



Von Hans-Georg Scheibe,
Vorstand ROI AG

SCHLANKE ZUKUNFT

LAUT JAMES P. WOMACK, DEM AUTOR DES LEAN-STANDARDWERKS „THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD“, GIBT ES EIGENTLICH NUR EIN JAPANISCHES WORT, DAS WIRKLICH JEDER KENNEN SOLLTE. ES LAUTET MUDA UND BEDEUTET VERSCHWENDUNG.

Gemeint sind damit Tätigkeiten, die Ressourcen verbrauchen, dabei aber keinen Wert erzeugen. Etwa Fehler, die korrigiert werden müssen. Herstellung von Dingen, die sich nicht verkaufen lassen. Oder Mitarbeiter, die nicht weiterarbeiten können, weil sie auf ein bestimmtes Werkstück warten.

Das zentrale Prinzip, das sich hieraus ableitet und auf das sich alle Lean-Ansätze, -Systematiken und -Werkzeuge der letzten zwanzig Jahre zurückführen lassen, lautet: Vermeide alles, was nicht wertschöpfend ist. Was aber, wenn sich das Verständnis davon, was Verschwendung bedeutet und wie Wertschöpfung zustande kommt, in den letzten zwanzig Jahren radikal verändert hat?

Etwa, indem wir angefangen haben, Ressourcen bewusst zu verschwenden, statt sie zu rationieren, und dadurch völlig neue Wertschöpfungsmöglichkeiten schaffen: Die grafische Benutzeroberfläche, das Internet, Cloud Computing – alle diese Innovationen basieren darauf, dass knappe Ressourcen wie Rechenleistung oder Spei-

cherplatz plötzlich so günstig zur Verfügung stehen, dass aus deren Verschwendung neue Geschäftsmodelle entstehen. Wird diese disruptive Kraft des Moore'schen Gesetzes zum Totengräber der Lean-Prinzipien? Was bedeutet es beispielsweise für die Gestaltung von Produktionssystemen, wenn Arbeitskraft in Form von Robotern eines Tages so günstig zur Verfügung steht, dass es keinen Unterschied macht, ob eine Tätigkeit von 5 oder 500 Maschinen ausgeführt wird?

Auch der Begriff der industriellen Wertschöpfung hat in den vergangenen zwanzig Jahren einen radikalen Wandel durchlaufen. Denn im Zeitalter digitaler Services und veränderter Geschäftsmodelle ist der Wert-

schöpfungsbegriff zunehmend entkoppelt von der Herstellung physischer Güter. Wertschöpfung entsteht also nicht mehr nur im klassischen Fertigungsprozess, sondern liegt in der Vernetzung von Menschen, Maschinen und Gegenständen, in der Virtualisierung von Produkten und Prozessen und in der Bereitstellung von Daten und Wissen.

Ob und wie sich diese Veränderungen auf die Grundsätze des Lean Management auswirken, lässt sich aus heutiger Sicht nur schwer sagen. Klar ist aber, dass Lean Antworten auf diese Fragen der Zukunft finden muss. Ob die in den Ratgebern von vor zwanzig Jahren stehen, darf zumindest bezweifelt werden.