

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Lean Management im Mittelstand

Infolge verschärfter Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie zunehmender Produktvariantenvielfalt wachsen die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Unternehmen, wie beispielsweise eine aufwandsoptimierte Auftragserfüllung sowie eine schnelle und flexible Reaktion auf Kundenwünsche bei gleichzeitig hohem Qualitätsniveau. Lean Management kann dabei – auf Basis einer ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation entlang der Wertschöpfungskette und einer kontinuierlichen Optimierung von Geschäftsabläufen – einen Wettbewerbsvorteil darstellen und die Positionierung eines Unternehmens im Marktumfeld stärken. Dabei findet sich in der Praxis teilweise die Auffassung, Lean Management sei nur in Großunternehmen und nicht in kleinen und mittelständischen Unternehmen realisierbar. Da Lean Management jedoch eine im Alltag stattfindende Denk- und Arbeitsweise darstellt, ist es in allen Branchen und unabhängig von der Unternehmensgröße anwendbar, häufig bereits ohne großen monetären und personellen Mehraufwand.

Inhalte und Ziele des Lean Managements

„Es gibt nichts, was man nicht noch besser machen könnte.“ (Henry Ford, 1863–1947)

Lean Management versteht sich als umfassende Denk- und Arbeitsweise eines Unternehmens mit dem Ziel der fortlaufenden Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Auf Basis einer durchgehenden Orientierung an den Kundenbedürfnissen und einer kontinuierlichen Verbesserung aller Unternehmensaktivitäten erfolgt eine Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf die Erbringung des maximalen Kundennutzens.

Maßgebend für Lean Management ist eine kontinuierliche Effizienzsteigerung im Sinne eines höheren Outputs bei nicht wachsender Personalstärke. Durch die Verringerung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten („Verschwen-

dung“) – wie u. a. unnötige physische Bewegungen, Suchvorgänge sowie fehlende Standardisierungen – gilt es, die Prozessabläufe zu optimieren sowie Bestände und Durchlaufzeiten zu reduzieren. Hierzu erfolgt ein permanentes Hinterfragen bestehender Strukturen, Abläufe und Tätigkeiten bezüglich ihres Wertebeitrags für den Kunden. Neben einer höheren Produktivität und Flexibilität wird auf diese Weise ebenfalls eine höhere Qualität erzielt.

Mit dem Ziel einer Steigerung der Mitarbeitermotivation strebt Lean Management auf Basis einer unternehmensweiten Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen nach Mitarbeiterpartizipation sowie Übertragung von Verantwortung. Eine bereichsübergreifende Kommunikation ist sicherzustellen und Entscheidungswege sind möglichst kurz zu halten. Erst wenn die Beteiligten die aus Japan stammende Philosophie und die damit einhergehende Notwendigkeit von Veränderungen verstehen und diese annehmen und unterstützen, können Verbesserungspotenziale mithilfe der Mitarbeiter als Know-how-Träger identifiziert und anschließend genutzt werden. Eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter für Schwachstellen, Fehler und Verschwendung ist dabei ebenso unerlässlich wie das aktive Vorleben durch die Leitungsebene.

Um messbare, standardisierte, im Fluss befindliche Prozesse in einem Unternehmen etablieren zu können, sind die Leistungserbringungsprozesse – sowohl die des direkten als auch die des indirekten Bereichs – zu analysieren, transparent darzustellen und zu optimieren. Lean Management zielt ab auf die Verbesserung des Gesamtprozesses hinsichtlich Prozessqualität, -stabilität und -dauer bei selbstständigem Analysieren der von den Mitarbeitern ausgeführten Abläufe. Alle Beteiligten betreiben somit kontinuierliche Fehlervermeidung und -behebung mit einer gleichzeitig erhöhten Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. >>

GRUNDPRINZIPIEN UND ZIELE DES LEAN MANagements

Kundenorientierung	Aufdecken von Optimierungspotenzial	Verschwendung eliminieren	Prozessorientierung	Schaffung von Qualität	Steigerung der Produktivität	Flache Hierarchien und Teamarbeit	Partizipation der Mitarbeiter
--------------------	-------------------------------------	---------------------------	---------------------	------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Anwendung und Besonderheiten des Lean Managements im Mittelstand

Einige Eigenschaften von kleinen und mittelständischen Unternehmen unterstützen ein erfolgreiches Lean Management, andere wirken erschwerend. Unternehmensführung und operative Ebene sind sich aufgrund einer geringeren Anzahl an Hierarchiestufen organisatorisch und räumlich deutlich näher und pflegen in der Regel einen engeren Austausch im Rahmen des täglichen Arbeitsablaufs. Bei einer geringeren Mitarbeiterzahl finden sich im Mittelstand meist direkte Informations- und kürzere Entscheidungswege, welche die Schnittstellenproblematik und die damit einhergehenden möglichen Potenzialverluste zwischen Bereichen und Abteilungen reduzieren und der Organisation im Vergleich zu Großunternehmen deutlich mehr Flexibilität verleihen. Die Prinzipien des Lean Managements sowie erforderliche Anpassungen können an einen kleineren Kreis der Beteiligten direkt vermittelt werden und die Angst vor Veränderungen kann somit besser genommen werden. Zusätzlich zeichnen sich kleine und mittelständische Unternehmen in der Regel durch eine größere Veränderungsbereitschaft aus, da u. a. Veränderungen zeitnäher und mit geringerem Aufwand möglich sind sowie sichtbare Ergebnisse schneller erzielt werden können. Durch diese Voraussetzungen findet Lean Management – trotz meist geringerer finanzieller Ressourcen im Vergleich zu Großunternehmen – bereits in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen unbewusst Anwendung.

Methoden des Lean Managements sind somit im Mittelstand durchaus bekannt. Eine aktive, bewusste Anwendung findet allerdings trotzdem vergleichsweise selten statt. Dies ist auf fehlendes Wissen über Möglichkeiten zur Implementierung sowie eine grundsätzliche Skepsis gegenüber dem Lean Management zurückzuführen. Die Einführung von Lean Management sollte daher dem Mittelstand gerecht gestaltet werden und die knappen Ressourcen nicht überstrapazieren. Neben den geringeren finanziellen Mitteln ist die Informationsaufbereitung im Vergleich zu Großunternehmen weniger stark ausgeprägt. Den wohl wichtigsten Faktor stellen allerdings die

personellen Ressourcen dar. Dies bezieht sich nicht nur auf das begrenzte produktive Personal, sondern auch auf die begrenzte Verfügbarkeit der Führungs- und Leitungsebene. Die Begründung hierfür liegt in der Not-



wendigkeit einer gelebten Unternehmenskultur, die auf Lean Management basiert und deren Gestaltung in dem Verantwortungsbereich der Unternehmensführung liegt. Anstelle der Implementierung einzelner Lean-Werkzeuge sollte eine ganzheitliche Betrachtung stattfinden. Aus diesem Grund ist ein phasenweises Vorgehen bei der Anwendung des Lean Managements im Mittelstand zu empfehlen:

1. Phase: Unternehmensanalyse
Zunächst gilt es, die Ist-Situation im Rahmen einer ganzheitlichen Bestandsanalyse zu beurteilen und so die größten Verbesserungspotenziale aufzudecken. Sofortmaßnahmen werden durchgeführt, wodurch zügig personelle Ressourcen für das weitere Vorgehen geschaffen werden. Als mögliche Methoden zum transparenten und objektiven Aufzeigen von wirtschaftlichen Verbesserungspotenzialen können unter anderem das Wertstromdesign oder die klassische Deckungsbeitragsrechnung, differenziert beispielsweise nach Geschäftsbereichen, verwendet werden.

1. Phase: Unternehmensanalyse

Zunächst gilt es, die Ist-Situation im Rahmen einer ganzheitlichen Bestandsanalyse zu beurteilen und so die größten Verbesserungspotenziale aufzudecken. Sofortmaßnahmen werden durchgeführt, wodurch zügig personelle Ressourcen für das weitere Vorgehen geschaffen werden. Als mögliche Methoden zum transparenten und objektiven Aufzeigen von wirtschaftlichen Verbesserungspotenzialen können unter anderem das Wertstromdesign oder die klassische Deckungsbeitragsrechnung, differenziert beispielsweise nach Geschäftsbereichen, verwendet werden.

2. Phase: Umsetzung

Im Rahmen der Lean-Management-Umsetzung werden kontinuierlich Effektivität und Effizienz der betrieblichen Prozesse gesteigert. So sollen unter Verwendung der richtigen Prozesse die richtigen Produkte und Dienstleistungen erstellt werden. Durch Nutzung der Prinzipien des Lean Managements hat die zweite Phase das Ziel, messbare, robuste und standardisierte Prozesse in einen bedarfs-gesteuerten Fluss zu integrieren.

Der zentrale Faktor bei der Effizienzsteigerung sind die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens. Durch Fortbildung und Einbeziehen in Entscheidungsprozesse sollen sie befähigt werden, zukünftig auftretende Probleme zu erkennen und Verbesserungsaktivitäten, teils auch eigenständig und eigenverantwortlich im definierten Handlungsrahmen, durchzuführen. Unter Anwendung >>

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

unterschiedlicher Methoden der Effizienzsteigerung ist die umfassende Beseitigung von Verschwendung in den neu definierten Prozessen das Ziel dieser Phase.

3. Phase: Verstetigung

Ist die dritte Phase erreicht, so besteht die Herausforderung darin, die bereits erzielten Fortschritte beizubehalten und ein kontinuierliches Streben nach weiterer Verbesserung zu schaffen. Dabei werden die in der zweiten Phase implementierten Strukturinstrumente zunehmend gefestigt und systematisch erweitert. Als Prämisse hierfür gilt, dass ein Optimum nie erreicht ist.

Ausblick

Es ist zu erwarten, dass die Verbreitung von Lean Management in der Zukunft noch zunehmen wird und auch über den Fokus auf die Produktion hinweg Bereiche wie Einkauf, Vertrieb und Administration erobern wird. Wenn mittelständische Unternehmen ihre Skepsis gegenüber Lean Management überwinden können, werden sie vermehrt in der Lage sein, ungenutzte Potenziale auszuschöpfen. Zusätzlich werden neue Entwicklungen und Trends – wie beispielsweise Industrie 4.0 oder generative Fertigung – in der Zukunft weitere Gelegenheiten zur Verschlankung von Prozessen aufzeigen. Fest steht: Die Möglichkeiten des Lean Managements sind noch lange nicht erschöpft, und dies gilt insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Für die Sicherstellung eines optimalen und zielorientierten Ablaufs der Lean-Management-Anwendung empfiehlt sich jedoch die Einbindung einer erfahrenen Beratungsexpertise.



Lars Krümmel
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Thilo Kleinschmitt
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh