



Der schlanke Unterschied  
zwischen Erfolg  
und Perfektion.

## LEAN Management

*Interview mit* Florian Schatz, Geschäftsführer SHS  
Johanna Jetschgo, Partnerin SHS





**LEAN** – eine Unternehmensform, die durch schlanke, effiziente und profitable Prozesse glänzt. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit »state of the art«.

Aber auch genug?  
Ausreichend, um Krisen zu überstehen?  
Oder ist es eine Optimierung, die gar nicht weit genug greift, um Unternehmen wirklich erfolgreich und profitabel zu machen?

“

Verschwendung zu reduzieren heißt keinesfalls, auf wertvolle Reserven zu verzichten.

”

Ein starkes Duo, das diese einleitenden Fragen beantworten kann, sind Florian Schatz und Johanna Jetschgo, Vertriebsspezialisten bei SHS. Sie stehen unseren Kunden Rede und Antwort. Beide haben schon viele Unternehmen kennengelernt. Jene, die »lean« konsequent leben. Und aber auch jene, die nur so tun als ob. Ob ein leanes Management ihrer Einschätzung nach auch gleichzeitig ein Erfolgsgarant in rauen Zeiten ist?! Lesen Sie selbst ...



**Redaktion:** »Lean« bedeutet, Prozesse in Unternehmen schlanker, effizienter und profitabler zu gestalten. Ist das DER Weg hin zum Unternehmenserfolg? Und auch jener, um wirtschaftlich schwierige Zeiten gut zu überstehen? Reicht »lean-sein« da aus?

**Florian Schatz:** Nein, natürlich nicht. Der Begriff »lean« ist zu einem Modewort, beinahe einer »Religion« geworden. Ein schlankes Unternehmen zu haben ist gut. Aber allzu oft entwickelt sich daraus ein wahrer Schlankheitswahn. Und wenn man eines vom Leben – auch vom Geschäftsleben – sagen kann, dann, dass es immer um die Balance geht. Das gesunde Gleichgewicht.

Grundsätzlich sehe ich aber zwischen der eigentlichen Bedeutung von »Lean« und Begriffen wie »flexibel, anpassungs- und widerstandsfähig« keinen Gegensatz. Weil sie ineinandergreifen. Und nicht nur

die Prozesse im jeweiligen Unternehmen, sondern auch die Strukturen, das Verständnis von Führung und dergleichen betreffen.

**Johanna Jetschgo:** Ein »schlankes« Unternehmen ist grundsätzlich auch immer flinker und anpassungsfähiger als ein überstrukturiertes. Denn egal, mit welchen Herausforderungen unsere Wirtschaft gerade konfrontiert ist, es ist IMMER sinnvoll, »Verschwendung«, nicht wertschöpfende Arbeiten, Leistungen, die keinem – vor allem keinem Kunden – Mehrwert liefern, zu reduzieren. Zu eliminieren.

Denn Reserven braucht jeder. Und Unternehmen vor allem in Form von qualifiziertem Personal und guten Führungskräften. Um weiteres Wachstum bewältigen zu können. Oder als Backup – bei Ausfall von anderen Arbeits- oder Führungskräften. Eine gute Risikoabsicherung eben.

“  
Unternehmensleitungen versuchen alles,  
um ihr Unternehmen zwischen  
Best-Case und Worst-Case-Szenarien  
hindurch zu manövrieren.

”

**Florian Schatz:** Reserven sollten aber auch bei Lieferanten bestehen – wie wir gerade jetzt sehr deutlich merken. Supply Chains wurden aus Kostenoptimierungsgründen über den Globus gespannt. Die COVID-19 Pandemie, aber auch Restriktionen und Protektionismen in der globalisierten Wirtschaft, führen jetzt zu einem Gesinnungswechsel. Weg vom reinen Single-Sourcing und zurück zu einem Netz an europäischen Lieferanten.

