

Implementierung als Erfolgsbasis des Lean Managements

Univ.-Prof. Dr. Michael Reiss  
**Universität Stuttgart**

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ebenen der Lean-Bewegung
2. Lean-Implementierung: Herausforderungen der Ganzheitlichkeit
  - 2.1 Lean-Ganzheitlichkeit
  - 2.2 Implementierungsmuster
  - 2.3 Lean-Fähigkeit
3. Differenzierte Lean-Implementierung
  - 3.1 Fokussierung
  - 3.2 Formatierung
  - 3.3 Disziplin
4. Konzertierte Lean-Implementierung
  - 4.1 Promotion
  - 4.2 Harmonisierung
  - 4.3 Konsistenz
5. Diesseits und jenseits von "Lean"
6. Literaturverzeichnis

## 1. Ebenen der Lean-Bewegung

Die Managementszene wird derzeit von einer starken Strömung geprägt, die unter dem Label "Lean Production", "Lean Management", "Lean Enterprise" bzw. "Lean Company" firmiert. Die Parallelen zu anderen Megatrends neueren Datums - insbesondere zum Total Quality Management (TQM) - sind unverkennbar. In beiden Fällen handelt es sich um Importware aus dem Herkunftsland Japan. Lean Management ist allerdings vom Kaliber her deutlich breiter angelegt als die jüngsten Vorgänger. So repräsentiert TQM z.B. nach herrschender Meinung nur einen von vielen Lean-Bausteinen. Auffällig ist nicht zuletzt auch die dramaturgische Steigerung gegenüber den Vorgänger-Trends: Im Zusammenhang mit Lean ist allerorten von einer "Management-Revolution" die Rede. Damit ist weniger eine technische Revolution als vielmehr eine Kulturrevolution gemeint.

Diese zunächst marktschreierisch anmutende Charakterisierung ist im Kern nicht übertrieben, auch nicht für deutsche Unternehmen. Für viele Firmen wird Lean Management angesichts eines kombiniert konjunkturellen, strukturellen und hausgemachten Leidensdrucks zunehmend attraktiv, wenn nicht sogar existentiell. Zur eher luxuriösen strategischen Wichtigkeit eines Lean-Fitneß-Programms gesellt sich bei den meisten Unternehmen nämlich die operative Dringlichkeit einer solchen Schlankheitskur.

Die Auseinandersetzung mit dem Lean-Konzept findet auf drei Ebenen statt. Sie entsprechen gewissermaßen den drei Stufen eines "Raumschiffs Lean Enterprise":

**Politische Ebene:** Die Überlegungen auf der politischen Ebene kreisen primär um die Erfolgsindikatoren des Lean-Konzepts. Im Mittelpunkt steht die exzellente Performanz (Effizienz und Effektivität) eines schlank operierenden Unternehmens. Auf dieser Ebene bewegen sich mit Vorliebe Wirtschaftspolitiker, Verbands- und Gewerkschaftsvertreter sowie Unternehmenspolitiker, wenn sie die japanische Herausforderung besonders eindrucksvoll und eindringlich vor Augen führen wollen (vgl. Abb. 1).

Ein durchgängiges Erkennungsmerkmal eines schlank funktionierenden Unternehmens ist nicht zuletzt die Abwesenheit von Verschwendung, die sich in Beständen, Leerkapazitäten im Anlagevermögen, in Fehlern, Umwegen, Liege- und Leerlaufzeiten sowie im Schnittstellen"reichtum" niederschlägt. Anhand der Performance-Kriterien in Abb. 1 läßt sich nachvollziehen, was sich westliche

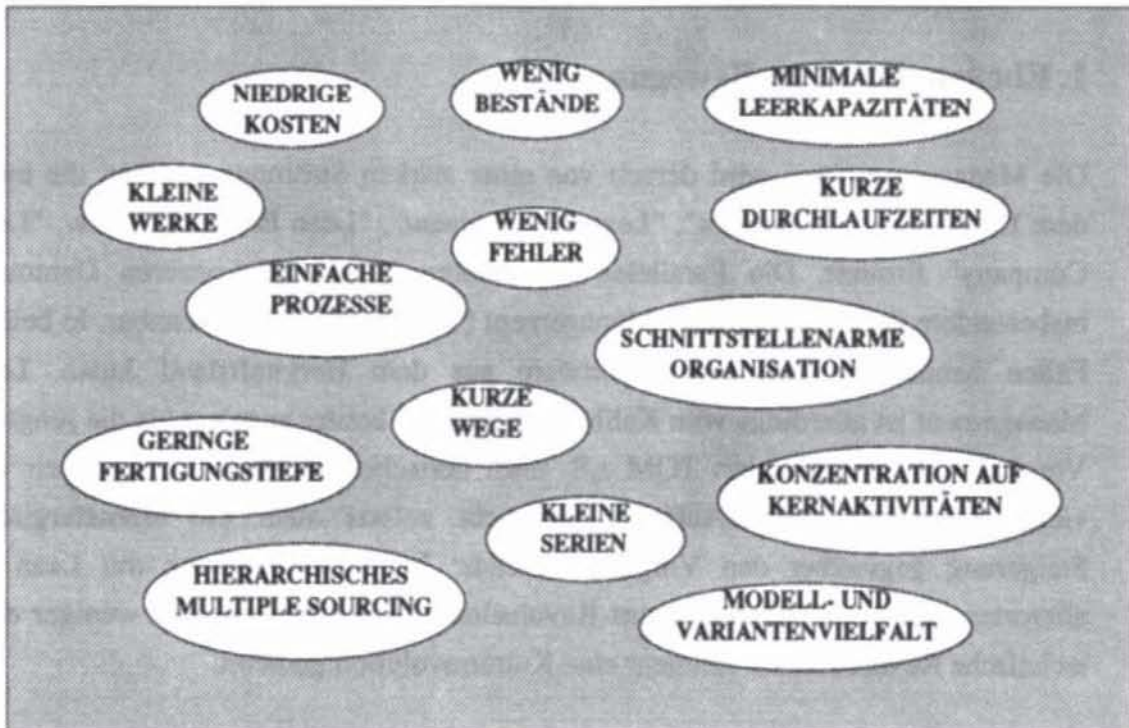


Abb. 1: Lean-Erfolgsindikatoren

Unternehmen vom Lean Management erhoffen. Dabei lassen sich drei Gruppen unterscheiden (vgl. Abb. 2):

- Für die erste Gruppe fällt Lean Management mit der Suche nach exzellenter Performance überhaupt zusammen. Schlankeitskuren laufen für sie meist auf eine Generalüberholung des eigenen Unternehmens hinaus.
- Für andere geht es bei Schlankeitskuren primär um eine Verbesserung der Effektivität, vor allem der Qualität.
- Eine dritte Gruppe setzt "Lean" mit "Effizienzverbesserung" gleich. "Lean" ist für sie der Kampf gegen Überkomplexität, Mißwirtschaft, Blindleistung (non value-Aktivitäten), Redundanzen, Reibungsverluste usw.

Der Mehrzahl westlicher Lean-Anhänger geht es in der Tat um **Effizienzsteigerung**. Auf diesem Sektor sind die Wettbewerbsnachteile gegenüber der japanischen Konkurrenz besonders kraß. So läßt sich die enge Verbindung zwischen Lean Management und Rationalisierungsprogrammen erklären. Das Lean-Konzept wird meist in der "Ratio-Familie" der Managementfunktionen positioniert, zusammen mit anderen, bekannten Familienmitgliedern wie z.B. dem Gemeinkosten-Management und dem Speed-Management.



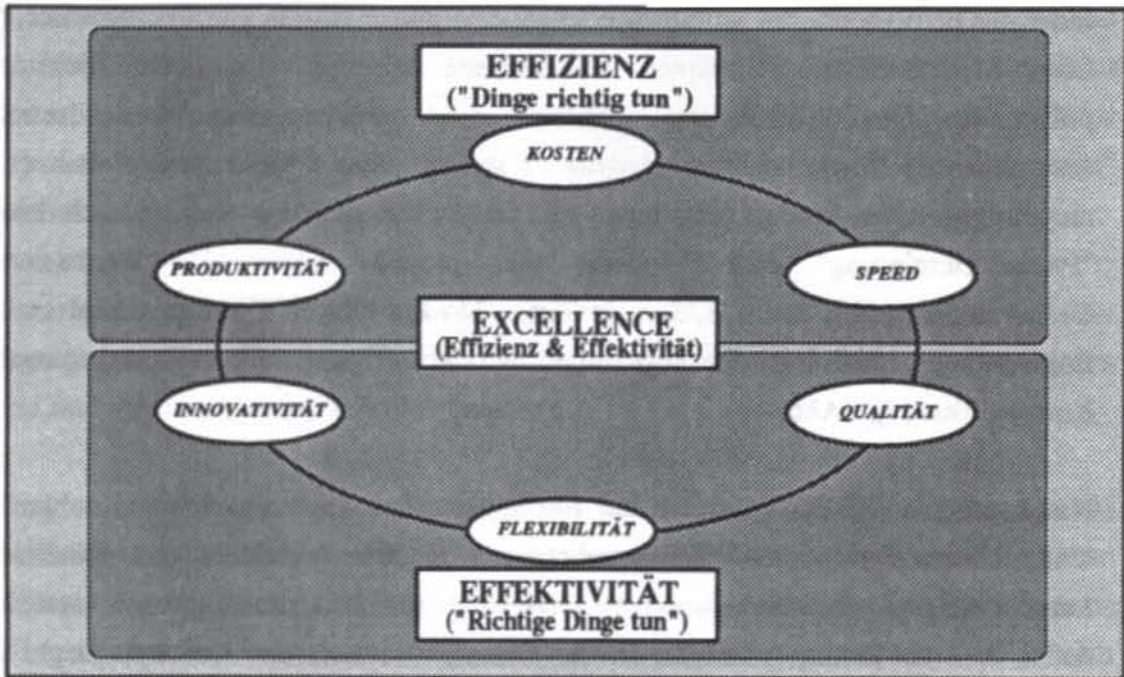


Abb. 2: Effizienz- und Effektivitätsorientierung

**Theoretische Ebene:** Auf der theoretischen Ebene werden die in großer Zahl vorhandenen Lean-Bausteine unter die Lupe genommen. Bevorzugt Wissenschaftler machen sich in diesem Lean-Baukasten auf die Suche nach den kritischen Erfolgsfaktoren des Lean-Konzepts (vgl. Abb. 3).

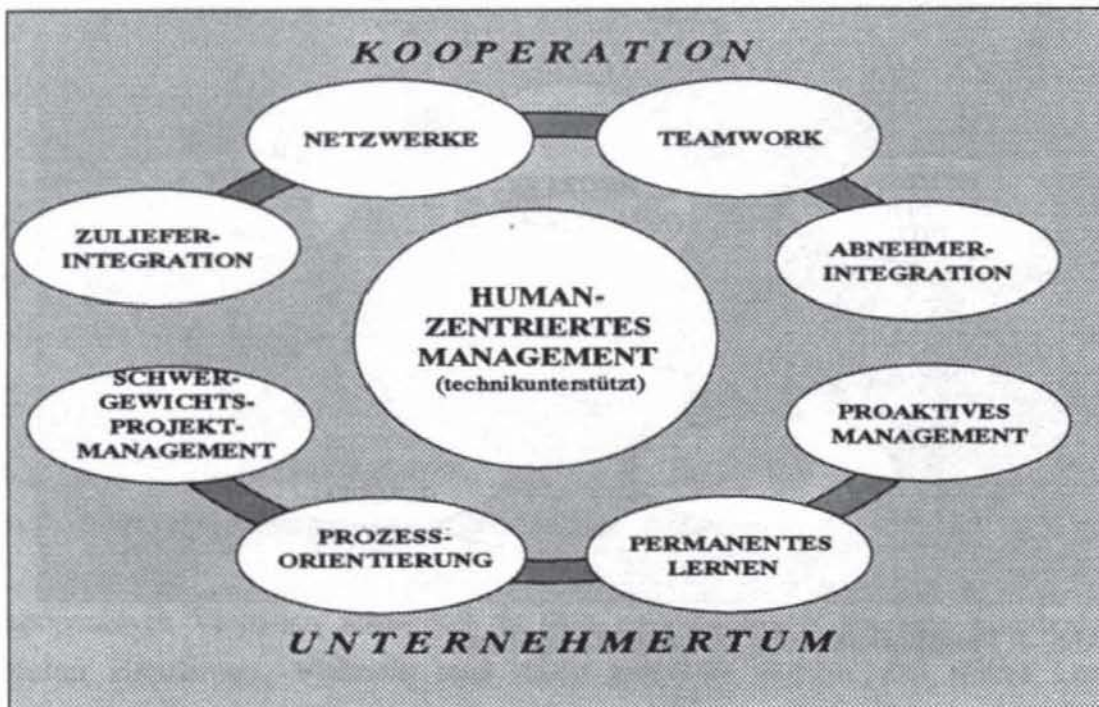


Abb. 3: Lean-Erfolgsfaktoren

Jeder der Erfolgsfaktoren umfaßt wiederum eine ganze Klasse von Instrumenten des Lean Managements. Proaktives Management beispielsweise deckt nicht nur präventive Qualitätssicherung sondern auch vorbeugende Instandsetzung (maintenance) sowie die strategische Nutzung von Chancenpotentialen (z.B. recyclinggerechte Produktgestaltung) ab. In ähnlicher Form verbirgt sich hinter "Prozeßorientierung" eine Vielzahl von prozeß- bzw. aktivitätenbasierten Gestaltungsansätzen wie z.B. Just in Time, Market Driven Quality, Simultaneous Engineering, organisatorische Segmentierung oder fertigungs- bzw. montagegerechte Konstruktion (vgl. Abb. 4)

