

„Lean Management“ ist „Heavy Management“!

Michael Reiss

Im Verlauf des letzten Jahres hat eine Hiobsbotschaft so gut wie jedes deutsche Industrieunternehmen erreicht: Ausschlaggebend für die spektakulären Erfolge japanischer Hersteller im Krieg der Triaden-Sterne USA, Europa und Japan sei – so der wesentliche Inhalt der Botschaft – ein spezifisches Organisationskonzept. Dieses organisatorische Wunderkind wurde – um den Kontrast zu tayloristischen Organisationsmodellen der Massenproduktion möglichst deutlich zu machen – auf den Namen „Lean Management“ getauft. Die Geltung der Botschaft ist weder auf Japan noch auf den analysierten Automobilsektor beschränkt. So zumindest die Ansicht aller Boten der ersten Stunde, die aus Boston, konkret von MIT und Harvard, stammen. Zusammen mit der Schock-Message unterbreiten sie eine durch und durch konstruktive und zugleich attraktive Offerte: Vorständen, Geschäftsführern und Center-Leitern wird nahegelegt, ihr Raumschiff „Enterprise“ auf „Lean Enterprise“ umzurüsten. Nur mit einer derart getunten Raumschiffversion könne man auf die Seite der Gewinner überwechseln.



Prof. Dr. MICHAEL REISS ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.

Der Umrüstvorgang selbst erfüllt alle Merkmale einer organisatorisch-politischen Revolution des gesamten Unternehmens. Völlig verfehlt wäre die Auffassung, es handle sich vornehmlich um eine technische Revolution, die nur in der Fabrik (lean production) stattfindet. Dies verdeutlichen nicht zuletzt die inzwischen vorliegenden Stellungnahmen der Gewerkschaften zum Lean Management. Insofern müssen nicht nur historische Parallelen zu technischen Revolutionen (Taylorismus, Fordismus), sondern auch zu politischen Umwälzungen gezogen werden. Lean Management erschöpft sich nicht in einer Maschinen-Stürmerei gegen starre, roboterisierte Transferstraßen und Arbeitsformen aus Chaplins „Moderne Zeiten“. Lean Management heißt vielmehr Sturm auf die Unternehmenshierarchie. Er beginnt auf der Meisterebene, stellt die Machtverteilung zwischen Projekt und Linie auf den Kopf und läßt auch die Unternehmensspitze einschließlich ihrer „Bastille“ aus Stabs- und

Zentralbereichen nicht unversichert. Momentan überprüfen westliche Top-Manager, inwieweit sie das Zeug zu Revolutionären haben. Hand in Hand damit sollten sie auch prüfen, worauf sie sich beim Lean Management einlassen.

Der japanische Eisberg

Lean Management – wörtlich „magres“ beziehungsweise „schlankes“ Management – suggeriert zunächst etwas Leichtes. Die Bezeichnung signalisiert eine hoch willkommene Erleichterung für alle Top-Manager, die unter der Last von Beständen, Gemeinkostenblöcken, bürokratischen Komplexitätssymptomen und Kostenremanenzen zusammenbrechen. Dieses Flair von Schwerelosigkeit trägt jedoch. Tatsächlich ist das Gesamtkonzept eher wie ein Eisberg aufgebaut (Bild 1). Solche Gebilde sind zwar oben überschaubar (sprich „lean“), unten bekanntlich aber äußerst massiv („heavy“).

Oberhalb der Wasserlinie befindet sich die große leichte Welt rationeller Unternehmensführung. Schlankheit drückt sich bereits in den gängigen sprachlichen Etiketten wie „niedrig“, „wenig“, „klein“, „kurz“ und so weiter aus. Mitunter kann man den begehrten Mangel an Masse und Ballaststoffen mit bloßem Auge feststellen, so beispielsweise bei den Beständen. Die Spitze des Eisbergs ist arm an belastendem Material, dafür

aber reich an Vereinfachungen und Einsparungen. Hinter jedem kompakten Baustein der Lean-Sphäre verbergen sich beträchtliche Vereinfachungspotentiale. Kurze Wege sind für die logistische Sphäre, darüber hinaus aber auch für die Entscheidungswege kennzeichnend. „Kurze Durchlaufzeiten“ steht nicht nur für unterbrechungsfreie Materialbewegung, sondern zusätzlich für vernachlässigbare Nacharbeitungszeiten, Umrüst-, Anlauf- und Änderungszeiten bis hin zu äußerst komprimierten Entwicklungszeiten. Prozesssteuerung nach dem Pull-Prinzip deckt neben der beständeminimierenden Materialfluß-Steuerung nach dem Abrufprinzip („Just in Time“) auch retrograde Preisermittlung („Target Costing“) und kundendominiertes Qualitätsmanagement („Market Driven Quality“) ab.

Vorsichtshalber ausgeklammert wurden in dieser Übersicht alle umstrittenen und zwiespältigen Lean-Kennzahlen. Ein prominenter Vertreter dieser Indikatoren-Gattung ist der vergleichsweise „niedrige“ Automatisierungsgrad japanischer Fertigung. Dessen Aussagefähigkeit wird jedoch durch den markanten, aber schwer quantifizierbaren Flexibilitätsgrad japanischer Automatisierung in Frage gestellt. Außerdem ist zu beachten, daß nicht jeder Lean-Baustein sich bei näherem Hinsehen als „rundherum“ schlank herausstellt. Strategische Entscheidungsprozesse gehorchen beispielsweise den Gesetzen des Konsensus-Management. Die Entscheidungswege erstrecken sich hierbei über viele Stationen, sind aber sozusagen durch eine kräftige Kulturbasis „gebahnt“.

Unterhalb der Wasserlinie repräsentieren diverse gewichtige Management-Bausteine zusammen das „dicke Ende“ dieses Managementkonzepts. An der (unscharf gezogenen) Trennlinie zwischen den beiden Welten begegnet man zunächst Management-Bausteinen, die sowohl Lean- als auch Heavy-Charakterzüge in sich vereinigen. Zu diesen Hybridkomponenten zählen beispielsweise die Bezugsquellenpolitik (Sourcing) sowie die Varianten- und Modellvielfalt. Reichtum an Varianten und Modellreihen sowie häufiger Modellwechsel stellen – aus westlicher Perspektive betrachtet – klassische Komplexitätstreiber dar. Bei eingehender Untersuchung verflüchtigt sich der Verdacht auf Komplexitäts-Überdosis: Signifikante Unterschiede in der Modularität von Erzeugnissen, im Verhältnis von Gleichteilen (Grundausstattung) zu Variantenteilen beziehungsweise im Ausmaß der Novität einer neuen Produkt-