**Redaktion:** Es geht also nicht (nur) darum, Verschwendung zu eliminieren! Sondern? Nach welchen Kriterien bewertet und verändert man Prozesse idealerweise?

**Florian Schatz:** Verschwendung über Bord zu werfen, ist immer und zu jeder Zeit sinnvoll. Verschwendung ist auch eine Folge von Dekadenz – und die können bzw. sollten Unternehmen sich niemals erlauben. Ihr Antrieb muss immer in Richtung Exzellenz gehen.



“

Täglich entstehen neue, smarte IT-Lösungen, die die Effizienz in den Prozessen steigern. Das erhöht auch den Druck auf Unternehmer.

”



*Es ist vor allem die Automatisierung, die die Effizienz von Prozessen bzw. von Arbeitsschritten auf die Probe und in Frage stellt. Täglich entstehen neue, smarte und vor allem rasch einsetzbare IT-Lösungen, die zu einer maßgeblichen Effizienzverbesserung in Prozessen beitragen. Bestehende Systembrüche zwischen IT-Systemen und unterschiedlichen Datenbasen werden überwunden. Machen eine durchgängige Automatisierung möglich. Und minimieren gleichzeitig personellen Ressourceneinsatz und Fehlerquellen. Über eine Automatisierung von Prozessen und Arbeitsschritten ist wohl in jedem Unternehmen viel Potenzial zu heben.*

**Johanna Jetschgo:** Die essenzielle Frage, die jedes Unternehmen für sich als allererste beantworten sollte, ist jene nach der Effektivität. Tun sie denn überhaupt das Richtige? Die steigende Komplexität hemmt Flexibilität und

*Anpassungsfähigkeit. Das ist nichts Neues. Darum gilt es, genau diese Komplexität zu reduzieren. Alles, was man weglässt – angefangen bei den falschen Kunden und Produkten – schafft mehr Freiraum, Flexibilität und in der Regel auch Profitabilität.*

**Redaktion: Aber wie sieht er aus – dieser entscheidende Wettbewerbsvorteil, den jedes Unternehmen sucht?**

**Florian Schatz:** Im Vorteil sind all jene Unternehmen, die mutig genug sind, sich von Altem und Bekannten zu verabschieden. Die schon jetzt den Fokus ändern. Denn die Planung der unternehmerischen Ressourcen wird immer kurzfristiger, die getroffenen Planungsannahmen unsicherer.

*Auftragseingänge zu kalkulieren ist schwierig. Das Abrufverhalten der Kunden ist teilweise erratisch und nicht*

*mehr rationell begründbar. Kurzfristige Rückgänge der Aufträge ebenso wie unerwartete Umsatzspitzen stellen Unternehmen vor organisatorische Herausforderungen. Ein Großteil von ihnen ist noch lange nicht optimal ausgerichtet. Wer also schon jetzt den Fokus auf Resilienz, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit legt, ist klar im Vorteil. Das sind die entscheidenden Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren. Denn genau dort trennt sich in der Praxis schnell die Spreu vom Weizen.*

**Redaktion: Welche Möglichkeiten der Flexibilisierung, der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit sehen Sie?**

**Johanna Jetschgo:** Es geht weniger um die Ansatzpunkte – die gängigsten für Anpassung und Flexibilisierung der Unternehmenskapazitäten sind weitgehend bekannt. Es geht darum, was (noch) fehlt. Und das ist meist ein durchgängiges Konzept. Sowie



zugehörige Rahmenbedingungen, um eine Flexibilisierung der Kapazitäten kostenoptimal und bei hoher Produktivität erreichen zu können. Gerade bei solchen Fragen ist der externe Blick enorm hilfreich. Das ist unsere Expertise und deshalb auch der Zeitpunkt, an dem wir als Berater oft hinzugezogen werden.

