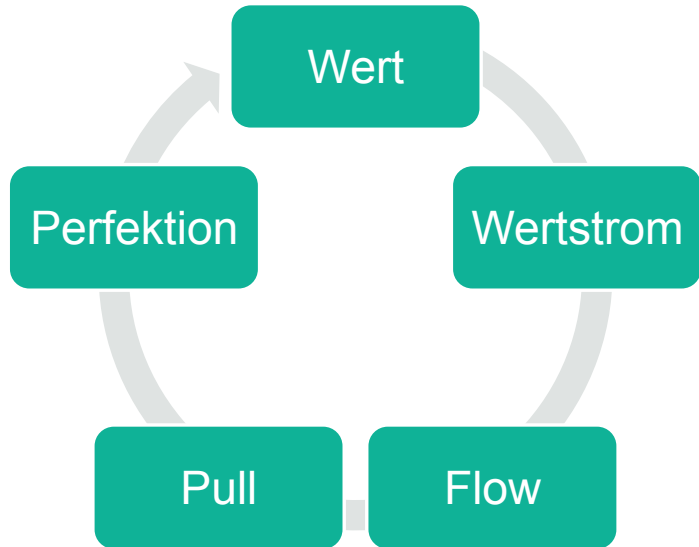


Abb. 7: Die fünf Lean Schlüsselprinzipien

zu versetzen, müssen drei Schritte durchlaufen werden. Im ersten Schritt erfolgt die ausschließliche Konzentration auf das Objekt. Objekte können die zu erbringende Dienstleistung oder das zu produzierende Gut sein. Im zweiten Schritt werden die traditionellen Grenzen, wie Kompetenzen in den Abteilungen, die Abteilung selbst und die beteiligten Unternehmen, ignoriert. Es werden Produkt- oder Dienstleistungsteams geschaffen. Durch das Ignorieren der genannten Grenzen entsteht ein kontinuierlicher Fluss (engl. Flow) des Gutes beziehungsweise der Dienstleistung – ein wertorientiertes Unternehmen wird geformt. Im dritten und letzten Schritt werden alle vorherrschenden Arbeitspraktiken sowie die eingesetzten Werkzeuge in Frage gestellt, um Rückfluss, Ausschuss sowie Stillstand jeglicher Art zu beseitigen (vgl. [WJ04]).

#### Das Schlüsselprinzip Pull

Damit das Unternehmen Produkte bereitstellt, denen eine reale Nachfrage zu Grunde liegt, muss das Pull-Prinzip eingeführt werden, da sonst eine Überproduktion droht.

# Der Lean Warehousing Methodenbaukasten

Für die Umsetzung der Lean Leitprinzipien im Lagerumfeld können die in der Produktion angewendeten Methoden genutzt werden. Der Effekt des Einsatzes hängt dabei nicht nur von den quantitativ eingesetzten Methoden ab, sondern vielmehr von der richtigen Auswahl für die jeweilige Aufgabenstellung.

Häufig im Lagerwesen eingesetzte Lean Methoden sind in dem Lean Warehousing Methodenbaukasten dargestellt (vgl. Abbildung 13).

Der Methodenbaukasten gliedert sich in drei Bereiche. Die Methoden zum Vorgehen sind allgemeingültig und können immer angewendet werden. Der zweite Block enthält Methoden, die bei der Prozessaufnahme und -gestaltung unterstützen. Der Großteil der Methoden dient der Stabilisierung und Gestaltung von Prozessen.

## 5.1 Favorisierte Lean Methoden im Lager

Die meisten Lean Methoden können ohne Anpassungen im Lager genutzt werden (beispielsweise PDCA, 5S, 5W etc.). Die restlichen Methoden, wie etwa die Nivellierung oder Hancho, sind aufgrund von unterschiedlichen Anforderungen der Lagerlogistik im Vergleich zur Produktion nur abgewandelt nutzbar. Auch wenn alle Methoden im Lager eingesetzt werden können, zeigen Erfahrungen während der

Implementierung, dass einige Methoden zu Beginn zu favorisieren sind. Diese Methoden werden im Anschluss vorgestellt.

### 5.1.1 PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist ein iterativer, standardisierter Regelkreis zur systematischen Problemlösung. Die Abkürzung PDCA steht dabei für die vier zu durchlaufenden Phasen mit den englischen Begriffen Plan (Planen), Do (Durchführen), Check (Checken) und Act (Agieren).