Hauptanliegen auf der theoretischen Ebene ist es zu kapiern, wie ein schlankes Unternehmen funktioniert. Wissenschaftler wollen insbesondere das spezifische **Lean-Erfolgsgeheimnis** ergründen. Diverse Plausibilitätsüberlegungen sprechen dafür, daß das Erfolgsgeheimnis in der **Ganzheitlichkeit** des Konzepts liegt. Die Bausteine selbst können nicht das Spezifikum des Ansatzes ausmachen. Sie sind durchweg älter als das Lean-Konzept selbst und im Prinzip einzeln alle bekannt. Wer das Lean-Konzept "chemisch" auf seine Elemente reduzieren will, würde mit Lean

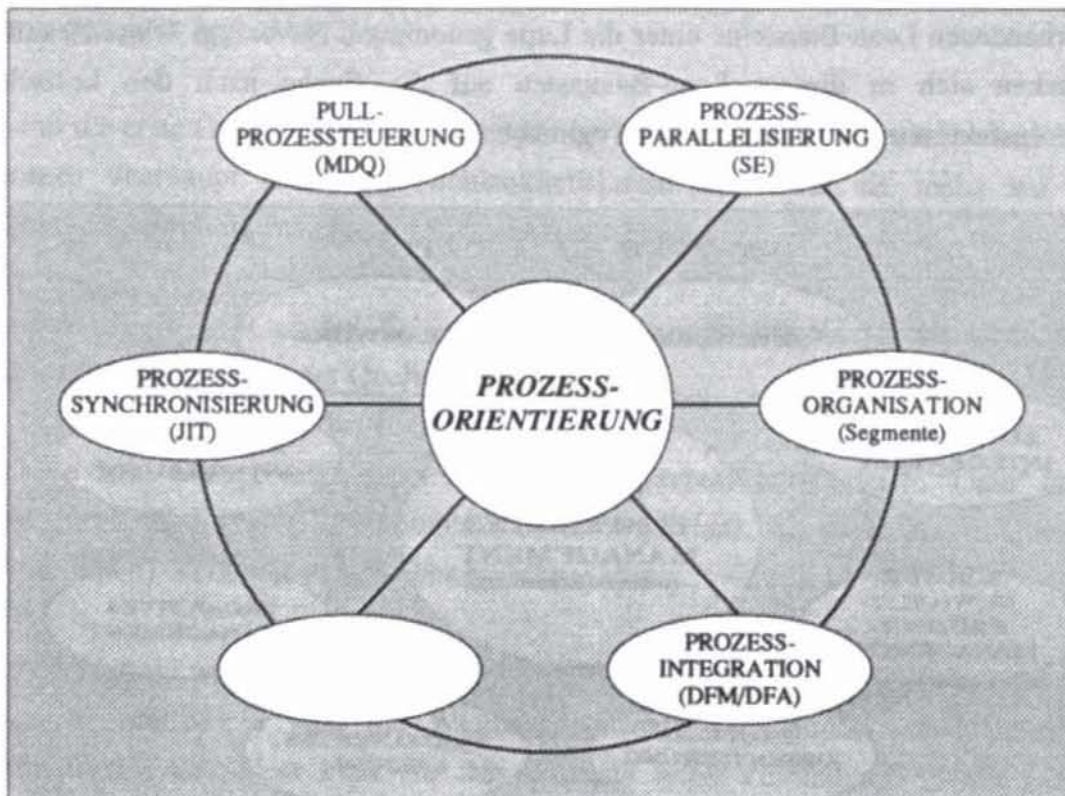


Abb. 4: Prozeßorientierung im Lean Management

Management zwangsläufig nur alten Wein in neuen Schläuchen verkaufen. Das Besondere am Lean Management kann auch nicht darin bestehen, die Vielzahl der



aktuellen Managementkonzepte unter einem kompakten Sammeletikett zusammenzufassen. Schlußfolgerung: Letztlich kann nur der spezifische Cocktail aus den Lean-Elementen die sensationellen Lean-Erfolge erklären. Diese Ganzheitlichkeit läßt sich anhand des Erfolgsfaktors "Unternehmertum" veranschaulichen. (vgl. Abb. 5).

Unternehmerisches Funktionieren basiert auf einer Kombination aus organisatorischen **Centern** (Profit Center), die von **Unternehmern** geleitet werden und ihre eigenen **Geschäftsfelder** beackern.

**Pragmatische Ebene:** Schließlich geht es auf der pragmatischen Ebene um die Beantwortung der Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit man schlanke Verhältnisse einführen kann. Die Lean-Bausteine können ihre faszinierende Wirkung nur im Rahmen einer passenden **Infrastruktur** entfalten. So läßt sich

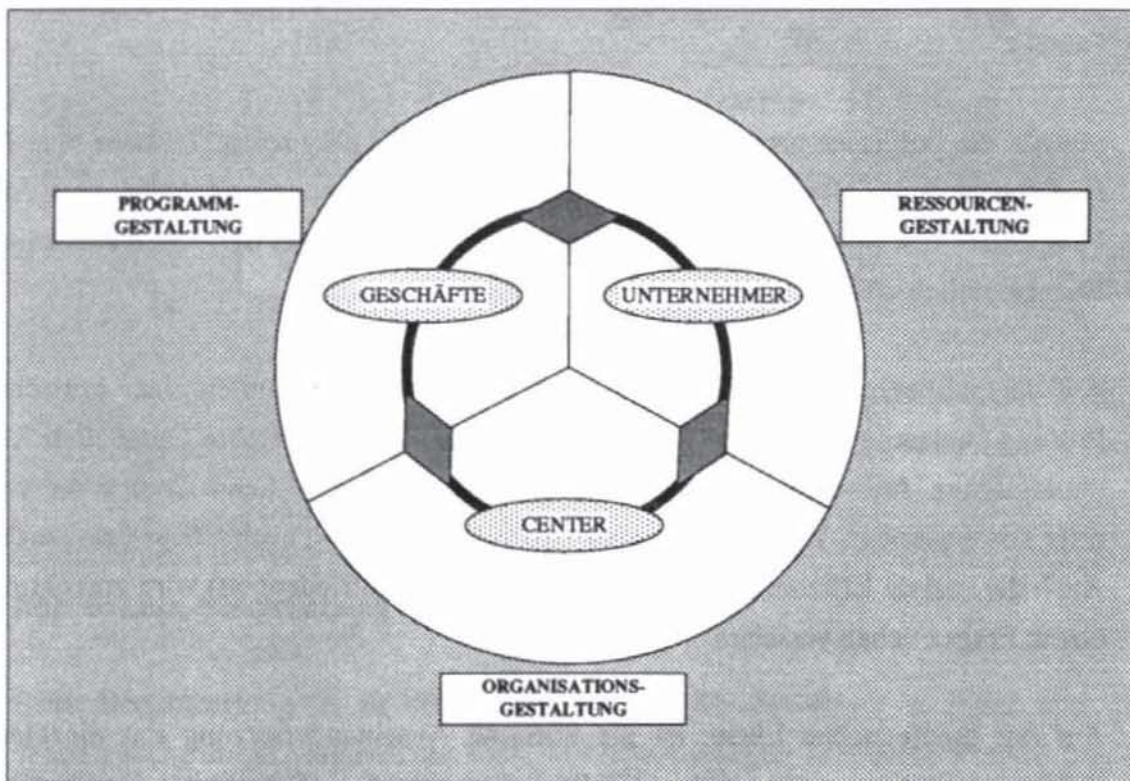


Abb. 5: Ganzheitliche Architektur des Lean Management

kooperatives Verhalten schwerlich in eine vom Egoismus geprägte Ellenbogen-Kultur einpflanzen. Vielmehr muß damit gerechnet werden, daß solche Lean-Erfolgsfaktoren immer dann einen Fremdkörper darstellen, wenn nicht die adäquaten

Rahmenbedingungen existieren. Im Mittelpunkt der Implementierungsbemühungen stehen mithin die Erkennung und Schaffung der Erfolgsprämissen für das schlanke Unternehmen. Zu diesem Zweck muß die erforderliche Infrastruktur für die einzuführenden Lean-Bausteine konstruiert bzw. das Lean-Modell auf die vorhandenen Gegebenheiten hin maßgeschneidert werden. Dreh- und Angelpunkt der Erwägungen auf der pragmatischen Ebene ist mit anderen Worten die geeignete Kombination von **Durchsetzung** und **Angleichung** (Fachjargon: Akkomodation und Assimilation) des einzuführenden Lean-Konzepts.

Dieser Frage der Machbarkeit von Vorbereitungsmaßnahmen muß sich der praktisch tätige Manager stellen, wenn er sich an die Umsetzung von Lean-Modellen macht. Die Diskussion um die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung entzündet sich immer wieder an der Frage, ob sich das "Ur-Lean-Konzept" aus der MIT-Studie, also Fabrik-Konzepte aus der japanischen Automobilindustrie, auch in anderen infrastrukturellen Umgebungen installieren läßt, besonders a) in anderen Kulturkreisen, b) in anderen Branchen und c) auch im Büro (und nicht nur in der Fabrik).

Sowohl die politische als auch die theoretische und die pragmatische Ebene sind für eine konstruktive Beschäftigung mit dem Lean-Ansatz unverzichtbar. Aus der Perspektive des Managements nimmt dabei die Relevanz von der ersten zur dritten Ebene deutlich zu.

Auf der politische Ebene muß der Katalog von Erfolgsindikatoren einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Lücken bestehen hier zweifellos bezüglich der ökologischen Anforderungen an die Umweltverträglichkeit: Lean Companies sind trotz konsequentem Waste-management nicht zwangsläufig auch Clean Companies. Auch die soziale Effizienz des Ansatzes (z.B. Arbeitszufriedenheit) wird zurecht mit einem Fragezeichen versehen.

Auf der theoretischen Ebene ist die kritische Auseinandersetzung mit einzelnen Erfolgsfaktoren, etwa den JiT-Prozeßkonzepten (Sensitivität gegenüber Transportkostensteigerungen) und der reinen Pull-Steuerung (optimaler Zentralisationsgrad von PPS-Systemen) in vollem Gange.

Auf der pragmatischen Ebene setzen sich aufgeklärte Modelle der Implementierung durch. Sie erteilen dem bequemen **Kopieren** und den daraus entstehenden Nippon-Clones eine klare Absage.



Erfreulicherweise verlagert sich die Diskussion tatsächlich von der ersten auf die dritte Ebene. Es spricht sich herum, daß Implementierungskonzepte nicht die **Niederungen**, sondern die **Grundlagen** erfolgreicher **Lean-Modelle** darstellen. Dadurch wird die Debatte versachlicht. Bei einem betont politischen Zugang zu "lean" wird das Lean-Phänomen nämlich leicht mißbraucht - etwa als Feindbild, zur Ablenkung von hausgemachten Fehlern oder als Tarnung für "gemeine" Rationalisierungsmaßnahmen. Im Zuge dieser Schwerpunktverlagerung verliert Japan seine Funktion als Maß aller Dinge. Die Allgemeingültigkeit der lange Zeit gültigen Steigerungsformel "gut" (Westen), "besser" (Transplant: Japaner außerhalb Japans), "am besten" (Japaner in Japan) wird mehr und mehr kritisch hinterfragt (vgl. Abb. 6).

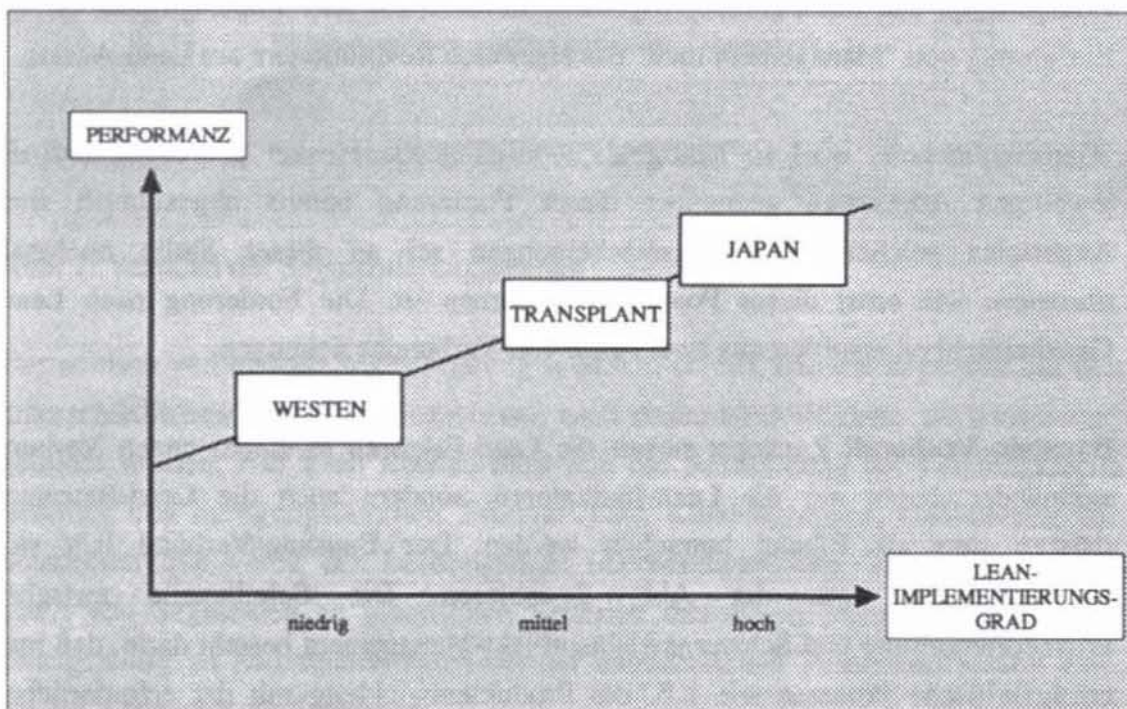


Abb. 6: Lean-Benchmarking

Beim Benchmarking ist zu berücksichtigen, daß Gruppenarbeit in Japan und im Westen nicht direkt vergleichbar sind. Außerdem machen sich beim Vorbild Japan starke Signale der Schwäche bemerkbar. Vereinzelt wird dort bereits so etwas wie die Post-Lean-Ära eingeläutet. Japanische Firmen übernehmen ihrerseits westliche Modelle der Arbeitsorganisation (Vorbild: Volvo). In den Augen einiger westlicher Fachleute ist das Japan-Modell bereits ein Auslaufmodell.