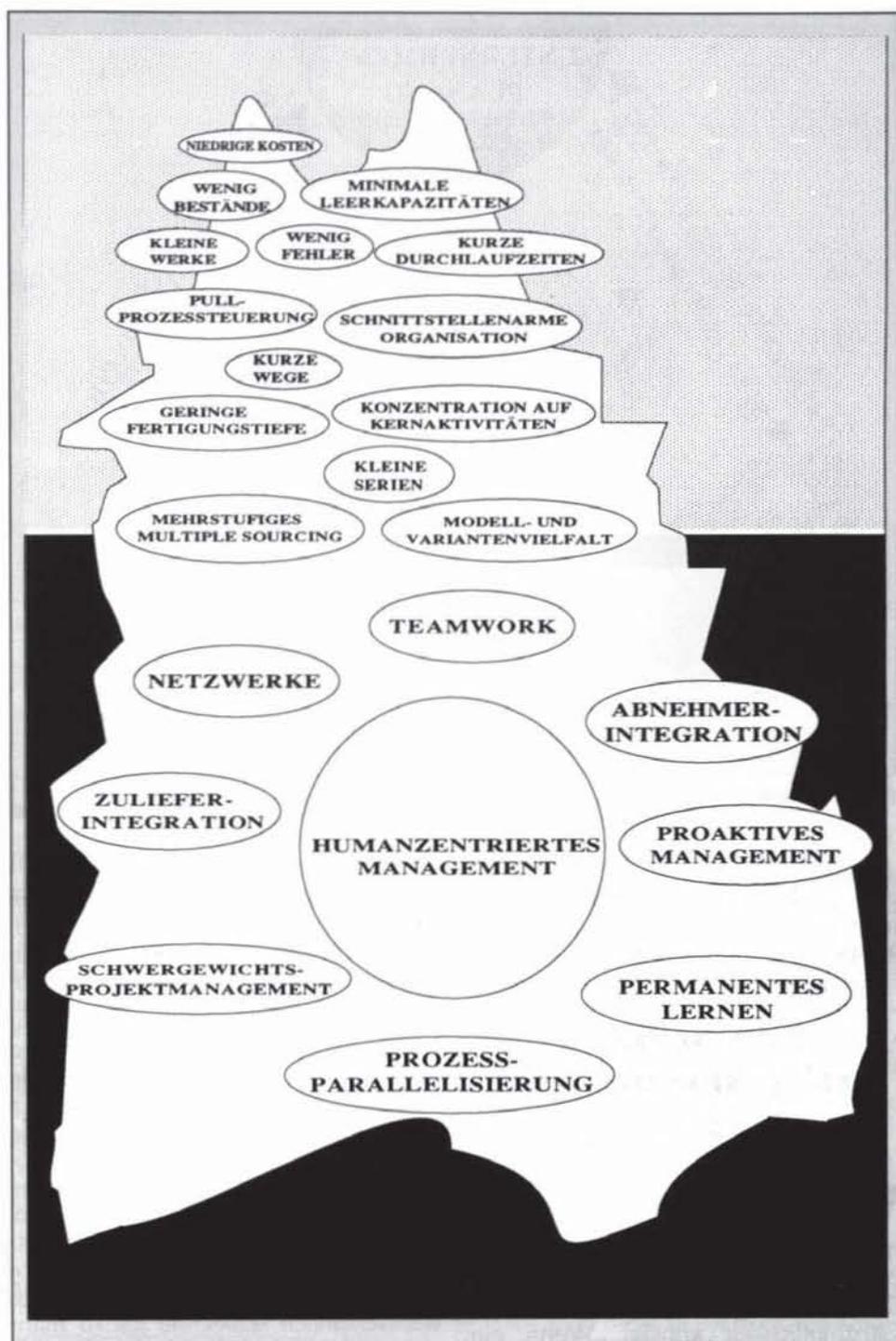


Bild 1: Der japanische Eisberg

generation zwischen japanischen und westlichen Herstellern haben zur Folge, daß die erfolgreiche Zähmung dieser Komplexitätstreiber durchaus realistisch erscheint.

Alle Unterwasserkomponenten, die etwas mit enger Integration zu tun haben, sind zweifelsfrei der Kategorie „heavy“ zuzuordnen. Hierzu zählen enge kooperative Verbindungen, sowohl zwischen Unternehmen (Netzwerke, Zuliefer-, Händler- und Kundenintegration) als auch innerhalb eines Unternehmens (Teamwork). Integriertes Prozeßhand-

ling stellt ein zweites erfolgskritisches Integrationsfeld dar. Mit Blick auf den Wettbewerbsfaktor „Speed“ spielt die zeitlich parallele Kopplung von Produkt- und Prozeßentwicklung innerhalb eines sogenannten Simultaneous Engineering eine erfolgsentscheidende Rolle.

