



# LEAN MANAGEMENT IN DER LOGISTIK LEAN LOGISTICS | LEAN IN DEN LÄGERN

## LEAN INSTITUTE<sup>®</sup> BERATUNGSLEISTUNG

### BERATUNG

„Lean Logistics | Lean  
Management Läger“

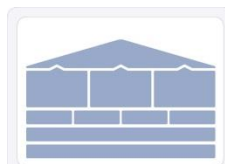
Lean Management Logistik: Eine professionelle Lean Institute<sup>®</sup>  
Beratung mit praktischer Umsetzung und messbaren Erfolgen.



Beratung



Schulung



Werkzeuge



Simulation



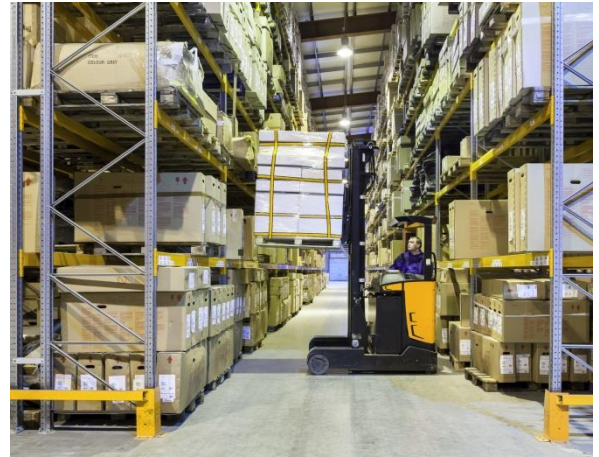
Shop



## LEAN INSTITUTE® DEUTSCHLAND: EFFIZIENZSTEIGERUNG IN DER LOGISTIK

Eigenschaften von Lean Management Logistik:

- Premium-Produkthersteller mit Premium-Logistik-Services, Value-added services (VAS)
- Transparenz in der Logistik mit Kennzahlen
- Praxisorientierte Systematik mit Einbindung aller Mitarbeiter und der Führungsebenen
- Management und Organisation entwickeln statt IT-/SW-Technologie und neue Technik kaufen
- Sichere Steigerung der Lieferleistung, Lieferperformance, Lieferqualität



### Zentrale Frage:

Ist unser Kunde (intern/extern) mit unseren Logistik-Services zufrieden und sind wir höchst effizient?

*Lean Management in der Logistik | Lean Management im Lager.*

## Lean Management Logistik | Lean Logistics Management: Eine professionelle Beratung des Lean Institute® zur messbaren und dauerhaften Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Es gibt bereits einige Logistikunternehmen, die sich mit dem Thema „Lean Logistics | Lean Management Logistik“, auf Deutsch in etwa „schlanke, effiziente Logistik“ aktiv in Deutschland auseinandersetzen. Hier wären z.B. die Firmen CEVA Logistics, DHL, Arvato, Seifert, Fiege Logistik, Meyer&Meyer, Duni Logistik, DB Schenker und viele andere zu nennen. Weltweit sind Logistikunternehmen, wie z.B. UPS, Amazon als Lean Management Nutzer zu beachten. Bei der Umsetzung gibt es deutliche Unterschiede in Inhalt und Vorgehen.

## Eine zugegeben sehr einfache Rechnung: Überleben im Wettbewerb | Erreichen Ihrer Vorzugsposition

Sie verfügen über 100 Logistikmitarbeiter, die x€ kosten. Der Verschwendungsanteil ist angenommen aktuell 20% für alle Mitarbeiter. Durch Lean Management Logistik in Ihrem Unternehmen kann der Verschwendungsanteil auf 10% reduziert werden. Dies bedeutet, dass Sie, als Lean Logistics Management Anwender, damit die Kapazität von (100\*10% = = 10 Personen) ohne Zusatzkosten gewonnen haben. Oder Sie können die aktuelle Leistung um ganze 10% Produktivität steigern. Sie haben zudem einen zehnpromzentigen Investitionsanteil von x€ vermieden und können dem Markt Zusatzleistungen, verbesserte Services, sog. VAS, ohne Mehraufwand anbieten.



Der mit Lean Management Logistics nicht versierte Wettbewerber hingegen, mit der gleichen Personalstärke, hat hingegen 10 weitere Mitarbeiter eingestellt und die Kapazität in der Logistik durch Personal gesteigert. Die Aussage beim Wettbewerber war: „Die Effizienz in der Logistik kann nicht weiter gesteigert werden. Wir arbeiten bereits am Limit“

Wir würden empfehlen: Lassen Sie den Marktbegleiter weiter so handeln; Sie werden ihn sicher mit Schwung und Lean Management überholen. Denn: **Sie** sind schneller, liefertreuer und wirtschaftlicher. Dies wird gemeinsam mit den Mitarbeitern erreicht.

(Hinweis: Diese einfache Rechnung wird natürlich in Lean Managementprojekten durch ausgefeilte ROI-Modelle und Cash-Flow-Berechnungen beim Projektstart ersetzt. )

### Einige Lean Logistics Ziele | Wie kann Lean Management einen Beitrag leisten?

Die o.g. Firmen haben unterschiedliche Ziele bei der Nutzung von Lean Management angestrebt. Im Vorgehen wurden dabei sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Die Ziele, die mit Lean Logistics behandelt werden sollen, umfassen aber typischerweise:

Zielekategorie (u.a.)	Thema (u.a.)	Beispiel
Kunden-zufriedenheit	Lieferperformance (OTD, CSL, OFR)	Die Kunden erwarten von Premiumherstellern auch eine Premium-Logistikleistung. Dies drückt sich in fehlerfreier Qualität und exzellenter Liefertreue aus.
Qualität	Verpackungsqualität	Für Kunden im japanischen Markt, wird schon häufig eine minimal beschädigte Verpackung und als gewichtiger Reklamationsgrund gesehen. Es kann ggf. ein ganzer nationaler Markt nicht erschlossen werden.
Effizienz	Kommissionier-effizienz	Es gibt erhebliche Unterschiede in der Kommissionierleistung der Schichten, obwohl alle die identische Technik, identische Rahmenbedingungen vorfinden
Kosten	Infrastrukturkosten	Die Lagerinfrastruktur hat sich im Sinne „gewachsene Strukturen“, „vereinigte Hüttenwerke“ auf angemietete Läger ausgeweitet. Hier fallen Mieten und Kosten an.
Transparenz	Kennzahlen (KPI)	In der Logistik werden Kennzahlen zur Qualität, Produktivität, Durchlaufzeit in den EDV-Systemen geführt; operativ sind diese Kennzahlen nicht sichtbar und oft nicht bekannt.
Mitarbeiter-motivation	Krankenstand; Ergonomie	Auf Grund der Lagerinfrastruktur (offene Tore, Kühllager, etc.) und der wenig ergonomischen Arbeitsweise z.B. häufige Krankmeldungen, Rückenprobleme, etc.. Teilweise geringe Akzeptanz für KVP / Lean.

Tabelle 1: Ziele für Lean Management in der Logistik



Diese praktischen Beispiele zeigen, dass im Bereich der Logistik, wie sollte es auch anders sein, grundsätzlich Optimierungspotenzial besteht. Dieses Potenzial wurde natürlich auch in der Vergangenheit schon aktiv über verschiedene Strategien, Projekte und Maßnahmen bearbeitet. Dies ist sicherlich richtig.

Lean Management ist selbst, dies ist auch keine besonders neue Erkenntnis, in der Anwendung kein Selbstzweck, sondern steht in einem glasklaren Zusammenhang, Ursache-Wirkung, auf die unternehmerischen Ziele. Final wird der Erfolg von Lean Management in der Unternehmensbilanz (GuV, P&L) des Logistikunternehmens feststellbar sein.

### Lean Management in der Logistik; Lean Management in Lägern; Lean Logistics?

Die strategischen Fragen lauten: (1) Hat Lean Management einen berechenbaren Zusatznutzen, im Sinne eines Return-on-Investment (ROI)? (2) Wenn Lean Management einen berechenbaren Nutzen hat (typische Zielstellung von Lean Management, wie auch anderer CAPEX-Projekte oder Investitionen, ist ein ROI < 1 Jahr), wie setzt ein zukunftsorientiertes Logistikunternehmen Lean Management richtig und nachhaltig erfolgreich um?

In anderen Worten ausgedrückt:

- Wir verbessern unsere Ziele bereits, in wieweit kann Lean Management uns noch deutlicher, noch klarer helfen, die Ziele in der Logistik zu erreichen? Zusatznutzen?
- Wenn Lean Management einen signifikanten Effekt auf unsere Zielerreichung erbringt, wie müssen wir vorgehen, um auch in unserem Logistikunternehmen Lean Management richtig zu nutzen? Wirkungsvolles, effektives Lean Management in der Logistik?
- Was machen andere Unternehmen im Umfeld von Lean Logistics, welche Themen werden dort in hoher Priorität angepackt? Wo liegen die Schwerpunkte von Lean Management in der Logistik? Lean Management in den Lägern?
- Welche Fehler machen „unerfahrene“ Firmen bei der Umsetzung von Lean Management in der Logistik? Wie können diese Anfängerfehler in unserem Unternehmen konsequent vermieden werden?
- Was sind die Besonderheiten in der Führung, der Organisation von Lean Management und passt dieses „spezielle“ Vorgehen überhaupt zu unserer Vision, zu unserer Strategie, dem Führungskräfteleitbild und insgesamt zu unserer Unternehmenskultur?

### Ist Lean Management in der Logistik das Gleiche wie „Lean Tools und Methoden“?

Natürlich vermissen die gestandenen Lean Experten, die Lean Six Sigma Green und Black Belts, nun die Lean Logistics Optimierungsmethoden. Hier wären z.B. **5S, standardisiertes Arbeiten, Wertstromanalyse, Wertstromdesign, Kaizen**, ... zu nennen, Diese Lean Logistics Optimierungsmethoden, die „Lean Logistics Tools“, werden von der „Theorie und



der Wissenschaft“, auch von vielen Beratungsunternehmen als „Conditio-sine-qua-non“ auf die höchste Priorität gesetzt. In deutscher Sprache und vereinfacht, erfreuen sich viele Logistikunternehmen in diesem Denkmuster an einem erreichten „Lean Status“, wenn die o.g. Lean Tools angewendet und umgesetzt wurden.