Hand in Hand mit der Schwerpunktverlagerung vollzieht sich die begrüßenswerte

Fokussierung auf die eigentlichen Handlungsbedarfe eines Lean-Modells. In der Implementierungsphase wird die Infrastruktur geschaffen, in die eine Lean-Struktur eingebettet werden kann. Und nur wer die Knochenarbeit auf der Implementierungsebene bewältigt und das damit verbundene Maß an Blut, Schweiß und Tränen verkraftet, darf mit der Lean-Vision vom schlank funktionierenden Unternehmen liebäugeln.

## 2. Lean-Implementierung: Herausforderungen der Ganzheitlichkeit

### 2.1 Lean-Ganzheitlichkeit

Alle Implementierungsbemühungen müssen der Ganzheitlichkeit als dem Erfolgsrezept des Lean-Konzepts gerecht werden. Für den Implementator ist die Einführung von "Management total" das eigentlich Revolutionäre am Lean-Ansatz.

"Ganzheitlichkeit" wird so häufig als wohlklingende Floskel gebraucht, daß die jeweiligen Adressaten gegenüber dieser Forderung bereits abgestumpft sind. Angesichts solcher Abnutzungserscheinungen sei an dieser Stelle nochmals illustriert, wie ernst dieses Postulat zu nehmen ist. Die Forderung nach Lean-Ganzheitlichkeit resultiert aus zwei Arten von Verbundbeziehungen.

**Baustein-Verbund:** Zunächst stehen die Lean-Faktoren in einem engen Verbund zueinander. Nicht nur die Lean-Indikatoren, sondern auch die Lean-Bausteine müssen stets als Bündel betrachtet werden. Der Baustein-Verbund läßt sich andeutungsweise aus der Abb. 3 ablesen. Die Schnittstelle zwischen Prozeßorientierung und Schwergewichtsprjekt-Management besteht darin, daß man erfolgskritische Prozesse wie z.B. die Produktentwicklung mit der erforderlichen Promotionspower ausstatten muß. Prozesse sind außerdem Gegenstand von permanenten Lernvorgängen. Die bestehenden Verbesserungsnotwendigkeiten sollten möglichst frühzeitig im Rahmen eines proaktiven Managements erkannt werden.

Innerhalb der prozeßorientierten Segmentierung (vgl. Abb. 4) bestehen Verbundbeziehungen zwischen den mikro- und makroorganisatorischen Ebenen, auf denen organisatorische Segmentierung stattfindet (vgl. Abb. 7). Makroorganisatorische Segmentierung reicht dabei in den unternehmensübergreifenden Bereich hinein. Dort werden die Grenzen zwischen dem Segment Unternehmung und dem Rest der Welt (Zulieferer, Abnehmer, Konkurrenten, Alliierte) für mehrere



Wertschöpfungsketten organisatorisch festgelegt.

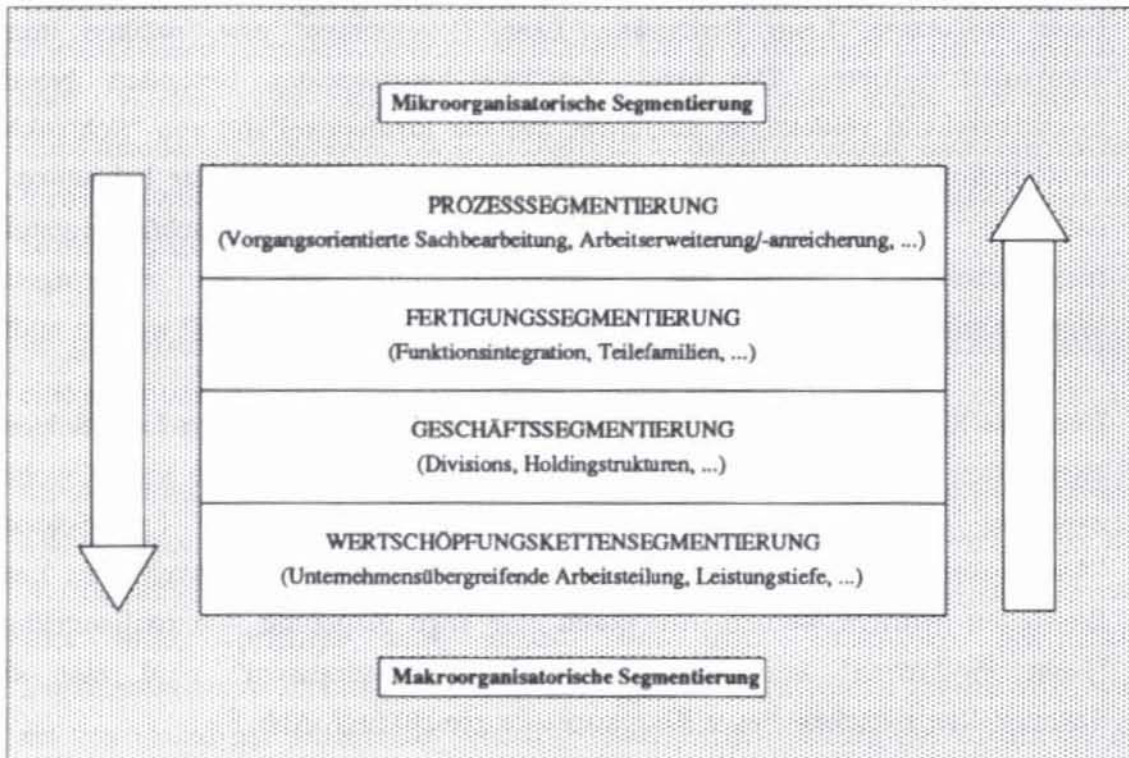


Abb. 7: Verbund der Segmentierungsebenen

Harmonisch verbundene Segmentierung setzt u.a. voraus, daß die Segmente auf den unterschiedlichen Segmentierungsebenen nach einem **einheitlichen "Strickmuster"** gebildet werden. Auf allen Ebenen muß sich die Bestimmung der Leistungsbreite (Bildung von Fertigungsfamilien, Produkt- bzw. Kundengruppen, Dedizierung von Standorten usw.) und der Leistungstiefe (Kernkompetenzen, Transaktionskosten usw.) von Segmenten an identischen Kriterien orientieren. Ansonsten kommt es zwangsläufig zu Inkompatibilitäten bei der hierarchischen Zusammenfassung bzw. bei der Zerlegung der Segmente.

**Baustellen-Verbund:** Nicht nur die Lean-Faktoren (Was wird implementiert?), auch die Lean-Sektoren (Wo wird implementiert?) sind untereinander gekoppelt. Bei den Lean-Sektoren handelt es sich um jene Unternehmensbereiche, die als **Lean-Baustellen** für eine Einführung von Lean-Management ausgewählt wurden. Der Baustellen-Verbund läßt sich anhand der Wechselbeziehungen zwischen den klassischen Funktionsbereichen illustrieren. Der Verbund ergibt sich dadurch, daß alle Funktionsbereiche Stufen eines übergreifenden Wertschöpfungsprozesses darstellen. Dort herrscht bekanntlich ein enger Logistik-, Qualitäts- und Image-Verbund. Die strenge Konsequenz aus diesen Verflechtungen wäre die Forderung nach einem **"Total Lean Management"** in Anlehnung an das "Total Quality Management".



Demzufolge müßte Schlantheit jedermanns Sache werden, weil die gesamte (Wert-) Kette immer nur so schlank sein kann wie das schwerfälligste Glied dieser Kette. Lean Production, Lean Purchasing, Lean Development usw. müßten immer kombiniert auftreten. Der unter Verschwendungsaspekten besonders brisante Logistikverbund verdeutlicht allerdings, daß die Idealvorstellung von "Schlantheit total" mitunter systematisch verfehlt wird. Einige Logistik-Fachleute behaupten ja, daß die Beständeminimierung auf den downstream-Wertschöpfungsstufen realistischerweise durch eine Beständeerhöhung auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (einschließlich der externen Zulieferer) erkaufte werden muß.

Derartige **Kompensationseffekte** zwischen Lean-Sektoren und Non-Learn-Sektoren eignen sich nun nicht als generelles Beweismittel für die lediglich lose Kopplung zwischen Lean-Baustellen. Gerade die erfolgskritischen Lean-Sektoren "**Auftragsabwicklung**" und "**Produktentwicklung**" sollten gleichzeitig zu Lean-Baustellen gemacht werden. Nur durch eine enge Kopplung von routinemäßiger "Lean Production" und innovativem "Lean Development" wird man den Schnittstellen zwischen diesen Kernprozessen gerecht (vgl. Abb. 8).

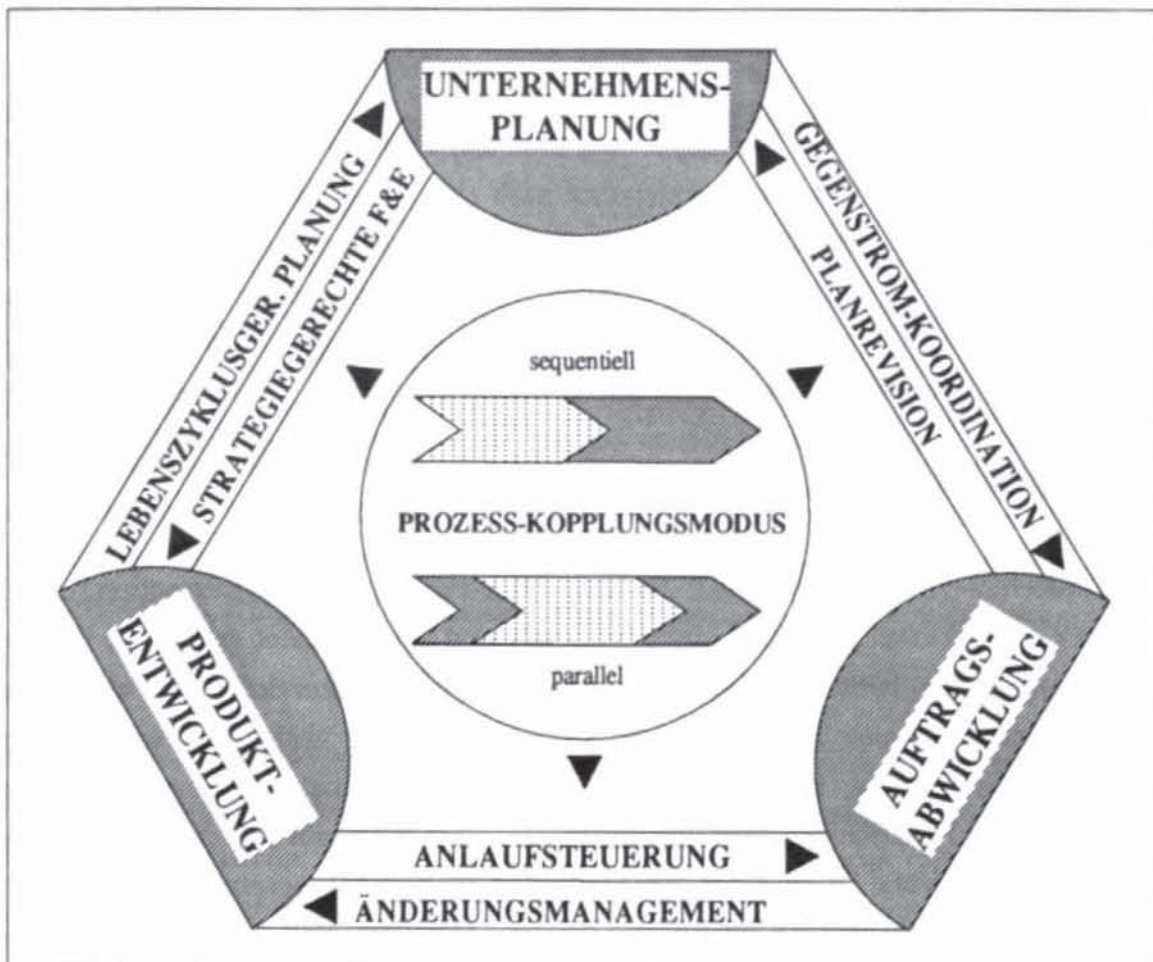


Abb. 8: Verbund der Kernprozesse

Die voranstehenden Ausführungen lassen keinen Zweifel daran, daß eine möglichst ganzheitliche Auslegung der Lean-Bausteine und Lean-Baustellen das beste Implementierungsmodell darstellt. Nun leben wir aber wohl nur in der Zweitbesten aller Welten. Das gilt auch für zweitbeste, also nicht ganzheitliche Implementierungskonzepte. Vor dem Hintergrund dieser gesunden, weil realistischen Einsicht stellt sich die Frage, wie weit zweitbeste Implementierungsansätze von der besten Implementierungslösung entfernt sind.

Im günstigsten Fall gelingt durch lokale und partielle Implementierungsaktivitäten eine mehr oder weniger gute **Annäherung** an das Schlankeitsideal.

