

„IHR SEID WIEDER WER“

Mit einer Radikalkur ohnegleichen versuchen die deutschen Unternehmen, international wieder wettbewerbsfähig zu werden. Doch Kosten und Personal zu kappen reicht nicht: Die Betriebe müssen ganz neu organisiert werden, die Mitarbeiter auf allen Ebenen sollen mehr Verantwortung übernehmen.

Führungskräfte tragen es am Revers, Arbeiter am Blaumann, und hemdsärmelige Typen wie Manfred Guba haben sich gleich zwei angesteckt, ans Jackett und ans Hemd.

Wenn der Abteilungsleiter Mechanische Fertigung die Jacke ablegt, dann soll das Motto noch immer sichtbar sein, dem er und all seine Kollegen von der Maschinenfabrik Müller Weingarten AG sich verschrieben haben: „Unser Ziel . . .“, steht auf dem runden Button, „ . . . die Nr. 1!“

Da haben sie sich, vom obersten Manager bis hin zum Mann an der Maschine, viel vorgenommen: Das schwäbische Unternehmen, das vor allem Pressen und Druckgießmaschinen herstellt, wird mitten in der schwersten Krise seiner Geschichte radikal umgebaut; am Ende soll es stärker sein als je zuvor, stärker vor allem als die Konkurrenz aus Japan.

„Den Button tragen wir aus Überzeugung“, sagt ein Arbeiter im Werk Esslingen von Müller Weingarten. „Wir wollen die Nummer eins werden, um zu überleben.“

Es hat sich viel verändert in der deutschen Industrie. Die Wirtschaft wächst nicht mehr, und die Zahl der Arbeitslosen steigt von Monat zu Monat. Doch jetzt beginnt sich nach Frust und Resignation Kampfgeist und neue Hoffnung durchzusetzen.

Überleben, stärker werden, besser produzieren – in vielen Firmen nehmen Belegschaft und Management gemeinsam die Herausforderung an: raus aus der Krise.

Der neue Tarifvertrag in der Metallindustrie, der buchstäblich in letzter Minute einen Streik verhindert hat, kommt den Unternehmen sehr gelegen: Er sieht praktisch eine Nullrunde

vor und mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit.

Psychologisch war der Abschluß wichtig, prompt zogen die Börsenkurse stark an. Insgeheim aber hatten viele Unternehmensleitungen mit ihren Betriebsräten schon sehr viel weitergehende Lösungen vereinbart.

Überall werden nun Unternehmen völlig umgekrempelt, jahrzehntealte Strukturen geschleift, Hierarchien beseitigt. Die vielfach in Bürokratie erstarrten deutschen Konzerne wollen beweglicher werden, flexibel am Markt operieren, Kundenwünsche schnellstens bedienen.

„Die neue industrielle Revolution wird so einschneidend sein wie das Fließband“, sagt der Frankfurter Unternehmensberater Thomas Leder (Hirzel Leder & Partner). „Sie wird die Unternehmen radikal verändern.“



Fließbandfertigung bei Ford (1913): Möglichst schnell die immer gleichen Handgriffe



Gruppendiskussion bei Toyota: Die Erfolge

Die alte Arbeitsteilung wird, bis hin auf in die Vorstandsetage, aufgehoben. Teams aus unterschiedlichsten Bereichen lösen nun die Probleme, für die vordem ein Manager zuständig war. Der Arbeiter, der bisher nur einfache Handgriffe verrichten durfte, bestimmt nun, mit den Kollegen seiner Arbeitsgruppe, wie die Fertigung am besten läuft.

„Das Grundprinzip für die Behandlung des Menschen war bisher Mißtrauen“, sagt Herbert Detharding, Chef der BASF-Tochter Wintershall AG. Nun ist plötzlich Kreativität gefragt und Mitdenken unumgänglich: Die Revolution in den Betrieben ist auch eine Kulturrevolution.

Die Rezepte sind aus Japan und aus den USA importiert: Kaizen – die kontinuierliche Verbesserung, Lean Production – die schlanke Produktion, Reengineering – der Totalumbau aller Unternehmensprozesse.

All diese Methoden basieren auf demselben schlichten Grundgedanken: Die Unternehmen müssen sich wieder auf ihre ureigenste Aufgabe, die Erfüllung von Kundenbedürfnissen, konzentrieren, und sie müssen alles ausmerzen, was das Unternehmen daran hindert, diesem Ziel näherzukommen.

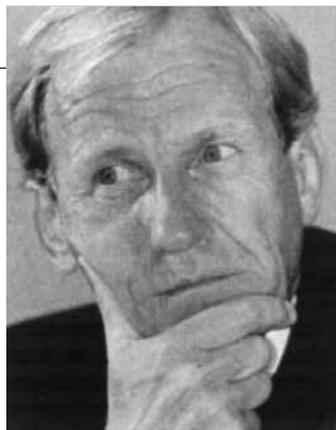
Die aktuelle Lean-Welle mit all ihren Ausläufern ist mehr als eine Mode für orientierungslose Manager, sie ist auch mehr als eine neue Masche geschäftstüchtiger Unternehmensberater. Die neuen Managementmethoden und Organisationsformen, im Grunde nichts

weiter als der Sieg des gesunden Menschenverstands, sind für die deutsche Industrie die einzige Chance, international wieder wettbewerbsfähig zu werden.

„Wir werden sicher eine große Industrienation bleiben“, meint Hansjürgen Hauck, der Chef der Müller Weingarten AG. „Aber wenn wir nicht aufpassen, verlieren wir den Anschluß an die Elite.“

Die Krise hat die Versäumnisse der Vergangenheit inzwischen schonungslos aufgedeckt. Das selbstgefällige Bild vom langjährigen Exportweltmeister Deutschland erweist sich nun als Selbsttäuschung: Tatsächlich gehen gut 70 Prozent aller Exporte nach Europa. In den Wachstumsmärkten Asiens ist die deutsche Industrie noch kaum, in Amerika kaum mehr vertreten.

