

Ein Weg aus der Krise: Lean Management lenkt den Schritt weg vom wirtschaftlichen Abgrund. (Bild: Fotolia)

# «Lean» – das ist der richtige Schritt

Welchen Stellenwert besitzt Lean Management für die Industrie? Warum lohnt sich eine ganzheitliche Lean-Strategie? Wie passen Lean Management und Industrie 4.0 zusammen? Diese und noch viel mehr Fragen hat die Staufen AG schweizerischen, österreichischen und deutschen Unternehmen im Februar 2016 gestellt. Die Ergebnisse dieser Befragung\* – heruntergebrochen auf die Schweizer Industrie – stellt die «Technische Rundschau» exklusiv für die Schweiz in einer dreiteiligen Serie vor. Teil 1: Status quo und welchen Einfluss Lean Management auf die Schweizer Unternehmen hat.

(pi) Seit Jahrzehnten ist Lean Management weltweit eine Erfolgsgeschichte. Die Lean-Kultur ist heute sogar aktueller denn je, denn sie bildet die Grundlage, die rasante Entwicklung zur digitalisierten und vernetzten Industrielandschaft zu meistern – Stichwort Industrie 4.0.

Nach Jahrzehnten Lean Management in schweizerischen Firmen stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem Status quo. Wo stehen die Unternehmen in punkto Etablierung und Umsetzung? 95 Prozent der Befragten\* haben zumindest erste Lean-Massnahmen eingeführt. Doch der Blick auf die Detailergebnisse relativiert diese Zahl. Denn bislang richtet nur jeder zehnte Betrieb Strategie und Organisation umfassend an der Lean-Philosophie aus («Stufe 4»).

Etwa jedes fünfte Unternehmen (22 Prozent) befindet sich noch auf

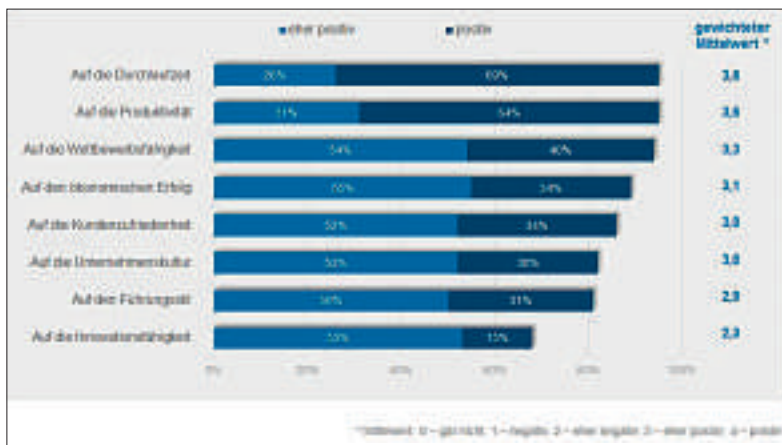
«Stufe 1» und hat sich bisher ausschliesslich darauf fokussiert, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuführen. Diese Betriebe arbeiten dabei überwiegend mit Tools und Methoden, erleben Lean aber noch nicht als Kultur. 39 Prozent haben ihre gesamte Wertschöpfung nach den Lean-Prinzipien ausgerichtet («Stufe 2»). Und bei 24 Prozent der befragten Führungskräfte folgen inzwischen auch die indirekten Unternehmensbereiche den Lean-Prinzipien.

Der von der Unternehmensberatung Staufen entwickelte Lean Management-Index für die Schweiz ergibt auf einer Skala von 0 bis 100 damit insgesamt 53 Punkte. Zum Vergleich: In Deutschland liegt dieser Wert mit 49 Punkten etwas niedriger; etwas weniger Unternehmen setzen Lean dort schon im

gesamten Unternehmen so umfassend um wie in der Schweiz.