D.h. ein Logistikunternehmen muss einfach nur (a) 5S für Ordnung, Sauberkeit, Systematik auf der Fläche, im Lager praktizieren, (b) eine Wertstromanalyse für einen Kernprozess der Logistik (z.B. Wareneingangsprozess) durchgeführt haben, und (c) operative Kennzahlen über Teamtafeln sollten in den Logistikbereichen sichtbar sein. Wenn (a),(b),(c) umgesetzt wurden und die Mitarbeiter in (a),(b),(c) geschult wurden ist das Logistikunternehmen „lean“.

Mit Abschluss dieser „Lean / Kaizen Projekte / KVP / Kaizen Workshops“, die zumal gar nicht so einfach durchlaufen, kann wieder zum Tagesgeschäft und zur Routine zurückgekehrt werden.

Hier wird ein zentrales Thema für zukunftsorientierte Logistikunternehmen offenbar: wie gelingt es, Lean Management als integralen Bestandteil des Führungsgeschäfts und des operativen Tagesgeschäfts, Lean als kontinuierlichen Prozess, zu integrieren, zu leben.

### **Ausgangslage | Warum Lean Logistics ? Lean Management in der Logistik?**

Es ist schwierig alle Logistikunternehmen in einen „Topf zu werfen“; die Logistikunternehmen stellen keine homogene Gruppe dar. Die **Logistik** kann sein:

- Innerbetriebliche Logistik für einen Produktionsstandort,
- Fertigwarenlogistik, Distributionslogistik, Supply Chain Logistik, Handelslogistik,
- Internationale Logistikunternehmen, spezialisierte Logistikkonzerne,
- Regionale Logistikunternehmen im Rahmen einer JIT/JIS-Versorgung, Supplier Park Logistik,
- *Branchenspezifische Logistik für z.B. Pharma, Lebensmittel, Chemie, Textil, Automotive, Elektronik, mit teilweise sehr spezifischen, gesetzlichen Rahmenbedingungen,*
- *Kundenspezifische Logistik mit sehr unterschiedlichen und äußerst heterogenen Kundenspezifikationen (selbst innerhalb einer Branche),*
- Internationale Logistikketten mit Zentrallägern mit und ohne eigene Fertigung, mit und ohne eigene Wertschöpfung, mit geteilter oder umfassender Verantwortung,
- Multimodale, monomodale Logistikstandorte, Logistikunternehmen mit Schiff, Schiene, Luftfahrt, LKW, etc.

In unserer Erfahrung haben sich trotz der Vielfalt einige Themen herauskristallisiert, die im engen Zusammenhang zum Thema Lean Management in der Logistik stehen. Was sind diese typischen Herausforderungen der Logistikbranche in den verschiedenen Facetten?



## Vom Transportunternehmen zum Logistikdienstleister

Klassische Speditionen (Transporte) und Lagerstandorte (Lagerung) haben sich vermehrt zu Logistikdienstleistern entwickelt. Teilweise als Konsequenz der natürlichen, unternehmerischen Eigenentwicklung, teilweise als konkrete Forderung der Kunden an den klassischen Spediteur. Vermehrt übernehmen Logistikdienstleister weitere logistische Prozessschritte ihrer Kunden und verantworten zunehmend auch wertschöpfende Prozesse (Value-added services, VAS) des Kunden (z.B. Vormontagen, Konfektionierung, KIT-Bildung, etc.). Die externe Logistik verzahnt sich vermehrt mit den innerbetrieblichen Logistikabläufen und Montageprozessen. Die Anforderungen an die Logistikleistungen steigen stetig.

Hieraus ergeben sich große, neue und anspruchsvolle Herausforderungen.

### Die Herausforderung an das Personal

Die Logistik und deren Mitarbeiter werden oft als „5. Rad am Wagen“ und als reiner „Kostenblock“ missverstanden. Der fortwährende Personalkostendruck für die Logistikunternehmen (ca. 60% Personalkostenanteil), stark wechselndes Personal (Minijobber, Zeitverträge),



**Bild: 1** Stark gestiegene Verantwortung für umfassende Logistikleistungen, wie binden wir dabei die gesamte Mannschaft ein?

Fachkräftemangel, etc. beschreiben ein Umfeld größter Herausforderungen. Dieser „Druck“ gilt sowohl für die Logistikmannschaft als auch für das Management. Die Rahmenbedingungen mit Diskussionen um den Tarifvertrag für den Speditions- und Logistikbereich gegenüber den Konditionen im Handel wirken zudem verschärfend.

Das Personal der Logistikdienstleister sieht sich in diesem Umfeld mit neuen, anspruchsvolleren, höherwertigen Aufgaben konfrontiert. Umfassendere Tätigkeiten müssen in Zeit, Kosten und Qualität professionell ausgeführt werden.

Eine höhere Verantwortung, die klar über die reine Warenbewegung, das reine Kommissionieren, Picken, etc.

hinausgeht. Der Anspruch an die Logistikfachkräfte steigt somit deutlich.



