

1. Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung des Vorhabens

Das verarbeitende Gewerbe steht angesichts der weltwirtschaftlichen Entwicklung vor besonderen Herausforderungen: Internationalisierung und Globalisierung, Verschärfung der Preiskonkurrenz oder Hochlohnstandorte versus Billiglohnländer sind nur einige der Stichworte, die seit längerem die öffentliche Diskussion beherrschen. Vor diesem Hintergrund wird die Frage virulent, wie die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes es schaffen, Wettbewerbsfähigkeit zu wahren und Arbeitsplätze zu sichern. Die Bundesregierung setzt hierbei auf eine Hightech-Strategie. Doch kann diese Strategie nur eine von mehreren sein. Andere sind erforderlich für die Vielzahl von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, deren Produkte sich nicht den Hochtechnologiefeldern zuordnen lassen, die aber gleichwohl eine tragende Rolle für die Konkurrenzfähigkeit und Beschäftigungssicherung der deutschen Wirtschaft spielen.

Diese Unternehmen operieren unter Bedingungen, die sowohl eine marktorientierte Flexibilisierung als auch eine kostenminimierende Standardisierung erfordern. In turbulenten und unkalkulierbaren Märkten müssen beide Zielgrößen kontinuierlich aufeinander abgestimmt und in ihrem Verhältnis optimiert werden. Kostenminimierende Standardisierung zielt auf möglichst stabile, kontinuierliche und effiziente Prozesse und eine daran orientierte Produktgestaltung. Flexibilisierung heißt zweierlei: Zum einen müssen Unternehmen zeitnah auf Flexibilitätsanforderungen des Marktes reagieren, zum anderen eröffnet für Unternehmen die pro-aktive, ja strategische Steigerung der Flexibilität nicht unbeträchtliche Potenziale, die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern. Angesprochen werden damit sowohl zeitliche Aspekte etwa in Hinblick auf Liefergeschwindigkeit und häufig wechselnde Liefertermine als auch sachliche Aspekte in Hinblick auf die Breite und Variationsmöglichkeiten des Produktspektrums.

Einerseits handelt es sich dabei um Probleme, mit denen alle Unternehmen situationsabhängig mehr oder weniger konfrontiert sind. Andererseits aber erweist sich dieser Problemkomplex besonders bei den Unternehmen als Flaschenhals, die standardisierte und technologisch ausgereifte Produkte in größeren Serien, sei es als Produzent für einen anonymen Markt, sei es als Zulieferer für einen großen Endkunden, herstellen. Denn diese Unternehmen stehen in der Regel aufgrund der oftmals nur geringen Spezialisierung ihrer Produkte unter besonderem Kosten- und Flexibilitätsdruck. Die Verlagerung der Produktion solcher Unternehmen in Billiglohnländer wird oftmals als geradezu naturnotwendig hingenommen, ohne ernsthaft nach den Chancen ihres Standorterhalts in Deutschland zu fragen.

Typisch hierfür sind die meist kleinen und mittleren Unternehmen aus so genannten Lowtech-Branchen wie Teilen der Metall- und Elektroindustrie, der Herstellung von Kunststoffwaren, der Papier- und Holzverarbeitung, der Möbelherstellung oder der Nahrungsmittelindustrie (vgl. den Beitrag von Hartmut Hirsch-Kreinsen in diesem Band).

Unter Lowtech-Unternehmen sollen die Unternehmen verstanden werden, die einfache Produkte herstellen. Darunter werden Produkte verstanden, die sich u.a. durch eine geringe technische und funktionale Komplexität auszeichnen, ein einteiliges Endprodukt oder mehrteiliges Produkt mit einem hohen Standardisierungsgrad sind, meist in großen Serien produziert werden und auf einem ausgereiften technologischen Prinzip beruhen; bezogen auf die Unternehmen sind die Kennzeichen ein hoher Anteil an un- und angelernten Beschäftigten, eine niedrige FuE-Quote, eine geringe Anzahl von Patentanmeldungen und überdurchschnittlich lange Produktlebenszyklen (Schmierl 2000: 14).