Eine Analyse nach Grösse der befragten Unternehmen (gemessen am Umsatz) zeigt interessante Ergebnisse: Insbesondere Unternehmen mittlerer Grösse mit Umsätzen zwischen CHF 50 und 250 Mio. sind längst nicht so weit in der Implementierung von Lean wie grosse und kleine Unternehmen. Ein deutlich geringerer Anteil befindet sich bereits in den Stufen drei und vier.

Auffällig ist auch die Verteilung bei den Unternehmen bis CHF 50 Mio. Umsatz. Hier ist die Spreizung sehr ausgeprägt: 12 Prozent haben noch gar keine Lean Management-Massnahmen eingeführt, bei einem ebenso grossen Teil hat sich die Managementkultur jedoch bereits im gesamten Betrieb durchgesetzt.



**Keine Überraschung: Lean Management, so die Befragten\*, verbessert insbesondere die internen Prozesse. (Quelle: Staufen AG)**

Befragt nach den Einflüssen von Lean Management in den Unternehmen hoben je 95 Prozent der Studienteilnehmer vor allem positive Effekte auf Durchlaufzeit und Produktivität hervor. Es verbessert damit insbesondere die internen Prozesse; ein Ergebnis, über das wohl keiner erstaunt sein dürfte. Darüber hinaus wirkt Lean Management erfolgreich im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit, der ökonomischen Kennzahlen, der Kundenzufriedenheit und auch der Unternehmenskultur.

Deutlich weniger spüren die Manager die vorteilhaften Folgen des Lean Managements im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen. Dennoch sieht auch hier eine klare Mehrheit von rund zwei Dritteln positive Effekte. Die Ergebnisse zeigen ebenfalls: Lean Management ist insbesondere dann wirksam, wenn es vom mehrjährigen Projekt zur Kultur wird, die von den Firmen permanent und konsequent gelebt wird.

Dies wird besonders deutlich bei den Ergebnissen zu den Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit. Sie zeigen: Je weiter sich Lean Management im Unternehmen etabliert hat, desto wandlungsfähiger ist die Firma am Markt, desto besser kann sie sich also auf die veränderten Herausforderungen der Zukunft einstellen. Diesen Zusammenhang haben bisher erst einige

Unternehmen erkannt, wie auch die Erfahrungen der Staufen AG aus der Praxis immer wieder zeigen.

Auffallend erfolgreich ist man in der Umsetzung der Lean-Kultur in zwei Branchen. Deutlich an der Spitze steht hier die Automobilindustrie, die sehr früh erkannt hat, dass es sich lohnt, dem Beispiel Toyota zu folgen. Mehr als acht von zehn Befragten attestieren dieser Branche, vom Lean Management zu profitieren, dicht gefolgt vom Maschinen- und Anlagenbau. Für die Elektroindustrie (57 Prozent) und Luftfahrt (53 Prozent) sehen immerhin noch deutlich mehr als die Hälfte positive Einflüsse.

Abgeschlagen sind dagegen die chemisch-pharmazeutische Industrie, Dienstleister und schliesslich die Bauindustrie, wo kaum mehr als jeder Zehnte der befragten Führungskräfte eine erfolgreiche Umsetzung von Lean Management erkennt.

*\*) Für die Studie «25 Jahre Lean Management» hat die Unternehmensberatung Staufen im Februar 2016 Industrieunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Teilgenommen haben insgesamt 1526 Personen, 133 Führungskräfte kamen dabei aus Schweizer Firmen. Die meisten sind im Maschinen- und Anlagenbau, der Elektro- sowie der Automobilindustrie tätig.*

**Staufen AG**  
8048 Zürich, Tel. 044 400 13 20  
contact.ch@staufen.ag



**35. Motek  
Internationale  
Fachmesse für  
Produktions-  
und Montage-  
automatisierung**

Montageanlagen  
und Grundsysteme

Handhabungstechnik

Prozesstechnik zum  
Fügen, Bearbeiten, Prüfen  
und Kennzeichnen

Komponenten für den  
Sondermaschinenbau

Software und  
Dienstleistungen



**10.-13.  
OKTOBER  
2016  
STUTTGART**

[www.motek-messe.de](http://www.motek-messe.de)