Im ungünstigen Fall ergibt sich **keine nennenswerte Verbesserung** gegenüber dem Status quo, der Effekt von Einzelmaßnahmen verpufft. Wenn nur die Auftragsabwicklung auf Schlankeheit getrimmt wird, die des Änderungsmanagements aber nicht optimiert wird, erzielt man unter Umständen beachtliche Durchlaufzeitenverkürzungen bei Produkten, deren Tage bereits gezählt sind, weil sie von Grund auf modifiziert werden müssen. Zurück bleiben die Kosten für die High-Budget-Lean-Projekte und eine oft erhebliche Unruhe im Unternehmen.

Im "worst case" kommt es paradoxerweise zu einer **Verschlechterung** gegenüber der baseline. Werden z.B. isoliert Schwergewichts-Projektmanager in den Produktentwicklungsprozeß eingeführt, muß mit massiven Reaktanz- und Widerstandsaktionen der entmachteten Linienmanager gerechnet werden. Der laut Papierform "mächtige" Produktverantwortliche bleibt ein relativ ohnmächtiger Fremdkörper im Produktentstehungsprozeß. Dieser strategisch relevante Prozeß wird infolge der Blockade durch das etablierte System nicht etwa beschleunigt, sondern im Gegenteil verlangsamt. Moral: In diesem Fall wäre man mit einer Lean-Abstinenz besser gefahren als mit einer halbherzigen Lean-Implementierung. Viele Gründe sprechen dafür, daß es sich bei solchen ungünstigsten Fällen keineswegs um exotische Ausnahmefälle handelt.

## 2.2 Implementierungsmuster

Die Ganzheitlichkeit des Lean-Konzepts wirft die Frage auf, ob zusätzlich zu einem neuen (Lean-)Managementkonzept auch für die Implementierung neue Spielregeln entworfen werden müssen. Bevor man diese Frage voreilig bejaht, sollte man bedenken, daß durch eine derart doppelte Umstellung bei vielen Managern eine



Schmerzgrenze überschritten würde. Sie halten es folglich für legitim, das in sich schon äußerst komplexe Lean-Konzept mit alten Implementierungsprozeduren einzuführen. Wichtiger als eine elegante Implementierung sei doch, überhaupt persönliche Betroffenheit dadurch zu dokumentieren, daß man die Hände nicht in den Schoß legt, sondern bei irgendeiner definierten Lean-Faktor-Sektor-Kombination die Ärmel hoch krepelt und anpackt. Sich zusätzlich auch noch über neue Umsetzungsprozeduren Gedanken zu machen, birgt das Risiko einer komplexitätsbedingten Paralyse in sich. Bevor man aber dergestalt vor der Ganzheitlichkeit kapituliert, sollte man besser "hemdsärmelig" konzipierte Umsetzungsprojekte starten.

Im folgenden wird vor dem Hintergrund dieser plausiblen Argumentation erläutert, daß die Kombination von **neuen** Managementkonzepten mit **neuen** Implementierungsmustern einen Luxus darstellt, den sich jeder Implementierungsverantwortliche leisten kann und auch leisten sollte. Grundsätzlich kann nämlich auf den bekannten und erprobten Fundus an Implementierungswerkzeugen zurückgegriffen werden. Lediglich die Art und Weise des Einsatzes dieser Informations-, Qualifizierungs-, Motivations- und Organisationsinstrumente sollte nach neuen Implementierungsmustern vonstatten gehen.

Jede Ganzheitlichkeit erzwingt naturgemäß Formen der **Komplexitätshandhabung**. Eine klassische Spielart der Komplexitätshandhabung ist die Zerlegung eines übermächtigen Gesamtproblems in eine Klasse von überschaubaren Teilproblemen. Im Zusammenhang mit Lean-Management kann diese Dekompositionsprozedur parallel sowohl an den Lean-Faktoren als auch an den Lean-Sektoren ansetzen (vgl. Abb. 9).

Aus einer Zerlegung des Lean-Baukastens gehen **Lean-Module** hervor. Hierbei handelt es sich um Konfigurationen aus Lean-Bausteinen, die simultan implementiert werden sollten. Die Einführung unterschiedlicher Module kann hingegen getrennt erfolgen.

Durch eine Zerlegung der auf Schlantheit zu trimmenden Unternehmung werden **Lean-Baustellen** definiert. Eine Lean-Baustelle umfaßt die Sektoren eines Unternehmens, in denen "auf einen Schlag" schlanke Verhältnisse geschaffen werden sollen.



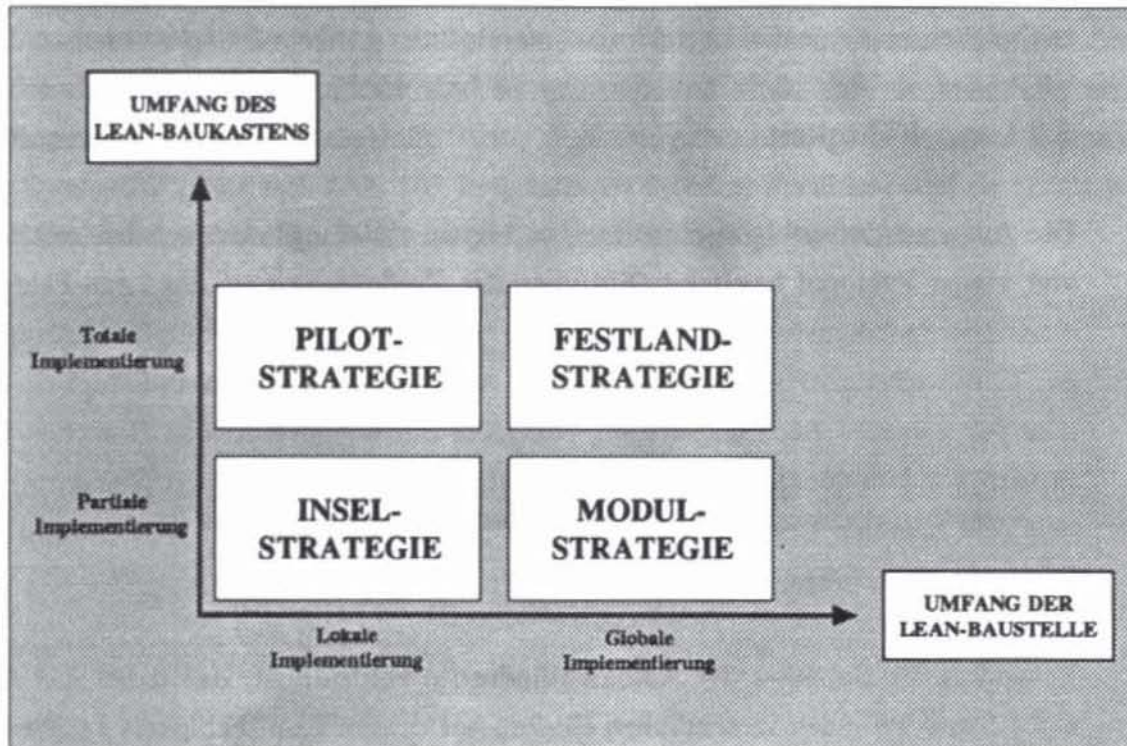


Abb. 9: Strategien der Lean-Implementierung

Wird unter Komplexitätsaspekten nach dem Umfang der Module bzw. Baustellen differenziert, lassen sich vier **Grundstrategien** der Lean-Implementierung unterscheiden. Bereits ein Screening macht klar, daß Festland-Strategien und Insel-Strategien bestenfalls als Extreme in Betracht kommen. Eine groß angelegte **Festland-Strategie** der Lean-Einführung erweist sich oft als tödlich, weil das Tagesschäft des - in aller Regel unter Ineffizienz leidenden - Unternehmens dadurch zu stark in Mitleidenschaft gezogen wird, daß man aus dem Unternehmen eine multiple Großbaustelle macht. Eine **Insel-Strategie** ist töricht, weil der unternehmensweite Schlankheitseffekt von solchen Lean-Spielwiesen äußerst bescheiden ausfällt. Der Rest des Unternehmens wird im Verlauf von solchen Klein-Klein-Strategien nicht nachhaltig durch den (heilsamen) Lean-Virus infiziert. Der Einsatz der verbleibenden **Pilot-Strategien** und **Modul-Strategien** stellt grundsätzlich keine Frage des Entweder/Oder dar. Ausschlaggebend für den Implementierungserfolg ist vielmehr die zweigleisige Kombination der beiden Strategien zu einem stimmigen Implementierungsmuster. Stimmige Implementierungsmuster zeichnen sich durch Differenzierung und Konzertierung aus. Die Kunst der **differenzierten** Lean-Implementierung besteht darin, die Lean-Module zu definieren, die Lean-Baustellen abzugrenzen und eine maßgeschneiderte Zuordnung von Pilot- bzw. Modul-Strategien zu bestimmten Baustellen vorzunehmen. Professionell durchgeführte **konzertierte** Lean-Implementierung zeichnet sich dadurch aus, daß die vielfältigen Implementierungsaktivitäten und

zahlreichen Implementierungsaktoren untereinander gut koordiniert werden.

### 2.3 Lean-Fähigkeit

Die Auswahl des erfolgsversprechenden Implementierungsmusters wird zweifellos von vielen Faktoren bestimmt. Ein zentraler Einflußfaktor ist die Lean-Fähigkeit eines Unternehmensbereichs, eine Größe, die analog zur CIM-Fähigkeit konstruiert ist. Durch Rückgriff auf unterschiedliche Ausprägungen von Lean-Fähigkeit kann man der Tatsache Rechnung tragen, daß nicht nur unterschiedliche Branchen bzw. Firmen, sondern vor allem verschiedene Unternehmensbereiche (z.B. Standorte) sich teils sehr nahe am Lean-Ideal (vgl. Abb. 1), teils aber auch recht weit entfernt vom Idealzustand befinden.

Besonders die Situation der Automobilindustrie verdeutlicht, daß dabei das **Alter** eines Standorts einen wesentlichen Einfluß auf dessen Lean-Fähigkeit ausübt (vgl. Abb. 10). Zwischen neuen Werken auf der grünen Wiese und alten Stammwerken liegen gerade in puncto Schlantheit oft Welten. Mitunter korreliert das Standortalter mit dem Durchschnittsalter der Belegschaft. Das legt eine vereinfachende Gleichsetzung von "Lean-Fähigkeit" und "Lernfähigkeit" nahe.

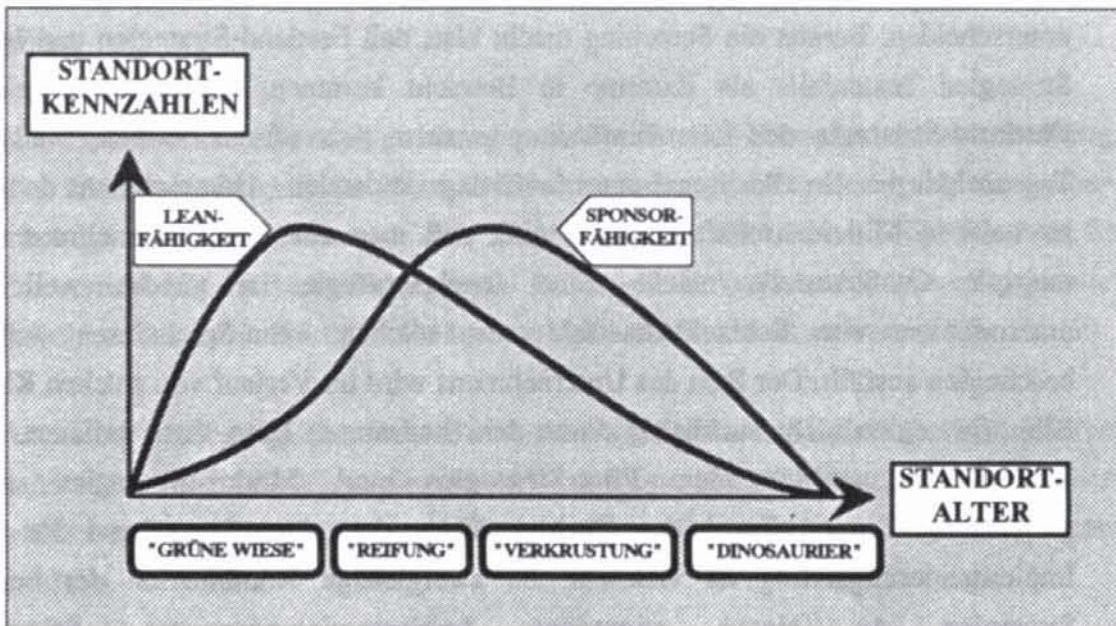


Abb. 10: Lean-Fähigkeit über den Standort-Lebenszyklus

In Unternehmen mit altersmäßig differenzierter Standortstruktur und damit mit standortseitig differenzierter Lean-Fähigkeit sollte der Implementierungsplanung ein **Standort-Portfolio** zugrundegelegt werden (vgl. Abb. 11). Zu diesem Zweck muß neben der Lean-Fähigkeit noch eine weitere, vertrautere Kennzahl der



Standortattraktivität berücksichtigt werden, nämlich die Ressourcenstärke des Standorts. Gereifte Standorte sind so gefestigt und stark, daß sie materielle und finanzielle Entwicklungshilfe für Nachwuchsstandorte leisten können (Sponsorfähigkeit, vgl. Abb. 10). Innerhalb des Standort-Portfolios sind sie als Cash-Kühe und damit als Sponsoren für die jungen Standorte zu positionieren.