Als der zentrale Erfolgsfaktor überhaupt gilt die Schwerpunktsetzung auf das Humanvermögen statt auf das Sachvermögen. Der menschliche Kollege ist wichtiger als der Kollege Roboter. Ein derart humanzentriertes Management wurde bei uns beispielsweise als „Human Inte-

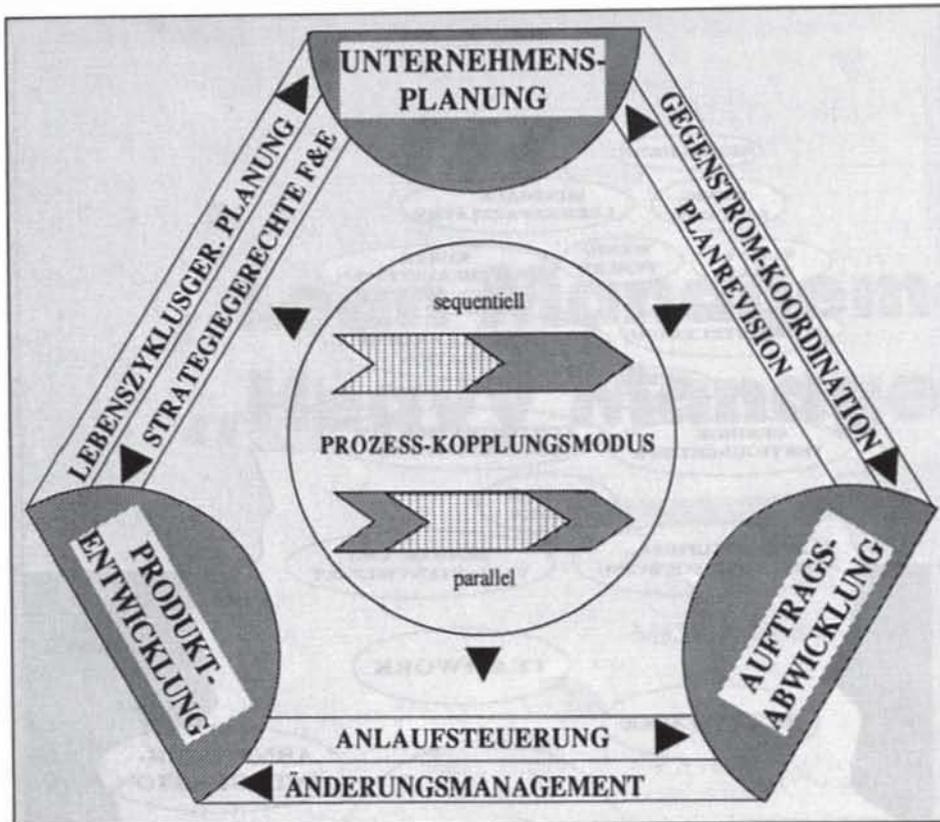


Bild 2: Schnittstellen-Management zwischen Kernprozessen

grated Manufacturing“ oder auch als Intrapreneurship („Aus Mit-Arbeitern werden Mit-Unternehmer“) angedacht.

Ganzheitliche Architektur des Lean Management

Verantwortlich dafür, daß Lean Management zugleich Heavy Management ist, zeichnet des weiteren die Architektur dieses Managementkonzepts. Das Innenleben des Eisbergs ist von Ganzheitlichkeit geprägt. Wenn ein Stück in diesem Gefüge fehlt, droht der Eisberg auseinanderzubrechen. Für eine erfolgreiche Vereinfachung von Geschäftsprozessen – etwa: Auftragsabwicklung – sind schnittstellenarme Organisationsstrukturen und eine Prozeßsteuerung unter der Regie der jeweiligen Abnehmer unverzichtbar. Kleine Serien bilden die Voraussetzung für permanente Lernprozesse und möglichst promptes Änderungsmanagement. Das generelle Konstruktionsprinzip lautet: Für alle Lean-Elemente müssen tragfähige Heavy-Fundamente gelegt werden! Kurze Entwicklungszeiten (time to market) muß man sich erkaufen durch stressige zeitkomprimierte Entwicklungsprozesse unter Einsatz von eingebauten

Prozeßverstärkern. In den Händen solcher Schwergewichts-Champions (Projekt-beziehungswise Produktmanager) liegt die Promotion der erfolgskritischen Produktentwicklungsprozesse.