In der ersten Phase, dem „Plan“, wird zunächst ein Problem erkannt, definiert und analysiert. Im Rahmen dieser Phase wird ebenfalls eine Zieldefinition erarbeitet, welche im Anschluss die eigentliche Verbesserung anstößt. Innerhalb der Phase „Do“ erfolgen die Ursachenforschung und die Ableitung von Lösungsmaßnahmen. Weiterhin wird ein Aktionsplan zur Umsetzung der Lösungsmaßnahmen erstellt, welcher die dazugehörigen Aufgaben mit Ansprechpartnern im zeitlichen Ablauf auflistet. Im Anschluss werden die Umsetzungsergebnisse mit den zu Beginn definierten Zielwerten innerhalb der Check-Phase verglichen. Sofern die Maßnahmen die angestrebte Verbesserung erreichen, folgt die Act-Phase. Andernfalls werden weitere mögliche Maßnahmen zur Verbesserung betrachtet. Während der Act-Phase werden die Maßnahmen innerhalb der Prozesse als neue Arbeitsstandards definiert und flächende-

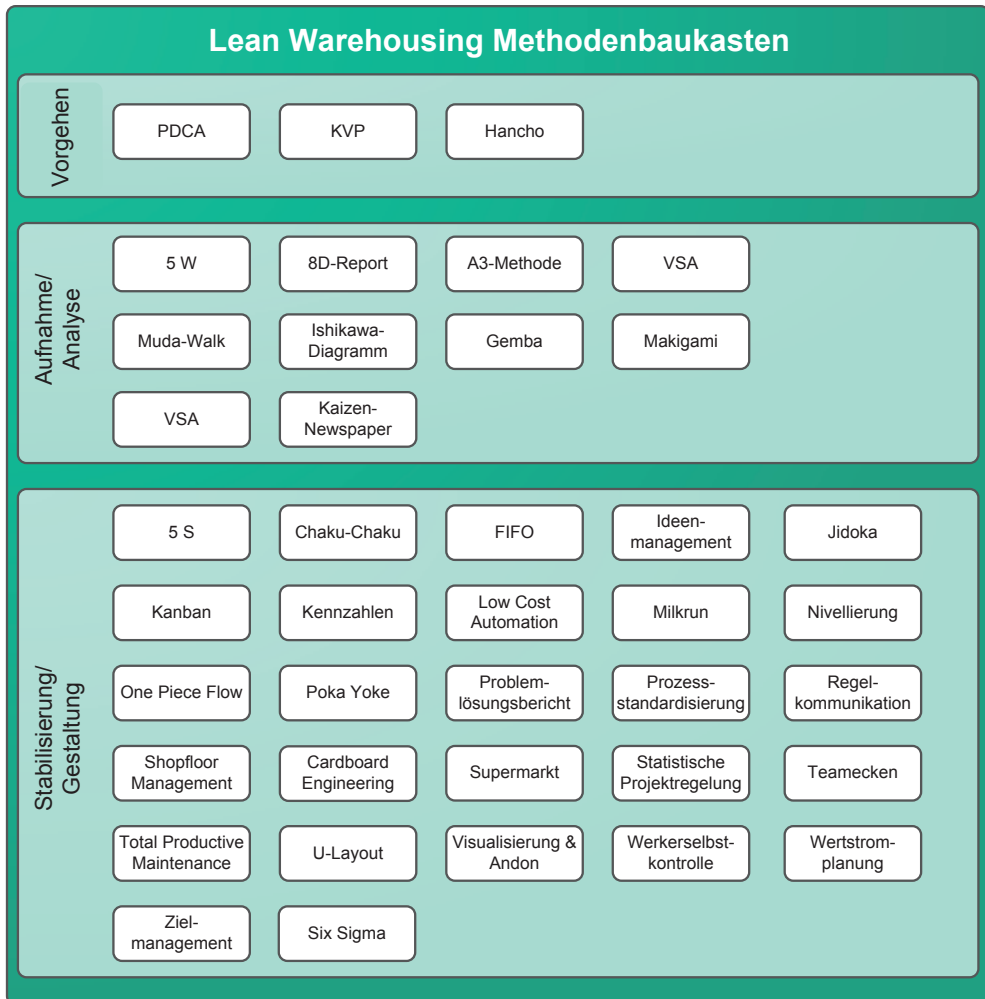


Abb. 13: Der Lean Warehousing Methodenbaukasten

ckend eingeführt (vgl. Abb. 14).

Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung durchläuft der PDCA-Zyklus nach Abschluss der Act-Phase direkt wieder die Plan-Phase. Um die neu installierten Verbesserungen zu sichern, werden diese über die Standardisierung fixiert: Dies vermeidet ein Zurückfallen in alte Gewohnheiten.

Mit dem Einsatz des PDCA-Regelkreises ist eine strukturierte Projektdurchführung möglich. Im Rahmen des Regelkreises identifizierte Störungen werden durch den Ein-

satz von Standards nachhaltig behoben, was zu einer kontinuierlichen Verbesserung beiträgt. Der PDCA-Zyklus eignet sich gleichermaßen für kleine Verbesserungsprojekte im operativen Geschäft als auch für strategische Verbesserungsprojekte auf der Unternehmensebene.

### 5.1.2 Prozessstandardisierung

Um Prozessabläufe personen- und zeitunabhängig zu gestalten und ein konstantes Ergebnis zu erzielen, werden die ablaufen-

## 6.3 Nachhaltige Mitarbeiterqualifizierung bei einem Medizintechnikunternehmen

**Autor:** Dr. Friederike Wenderlein,  
Leiterin des Lean Office Logistik,  
B. Braun Melsungen AG

Die B. Braun Melsungen AG ist ein weltweit führender Gesundheitsversorger mit rund 44.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern. Wir versorgen Kliniken, niedergelassene Ärzte und den Homecare-Bereich mit Produkten für beispielsweise die Anästhesie, Intensivmedizin oder Kardiologie.

### 6.3.1 Herausforderungen in Logistik und SCM

Zwei strategische Ziele der Gruppe sind der Anspruch, eine geschlossene Familien-Aktien-Gesellschaft zu bleiben und weiterhin aus eigener Kraft zu wachsen. Aufgrund dessen finanziert B. Braun beispielsweise aktuell das größte weltweite Investitionsprogramm der Unternehmensgeschichte aus den laufenden Cash Flows. Die Logistik und das Supply Chain Management (SCM) unterstützen diese Ziele auf internationaler Ebene wie folgt: konsequente Kostenreduktion und kontinuierliche Steigerung der Effizienz in allen logistischen Prozessen.

Die Logistik verantwortet aktuell circa acht Prozent des Umsatzes der Gruppe, das heißt über 349 Mio. Euro. Die weltweiten Bestände verantwortet das SCM und diese weisen einen Wert von etwa 780 Mio. Euro auf. Zur kontinuierlichen Prozessverbesserung arbeiten beide Bereiche daran, die vorhandenen Kosten zu senken. Die Logistik und das SCM unterstützen die Unternehmensziele durch modernste Vertriebsnetze,

die Koordination aller Bestände und Optimierung sämtlicher Kosten und Bestände.

Um die wachsenden Herausforderungen zu meistern und in allen Bereichen effizienter zu werden, hat es sich B. Braun zur Aufgabe gemacht, das Lean Konzept in allen Bereichen einzuführen und zu einem „Selbstläufer“ zu entwickeln.

### 6.3.2 Lean Management im B. Braun Konzern

Die Lean Philosophie startete B. Braun nach und nach in den produzierenden Sparten – mit unabhängigen und zum Teil sehr unterschiedlichen Initiativen und Konzepten.

Der Anfang wurde im Jahr 2007 gemacht, als der Vorstand die Einführung eines unternehmensweiten Produktionssystems auf Basis von Lean Management Prinzipien beschlossen hatte. Das B. Braun Performance System (BPS) liefert den Sparten eine Plattform mit verschiedenen Lean Methoden.

Sie bilden das Fundament zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen und zur Weiterentwicklung von Prozessen.

Die Initiativen der Sparten wurden gebündelt und eine Arbeitsgruppe sowie ein Steering-Komitee wurden gegründet:

Im Steering trafen sich die Werksleiter der vier B. Braun Sparten zweimal pro Jahr und legten eine gemeinsame, konzernweite Marschrichtung fest und definierten weiterhin die nächsten Schritte für die Arbeitsgruppe.

