

„Chinesen entwickeln eigene Lean-Praxis“

PRODUKTION NR. 14, 2013

Dr. Marcus Chao und Wilhelm Goschy erläutern Produktion-Redakteur Gunnar Knüffler vor dem Best Practice Day am 4./5. Mai in Darmstadt, wie sich der Standort China entwickelt und wie wichtig Lean dort ist.

Im März hat Xi Jinping das Amt des Staatspräsidenten in China übernommen. Unter seiner Führung wird das Land der Mitte massiv Innovationen fördern, um Wachstum zu generieren – so die Ankündigung. Was bedeutet die Marschrichtung der neuen Regierung aus Ihrer Sicht für den Produktions-Standort China?

Dr. Marcus Chao, Lean Enterprise China Inc.: Ich freue mich zu hören, dass China Innovationen fördert, um das wirtschaftliche Wachstum des Landes zu unterstützen. Ich sehe Innovation als Ergebnis einer Kette von Erfahrungen. Kurz gesagt: der Plan-Do-Check-Act-Methode und fortlaufender Verbesserungen. Zudem hängt der Erfolg in der Fertigung vom Zusammenspiel von Mensch, Maschine, Material und Methode ab. Deshalb gehe ich davon aus, dass sich chinesische Unternehmen darauf konzentrieren, Leute auszubilden, die ihrerseits Mitarbeiter dazu befähigen, Maschinen, Material und Methoden zu verbessern. Ich hoffe, laanes Denken wird chinesischen Unternehmen dabei helfen, weiterhin große Fortschritte in Produktion und Innovation zu machen.

Wilhelm Goschy, STAUFEN AG: Vor diesem Hintergrund wird China unserer Ansicht nach verstärkt in Wertschöpfungsstiefe und Hightech investieren. Eine Fokussierung auf Engineering in China wird damit einhergehen. Die wachsende Anzahl chinesischer Patentanmeldungen zeigt bereits die Richtung an – dieser Trend wird sich verstärken. Darüber hinaus erwarten wir eine weitere internationale Vernetzung, beispielsweise in Form von Direktinvestitionen bei Markt- und Technologieführern. Wir gehen davon aus, dass China in der Lage sein wird, seine Weltmarktposition weiter zu stärken.

Die in China vertretenen Unternehmen aus Deutschland stellen fest, dass die Kostenvorteile unter steigenden Löhnen und

Energiepreisen leiden. Werten Sie dies als Signal, das Engagement neu zu überdenken?

Goschy: Prinzipielle Überlegungen, nach China zu gehen, behalten trotz dieser Entwicklung ihre Gültigkeit. Die Marktdynamik ist so ausgeprägt, dass international ausgerichtete Unternehmen weiterhin Prioritäten im chinesischen Markt sehen werden. Die Kostenentwicklungen bei Löhnen, Material und Energiekosten fordern jedoch weiter hohe Flexibilität von den Unternehmen. Das kann unter Umständen sogar zu Werkverlagerungen führen – im Land selbst und auch innerhalb der südostasiatischen Schwellenländer. China wird aber der entscheidende Absatzmarkt und die Schaltstelle für die asiatische Hemisphäre bleiben.

Chao: Ich teile diese Einschätzung. Wenn Unternehmen in China investieren, verfolgen sie das primäre Ziel, den Markt zu durchdringen und durch profitablere internationale Geschäfte neue Wachstumsbereiche zu erschließen. Obwohl die operativen Kosten in China in den vergangenen Jahren gestiegen sind, liegen sie noch immer niedriger als in den meisten entwickelten Ländern. Demzufolge gehe ich davon aus, dass deutsche Unternehmen zwar darüber nachdenken werden, Lean-Strategien für eine verbesserte Kundenzufriedenheit und verringerte operative Kosten einzusetzen. Ich sehe in den Kostensteigerungen ebenfalls keinen Grund, dass sich das Interesse internationaler Firmen an einem Engagement in China fundamental ändern wird.

Um starken Kostendruck zu kompensieren, setzen Unternehmen häufig Lean-Management-Strategien ein. Können deutsche Unternehmen ihr Lean Management aus heimischen Standorten mit den Partnern in China 1 zu 1 umsetzen?

Chao: Das Grundkonzept von Lean-Strategien ist in jedem Land und jeder Branche identisch. Beeinflusst durch lokale Gesetze-

„Ich gehe davon aus, dass chinesische Firmen in der Lage sein werden, eine eigene Lean-Praxis zu entwickeln, die zur örtlichen Kultur- und Geschäftswelt passt.“

Dr. Marcus Chao, Lean Enterprise China Inc.



bungen und regionale Eigenheiten wird sich die Umsetzung jedoch unterscheiden. Meine Empfehlung an deutsche Unternehmen lautet, die Lean-Konzepte und die damit verbundenen Erfahrungen mit den chinesischen Partnern zu teilen. Ich an ihrer Stelle würde die jüngsten Kostensteigerungen – beispielsweise für Arbeit, Wechselkurse oder Energie – nicht als Krise, sondern als Gelegenheit bewerten. Wir müssen Lean-Methoden in China als Zukunftsstrategie einsetzen. Es ist wichtig, alle Mitarbeiter vor Ort in den Prozess mit einzubinden, um von ihrem Wissen und Erfahrungsgen für fortschreitende Verbesserungen zu profitieren.

Goschy: Wir stellen in der Praxis bereits fest, dass Unternehmen, die in Deutschland Lean Management nachhaltig implementiert haben, in der Lage sind, dieses System international und speziell auch in China umzusetzen. Wir verstehen Lean als Methodik, die erst durch die Führungskräfte und deren Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu steuern, dynamisiert wird. Haben Sie also die richtigen Führungskräfte vor Ort, dann werden Sie mit chinesischem Personal keine Probleme bekommen.