Die Dienstleistungen (z.B. VAS), die dem Kunden verkauft wurden, sind auf der Basis von Prozesszeiten und Mengen kalkuliert und es ist nun im einzelnen Prozess beim einzelnen Mitarbeiter entscheidend, ob die kalkulierte Zeit auch eingehalten wird. Hier entscheidet sich auch die Profitabilität, der Gewinn, der mit den Services erreicht wird – oder eben nicht.

Dies hat insgesamt über die letzten Jahrzehnte zu einer starken Industrialisierung in den Logistikprozessen geführt. Der Weg der Industrialisierung der Logistikprozesse wird sich fortsetzen. Hier werden REFA / Industrial Engineering (IE), MTM („methods time measurement“) Techniken in noch größerem Umfang die Standardzeiten beschreiben und definieren.

### Die Herausforderung an das Management

Durch die vermehrte Übernahme von Verantwortung, für gesamte Abschnitte der Logistikketten bzw. Supply Chains, wachsen auch die Anforderungen an die Führung und das Management der Logistikunternehmen.

Die Planung, Steuerung der Aufträge, die effiziente Integration von Lieferanten, Produzenten, Verteilern und ggf. Händlern muss als Ganzes gemanagt und sichergestellt werden. Waren müssen, auf Grund der Lieferverpflichtungen in verteilten, vermehrt globalen Logistikketten



Bild: 2 Management und Strategie für die Logistik; zunehmende Verantwortung für komplette Abschnitte der Logistikkette bis zum Full Service Supplier.

in den richtigen Mengen, an den richtigen Orten und zur richtigen Zeit bereitgestellt werden.

Die Ermittlung und Messung der für das Unternehmen richtigen Logistikkennzahlen, Key Performance Indikatoren (KPI) in der Supply Chain ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Supply Chain Management und Gradmesser für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Einher geht dies mit der Entwicklung und der Führung des eigenen Personals in diesem neuen Umfeld. Vermehrt fordern auch Kunden von den Logistikdienstleistern sichtbare, nachweisliche Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen/KVP). Hiermit einher gehen jährlich vereinbarte Einsparungen und gekoppelte Preisreduzierungen für die Logistik-Services. Dies ist vom Management zu organisieren, zu gewährleisten und aktiver zu nutzen. Die Herausforderungen an die gesamte Logistikorganisation und die Führung wird stetig und dynamisch steigen.

Einher geht dies mit der Entwicklung und der Führung des eigenen Personals in diesem neuen Umfeld. Vermehrt fordern auch Kunden von den Logistikdienstleistern sichtbare, nachweisliche Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen/KVP). Hiermit einher gehen jährlich vereinbarte Einsparungen und gekoppelte Preisreduzierungen für die Logistik-Services. Dies ist vom Management zu organisieren, zu gewährleisten und aktiver zu nutzen. Die Herausforderungen an die gesamte Logistikorganisation und die Führung wird stetig und dynamisch steigen.



## Die Herausforderung an das Material und die Bestandsoptimierung

Durch die Übernahme von Warenbeständen von den Kunden, die vereinbarte Bestandsführung und das Bestands-Reporting, sowie teilweise die Übernahme der Bestandskosten (Vendor Managed Inventories, VMI) wird ein eigenes Vorgehen zur Bestandsoptimierung wirtschaftlich sehr relevant. In den Beständen wird zunehmend Liquidität gebunden, fixiert, quasi einzementiert.



Bild: 3 Bestände, Bestandsverantwortung und Einfluss auf den Cash-Flow, die Liquidität

Für die übernommenen Waren wird auch, nach Wareneingang, zudem die alleinige Qualitätsverantwortung getragen. Daher ist auch die Qualitätssicherung und die Vermeidung von Qualitätskosten (Stichworte CoPQ, 8D) eine noch wichtigere Funktion der Logistikdienstleister geworden. Insbesondere Rückläuferprozesse (Retouren, Retourenbearbeitung) und Sonderfrachtkosten, Reklamationskosten bieten beste Möglichkeiten der Effizienzsteigerung.

## Die Herausforderung an die Wirtschaftlichkeit von Investitionen

Durch die Übernahme von Warenbeständen, unzähligen, leeren Verpackungen von den Kunden, aber auch durch EBIT-getriebene Produktionsstandorte, wo Produktionsleiter gerne auf Ausstoß achten und dabei die Läger zusehends (über-)füllen, müssen teilweise erhebliche, neue Lagerkapazitäten mittels Strukturinvestitionen geschaffen werden.

Alternativ werden im Umfeld externe Läger angemietet. Hier erfreuen sich einige Logistikdienstleister „bester“, sehr lukrativer Verträge für Lagerhaltung, Ein- und Auslagerprozesse.

Diese Ressourcen müssen im Endergebnis mit positivem Ergebnis bewirtschaftet werden. Voraussetzung ist auch hier ein kennzahlenbasiertes Management, ein Asset Management, eine Industrialisierung der Logistikprozesse sowie eine kontinuierliche Effizienzsteigerung. Diese Effizienzsteigerung muss als Programm von der Leitung initialisiert und kontinuierlich eingefordert werden.





