

# „Einfache Produkte nicht aufgeben!“

Produktionsexperte Dr. Roland Springer plädiert für eine effiziente, flexibel standardisierte Fertigung – und gibt Deutschland noch lange nicht verloren.

**?** Wie schaffen es Zulieferer, am Standort Deutschland günstiger zu produzieren?

**!** Es gibt zwei Möglichkeiten, um die Lohnstückkosten zu senken: Entweder die Einkommen und Sozialleistungen müssen sinken oder die Produktivität muss steigen. Da die Löhne hier wenig variabel sind, muss man für Möglichkeit eins in Billiglohnländer gehen. Um die Produktivität zu steigern, gibt es wieder zwei Wege: höhere Automatisierung oder eine Reorganisation der Fertigung.

**?** Und was bringt mehr?

**!** Was das Thema Automatisierung betrifft, rate ich zur Vorsicht: Das bedeutet hohe Investitionen und Fixkosten. Das lohnt sich nur, wenn die Stückzahlen hoch und einigermaßen sicher sind. In den

letzten Jahren haben die Zulieferer eher davon Abstand genommen und stattdessen verstärkt auf Reorganisation gesetzt.

**?** Aber so richtig geklappt hat das hierzulande nicht, oder?

**!** Da haben Sie Recht. Viele Unternehmen haben Reorganisationsprozesse zur Verbesserung der Produktivität nicht konsequent umgesetzt. Lean-Production-Konzepte wie TQM, TPM, Kanban oder Just-in-time sind oft unkoordiniert in die Firmen reingekommen. Da wurde nicht selten eine Sau nach der anderen durchs Dorf getrieben. Ein Ressort forciert Teamarbeit, das andere KVP, ein Drittes gar nichts davon usw. Kein Wunder, dass operative Führungskräfte und Mitarbeiter oft die Nase voll von solchen Konzepten haben.

**?** Was ist die Hauptursache für die Probleme?

**!** Die ist oft simpel: Es ist schwierig, gleichzeitig mit mehreren organisatorischen Ansätzen eine Fertigung bei laufender Produktion umzustellen. Wenn Sie immer maximale Stückzahlen fertigen sollen und gleichzeitig in die Prozesse eingreifen wollen, geht das leicht in die Hose. Zudem ist der betriebswirtschaftliche

Druck bei der Reorganisation nicht so groß. Denn Anlageinvestitionen sind viel teurer als Investitionen in Organisation. Der Return on Investment wird daher bei technischen Innovationen meist exakt gemessen. Misserfolge werden hier weniger toleriert, weil Flops viel mehr kosten.

## „Wir müssen an beiden Schrauben drehen: an der Organisation und an der Lohnpolitik“

**?** Und weil viele Firmen an der Reorganisation gescheitert sind, flüchten sie in den Osten, also quasi in die Lohnkürzung?

**!** Genau. Dabei gibt es in Deutschland noch eine Menge ungenutztes Potenzial! Mit einer konsequenten Standardisierung der Prozesse lassen sich Kostenstrukturen erheblich verbessern. Dazu muss man sich allerdings von der einseitigen Fixierung auf ein bloßes Führen mittels Zielen, also „Management by Objectives“, verabschieden. Es ist nicht sinnvoll, wenn nur das Ziel zählt, aber nicht die Methode. Dann agieren die einzelnen Werke wie Frank Sinatra, nach dem Motto: „I did it my way.“ In manchen Bereichen klappt das sehr gut, in anderen mäßig. Aber alle Werke eines Unternehmens müssen Zugriff auf die besten Methoden und Prozesse haben. Die zentrale Frage ist: „Wie setze ich Best Practice im ganzen Unternehmen um?“ Denn kein Standort ist aus eigener Kraft überall Spitze.

**IIM-Chef Dr. Roland Springer:** „Die Vorstellung, dass man in Deutschland bald nur noch komplexe Produkte mit hochqualifizierten Leuten fertigt, ist ein Irrweg.“



**?** Aber lässt sich denn alles standardisieren? Die Rahmenbedingungen wie Mitarbeiterqualifikation und Lohnhöhe sind doch weltweit unterschiedlich.

**!** Das stimmt. Doch trotz aller Unterschiede gibt es nach meiner Erfahrung in den weltweiten Werken eines Zulieferers immer mehr als 50 Prozent Gemeinsamkeiten. Deshalb brauchen wir auf der Prozessebene eine Art Plattformstrategie – eine gemeinsame Basis, aber mit Spielraum zur Anpassung an die Rahmenbedingungen.