Worauf sollten sich deutsche Unternehmen mit Lean-Management im Hinblick auf den

VITA

Wilhelm Goschy,

Staufen AG
 Wilhelm Goschy ist Vorstandsmitglied der internationalen Lean-Management-Beratung Staufen AG mit Sitz in Köggen bei Stuttgart.
 Der gelernte Diplom-Kaufmann Goschy verantwortet seit zwei Jahren als Vorstand den Bereich Lean-Management. Zuvor führte Wilhelm Goschy bei der Staufen AG sechs Jahre lang die Business-Unit Lean-Management.



„Haben Sie die richtigen Führungskräfte vor Ort, dann werden Sie mit chinesischem Personal keine Probleme bekommen.“

Wilhelm Goschy,
 Staufen AG

Produktionssektor China konzentrieren?

Goschy: Wichtig erscheinen uns zum einen Kontinuität in der Führung und andererseits die Verantwortung von Lean-Standards. Nach wie vor ist die Fluktuation in China deutlich höher als in Deutschland. Die Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle, Verbesserungen nachhaltig zu sichern. Standards sind notwendig, um mit häufigen Wechseln in der Belegschaft eine gleichbleibende Qualität sicherzustellen.

Chao: Aus diesem Grund sollten sich alle produzierenden Unternehmen darauf fokussieren, bei Mitarbeitern die Problemlösungskompetenz zu schulen. Für

Firmen in China ist dies besonders wichtig, weil chinesische Mitarbeiter daran gewöhnt sind, Aufgaben vom Management aufgetragen zu bekommen. Solange Unternehmensführer nicht bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren und aktiv voranzutreiben, ist es unwahrscheinlich, dass Mitarbeiter auf eigene Faust neue Wege oder Innovationen ausprobieren werden. Es ist eine Führungsaufgabe, bei den Mitarbeitern das Problemverständnis zu wecken und die Kollegen zu ermutigen, eigene Verbesserungsideen auszuprobieren.

Wie sind die chinesischen Wettbewerber im Lean-Management aufgestellt – gibt es eine typische Handschrift, wie dort Lean-Ideen entwickelt werden?

Goschy: Noch befinden sich in China viele Unternehmen in der Anfangsphase – echte Lean-Kultur findet man meist nur bei ausländischen Unternehmen. Große Staatsbetriebe arbeiten zum Teil noch völlig traditionell. Aber die Möglichkeiten sind erkannt, Strategien verabschiedet. Dort, wo nach internationalen Standards bei der Lean-Einführung gearbeitet wird, dort funktioniert dies ganz genau wie in Deutschland. Die Mentalität zur Veränderung ist in erster Linie in jungen Unternehmen mit junger und gut ausgebildeter Belegschaft sehr ausgeprägt. Führungskräfte, die sich

hier als Change-Manager verstehen, oder beratunterstützte Veränderungsprojekte können eine hohe Dynamik entwickeln.

Chao: Auch nach meiner Erfahrung gibt es derzeit keine typische chinesische Handschrift, wie Lean-Ideen entwickelt werden. Vielleicht ermuntert die chinesische Marktwirtschaft dazu, dass Unternehmen jegliches Management-system aufgreifen, das für den individuellen Zuschnitt der Firmen funktioniert. Obwohl sich Lean-Management in anderen Ländern sowohl in der Produktion als auch für die Dienstleistungsbranche als effektives System bewährt hat, rechne ich nicht damit, dass die chinesische Regierung vorschreiben wird, hier einem national einheitlichen System zu folgen. Allerdings gibt es Provinzregierungen, die in Einzelfällen Lean-Projekte fördern.

Wenn es nach der Staatführung in China geht, soll das Land bald, Entwicklungszentrum der Welt' und damit Innovationsführer im Lean-Management werden. Wird die Welt in wenigen Jahren vom Lean-Management der Chinesen lernen?

Chao: Die Regierung wünscht sich China als Produktdesign- und Produktionszentrum der Welt. Allerdings braucht es für chinesische Unternehmen noch etwas Zeit, dieses Ziel zu erreichen. Ich gehe fest davon aus, dass chinesische Firmen in der Lage sein werden, eine eigene Lean-Praxis zu entwickeln, die zur örtlichen Kultur- und Geschäftswelt passt. Gleichzeitig werden Unternehmen in anderen Ländern dasselbe tun. Aus diesem Grund bleibt es weltweit für alle an Lean-Prozessen Beteiligten von Vorteil, gegenseitig voneinander zu lernen.

Goschy: In China ist die Entwicklung in dem Sektor bereits beeindruckend. Die Ingenieursabteilungen werden künftig manche Technologien nicht nur der Anzahl nach in den Schatten stellen. Es ist für uns keine Frage, dass diese Leute auch Lean-Management in alle Funktionen der Firmen tragen werden. Best-Practice Beispiele gibt es vor Ort – und China lernt und multipliziert schnell.
www.best-practice-day.com

VITA

Dr. Marcus Chao, Lean Enterprise China Inc.

Dr. Marcus Chao ist Chief Executive Officer der Lean Enterprise China Inc. Die Non-Profit-Organisation arbeitet von den Niederlassungen in Shanghai und Peking aus an der Verbreitung von Lean-Strategien bei chinesischen Herstellern.
 Dr. Marcus Chao verfügt über 30 Jahre Management-Erfahrung in globalen Konzernen und ist aktuell Mitglied des Board of Directors des Asian Pacific American Chamber of Commerce.