

# Lean Management in der Lebensmittelindustrie

Zukünftige Perspektiven für effizientere Prozesse

Die Herausforderung für die meisten Unternehmen der Lebensmittelindustrie besteht heute darin, individuelle Kundenwünsche durch die Fertigung zahlreicher Varianten bei geringer werdenden Stückzahlen und einem gleichzeitig zunehmenden Kostendruck zu befriedigen. Eine gute Qualität ist selbstverständliche Voraussetzung. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen immer neue Potenziale zur Optimierung ihrer Prozesse identifizieren. Ein möglicher Ansatzpunkt dafür ist Lean Management. Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick über den Stand entsprechender Maßnahmen in der Lebensmittelindustrie und zeigt mögliche Perspektiven auf.

In den vergangenen drei Jahren beschäftigte sich ein Forschungsprojekt an der Hochschule Osnabrück mit der möglichen effizienten Umsetzung der Prinzipien des Lean Management in der

Lebensmittelindustrie. Das Projekt hatte das Ziel, die bisherige Verbreitung und mögliche Potenziale schlanker Produktion in der Lebensmittelindustrie besser aufzuzeigen.



■ Prof. Dr. Frank Balsliemke, Hochschule Osnabrück

## Die Ausgangssituation

Das ursprünglich durch den japanischen Automobilhersteller Toyota bekannt gewordene Lean Management gewinnt seit mittlerweile fast 30 Jahren für die verarbeitende Industrie in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Der Trend ist



■ Abb. 1: In vielen Unternehmen wurde das durchschnittliche Einkommens- und Qualifikationsniveau der Produktionsbeschäftigten gesenkt oder zumindest nicht ausgebaut. Dies erschwert eine strukturierte Optimierungsarbeit unter Einbezug aller Mitarbeiter.

ungebrochen und wird durch aktuelle Entwicklungen wie z. B. die mögliche Kombination mit dem Thema „Industrie 4.0“ noch verstärkt. Wo jedoch metall- oder kunststoffverarbeitende Betriebe z. T. schon deutliche Effizienzgewinne erzielen konnten, steht die Lebensmittelbranche häufig eher am Anfang. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Zum einen ist die Branche trotz durchaus bestehender Konzentrationstendenzen sehr mittelständisch geprägt und speziell in den Führungsstrukturen eher traditionell ausgerichtet. Zum anderen sind die Anforderungen an die Produkte der Lebensmittelindustrie mit denen anderer Branchen nicht immer vergleichbar. Die Umsetzung von Lean Management birgt deshalb in der Lebensmittelbranche besondere Herausforderungen. Da die Anwendung entsprechender Methoden aber gleichzeitig große Potenziale verspricht, haben viele (speziell größere) Unternehmen der Branche mit einer Umsetzung mindestens begonnen.

### Wesentliche Ergebnisse einer Studie zum Lean Management

Um der tatsächlichen Verbreitung von Lean Management in der Lebensmittelindustrie näher zu kommen, wurden etwa 260 Unternehmen der Lebensmittelindustrie und ihrer Zulieferunternehmen eingeladen, an einer Befragung zu dem Thema teilzunehmen. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf den eingegangenen Rückmeldungen von rund 60 Unternehmen.

Zunächst lässt sich feststellen, dass es auch im Rahmen der Studie eher die etwas größeren Unternehmen sind, für die Lean Management ein relevantes Themengebiet darzustellen scheint: Etwa 70 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mindestens 250 Mitarbeiter. Als ihre zurzeit größten Herausforderungen benennen diese Unternehmen erwartungsgemäß vor allem den starken Wettbewerb bzw. ein gefordertes Absatzwachstum bei gleichzeitigen Einsparungen im Produktionsbereich. Es wird deutlich, dass es im Bereich der Optimierung von Produktionsprozessen großen Handlungsbedarf innerhalb der Branche gibt.