Die allseits beliebten Insellösungen sind angesichts der Eisberg-Architektur keine Garantie für verbesserte Performanz. Wenn einzelne Teile des Lean-Puzzle fehlen, wird aus der getätigten Investition in die restlichen Lean-Bausteine eine wirkungslose Fehlinvestition. Schlimmer noch: Lean-Management-Reformunternehmen, die auf halbem Wege stecken bleiben, stellen sich wahrscheinlich schlechter als so mancher „unverbesserliche“ Massenhersteller der alten Schule.

Die ganzheitliche Architektur verlangt offensichtlich „Management total“. Nun haben sich westliche Manager durchaus der Herausforderung „Ganzheitlichkeit“ gestellt. Als Beweismittel können hier westliche Konzepte des Computer Integrated Manufacturing, Simultaneous Engineering oder der strategischen Allianzen angeführt werden. Auch im Westen beginnt sich die prozeßorientierte Denkweise (Prozeßmanagement, Activity Based Management) in den Köpfen der Manager zu etablieren. Mit Stolz wird darauf verwiesen, daß man erfolgskritische Kernprozesse immer besser in den Griff bekommt. Zur Familie dieser

Kernprozesse gehören vor allem die alltägliche Auftragsabwicklung, die Produktentwicklung sowie die mehrstufige Unternehmensplanung (Bild 2).

Leider haben westliche Manager damit bestenfalls den „grünen Gürtel“ in dieser Lean-Sportart erworben. Einige – allerdings keinesfalls alle – ihrer japanischen Kollegen tragen hingegen den schwarzen Gürtel. Dazu ist nur berechtigt, wer außer den genannten Kernprozessen auch die Schnittstellen zwischen eben diesen erfolgskritischen Prozessen beherrscht. An der Schnittstelle zwischen Unternehmensplanung und Produktentwicklung muß man einerseits die Planvorgaben an den Lebenszyklus-Stadien der einzelnen Produktgruppen ausrichten, um zu einer realistischen Kursbestimmung für das Gesamtunternehmen zu kommen. Umgekehrt darf eine strategiegerechte Produktentwicklung nicht dem Zufall überlassen werden. Gerade die Initialisierung von Produktentwicklungen muß strategisch getimt werden. Hierzu bedarf es eines Brückenschlags zwischen F&E-Aktivitäten und strategischem Portfolio-Management.

„Lean“ oder die Kunst des Komplexitäts- ausgleichs

Das Zusammenspiel der Lean-Erfolgsfaktoren gibt westlichen Analytikern angesichts einiger Ungereimtheiten so manches Rätsel auf. Hierbei handelt es sich wiederum um eine eher vertraute Eigenart fernöstlicher Weisheiten. Ein Versuch zur Auflösung dieser Widersprüchlichkeiten basiert auf der Idee des Komplexitätsausgleichs. Dieser Zugang sieht im Lean-Management ein Kombi-Produkt aus Lean-Modulen und aus Heavy-Modulen. Derartige Lean-heavy-Pakete gehen kaufmännisch dann in Ordnung, wenn das komplexitätssteigernde Investment in bestimmte Komponenten ausgeglichen wird durch induzierte Einsparungen beziehungsweise Vereinfachungen bei anderen Komponenten. Solche Ausgleichskalküle werden auch von westlichen Managern durchgespielt: Investitionen in komplexe und teure High-Org-Formen kann man sich etwa sparen, wenn man dafür in High-Culture investiert. Aus dem Spannungsfeld „Mittelbindung im Anlagevermögen“ versus „Mittelbindung im Umlaufvermögen“ wissen wir, daß ein solcher Komplexitätsausgleich

eine echte Herausforderung darstellt, selbst bei Rückgriff auf moderne, „weiche“ Verfahren der Investitionsrechnung.

Wie ein Komplexitätsausgleich funktionieren kann, demonstrieren uns japanische Manager nicht zuletzt auf dem Gebiet des Kooperationsmanagement, und zwar sowohl innerhalb ihres Unternehmens als auch zwischen Unternehmen (Bild 3).