Bisher bedienten die Deutschen den Rest der Welt von Deutschland aus mit Waren made in Germany. „Das setzt voraus, daß wir die Weltmeister sind“, sagt Herbert Henzler, Deutschland-Chef der Unternehmensberatung McKinsey. „Das ist vorbei.“



McKinsey-Chief Henzler

„Es sind gewaltige Anstrengungen notwendig, um auf Weltklasseniveau zu kommen“

Viele Konkurrenten stellen mittlerweile die gleichen oder ähnliche Produkte wie die Deutschen her – nur billiger. Autos und Maschinen etwa, mit denen Deutschland früher glänzte, sind oft nicht mehr die besten, meistens aber die teuersten. Und mit neuen Produkten tut sich die Industrie hierzulande noch schwer.

Zudem wird mehr und mehr die ganze Welt zum Produktionsstandort und Markt, und die Globalisierung hat, so Henzler, „noch gar nicht richtig begonnen“. Produkte werden künftig dort entwickelt und gefertigt, wo das

Know-how besonders groß ist und die Kosten besonders niedrig sind.

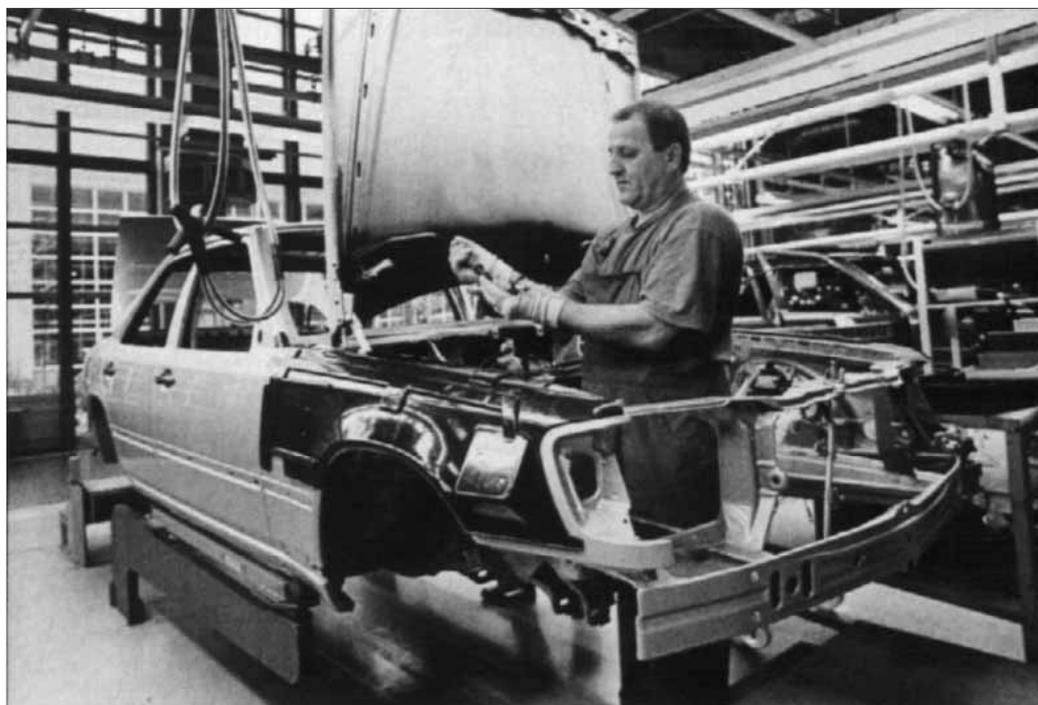
Welche Chancen hat da der Standort Deutschland? Wenige – solange die Kosten hoch, die Strukturen bürokratisch erstarrt und die Produkte veraltet sind.

Eine „kolossale Restrukturierung“ fordert Henzler deshalb. Gewaltige Anstrengungen seien notwendig, meint der McKinsey-Mann, „um auf Weltklasseniveau zu kommen“.

Die Unternehmen haben, der schieren Not gehorchend, die ersten Schritte



der Japaner wurden ignoriert



Gruppenarbeitsplatz bei Mercedes: Die Arbeiter sollen wie kleine Unternehmer handeln

getan, und die sind recht brutal. Sie haben im vergangenen Jahr Hunderttausende von Arbeitsplätzen vernichtet, in diesem Jahr werden wohl noch einmal 300 000 Jobs gestrichen (siehe Grafik Seite 104).

Daimler, der krisengeschüttelte ehemalige Paradekonzern der deutschen Wirtschaft, wird 1995 rund 40 000 Menschen weniger Arbeit und Einkommen geben als zwei Jahre zuvor. Bei Volkswagen konnten 30 000 Jobs nur gesichert werden, weil die gesamte Belegschaft künftig, mit entsprechenden Lohneinbußen, nur noch vier Tage in der Woche arbeitet.

Der radikale Abbau von Arbeitsplätzen zieht sich durch die ganze Wirtschaft – bis hin zum prosperierenden Bankgewerbe. Vor allem aber nutzt die Industrie die Gunst der Stunde: Nun läßt sich durchsetzen, was in guten Zeiten undenkbar schien.

Kein Wunder, daß viele Betriebsräte unter Lean Management vor allem gnadenlose Rationalisierung verstehen. Die Gesellschaft für deutsche Sprache zählte die schlanke Produktion sogar zu den Unwörtern des Jahres 1993, nach der Überfremdung und dem kollektiven Freizeitpark.

„Die Lean-Lektion wird meist nur als Instrument zur Kostensenkung begriffen“, tadelt auch die *Wirtschaftswoche*, „und nicht als Aufforderung, die Unternehmensorganisation radikal umzukrempeln.“

Noch immer sind die meisten deutschen Unternehmen organisiert wie zu Beginn der industriellen Massenproduktion. Damals wurde, basierend auf den Erkenntnissen des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor (1856 bis 1915), die Arbeit in viele kleine Einheiten zerlegt, der einzelne Arbeiter sollte möglichst schnell die immer gleichen Handgriffe erledigen.