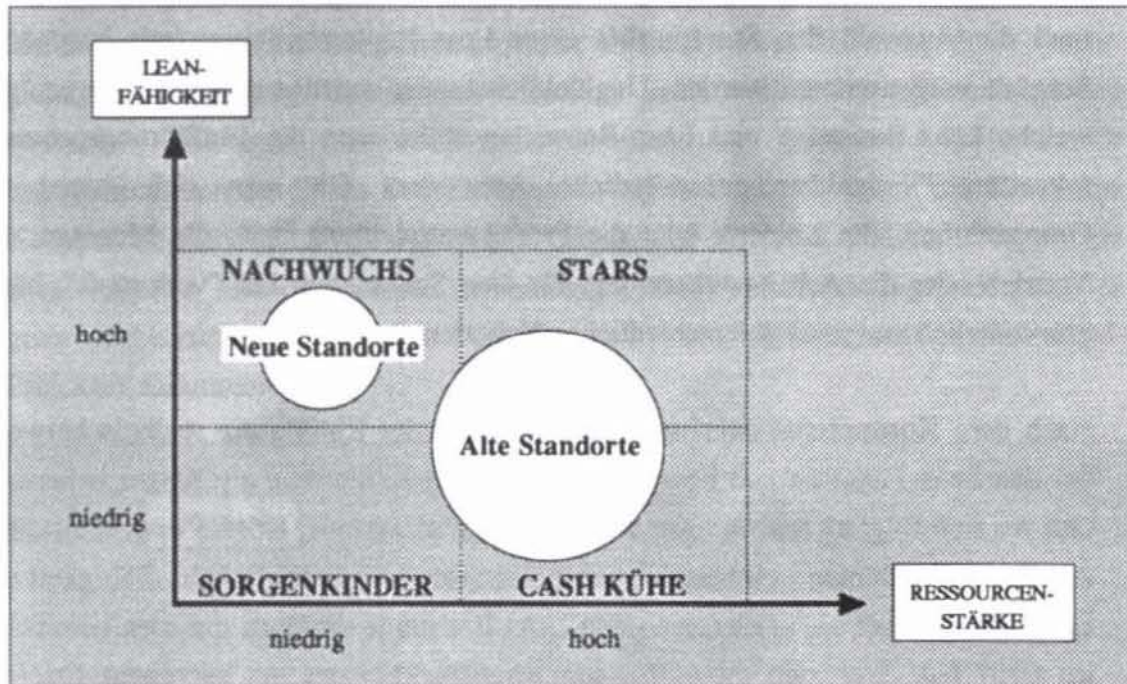


Abb. 11: Lean-Standortportfolio

Die vorgeschaltete Diagnose der Lean-Fähigkeit und der Ressourcenstärke (Sponsorfähigkeit) entscheidet über das Implementierungsmuster gemäß der Faustregel "Alte Standorte: Modulstrategie, neue Standorte: Pilotstrategie!" Während man sich in den Stammwerken auf die Modifikation einer überschaubaren Anzahl von verbundenen Lean-Bausteinen beschränkt, werden in den neuen Standorten als Pilot-Sektoren möglichst viele Bausteine (Geringe Fertigungstiefe, JiT-Logistik, flexible Arbeitszeiten, Gruppenarbeit, Rekrutierung sozialkompetenter und fachlich breit qualifizierter Mitarbeiter usw.) gleichzeitig implementiert.

Der Erfolg der Lean-Implementierung hängt entscheidend davon ab, wie kompetent das Handling von differenzierter und konzertierter Implementierung beherrscht wird. Im folgenden wird illustriert, welche **Herausforderungen** diese beiden Implementierungsmuster beinhalten. Das Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf die latenten Schwierigkeiten und Zwickmühlen. Bei diesen **Implementierungsfallen** handelt es sich nicht um allgegenwärtige Murphy-Fallen, sondern um implementierungsspezifische Fallstricke.



### 3. Differenzierte Lean-Implementierung

#### 3.1 Fokussierung

Wie bei jeder Prozedur entscheidet auch bei Implementierungsprozeduren der erste Schritt oft über den Erfolg der gesamten Veranstaltung. Vor diesem Hintergrund muß die Auswahl des **Startpunkts** einer Lean-Implementierung mit besonderer Sorgfalt vorgenommen werden. Unglücklicherweise existieren auf die Frage "Auf welche Lean-Bausteine und Lean-Baustellen sollte man die Einführungsprozedur fokussieren?" denkbar gegensätzliche Antworten. Ob man sich zuerst die Gruppenarbeit, die Logistik oder die Produktentwicklung bzw. die Montage, den Vertrieb oder die Arbeitsvorbereitung für eine Schlankeitskur "vorknöpft", hängt grundsätzlich von zwei unterschiedlichen Kriterien ab:

Nach dem **Kompetenzkriterium** sollte man mit der Einführung realistischerweise bei den Lean-Faktoren und Lean-Sektoren beginnen, die man am besten beherrscht und wo sich folglich am wenigsten Probleme (Widerstände, Kosten usw.) einstellen. Als Baustellen bieten sich beispielsweise Sektoren mit günstiger Lean-Fähigkeit und Lean-Bereitschaft an, in die man dann Lean-Bausteine einführt, die man bereits gut im Griff hat. Wer sich diese Rosinen herauspickt, kann mit prompten Erfolgen rechnen. Solche Erfolgserlebnisse sind nicht nur als motivationale Kicks, sondern auch als gute Verkaufsargumente für Lean Management brauchbar.

Nach dem **Relevanzkriterium** muß man Implementierungsbemühungen rational auf die Faktoren bzw. Sektoren fokussieren, die für den Gesamt-Fitneß-Erfolg am wichtigsten sind. Unter Risikoaspekten betrachtet, handelt es sich dabei um die **Engpässe**, also die Verschwendungsherde, Bremsklötze, Hemmschuhe usw. Ohne deren Beseitigung kommt die Schlankeitsbewegung gar nicht in Gang. Unter Chancenaspekten sollte man ein Lean-Projekt bei den **Keimzellen** starten. Das sind die Bausteine bzw. Baustellen, die am stärksten auf den Rest der Lean-Welt ausstrahlen, weil sie die Funktion eines Vorbilds, Katalysators oder Eisbrechers perfekt ausfüllen. Diverse Argumente sprechen dafür, daß sich beispielsweise Simultaneous Engineering als Lean-Keimzelle empfiehlt.

Lean-Implementatoren geraten nun in eine **Zwickmühle**: Für die Kompetenz-Fokussierung sprechen die Erfolgserlebnisse, für die Relevanz-Fokussierung die erzielbaren Diffusionswirkungen. Wer sich in dieser Zwickmühle allerdings nur auf eine Fokussierungsvariante einschießt, beschwört die Gefahr einer **Fehlfokussierung**

herauf. Er läuft mit großer Wahrscheinlichkeit in eine von zwei Implementierungsfallen. Eine einseitige Kompetenzfokussierung auf die tendenziell gut beherrschte CIM-Technologie treibt in die Technik-Falle. Umgekehrt mündet eine Relevanzfokussierung auf das Humankapital im Rahmen eines "Human Integrated Manufacturing (HIM)" möglicherweise in eine Kulturfalle.

Ein differenziertes Implementierungsmuster vermeidet diese Fallen durch eine mehrgleisige Fokussierung. Damit sind allerdings keine willkürlichen Kombinationen zwischen Relevanz- und Kompetenzfokussierung gemeint. Professionelle Implementatoren fundieren ihre Differenzierungsmaßnahmen durch ein **Relevanz-Kompetenz-Portfolio** (vgl. Abb. 12). Sie stellen sich mit anderen Worten ein ausgewogenes Mix von Implementierungsprojekten im Spannungsfeld zwischen guter Beherrschbarkeit (meist: CIM-Projekte) und Wichtigkeit (meist: HIM-Projekte) zusammen.

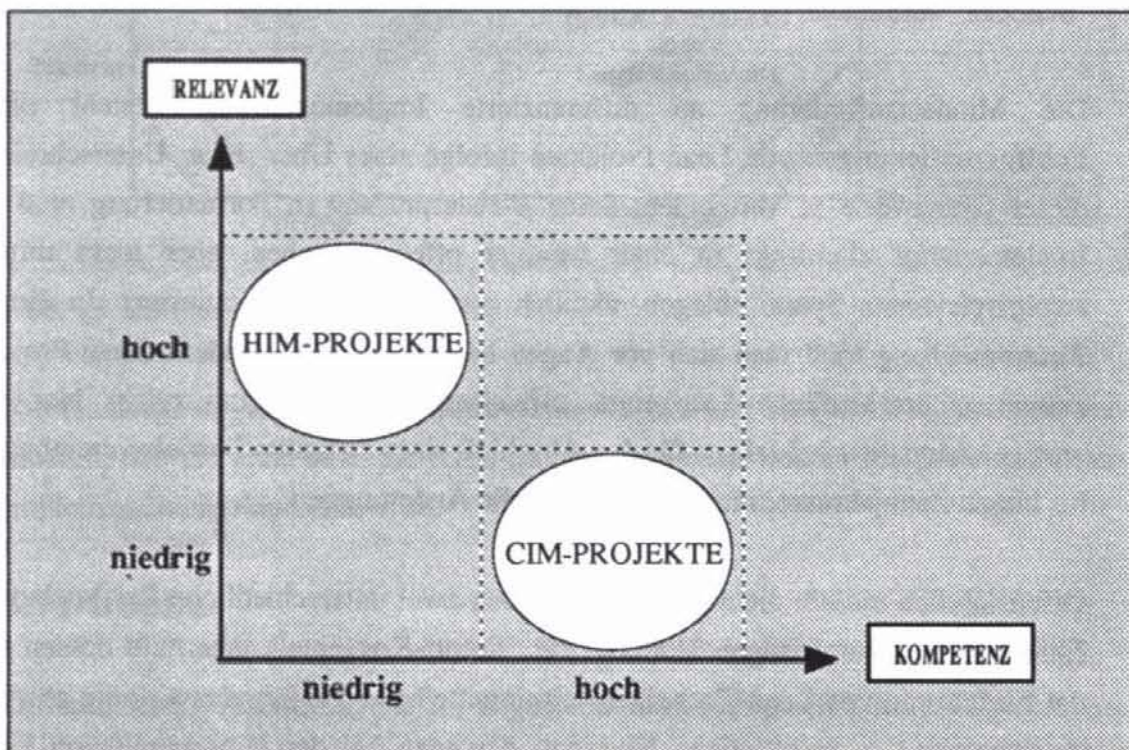


Abb. 12: Relevanz-Kompetenz-Portfolio

### 3.2 Formatierung

Es bedarf keiner weiteren Begründung, daß der **Umfang** der einzelnen Lean-Module und Lean-Pilotsektoren einen entscheidenden Einfluß auf den Umsetzungserfolg ausübt. Als Maßgrößen für das Format einer Lean-Implementierung werden gemeinhin die Anzahl der Pilotprojekte, die Anzahl der einbezogenen Werke bzw.



Mitarbeiter oder das Kaliber des Baustein-Moduls herangezogen. Die Formatierungsansätze für Einführungsprojekte orientieren sich dabei an unscharf definierten Ober- und Untergrenzen. Untergrenzen resultieren aus dem Baustein- und Baustellenverbund (vgl. Abb. 7 und 8). Sie verbieten Schmalspur-Initiativen. Obergrenzen für den Umfang von Lean-Reformen ergeben sich aus Verkraftbarkeitsüberlegungen.

Die optimale Auslegung von Lean-Initiativen beeinflusst das Unternehmensgeschehen noch in anderer Hinsicht. Zunächst gilt es hier zu beachten, daß sich über den Implementierungszeitraum hinweg ein **Splitting-Effekt** bemerkbar macht: Das Unternehmen wird in eine Lean-Welt und eine Non-Learn-Welt aufgesplittet. Die Durchlässigkeit zwischen diesen beiden Welten fällt in aller Regel sehr bescheiden aus. So ist beispielsweise ein Mitarbeiter-Transfer zwischen der Lean-Welt der Teamarbeit und der traditionellen Meisterwirtschaft meist mit "Schocks" verbunden.

Die Mindestanforderung an differenzierte Implementierung besteht darin, **Fehlformatierungen** von Lean-Projekten infolge eines Über- bzw. Unterschreitens dieser Grenzwerte zu vermeiden. Seine Meisterprüfung in Formatierung muß der Implementator allerdings in einer weniger offensichtlichen, aber nicht minder erfolgsrelevanten Sparte ablegen, nämlich der zeitlichen Formatierung. In diesem Zusammenhang muß man sich vor Augen halten, daß verschiedene Lean-Projekte extrem unterschiedliche Laufzeiten aufweisen. Das Spektrum reicht hier von wenigen Monaten, 1-2 Jahren für den Abschluß einer diffizilen Betriebsvereinbarung bis hin zu Zehnjahreszeiträumen für kulturelle Änderungen.

Offensichtlich umfaßt die zeitliche Auslegung zwei unterschiedliche **Zeithorizonte**: Einerseits den kurzfristigen Horizont für "Sofort-Konzepte", innerhalb dessen sich die Einführung von Lean-Techniken mit unmittelbarer Performanzwirkung abspielt. Andererseits den langfristigen Horizont, den man bei der Umsetzung von Lean-Kultur, neuen Denkweisen, Kommunikations- und Führungsverhalten, Unternehmerverhalten, verinnerlichten Einstellungen usw. ansetzen muß.

Gefährliche Fehlformatierungen äußern sich nun darin, daß man die Lean-Implementierung einseitig nur auf einen der beiden Horizonte auslegt. Alle betont kurzfristig orientierten "Realos" laufen dabei in eine **Kurzsichtigkeits-Falle**. Sie liefern Sofortkonzepte für eine Fabrik 1993, denen aber die Langfristperspektive für die schlanke Fabrik 2000 fehlt. Umgekehrt leiden langfristig orientierte "Fundis" an

**Weitsichtigkeit.** Sie verfügen zwar über eine visionäre Vorstellung von einer Fabrik 2000, haben aber für die kurze Frist keine Lösung parat. Auch gegen diese beiden Fallen schützt ein differenziertes, portfolio-basiertes Implementierungskonzept (vgl. Abb. 13).