Alle befragten Unternehmen kennen zwar die Begriffe „Lean Production“ oder „Schlanke Produktion“, nur 37% der Befragten geben jedoch an, diese auch unternehmensintern zu verwenden. Bemerkenswert ist hierzu, dass sogar nur 25% der Befragten antworten, auch ihre Mitarbeiter würden die Begriffe kennen und nutzen. Dies ist insbesondere deshalb von hoher Bedeutung, weil eine kontinuierliche Verbesserungsarbeit vor Ort, ein so genanntes Shop-Floor-Management, ohne die weitgehende Einbeziehung der direkten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaum vorstellbar ist. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf.

Demgegenüber sind den befragten Unternehmen zahlreiche grundlegende Methoden des Lean Management bereits gut bekannt. So



■ Abb. 2: Der aktuelle Stand von Lean Management in der Lebensmittelindustrie.

verbinden viele Teilnehmer der Studie damit Schlagworte wie den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess, 5S oder Standardisierung. Dagegen werden weiterführende Methoden wie die Wertstromplanung oder eine konsequente Reduzierung der Losgrößen nur von wenigen Unternehmen mit Schlanke Produktion in Verbindung gebracht. Hier zeigt sich wiederum, dass die Lebensmittelbranche bei der Umsetzung noch ganz am Anfang steht. Auffallend ist, dass die Teilnehmer in den Fragebögen zu einem großen Prozentsatz das Thema flexible Kundenwünsche als eine große Herausforderung der täglichen betrieblichen Praxis angeben. Eine Umsetzung von Just-in-Time sei deshalb wesentlich. Die Realisierung kleinerer Losgrößen wird aber nur von 28% der Befragten mit Lean Management in Verbindung gebracht, obwohl eine solche Reduzierung die wesentliche Voraussetzung für eine Just-in-time-Produktion darstellt.

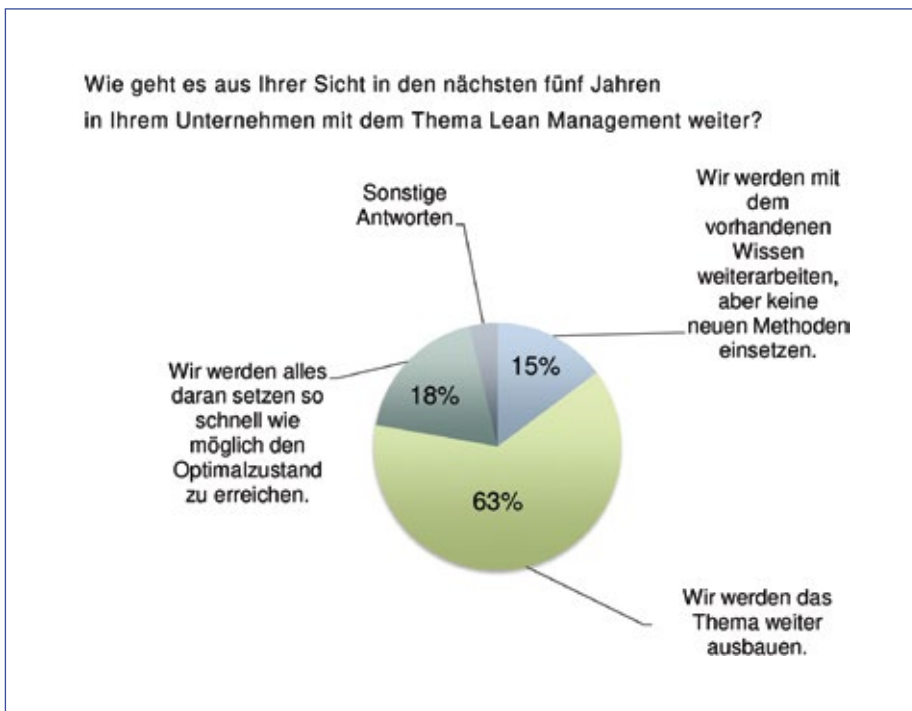
#### Der Autor

Prof. Dr. Frank Balsliemke ist seit 15 Jahren im Bereich der Prozess- und Ablaufoptimierung industrieller Fertigungs- und Logistikprozesse aktiv und hat dabei die Lean-Prinzipien in mehr als 100 erfolgreichen Beratungsprojekten, Seminaren, Vorträgen, Bachelor- und Masterarbeiten sowie studentischen Projekten umgesetzt. Begonnen hat die Leidenschaft von Prof. Dr. Balsliemke für Lean Management in seiner Zeit bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart. Anschließend setzte er diese Erfahrungen ab 2007 an der Fachhochschule in Coburg ein. Seit 2011 ist er Professor an der Hochschule Osnabrück.