Konsequent setzte Henry Ford dann Taylors Erkenntnisse in der Fließbandfertigung um. Für den Arbeiter wurde der Job immer stupider, aber große Mengen gleicher Produkte konnten nun kostengünstig wie nie gefertigt werden.

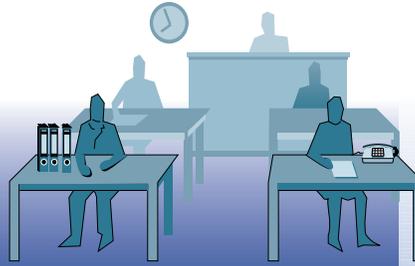
So begann die zweite industrielle Revolution. Sie führte zu einem gewaltigen Wachstum der Wirtschaft und des Massenwohlstands.

Sie ist jetzt zu Ende. Ob die neue Ära vergleichbare Erfolge hervorbringen wird, muß sich erst noch zeigen. Sicher ist nur: Die Industrie der Zukunft braucht ganz andere Menschen – aber auch sehr viel weniger.

„Die bisherige Produktionsweise war auf wenig gebildete Menschen zugeschnitten“, sagt Michael Hartmann, der bei einem namhaften Automobilzulieferer die Qualitätskontrolle leitet. „Sie mußten sehr eng geführt werden.“

Das erforderte eine streng hierarchische Organisation mit all ihren Män-

Revolution in den Betrieben



TRADITIONELLE UNTERNEHMEN

Starke Hierarchie

HIERARCHIE

Entscheidungen werden in zentralen Einheiten gefällt. Sehr bürokratisch

DELEGATION

Klar abgegrenzte Aufgabengebiete. Extrem: Fließbandfertigung mit einfachen Handgriffen

ARBEITSTEILUNG

Schwerfällig, keine unmittelbare Rückkopplung

FLEXIBILITÄT

Technikorientiert. Beschränkt auf die dafür zuständige Abteilung

ENTWICKLUNG

In großen Sprüngen, zum Beispiel durch Einführung neuer Techniken

VERBESSERUNG

Systemimmanent durch starke Bürokratie und geringe Verantwortung der Beteiligten

VERSCHWENDUNG

Hoch, weil viele Puffer notwendig sind und weil auf Vorrat gefertigt wird. Viele unnötige Transportwege

LAGERHALTUNG

Endkontrolle: Fehler werden zu spät entdeckt. Die Beseitigung der Mängel kostet viel Geld.

QUALITÄT

Starr. Feste Arbeitszeiten

ARBEITSZEIT



MODERNE UNTERNEHMEN

Kleine Managementebenen, flache Führungspyramiden

Entscheidungen werden weitgehend auf die Ebene delegiert, wo sie anfallen. Jede Tätigkeit wird in Eigenverantwortung durchgeführt.

Aufgaben werden von Teams interdisziplinär und über Hierarchieebenen hinweg gelöst. Fertigung durch Arbeitsgruppen, die auch für früher zentralisierte Aufgaben, zum Beispiel Einkauf, verantwortlich sind.

Unternehmen reagiert auf jede Änderung, zum Beispiel des Kundenverhaltens. Ziel: das lernende Unternehmen

Kundenorientiert. Alle betroffenen Abteilungen einschließlich der Zulieferer sind von vornherein und simultan in den Entwicklungsprozeß eingebunden.

Ständig fortlaufender Prozeß unter Beteiligung aller Mitarbeiter (Kaizen)

Wird kontinuierlich vermindert

Gering. Geliefert wird nur, was sofort gebraucht wird (just in time). Gefertigt wird nur, was schon bestellt ist.

Permanente Kontrolle während des gesamten Produktionsprozesses

Flexibel, im Extrem bestimmen die Mitarbeiter (in Abstimmung mit ihrer Gruppe) selbst, wann sie kommen oder gehen. Mehr- oder Minderarbeit wird über ein Zeitkonto ausgeglichen.

Schlanke Verwaltung

Bevor Herbert Detharding Chef der BASF-Tochter Wintershall wurde, arbeitete er beim US-Multi Mobil Oil. Er weiß deshalb aus eigener Erfahrung, daß amerikanische Unternehmen sehr viel effizienter arbeiten. Im Vergleich zu deutschen Betrieben aber, meint Detharding, sei Wintershall nicht besonders schlecht gewesen.

Nun ist das Unternehmen besonders gut. Mit Hilfe der Beraterfirma Gemini hat Detharding die gesamte Verwaltung seines Unternehmens durchforstet – und förderte Erstaunliches zutage.

In einem deutschen Unternehmen, das hat Detharding dabei gelernt, werden viele Dinge doppelt und dreifach gemacht. Weil die Mitarbeiter in der Vergangenheit mit Mißtrauen behandelt wurden, mußte ständig kontrolliert, abgestimmt und gegengezeichnet werden – „ein unendlich teurer Prozeß“. Für den Einkauf selbst von Lappalien waren zum Beispiel bis zu 17 Unterschriften notwendig, die Beschaffung dauerte bis zu 30 Tagen.

Seit die Verwender ihr Material selbst bestellen, hat sich die benötigte Zeit auf wenige Tage reduziert. Und, im Gegensatz zu früher, wird jetzt nichts mehr auf Vorrat besorgt.

Nun ist die Verwaltung viel schlanker – und vor allem billiger: Die Verwaltungskosten sanken um 40 Prozent.



Detharding

geln: Bürokratie und mangelnder Flexibilität. Die deutschen Konzerne wurden immer größer und unbeweglicher, und sie entfernten sich immer weiter von den Bedürfnissen ihrer Kunden.