Die Kunst japanischer Kooperationsarchitekten zeigt sich darin, stets auf dem Break-even-Pfad voranzuschreiten. Dort halten sich das Anreichern und das Vereinfachen kooperativer Verbindungen die Waage. Intensive High-Touch-Verbindungen, die eine Zusammenarbeit mehrerer Funktionsbereiche bei mehreren Produkten sowie eine Kapitalverflechtung einschließen, werden nur eingegangen, wenn der Kooperationspartner sich so stark engagiert, daß man sich einen spürbaren Entlastungseffekt erhoffen kann. Zulieferer entlasten ihre Abnehmer dadurch, daß sie nicht nur ihre Fertigungskapazitäten, sondern auch ihr Know-how in die Kooperation einbringen. Kunden entlasten analog die Hersteller, indem sie nicht nur Qualitätsforderungen stellen, sondern auch bereit sind, als Informationsquelle und als Versuchskaninchen bei der Produktentwicklung mitzuspielen. Japanisches Management vermeidet eine überhastete Intensivierung der Verbindungen und damit ein Abgleiten in die Verlustzone. Gewinne in der Komplexitäts-Ausgleichsrechnung werden bestenfalls als Zufallstreffer registriert, jedoch nicht von vornherein einkalkuliert.

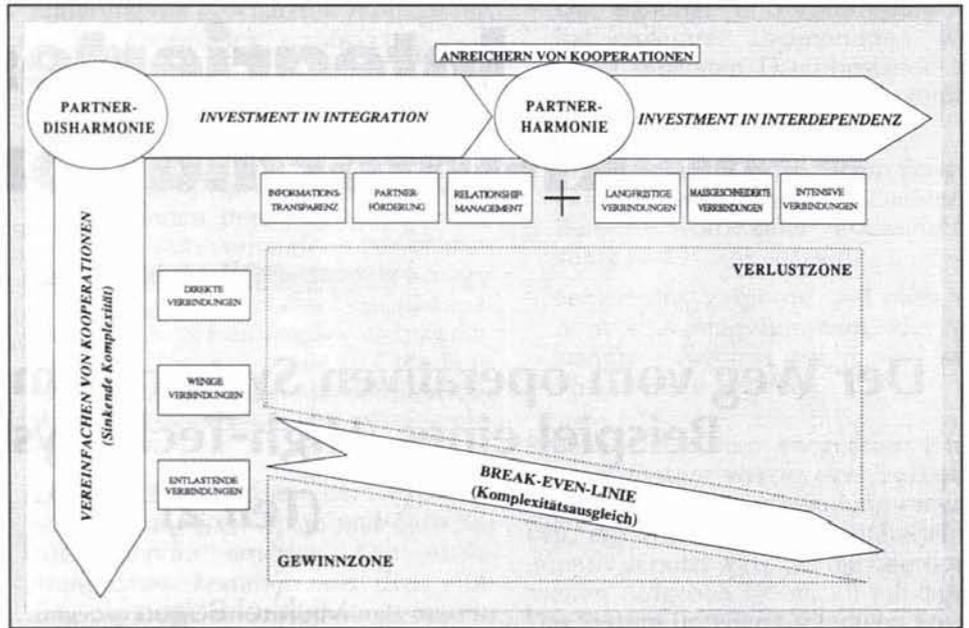


Bild 4: Westlicher Kooperationspfad

Lean Enterprise via Heavy Management

Unglücklicherweise steht der japanische Kooperationspfad nicht jedem westlichen Kooperationsstrategen offen. Während nämlich japanische Kooperationsbemühungen in aller Regel bei einem recht hohen Harmonisierungsgrad (Kultur- und Vertrauensbasis, Infrastruktur) zwischen den Kooperationspartnern starten, liegen die Startlöcher für das typische westliche Kooperationsmanagement in der Tat deutlich weiter „westlich“ (Bild 3). Dort muß erst einmal in Harmonisierung investiert werden. Diesem Ziel dient das integrationsförderliche Investment in Transpa-

