

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 99 (1992)

**Heft:** 10

**Artikel:** Lean Management : Chance für die Textilindustrie

**Autor:** Pohlner, Petra / Lohoff, Heinz-Günter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-679491>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

ken dargestellte Inhalte leichter als in Sprache wiedergegebene; Mathematiker finden sich in Tabellen schneller zurecht als Juristen.

Die Grundlagen-Erarbeitung stellt ein weiteres Problem dar. Will man korrekt informieren, muss man oft gewisse Hintergründe, Entstehungsgeschichte, Basis-Informationen aufarbeiten, damit die aktuellen Informationen auch im korrekten Zusammenhang verstanden werden können. Dies reicht vom allgemeinen Aufbau bis zur Detail-Information, je nach Empfänger innerhalb der Hierarchiestufen. Deshalb erhält die Erarbeitung von Basis-Informationen einen besonderen Stellenwert. Die Basis-Informationen müssen so gestaltet sein, dass sie grundsätzlich gelten, Problemkomplexe allgemein darlegen und über längere Zeit hinweg gültig bleiben.

### Das Management der eingehenden Informationen

Eine zentrale Stelle, ausgestattet mit den modernsten Kommunikationsmitteln und einem benutzerfreundlichen, hocheffizienten System, ermöglicht den Überblick über die vorhandenen und beschaffbaren Unterlagen, Literatur- und Aufsatzsammlungen, Fachzeitschriften usw., welche im Unternehmen bereits vorhanden sind. Diese werden nicht nur professionell aufgelistet, sondern auch im Resümee und im Volltext gespeichert, mit Querverbindungen versehen und je nach ihrer grundsätzlichen bzw. «nur» aktuellen Bedeutung zu gegebener Zeit wieder ausgeschieden. Der Anschluss an externe Datenbanken und (Universitäts-)Bibliotheken ist selbstverständlich.

Systematische Aufarbeitung und laufende Ausscheidung von überholten, obsolet gewordenen Informationen hat zur Folge, dass das Neue und Wichtige auch wirklich gelesen wird. Die Informationen bleiben nicht mehr bei einzelnen Personen; das Gesamtwissen innerhalb der Unternehmung wird umfassend. Vor allem aber wird das Wissen für die Unternehmung als Ganzes benutzbar, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Ein kleines Team hervorragender, bestens und umfassend ausgebildeter Leute besorgt die Ghostreading-Arbeit, d. h. die stufengerechte Aufbereitung der Information. Sie tut dies u. a. in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und den unternehmensinternen Spezialisten.
2. Die zentrale Informationsstelle muss für alle erreichbar sein über eine benutzerfreundliche, sehr einfach zu bedienende Software (Lernwiderstand besonders älterer, aber sonst hochqualifizierter und bewährter Mitarbeiter und Führungskräfte gegen immer neue Computer-Technik).
3. Ein Netz von Eingabestellen ermöglicht eine umfassende Sammlung nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben.
4. Die Informationen der höheren Hierarchiestufen sind von unten abgeschirmt, so dass die unternehmerische Geheimhaltung gewahrt bleibt. Nochmals: Informationen sind Produktionsfaktoren. Ihre systematische Beschaffung, zentrale Speicherung und Verfügbarkeit ermöglichen eine Mehrfachnutzung dieser unternehmerischen Basisressource. Mit dem richtigen, firmengemässen Konzept und der entsprechenden technischen Ausrüstung wird nicht nur die gewünschte Streuung und die notwendige Breite von Wissen im Unternehmen gewährleistet, in jedem grösseren Unternehmen ist die zuverlässige Gewinnung und die Sicherung von Information von strategischer Bedeutung, ja, ein entscheidender Überlebensfaktor.