Die erfolgreiche Umsetzung von Methoden aus dem Umfeld des auch als Toyota Produktionssystem bezeichneten Lean Management ist im Wesentlichen eine Führungsaufgabe. Verbesserung wird sich in keinem Fall von allein ergeben, sondern alle dafür erforderlichen Instrumente müssen von den Führungskräften unbedingt gewollt und vorbehaltlos persönlich vorgelebt werden. Das lässt sich auch an den Resultaten der Studie erkennen: Unternehmen, die ihren Fortschritt bei der Einführung als „gut etabliert“ einschätzen, geben als Grund für die Beschäftigung mit dem Thema nahezu ausnahmslos an, dass die Unternehmensleitung mit dem Thema beginnen wollte. In den Erfolgen bei der Umsetzung spiegelt sich aber durchaus auch das Thema Unternehmensgröße wider: 80% derer, die ihren Fortschritt als „gut etabliert“ einschätzen, beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter; 75% derer, die „noch ganz am Anfang“ stehen, beschäftigen unter 500 Mitarbeiter. Die aktuelle Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen zeigt Abb. 2.

#### Traditionelle Strukturen als Hindernis

Bei der Umsetzung einzelner Methoden werden traditionelle Strukturen als das größte Hindernis angesehen. Weitere Herausforderungen auf dem Weg zu effizienteren Abläufen sind laut den Studienteilnehmern vor allem mangelnde Methodenkenntnisse, Widerstände in der mittleren Führungsebene und fehlendes Prozessdenken über Abteilungsgrenzen hinweg. Im Durchschnitt der ganzen Studie sind nahezu 60% der in der Produktion beschäftigten Personen un- oder angelernte Arbeitskräfte. Dies dürfte bei einer mangelnden Umsetzung moderner Konzepte, die bisherige Vorgehens-



■ Abb. 3: Zukunftsperspektiven von Lean Management.

weisen grundlegend verändern können, eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Dazu passend geben lediglich 40% der befragten Unternehmen an, ihre direkten Mitarbeiter regelmäßig in die tägliche Verbesserungsarbeit vor Ort einzubeziehen. Bei den Unternehmen, die bereits mindestens täglich entsprechende Besprechungsunden („Stehungen“) vor Ort in der Produktion durchführen, werden zu 65% Werker und zu 82% Linienführer und Abteilungsleiter eingebunden.

Die im Branchendurchschnitt sehr unterschiedliche Kenntnis und Verwendung von Methoden des Lean Management lässt folgende These offensichtlich erscheinen: Je weiter fortgeschritten die Einführung in einem Unternehmen ist, desto strukturierter findet die regelmäßige Verbesserungsarbeit statt. So stehen fast 90% der Unternehmen, die nach eigenen Angaben ihre Verbesserungsarbeit noch ohne standardisiertes Schema durchführen, bei der Umsetzung noch ganz am Anfang. Dagegen bezeichnen 80% der Unternehmen, die strukturierende Vorgehensweisen wie PDCA (Plan Do Check Act) oder DMAIC (Define - Measure - Analyse - Improve - Control) anwenden, ihren Fortschritt als „mitten in der Umsetzung“ oder „gut etabliert“. Insgesamt lässt sich auch bei dieser Thematik feststellen, dass viele Vertreter der Lebensmittelbranche bei der Umsetzung noch ganz am Anfang stehen. Eine Reihe von Unternehmen wendet Basis-Tools wie 5S, KVP und TPM zumindest in Ansätzen an. Dagegen finden weiterführende Konzepte wie eine Nivellierung der Produktion, die Wertstromplanung oder eine zyklische Materialversorgung kaum Anwendung oder sind zu einem großen Prozentsatz vielen Teilnehmern an der Studie sogar weitgehend unbekannt.