## Sie haben somit als Logistikunternehmen im Kern nur zwei Möglichkeiten:

Ihre strategische Entscheidung ist hierbei gefragt:

1. Welchen Vorteil hat Ihr Unternehmen, wenn Sie Lean Management Logistik (Lean Logistics) praktizieren? und Ihr Wettbewerber / Marktbegleiter nicht?
2. Welchen Nachteil hat Ihr Unternehmen, wenn Sie Lean Management Logistik (Lean Logistics) nicht praktizieren? aber Ihr Wettbewerber / Marktbegleiter schon?

Im Falle 1.) haben Sie, wenn Sie Lean Management bilanzwirksam und nachhaltig konzipieren, planen und umsetzen, einen strategischen Vorteil.

Sie können darauf bauen, dass in 2-3 Jahren der Abstand zum Wettbewerber am Markt und bei den Kunden sichtbar und messbar geworden ist. Dies wird mit weiterem Wachstum für Ihr Unternehmen einhergehen.

Im Falle 2.) müssen Sie hoffen und glauben, dass Ihr Marktbegleiter die Lean Management Initiative entweder falsch konzipiert, falsch anpackt. Hier würde dann kein nachhaltiger Erfolg erreicht. Oder Sie können hoffen, dass Lean Management Logistik beim Wettbewerber keine messbaren Erfolge erzielt. Hier würde dann kein Kostenvorteil, keine Produktivitätssteigerung messbar erreicht.

Strategie und Management sollte wenig auf den Aspekt „Glaube und Hoffnung“ setzen; hier sind andere „Fakultäten“ wesentlich stärker. Daher werden Sie sich, als zukunftsorientiertes Logistikunternehmen, mit Lean Management proaktiv auseinandersetzen. Leitbild: „Wir sind gut, wir wollen aber noch besser werden.“

## Wie können wir nun Lean Logistics definieren? (Lean Institute® Definition)

● Ein **Schlankes Logistiksystem** („Lean Logistics“, Lean Management Logistik) ist die zwecks Wertsteigerung unternehmensweite, organisierte und kompromisslose Eliminierung jeglicher Verschwendung durch den qualifizierten und fokussierten Einsatz von standardisierten Methoden, Werkzeugen und Informationen in der Logistik.

In dem Begriff **System** wird dabei ein gesamtheitliches Vorgehen, eine Verzahnung der Strategie, der Organisation, der Führungssystematik mit den erforderlichen Prozessen und den Methoden/Tools, dies in einer respektvollen Umgebung gemeinsam mit den Mitarbeitern, gesehen, um am Ende eine signifikante Wirkung auf die Kennzahlen, die gewünschte Wirkung, zu erreichen. Hierbei spielen die Lean Logistics Methoden („die Tools“) eine Rolle, ein Lean Logistics als Managementsystem und als Regelkreis verstanden, beschränkt sich



aber nicht auf diese Methoden / Tools sondern sichert die Wirkung auf die Unternehmensbilanz. Hiermit wird ein ROI von Lean Management geplant und erreicht.

- Konkrete Eigenschaften im erreichten Ergebnis:

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (PDCA / KVP / DMAIC) ist dabei **sichtbarer und integraler** Bestandteil des Tagesgeschäfts der **Führungskräfte und Mitarbeiter**. Operative und unternehmerische **Logistik Kennzahlen** haben sich sichtbar und spürbar verbessert. Verschiedene Teams, verschiedene Standorte wenden dabei die **gleichen Standards** an.

Welche Lean Management Logistik Werkzeuge (Lean Methoden, Lean Tools) kommen hierbei typischerweise zum Einsatz:

- zwecks Wertsteigerung:
  - Wertstromanalysen, Prozessanalysen, Kennzahlensysteme, Werttreiberbaum, ROI-Berechnung, Business Case, etc.
- unternehmensweite, organisierte und kompromisslose Eliminierung jeglicher Verschwendung:
  - Lean Management Team, Logistik KVP/Lean Teams, Middle Management, etc.
  - Visuelles Management; visuelle Logistik; etc.
  - 7+x Arten der Verschwendung; Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP / Kaizen); 5S; etc.
- durch den qualifizierten und fokussierten Einsatz von standardisierten Methoden, Werkzeugen und Informationen in der Logistik.
  - Standardisiertes Arbeiten; Poka Yoke; Kanban; Heijunka; One-Piece-Flow; Engpassanalyse; etc.
  - Kennzahlen; KPIs; Supply Chain Management; Sales & Operational Planning Process; Layoutplanung; Industrial Engineering; Lean Analysewerkzeuge; etc.

Hierzu gibt es weitere, sehr umfangreiche Beschreibungen, Vorgehensmodelle, Strukturen, Definitionen für die nachhaltig erfolgreiche Umsetzung von Lean Logistics. Dies würde hier den Rahmen an dieser Stelle allerdings sprengen.