Dr. Anita M. Dürr, Glattfelden ■

## Lean Management – Chance für die Textilindustrie

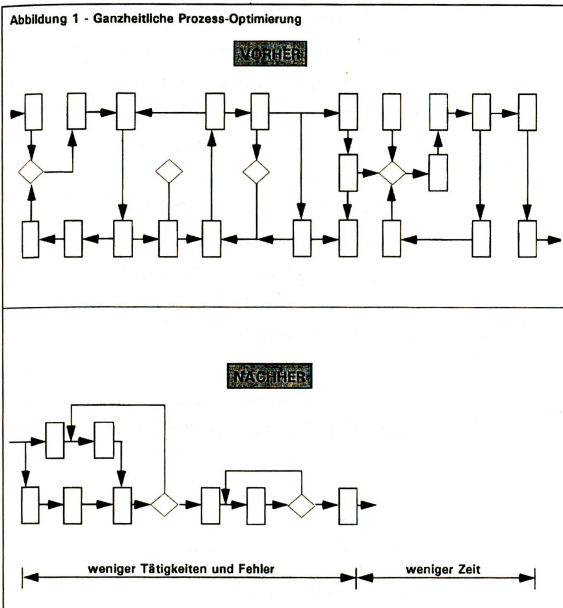
**Die Textilindustrie war immer grundlegenden strukturellen Änderungen ausgesetzt und konnte in der Vergangenheit viele Krisen erfolgreich bewältigen. Will sich die Textilindustrie auch zukünftig gegenüber den Billiglohnländern bewähren und ihre Arbeitsplätze sichern, ist es unabdingbar, alle Unternehmensprozesse schnell, schlank und schlagkräftig zu gestalten.**

Industrieunternehmen erleben gegenwärtig die zweite Revolution in Fertigungsprozessen. Die in Jahrzehnten gewachsene, funktional gegliederte und tayloristisch strukturierte Arbeitswelt wird durch integrierte Prozessorientierung abgelöst. Die ganzheitliche, aktive Gestaltung von Prozessen und Organisationsstrukturen prägt immer mehr das Bild fortschrittlicher, zukunftsorientierter Unternehmungen.

Schlank werden heisst die Devise für jene Unternehmen, die im hart umkämpften Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen. Und schlank werden heisst, konsequent Durchlaufzeiten reduzieren und Fehlerraten senken, um die Produktivität aller Unternehmensprozesse zu steigern.

### Die neue Zauberformel

Eine neue Zauberformel ist in aller Munde: «Lean Management.» Spätestens nach der Veröffentlichung der MIT Studie («Die zweite Revolution in der Automobilindustrie») wurde der gewaltige Vorsprung der Japaner anhand betriebswirtschaftlicher Kennziffern deutlich. Die Erkenntnis: Nicht die Lohnkosten, der Einsatz von Robotern und die Ausbeutung der Lieferanten haben europäische und amerikanische Unternehmen in die Defensive gedrängt. Wichtige Kriterien für die Erfolge der Japaner waren die intelligente Organisation der Unternehmensprozesse (Abbildung 1) sowie auf Konsens ausgerichtete Teamstrukturen mit allen am Prozess beteiligten internen und externen Funktionen.



Lean Management bewegt heute Unternehmen aller Branchen. Die besten Unternehmen zeichnen sich durch kompromisslose Einfachheit aus. Mit weniger Produkten, weniger Personal, weniger Zulieferern und Beständen erzielen sie deutlich kürzere Durchlaufzeiten und eine höhere Rendite.

Lean Management setzt eine ganzheitliche Betrachtung aller Unternehmensprozesse und orientiert sich am horizontal verlaufenden Wertschöpfungsprozess. Diese Vorgehensweise stellt funktional orientierte Strukturen und Handlungsweisen komplett in Frage. Ein Umdenken auf allen Managementebenen ist erforderlich, will man «lean» werden. So wird unter Lean Management einer Führungskraft die gesamte Prozessverantwortung für die Entwicklung eines Produktes von der Forschung bis zur Markteinführung übertragen. Die Übertragung von unternehmerischer Verantwortung und die Freude über den Markterfolg einer eigenen «Kreation» können mehr motivieren als monetäre Anreize.

Auch Kunden und Lieferanten werden bei der Planung und Gestaltung der Unternehmensprozesse mit eingebunden, z. B. bei der Bereinigung der Produkt-Vielfalt, der Entwicklung neuer Produkte und der Gestaltung durchgängiger Prozesse vom Lieferanten über das Unternehmen bis hin zum Kunden.

**Ergebnisse**

Viele Unternehmer sind davon überzeugt, dass sie mit dem Einsatz neuer Produktionstechniken, dem Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung oder dem Abbau des Personalbestandes Lean Management umgesetzt haben. Unternehmer müssen jedoch lernen, in strategischer, prozessualer und finanzieller Hinsicht ganzheitlich zu agieren. Für die Umsetzung von Lean Management bietet sich die Ganzheitliche Prozess-Optimierung (GPO) an,

welche folgende Ziele hat (Detail-Informationen siehe IO Management-Zeitschrift 09.92, Seite 72ff.):

- Kunden- und Lieferantenzufriedenheit erhöhen;
- Kosten reduzieren;
- Durchlaufzeiten verkürzen;
- Fehlerraten senken;
- Mitarbeiterzufriedenheit verbessern.

Die Abbildung zeigt die mit der GPO in verschiedenen Projekten der Industrie, Banken und Versicherungen erzielten Ergebnisse.

Die tatsächlichen Verbesserungspotentiale hängen von der Größe der Unternehmung, dem Prozess-Status sowie der Unterstützung der Aktivitäten durch das Management und die Mitarbeiter ab. Insbesondere der letzte Aspekt ist von grosser Bedeutung. Produktivität lässt sich nur mit motivierten Mitarbeitern und Führungskräften realisieren.

**Vorgehensweise zur Einführung**

Um die Ziele von Lean Management zu realisieren, sind sechs in der folgenden Tabelle modular aufgebauten Schritte notwendig:

(Siehe Abbildung 3, nächste Seite oben)

**Realisierung**

Lean Management ist kein Programm mit einem fest definierten Anfang und Ende, sondern eine Unternehmensphilosophie. Die Geschäftsleitung muss als Team die Gedanken von Lean Management unternehmensweit tragen und deren Einführung konsequent unterstützen. Sie muss in ihren eigenen praktizierten und kommunizierten Denk- und Verhaltensweisen eine Vorbildfunktion wahrnehmen.

Die Erfahrungen in japanischen Unternehmen zeigt, dass solche Veränderungsprozesse ca. drei bis fünf Jahre dauern. Bei konsequenter Prozess- und Projektarbeit sind jedoch schon nach kurzer Zeit erste Erfolge sichtbar. Mit geeigneten Organisationsentwicklungs-Massnahmen müssen die notwendigen Veränderungsprozesse gezielt eingeleitet werden. Veränderungsprozesse soll-

Abbildung 2 - Ergebnisse der Ganzheitlichen Prozess-Optimierung

Erfolgs-Faktoren	Verbesserungs-Potential
Kunden-Zufriedenheit	+ 10% bis 20% *)
Ansprechpartner für externe Kunden	./ 20% bis 50%
Prozess-Aktivitäten	./ 20% bis 40%
Prozess-Kosten	./ 20% bis 25%
Prozess-Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten	./ 25% bis 40%
Produkt-Lieferzeiten	./ 15% bis 25%
Fehlerraten	./ 20% bis 50%
Mitarbeiter-Zufriedenheit	+ 15% bis 25% *)
Involvierte Abteilungen für Gesamtprozess	./ 20% bis 30%
Kommunikations- und Entscheidungswege	wesentlich verkürzt

\*) = Kunden- und Mitarbeiter-Befragungen

Abbildung 3

Modul	Inhalt des Moduls	Ziel des Moduls
1	<b>Festlegung der Unternehmensstrategie</b>	<i>Das Management muss die neue Denkweise vorleben und als Team agieren</i>
2	<b>Durchführen von Organisationsentwicklungs-Maßnahmen</b>	<i>Alle Mitarbeiter und Führungskräfte einbinden und auf die Veränderungsprozesse vorbereiten</i>
3	<b>Prozessgestaltung und -optimierung</b>	<i>Ganzheitliche Optimierung aller Unternehmensprozesse</i>
4	<b>Prozessorientierte Qualifikationsplanung</b>	<i>Ermittlung des Qualitätsbedarfs und Durchführung prozessorientierter Aus- und Weiterbildung</i>
5	<b>Prozessorientierte Personalentwicklung</b>	<i>Ausrichtung der Laufbahnplanung, Führungskräfteauswahl und Förderung der Mitarbeiter und Führungskräfte auf Prozessmanagement</i>
6	<b>Harmonisierung von Führungs- und Organisationsstrukturen</b>	<i>Teamarbeit und Harmonisierung der Aufbau- und Ablauforganisation</i>

ternehmen kaum über Nacht Wirklichkeit werden. Selbst Pionier-Unternehmen haben Jahre benötigt, um die Ideen in die Praxis umzusetzen. Trotzdem sollten Unternehmer die Ideen des Lean Managements aufgreifen und die notwendigen Veränderungsprozesse schon heute einleiten, um morgen im härter werdenden nationalen und internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