Nur so ist zu erklären, daß Mercedes-Benz mit der S-Klasse den Dinosaurier des Automobilzeitalters schuf. Die Einstellung der Kunden hatte sich geändert, das wuchtige Auto paßte nicht mehr in die Zeit. Nur bei Mercedes hatte das niemand bemerkt.

Im Markt der Zukunft soll der Kunde wirklich König sein. Überleben werden nur Unternehmen, die dem Konsumenten einen zusätzlichen Nutzen bieten.

Beständig ist in der industriellen Neuzeit nur der schnelle Wandel. Junge, flexible Unternehmen haben die Vormacht des Computerriesen IBM geknackt. Die Japaner haben mit einer Vielzahl von Variationen den Automobilmarkt erobert und selbst dessen Nischen mit eigenen Schöpfungen bedient, seien es Roadster oder Großraumwagen.

Viele Unternehmen haben in den achtziger Jahren einzelne Teile ihrer Unternehmen durchrationalisiert, Abteilungen optimiert und ganze Heerscharen von Unternehmensberatern beschäftigt. Nun müssen sie feststellen, daß sie international nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

Nur wenige Manager haben die gesamte Struktur ihrer Organisation sowie den Ablauf der Produktion – und damit sich selbst – in Frage gestellt. Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch,

daß der Kern der Strukturschwäche in der arbeitsteiligen Organisation liegt.

Die Japaner lassen ihren Konkurrenten wenig Hoffnung. „Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren. Da könnt ihr nicht viel dagegen tun, weil der Kern des Versagens in euch selber liegt“, erklärte der japanische Konzernchef Konosuke Matsushita 1979 westlichen Industriellen. „Nicht bloß eure Firmen sind nach dem Taylorschen Modell gebaut, sondern – viel schlimmer – auch eure Köpfe.“

Die deutschen Manager nahmen die Warnung nicht ernst. Eine Branche nach der anderen, von der Uhrenindustrie bis zur Unterhaltungselektronik, mußte dem Druck der neuen Konkurrenz weichen, und doch glaubten noch vor wenigen Jahren die deutschen Maschinenbauer, sie seien unangreifbar. Das war, wie sich jetzt zeigt, ein schwerer Irrtum.

Irgendwann konnten auch die deutschen Manager die Erfolge der Japaner nicht mehr ignorieren. Doch sie hatten schnell einfache Erklärungen zur Hand.

Schuld waren nun die niedrigen Löhne in Japan und die langen Arbeitszeiten, die Industriepolitik der Planungsbehörde Miti und der Protektionismus der Regierung in Tokio. Das alles schien geradezu schicksalhaft, in jedem Fall aber politisch bedingt oder einfach nur unfair – und nicht zu beeinflussen.

Viel zu spät begann die Diskussion über die eigentliche Ursache des Erfolgs der Japaner: über deren dem westlichen Taylorismus überlegene Art, zu produ-

zieren und die Kreativität ihrer Arbeitnehmer zu nutzen.

Den Wandel bewirkte eine Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) über die internationale Automobilindustrie aus dem Jahr 1990. Das Ergebnis schockierte die westlichen Hersteller: Das von Toyota entwickelte Fertigungssystem, so das Fazit der Forscher, sei der üblichen Produktionsweise bei weitem überlegen.

Was sie bei Toyota gesehen hatten, faßten die MIT-Mitarbeiter in dem einprägsamen Begriff Lean Production, schlanke Produktion, zusammen: Kunden und Lieferanten arbeiten einträglich zusammen, das geistige Potential aller Mitarbeiter wird genutzt, zum Beispiel durch eine verstärkte Gruppenarbeit, und jegliche Verschwendung eliminiert. Die Hierarchien sind flach und alle Arbeitsprozesse am Kunden und an der Qualität orientiert.

Die Ideen aus Japan, von Amerikanern vermarktet, sollen nun die deutsche Industrie revolutionieren. Das macht Horst Wildemann ein wenig bitter.

Wildemann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München, und er hat schon Mitte der achtziger Jahre ein Werk über „Die modulare Fabrik“ geschrieben. Viele Elemente der neuen – im Soziologendeutsch: postfordistischen – Produktionsweise sind darin schon enthalten. Das Buch fand nur wenige Käufer.

Der Logistik-Experte hat seine Erkenntnisse mit Hilfe seiner Studenten und Mitarbeiter schon vielfach in der Praxis erprobt, viele Unternehmen suchen den Rat des Professors. Selbst zu Mercedes wurde Wildemann gerufen, als dort offenbar wurde, daß nur ein grundlegender Wandel dem Unternehmen aus der Krise helfen könnte.

So trat, am 1. Januar 1993, bei dem angeschlagenen Automobilhersteller „eine Reform an Haupt und Gliedern in Kraft, wie es sie in dem Konzern mit seinen rund 240 000 Mitarbeitern, 12 inländischen und 42 ausländischen Produktions- und Montagewerken nie zuvor gegeben hat“ (*Manager Magazin*).

Die Hierarchie wurde abgeflacht, der ganze Konzern in weitgehend autonome Einheiten zerlegt. Die Verwaltung arbeitet nun in Teams, die Produktion in Gruppen.

Wildemanns Vision ist das lernende Unternehmen: ein Betrieb, der so flexibel organisiert ist, daß er auf jede Ände-



Fertigungsexperte Wildemann

„Eine Imitation japanischer Methoden reicht nicht. Wichtig ist eine neue Denkweise“

rung seiner Umwelt sofort reagiert. Jede kleine Abteilung soll dem Druck des Marktes ausgesetzt werden, denn, so Wildemann, „der schlimmste Leidensdruck ist der, der vom Markt kommt“.

