

# Diät für Unternehmen

Warum eigentlich ist der deutsche Mittelstand so erfolgreich? Ein wichtiger Grund ist: Die Unternehmen haben ihre Produktionsprozesse in den vergangenen Jahren teils konsequent modernisiert. Es gilt das Schlankheitsprinzip.

Trotz der Finanzkrise und der drohenden weltwirtschaftlichen Talfahrt ist die Geschichte des deutschen Mittelstands in den vergangenen Jahren eine Erfolgsstory. Nachdem in den neunziger Jahren die Abgesänge auf den Standort Deutschland bereits angestimmt waren, war der vergangene Aufschwung unter anderem den kleinen und mittelständischen Unternehmen zu verdanken. In ihrer Mitte befinden sich zahlreiche Welt- und Europamarktführer, die hoch profitabel arbeiten und als sehr innovativ gelten.

Doch wie ist das möglich in einem Umfeld, von dem es bis vor kurzem noch



Schlank ist „in“: Viele deutsche Unternehmen bauen auf die „Lean“-Philosophie.

hieß: „Out of Germany or out of business.“ Als größter Trumpf deutscher Produzenten gilt die Qualität, als größter Nachteil die Preise. Die wichtigste Stellenschraube für beides ist die kontinuierliche Optimierung der Produktionsprozesse. Bereits in den neunziger Jahren adaptierten viele Mittelständler die erfolgreichen, häufig aus Japan übernommenen Managementmethoden wie Lean Production oder Kaizen. Mit Hilfe sogenannter Wertstromanalysen forschten Unternehmen in der

Produktion nach Möglichkeiten, noch schneller und besser zu werden. Im Mittelpunkt dieser Bemühungen stand stets das Bestreben, Verschwendung zu identifizieren und zu verringern. Auf diese Weise nahmen Durchlaufzeiten und Umlaufbestände rapide ab. Die Folge für die Unternehmen: eine schlagartig höhere Wirtschaftlichkeit.

## Erfolgreich dank deutscher Tugenden

Eine amerikanische Vergleichsstudie unter westlichen Industrienationen aus dem Jahr 2005 zeigt: In kaum einem Land beherrschen die Unternehmen die Produktionsprozesse und das Lean Manufacturing so gut wie in Deutschland. Schlankheit scheint trotz nationaler Klischees also doch eine deutsche Eigenschaft zu sein. Aber warum erweisen sich die seit Jahrzehnten bekannten Grundsätze hierzulande als besonders fruchtbar?

Prof. Bernd Venohr von der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin macht als einen der Gründe die oft beschworenen deutschen Tugenden aus. Im Fußball eher ein Synonym für Unmodernität und für Ideenlosigkeit, sind sie auf dem Weg zur möglichst effizienten Produktion eines der Erfolgsgeheimnisse. Die ständige Aufsicht und Verbesserung der Produktionsprozesse und die unermüdliche Jagd nach Verschwendung erfordern vor allem Konsequenz, Disziplin und Beharrlichkeit. So hat zum Beispiel Roman Löw, Werkleiter beim Automobilzulieferer Gestamp Griwe aus Westerborg das Thema Disziplin bei der Einführung zahlreicher Prozessinnovationen ganz oben auf die Agenda gesetzt. „Das ein oder andere hört sich vielleicht militärisch an“, sagt Löw. Doch nur mit gewissen Regeln, etwa der Verurteilung von Verschwendung, ließen sich Innovationen implementieren. Und nur so ließe sich auch eine gewisse Nachhaltigkeit der Neuerungen gewährleisten.

Als eine weitere Ursache für die qualifizierte Umsetzung der Maßnahmen identifiziert Venohr die Qualität des Personals in deutschen Unternehmen. Er verweist auf die hervorragend ausgebildeten Fachkräfte, die nach wie vor zu den besten der

Welt gehörten und in Niedriglohnländern kaum zu bekommen seien. „Unternehmerischer Erfolg ist zu 50 Prozent eine Frage des Umfeldes“, betont er. Diese Erfahrung hat auch die Festool GmbH aus Esslingen, ein Hersteller von Elektro- und Druckluftwerkzeugen sowie Systemzubehör, gemacht. Die Mitarbeiter sind dort ein wesentlicher Bestandteil der Innovationskultur, werden ausgebildet und regelmäßig geschult. „Wir müssen den Mitarbeitern das Handwerkszeug mit auf den Weg geben, um neue Ideen und Konzepte realisieren zu können“, sagt Johann Eggerth, Geschäftsführer von Festool Engineering, einem Schwesterunternehmen der Festool GmbH.

Häufig wird übersehen, dass ein ungewöhnlich hoher Anteil der Managementpositionen in deutschen Unternehmen mit Ingenieuren besetzt ist. Diesen fällt es durch ihr technisches Knowhow häufig leichter, Effizienzverluste zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und umzusetzen.

Auffällig ist der Grad der Verbreitung der „Lean“-Philosophie im deutschen Mittelstand. Venohr schreibt dies nicht zuletzt der überraschend ausgeprägten Kooperationsbereitschaft der Unternehmen zu. Gegen die weitverbreitete Annahme, die mittelständischen Champions seien eher verschlossen und wachten eifersüchtig über ihre Errungenschaften, spricht die wachsende Bereitwilligkeit, sich anderen Unternehmen zu öffnen und Einblick in die Gestaltung ihrer Prozesse zu gewähren.

Innerhalb der Fachverbände arbeiten sie mitunter eng zusammen oder machen im Rahmen von Best-Practice-Veranstaltungsreihen ihre Erfolgsgeheimnisse transparent. Unternehmen wie Porsche Consulting oder Festool Engineering verdienen Geld mit der Beratung anderer Betriebe bei der Implementierung moderner Produktionsmethoden. Auf der Basis dieses breiten Wissenstransfers gelingt es auch kleineren Zulieferern, ihre Fertigung auf Weltniveau zu trimmen.

Der Wille zur ständigen Verbesserung, Flexibilität, unvoreingenommene Lernfähigkeit und ein Bekenntnis zum Schlankheitswahn sind die Erfolgsgaranten deutscher Mittelständler. Wird dieser Weg auch in Zukunft konsequent beschritten, gehören die hiesigen Betriebe weiterhin zu den Gewinnern der Globalisierung.

THOMAS KLEIN ist Projektmitarbeiter im TOP-Programm beim F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH in Frankfurt am Main.