In der Arbeitsgruppe trafen sich je ein Vertreter aus jedem Lean Office der vier produzierenden Sparten und ein Vertreter aus dem Bereich Human Resources circa sechs Mal pro Jahr. Die Arbeitsgruppe erarbeitete gemeinsam das B. Braun Produktionssystem. Dieses umfasste beispielsweise einen Lean Methodenbaukasten mit den Werkzeugen, die verwendet werden sollten, und eine Liste mit Methodeneignern. Der Methoden Baukasten ist flexibel, damit

## Herausforderungen bei der Umsetzung

spezifische Anforderungen erfüllt werden können.

Außerdem wurden Grundlagen entwickelt für ein Schulungskonzept, ein Kommunikationskonzept, einen Auftritt in den internen Medien wie Mitarbeiterzeitung und Intranet sowie ein Erfahrungsaustausch über laufende Projekte und Schwierigkeiten in den einzelnen Lean Offices.

Im Jahr 2009 wurde das Produktionssystem in das B. Braun Performance System umbenannt, mit dem Ziel, auch die anderen Unternehmensbereiche, wie etwa administrative Bereiche, zu integrieren. Dieser Prozess erwies sich deutlich langwieriger als erwartet und ist immer noch nicht abgeschlossen.

Die Logistik war im Jahr 2009 der erste nicht-produzierende Bereich, der sich der Lean Initiative anschloss und sich ins Steering und in die Arbeitsgruppe integrierte.

Um der Umwandlung in ein Performance-System und der Integration der administrativen Bereiche neuen Schwung zu geben, wurde im Oktober 2011 eine neue Stabstelle „Operational Excellence“ eingerichtet, die direkt an den Vorstand berichtet. Ziel ist es, den Lean Gedanken noch konsequenter umzusetzen und auch Initiativen der Tochtergesellschaften zu integrieren. Dadurch wurde dem Lean Gedanken im Konzern ein noch höherer Stellenwert eingeräumt.

### *Vorgehen zur Implementierung der Lean Struktur in die Logistik*

In einem ersten Schritt wurde eine Mitarbeiterin für den Bereich Lean in der Logistik ausgewählt, um diesen voranzutreiben. In einem externen sechswöchigen Intensivtraining wurde sie im Bereich Lean Management geschult. Um ergänzend schnell Praxiserfahrungen zu sammeln, folgten Workshop-Hospitationen bei anderen Lean Offices und die Übernahme von ersten Lean Logistikprojekten.

Schnell wurde klar, dass ein Einzelkämp-

fer nur sehr punktuell etwas bewirken kann. Aus diesem Grund wurden ein zusätzliches Logistik-Steering-Komitee mit den fünf Führungskräften der logistischen Kernbereiche und ein Lean Office mit zwei Mitarbeitern eingeführt. Gemeinsam hat man festgelegt, die Lean Initiative in der Logistik mit einer Schulung der Führungskräfte zu starten. Durch die Schulung sollten die Abteilungs- und Teamleiter befähigt werden, eigene Lean Projekte durchzuführen, so dass die Lean Philosophie grundlegend verstanden und auf oberster Führungsebene gelebt wird.

Im Logistik-Steering-Komitee-Treffen wird zum einen gemeinsam die Lean Logistik Vision erarbeitet und mit einer Strategie hinterlegt. Zum anderen berichtet das Lean Office alle sechs bis acht Wochen über laufende Projekte, über den Stand der Nachverfolgung abgeschlossener Projekte sowie über neue Projektideen und -anträge. Das Steering-Komitee berät bei Problemen, legt Prioritäten für neue Projekte fest und gibt die weitere Richtung für Lean in der Logistik vor.

### **6.3.3 Das Kernelement für den Start: Konzeption und Durchführung eines Inhouse-Seminars für die Logistik**

Die Suche nach einem Anbieter von Lean Seminaren, spezialisiert auf die Bereiche SCM und Logistik, gestaltete sich schwieriger als gedacht. Der überwiegende Teil der Seminare war sehr produktionsbezogen, was die Gefahr barg, dass die Logistik-Mitarbeiter sich schwer tun könnten, das Gelernte auf ihren Arbeitsbereich zu übertragen. Da auch unsere produzierenden Sparten ihre Lean Initiativen meist mit einem Konzept flächendeckender Schulungen starteten, suchten wir ebenfalls das Gespräch mit den Verantwortlichen, um deren Erfahrungen ergänzend zu berücksichtigen. Die gaben den Hinweis, dass vor allem Fallbei-