Druck von oben ist nicht mehr nötig, ganze Managementebenen können entfallen – das Unternehmen wird schlanker und produktiver. „Eine Imitation japanischer Methoden reicht nicht aus“, sagt der Professor. „Wichtig ist eine neue Denkweise.“

Johann Tikart war noch nie in Japan, und

von Lean Management hatte der heutige Chef des Waagenherstellers Mettler Toledo in Albstadt noch nie etwas gehört, als er Mitte der achtziger Jahre begann, das schwäbische Unternehmen umzustrukturieren.

Und doch gilt Mettler Toledo heute als Musterbeispiel eines schlanken Unternehmens. Ständig kommen Manager anderer, oft sehr viel größerer Unternehmen, aber auch Betriebsräte und Gewerkschaftsführer auf die Schwäbi-

sche Alb, um das Modell Mettler zu studieren.

Mitte der achtziger Jahre war der Waagenhersteller in Schwierigkeiten geraten. Der Markt hatte sich immer weiter aufgesplittert, die Kunden wünschten Waagen, die auf ihre ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnitten waren. Auf solche Sonderwünsche war die Produktion des Werkes nicht eingerichtet.

„Der Markt war nicht bereit, sich unseren Produktionsbedingungen unterzuordnen“, spottet Tikart heute. Im Lager stapelten sich die unverkäuflichen Waagen, während andere Typen nicht geliefert werden konnten. Jeder Morgen begann mit einer Fehlplanbesprechung, die Lieferanten wurden mit Eilbestellungen und Stornierungen traktiert. Tikart: „Eine unmögliche Situation.“

Die Führung des Unternehmens entwickelte deshalb ein ehrgeiziges Ziel: Künftig sollte nur das produziert werden, was der Vertrieb bereits verkauft hatte. Jede Bestellung sollte innerhalb von fünf Tagen ausgeliefert werden können.

Die sogenannte absatzgesteuerte Produktion begann am 2. Januar 1986. Und sie erwies sich tatsächlich als so flexibel wie geplant. Nur zehn Zulieferer fertigen nun die benötigten Teile; die werden von einem selbständi-

Japaner bei Porsche

Selten hat ein Manager ein deutsches Unternehmen so aufgemischt wie Wiedeking. Jahrelang war es mit Porsche bergab gegangen, der Absatz fiel von einst 50 000 auf 13 000 Wagen, die Verluste stiegen in Rekordhöhe. Dann kam Wiedeking, inzwischen 41, der jüngste Chef, den das Unternehmen je hatte. Und seither gibt es in Zuffenhausen wieder etwas Hoffnung.

Nun kämmen japanische Experten die Produktion durch, auf der Suche nach Verschwendung. Und an allen Ecken werden sie fündig. Die neue Art der Fertigung spart Platz, zwei Werke sind schon überflüssig geworden. An den Verbesserungen wirken die Arbeiter nach Kaizen-Art mit. Aber nicht alle Abteilungen lassen sich retten. Wenn Zulieferer ein Teil billiger herstellen können, wird die Abteilung

geschlossen. Die eigene Fertigung sinkt kontinuierlich.

Besonders rigoros hat Wiedeking im Management aufgeräumt. In der Produktion verschwanden zwei Hierarchieebenen vollständig, in der Verwaltung wurden 15 Prozent der Führungspositionen gestrichen.

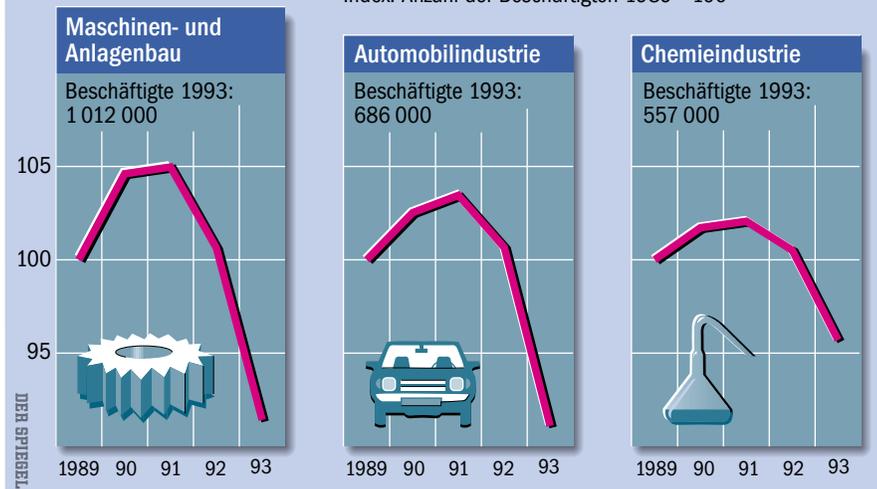
Das Größte ist offenbar überstanden. Nach zwei Verlustjahren will Porsche in den nächsten Monaten die Gewinnschwelle erreichen. Der große Aufschwung wird aber noch auf sich warten lassen: Neue Modelle kommen erst ab 1996 auf den Markt.



Wiedeking

Lotrechter Fall

Die Entwicklung der Beschäftigung in ausgewählten Wirtschaftsbereichen in Westdeutschland; Index: Anzahl der Beschäftigten 1989 = 100



gen Spediteur zu dem Zeitpunkt ins Werk gebracht, zu dem sie gebraucht werden.

Alle Monteure können, nach einer internen Weiterbildung, ein Produkt allein herstellen. Jeder kennt sich mit allem aus, keiner hat einen festen Arbeitsplatz – wenn seine Aufträge abgearbeitet sind, muß der Monteur den Platz wechseln.

Der Clou des Mettler-Systems aber ist die Arbeitszeit. Jeder Mitarbeiter muß täglich mindestens vier Stunden im Haus sein. Wann er kommt und wann er geht, bestimmt er selbst. Die Anwesenheit wird auf einem Zeitkonto festgehalten; ein negativer wie positiver Saldo muß innerhalb eines halben Jahres ausgeglichen werden.

Ein Grundsatz darf allerdings nicht verletzt werden: „Jeder Liefertermin ist heilig“ (Tikart). Wie er eingehalten wird, bestimmt die Gruppe in eigener Verantwortung.

Das System hat Vorteile für beide Seiten: Der Mitarbeiter kann seine Arbeitszeit seinen persönlichen Bedürfnissen und der Betrieb die Kapazität dem tatsächlichen Bedarf anpassen.

Managementaufgaben wie Arbeitsvorbereitung und Steuerung fallen weg. Da werden ganze Abteilungen überflüssig. „Es gibt keine Krawattensilos mehr“, spottet Ernst Terzenbach, der Betriebsratsvorsitzende.

„Blindleistungen“ nennt Tikart alle Leistungen, die nicht dem Produkt und dessen Qualität zugute kommen, also nichts zur sogenannten Wertschöpfung beitragen. Ihren Anteil schätzt er auch in gutgeführten Unternehmen auf ein Drittel.

Es ist eine Führungsaufgabe, diese Blindleistung zu verringern oder zu beseitigen – und im Kern ist das alles, was hinter dem Modeausdruck Lean Management steckt.

Als das neue System 1986 eingeführt wurde, erwirtschaftete Mettler Toledo mit 240 Mitarbeitern einen Umsatz von 45 Millionen Mark. Inzwischen hat sich der Umsatz mit 100 Millionen mehr als verdoppelt. Die Zahl der Mitarbeiter ist dagegen auf 200 gesunken, 80 von ihnen sind mit der Neuentwicklung von Produkten beschäftigt.

So eindrucksvoll das Beispiel Mettler sein mag: Großkonzerne wie Siemens und Mercedes, Bayer und Volkswagen lassen sich nicht so einfach umstellen. Viel vorgenommen haben sie sich alle. Ob das schwierige Werk gelingt, wird sich erst in einigen Jahren zeigen.

Der Umbau in den Betrieben ist jedenfalls in vollem Gange. Er wird die deutschen Konzerne, die zum Teil durch Erfolg verwöhnt und behäbig wurden, kräftig durchschütteln. Der Chemiekonzern Bayer etwa will bis spätestens 1996 zwei Führungsebenen kapfen, die 28 Geschäftsbereiche auf 21 verkleinern. Jeder zehnte der 5600 leitenden Mitarbeiter ist von der Schrumpfkur betroffen.

„Wir wollen die Kommunikation vereinfachen, die Voraussetzungen für die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen verbessern sowie nicht mehr gerechtfertigte Hierarchien abbauen“, sagte Konzernchef Manfred Schneider im vergangenen Sommer vor Führungskräften. Dagegen ist wenig einzuwenden, nur bleibt

die Frage, warum sich solche Selbstverständlichkeiten so mühsam durchsetzen.

Nicht immer geht die Revolution in den Betrieben so lautlos vonstatten wie in der traditionell gut abgeschirmten deutschen Chemieindustrie. Nirgends aber macht sie so viele Schlagzeilen wie bei Volkswagen.

Ignacio López, der VW-Produktions- und -Einkaufschef, verkauft sich gern als charismatischer Messias der neuen Bewegung. Seine Botschaft klingt martialisches: „Wenn wir diese Schlacht verlieren, werden wir Bürger zweiter Klasse.“

Der Verdacht, bei seinem Wechsel von General Motors zu Volkswagen geheime Unterlagen mitgenommen zu haben, hat dem Spanier bei den VW-Arbeitern nicht geschadet. López kommt mit ihnen gut zurecht, vor allem wohl, weil die Menschen spüren, daß sie ernst genommen werden.

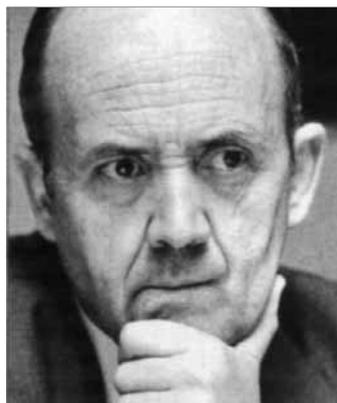
Die „Herren Arbeiter“, so López' Diktion, sollen mit dazu beitragen, die Verschwendung in der Produktion abzubauen und die Abläufe zu optimieren. In Japan wird diese Methode Kaizen genannt, bei VW heißt sie KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozeß).

KVP gab es bei VW schon vor López. Doch die Gruppen hatten den Ruf von Debattierklubs, ihre Ergebnisse versicherten in der Bürokratie des Konzerns. Dann kam López und machte aus KVP kurzerhand KVP²: Die bisherigen Anstrengungen sollen quadriert werden.

In einzelnen Gesprächsrunden beraten nun unter der Leitung eines Moderators zehn bis zwölf Beschäftigte über Verbesserungen. Bisherige Arbeitsweisen werden grundsätzlich in Frage gestellt, Änderungen, im Gegensatz zu früher, sofort umgesetzt.

Ständige Korrekturen und Neuerungen sollen die Arbeitsplätze produktiver machen. Offenbar gibt es ein nahezu unerschöpfliches Potential an Kosteneinsparungen. Die bisherigen Ergebnisse sind beachtlich: Der Ausschuß sank um 25 Prozent, die Lagerbestände verringerten sich um 26 und die benötigten Flächen um 16 Prozent, die Durchlaufzeiten wurden um 29 Prozent verkürzt. So jedenfalls die von VW vorgelegten Zahlen.

Dem Arbeiter kommt in der Fabrik der Nach-Taylor-Ära eine ganz neue Aufgabe zu: Er – nicht die Maschine – soll der



VW-Manager López

„Wenn wir diese Schlacht verlieren, werden wir Bürger zweiter Klasse“

entscheidende Produktionsfaktor sein, er – nicht der Vorgesetzte – übernimmt die Verantwortung für das Produkt und dessen Qualität.

„Der Mitarbeiter wird in aller Regel am Werktor zur abhängigen, unselbständigen Verfügungsmasse“, kritisiert der Rationalisierungsfachmann Michael Hartmann, der bei einem Zuliefer-Unternehmen den Umbau vorantreibt. Produktivitätssteigerungen von 30 Prozent, meint er, seien locker zu erreichen.

In der modernen Produktion soll der Arbeiter wie ein kleiner Unternehmer handeln. „Die Menschen“, so Hartmann, „sind doch auch in der Lage, ihren persönlichen Alltag, die Kindererziehung, den Urlaub und so weiter, zu organisieren.“ Dieses Potential müsse genutzt werden.

Verantwortung wird auf die Ebenen delegiert, wo tatsächlich die Arbeit geleistet wird. Teamwork und Gruppenarbeit sind die Basis der schlanken Fabrik.

„Gemeinsam sind wir stärker“, beschreibt Müller-Weingarten-Chef Hansjürgen Hauck das neue Motto. Die Probleme der Fertigung – viel zu lange Wege – ließen sich nur lösen, indem den Arbeitern mehr Verantwortung übertragen werde.

Früher war die Fertigung arbeitsteilig gegliedert. In einer Ecke der Esslinger Fabrik wurde gedreht, in einer anderen gefräst – die Kosten für Lagerhaltung und Transport waren enorm. Jetzt wird die Fabrik in kleine, weitgehend autonome Einheiten aufgeteilt. Jede dieser Fertigungsinseln kann ein Produkt kom-

plett herstellen, die Gesamtverantwortung wird der jeweiligen Arbeitsgruppe übertragen. Seither fertigt Müller Weingarten wesentlich kostengünstiger.

Klar und übersichtlich sieht das Werk nun aus, die einzelnen Fertigungsinseln sind durch verschiedene Farbtöne getrennt. Große Schautafeln zeigen die Mitglieder der Arbeitsgruppen und die von ihnen erzielten Verbesserungen.

Anfangs waren die Mitarbeiter skeptisch. „Was wollen die von uns?“ fragten sie Willy Müller, den Betriebsratsvorsitzenden des Werks Esslingen. Zwei Tage verbrachte die Unternehmensleitung mit den betroffenen Mitarbeitern in einem Hotel, um sie zu überzeugen. „Ihr seid wieder wer“, redete Manfred Guba, der Fertigungsleiter, auf sie ein.

Engagierter seien sie geworden, sagen die Mitarbeiter heute. Das Interessante am neuen Arbeitsplatz sei, selbst etwas bewegen zu können.

Die Gruppenarbeit wurde schon einmal propagiert, damals von den Gewerkschaften. Im Rahmen des Programms „Humanisierung der Arbeits-



Müller-Weingarten-Chef Hauck

„Wenn wir wieder klotzig verdienen, sollen die Mitarbeiter beteiligt werden“

welt“ förderte die Bundesregierung in den siebziger Jahren Pilotprojekte in verschiedenen Firmen. Doch das Programm war der Idee eher abträglich: Die Humanisierung des Arbeitslebens gehört nicht zu den obersten Unternehmenszielen. Sobald die staatliche Förderung eingestellt wurde, war die Gruppenarbeit tot.

Nun kehrt sie wieder, nur unter ganz anderen Vorzeichen. Und jetzt sind es die Gewerkschaften, die ihr eher skeptisch begegnen.

Zwar sehen auch die Kritiker die positiven Seiten der Gruppenarbeit – größere Handlungsspielräume und interessantere Arbeitsinhalte. Aber sie fürchten, daß die Arbeitsintensität steigt und Mitarbeiter, die dem Druck nicht standhalten können, von der Gruppe rigoros ausgesondert werden.

Vor allem in der IG Metall wird die Gruppenarbeit heftig diskutiert. Viele Funktionäre bangen um den Einfluß der Gewerkschaften, wenn die Arbeiter selbst mehr Mitsprache haben.

„Wir dürfen uns keine Denkbarrieren aufbauen“, warnt dagegen Walter Riester. Der stellvertretende Vorsitzende

Erfolgreiche Teams

Die Hamburger Phoenix AG, ein Hersteller von Kautschuk- und Kunststoffartikeln, nennt ihr Lean-Management-Konzept P/3S. Die drei S stehen für schlank, schnell, stark. 29 Einzelprojekte wurden aufgegriffen, 66 Teams eingesetzt, 240 Mitarbeiter trainiert. Das Ergebnis ist nach eigener Einschätzung beachtlich: Die Rohstoffbestände verringerten sich um 40 Prozent, die betrieblichen Verbesserungsvorschläge nahmen von 411 im Jahre 1992 auf 2268 1993 zu. In der Produktion führte das Unternehmen Fertigungsinseln ein. Wichtige Kennzahlen wie Qualitätskosten, Logistikkosten, Arbeitsunfälle, krankheitsbedingte Abwesenheit und vor allem die Produktivität zeigen laut interner Analyse erfreuliche Verbesserungen.

Die Beschäftigten werden über „P.I.T.“ (Abkürzung für

„Problemlösung im Team“) an dem Verbesserungsprogramm beteiligt. Innerhalb eines dreiwöchigen Trainings arbeiten die Mitarbeiter – 147 waren es bisher – zwei Wochen lang an einem betrieblichen Problem.

Ein Team im Transportwesen optimierte zum Beispiel die Transportgestelle für Mattenformen. Die bisher durch Trans-

portschäden anfallenden Reparaturkosten konnten so wesentlich reduziert werden.

Das Unternehmen, das über die Hälfte seines Umsatzes (1993 rund eine Milliarde Mark) als Zulieferer der Automobilindustrie erwirtschaftet, mußte jedoch auch zu traditionellen – und radikalen – Maßnahmen greifen: Die Zahl der Mitarbeiter sank seit Beginn der Krise von 9000 auf 7000.

