

LEAN MANAGEMENT / Neue Standortfaktoren beachten. Japanisches Vorbild wenig überzeugend.

In der deutschen Industrielandschaft vollzieht sich derzeit das spektakuläre Zusammentreffen zweier Megatrends: Eine durch massive Struktur- und Konjunkturprobleme entflammte Diskussion um den Wirtschaftsstandort Deutschland vermischt sich mit einem aus Japan importierten Rationalisierungskonzept. Es firmiert unter Lean Production bzw. Lean Management und wurde inzwischen als "schlankes", "mageres", "straffes" Management bzw. als "Fitness-Management" bereits eingebürgert.

Das schlanke Management fungiert als Sammelbezeichnung für diverse effizienzsteigernde Managementinitiativen aus dem kostenreduzierenden Gemeinkosten- und Beständemanagement, der Materialflussoptimierung, dem Downsizing und Outsourcing, dem Ausdünnen des mittleren Managements, dem Qualitätsmanagement (Total Quality Management), der Teamarbeit, der unternehmensübergreifenden Kooperationen sowie der Standortverlagerung.

Als Reizwort hat sich das Lean Management bereits in das Vokabular von Managern, Gewerkschaftern und Politikern eingenistet. Die Faszination des Lean Managements geht von den Erfolgskriterien (Durchlaufzeiten, Fehlerquoten, Bestände, Produktivität usw.) aus. Für viele betroffene Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Zulieferer lösen diese eindrucksvollen Erfolgskennzahlen allerdings zugleich auch Irritation aus. Diese Ambivalenz schlägt sich nicht zuletzt in der Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Bundesrepublik nieder. Die zahlreichen Bemühungen um eine Erhöhung der Attraktivität -bis hin zu steuerlichen Initiativen im Standortsicherungsgesetz- tragen den Eigenheiten der Schlankheitswelle allerdings nicht ausreichend Rechnung.

Die Standortmodelle der Wirtschaftspolitiker, Verbandspolitiker, Gewerkschaften und vieler Unternehmensstrategen beruhen auf klassischen "Schumpeter-Standortfaktoren", also Arbeitskosten, Steuer- und Umweltschutzelastung, staatliche Subventionspolitik, Infrastruktur, Local Content, fachliche Qualifikation und Leistungsbereitschaft des Humankapitals, Risiken von Arbeitskämpfen und Nationalitätenkonflikten, wie wir sie in den Lehrbüchern finden. Ausschlaggebend für die schlanke Produktion sind hingegen neue Standortfaktoren, allen voran das "Lean Potential" bestimmter Standorte, sprich Durchsetzbarkeit von Änderungen, überfachliche Schlüsselqualifikationen der Humanressourcen, Unternehmungsgeist, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft. Die verantwortlichen Lean-Company-Architekten haben seit Anlaufen der Lean-Bewegung viel dazugelernt. Die Mehrzahl der Lean-Projekte hat die Konzeptionsphase verlassen und befindet sich in der Umsetzungsphase, entweder im Stadium der Erprobung (Pilotphase) oder sogar bereits der Verfestigung (Konsolidierungsphase). Noch relevanter ist die innere Reifung der Lean-Implementatoren. Die erste Reaktion des westlichen Managements auf die Lean Production hiess "Kopieren". Da Lean-Management-Modelle "made in Japan" keinem Kopierschutz unterliegen, ist diese "Jäger-und-Sammler-Vorgehensweise" nicht nur legal, sondern durchaus auch rational: Wer ein vorhandenes Original kopieren kann, muss selbst kein Original generieren.

Widerstände und Fehlschläge bei der Arbeit an Kaizen-, Kanban-, Shusa-, Gemba- und Keiretsu-Clones haben zu der Forderung geführt, dass man erst einmal kopieren muss, bevor man kopiert - oder darauf bewusst verzichtet. Auf der Suche nach dem Erfolgsgeheimnis des Lean Managements wurde deutlich, wie stark dieses Konzept in seinen fernöstlichen

Kultur- und Infrastrukturhintergrund eingebettet ist. Die sich hier aufdrängende Frage nach der grundsätzlichen Übertragbarkeit von fernöstlichen Führungsprinzipien wird dennoch überwiegend bejaht.

Zum einen wird immer wieder auf die Erfolge der "Transplants" (japanische Werke in den USA und Europa) verwiesen, zum anderen auf westliche Unternehmen, die die Japaner mit deren Lean-Production-Waffen geschlagen haben.

In der aktuellen Umsetzungsphase hat sich allerdings eine kräftige Verunsicherung unter die Anfangseuphorie gemischt: Japan entpuppte sich zwischenzeitlich als wenig überzeugendes Vorbild. In Japan werden zudem bereits Modelle einer Post-Lean-Production propagiert bzw. in der Mikroelektronik und Automobilbranche (z.B. Mazda-Werke) praktiziert. In US-Transplants zeichnet sich die Unverträglichkeit von Lean Production und gewerkschaftlicher Interessenvertretung ab.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen hat sich eine neue Leitidee für die Lean-Einführung herauskristallisiert. Mercedes-Benz bringt sie auf die Formel "Europäische Technik und fernöstlicher Geist". Die Übernahme von fremden Konzepten und der Ausbau heimischer Stärken sollen keine Frage des Entweder-Oder darstellen. Dieser pragmatische Umsetzungs-Mix prägt auch die Standortpolitik der Lean-Reformunternehmen.

Professionelle Lean-Implementatoren (Geschäftsleitungen, Organisatoren, Berater, Produktionsexperten) interessieren sich weniger für die Erfolgskriterien und mehr für die Erfolgsfaktoren des Lean Managements. Sie wissen, dass kein anderer Weg zum Schlankheitserfolg führt als der über die Erfolgsfaktoren. Dort ist aber weniger Faszination als vielmehr Investition angesagt. Bevorzugte Investitionsobjekte sind die beiden Säulen des Lean-Konzepts, nämlich "Mensch" und "Technik" (wird fortgesetzt).

Eine echte Herausforderung für die Umsetzung von Lean Management bildet das optimale Zusammenspiel von Mensch und Technik. Hinter dem Erfolgsfaktor "Technik" verbirgt sich durchweg intelligente Technik, sprich rechnergestützte Informations- und Steuerungssysteme wie z.B. die computergestützte, flexibel automatisierte Produktion (CAM), Konstruktion (CAD) und die informationstechnische Infrastruktur für Logistiksysteme (z.B. EDI).

Prof. Dr. Michael Reiss ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.