renz (beispielsweise Offenlegung von Kostendaten über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg), in gegenseitige Förderung sowie in diverse Maßnahmen des Relationship-Managements (vertrauensbildende Maßnahmen). Zwangsläufig wird der Weg zu ausgeglichenen Komplexitätsverhältnissen dadurch bedeutend weiter. Westliche Kooperationspfade verlaufen lange Zeit durch die Verlustzone. Auf dieser Durststrecke zwischen niedriger und hoher Integration geht die Komplexitäts-Ausgleichsrechnung (noch) nicht auf (Bild 4). Folgende Erkenntnis zeichnet sich ab: Wer noch kein Lean Enterprise hat, muß sich auf Heavy Management einrichten. Die Erlangung der Lean-Management-Kompetenz erfolgt getreu einer westlichen Weisheit „Per aspera ad astra“. Lean Management ist offensichtlich kein Job für streßaverse Easy-rider-Manager und schon gar nicht für Free-rider-Typen, die zum Nulltarif auf dem Trittbrett des Japanzugs mitfahren wollen. In diesem Sinne stellt Lean Management tatsächlich eine Herausforderung für die eingangs erwähnten Revolutionäre unter den Managern dar. Von ihnen verlangt man neben einer Kompetenz in Sachen Komplexitätsausgleich auch eine gehörige Portion Durchhaltevermögen. Nur damit läßt sich die Implementierungsdurststrecke überwinden, ohne daß das Unternehmen dabei auf der Strecke bleibt. Die Umsetzung von Lean Management findet weit ab von der japanischen Ideallinie statt. Die ernüchternde Feststellung „lean is mean“ beschreibt die dort zu leistende Implementierungsarbeit sicherlich zutreffender als der Werbeslogan „lean is beautiful“.

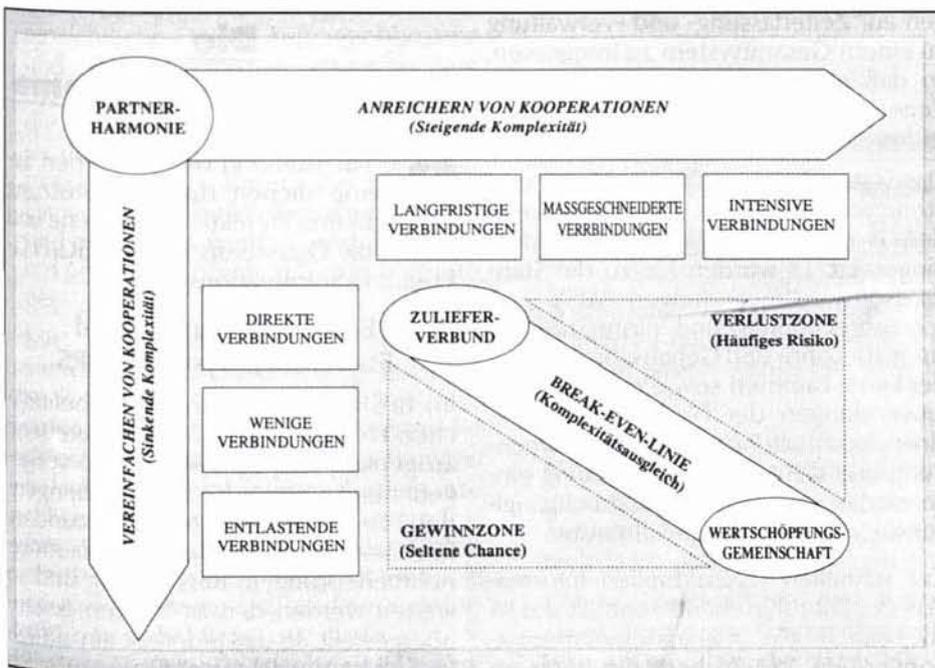


Bild 3: Japanischer Kooperationspfad