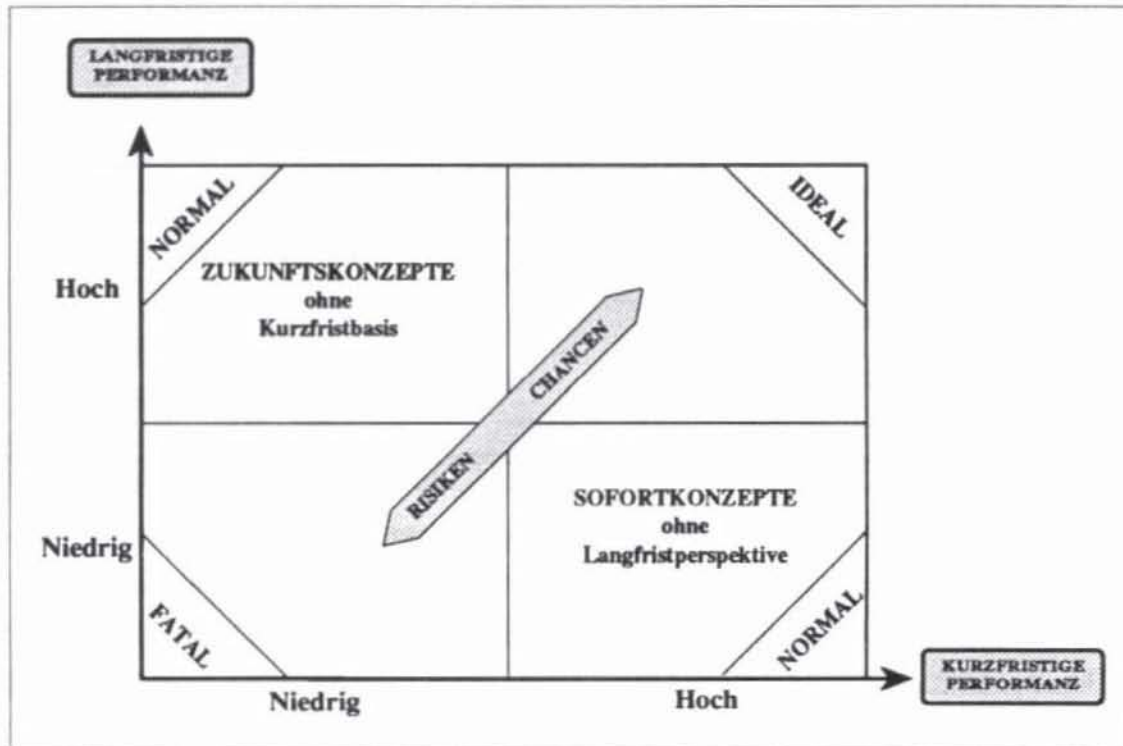


Abb. 13: Zeithorizont-Portfolio

Nur ein ausgewogener Mix aus **Zukunftskonzepten** und **Sofortkonzepten** kann verhindern, daß die nahe bzw. die ferne Zukunft zu einem weißen Fleck auf der Lean-Implementierungslandkarte wird.

### 3.3 Disziplin

Differenzierte Prozeduren, die auf abgestufte Lean-Fähigkeiten Rücksicht nehmen, sind schon vom Ansatz her komplexer als Standardvorgehensweisen. Damit ist allerdings das Risiko der **Überkomplizierung** des Implementierungsvorgangs verbunden. Um dieser Gefahr zu begegnen, muß auf Disziplin geachtet werden. Ansonsten wird der Implementator leicht das Opfer von subtilen Komplexitätsfallen (vgl. Abb. 14), wie sich anschaulich am Beispiel des Ideenmanagements illustrieren läßt.



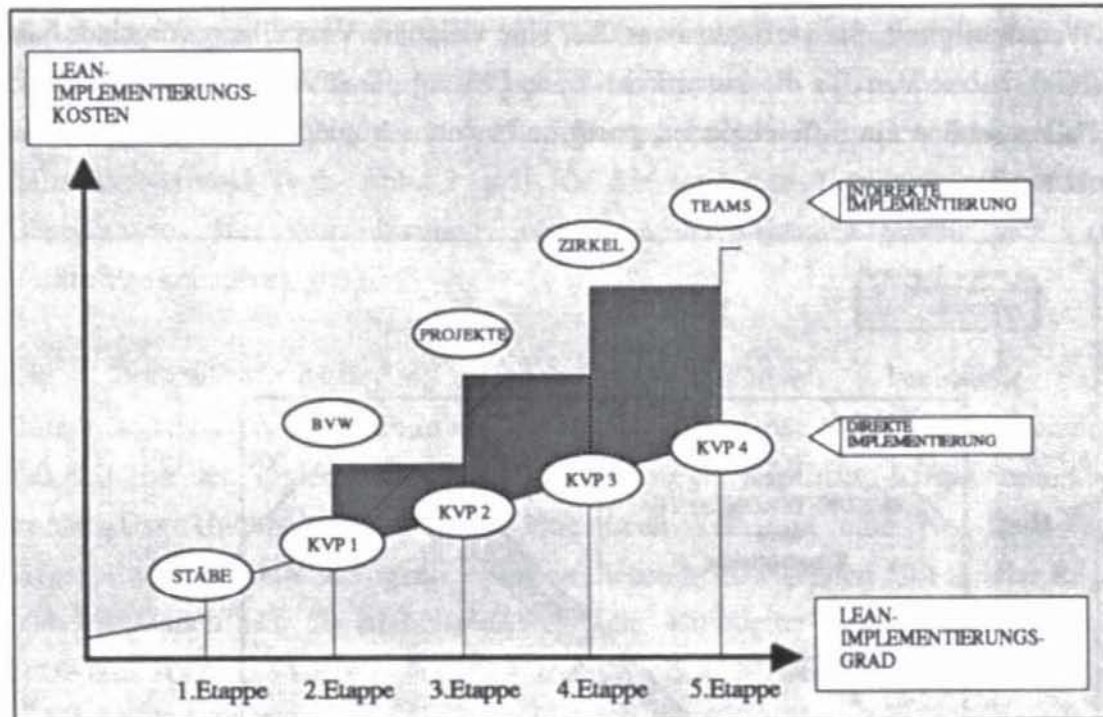


Abb. 14: Indirekte und direkte Implementierung eines Ideenmanagements

Ein zentrales Anliegen von Lean Management bildet die Nutzung des Ideenpotentials aller Mitarbeiter im Rahmen eines flächendeckenden Ideenmanagements. Als Idealvorstellung für eine solche **Lernorganisation** (z.B. "Fabrik als Labor") hat sich das selbstorganisatorische Lernen vor Ort im Problemlösungsteam (Kaizen-Teams, Verbesserungsteams) herauskristallisiert. Der Lernort wird direkt an oder zumindest ganz nahe an den Arbeitsplatz verlagert. Feindbild dieses Verbesserungskonzepts ist das monopolisierte Lernen in Stäben. Dort stellen privilegierte "Medizinmänner" die exklusive Quelle von Verbesserungsideen dar. Eine flächendeckende Lernorganisation kann man in der Realität nur **etappenweise** nach den Prinzipien des **Prototyping** erreichen. Allerdings existieren hierfür mindestens zwei Implementierungspfade, die sich hinsichtlich Geradlinigkeit und damit auch Komplexität signifikant voneinander unterscheiden. Die indirekte Implementierung arbeitet mit ("Wegwerf-")Prototypen im Sinne von **Provisorien**, die in Form eines konventionellen betrieblichen Vorschlagswesens, von Projektgruppen, Qualitätszirkeln usw. quasi als "Implementierungskrücken" für die Einführung von Verbesserungsteams dienen. Die direkte Implementierung operiert hingegen nach dem **Versionen-Konzept** und vermeidet damit Umwege. Jeder Prototyp einer Lerngruppe ("Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß": KVP) wird weiterverwendet und lediglich von Etappe zu Etappe perfektioniert.

Auf den ersten Blick erscheint der Unterschied zwischen dem direkten und dem indi-

rekten Implementierungspfad vernachlässigbar. Beide erreichen ja das angestrebte Ziel. Dieser Eindruck täuscht jedoch. Indirekte Implementierung arbeitet mit Provisorien, die man tatsächlich nicht einfach wegwerfen kann, wenn sie ihre Schuldigkeit getan haben und auf der nachfolgenden Etappe nicht mehr gebraucht werden. Es handelt sich vielmehr um Organisationsformen, die ein **Eigenleben** entwickeln. Beispiel: Das klassische BVW schafft eine Anspruchshaltung für die individuelle, finanzielle (Zusatz-)Gratifikation von Verbesserungsvorschlägen. Die Kräfte der Besitzstandswahrung sträuben sich gegen eine Auflösung dieser Institution, wenn beim Übergang auf einen KVP-Ansatz hauptsächlich Gruppenvorschläge erwartet werden, ohne daß diese aber zwangsläufig gesondert entgolten werden. Das konventionelle BVW bleibt dann als organisatorische "**Ruine**" weiterhin bestehen. Es kommt zu dem aus dem Kostenmanagement bekannten Komplexitätsphänomen der **Kostenremanenz** (vgl. Abb. 14).

Differenzierte Implementierung ist bemüht, diese Formen von komplexitätsbedingten Implementierungskosten zu vermeiden. Dazu bedarf es einer Disziplinierung, die dafür sorgt, daß Implementatoren dem Charme der Provisorien nicht erliegen. Realistischerweise kann man sich den schlanken Lösungen meist nicht auf der schnurgeraden Ideallinie der direkten Implementierung (vgl. Abb. 14) nähern. Den zweifellos bestehenden Unwägbarkeiten kann aber durch die Verwendung von **robusten** Prototypen Rechnung getragen werden. Auf dem Gebiet der Gruppenarbeit kommen hierfür funktionsseitig offene Lernstatt-Modelle in Betracht, die bei Bedarf umfunktioniert und damit "wiederverwendet" werden können.

## 4. Konzertierte Lean-Implementierung

### 4.1 Promotion

Bei der Koordination von Implementierungsbemühungen geht es zunächst darum, alle erforderlichen Promotoren in ein Lean-Projekt einzuspannen. Auch bei Lean-Projekten sind drei Blutgruppen von Promotoren zu einem Gespann zusammenzubringen. Erstens die **Experten**, also Lean-Fachpromotoren aus der Fertigung, Konstruktion, Logistik, ORG-DV, dem Personalwesen usw. Zweitens die **Sponsoren**, das sind die Machtpromotoren, und drittens die **Champions**, also die Handhabungspromotoren, die für die Abstimmung der Fach- und Macht-"Motoren" und das Management des Projektablaufs verantwortlich zeichnen. Obwohl es sich bei Lean-Projekten zweifellos um eine konfliktrichtige Materie handelt, wurde den



Champions als dem "Getriebe" eines jeden Lean-Projekts bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Das Hauptinteresse galt bei der Konstruktion der Projektorganisation (Lenkungsausschüsse, Projektleiter, Projektgruppen usw.) eindeutig den Machtpromotoren.

Diese Akzentsetzung ist insofern verständlich, als ein Lean-Projekt ohne eine Rekrutierung von Machtpromotoren auf höchster Etage nicht vorankommt. Ohne Beschluß der Geschäftsleitung läuft auch in Sachen "Lean" nichts. Selbstverständlich muß auch der Betriebsrat einbezogen werden, um die personellen und organisatorischen Lean-Aspekte durch eine Betriebsvereinbarung abzusichern. Der Implementierungserfolg ist aber nicht bereits dadurch gewährleistet, daß man Lean Management zur Chefsache macht.

Wer diese zunächst durchaus plausibel erscheinende Meinung vertritt, läuft in eine **Doping-Falle**. Zwar läßt sich durch die Nutzung von hochkarätiger Top-Management-Power der Implementierungsprozeß vordergründig beschleunigen, etwa dadurch, daß bestimmte Widerstandsnester (Opponenten) kalt gestellt werden. Der erzielte Beschleunigungseffekt ist jedoch - wie beim Doping - **künstlich**. Es ist nicht gewährleistet, daß die Betroffenen ein inneres und damit nachhaltiges Commitment zur Lean-Philosophie entwickeln. Der Druck bzw. Nachdruck von oben kann ebensowenig wie ein Doping-Mittel im Sport dafür sorgen, daß sich die Mitarbeiter den Lean-Ideen mit "Herz und Verstand" verpflichtet fühlen. Um derartige Doping-Risiken zu umgehen, müssen sich die Lean-Implementatoren zunächst vom Rollenverständnis her als Kultivatoren ("Gärtner") und nicht etwa als Interventionisten ("Macher") verhalten. Dieses Rollenverständnis befähigt sie, sich von der naiven Gleichsetzung "**Top Management = Top Down Management**" loszusagen. Zwar ist es wichtig, die hohe Priorität des Lean-Anliegens durch die Involvierung und Integration des Top Managements zu dokumentieren. Daraus darf man aber nicht schließen, daß sich die Lean-Ideen ausschließlich top down auf dem Dienstweg über das gesamte Unternehmen ausbreiten sollten. Ein derart künstliches Durchpushen vernachlässigt die Bottom-up-Promotion. Nur im Gegenstromverfahren lassen sich maßgeschneiderte Konzepte für eine Gruppenarbeit und realistische Ansätze für eine Flußoptimierung entwickeln und in den Herzen der betroffenen Werks- und Abteilungsleiter, Meister und Werker einpflanzen. Man erkennt: Bei der Selbstorganisation (etwa in Form der Teamwork, vgl. Abb. 3) handelt es sich nicht nur um ein Objekt der Lean-Implementierungsarbeit. Selbstorganisation in Form der Bottom-up-Promotion empfiehlt sich auch als Organisationsprinzip für den Implementierungsprozeß.

