

Lean und was dann?

Horst Wildemann

Ein Schweinezyklus liegt vor, wenn viel Schwein angeboten wird, das niemand will nach einer Zeit, in der viel Schwein nachgefragt, aber kein Schwein angeboten wurde. Dieses ökonomische Phänomen und seine Wirkungsweise sind so etwa seit dem Mittelalter bekannt. Trotzdem ist es so aktuell wie nie. Viele deutsche Firmen, große wie kleine, werden im Augenblick von der Nachfrage überrannt – aber sie können gar nicht liefern.

Ein bekannter deutscher Motorenhersteller verweist Kunden auf Lieferfristen jenseits der Marke von drei Jahren. Ein Pumpenhersteller lehnt Sonderentwicklungen ab, weil die Experten des Hauses auf Monate hinaus ausgebucht sind.

Im deutschen Schiffbau quellen die Orderbücher über, doch die Leute in den Docks werden Mangelware. 700 Ingenieure mindestens werden in den kommenden Jahren jährlich gebraucht, aber es gibt nur 70 den Anforderungen entsprechende Absolventen pro Jahr.

Bei MAN rücken sie dem Schweinezyklus mit viel Geld zu Leibe. 150 Millionen Euro werden im ersten Schritt in den Ausbau der Produktionsstätten investiert. Die Durchlaufzeit für einen Motor soll von 30 auf zehn Tage gesenkt werden, und die Stückzahlen sollen dabei erst verdoppelt und dann verdreifacht werden. Das ist doch toll. Oder nicht? Wäre es, wenn da nicht eine Frage beunruhigend aktuell wäre: Warum sind die Weichen nicht schon in der Zeit gestellt worden, als die Aufträge nur tröpfelten? Man hätte in aller Ruhe, statt jetzt in aller Hektik, das Problem angehen können.

Warum haben es die Unternehmer in den vergangenen 50 Jahren nicht gelernt, dass man in schlechten Zeiten für die guten Jahre Vorsorge treffen muss? Jetzt hat man sprichwörtlich alle Hände voll mit der Produktion zu tun und muss mit denselben auch noch optimieren, was das Zeug hält. Das kann Disaster bescheren. Unter Druck ist das Fehler-Risiko einfach viel höher, als in ruhigen Zeiten.

Natürlich sagt jetzt jeder Betroffene, das habe doch mit dem Schweinezyklus nichts zu tun. Es handele sich vielmehr um ein einzigartiges Phänomen, das es früher überhaupt nicht gegeben habe. Die Globalisierung, die wirtschaftliche Explosion in China und Indien gleichzeitig und das Wiedererstarken der europäischen Konjunktur oben drauf, das sei über die Hersteller wie ein Tsunami gekommen. Und dagegen ist man bekanntlich machtlos.

Verteidigung ist schon in Ordnung. Nur von Tsunami kann eigentlich keine Rede sein. Es handelt sich um Entwicklungen, die sich seit Monaten, wenn nicht seit Jahren abgezeichnet haben. Die waren berechenbar. Von Schweinezyklus allein kann auch nicht die Rede sein: Die gegenwärtige Knappheit der Ressourcen ist nämlich gewollt und damit hausgemacht.

In den vergangenen Jahren hat es wie schon all zu oft zuvor eine Welle im Management gegeben, die von allen Branchen mitgemacht und ganz entscheidend zu den Notständen der Gegenwart beigetragen hat. Jedes Unternehmen sollte lean sein wie ein ausgehungertes Wolf, eine Rendite erwirtschaften wie eine Kiesgrube und einen Aktienkurs von schwindelerregender Höhe anstreben. Das Lean-Management feierte seinen Siegeszug. Die Firmen wurden auf Rendite getrimmt, Produktionen wurden konzentriert oder ausgelagert, Forschung und Entwicklung auf Sparflamme gesetzt, Wissen an Institute delegiert und die Personaldecke wurde ausgekämmt. Wohin man auch sah, es gab Magerkost.

Diese, in vielen Fällen sicher auch sehr heilsame Abmagerung, aber hat ihre unangenehmen Kehrseiten – man hat keine Reserven mehr. Die negativen Komponenten kommen jetzt voll zum Tragen. Das "geleante" Unternehmen ist so stark nach innen gekehrt, dass es vom Konjunkturwechsel überrascht wird. Die dann fällige schlagartige Erhöhung der Kapazitäten ist nicht möglich. Es fehlen die Mitarbeiter, die einspringen könnten, oft sind sogar die Produktionsstätten und Grundstücke verkauft worden, weil sie überflüssig schienen. Das Unternehmen hat kein Fett mehr, aus dem heraus es schnell eine höhere Taktzahl generieren könnte. Die Kunden werden auf den Weg zur Konkurrenz gezwungen.

Der vielleicht größte Mangel aber ist, dass es an Managern fehlt, die neben der Optimierung auch in den Kategorien des Wachstums denken. Das einseitige Bemühen um die magersten Strukturen ist eine Tätigkeit, die in der Denkweise und im Handeln nach ganz anderen Mustern abläuft als Expansion. Ein Schrumpfmanager ist kein Wachstums-Manager. Es ist nun einmal ein gravierender Unterschied, ob ein Kapitän sein Schiff optimiert, um Bananen von A nach B zu bringen, oder ob er in eigener Vollmacht die richtige Ladungsmenge, den nötigen Proviant und den besten Hafen auswählen soll.

Ein neuer Schweinezyklus kündigt sich an. Bis alle wieder auf Expansion umgeschult sind, ist der Boom vorbei. Dann brauchen wir wieder andere Strategen für Unternehmensdiät – oder gelingt es diesmal, einen ausgewogenen Kurs zu fahren?

Horst Wildemann ist Professor an der TU München und leitet die Unternehmensberatung TCW GmbH & Co. KG in München. Seine Handlungsanweisungen zu Wachstumsstrategien der Unternehmen hat er in dem Buch „Strategische Unternehmensführung“ anhand von Fallstudien und Querschnittsanalysen eindrucksvoll belegt (www.tcw.de).