### Ein Ausblick auf die weitere Entwicklung

Die Fragen nach der zukünftig angestrebten Entwicklung zeigen, dass alle Studienteilnehmer in ihren Unternehmen grundsätzlich weiter am Thema Lean Management arbeiten möchten. Wie Abb. 3 zeigt, ist die dabei angestrebte Intensität jedoch sehr unterschiedlich: 18% der Befragten geben an, alles dafür tun zu wollen, so schnell wie möglich einen optimalen Zustand zu erreichen. Hier müssen weitere Erhebungen zeigen, was unter einem optimalen Zustand zu verstehen ist. Geht es eher um den ausgedehnten Einsatz verschiedener Methoden oder wird ein genauer Wertschöpfungsgrad angestrebt?

Fast zwei Drittel der Unternehmensvertreter möchten das Thema weiter ausbauen. Weitere 15% streben dies zwar ebenfalls an, verzichten dabei jedoch auf den Einsatz neuer Methoden. Hier bleibt die Frage offen, was sie davon abhält neue Methoden einzusetzen. 75% derer, die keine neuen Methoden einsetzen wollen, schätzen ihren Fortschritt in der Umsetzung als „Stehen noch ganz am Anfang“ ein, weshalb ihnen neue Methoden ein erhebliches Potenzial bieten könnten. Dieser Umstand wird aber scheinbar noch nicht in einem ausreichenden Maß erkannt. Möglicherweise spielt hier auch die branchentypische Positionierung der Produktion im Spannungsfeld zwischen Einkauf und Vertrieb eine große Rolle.

Während traditionell ein starker Fokus auf der Optimierung der Beziehungen zu marktbeherrschenden Kunden und der Aktivitäten auf sehr volatilen Beschaffungsmärkten liegt, wird die Produktion häufig nur unter dem reinen Aspekt der Auftragsabwicklung bei starker Kostenreduzierung betrachtet. So wurde in vielen Unter-

nehmen teilweise über Jahrzehnte hinweg unter anderem das durchschnittliche Einkommens- und Qualifikationsniveau der in der Produktion Beschäftigten nach und nach gesenkt oder zumindest nicht ausgebaut. Auf dieser Grundlage ist eine strukturierte Optimierungsarbeit unter Einbezug aller Mitarbeiter aber nur schwer möglich. Unter dem Einfluss kleiner Margen werden kaum personelle und finanzielle Kapazitäten für eine strukturierte Verbesserungsarbeit im Sinne von Lean Management zur Verfügung gestellt.

Breit qualifizierte und flexibel einsetzbare Mitarbeiter stellen aber einen der wesentlichen Aspekte für den Aufbau zukunftsfähiger und flexibler Produktionen in einer Zeit des zunehmenden Fachkräftemangels dar. Das ist eine der größten Herausforderungen der gesamten Branche.

### Fazit

Einige größere und namhafte Unternehmen der Lebensmittelindustrie setzen Methoden des Lean Management bereits erfolgreich um. Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass die Branche in der Breite und speziell in den klassischen kleineren und mittelständischen Unternehmen bei diesem Thema noch weitgehend am Anfang steht. Mit Hilfe neuer Methoden und Denkanstöße ließe sich erhebliches Verbesserungspotenzial identifizieren. Denn für die weitere Entwicklung scheint eine Schlussfolgerung offensichtlich: Auch Unternehmen, die modernen Ansätzen in der Organisation der Lebensmittelproduktion eher skeptisch gegenüberstehen, müssen Antworten auf den zunehmenden Wettbewerb und den damit verbundenen Qualitäts-, Kosten- und Flexibilitätssdruck finden. Das Thema Lean Management bietet die Antworten.

**Autor: Prof. Dr. Frank Balsliemke, Hochschule Osnabrück**

**Kontakt: Hochschule Osnabrück**

Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre, Lebensmittelproduktion, Lean Management  
Osnabrück  
Prof. Dr. Frank Balsliemke  
Tel.: +49 541 969 5296  
f.balsliemke@hs-osnabrueck.de  
<https://www.hs-osnabrueck.de/prof-dr-frank-balsliemke/>