Die Mehrzahl dieser Lowtech-KMU weisen sie im Vergleich zu Großunternehmen Besonderheiten auf, aus denen spezifische Problemlagen resultieren, die aber auch Chancen in sich bergen. Generell muss auf die begrenzten Handlungspotentiale und Strategiefähigkeiten von KMU verwiesen werden. Trotz der KMU inhärenten Flexibilität sind diese – im Vergleich zu Großunternehmen – eher reaktiv, was sich etwa an einem Mangel strategischer Entscheidungsfähigkeit zeigt. Charakteristisch ist vielmehr ein anlassbezogenes Handeln im Sinne des ‚Löschens aktuell auftretender Brände‘ (Hirsch-Kreinsen 2003; Schulz 2007). Diese Ad-hoc-Reaktionen sind nicht zuletzt begründet in den begrenzten Ressourcen von KMU. Dabei beziehen sich die Restriktionen auf die Ressourcen Kapital, Personal, Management und Know-how. Darüber hinaus sind die Organisationsstrukturen formal wenig ausgeprägt, womit bei der Unternehmensführung bzw. dem Management eine geringe Spezialisierung und Professionalisierung einhergeht. Nicht zuletzt existiert in KMU eine spezifische Sozialordnung, die – verkürzt – als vertrauensbasiert und durch den Eigentümerunternehmer dominiert gekennzeichnet werden kann (Hirsch-Kreinsen 2003). Einige der angeführten Charakteristika (Flexibilität, flache Hierarchien) bergen zwar positive Potentiale in sich, jedoch können aus der spezifischen Situation von KMU auch Schwierigkeiten erwachsen. Komplexe, schwer überschaubare Entscheidungssituationen können zu Überforderungen insbesondere des Managements führen; das Resultat ist vielfach ein suboptimales ‚Durchwursteln‘ (Hirsch-Kreinsen 2003).

Ausgehend von dieser Situationsbeschreibung standen die Geschäftsprozesse von Lowtech-Unternehmen bzw. Unternehmen der einfachen Standardfertigung im Zentrum des vom BMBF geförderten Verbundprojektes „Lean Implementation – Pragmatische Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in Unternehmen der einfachen Standardfertigung“. Dabei wurde davon ausgegangen, dass eine reine Strategie der Kostenminimierung kaum nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber den strukturell preiswerteren Konkurrenten aus Osteuropa oder Fernost eröffnet. Vielmehr muss diese Strategie mit einer kontinuierlichen Steigerung der Flexibilität zur Verbesserung ihrer Reaktionsfähigkeit auf Kundenanforderungen und Marktänderungen zur Schaffung neuer Märkte und

Absatzmöglichkeiten verbunden werden. Dann allerdings bestehen gute Chancen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Produktionsstandort und Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern.

Voraussetzung für Standort- und Arbeitsplatzsicherung ist die Realisierung ganzheitlicher, den gesamten Wertschöpfungsprozess umfassender technisch-organisatorischer und personeller Geschäftsmodelle und der Wandel damit verbundener Führungs- und Managementmodelle. Ein entscheidendes Moment hierbei ist die Managementfähigkeit der Unternehmen, solche Geschäftsmodelle möglichst pragmatisch, d.h. mit geringem Aufwand, zielgenau und auf möglichst einfachem Wege implementieren zu können.

Allerdings treten im Implementationsprozess oftmals nicht antizipierte Probleme wie Störungen, Verzögerungen, Inkompatibilitäten mit der gewachsenen Struktur etc., generell nicht vorausgesehener Aufwand und Kosten, auf. Hinzu kommt, dass die Übernahme und die Einführung neuer Konzepte sich oft nicht systematisch an den besonderen Bedingungen der einzelnen Unternehmen orientieren und viele Unternehmensentwicklungsaktivitäten aufgrund mangelnder Ressourcen auf halbem Wege stecken bleiben. Schließlich wird häufig übersehen, dass durch die Einbindung hierfür kompetenter Mitarbeiter in den Implementationsprozess schon im Vorfeld Störungen vermieden werden können. Solche Probleme treten verstärkt unter den in der Regel herrschenden Bedingungen hohen Zeitdrucks, knapper verfügbarer Mittel und mangelnder sachlicher und zeitlicher Managementressourcen auf.