**?** Wie gehen Sie bei der Implementierung einer solchen Plattformstrategie vor?

**!** Wir machen zunächst eine Status- und Potenzialanalyse, um herauszufinden, wo das Unternehmen steht und welche der vorhandenen Reorganisations-Ansätze sich als Plattform eignen. Wir nehmen dazu den Entwicklungsstand aller Werke genau unter die Lupe. Dann erarbeiten wir gemeinsam mit der Unternehmensführung ein ganzheitliches Organisations- und Produktionssystem – über alle Bereiche. Dabei arbeiten wir die Gemeinsamkeiten aller Standorte heraus, aber in der Anwendung in den Werken kann es durchaus Unterschiede geben. Das alles wird dann von Führungskräften und Mitarbeitern in einem definierten Zeitraum umgesetzt – mit Hilfe interner und externer Coaches. Laufendes Controlling und die Auditierung der Fortschritte gehören selbstverständlich dazu.

**?** Gibt es ein Standardrezept?

**!** Nicht im Sinne einer kopierfähigen Blaupause. Dafür sind die Firmen zu verschieden. Daher leiten wir unsere Kunden an, sich mit ihren Methoden und denen ihrer Wettbewerber systematisch auseinanderzusetzen. Sie müssen ihr eigenes System entwickeln; so etwas kann man nicht überstülpen.

## Zur Person

**Dr. Roland Springer** arbeitete nach einem organisationswissenschaftlichen Studium an den Universitäten Darmstadt und Göttingen, bevor er 1989 zur Daimler-Benz AG wechselte. Dort war er über zehn Jahre tätig, zuletzt als Leiter Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement.

Inzwischen ist Springer geschäftsführender Gesellschafter des von ihm im Jahr 2000 gegründeten Instituts für Innovation und Management (IIM) mit Sitz in Stuttgart und Bremen ([www.iim-stuttgart.de](http://www.iim-stuttgart.de)). Das IIM unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Organisationsansätze. Springer ist zudem Autor zweier Bücher: „Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg“ (Campus Verlag) und – neu bei Springer erschienen – „Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen“.

**?** Was ist das wichtigste Element des Produktionskonzeptes?

**!** Bei den meisten Zulieferern ist das Hauptproblem, die geforderte Variantenvielfalt zu bewältigen und trotzdem Maschinen und Mitarbeiter voll auszulasten. Wenn ich beides erreichen will, muss ich z. B. mit der Rüstzeit runter, um in Richtung Losgröße eins zu kommen. Auf dieses Ziel arbeiten wir hin. Aber eben nicht isoliert in einem Werk, sondern ganzheitlich, über alle Standorte.

**?** Reicht das, um den Standort Deutschland abzusichern?

**!** Bei hoch automatisierbaren, kapitalintensiven Prozessen kann es in Deutschland reichen, bei personalintensiven sicher nicht. Wir müssen deshalb an beiden Schrauben drehen: an der Organisation und an der tariflichen Lohnpolitik. Dabei brauchen wir auf jeden Fall längere Arbeitszeiten. Auch eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn oder -verlust halte ich für sinnvoll.

**?** Und wie stehen Sie zu flexiblen Arbeitszeiten?

**!** Wir müssen flexibel arbeiten. Aber eine solche Flexibili-

sierung ist auch ein Problem. Denn Sie müssen am Ende für jeden Beschäftigten eine Punktlandung auf 35 Stunden hinlegen. Nicht nur für kleinere Unternehmen ist der Planungs- und Koordinationsaufwand unverhältnismäßig hoch. Und Sie brauchen viele Freischichten, um Mehrarbeit abzubauen. Dadurch ändert sich ständig die tägliche Mannschaft – das ist, als würde Werder Bremen jedes Wochenende mit einem anderen Team spielen.

**?** Was wäre die Alternative?

**!** An einer Rückkehr zur 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich führt wohl kein Weg vorbei. Sie senkt nicht nur die Lohnstückkosten, sondern erleichtert erheblich die Synchronisierung aller Abläufe. Das wiederum führt zu sichereren Prozessen und besserer Qualität. Aber ich betone nochmal: Auch an der Lohnfront muss etwas passieren! Die unteren Lohngruppen, die es tariflich ja durchaus gibt, müssen unbedingt wieder stärker genutzt werden.

**?** Aber kann man arbeitsintensive Produkte überhaupt noch in Deutschland halten?

**!** Man kann auch heute noch fast alles, auch einfachere Dinge, in Deutschland herstellen, wenn man seine Fertigung perfekt organisiert und die Lohnstückkosten auf ein wettbewerbsfähiges Niveau sinken! Die Vorstellung, dass man hier bald nur noch komplexe Produkte mit hochqualifizierten Leuten fertigt, ist ein Irrweg. Wir dürfen die anderen Produkte nicht abschreiben! Wie wollen Sie sonst fünf Millionen Arbeitsplätze schaffen? Das geht nicht nur mit hochqualifizierten Tätigkeiten. Außerdem sollte niemand glauben, dass die mittel- und osteuropäischen Länder nicht bald komplexe Produkte herstellen können. Das ist zum Teil jetzt schon der Fall.

*Das Interview führte Arne Behlmer*