

LEAN MANAGEMENT / Einbeziehung der Standortpolitik ist unverzichtbar - Teil 2.

Neugründungen und kleine Einheiten werden als "lean-fähiger" eingestuft.

Kompetente Lean-Reformer teilen ihr Gesamtunternehmen in der Pilotphase in (mindestens) zwei Welten auf. Eine Sphäre enthält die neu gegründeten Standorte bzw. die kleinen, überschaubaren Werke - Sektoren also, deren "Lean-Fähigkeit" eher günstig einzustufen ist. Die andere Sphäre umfasst die alten Standorte, die grossen Mammutwerke sowie die bekanntermassen diffizilen indirekten Bereiche eines Unternehmens, allesamt Bereiche mit wenig Lean-Fähigkeit. Diese beiden Welten werden nun mit signifikant unterschiedlichen Lean-Production-Konzepten bearbeitet.

Grob vereinfacht lässt sich hier eine Unterscheidung zwischen den "CIM-Konzepten" (Computer Integrated Manufacturing), einer technikzentrierten Produktion mit flankierender Organisations- und Personalarbeit, einerseits und den "HIM-Konzepten" (Human Integrated Manufacturing), einer humanzentrierten Produktion mit Technikunterstützung durch dezentral beherrschbare Technik ("für" Menschen, nicht "statt" Menschen), andererseits vornehmen. HIM-Standorte: Eine der beiden Welten umfasst Pilotbereiche für die radikale Umsetzung einer schlanken, humanzentrierten Produktion "made in Japan". In aller Regel besteht diese "Neue Welt" aus Neugründungen (z.B. neue Motorenfabrik von KHD in Köln-Porz). Man verfährt ganz im Stile des japanischen Vorbilds, das Transplants ja auch meist auf die grüne Wiese gepflanzt hat. Diese Lean-Production-Pilotwerke dienen als "Venture"-Einheiten für die Verwirklichung einer schlanken "Fabrik 2000".

Wie es sich für Ventures gehört, zeichnen sie sich durch Jugend und Überschaubarkeit aus. Genau darin unterscheiden sie sich von den Dinosaurier-Stammwerken, die durch Verkrustung und Agglomerationsnachteile geprägt sind. In den von Altlasten freien Musterbetrieben lassen sich grosse und langfristige angelegte Umwälzungen in einem überschaubaren Zeitrahmen bewerkstelligen.

CIM-Standorte: Demgegenüber ist in der "Alten Welt" angesichts der Hürden und Barrieren nur Raum für kleine Schritte in Richtung schlanke Produktion. Die Reformbemühungen konzentrieren sich dort auf den Ausbau von angestammten Stärken, ein Umsetzungsvorgang, der das laufende Alltagsgeschäft nicht allzusehr beeinträchtigt. Dabei wird darauf geachtet, dass die Stammwerke nicht zur organisatorischen Grossbaustelle werden, auf der nichts mehr geht. Als Leitidee fungiert ein CIM-basiertes Lean-Production-Konzept für die Fabrik 1993/94. Flankierend kommen typisch westliche Massnahmen aus dem Fundus des Gemeinkostenmanagements zum Einsatz, z.B. wertanalytische Verfahren und punktuelle Ratio-Massnahmen.

Koexistenz: Einige Firmen richten sich darauf ein, für einen längeren Zeitraum mit der Zweiteilung "schlanke Neugründungen" und "korpulente Stammwerke" leben zu müssen. Aufgrund der im Implementierungsprozess erkennbar gewordenen Transferprobleme finden sich gerade die "Realos" unter den Implementatoren mit einer langfristigen "Lean-fat-Koexistenz" ab.

Migration: Die Verlagerung der Geschäftstätigkeit von den alten zu den neuen Standorten repräsentiert eine Vorgehensweise, die bei Firmen wie Bosch (von Feuerbach nach Cardiff und Treto) oder Mercedes-Benz (von Woerth nach Ludwigsfelde) bereits Wirklichkeit geworden ist. Sie stellt ein Szenario dar, das wir als Generationenwechsel zwischen "Cash-Kühen" (Desinvestition!) und "Nachwuchs" (Investition!) aus den Lehrbüchern zum Portfoliomanagement gut kennen.

Ist nun die Flächendeckung, die Koexistenz oder die Migration der rechte Pfad zur Lean Company? Architekten von Lean Companies, die die Beantwortung dieser Frage nicht dem Zufall überlassen wollen, müssen sich als Pfadfinder betätigen. Jeder echte Pfadfinder verlässt sich dabei auf einen Kompass, der ihm den rechten Weg zeigen soll. Für Lean-Implementatoren können zwei (grundverschiedene!) Organisationsprinzipien eine derartige Kompassfunktion übernehmen:

Administrative Prinzipien basieren auf einer möglichst exakten Vorausplanung des Einführungsprozesses. Anhand dieser Planung lässt sich dann top-down in administrativer Manier festlegen, ob die Flächendeckung, Koexistenz oder Standortverlagerung als optimale Konsolidierungsprozedur in Betracht kommt. Zentrale Planungsabteilungen bestimmen also, wie man die beste Approximation an eine Lean Company zu bewerkstelligen hat.

Darwinistische Prinzipien der Implementierung sehen lediglich vor, dass zwischen den mehr oder weniger schlanken Standorten ganz bewusst eine Wettbewerbskonstellation geschaffen wird. Zahlreiche Automobilhersteller oder Elektronikfirmen schreiben beispielsweise Forschungs- und auch Produktionsaufträge unter ihren Werken aus. Nicht durch administrative Vorwegnahme, sondern durch einen "natürlichen" Selektionsprozess werden dann die besten Standorte ausfindig gemacht.

Die darwinistischen Prinzipien der Konsolidierung schneiden tendenziell besser ab, auch wenn Kritiker in diesem Entdeckungsverfahren für die optimale Standortstruktur eine wenig zuverlässige und zudem unsoziale "Wünschelrute" sehen. Wettbewerbsmechanismen tragen nämlich diversen Unwägbarkeiten und Überraschungen bei der Lean-Implementierung besser Rechnung. Dazu zählen beispielsweise Widerstände: Viele Betriebsräte in den Stammwerken tun sich verständlicherweise schwer, mit ihrer Belegschaft ganz uneigennützig die Cash-Kuh für die Reformbetriebe zu spielen und sich damit freiwillig "zum Schlachthof" zu begeben.

Ausserdem lassen sich durch "Only the fittest survive"-Prinzipien die konjunkturellen Störeffekte besser berücksichtigen: Auf der Lean-Baustelle vermischen sich ja Struktureffekte mit Konjunktureffekten, die die Architekten bei der Lean-Bauplanung nicht einkalkuliert haben. Die schlechte Konjunktur macht aber einen Strich durch so manche Projektrechnung. Prof. Dr. Michael Reiss ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.