

RÜCKBLLENDE

BF/M-Vortragsreihe:

Lean Management: Innovation oder Tradition erfolgreichen Unternehmertums?

Mit Lean Management - einem Begriff, der zur Zeit in kaum einer betriebswirtschaftlichen Publikation fehlt - befaßte sich Prof. Dr. Arnold Picot, Lehrstuhlinhaber am Institut für Organisation der Universität München in seinem Vortrag am 19. Januar 1994 vor ca. 150 interessierten Zuhörern.

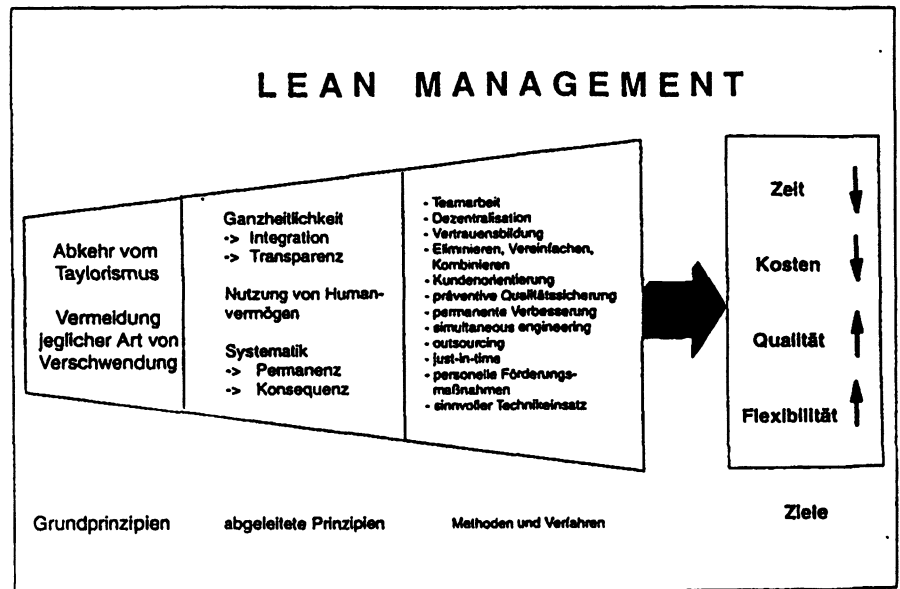
Ausgangspunkt war ein Zitat des japanischen Unternehmers Matsushita: "Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren (...)." Als Begründung führt er die überlegene Art der Unternehmensführung an, die es vermag, "... die kombinierte Denkleistung aller Mitarbeiter ..." zur Lösung von Problemen zu aktivieren. Aber auch der Vergleich verschiedener Leistungskennziffern unterstreicht japanische Produktivitätsvorteile gegenüber den USA und Europa.

Diese Effizienzunterschiede sind jedoch weder auf eine höhere Automatisierung zurückzuführen, noch kulturabhängig. So benötigen japanische Automobilfabriken bei ähnlich hoher Automatisierung wesentlich weniger Zeit für die Herstellung eines Autos als ihre Konkurrenten. Japanische Unternehmen erreichen diese guten Produktivitätsziffern auch in ihren amerikanischen Produktionsstätten, also auch außerhalb des angestammten Kulturkreises.

Ausschlaggebend für die japanischen Erfolge scheint somit ein auch in andere Kulturkreise übertragbares Konzept der Führung und Organisation zu sein, dem man sich mit dem Begriff "Lean Management" nähert.

Die Versuche, das Konzept des Lean Managements zu beschreiben, bestehen zumeist aus mehr oder weniger umfangreichen Aufzählungen einzelner Prinzipien und Techniken.

der Koordination der arbeitsteiligen Leistungserstellung zu senken. Dazu bedarf es einer Marktorientierung der Organisation, wofür es v. a. zwei Ansatzpunkte gibt:



Für Prof. Picot besteht der Kern des Lean Managements in der konsequenten Anwendung ökonomischer Prinzipien in Organisation und Führung. Ziel ist es, die Kosten

1. Nutzung von Marktvorteilen bei der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung und



Prof. Dr. Arnold Picot bei seinem Vortrag am 19.01.1994 in der Universität Bayreuth

2. Ausrichtung der internen Strukturen und Abläufe auf die Anforderungen der Märkte.

Unter 1. ist v. a. die Frage der Optimierung der Leistungstiefe der Unternehmung durch zwischenbetriebliche Arbeitsteilung angesprochen. Konsequente Delegation von Aufgaben an den Markt ermöglicht die Reduktion der internen Komplexität, senkt Koordinationskosten und gibt Kapazität für die Kernprobleme. Dabei heißt Lean Management nicht generell Verringerung der Fertigungstiefe, sondern eine Anpassung an die eigene Strategie und die angestrebten Kernkompetenzen. So sollte man sich bei der Wahl zwischen Fremd- bezug, Kooperation und Eigenerstellung von Leistungen v. a. von der Beurteilung der strategischen Relevanz und der eigenen Kompetenz leiten lassen.

Die unter 2. angesprochene Markt- orientierung interner Strukturen wird in erster Linie durch Dezentra- lisierung und Modularisierung der Organisation erreicht. Ziel ist auch hier, durch Vereinfachung Komple- xität zu reduzieren und durch Ent- kopplung Flexibilität zu erhöhen. Soweit wie möglich sollten daher Funktionen autonomen Teileinhei- ten übergeben werden. Dies be- dingt auch viel stärker objektorientierte Arbeitsteilung.

Zum Ende seines Vortrages ging Prof. Picot auf die Probleme der Umsetzung eines Lean Manage- ments ein. Die konsequente Ein- führung eines Lean Managements stellt für viele Unternehmen eine gravierende Umgestaltung der Un- etnehmensstruktur dar. Um dabei erfolgreich zu sein, ist es notwen- dig, im Unternehmen Widerstände abzubauen. Hier kommt der Perso- nalpolitik besondere Bedeutung zu, die den Wandel durch verän- derte Qualifikations- und Anreizsy- steme sowie integrierte Formen der Arbeitsorganisation unterstüt-

zen muß. Die Fragen der Umset- zung standen auch im Zentrum der anschließenden Diskussion.

Fazit: Formen des Lean Manage- ments waren Tradition erfolgrei- cher Unternehmen, und Lean Management stellt eine notwendi- ge Innovation für zukünftigen Er- folg dar.

* * *