## Welche Themenschwerpunkte, welche Hebel definiert Lean Logistics?

Die Bestimmung der größten Hebel, die Verbesserung zentraler Ziele in der Logistik ist immer unternehmensspezifisch, ja sogar standortspezifisch. So mag ein Logistikstandort die nahezu identische Logistikinfrastruktur, Automatisierung, EDV/IT wie ein anderes Logistikzentrum aufweisen; die Personalsituation, der Qualifizierungsstand in der Logistikführung und Logistikmannschaft können aber ganz andere sein. Es kann weiterhin sein, dass an einem Standort bereits sehr negativ ausgeprägte Erfahrungen mit KVP / Lean / Six Sigma im Rahmen der Rationalisierung von Bereichen gemacht wurden, dies professionell durch externe Berater exekutiert. Oder der Sozialpartner (Betriebsrat) hat an einem Standort eine ganz andere Stellung und Ausrichtung, oder, oder...

Fazit: Das Richtige richtig tun!

Lean Logistics, wenn solide aufgesetzt, wird immer mit den Zielen der Unternehmensführung und den vorliegenden Rahmenbedingungen abgeglichen. Eine „one size fits all“ funktioniert nicht.

Lean Logistics Management ist eine Methodik, Systematik, die unternehmerischen Ziele sicher und zielstrebig zu erreichen. Neben der unternehmensspezifischen Vorgehensweise gibt es typische Themenfelder, die im Rahmen von Lean Logistics wiederkehrend und operativ in den Logistikunternehmen zum Einsatz kommen.



Bild: 4 Welche Hebel kann Lean Management in der Logistik ansetzen? Wo sind die größten Potenziale?

## Mit dem Start von Lean Management beginnt die Fokussierung

Es ist Aufgabe des Projektteams, ggf. unterstützt von einer professionellen, externen Lean Managementberatung, die Schwerpunkte für Lean Management in der Logistik zu identifizieren, zu bewerten, zu gewichten und zu planen.

Fokussierung stellt sicher, dass am Ende messbare, wirtschaftliche Ergebnisse erreicht werden. Hier werden viele Fehler, teilweise leider schon bekannte Anfängerfehler, begangen.

Wir beschreiben nun, aus unserer Beratungspraxis, einige typische Handlungsfelder.



## Typische Handlungsfelder Lean Logistics | Lean Management Logistik

#	Themenfeld   Lean Logistics Schwerpunkte   Inhalte	Beispiel   Erläuterung
◆	Führung   Leadership	Verzahnung von Lean Logistics Management mit der BSC, dem Controlling, dem Qualitätsmanagement; integriertes Managementsystem;...
◆	Transparenz und Ausrichtung in der Logistik	Nutzung von einfachen, konsistenten, glasklaren Messgrößen, Kennzahlen zur Bewertung, Steuerung der Logistik, der Logistikprozesse;...
◆	Strukturierte Problemlösung statt „Feuerwehr“ und wiederkehrende Themen	Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter in der eigenständigen Lösung von Problemen des Tagesgeschäfts (z.B. Verpackungsfehler, Störungen der Fördertechnik   Daten sammeln;...
◆	Ordnung, Sauberkeit, Systematik   5S / 5A im Lager	Klare Kennzeichnung der Fahrwege, der Stellflächen, Organisation des Verbrauchsmaterials (Folie, Bänder, etc.); Verbesserung auch der Arbeitssicherheit;...
◆	Arbeitsplatzgestaltung, Verbesserung der Ergonomie an den Handarbeitsplätzen	Reduzierung des Krankenstandes; weniger Beugen, Bücken in Handlings; Hebehilfen; Anordnung benötigter Werkzeuge, Materialien, Informationen, Drucker;...
◆	Reduzierung von Fehlern, Reduzierung von Reklamationen	Nutzung von Vorbeugetechniken, Fehlervorbeugung zur Reduzierung von Verpackungsfehlern, Kommissionierfehlern;...
◆	Verbesserung der Retourenbearbeitung; Vermeidung Transportkosten	Reduzierung des Anteils der Ware, die vom Kunden wieder zurückkommt und bearbeitet werden muss;...
◆	Effizienter Umgang mit Ressourcen	Sorgfältiger Umgang mit den Ressourcen (Stapler, Hubwägen, etc.); Reduzierung von Energieverbrauch; ...
◆	Verbesserte Steuerung, Planung der Mitarbeiter, der Zuordnung zu stark schwankender Auftragslast	Nutzung von rechtzeitigen Informationen; Verfügbarkeit von „versteckten“ Informationen im EDV-System, in der Organisation; bessere Planung der Lieferanten, Speditionen;...
◆	Reduzierung von Beständen; Sicherstellung der Verfügbarkeit von Hilfsmaterialien	z.B. Kartonage, Transporthilfsmittel, Behälter, Rohmaterial, Kanban, Milk-Runs;...



◆	Organisation; Führungsrate; Strategie-Durchdringung in der Organisation	Motivation der Mannschaft, der mittleren Führung als aktive Leistungsgrößen; Zuordnung der Mitarbeiter zur Führungskraft;...
◆	Kunden, Qualität, Kosten Nonkonformität (CoPQ), 8D- Reklamationsberichte	Verbesserung der Lieferrleistung, Customer Service (intern / extern); Reduzierung der Kundenreklamationen; schnellere Belieferung;...
◆	Reduzierung aufwändiger Handlings, EDV-Systemeingaben, - abfragen; Buchungen;etc.	Vermeidung von Ein-, Aus-, Umlagerungen; smarte EDV / IT;...