Das Lean-Projekt sollte einen Beitrag zur Vermeidung dieser Probleme und zur Entwicklung eines auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittenen Implementationskonzeptes leisten. Aus wissenschaftlicher Perspektive war die Aufgabe, ein Implementationskonzept zur Realisierung ganzheitlicher Geschäftsmodelle zu entwickeln, das auf vorhandenen Konzepten aufbauen sollte. Dieses sollte auf die besonderen Bedürfnisse und Restriktionen der KMU der einfachen Standardfertigung ausgerichtet sein. Die beteiligten Unternehmen strebten mit ihren Teilvorhaben eine nachhaltige Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition – insbesondere durch die Realisierung deutlicher Produktivitätsfortschritte – an. Primär ging es dabei um eine Sicherung des Standortes und der Beschäftigung, teilweise wurden positive Beschäftigungseffekte anvisiert.

2. Das Projektkonsortium

Die gewünschte enge Verknüpfung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Form von Verbundprojekten erforderte eine Projektorganisation, bei der sich die Akteure wechselseitig befruchten konnten. Das Lean-Projekt setzte sich deshalb aus fünf Unternehmen, drei wissenschaftlichen Partnern sowie einem Umsetzungspartner zusammen. Die Betriebspartner stammten aus unterschiedlichen Branchen, wiesen eine Betriebsgröße zwischen etwa 50 und 350 Beschäftigten auf und sind als Lowtech-Unternehmen zu charakterisieren (Tab. 1).

Tabelle 1: Projektkonsortium LEAN

Partner	Branche	Betriebsgröße
Baroper Federn + Stanzteile GmbH	Automobilzulieferer	ca. 70 Beschäftigte
DMW Schwarze	Metallverarbeitung	ca. 100 Beschäftigte
Friedr. Freek GmbH	Elektroindustrie	ca. 55 Beschäftigte
Heinrich Huhn Hützmert GmbH	Automobilzulieferer	ca. 300 Beschäftigte
Topstar GmbH	Büromöbel	ca. 350 Beschäftigte
TU Dortmund, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie	Forschung	7 Wissenschaftler
Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionssysteme	Forschung	ca. 25 Wissenschaftler
Sozialforschungsstelle Dortmund	Forschung, Beratung	ca. 45 Wissenschaftler
OrgaTech	Beratung	ca. 30 Beschäftigte

Die Projektergebnisse und die daraus abgeleiteten Hinweise und Handlungsempfehlungen basieren auf einem methodischen Vorgehen, bei dem die wissenschaftlichen Partner spezifische Reorganisationsvorhaben der Betriebspartner begleiteten und beratend unterstützten. Aufgrund der Komplexität Ganzheitlicher Geschäftsmodelle mussten Teilbereiche gewählt werden, anhand derer Ganzheitlichkeit exemplarisch in Hinblick auf das unternehmensspezifische Geschäftsmodell realisiert werden sollte. Bei diesen einzelnen Fällen, die sehr unterschiedliche betriebliche Funktionsbereiche (Personalmanagement, Fertigung, Materialwirtschaft etc.) betrafen, wurden verschiedene Tools erprobt und auf ihre Praxistauglichkeit für KMU der einfachen Standardfertigung geprüft.

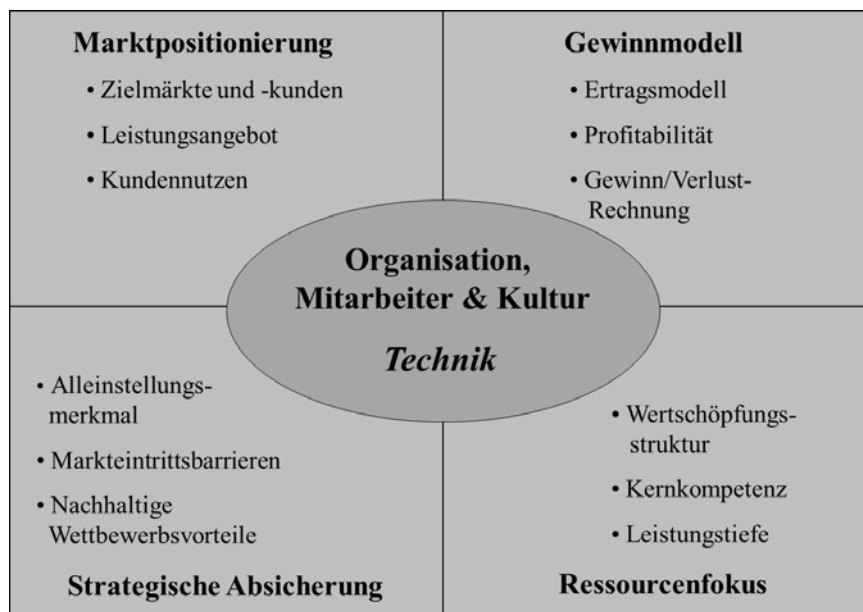
Verbundprojekte bieten für die Beteiligten eine Reihe von Vorzügen, aber auch von Problemen. Positiv hervorzuheben sind die wechselseitigen Lerneffekte zwischen den Projektpartnern aufgrund des intensiven Wissensaustauschs und dem damit gegebenen Wissenstransfer. Das führt zu einem gegenseitigen Befruchten von Theorie (Wissenschaft) und Praxis (Unternehmen). Außerdem bestehen Chancen einerseits für die wissenschaftlichen Mitarbeiter, einen beruflichen Einstieg in eines der Projektunternehmen zu bekommen, und andererseits für Studierende, praxisnah Qualifizierungsarbeiten

zu verfertigen. Verbundprojekte haben jedoch auch mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen unterliegen unterschiedlichen Handlungslogiken: Während erstere Markt- und Renditeanforderungen unterliegen, sind letztere einem Erkenntnisinteresse verpflichtet. Hinzu kommen divergierende Zeithorizonte. Unternehmen planen wesentlich kurzfristiger und setzen vielfach auf schnelle Umsetzungen und Erfolge, während Forschungseinrichtungen in der Regel in mehrjährigen Projektzyklen denken. Jedoch zeigen viele Projekte, so auch das LEAN-Projekt, dass diese Herausforderungen gemeistert werden können.

3. Zum Konzept Ganzheitlicher Geschäftsmodelle

Mit dem Begriff der Ganzheitlichen Geschäftsmodelle ging es dem Lean-Projekt nicht primär darum, zu der Vielzahl von Managementkonzepten ein weiteres hinzuzufügen. Ziel war es vielmehr, aus dem vorhandenen Fundus – einem Steinbruch ähnlich – die Teile herauszufiltern, von denen zu erwarten ist, dass sie für KMU der einfachen Standardfertigung weiterführend sind. Dabei wurde der Begriff Geschäftsmodell unter Bezugnahme auf das St. Galler Managementkonzept im Lean-Projekt als die Integration von fünf Bausteinen verstanden (Nehls/Baumgartner 2000; Müller-Stewens/Lechner 2011; Abb. 1):

Abb. 1: Geschäftsmodell



Quelle: eigene Darstellung nach Nehls/Baumgartner 2000

- Die *Marktpositionierung* bestimmt die Art und Weise der Struktur der Leistungserstellung i.S. einer Konkretisierung der Wertschöpfungskonfiguration. Auf der Basis der Wertschöpfungskette sind Entscheidungen zu treffen, welche Ressourcen und Fähigkeiten benötigt werden, welche Aufgaben welche Wertschöpfungspartner übernehmen (Make-or-Buy-Entscheidungen) oder welche Kommunikationskanäle und Koordinationsmechanismen installiert werden müssen.

- Das *Gewinnmodell* beantwortet die Frage nach der „Ertragsmechanik“, also nach den Dimensionen der Preisgestaltung, der Bestimmung der eigenen Erlösbasis, realisierbaren Transaktionskostenerlösen etc.
- Bei der *strategischen Absicherung* geht es um die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, einmal in Bezug auf die Erschließung von Kundenpotenzialen, ein andermal um die Kundenbindung.
- Der *Ressourcenfokus* definiert, mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen bei welchen Kunden welche Bedürfnisse befriedigt werden.
- Zentral ist der Aspekt *Organisation, Mitarbeiter* und *Kultur*. Diese Dimension ist der Kern des Unternehmens, der dafür verantwortlich zeichnet, dass die in den anderen Bausteinen skizzierten Maßnahmen umgesetzt werden. Dabei lassen sich unter Organisation die unterstützenden Prozesse im Dienste der anderen Komponenten wie Führung, Personalmanagement, Prozesse oder Infrastruktur verstehen. Die Unternehmenskultur besteht aus Werten, Verhalten, Riten und Symbolen und dient u.a. der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen. Hinzu kommen die benötigten Qualifikationen der Beschäftigten als Konkretisierung der Kategorie Mitarbeiter. Ergänzend gehört der Aspekt der *Technik* hinzu, wobei es erstens um das Produkt, zweitens um den Prozess (i.S. von Maschinen und Anlagen) und drittens um Methoden, Instrumente, Wissensbestände etc. geht. Technik in diesem Verständnis ist ein wesentlicher Bestandteil eines ganzheitlichen Geschäftsmodells, da sie Einfluss auf organisatorische und personelle Gestaltungsoptionen ausübt.

Im LEAN-Projekt wurde der Schwerpunkt auf die Bausteine Ressourcenfokus sowie Organisation, Mitarbeiter, Kultur und Technik gelegt, da beide Aspekte zentrale Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung darstellen und im Zentrum betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen stehen. Dabei steht Ganzheitlichkeit für das *Zusammenspiel von Technik, Organisation, Personal und Unternehmenskultur*.

4. Ein Fallbeispiel: Die Friedr. Freek GmbH

Am Beispiel eines betrieblichen Projektpartners, der Friedr. Freek GmbH, soll die betriebliche Umsetzung illustriert werden. Das eigentümergeführte Unternehmen ist seit über 60 Jahren im sauerländischen Menden ansässig und erzielt mit ca. 55 Beschäftigten einen Umsatz von ca. sieben Millionen Euro. Produziert werden Standardheizelemente (STHE) und technologisch anspruchsvolle HotMicroCoils (HMC); ein drittes Standbein sind Handelswaren. Insbesondere die STHE sind ein ausgereiftes Geschäftsfeld mit begrenzten Innovationchancen. Die Kunden stammen aus der Haushaltsgeräteindustrie, dem Kunststoffmaschinenbau, der Medizin- und Labortechnikproduktion sowie der Großküchenausrüstung.

Zur LEAN-Idee kam es, da der Networking-Gedanke, der im Rahmen des EUCOPET-Projektes im Unternehmen institutionalisiert worden war (Kaiser/Kaiser 2000), inzwischen in weiten Teilen der Industrie angekommen war, die Pioniergewinne des überbetrieblichen Kooperierens somit schwanden. In dieser Zeit waren es vor allem die großen OEM-Kunden im Bereich Handelsware, die Freek den Rücken kehrten. Sie hatten sich selber weiter entwickelt und Global-Sourcing-Kompetenzen aufgebaut, weshalb sie nicht länger einen Vorteil darin sahen, ihre großen Bedarfe über einen Distributor zu decken. Gleichzeitig förderte die durch die Terroranschläge vom 11. September 2001 ausgelöste Wirtschaftskrise und der dadurch entstandene Kostendruck die Abwanderungsbereitschaft hin zu den Herstellerfirmen.

Neben diesen marktgegebenen Einflüssen gab es auch ‚hausgemachte‘ Probleme, die Freek zu einer Neuorientierung zwangen. So hatte die Verdreifachung des Umsatzes bei einer Potenzierung von Kunden, Aufträgen und Artikeln innerhalb von nur fünf Jahren das Unternehmen über die Schwelle vom kleinen zum mittleren Unternehmen geführt, was mit einem enormen Reorganisationsbedarf verbunden war. Durch die gewachsenen organisatorischen Anforderungen des Marktes und die EUCOPET-Kooperation sowie das hinzugekommene Handelsgeschäft hatte sich die Beschäftigtenzahl in den indirekten Funktionsbereichen innerhalb von nur vier Jahren auf 15 Mitarbeiter verdoppelt. Dies erklärt, warum 2002 nicht nur der bis dahin höchste Umsatz, sondern auch die höchste Reklamationsquote der Firmengeschichte erzielt wurde und eine Konsolidierung notwendig wurde.

Im Rahmen einer Potentialfaktoranalyse fiel auf, dass sich im Fahrwasser der Kooperations- und Innovationsstrategie EUCOPET die traditionellen STHE entgegen aller Erwartung gegen ihre Konkurrenz aus Billiglohnländern hatten behaupten können. Auch wenn ihr relativer Umsatzanteil kontinuierlich sank und nur noch rund 25 Prozent betrug, konnten die absoluten Beträge auf dem Niveau von 1995 gehalten werden, als noch 100 Prozent der Umsätze mit STHE erzielt wurden.

Bei genauerer Betrachtung dieses Phänomens war aufgefallen, dass Freek einerseits in der Lage war, Einsparungspotentiale zu erschließen und so dem Preisdruck der Märkte nachzugeben. Andererseits war die Kundenbindung trotz höherer Preise gelungen. Eine Untersuchung zeigte, dass die treuesten Kunden für STHE vor allem solche waren, denen in Notlagen geholfen werden konnte, für die Sonderwünsche realisiert wurden oder die großen Wert auf kurze Reaktionszeiten und guten Service legen. Es konnte

sogar Neugeschäft generiert werden; erfolgreich waren auf Kundenwunsch variierte STHE z.B. für Nischenanwendungen, Kleinserien oder Haushaltsgeräte im Hochpreissegment.

Anhand der ermittelten Ursachen für die Entwicklung der STHE wurden gezielt Maßnahmenbündel geschürt und fünf Marktbehauptungsstrategien zugeordnet. Dabei verfolgt die Strategie „Vernetzte Wertschöpfung“ das Ziel, den über- und innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozess kostenoptimal und mit Flexibilitätsgewinn auf mehrere Unternehmen zu verteilen und dabei, ohne selbst investieren zu müssen, an innovativen Hochtechnologien zu partizipieren. Eine „Low-Budget“-Produktion hilft, Kapital und Ressourcen zu schonen und setzt auf das Entwicklungs- und Leistungspotential der Mitarbeiter in einem auf sie zugeschnittenen Produktionssystem. Ausbildung und innerbetriebliche Qualifizierung spielen dabei eine herausragende Rolle. Mit „Nischenorientierung“ lässt sich die Erfolgsquote von Neukundenakquisitionen und Anfragen nach Entwicklungsvorgängen erhöhen, und mit „Kundenorientierung“ gelingt es, Kunden trotz höherer Preise dauerhaft zu binden. Sowohl Nischen- als auch Kundenorientierung sind Markenzeichen, deren Ausprägung wesentlich von Mitarbeitern sowie Strukturen und Abläufen abhängt. Schließlich war das Bestreben, die Geschäftsprozesse so einfach wie möglich zu gestalten. Die zu diesem Zweck angestrebte „KISS“-Organisation (Keep It Simple Stupid) ist frei von überflüssiger Komplexität und Verschwendung. Im Ergebnis werden Leistungen schneller und kostengünstiger erbracht (Abel/Kaiser 2007).

Das Beispiel Freek zeigt, dass Ganzheitliche Geschäftsmodelle den Unternehmen der einfachen Standardfertigung erlauben, trotz starker Preiskonkurrenz am Weltmarkt bestehen zu können. Freek verweigert sich bewusst dem Preiswettbewerb und setzt stattdessen auf eine Nischenstrategie und in Verbindung damit auf eine Strategie der Technologieführerschaft (individuelle Kundenlösungen, hohe Qualität). Darüber hinaus lassen sich mit der Organisation und der Personalpolitik weitere zentrale Faktoren identifizieren, deren Einfluss auf den Erfolg nicht zu unterschätzen ist.

5. Zur Relevanz einer sozialwissenschaftlich orientierten Produktionsforschung

Eine kritische Durchsicht der Management(moden) der letzten 20 Jahre zeigt, dass eine Abkehr von technisch orientierten Rationalisierungsvorhaben zu beobachten ist und stattdessen eine Hinwendung zu Konzepten erfolgte, die die *Organisation* (im weitesten Sinne) im Blick haben (Abel 2008). Diese Bevorzugung speiste sich zum einen aus der Desillusionierung, die sich aus den Erfahrungen der Automatisierungsanstrengungen und der CIM-Euphorie der achtziger und frühen neunziger Jahre ergab. Gerade die auf Technik setzenden Rationalisierungsstrategien waren für die dynamischen Anforderungen heutiger Märkte nicht mehr angemessen; insbesondere ihre Starrheit wurde zum Problem. Zum anderen zeigten empirische Ergebnisse selbst in hochmechanisierten und -technisierten Branchen wie dem Automobilbau und der Elektroindustrie, dass organisatorische Maßnahmen vielfach kostengünstiger sind und höhere Produktivitätsfortschritte erbringen (Springer 2004: 20 f.). Dabei wurde deutlich, dass die ermittelten Erfolgsfaktoren fast ausschließlich weiche sind, die sich im weitesten Sinne organisatorischen Maßnahmen zurechnen lassen. Immer wieder genannt wurden u.a. Unternehmenskultur, Mitarbeiterorientierung (Gewährung von Autonomiespielräumen etc.) oder Management- und Führungskompetenz.

An diese Aufzählung lässt sich ein zweiter Aspekt anschließen: die doppelte Zentralität der *Beschäftigten* im Reorganisationsprozess. Zum einen stehen die Mitarbeiter im Fokus der Reorganisationsmaßnahmen. Ihre Fähigkeiten sollen intensiver genutzt werden, als dies in den bisherigen auf Taylor und Ford zurückgehenden Produktionskonzepten der Fall war. Das Wissen der Beschäftigten um die Leistungserstellungsprozesse, ihr Know-how über die Mängel und Friktionen der Arbeitsprozesse sowie ihre Kenntnisse über Verbesserungspotentiale sollen für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Hierfür sind Veränderungen in der konkreten Arbeitssituation und der organisatorischen Einbindung sowie in der Personalentwicklung vonnöten. Zum anderen sind die Beschäftigten auch immer Betroffene von Reorganisationsprozessen. Veränderungen bewirken in der Regel Unsicherheit und Angst sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei Führungskräften, außerdem berühren sie bestimmte Interessen und lösen Machtkämpfe aus. Mit diesen Widerständen umzugehen, erfordert seitens des Managements bzw. der Geschäftsleitungen ein „Interessenmanagement“ (Springer 2004: 4), ohne das Veränderungsprozesse zum Scheitern verurteilt sind.

Das Projekt LEAN – wie auch die anderen Verbundprojekte im Wettbewerbsfeld „Integrierte Modernisierung von Organisation und Führung produzierender Unternehmen“ – zeigt, dass für die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen nicht nur Innovationen in der Produktions- und Produkttechnologie entscheidend sind, sondern auch Innovationen in Bezug auf Prozesse, Strukturen, Führung und Personalpolitik, um Ganzheitliche Geschäftsmodelle realisieren zu können. Diese Themen immer wieder im Rahmen der Produktionsforschung angestoßen und gefördert zu haben, ist nicht zuletzt das Verdienst von Helmut Mense.

Literatur

- Abel, Jörg 2008: Reorganisation und ganzheitliche Geschäftsmodelle in KMU. In: J. Abel & S. Campagna (Hg.), Herausforderung Organisation. Düsseldorf: VDI-Verlag, S. 1-20
- Abel, Jörg, & Campagna, Sebastian (Hg.) 2008: Herausforderung Organisation. Ein Leitfadens zur Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen. Fortschritt-Berichte VDI Reihe 16 Technik und Wirtschaft, Nr. 190. Düsseldorf: VDI-Verlag
- Abel, Jörg, & Kaiser, Stefan 2007: Erfolg mit einfachen Standardprodukten. In: VDI-Z, Jg. 149 (3), S. 76-78
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 2003: Internationale Netzwerke kleinerer und mittlerer Unternehmen. In: H. Hirsch-Kreinsen & M. Wannöffel (Hg.), Netzwerke kleiner Unternehmen, Berlin: edition sigma, S. 9-34
- Kaiser, Stefan, & Kaiser, Wolfgang (Hg.) 2000: Chance Kooperation – ein Leitfadens für kleine und mittlere Unternehmen. Stuttgart: Log-X
- Müller-Stewens, Günter & Lechner, Christoph 2011: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag
- Nehls, Rainer, & Baumgartner, Peter 2000: Value Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum – Ein Ansatz von Mercer Management Consulting. In: D. Fink (Hg.), Management Consulting Fieldbook: Die Ansätze der großen Unternehmensberater. München: Verlag Franz Vahlen, S. 77–93
- Schmierl, Klaus (Hg.) 2000: Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland. Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Schulz, Anja 2007: Wege aus der Strategielücke. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von KMU in traditionellen Branchen. In: J. Abel & H. Hirsch-Kreinsen (Hg.), Lowtech-Unternehmen am Hightech-Standort, Berlin: edition sigma, S. 87-105
- Springer, Roland 2004: Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen. Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag