

# „Lean Management bei kleineren Mittelständlern nachhaltig verankern“

*Operative Exzellenz ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Ein Ideal, das es jeden Tag aufs Neue anzustreben gilt. Kontinuierliches Hinterfragen, Überdenken, Besserwerden ist die Devise! Die INDUS Holding AG unterstützt ihre Beteiligungen dabei mit Lean-Expertenwissen*

Das „schlanke“, verschwundensarme Arbeiten in der Produktion nach Toyota-Prinzipien ist seit mehr als drei Jahrzehnten in der westlichen Industrie bekannt. Zunächst begannen die großen europäischen und amerikanischen Automobilhersteller damit, nach Lean-Methoden zu arbeiten, um ihre Effizienz in der Produktion zu steigern und den Wettbewerbsnachteil gegenüber Toyota auszugleichen.

Nach den größeren Unternehmen wurde die Lean-Philosophie auch in der mittelständischen Zuliefererindustrie aufgegriffen. In einer zweiten Welle haben somit viele größere Mittelständler Lean Management zur Verbesserung der Prozesse in der Produktion bzw. im Unternehmen entdeckt und wenden es an. Allerdings wird der Anteil der Unternehmen, die Lean Management erfolgreich betreiben, mit abnehmender Unternehmensgröße kleiner. In kleineren, mittelständisch geprägten Unternehmen mit unter 300 Mitarbeitern ist Lean Management fernab der Automobilzulieferer selten durchgängig etabliert.

Ein wesentlicher Grund dafür ist die Schwierigkeit, in kleineren Unternehmen die geeigneten Ressourcen aufzubauen, um Lean Management langfristig zu etablieren. Neben der vollen Unterstützung der Geschäftsführung ist es essenziell, Verbesserungsprojekte mit ausreichenden Personalkapazitäten anzugehen. Die dadurch entstehenden, zusätzlichen Gemeinkosten müssen von Beginn an – bevor sie im Laufe der Zeit durch Effizienzgewinne mehr als kompensiert werden – getragen werden, womit sich größere Unternehmen grundsätzlich leichter tun als kleinere. Außerdem ist auch ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor schwerer im Unternehmen zu verankern: die Methodenkompetenz.

In größeren Unternehmen gibt es i. d. R. sowohl interne Berater als auch interne Schulungsprogramme, durch die das Know-how rund um Lean Management in den einzelnen Tochterunternehmen bzw. Standorten verankert wird. In kleineren Unternehmen stehen diese Mittel zumeist gar nicht zur Verfügung, sondern werden – wenn überhaupt – punktuell extern zugekauft.

Die Herausforderungen kleinerer Mittelstandsunternehmen gelten auch für eine Vielzahl der Portfoliounternehmen der INDUS Holding AG. Um diesen eine Hilfestellung bei der effizienten Implementierung von Lean Management zu geben, gibt es seit mehr als zwei Jahren ein entsprechendes Unterstützungsangebot der Holding, welches kontinuierlich ausgebaut wird. Die dazu erforderliche methodische Kompetenz und Praxiserfahrung bringt ein ausgewiesener Lean-Management-Spezialist als Stabsmitarbeiter in der Holding mit.

Auf Basis eines standardisierten, modularen Produktionsaudits der Holding werden umfassend Verbesse-

rungspotenziale in den Produktionen der Portfoliounternehmen ermittelt und bewertet. Deren effektives Adressieren und Heben wird in der Folge kontinuierlich nachgehalten. Der Lean-Spezialist in der Holding initiiert und koordiniert dabei wesentliche Lean-Aktivitäten in den Portfoliounternehmen und unterstützt diese bei Bedarf bei der Optimierung ihrer Produktion und Logistik in Form von Workshops und internen Schulungen.

Darüber hinaus wird auch die Durchführung eines dreistufigen, zertifizierten Schulungsprogramms, das in Kooperation mit einem externen Partner angeboten wird, zentral koordiniert und angeboten. Das Schulungsprogramm stellt den Beteiligungen aktuelles Know-how zum Thema Lean Management zur Verfügung und bildet die Teilnehmer zu Lean-Experten bzw. Lean-Trainern aus. Diese Lean-Experten und Lean-Trainer aus den unterschiedlichen Beteiligungsunternehmen, die sich über die drei Stufen des Schulungsprogramms gut kennengelernt haben, bleiben über weitere Formate wie regelmäßige Videokonferenzen und einen Lean-Erfahrungskreis in Kontakt und erhalten somit Unterstützung bei der weiteren Umsetzung von Lean Management in ihren Unternehmen.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Implementierung von Lean-Management-Methoden ist die INDUS-Tochter ROLKO Kohlgrüber GmbH. Bei dem Spezialisten für Rehabilitationszubehör waren die Logistikprozesse vom Wareneingang bis zum Versand nicht mehr zukunftsfähig. Parallel dazu wurden die Kapazitäten im Logistikkeller knapp. Mit der Unterstützung des Lean-Spezialisten aus der Holding wurden unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmensziele in vergleichsweise kurzer Zeit die Prozesse in der Logistik neu definiert und eine diese optimal unterstützende Softwarelösung sowie ein modernes Liftsystem ausgewählt.

Das Projektbeispiel zeigt, dass die INDUS-Portfoliounternehmen von dem Besten aus zwei Welten profitieren können: zum einen von den kurzen Entscheidungswegen und flachen Hierarchien eines kleinen Mittelständlers, z.B. bei der schnellen Umsetzung von Produktionsoptimierungen. Zum anderen können sie bei Bedarf jederzeit und umfassend auf das Lean-Management-Wissen und die Unterstützungsleistung der Holding und der weiteren Portfoliounternehmen zurückgreifen, um so systematisch am Ausbau des Lean Managements und der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zu arbeiten.

**INDUS-Vorstand Axel Meyer:**  
unterstützt die INDUS-Beteiligungen auf dem Weg zur operativen Exzellenz

