

Nicht zu schlank durch die Krise

REORGANISATION: Viele Manager haben ihre Unternehmen in den vergangenen Jahren kräftig umgebaut und auf Effizienz getrimmt. Wer jetzt im Abschwung weiter nur auf Lean-Management setzt, dem fehlt die Kraft für Innovationen und das Erobern neuer Märkte.

Von Horst Wildemann



HORST WILDEMAN
ist Professor für Unternehmensführung und Logistik an der TU München und leitet die Unternehmensberatung TCW.

Wirklich gut an der derzeitigen Konjunkturkrise ist nur das Tempo, mit dem sie über das Land und die Unternehmen hereingebrochen ist. Denn der neue Abschwung hat alle Hoffnungen auf ein paar faule und fette Jahre zunichte gemacht, die einige Manager nach den vielen Rationalisierungs- und Restrukturisierungskampagnen der Vergangenheit gehegt haben mögen. Die Führungskräfte müssen jetzt nahtlos weiter Kosten und Abläufe optimieren. So hat Linde-Chef Wolfgang Reitzle die Atempause nach der Übernahme des Konkurrenten BOC gleich wieder gestrichen: „Jetzt beschleunigen wir unser Programm ‚High Performance Organisation‘ und bringen mehr Schärfe rein.“

Nun haben in Deutschland viele Manager ihre Unternehmen in den vergangenen Jahren auf schnelle und möglichst hohe Rendite getrimmt. Quer durch alle Branchen haben sie Lean-Management vor- und rückwärts durchbuchstabiert.

Das allein wird aber kaum ausreichen, um in der gegenwärtigen Krise zu bestehen. Denn jetzt müssen die Führungskräfte nicht nur die Kapazitäten anpassen, sondern gleichzeitig auch neue Marktchancen erkennen. Die Globalisierung hört ja nicht auf, nur weil wir gerade einen Abschwung erleben. Die führenden Köpfe in den Unternehmen müssen noch intensiver als zuvor nach neuen Absatzmärkten suchen, Innovationen fördern und das Management kreativer machen.

Letztlich geht es um die Frage: Kann ein Unternehmen lean und zugleich expansiv sein? Oder noch genauer: Wann gefährdet die Betonung des Lean-Managements die Zukunftsfähigkeit einer Organisation?

Vorsicht statt schnellem Kahlschlag

Anders als in vergangenen Flauten sind diesmal Massenentlassungen und Werksschließungen nicht das passende Heilmittel. Die Manager müssen vorsichtig mit der Axt umgehen. Der Grund ist eine völlig andere Ausgangssituation. Nach mehr als zehn Jahren Restrukturierung sind die Ressourcen an Fabrikhallen und Mitarbeitern schon auf ein Minimum reduziert. In vielen Unternehmen herrschte zuletzt sogar ein eklatanter Mangel an Menschen, Material und Kapazitäten. Durch die vorsichtige Personalpolitik der vergangenen Jahre gibt es ein Heer von Zeitarbeitern. In der Krise wird es als Puffer herhalten müssen.

Die Unternehmen haben sich auf diese Weise zwar gesundgeschrumpft. Doch sie laufen Gefahr, nun den Anforderungen des Marktes nicht mehr gerecht zu werden. Der Siegeszug des Lean-Managements mündete scheinbar zwangsläufig in eine Phase des selbst gemachten Mangels. Es fehlt plötzlich an allem, was für eine schnelle Reaktion auf veränderte Anforderungen des Marktes nötig ist. Das abgemagerte Unternehmen reagiert auf Krisenfälle allergisch. Jetzt in der Rezession fehlen plötzlich die innovativen Produkte, um die Nachfrage zu beleben. Es fehlen alternative Absatzkanäle, und es fehlt ein Management, das auf die neuen Anforderungen richtig reagiert. Es ist eben etwas ganz anderes, ob lean in fetten oder in mageren Jahren gefahren wird.

Lean ist in der Vergangenheit zu einer Art Weltanschauung geworden. Viele glaubten, ein alle Bereiche des Unternehmens umfassendes Lean-Management werde die besten Er-

gebnisse erbringen. Das Instrument schien perfekt, ließ es sich doch für alle Bereiche passend machen. Tatsächlich brachte es hervorragende Ergebnisse. Doch unternehmerische Kreativität wie auch Sensibilität für die Organisation, für die Beschäftigten und die Märkte störten dabei eher.

Auch die Innovationskraft hat von lean nicht profitiert. Für Neues muss das Management immer erst einmal Geld ausgeben, bevor es wieder etwas einspielt. Daher war mit Innovationen nach Lean-Maßstäben kein Staat zu machen. Das rächt sich jetzt. Nach den langen Lean-Jahren fehlen nun Innovationen in der Produktpipeline. Die Unternehmen haben in der Krise nichts anzubieten, was die Kunden wieder in Kauflaune versetzt.

Den Mangel können Manager verwalten, Krisen müssen sie aber aggressiv nutzen. Jetzt kommt es mehr denn je auf Gespür für die Märkte, Motivation und Fingerspitzengefühl an – Eigenschaften, die im Lean-Katalog fehlen. Lean macht nur dann Sinn, wenn es die Unternehmensführung automatisch zu optimalen Entscheidungen zwingt. Wir brauchen daher ein Lean light, das sensible Bereiche von vornherein ausschließt und erlaubt, auch die nicht berechenbaren Funktionen eines Unternehmens optimal zu gestalten.

Primat von Strategie und Kultur

Unternehmen benötigen in der gegenwärtigen Krise eine Führung, die nicht einer Methode untergeordnet ist. Erst die Strategie entscheidet, wann und wo Manager das Lean-Konzept einsetzen. Ein bereits bestehendes und auf bestimmte Ziele ausgerichtetes Unternehmen mit einer

passenden Methode zu optimieren ist eine Sache. Eine ganz andere Angelegenheit aber ist es, eine Organisation neu auszurichten oder veränderten Umständen anzupassen.

So gesehen ist für ein gesundes Unternehmen ein Mittelweg vorgezeichnet. Es braucht eine zumindest wettbewerbsfähige Kostenposition. Mit Lean-Management können die Führungskräfte dieses Ziel erreichen. Sie haben damit aber nur eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg realisiert.

Die optimale Kostenstruktur muss in eine produktive Unternehmenskultur eingebettet sein. Diese Kultur ist der eigentlich entscheidende Faktor für die Gesundheit des Unternehmens. Sie beeinflusst entscheidend die Motivation der Mitarbeiter, sie fördert Vertrauen in der Zusammenarbeit, Innovationsstärke und sie fordert Weitsicht bei der Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen. Eine positive Firmenkultur ist letztlich der wichtigste Beitrag des Topmanagements zum Unternehmenserfolg. ■

SERVICE

HBM ONLINE

(zu beziehen über:

www.harvardbusinessmanager.de)

WILDEMANN, H.: Am Kunden vorbei, in: *Harvard Businessmanager*, März 2008, Seite 8, Produktnummer 200803008.

KONTAKT

prof.wildemann@wi.tum.de

© 2009 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200901098, siehe Seite 104