## 4.2 Harmonisierung

Es wurde bereits angesprochen, daß man für unterschiedliche Lean-Bausteine wie auch auf unterschiedlichen Lean-Baustellen mit unterschiedlichen Implementierungszeiträumen rechnen muß (vgl. Abb. 15).

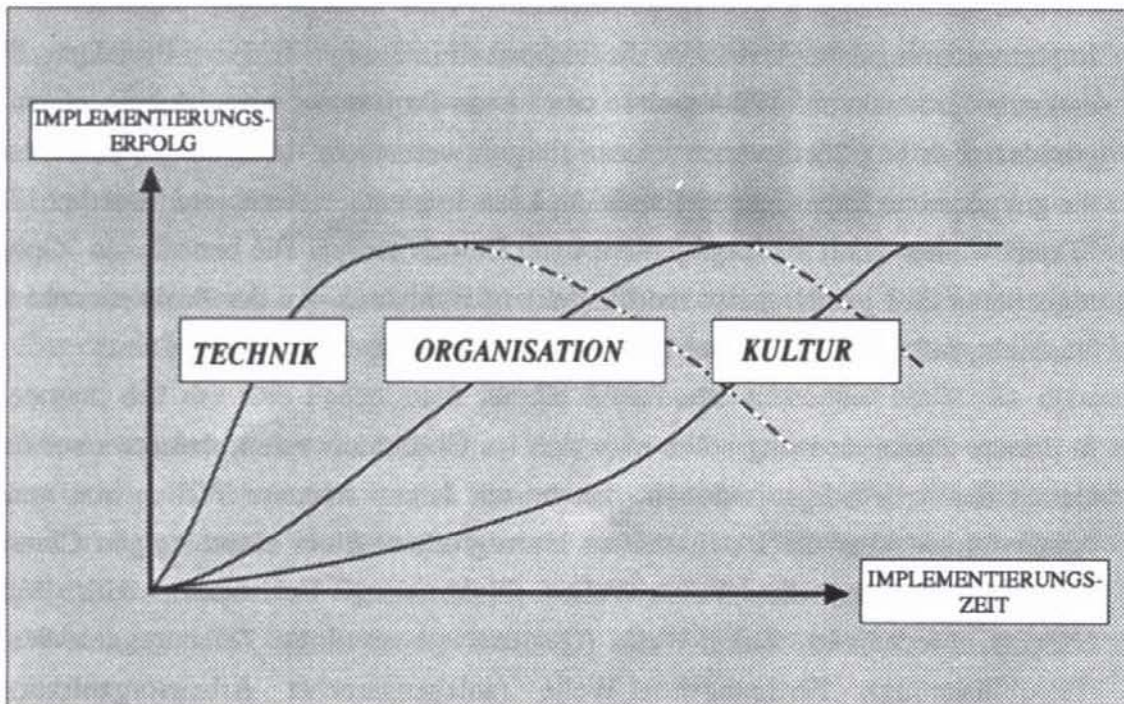


Abb. 15: Zeitlicher Harmonisierungsbedarf in der Lean-Implementierung

Technische Änderungen lassen sich meist schneller implementieren als organisatorische Änderungen und diese wiederum schneller als Änderungen in der Unternehmenskultur, etwa eine Umorientierung von einer Engineering-Kultur auf eine kaufmännisch-unternehmerische Kultur. Das zeitliche **Nachhinken** ("lag") der organisatorischen Neuorientierung beeinträchtigt aber zumindest die **Nachhaltigkeit** des Implementierungserfolgs der technischen Umstellung (vgl. Abb. 15). Die Nutzung des Flexibilitätspotentials von implementierten Fertigungstechnologien ist beispielsweise erheblich eingeschränkt oder gar grundsätzlich gefährdet, wenn die Arbeitsorganisation nicht ebenfalls zügig reformiert wird.

Konzertierte Lean-Implementierung muß sich offensichtlich auch um eine sachliche und **zeitliche Harmonisierung** der einzelnen Lean-Projekte kümmern. Legt man der zeitlichen Harmonisierung die durch und durch rationalen Ansätze des Multi-Projektmanagements zugrunde, haben sich alle Projekte am zeitaufwendigsten Engpaß-Projekt auszurichten. Durch besonders intensive Betreuung dieses Engpaß-Projekts sowie durch die Einplanung eines entsprechenden Vorlaufs ("lead") läßt



sich hier ein Harmonisierungseffekt erzielen.

### 4.3 Konsistenz

Auch die konzertierte Implementierung muß den Mechanismen der latenten Komplexitätserzeugung entgegenwirken. Eine ergiebige Quelle von Implementierungskomplexität ist die isolierte Initiierung von Lean-Projekten. Der dadurch provozierte Wildwuchs von Lean-Projekten wird durch einen - grundsätzlich begrüßenswerten - Lean-Ehrgeiz verursacht. Mitunter ist dafür auch die gut gemeinte Experimentierfreude der Lean-Implementatoren verantwortlich. Die "Täter" wollen damit ihr Engagement unter Beweis stellen. Die betroffenen "Opfer" registrieren dies jedoch meist als (blinden) Aktionismus. An der Basis entsteht der Verdacht, daß die Lean-Artisten oben in der Zirkuskuppel relativ ratlos sind.

In diesem Zusammenhang sollte man sich ins Gedächtnis rufen, daß etwa auf dem Gebiet der Arbeitsorganisation in den letzten Jahren mehrere Wellen von neuen Arbeitsformen über die Belegschaften hinwegrollten. Einer einschlägigen Chronik können wir u.a. die Volvo-Welle (Fluktuation, Fehlzeiten), HdA-Welle (Arbeitszufriedenheit), Zirkel-Welle (Qualitätsverbesserung), Zeitautonomie-Welle (Flexibilisierung), Fertigungsinsel-Welle (anlagengerechte Arbeitsorganisation), Fertigungssegmentierungswelle (kundengerechte Arbeitsorganisation) entnehmen. Das aktivistische Moment der schöpferischen Zerstörung wertet die einzelnen Konzepte nun in den Augen der Betroffenen letztlich zu bloßen Modeströmungen ab. Dadurch wird es immer schwieriger, neue Konzepte - etwa: Kaizen-Teams - zu implementieren. Diese Schwierigkeiten werden durch ein - zwar durchaus menschliches - Herumexperimentieren mit mehreren Varianten von Arbeitsformen (Integrationsteams, FMEA-Teams usw.) noch verschärft.

Lean-Konzepte lassen sich vor diesem Hintergrund immer schlechter "verkaufen". Die spezifische Implementierungsfalle kann man anhand der allseits geläufigen AIDA-Formel für die Phasen einer Kaufentscheidung (Attention, Interest, Desire, Action) illustrieren und lokalisieren. Der klassische Challenge der Implementierungsarbeit ist die Akzeptanzfrage, die im AIDA-Schema in den beiden letzten Phasen (Desire, Action) angesiedelt ist. Aktionismus hat nun zur Folge, daß die zentrale Implementierungsarena vorverlagert wird. Es bereitet infolge von Sättigungserscheinungen schon erhebliche Schwierigkeiten, bei den von kurzlebigen Initiativen überfluteten und dabei abgestumpften Betroffenen einen befriedigenden Aufmerksamkeitseffekt (Attention) zu erzielen.

Gegen solche Sättigungsphänomene hilft nur ein konsistentes Vorgehen. Damit ist eine unkontrollierte Experimentierfreude nicht vereinbar. Ein Gebot konzertierter Implementierung heißt folglich **Kontinuität**: Es ist dafür Sorge zu tragen, daß die Lean-Bewegung mit Vorgänger-Initiativen aus den Bereichen Qualitätssicherung, Arbeitsorganisation, Beständeminimierung, Kundenorientierung, Speed-Management usw. in eine nachvollziehbare Verbindung gebracht wird. Gerade engagierte Firmen, die in der Vergangenheit mehrere Wellen aktiv mitgemacht haben, sind schlecht beraten, wenn sie Lean Management-Projekte als "Neue Welle" verkaufen. Eine derart modernistische Implementierungsstrategie führt dazu, daß die Mitarbeiter bei der Einführung von Lean Management bereits daran denken, was wohl als nächste Welle nach Lean kommt. Eine derartige Haltung behindert aber einen tiefergehenden und nachhaltigen Implementierungserfolg. Die Konzertierung über die aufeinanderfolgenden Generationen von Managementkonzepten sollte dafür sorgen, daß der rote Faden auch für die Mitarbeiter erkennbar bleibt. Zu diesem Zweck müssen - soweit möglich - einige Lean-Bausteine als konsequente und konsistente Weiterentwicklungen von bereits vorhandenen Management-Bausteinen und nicht als totale Novitäten deklariert werden. Derart integrierte Lean-Projekte lassen sich auch im Kampf gegen wear out-Erscheinungen nutzen, die sich erfahrungsgemäß im Lebenszyklus von allen Effizienz-Initiativen bemerkbar machen.

## 5. Diesseits und jenseits von "lean"

"Lean oder nicht lean?" lautet die Frage, die sich viele deutsche Unternehmen stellen und der man sich auch zum Abschluß einer Auseinandersetzung mit den Implementierungsherausforderungen des Lean-Konzepts stellen muß. Die voranstehenden Ausführungen haben die Voraussetzungen für die Beantwortung dieser Frage geschaffen.

Zunächst wurde deutlich, daß man eine fundierte Haltung zum Lean-Konzept nur entwickeln kann, wenn man sich intensiv mit der Implementierungsebene beschäftigt hat. Es wäre voreilig, die Meinungsbildung für oder gegen das Lean-Konzept bereits aufgrund der Kenntnis der Erfolgsindikatoren (Lean-Vision, vgl. Abb. 1) und der Erfolgsfaktoren (Lean-Struktur, vgl. Abb. 3) vorzunehmen. Gerade zur Lean-Vision könnte ja kaum jemand strikt "Nein" sagen. Nur wer weiß, wieviel Energie in die Schaffung der Erfolgsprämissen (Lean-Infrastruktur, vgl. Abb. 16) investiert werden muß, kann abschätzen, wie "lean" und zugleich "mean" das Lean-Konzept ist. Erst aufgrund der Kenntnis diverser Fallstricke bei der Implementierung wird klar, daß es



bei der Lean-Entscheidung nicht um den Kauf eines "Traumschiffs", sondern bestenfalls eines "Raumschiffs Lean Enterprise" geht.

Außerdem wurde deutlich, daß "Lean oder nicht lean?" keine Frage der semantischen Etiketten oder Wortspiele darstellt. Lean Management wird auch in Firmen praktiziert, die nicht mit diesem Etikett arbeiten. Am Rande sei daran erinnert, daß Lean Management ja eine MIT-Rekonstruktion japanischer Verhältnisse darstellt. Japanische Unternehmen verwenden für ihr eigenes Managementkonzept ebenfalls nicht die Lean-Terminologie (eher z.B. Toyota Production System). Auch viele westliche Firmen setzen Lean-Gedankengut um, ohne das japanisch-englisch-deutsche Lean Kauderwelsch (muda, shusa, KVP, CIP, Kanban usw.) zu verwenden. Es besteht keine Veranlassung, hier eine Umetikettierung vorzunehmen. Im Gegenteil, neue Bezeichnungen können dem ursprünglichen Anliegen eher schaden als nützen.

Anhand der Implementierungsprobleme hat sich gezeigt, daß in der **Lean-Welt** Platz ist für recht unterschiedliche Lean-Strukturen. "Das Schlanke Unternehmen" ist in dieser Hinsicht eine etwas irreführende Kennzeichnung. Falsch wäre es zunächst, von einer **einzigsten** Form von "Schlankheit" (im Extremfall: japanischer Schlankheit) auszugehen. Richtig ist, daß "diesseits von lean" ein ganzes Spektrum von großen und kleinen Lean-Konzepten existiert. Diese Lean-Varianten unterscheiden sich im Umfang und in der Konfiguration der Lean-Faktoren (vgl. Abb. 16).

Außerdem gibt es nicht das "**rundherum**" schlanke Unternehmen. Richtig ist vielmehr, daß es in ein und demselben Unternehmen während einer permanenten Implementierung stets gleichzeitig mehr oder weniger schwerfällige Bereiche bzw. schlanke Bereiche (Lean-Sektoren, vgl. Abb. 16) geben wird.

Bei der "**Non lean-Welt**" handelt es sich um eine real existierendes Gebilde. "Lean" ist für deutsche Unternehmen mit anderen Worten kein unentrinnbares Schicksal. Nicht zuletzt Barrieren der Umsetzbarkeit eines Lean-Konzepts können den Ausschlag geben, sich für ein organisatorisches Funktionsprinzip "jenseits von lean" zu entscheiden und die Lean-Fitneß-Bewegung nicht mitzumachen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich vier Haltungen zur "lean oder nicht lean?"-Frage unterscheiden (vgl. Abb. 16).