Petra Pohlner, Heinz-Günter Lohoff, Lohoff & Partner, D-3000 Hannover 1 ■

*Literaturhinweise:*  
 Ganzheitliche Prozess-Optimierung (GPO)  
 IO Management Zeitschrift  
 Ausgabe 09.92, Seite 72,  
 Prof. Dr. K. Bleicher, Das Konzept des integrierten Management  
 Campus Verlag, Frankfurt  
 Dr. Ulrich A. Wever  
 Unternehmenskultur in der Praxis,  
 Campus Verlag, Frankfurt

ten nicht direktiv erfolgen. Wesentlich wirkungsvoller ist es, wenn die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte diese Prozesse in Gruppen selbstbestimmend gestalten können.

Führungskräften müssen zukünftig ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien und Gestaltung betrieblicher Zusammenhänge verstärkt und kontinuierlich einbinden. Dies bedeutet, Teamarbeit aktiv zu unterstützen und Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu beraten und fördern.

Unternehmen, die sich entschlossen, Lean Management einzuführen, sollten zur Projektbegleitung oder -leitung einen in Prozess- und Projektmanagement erfahrenen Unternehmensberater hinzuziehen. Besonders in den ersten ein bis zwei Jahren ist ein «Coaching» von besonderer Bedeutung. Nach der Einführung von Lean Management sorgt ein Managementsystem mit konkreten Zielsetzungs- und Erfüllungskriterien für eine kontinuierliche und dauerhafte Prozessoptimierung.

**Ausblick**

Unter der Last der Gewohnheit dürfte der Übergang zu einem schlanken Un-

## Offene Feldbus-Kommunikation für die Textilindustrie

**Für die Textilindustrie wurde eine wichtige Vereinbarung getroffen: Künftig sollen Leitsysteme und Textilmaschinen, unabhängig vom Hersteller, alle Daten austauschen können – mit einem weltweit einheitlichen Bus-System. Damit können in naher Zukunft unterschiedliche Datensysteme mit unterschiedlichen Textilmaschinen kommunizieren, was der Textilindustrie höhere Transparenz und grösseren Spielraum bei der Evaluation ermöglicht. Bereits zur ITMA '95 werden die ersten Textilmaschinen, Messgeräte, Datenverarbeitungs- und -Leitsysteme mit dem neuen, einheitlichen Daten-Bus erwartet.**

Vertreter der interessierten Textilmaschinen- und Leitsystemhersteller haben sich seit Juni 1990 in der Working Group 13 der ISO/TC72 in vier Sitzungen darauf geeinigt, für den Datenaustausch im Produktionsprozess der Textilindustrie weltweit ein einheitliches Bus-System vorzuschlagen. Dies ist insofern von Bedeutung, weil kein Maschinenhersteller in der Lage ist, eine komplette Prozesskette anzubieten. Zur Automation der Produktion hingegen, muss immer ein permanenter Informationsaustausch zwischen Maschinen verschiedener Hersteller sowie zwischen den verschiedenen Maschinen und dem Leitsystem stattfinden.

Der Bedarf an einheitlichen Datenverbindungen zeigt sich deutlich in der heutigen Auswahl an verschiedensten, nicht kompatiblen, herstellerorientierten Systeme. Die fehlende Standardisierung erfordert für jede Anlagenkonfiguration teure Anpassungsarbeiten. Aufwendungen also, die dem auf die Fertigungsautomation angewiesenen Textilproduzenten heute hohen Zeitaufwand und unüberschaubare Installationskosten verursachen.

Eine grundsätzliche Vorgabe an die Expertengruppe umschrieb klar: Es ist kein neues System zu entwickeln, sondern der am besten geeignete Feldbus