Aber um die Frage nach den Möglichkeiten zu beantworten:

#### + Kapazitätsanpassungen beim eigenen Stammpersonal:

*Unserer Erfahrung nach werden bereits bestehende Möglichkeiten, den Stundeneinsatz des Stammpersonals zu flexibilisieren, viel zu wenig ausgeschöpft. OBWOHL es durch Betriebsvereinbarungen und kollektivvertragliche Rahmenbedingungen möglich wäre. Hier den Überblick zu bewahren, wäre Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen ihrer Aufgabe – nämlich der Planung und Steuerung eines aktiven Stundenmanagements – besser nachkommen. Es bringt nichts, diese Steuerung einem vorhandenen Stundenkontrollsystem zu überlassen.*

#### + Überstunden:

*Ein ewiger Streitpunkt. Eine konstante Notwendigkeit kann für Mitarbeiter zu einer gewissen, fixen Einkommensaufwertung werden, ihr Wegfall aber dann schnell zu Ärger und Demotivation führen. Weiters ist natürlich die ständige Dauerbelastung der Arbeitnehmer nicht rechtens. Eine Personalaufstockung hingegen bringt Vorteile – wie günstigere Kosten, eine geringere Fehleranfälligkeit und vor allem mehr Flexibilität.*

#### + Mitarbeiterflexibilität:

*Oder genauer gesagt, die Erhöhung der Mitarbeiterflexibilität. Also darauf zu achten, wer welche Tätigkeiten ausüben kann. Um auch interne Auslastungsschwankungen zwischen einzelnen Abteilungen problemlos abfedern zu können. Dazu müssen Unternehmen die notwendigen Befähigungen der Mitarbeiter für alle Kerntätigkeiten erfassen und bewerten. Auf Basis dieser Bewertung können sie dann Engpässe vermeiden, Vertretungsmöglichkeiten erkennen und auch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen setzen.*



“

Unternehmer müssen loslassen! Nur eben die richtigen Dinge...

”

**Redaktion: Gibt es auch Maßnahmen, bei denen Unternehmen Hilfe von externen Arbeitskräften in Anspruch nehmen sollten?**

**Florian Schatz:** *Unternehmen haben immer die Möglichkeit, Leihpersonal kurzfristig und gezielt einzusetzen. So erhalten sie vor allem für »einfache und standardisierte Tätigkeiten« rasche Unterstützung. Leiharbeitskräfte zu beschäftigen hat aber auch den Vorteil des richtigen »Probearbeitens« – wenn das Unternehmen plant, Leihpersonal in den eigenen Personalstand zu übernehmen.*

*Um diese zusätzlichen Arbeitskräfte schnell und effizient nutzen zu können, müssen Arbeitsprozesse stabil und standardisiert sein. Auch die internen Abwicklungsprozesse von der Bestellung über die Leistungskontrolle bis hin zur Verrechnung verlangen eine optimale Definition – um Produktivitätsverluste und eventuellen Missbrauch vorzubeugen.*



**Johanna Jetschgo:** Die Nachteile, die der Einsatz von Leiharbeitskräften aber mit sich bringt, sollte jeder Unternehmer bedenken. Darunter fallen die Mehrkosten gegenüber eigenem Personal, die Demotivation des eigenen Teams, der Aufwand der Einschulung und die damit einhergehende, geringere Produktivität oder auch die fehlende Identifizierung mit der Unternehmenskultur.

**Redaktion: Und was ist mit der zeitweiligen oder dauerhaften Fremdvergabe ganzer Arbeitsprozesse?**

**Florian Schatz:** Grundlage für flexible und kurzfristige Fremdvergaben sind – wieder einmal – optimierte Prozesse. Vor allem bei den Lieferantenbeziehungen, den Qualitätsanforderungen und den

internen Abwicklungsprozessen sollte jedes Unternehmen die essentiellen Fragen geklärt und geregelt haben:

- Wie Sorge ich für eine Auslastungsplanung mit meinen Lieferanten?
- Wer stellt die Rohmaterialien zur Verfügung?
- Müssen die Prozesse dafür in der Beschaffung, der Disposition oder der Arbeitsvorbereitung adaptiert werden?
- Wie soll die Qualitätssicherung erfolgen?
- Soll eine Direktlieferung in der eigenen Verpackung an den Kunden erfolgen?