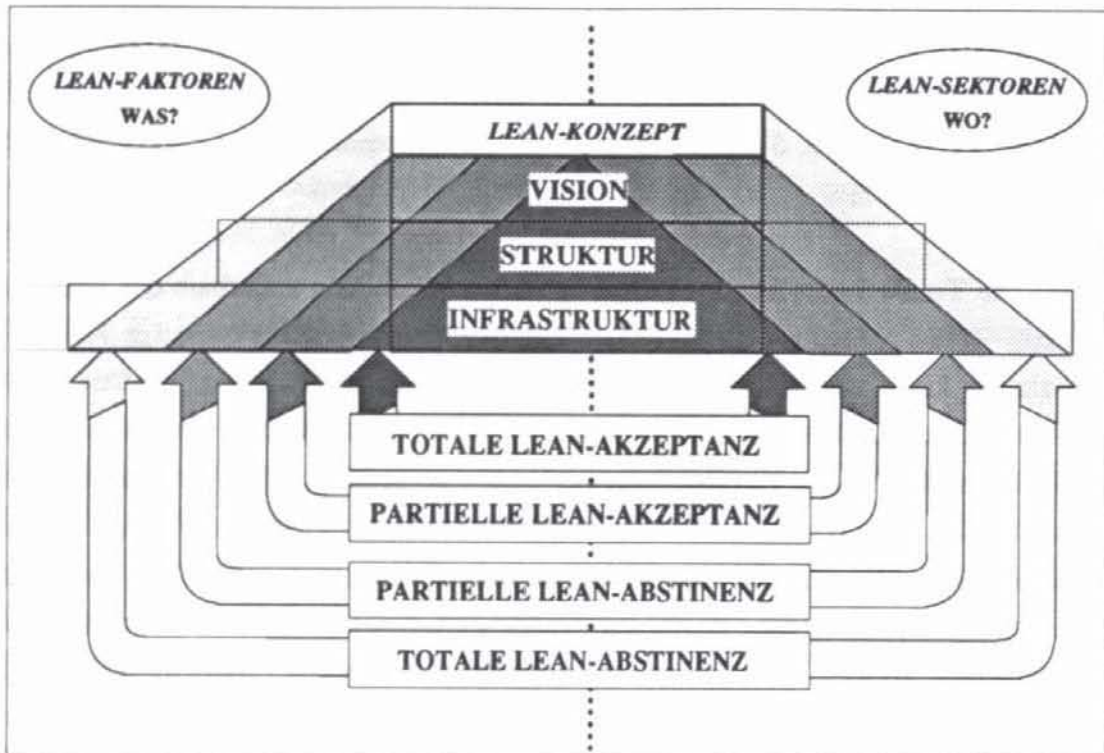


Abb. 16: Diesseits und jenseits von "lean"

(1) **Totale Lean-Akzeptanz** beschreibt ein Implementierungsprogramm, das sich sehr an das japanische Vorbild (Lean-Konzept in Abb. 16) anlehnt. Sowohl die Lean-Vision, die Lean-Struktur als auch die Lean-Infrastruktur werden weitestgehend und flächendeckend übernommen. Lediglich bestimmte **infrastrukturelle** Anpassungsmaßnahmen bei der Übertragung auf die firmenspezifischen Gegebenheiten sorgen dafür, daß es nicht zu einer Übertragung im Verhältnis 1:1 kommt.

(2) **Partielle Lean-Akzeptanz** steht im Zeichen des Masschneiderns von Lean-Vision, Lean-Struktur und Lean-Infrastruktur auf das jeweilige Unternehmens-Ambiente. Das Ausmaß der vorgenommenen Modifikationen nimmt über die drei Ebenen zu. Die entstehende **Variante** des Lean-Konzepts zeichnet sich durch die Umsetzung von spezifischen Lean-Faktoren in spezifischen Lean-Sektoren aus. Initiativen aus der Prä-Lean-Ära werden in dieser Lean-Variante - soweit möglich - fortgeführt.

(3) **Partielle Lean-Abstinenz** beinhaltet eine grundsätzliche Akzeptanz der Lean-Vision, jedoch eine Absage an die strukturellen und infrastrukturellen Facetten des Lean-Konzepts. Die Anhänger dieser distanzierten Haltung verweisen in konstruktiver Manier auf bessere und hausintern erprobte Mittel, um markante Effizienzsteigerungen zu erzielen. Als **Alternativen** zu Unternehmertum und



Kooperation (vgl. Abb. 3) sind insbesondere die Rationalisierungspotentiale des klassischen Gemeinkostenmanagements (GKM) und der technikzentrierten CIM-Konzepte zu nennen. Sie bezwecken einen perfektionierenden Ausbau traditioneller westlicher Stärken.

(4) Die **Totale Lean-Abstinenz** bewegt sich vollkommen außerhalb des Lean-Konzepts. Nicht einmal die Lean-Vision wird übernommen. Eine derartige Aversionshaltung kann einerseits den Unternehmen unterstellt werden, die in Sachen Rationalisierung keinerlei Leidensdruck verspüren. Für solche Unternehmen sind dank ungebrochener Wachstumstrends und unangefochtener Wettbewerbsposition ungünstige Kosten- und Zeiteffizienzen kein Thema. Andererseits vertreten Firmen einen solchen Standpunkt, die ihre eigene Lean-Fähigkeit als sehr gering einschätzen und aufgrund einer eher bedrohten Wettbewerbsposition keine Kulturrevolutionen verkraften können. Sie können es sich nicht erlauben, daß Kapazitäten zur Beseitigung des beträchtlichen Lean- Gap absorbiert werden. Die momentane Krise wird nicht als Chance für eine schlanke Wiedergeburt gesehen.

Die eindeutige Grenzziehung zwischen partieller Akzeptanz und partieller Abstinenz fällt sicherlich schwer. Einige Firmen praktizieren nämlich in unterschiedlichen Sektoren gleichzeitig CIM und HIM bzw. GKM und KVP. Lean-abstinente Unternehmen bewegen sich aber klar "jenseits von lean": Wer konventionelle GKM-Sparprogramme als Lean Management (quasi als "MacLean") bezeichnet, beschwört nicht nur eine babylonische Sprachverwirrung herauf, sondern betreibt darüber hinaus auch einen nicht ungefährlichen Etikettenschwindel.

## 6. Literaturverzeichnis

Armstrong, J.S.: Strategies for Implementing Change: An Experimental Approach, in: Group & Organization Studies 7(1982) 4, S. 457 - 475

Bleicher, K.: Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart-New York 1979

Bösenberg, D./Metzen, H.: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte, Landsberg 1992

Breucker, N.: Lean Production - eine Chance für die Personalentwicklung?, in: Personalführung (1992) 7, S. 565 - 569

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Innovative Unternehmensstrukturen, IAO-Forum I, Berlin u.a. 1992

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Marktgerechte Produktentwicklung, IAO-Forum II, Berlin u.a. 1992

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktion, IAO-Forum III, Berlin 1992

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Teamfähige Personalstrukturen, IAO-Forum IV, Berlin u.a. 1992

Bullinger, H.-J./ Ganz, W.: Ohne Human Integrated Manufacturing kein CIM, in: IO Management Zeitschrift 59(1990)6, S. 48-52

Bullinger, H.-J./Wasserloos, G.: Innovative Unternehmenstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, (1992) 1 - 2, S. 6 - 14

Clark, K.B./Fujimoto, T.: Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry, Boston 1991

Daum, M./Piepel, U.: Lean Production - Philosophie und Realität, in: io Management Zeitschrift 61 (1992) 1, S. 40 - 47



Doleschal, R./Hilbert, J.: Die Revolution als Schlankeitskur oder: Der verkürzte Traum von der schlanken Fabrik, in: Die Mitbestimmung (1992) 4, S. 11 - 15

Friedrich, A.: Lean-Management - Chance oder Alptraum, in: Personal (1992) 12, S. 573-577

Gerken, G.: Große Krise in Sachen Produktivität, in: Radar für Trends (1992) 4, S. 1 - 11

Ginzberg, M.: A Study of the Implementation Process, in: Doktor, R./Schultz, R.L./Slevin, D.P. (Hrsg.): The Implementation of Management Science, Amsterdam-New York-Oxford 1979, S. 85 - 102

Hentze, J./Kammel, A.: Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: WISU (1992) 8/9, S. 631-639

Herrman, U.: Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand, Göttingen 1984

Hohmann, R.: Gruppenarbeit und Lean Production, in: Personal (1992) 7, S. 302 - 305

Howes, N./Quinn, R.E.: Implementing Change: From Research to a Prescriptive Framework, in: Group & Organization Studies 3(1978)1, S. 71 - 83

IAT u.a. (Hrsg.): Lean Production / Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit?, Düsseldorf 1992

IfaA (Hrsg.): Lean Production: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992

Imai, M.: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 3. Aufl., München 1992

Jürgens, U.: "Ein schlankes Produktionssystem beseitigt jeden Spielraum - darum ist es schlank..", in: Die Mitbestimmung (1992) 4, S. 48 - 49

Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Koch, H.: Reif für die Insel, in: Manager Magazin (1991) 9, S. 196 - 203

Kracik, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review (1988) Fall, S. 41 - 52

Lehner, F./Naschold, F.: Deutsche Stärken bei Kundenorientierung und Qualitätsproduktion besser als bisher nutzen, in: Handelsblatt (1992) 59, S. 18

Leonard-Barton, D.: Implementing New Production Technologies: Exercises in Corporate Learning, in: Glinow, M.A. von/Mohrman, S.A. (Hrsg.): Managing Complexity in High Technology Organizations, New York-Oxford 1990, S. 160 - 187

Lietz, J.H.: Braucht "lean production" einen neuen Manager-Typ?, in: BddW (1992)115, S. 7

Maier, F.: ...Die Mohren können gehen, in: TopBusiness, (1992) 6, S. 16 - 28

Marr, R./Kötting, M.: Implementierung, organisatorische, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 827-841

Mehdorn, H./ Töpfer, A.: Einordnung der Systeme TQM, Lean Management und Kaizen, in: Handelsblatt (1992)152, S. 16

Nutt, P.C.: Tactics of Implementation, in: Academy of Management Journal 29 (1986) 2, S. 230 - 261

Peters, T.: Thriving on Chaos. Handbook for a Management Revolution, London 1987

Pfeiffer, W./Weiss, E.: Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, Berlin 1992



Pfohl, H.-Ch. u.a.: Implementierung. Forschungsansätze und Ergebnisse, Veröffentlichungen des Fachgebietes Unternehmensführung Nr. 5, TH Darmstadt, Darmstadt 1988

Pieper, A./Strötgen, J.: Produktive Arbeitsorganisation: Handbuch für die Betriebspraxis, Köln 1990

Quinn, J.B.: Strategic Change: Logical Incrementalism, in: Sloan Management Review 20 (1978) 1, S. 7 - 21

Reiß, M.: Eine Spielanleitung für die Organisation von Projekten, in: io Management Zeitschrift 60(1991)7/8, S. 27-31

Reiß, M.: "Lean Management" ist "Heavy Management"!, in: Office Management, (1992) 5, S. 38 - 41

Reiß, M.: Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozessmanagement, in: ZFO 61 (1992) 1, S. 25 - 31

Reiß, M.: Mehr Kompetenz für die Fitneß-Ära, in: Gablers Magazin (1992)8, S. 16-20

Reiß, M.: Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation, in: HARVARDmanager (1992)2, S. 57 - 62

Reiß, M.: Optimieren der Unternehmenskomplexität, in: io Management Zeitschrift 61 (1992) 7/8, S. 40 - 43

Reiß, M.: ORGA-TUNING: Anhand einer Landkarte werden die relevanten Betätigungsfelder geortet, in: Handelsblatt (1992) 142 v. 27.7.1992

Reiß, M.: Rationalisierung als "Tuning" von Komplexität, in: REFA-Nachrichten (1992) 3, S. 23 - 26

Reiß, M.: Schlanke Produktion: Primär Personalführung ist gefordert!, in: Personalführung (1992) 6, S. 465 - 461

Reiß, M: ORGA-TUNING: Navigationsdaten für einen neuen Kurs, in: Handelsblatt (1992) 53, S. 22

Roever, M. (1992): Weg mit dem Wasserkopf, in: manager magazin, (1992) 1, S. 127 - 135

Schulte, Ch.: Das Modell der Fertigungssegmentierung aus personeller und organisatorischer Sicht, Bergisch Gladbach-Köln 1989

Schulte, Ch.: Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung, in: ZFO (1990)4/6, S. 221-227, 415-420

Schumann, M. u.a.: Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau - Hat lean production eine Chance?, in: SOFI-Mitteilungen (1992)19, Göttingen 1992, S. 15 - 27

Springer, R.: Gruppenarbeit - Anlässe, Ziele und aktueller Stand. Erfahrungsbericht der Mercedes-Benz AG, Stuttgart 1992

Steinle, C.: Führungskonzepte und ihre Implementation, in: HWFü, Sp. 576 - 590

Suzaki, K.: Modernes Management im Produktionsbetrieb: Strategien, Techniken, Fallbeispiele, München-Wien 1989

Tomasko, R.M.: Downsizing. Reshaping the Corporation for the Future, New York 1987

Tress, D.W.: Kleine Einheiten in der Produktion, in: ZFO 55 (1986) 3, S. 181-186

Vogel, B.: Im Team gegen die Japaner, in: TopBusiness (1992) 4, S. 110 - 124

Warnecke, H.-J.: Innovative Produktionsstrukturen: Die fraktale Fabrik, in: Zahn, E. (Hrsg.): Erfolg durch Kompetenz: Strategie der Zukunft, Stuttgart 1992, S. 67 - 88

Warnecke, H.J./ Hüser, M.: Lean Production - eine kritische Würdigung, in: angew. Arbeitswiss (1992)131, S. 1-26



Warschat, J./ Wasserloos, G.: Simultaneous Engineering, in: Fortschrittliche Betriebsführung/ Industrial Engineering 40(1991)1, S. 22-27

Wildemann, H. (Hrsg.): Gestaltung CIM-fähiger Unternehmen, München 1989

Wildemann, H.: Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, 3. Aufl., München 1992

Wildemann, H.: Integrationslücken und Integrationspfade für CIM, in: DBW 51(1991)4, S. 413-434

Wildemann, H. (Hrsg.): Lean Management: Der Weg zur schlanken Fabrik, München 1992

Wildemann, H.: Lean Management, in: BddW (1992)

WOB: Fitneß als Unternehmensprinzip!, Viernheim 1992

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, 3. Aufl., Frankfurt/M.-New York 1991

Zahn, E.: Konzentration auf Kompetenz - ein Paradigmawechsel im Strategischen Management, in: Zahn, E. (Hrsg.): Erfolg durch Kompetenz: Strategie der Zukunft, Stuttgart 1992, S. 1 - 38