



## Lean-Methoden in der Restrukturierung zielführend einsetzen


Krisensituationen in Unternehmen sind oft durch Zeitdruck und knappe finanzielle Mittel gekennzeichnet. Daher wird intensiv nach Möglichkeiten gesucht, schnellstmöglich Verschwendung zu eliminieren und signifikante Verbesserungen in den Prozessen herbeizuführen. Ein bemerkenswertes Beispiel ist Toyota. Während der nach dem Zweiten Weltkrieg herrschenden Rohstoffknappheit und der Isolationspolitik der USA gegenüber Japan optimierte sich die Organisation des Unternehmens radikal. Produktionsprozesse wurden überarbeitet und Verschwendungen reduziert. Toyota ging gestärkt aus der Krise hervor und der Optimierungsansatz schrieb als „Lean Thinking“ Geschichte.

Auch aktuell stehen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen, wie z.B.:

erhöhte Finanzierungskosten, steigende Energiepreise und dem Fachkräftemangel. Als Folge und aufgrund des globalen Preisdrucks sowie zur Stärkung der kurz- und mittelfristigen Wettbewerbsfähigkeit, müssen produzierende Unternehmen vor allem die Fertigungskosten weiter signifikant senken. Viele von ihnen nutzen daher Lean-Initiativen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Weil in Restrukturierungssituationen die Zeit knapp ist, werden in der Praxis oftmals nur Teilansätze des Lean-Gedankens, insb. Lean-Methoden, implementiert. Eine nachhaltige, längerfristige Verankerung im Unternehmen wird häufig vernachlässigt. Diese Art der unvollständigen Umsetzung kann dazu führen, dass ein großer Teil der identifizierten Potenziale nicht realisiert werden und im schlimmsten Fall wird das angeschlagene

Unternehmen durch radikale Änderungen destabilisiert.

Lean-Initiativen eignen sich hervorragend für eine Restrukturierung. Aus unserer Sicht sollten jedoch bei der Anwendung vier praktische Implementierungsgrundsätze berücksichtigt werden:

1. Fehler- und Veränderungskultur etablieren
2. Klare Ziele definieren
3. Kontinuierlich kommunizieren und Transparenz etablieren
4. Lean Thinking in der Organisation verankern 

## Fehler- und Veränderungskultur etablieren

### Grundlagen für den Restrukturierungserfolg aufbauen

Ein starker Wille zur Veränderung und die Offenheit für den Umgang mit Fehlern bilden während einer Restrukturierung das Herzstück einer gelebten Lean-Kultur. Unserer Erfahrung nach scheitern mehr als ein Drittel der Lean-Einführungen an diesem elementaren Baustein. Die Identifikation von Veränderungsbedarf zielt nicht darauf ab Schuldige zu finden. Sie deckt Problemursachen auf und bildet die Grundlage für Behebung und künftige Vermeidung von Fehlern. Nahezu jeder Mitarbeitende besitzt das Potenzial zum Unternehmenserfolg beizutragen, benötigt jedoch Anreize und Ermutigung. Trotz oder gerade wegen einer „Zero Defect/ Null Fehler“-Philosophie ist es wesentlich, eine offene Fehlerkultur zu etablieren. Mitarbeitende sollten und müssen Fehler offen ansprechen und diskutieren, ohne dabei Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Fehler sollten nicht als Versagen oder Schwäche gewertet werden, sondern als Chance zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung.

In der Praxis wird oftmals das Mindset der Mitarbeitenden, aber auch der Vorgesetzten unterschätzt. Leere Worthülsen und „einmalige“ Town-Hall-Meetings erzielen allenfalls kurzfristig den Eindruck einer positiven Veränderungskultur. Der Belegschaft erscheint es oftmals, als ob das Management nur auf dem Papier die propagierte Fehlerkultur vorlebe und somit für wenig Glaubhaftigkeit sorgt. Durch die fehlende Offenheit gegenüber

Fehlern steht sich ein Unternehmen unter Umständen dann selbst im Weg und kann auf notwendige Veränderungen zu spät oder gar nicht reagieren. Der Leitsatz „Wer nichts macht, macht nichts falsch“ wird in manchen Fällen weitergelebt. Mitarbeitende, die sich bewusst gegen eine offene Fehlerkultur entscheiden, haben einen

negativen Einfluss auf die Stimmung im Team und verbreiten im schlimmsten Fall eine festgefahrene, negative Haltung.

Eine Förderung der Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung kann zu einer verbesserten Reaktionsfähigkeit führen.

# „Kein Problem ist ein Problem.“

Ōno Taiichi



### Klare Ziele definieren

#### Betroffene zu Beteiligten machen

Unternehmensziele sind für viele Mitarbeitende schwer greifbar. Deren Akzeptanz ist hingegen von enormer Wichtigkeit, um schnell in die Umsetzung zu kommen, denn „Jeder Schuss muss sitzen“. Die geringen Zeitvorgaben erlauben kein langwieriges Ausprobieren unterschiedlicher Maßnahmen und benötigen den Ansatz „Speed over Perfection“. Dennoch liegt das übergeordnete Transformationsziel teils Jahre in der Zukunft und ist von hoher Komplexität. Ein Abstecken transparenter und erreichbarer Ziele ist daher ein elementarer Erfolgsfaktor. Es dürfen durchaus radikale inhaltliche Zielsetzungen sein, sie sollten aber zeitlich nachvollziehbar sein und in den Gesamtkontext der Strategie passen.

Die Kaskadierung dieser Ziele in die Organisation kann durch die Etablierung von bereichsspezifischen, aber integrierten, jährlichen und monatlichen Etappenzielen gelingen. „Integriert“ bedeutet im Kontext von Sondersituationen, die meist komplexen Zielstellungen aufeinander abzustimmen und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar zu gestalten. Fehlende Nachvollziehbarkeit kann zu Demotivation und Desinteresse am Programm führen und die Umsetzung gefährden. Die Managementmethode „Hōshin kanri“ bietet Hilfestellung bei der Übersetzung von Strategie und Zielen in eine operative Planung und erleichtert deren konsequente Umsetzung. Unternehmensziele werden vom C-Level mit den darunterliegenden Ebenen vernetzt und gemeinsam diskutiert.

Die Praxis zeigt, dass zwar oft Ziele durch das Management vorgegeben werden, jedoch eine Kaskadierung in die einzelnen Abteilungen und die aktive Einbindung der Mitarbeitenden mitunter versäumt werden. Selbst wenn Strategien und Unternehmensziele auf Abteilungs-, Team- oder sogar Mitarbeitenden-Level heruntergebrochen sind, fehlt häufig ein motivierendes Anreizsystem. Bonussysteme sind in vielen Unternehmen nur dem Management vorbehalten. Insbesondere in der Produktion sollten Mitarbeitende auf dem Shopfloor aktiv eingebunden werden. Ziele müssen transparent kommuniziert werden und im Idealfall werden die Mitarbeitenden am Umsetzungserfolg beteiligt.

# „Was nicht gemessen werden kann, kann nicht verbessert werden.“

Lord Kelvin





### Kontinuierlich kommunizieren und Transparenz etablieren

#### Alle Ebenen einbinden

Für eine schnelle Realisierung der Unternehmensziele in Sondersituationen sowie die anschließende kontinuierliche Verbesserung sind die operativ tätigen Mitarbeitenden wesentliche Treiber. Eine adressaten- und zielgerechte Kommunikation über alle Ebenen des Unternehmens reduziert „Verständnishürden“, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und fördert die Akzeptanz sowie das Engagement aller Mitarbeitenden im Zuge anstehender Veränderungen.

„Der Chef hat ja sowieso keine Ahnung vom Tagesgeschäft.“ Diese Aussage ist häufig auf dem Shopfloor zu vernehmen. Kommunikationsinstrumente wie zum Beispiel Town-Hall-Meetings, Flyer oder Rundmails adressieren oft alle Mitarbeitenden und Ebenen und sind häufig zu allgemein gehalten und oberflächlich. Rundgänge durch die Produktion in Verbindung mit persönlichen Gesprächen und, soweit vorhanden, der Identifikation von greifbaren „Quick-Wins“ sind meist wirksamer.

Es gilt der Grundsatz: „Je tiefer die Unternehmensebene, desto konkreter und handfester müssen Ziele und Nachrichten formuliert und an die Beweggründe der dortigen Belegschaft angepasst werden.“ Wer seinen Beitrag am großen Ganzen kennt, ist motivierter, diesen zu leisten. Eine umfassende, engmaschige Kommunikation der Ziele sowie der Umsetzungserfolge unterstützt das Vorhaben. In der Praxis hat sich die Implementierung konsistenter Regelkreise als wirkungsvolle Maßnahme zur Kommunikation bewährt – beginnend mit täglichen Shopfloor-Meetings in der Produktion bis hin zum Reporting der Standortleitung an die Unternehmensführung.



Neben der adressatengerechten Kommunikation ist auch der Austausch vom Shopfloor zum Management (regelmäßige vertikale Kommunikation) elementar. Mitarbeitende werden intensiver „wahrgenommen“ und deren Beitrag zum Veränderungsprozess besser wertgeschätzt. Aussagen wie „Das habe ich meinem Chef schon tausendmal erzählt, passiert ist aber nie etwas“ führen zu Resignation. Aufnahme und Visualisierung der Themen als pragmatische Maßnahmen im Shopfloor-Management motivieren zur Beteiligung und zeigen die Bedeutung eines jedes Einzelnen.

Auch unterschiedliche Sprachen auf Shopfloor-Level können eine Umsetzungsbarriere darstellen. Eine Übersetzung in die Top 5 der gesprochenen Sprachen und die Vermittlung der vereinfachten Ziele können signifikante Effekte bewirken. Besteht die Belegschaft zu 75 Prozent aus nicht Deutsch sprechenden Shopfloor-Mitarbeitenden, führt ein Poster in deutscher Sprache mit vereinfachter Darstellung der Ziele und der Wichtigkeit der Mitarbeitenden noch nicht zum Erfolg. Eine passende sprachliche Übersetzung zeigt nicht nur Respekt, sondern stärkt auch den Teamgedanken.

„Wer glaubwürdig sein will, muss den ständigen Dialog suchen.“

Heinz Goldmann

### Lean Thinking in der Organisation verankern

#### Projekte in das Tagesgeschäft überführen

Verantwortlichkeit und Verbindlichkeit sind von essenzieller Bedeutung für eine wirkungsvolle Umsetzung von Maßnahmen in Sondersituationen. In Restrukturierungs- und Transformationsfällen liegt der Fokus oft auf komplexen organisationalen, prozessualen und personellen Veränderungen. Eine transparente Zuordnung von Verantwortlichkeiten gewährleistet eine effektive Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Führungskräfte sind durch ihre aktive Rolle ein elementarer Treiber und müssen sich aktiv an der Verbesserung des Unternehmens beteiligen. Führung durch Vorbild – ein Grundprinzip von Lean Thinking.

Diese Erkenntnis scheint zunächst sehr intuitiv und einfach umsetzbar, doch die Realität zeigt häufig, dass es gerade an der praktischen Umsetzung mangelt. Führungskräfte sind in der Regel stets

motiviert und offen für ein kooperatives und angstfreies Führungsverhalten, neigen jedoch manchmal dazu, wieder in alte Verhaltensmuster zu verfallen. Dies äußert sich oftmals durch das Hin- und Her-Schieben der Schuld von einem CxO zum anderen CxO oder das Mit-der-Brechstange-Durchdrücken von Maßnahmen. In zahlreichen Szenarien beschränkt sich ihre Beteiligung auf das bloße Einfordern von Lösungen, statt aktiv an deren Findung und Umsetzung teilzunehmen. Ein gelebtes Beispiel für einen tatsächlichen Neuanfang ist äußerst selten anzutreffen. Vorbildfunktion oder Verbindlichkeiten sind oft Fehlanzeige. Mitarbeitende verlieren rasch den Glauben an die anfänglich „versprochenen“ Aktivitäten des oberen Managements und beschränken als Konsequenz ihre Arbeitsweise auf das bloße Erfüllen von Pflichten. Einmal gegebene Versprechen erfordern Verbindlichkeit und dürfen nicht verpuffen. Wenn das Top-Management monatliche Informationen zum Stand der Dinge ankündigt, müssen diese monatlichen Berichte

geliefert werden. Sobald Gehaltsanpassungen oder organisatorische Veränderungen angedeutet werden, erwartet die Belegschaft auch eine tatsächliche Umsetzung. Im hier skizzierten Kontext bedeutet Verankerung nicht nur die organisatorische Verwurzelung, sondern ebenso die feste Verbindung zu gegebenen Versprechen.

„Die Rolle der Führung besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln, ihre Probleme zu lösen und ständig bessere Methoden zu finden. Sie besteht nicht darin, Befehle zu geben.“

James P. Womack

### Fazit

Im Rahmen einer Restrukturierung müssen Lean-Methoden auf Antrieb sitzen, da deren Effekte für die erfolgreiche Transformation notwendig sind. Lean-Initiativen unterstützen die effiziente Prozessgestaltung, Kostensenkung, Qualitätsverbesserung und die Etablierung einer belastbaren Grundlage für zukünftiges Wachstum. Derer Anwendung verspricht nur dann den gewünschten Erfolg, wenn die Philosophie verinnerlicht, dauerhaft gelebt, im Unternehmen eingesetzt und etabliert wird. Eine halbherzige Umsetzung des Lean-Gedankens lässt Potenziale ungenutzt und führt im schlimmsten Fall zur Prozessdestabilisierung. Der zusätzliche Zeitdruck erfordert außerdem Erfahrung in der Umsetzung und das notwendige Umschiffen von Stolpersteinen.

### Lean-Management mit Deloitte

Durch unsere langjährige Erfahrung im Operations- und Restrukturierungsbereich fokussieren unsere Experten auch unter Zeit- und Kostendruck und mit einer pragmatischen und schnellen Herangehensweise die zielführenden Themen und erzielen durch unseren ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Ansatz spürbare Verbesserungen.



# Kontakte



## **Claudio Mager**

Partner  
Financial Advisory –  
Turnaround & Restructuring  
Tel: +49 151 17146362  
cmager@deloitte.de



## **Nicolas Bontikous**

Senior Manager  
Financial Advisory –  
Turnaround & Restructuring  
Tel: +49 151 14880522  
nbontikous@deloitte.de

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.