Tabelle 2: Einige Anwendungsbereiche von Lean Logistics

## Lean Institute® Managementberatung im Umfeld Lean Management Logistik

Wie in der Einführung zum Thema erläutert, geht es bei Lean Management in der Logistik, um zwei zentrale Ergebnisse, die essenziell zu erreichen sind:

1. Lean Management Logistics, Lean Logistics arbeitet gemäß einem glasklaren Business Case und erreicht ein Return-On-Investment (ROI).
2. Lean Management Logistics, Lean Logistics wird nicht als „Projekt“ verstanden, sondern wird integraler Bestandteil der Führungsprozesse und der operativen Logistikprozesse. Lean Management ist Bestandteil des Tagesgeschäfts.

(Hinweis: Die Erstanwender des Toyota Produktionssystems (TPS), die „Mutter aller Lean Programme“, in der Produktion / Fertigung, werden die Punkte (1) und (2) als „schmerzhafte Erfahrungen“ bereits eingesammelt haben. Dies will zum Ausdruck bringen, dass auch die Produktion, obwohl schon seit vielen Jahren „Lean praktizierend“, die Ergebnisse (1) und (2) oft nicht als „geliefert“ berichten kann. Es ist zu erwarten, dass nach der Anfangseuphorie für die innovativen Lean Logistics Tools und Methoden, der gleiche Aufklärungszustand in der Logistik eintreten wird. Dies zeigen leider auch die Feedbacks und aktuellen Berichte einiger Lean Logistics Pioniere.)



Bild: 5 Lean Management in der Logistik :  
ROI und Savings planen und erreichen

Wir müssen nun Konfuzius, sinn-  
gemäß, beherzigen: „Es gibt 3 Wege  
des Lernens:

1. Durch Kopieren, das ist der einfachste Weg.



2. Durch Überlegung, dies ist der edelste Weg.
3. Durch Erfahrung, dies ist der bitterste Weg.“

Im Rahmen unserer Lean Institute® Lean Logistics Managementberatung, wir empfehlen, es wird nicht überraschen, den geplanten, strukturierten Weg, gehen wir bei der Umsetzung von Lean Management in Logistikunternehmen wie folgt vor:

1. Erste Abstimmung mit dem Logistikunternehmen, Kennenlernen der Logistikorganisation und der Logistikprozesse; hierbei wird u.a. der Rahmen umrissen für:
  - a. Größe des Logistikunternehmens (Umsatz, Kunden, etc.), Branche, Rahmenbedingungen, etc.
  - b. Infrastruktur, Organisation, Software / EDV / IT, Pilotbereiche, etc.
2. Ableitung und Berechnung eines „Business Cases“ und der Berechnung einer ROI für die Nutzung von Lean Management in der Logistik. Hierbei werden berücksichtigt:
  - a. Erfahrung aus Lean Logistics Projekten in anderen Unternehmen
  - b. Gezielte Nutzung der richtigen Lean Logistics Beratungsbausteine, Organisationsbausteine und der wirkungsvollen Lean Logistics Methoden
3. Nutzung und Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren zur Erreichung einer Nachhaltigkeit von Lean Management in der Logistik
  - a. Lean Logistics ist nicht etwas, was die Logistikorganisation zusätzlich tut, sondern Lean Logistics ist das, was die Logistikorganisation (im Tagesgeschäft) tut
  - b. Umsetzung dedizierter Geschäftsprozesse zum Führen und Aufrechterhalten von Lean Management in der Logistik
4. Umsetzung der Lean Logistics Bausteine mit kontinuierlicher Bewertung der Wirkung, der Effekte und der erreichten Veränderungsgeschwindigkeit im Change
5. Gesamtheitliche Umsetzung von Lean Management in der Logistik
  - a. Top-Down: Management- und Zielefokussiert („auf dem Fahrersitz“)
  - b. Middle-Management: Meister und Vorarbeiter („als Motor, Getriebe“)
  - c. Bottom-Up: Mitarbeiter- und umsetzungsorientiert („als Fahrzeug mit real gesteigerter Geschwindigkeit“)



Der zuletzt genannte Aspekt („last but not least“) ist ein entscheidender Baustein, dass die Lean Management Kraft und Geschwindigkeit in den operativen (den realen) Prozessen zur Anwendung kommt. Bildlich gesprochen: es macht wenig Sinn, wenn das Management den Motor auf 150 km/h drehen lässt, das Fahrzeug aber noch aufgebockt ist.

Ohne die Mitarbeiterebene wird im Rahmen von Lean Management kein nachhaltiger und auch kein glaubwürdiger Erfolg erreicht. Alle Organisationsebenen, die indirekten Bereiche wie IT (Software/Hardware), Personal, Instandhaltung nicht zu vergessen, sitzen in einem Fahrzeug („Boot“).

Ein Logistikunternehmen berichtete hier aus der Praxis: *„wir können alles, wirklich alles im Rahmen Lean Management am Standort anpacken und umkrepeln; den Zentral-Bereich EDV/IT, klammern wir aber aus...!“*

Diese unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen für Lean Logistics sind offenbar vielen nicht bewusst. Konsequenz: Die Rollen und Verantwortlichkeiten (R&V) für Lean Logistics müssen für alle Beteiligte definiert und dokumentiert werden, auch wenn es anfänglich weh tut.

### **Erfolgskriterien von wirkungsvollem Lean Management Logistik | Lean Logistics**

- 1) Was wurde bereits an Six Sigma / Kaizen / IE/MTM / Lean installiert und umgesetzt; was hat funktioniert und was hat nicht funktioniert? (Kontinuität muss sichergestellt sein!);
- 2) Ausrichtung von Lean Logistics an den Unternehmenszielen;
- 3) Berechnung des ROI von Lean Management;
- 4) Bestimmung der richtigen Organisation, der Rollen und Verantwortung für Lean Management in der Logistik;
- 5) Professionelle Projekt-, Prozessplanung und gelungener Start mit sichtbaren, messbaren Erfolgen

**Insgesamt steht und fällt Lean Management mit der richtigen Organisation.**



## Lean Logistics Unterstützung als Berater oder Coach

Wir verfügen neben den allgemein bekannten Lean Management Techniken über eine Vielzahl von Umsetzungserfolgen im Bereich Lean Management Logistik (Lean der Logistik).

Dieses einzigartige Wissen können auch Sie und Ihr Unternehmen nutzen.

Am Ende des Tages zählt der erreichte Erfolg. Hieran lassen wir uns als professionelles Beratungsunternehmen natürlich auch messen.

## Professionelles Lean Management in der Logistik ist eine Expertenaufgabe

Mit professionellem Lean Logistics können die Erfolge des „klassischen“ KVP/Kaizen deutlich und nachhaltig verbessert werden. Es kann hierbei auf der oft bekannten KVP/Kaizen-Methode aufgebaut werden (Stichwort Kontinuität für die Mannschaft).

Wir beraten Sie als **Lean Institute® Deutschland** national oder international gerne:

- Wie Sie Lean Management in der Logistik in Ihrem Unternehmen erfolgreich und nachhaltig umsetzen können
- Welches berechnete Einsparpotenzial Sie mit professionellem Lean Logistics real auch heben können
- Welche Effekte in den Kennzahlen (operativ, GuV) zu erwarten sind
- Welche Organisation vorhanden sein muss, damit Lean Management in der Logistik funktioniert
- Wie Sie Beste Praktiken aus der Lean Logistics Umsetzungspraxis auch in Ihrem Unternehmen nutzen können
- Wie Sie Ihr Team dauerhaft motivieren, Lean Management in der Logistik im Tagesgeschäft, in den täglichen Routinen, zu praktizieren und stetig voranzutreiben.

Dieses umfangreiche Wissen kann auch in Kombination mit einer softwaregestützten Simulation, Modellierung von ganzen Fabriken, Standorten, Logistikketten einfließen. Dies ist bspw. eine quantitative Bestimmung der Kanbanregelkreise und einer robusten, wirtschaftlichen Kanbandimensionierung. Softwaregestützte Simulation kann weiterhin im Rahmen der Bestimmung optimaler Bestände, der quantitativen und monetären Bewertung von Supply Chains, der Notwendigkeit und Dimensionierung von Logistikzentren, etc. „Glaubenskriege der Experten“ mit ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) plausibilisieren.

## Sprechen Sie uns gerne an (s. folgende Seite):




**FAX-KONTAKT:**
**040 63 60 86 55**

## LEAN INSTITUTE® DEUTSCHLAND

### BERATUNG UND WORKSHOPS FÜR LEAN MANAGEMENT LOGISTIK

**Ihre Ansprechpartner:**
**Lean Institute® Nord**

22301 Hamburg Zesenstraße 17

Jörg Tautrim

 Telefon: **040 6360 86 50**
**Lean Institute® Süd**

76227 Karlsruhe Pfinztalstraße P90 / 109a

Gerhard Kessler / Petra Biermann

 Telefon: **0721 160 89 672**

Thema	Beschreibung	Bitte ankreuzen
Lean Logistik   Effizienzsteigerung   Lean Management   Logistik optimieren	Beratung, Projektmanagement, Umsetzung, Coaching, Training für Lean Management in der Logistik, in den Lägern, für Supply Chains	<input type="checkbox"/>
Bitte bei Bedarf ankreuzen: <input type="checkbox"/> Kontaktaufnahme <input type="checkbox"/> Weitere Informationen <input type="checkbox"/> Beratung zum Thema <input type="checkbox"/> ROI-Berechnung	Ihre Bemerkung / Hinweis an uns:	

IHRE DATEN	<i>Hinweis: Bitte vollständig als unverbindliche Anfrage ausfüllen</i>
Firma	
Branche	
Name, Vorname	
Abteilung	
Position	
Straße	
PLZ - Ort	
Telefon	
Telefax	
E-Mail	
Ort	
Datum	
<b>Unterschrift</b>	