Die betrieblichen Sozialleistungen wurden nach unzähligen Verhandlungen mit dem Betriebsrat „angepaßt“, wie der Vorstand den Abbau von Jubiläumsaufwendungen und die Streichung von Essenzuschüssen nennt. Die Produktion von Teilen, die besonders unter Preisdruck stehen, verlagerte Phoenix nach Thüringen, Spanien und in die Türkei. 1994 erwartet das Unternehmen wieder einen Gewinn, auch der Umsatz soll wieder wachsen.



Phoenix-Team

der IG Metall steht in der Tradition des ehemaligen Vorsitzenden Franz Steinkühler. Der sah in den neuen unternehmerischen Reorganisationskonzepten „Chancen zur Durchsetzung langgehegter gewerkschaftlicher Ziele“.

Kommt also die schöne neue Arbeitswelt? War der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit nur ein historischer Irrtum? Werden künftig zufriedene Arbeiter sich am Arbeitsplatz selbst verwirklichen und nebenbei den Aktionären traumhafte Renditen bescheren?

„Ich bin nicht so blauäugig zu glauben, wir schaffen das Paradies auf Erden“, sagt Mettler-Chef Tikart. „Aber wir bewegen uns in die richtige Richtung.“

Sein Kollege Hauck von Müller Weingarten glaubt, die logische Folge der neuen Unternehmensstrukturen sei die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital. „Wenn wir wieder klotzig verdienen“, hat er sich vorgenommen, „sollen die Mitarbeiter beteiligt werden.“

Doch der Umbau der Betriebe schafft auch viele Verlierer: Arbeiter, die den schlanken Strukturen zum Opfer fallen; Manager, deren Aufgaben nach unten delegiert werden und die nun überflüssig sind.

Manche, die meinten, den Aufstieg geschafft zu haben, müssen nun zurück in die Produktion. Abteilungen wie die Arbeitsvorbereitung werden überflüssig. Bei Müller Weingarten könnte es demnächst auch den Einkauf treffen. Der Widerstand, das wurde schon deutlich, ist gewaltig.

Bisher jedenfalls blieb die Neuorganisation auf die Fertigung beschränkt. Gegen eine weitere Verbreitung des Inselgedankens im gesamten Unternehmen wehren sich die Betroffenen – bis in die Geschäftsführung hinein, wie einige frustrierte Erneuerer vermuten.

Euphorische Verfechter der neuen Bewegung wie Fertigungsleiter Guba schreckt das nicht. Er hofft, daß schon bald die geplanten Produktinseln, die für Konstruktion und Vertrieb selbst verantwortlich sind, verwirklicht werden. Und dann gibt's für ihn kein Halten mehr. „Die Inseln werden sich ausbreiten wie ein Flächenbrand“, glaubt Guba.

Noch ist es nicht so weit. Noch läßt sich nicht absehen, wie viele Umstrukturierungen auf halbem Wege steckenbleiben. Zwar pla-



Arbeitsgruppe bei Mettler Toledo: „Es gibt keine Krawattensilos mehr“

nen drei von vier Unternehmen nach einer Untersuchung der Düsseldorfer Unternehmensberatung Droege eine grundlegende Reorganisation. Aber nur vier Prozent der befragten Unternehmen haben die entscheidenden Schritte bereits vollzogen.

„Stückwerk“ seien die meisten Maßnahmen, kritisiert Wolfgang Titze, Deutschland-Chef von Gemini. Die internationale Beratungsfirma hat Konzerne wie General Electric und Ford vollkommen umgekrempelt. Dazu, meint er, enttäuscht über die ausbleibenden Großaufträge, seien die Deutschen noch nicht bereit. Titze: „Es fehlt der Mut.“

Die größten Barrieren liegen im Management, bis in die oberste Ebene. Jahre-, ja jahrzehntelang haben die Manager die Unternehmen nach Art ihrer Vorfahren geführt. Zuständigkeiten waren eindeutig festgelegt und auch die Entscheidungswege.

Jetzt ist die traditionelle Führung nicht mehr gefragt. Nun soll jeder Mitarbeiter auf jeder Ebene möglichst viel entscheiden.

Abteilungen werden in Leistungszentren umgewandelt und dem Markt ausgesetzt. Die

ehemalige Marketingabteilung oder etwa das Controlling müssen sich im eigenen Haus Kunden suchen. Wenn ihre Leistung nicht gefällt, werden die Aufträge nach außen vergeben.

„Da scheitern Leute auch ganz persönlich“, hat der Berater Leder beobachtet. Nach seinen Erfahrungen denken die meisten deutschen Unternehmensführer noch immer in den alten Kategorien. Die Folge ist für ihn klar: „Der Managementstandort Deutschland verliert an Position.“

Die Konkurrenz ist schon weiter. Die amerikanische Industrie hat in den achtziger Jahren eine ähnlich harte Roßkur begonnen. Sie hat sich aufs Kerngeschäft beschränkt, viele unproduktive Bereiche aufgegeben und die Produktion total umgestellt.

Der US-Autoindustrie, von vielen schon abgeschrieben, gelang so ein beispielloses Comeback: Die amerikanischen Hersteller sind inzwischen produktiver als all ihre Konkurrenten.

Aber auch die Japaner unternehmen enorme Anstrengungen. Auch sie werden, da sind sich fast alle Experten einig, gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Vielleicht wird sich deshalb am Ende, trotz aller Anstrengungen, im weltweiten Wettbewerb gar nicht viel ändern. „Dann wären wir wieder 25 Prozent zu teuer“, fürchtet Hauck.

Das aber wäre doch auch schon etwas angesichts der Alternative: Wenn die Revolution in den Betrieben an deren Bürokratie erstickt, droht der deutschen Industrie der totale Absturz. □



Mettler-Toledo-Chef Tikart

„Ich bin nicht so blauäugig zu glauben, wir schaffen das Paradies auf Erden“