Es besteht natürlich die Möglichkeit, Leistungen, Aufträge oder zumindest

“  
Erfolgreiche  
Veränderung kann  
nur auf einer  
fundierten Analyse  
aufbauen.  
”

Teile davon längerfristig fremd zu vergeben. So können Unternehmen interne Kapazitäten minimieren und das Auslastungsrisiko gleichzeitig an externe Unternehmen übertragen. ABER – und daran denken leider Wenige – so steigt die Gefahr, einstige Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens zu verlieren. Außerdem fehlt auch die Möglichkeit, auf Auslastungsschwankungen kurzfristig zu reagieren.

**Johanna Jetschgo:** Die richtige und sinnstiftende Optimierung, Flexibilisierung und Anpassung von Prozessen, Strukturen und Führungskompetenzen funktioniert nicht ohne exakte und fundierte Analyse. Erst so können Schwachstellen und Potenziale erhoben und optimal genutzt werden. ■



## WAS IST EIGENTLICH ... LEAN MANAGEMENT?

Bezeichnet wird mit diesem Begriff eine »schlanke« Arbeitsweise, bei der sämtliche Fehler vermieden und Unkosten umgangen werden können. Gleichzeitig steht beim Lean Management auch die Orientierung am Kunden im Vordergrund, was unmittelbar mit einer Qualitätsverbesserung des eigenen Produktes oder der eigenen Dienstleistung zusammenhängt.

Lean Management bedeutet also:

- » Vermeidung jeder Form von Verschwendung
- » Umgehen unnötiger Kosten
- » Streben nach bestmöglicher Qualität

## DIE DREI SÄULEN DES LEAN MANAGEMENT:



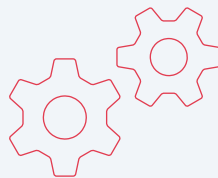
→ **1**

**Lean Management bedeutet, die Tätigkeit nach dem Kunden auszurichten.**

*Kundenorientiertes Arbeiten ist eine der wichtigsten Grundsäulen im Lean Management. Es heißt, dass Unternehmen sich nicht nur nach dem eigenen Produkt, sondern vor allem nach dem möglichen Kundenkreis ausrichten sollten.*

**Lean Management basiert vor allem darauf, Fehler effektiv zu nutzen und aus diesen zu lernen.**

*Erkannte Probleme werden nicht verurteilt oder gar verschwiegen, sondern angegangen und im besten Fall möglichst schnell aus dem Weg geräumt. Dazu gehört auch, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren. Denn sie sind es schließlich, die am Ende maßgeblich für den Erfolg des Produkts oder der Dienstleistung verantwortlich sind.*

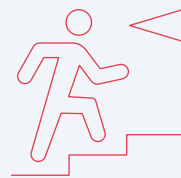


→ **2**

**Ständige Optimierung ist im Lean Management unausweichlich.**

*Die eigenen Geschäftsprozesse werden – wie auch die Qualität – permanent optimiert. Trotz abnehmender Kosten darf die Qualität nicht leiden, ansonsten erteilen die Kunden einem anderen Produkt schnell den Vorzug.*

**Im Lean Management geht es darum, die Prozesse möglichst genau aufeinander abzustimmen und auf diese Art und Weise Fehler, unnötige Mehrtätigkeiten und gesteigerte Kosten zu vermeiden. Und das alles bei gleichbleibender oder zunehmender Qualität.**



→ **3**

**Lean Management bringt Wandel in die Unternehmensstrukturen.**

*Das Lean Management erfordert in vielen Bereichen eine vollkommen neue Herangehensweise. Alte Prozesse werden oft überflüssig. Darum ist es ungeheuer wichtig, ein Umdenken bei den Mitarbeitern zu fördern. Nur so kann der dauerhafte Erfolg durch das Lean Management sichergestellt werden.*