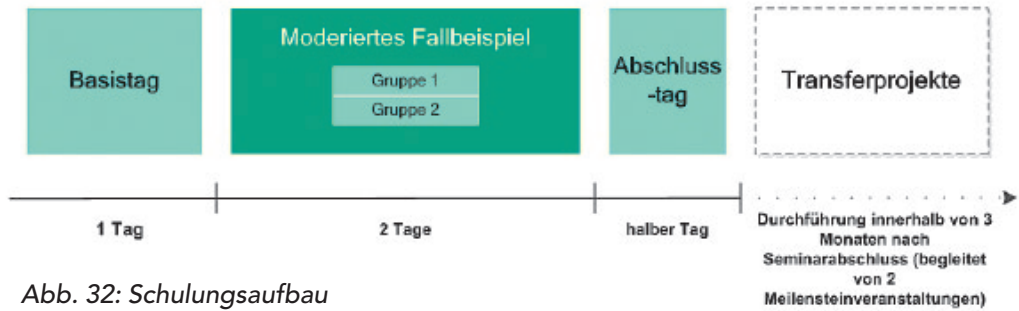


Abb. 32: Schulungsaufbau

spiele zur verständlicheren Vermittlung der Theorie hilfreich seien. Gleichzeitig wurde aber herausgestellt, dass ein großer Teil der geschulten Produktionsmitarbeiter das Gelernte nie angewendet hat.

B. Braun entschied sich deshalb für die Konzeption eines auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Inhouse-Seminars mit externen Beratern. Neben theoretischen Grundlagen war auch die Anwendung des Gelernten in

## Lean Logistics Werkzeugkasten

Vor- gehen	DMAIC	PDCA	KVP	
	Prozess- darstellung	VSM/ VSD	Makigam/ Brown Paper	Ishikawa
	MUDA	Gemba	5 W	Schwach- stellenkatalog
Aufnahme/ Analyse	5S	Supermarkt	Milkrun	Jidoka
	Visualisierung& ANDON	One Piece Flow	KANBAN	FIFO
	Teamecken	Regel- kommunikation	Problemlösungs - bericht	Kennzahlen
Stabilisierung Gestaltung				

Abb. 33: Der Lean Logistik Werkzeugkasten

## Herausforderungen bei der Umsetzung

Praxisbeispielen im Fokus. Gemeinsam mit externen Trainern wurde das in Abbildung 32 dargestellte Schulungskonzept entwickelt.

### Die Basisschulung

Das Seminar gliederte sich, wie in Abbildung 32 gezeigt, in einen Basistag, ein B. Braun Fallbeispiel, eine Abschlussveranstaltung und die Transferprojekte.

Die Zielgruppe, im ersten Schritt Abteilungsleiter und Teamleiter, wurde innerhalb der eintägigen Basisveranstaltung in den grundlegenden Inhalten der Lean Logistik geschult. Neben den Lean Grundlagen wurde das generelle Vorgehen bei Verbesserungsprozessen und Methoden zur Prozessaufnahme und -analyse sowie zur Prozessgestaltung und -stabilisierung vorgestellt (siehe Abb. 33). Dabei wurde bereits auf kleinere Simulationen zurückgegriffen, um einige der Methoden zu veranschaulichen.

### Das Fallbeispiel

Um die Übertragung der Theorie so praxisnah wie möglich zu gestalten, entschieden wir uns gegen ein Standard-Schulungsbeispiel und für ein aktuelles Fallbeispiel aus dem Bereich Logistik. Es handelte sich dabei um den Prozess der Lieferung unsteriler

Medizinprodukte von unserer Tochtergesellschaft in Ungarn zu einem Logistikdienstleister in der Nähe von Melsungen. Von dort werden diese Produkte in kleinen Mengen in die Sterilisation von B. Braun geliefert und im Anschluss wird die sterile Ware ins Zentrallager gebracht.

Da eine vor Ort Prozessaufnahme mit allen Schulungs-Teilnehmern aus zeitlichen Gründen nicht umsetzbar war, wurde das Fallbeispiel als Prozessdarstellung aufgearbeitet und die Trainer nahmen die Prozesse vorab auf. Die Ergebnisse spiegelten sich in einer textuellen Beschreibung des Ist-Prozesses mit Fotos und Zahlen sowie zwei bereits gezeichneten Prozessketten (mittels BPMN-Notation und als Value-Stream-Map (VSM) wider. Diese Dokumente dienten als Grundlage für die Durchführung des Fallbeispiels innerhalb der Schulung.

An zwei Tagen wurde in parallel arbeitenden Kleingruppen das Fallbeispiel bearbeitet. Am ersten Tag wurde gemeinsam anhand der Prozessdarstellung sowie der textuellen Beschreibung der Prozess diskutiert und mit den Methoden aus dem Basistag auf Schwachstellen hin analysiert. Am zweiten Tag wurde in den Gruppen ein Soll-Prozess erarbeitet. Die Gruppe, die vorab das VSM zur Prozessanalyse erhielt,



Abb. 34: Soll-Prozess einer Schulungsgruppe mit Hilfe der Wertstrom-Methode

**Materialfluss**

Gute Methoden, die überall ähnlich funktionieren, sind die einfachen Materialflussmethoden: Milkrun und Kanban. Meine Erfahrung ist, dass diese Methoden oft mit etwas Geringschätzung betrachtet werden – „nicht wissenschaftlich genug“ ist vielleicht eine gute Beschreibung für das, was dort mental abläuft. Dieser Situation wirke ich normalerweise entgegen, indem ich mit dem Team die momentane Situation durchspiele und die Ergebnisse festhalte – so eng wie möglich an der Wirklichkeit, damit niemand sagen kann, das Spielergebnis spiegele die Wirklichkeit nicht wider. Danach spielen wir Methoden wie „Milkrun“ oder „Kanban“ durch und vergleichen die Ergebnisse mit der momentanen Situation. Das führt normalerweise dazu, dass mindestens Versuche in diese Richtung durchgeführt werden.

**Standard Work**

Standardisierung ist ein Thema, das eher ambivalente Reaktionen hervorruft – es gibt immer mehrere Wege zum Ziel, und alle meinen, ihr individueller Weg biete die meisten Vorteile. Hier kann man Verbündete unter Ingenieuren gewinnen: die verschiedenen Varianten ausmessen lassen, vergleichen, dann für den besten Weg entscheiden lassen; dieser darf dann weiter verbessert werden. Standardisierung muss in Standard Work münden und benötigt einen Taktmacher, der darauf besteht, dass ein Standard befolgt und verbessert wird. Das muss der Betriebsleiter sein, in dessen ureigenstem Interesse es sein muss, eine wiederholbare gute Leistung mit fester Qualität zu erreichen. Regelmäßige Audits stellen sicher, dass Standard Work weiterlebt und sich entwickelt. Die Methode funktioniert überall; der Aufwand zur Etablierung und Weiterentwicklung ist abhängig vom jeweiligen Team und Betriebsleiter – seine Positionierung des Themas ist entscheidend.

## 9.4 Lean Retailing bei IKEA

**Autor:** *Martin Fachinger, Retail Logistics Manager Deutschland bei der IKEA Deutschland GmbH & Co. KG*

Wie Taiichi Ohno eindrucksvoll beschreibt (zum Beispiel in [TBK+05] auf S. 33), handelt es sich bei Lean eher um eine Denkweise oder Einstellung, als um ein festes Konzept. Im Zentrum steht die Reduktion aller nicht wertschöpfenden Schritte für den Endkunden, Vermeidung von Verschwendung, Inflexibilität und Variabilität. War der Lean Gedanke in den Anfängen ausschließlich auf Produktionssysteme bezogen, werden seine Prinzipien heute auch auf Retailing Systeme übertragen.

Jeder Retailer wird irgendwann an den Punkt kommen zu definieren, was Lean Management für seine Organisation bedeutet. Dies erfolgt basierend auf Kundensituation, internen Möglichkeiten und dem bestehenden Wertekodex. Lean Retailing bei IKEA ist der Sammelbegriff für alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Effizienz eines Prozesses vom Produktdesign bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Produkt das Zuhause des Kunden erreicht, zu verbessern. IKEA Lean Retailing bedeutet, Dinge einfacher und schneller zu tun.

Kennzeichen, durch die sich Lean Retailing innerhalb von IKEA auszeichnet, sind folgende:

- schlanke Filialprozesse,
- effizienter Warenfluss im gesamten Unternehmen,
- gute und integrierte Zusammenarbeit mit dem Hersteller,
- nachfrageorientierter Nachschub
- prozessübergreifende Steuerung (Process Ownership).

Diese Lean Retailing Ausprägungen verfolgen alle ein Ziel: Einkaufen muss für den

Kunden einfach sein! Hiermit werden die Grundanforderungen des Toyota-Prinzips abgedeckt.

#### 9.4.1 Die Unternehmensphilosophie als Basis von Lean Erfolgen

Um Lean Methoden in Anwendung zu bringen, sind viele Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Unternehmensphilosophie. Sie beeinflusst tagtäglich die Denk- und Handlungsweise aller Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. [RK09]).

##### *Das „Testament eines Möbelhändlers“*

Bereits im Jahr 1976 fasste Ingvar Kamprad, Gründer von IKEA, seine Unternehmensphilosophie in seinem „Testament eines Möbelhändlers“ zusammen (vgl. [Kam07]). Um sie nur kurz anzureißen, werden im Folgenden die Überschriften der neun Thesen aus dem Testament genannt:

1. Das Sortiment – unsere Identität
2. Der IKEA Geist – eine starke und lebendige Wirklichkeit
3. Gewinn gibt uns Mittel
4. Mit wenigen Mitteln gute Ergebnisse erzielen
5. Einfachheit ist eine Tugend
6. „Linie anders“
7. Kraftsammlung – wichtig für unseren Erfolg
8. Verantwortung übernehmen zu können – ein Vorteil
9. Das meiste ist noch nicht getan. Wunderbare Zukunft!

Was erreichen diese Thesen innerhalb von IKEA und wie wirken sie sich auf Lean Retailing aus?

Die These „Gewinn gibt uns Mittel“ etabliert ein Denken und Handeln, das ausgelegt ist, auf lange Sicht Ergebnisse zu erzielen. Es wird eine Akzeptanz dafür geschaffen, dass bei niedrigen Preisen nur dann gute Gewinne erreichbar sind, wenn gute Qualität, wirtschaftliche Produktentwicklung, verbesserter Einkauf und ein perma-

nentes Kostenbewusstsein gegeben sind.

Die Herausforderung „Mit wenigen Mitteln gute Ergebnisse erzielen“ hat zur Folge, dass jede Quelle hinsichtlich einer möglichen Verschwendung geprüft und kontinuierlich nach Verbesserungen gesucht wird.

Die Anforderung „Einfachheit ist eine Tugend“ führt dazu, Prozesse und Systeme bezüglich ihrer Komplexität zu hinterfragen und regelmäßig Verbesserungen einzubringen. Teure und komplizierte Lösungen gelten als Zeichen der Mittelmäßigkeit.

Das Statement „Linie anders“ ermuntert jeden Mitarbeiter, Dinge neu zu denken, seine Situation anders zu bewerten und bestehende Prozesse adäquat anzupassen. Dies erzeugt ein positives Veränderungsklima.

Wer schon einmal in einem IKEA Einrichtungshaus einkaufen war, wird viel Potenzial bezüglich einer Lean Ausrichtung finden. Dieses Potenzial ist zum größten Teil bekannt. Dass es noch nicht realisiert wurde, steht in enger Verbindung mit der siebten These des Testaments – Kraftsammlung. Wir sind uns bewusst, dass wir begrenzte Ressourcen haben und deshalb Prioritäten bei der Hebung des Potenzials setzen müssen. Dies wird auch so im Unternehmen akzeptiert.

Nichts desto trotz sind durch die Unternehmensphilosophie und die IKEA Werte die Denkweise und die Ambition hinsichtlich einer Lean Ausrichtung nachhaltig verankert. So weist das dauerhafte Streben einer jeden Führungsgeneration in dieselbe Richtung und erlangt damit eine Kontinuität über die einzelne Führungskraft hinaus. Eine besondere Verankerung der Lean Denkweise über Lean Projekte wird somit unnötig, da sie bereits voll in den Wertekanon des Unternehmens eingebettet und Teil der täglichen Arbeit vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft ist.

#### 9.4.2 Die Unternehmensstruktur als Basis für Lean Erfolge

Neben der Unternehmensphilosophie verfügt IKEA über weitere Aspekte in Bezug