



Leseprobe

Freddy Balle, Michael Balle

Der Lean-Manager

Vom einfachen Manager zum erfolgreichen Lean-Leader Roman

Übersetzt von Gerhard Moser

ISBN (Buch): 978-3-446-44740-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45311-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44740-0>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	5
Kapitel 1: Der Kunde ist König	15
Kapitel 2: Jeder, immer	71
Kapitel 3: Go and See	153
Kapitel 4: Managen heißt verbessern	257
Kapitel 5: Klare Richtung	333
Kapitel 6: Teamwork	411
Kapitel 7: Gegenseitiges Vertrauen	481
Kapitel 8: Werte schaffen	529
Epilog	557
Danksagung	567
Die Autoren	571

Vorwort

Man hört förmlich die Frustration, wenn Jenkinson dem jungen Andy Ward erklärt: „Der Kunde ist König. Liefere gute Produkte, und zwar rechtzeitig. Reduziere die Kosten. Arbeite mit deinen Leuten, damit sie ihre Probleme selbst lösen können.“ Ausgesprochen originell und völlig überraschend, nicht wahr?

Diejenigen von uns, die versucht haben, Toyotas revolutionäres System in anderen Unternehmen zu implementieren, kennen dieses Gefühl der Frustration. Kann man das noch einfacher machen und trotzdem der Eleganz des Toyota-Produktionssystems (TPS) gerecht werden? Ich beschäftige mich nun seit beinahe 25 Jahren mit dem Thema. In dieser Zeit gab es die Qualitätswelle, die Teamwelle, die Six-Sigma-Welle und dann die Lean-Welle. Und immer war Frederic Taylors wissenschaftlicher Managementansatz die Ursache allen Übels. Wir müssen langsam von Punktbetrachtungen wegkommen und das gesamte System aus Menschen und Abläufen betrachten. Auf einer abstrakten Ebene war uns das immer bewusst, aber eine Organisation aufzubauen, die auch so funktioniert, scheint eine unlösbare Aufgabe zu sein.

Ich wurde ein Fan von Michael und Freddy Ballé, nachdem ich *The Goldmine* gelesen hatte. Mir gefiel die Idee eines Wirtschaftsromans, ich erwartete aber nicht allzu viel davon. Als ich das Buch dann las, zog es mich mehr und mehr in seinen Bann. Da stand genau das, was ich seit Jahren meinen Kunden und meinen Partnern zu erklären versuche. Ich empfahl das Buch

allen, die ich kannte, muss aber zugeben, dass sich meine Hoffnung, dass nun alle ihr Denken ändern würden, nicht erfüllt hat. Denn das geschieht nur, wenn man die Dinge auch macht, und das ist die zentrale Botschaft des Buches, das Sie gerade in Händen halten. Aber das sollte uns trotzdem nicht daran hindern, auch mal zu träumen.

Was mir an *The Goldmine* so gefallen hat und was sich in *The Lean-Manager* fortsetzt, ist, dass es spannende Romane sind. Sie fesseln den Leser, und man fängt an, seine eigenen Probleme in einem anderen Licht zu sehen. Kurz gesagt, man identifiziert sich mit der Geschichte. Ich habe immer versucht, meinen Kunden und Studenten zu vermitteln, dass TPS ein lebendes System ist und kein Werkzeugsatz oder Plan. Wir müssen es leben, um es zu verstehen. Es entwickelt sich. Aber es ist so verführerisch für Unternehmen, eine Werkzeugkiste und einen Plan zu haben. Unternehmensberatungen unterstützen diesen Wunsch und verkaufen dem Kunden, was er wünscht. Wenn ich eine Liste der fünf größten Fehler, die man bei der Einführung von TPS machen kann, erstellen sollte, sähe diese so aus:

1. Die Einführung als Projekt zu sehen und ihm einen Namen wie zum Beispiel Lean Six Sigma oder Ähnliches zu geben.
2. Mit PowerPoint und Roadmaps zu arbeiten.
3. Das mittlere Management für die Einführung verantwortlich zu machen.
4. Nicht zu erkennen, dass es sich um einen kulturellen, lebenslangen Wandel handelt.
5. Ein Topmanagement zu haben, das nicht erkennt, dass es diesen kulturellen Wandel anführen muss.

Michael und ich hatten endlose Diskussionen darüber, wie man Organisationen helfen könnte, diese Fehler zu vermeiden und einen echten kulturellen Wandel zu erleben. Das ist unglaublich komplex und doch ganz simpel. Das Schwierigste ist, dass man dieses System nur begreifen kann, wenn man danach handelt.

Aber leider wollen Menschen zuerst auf intellektuelle Art und Weise überzeugt werden, bevor sie bereit sind, etwas zu tun.

In *The Lean-Manager* tut Jenkinson, was er tun muss. Als CEO hat er die Macht, von den Mitarbeitern zu verlangen, entweder mitzumachen oder das Unternehmen zu verlassen. Er nutzt diese Macht ganz gezielt. Er fokussiert sich auf die Rentabilität, selbst wenn dies bedeutet, Werke zu schließen oder Mitarbeiter zu entlassen. Er besteht darauf, dass Mitarbeiter, die nicht mehr benötigt werden, das Unternehmen verlassen müssen, vor allem, wenn diese Mitarbeiter nicht bereit sind, den Wandel mitzutragen.

Das widerspricht dem Weg von Toyota, der darauf zielt, Wohlstand für alle zu schaffen, und die Mitarbeiter so weit wie nur möglich davor schützt, entlassen zu werden. Jenkinsons Botschaft ist aber, dass das Schiff so weit vom Kurs abgekommen ist, dass seine Existenz gefährdet ist und Entlassungen für das Überleben notwendig sind.

Gleichzeitig entwickelt Jenkinson aber auch seine Leute. Er hat die Toyota-Botschaft, dass es sinnvoll ist, sich für Menschen einzusetzen, verstanden. Er hat auch ein oder zwei Dinge von seinem *Sensei* gelernt, wie zum Beispiel, dass man die Menschen finden muss, die bereit sind, zu lernen, dass man diesen Menschen herausfordernde Aufgaben geben muss, dass man sie auch mal scheitern lassen und dann unterstützen muss, denn genau das bedeutet, Neues zu lernen.

Er lässt Andy zappeln und hilft ihm dann doch immer wieder, neue Möglichkeiten und Auswege zu erkennen. Er fragt Andy, anstatt ihm Antworten zu geben. Das ist wie bei Toyota. Sie bevorzugen die sokratische Methode, anstatt Lösungen anzubieten. Im Ergebnis ist sogar Jenkinson, der CEO eines großen Unternehmens, in der Lage, bis zum Arbeitsplatz hinunterzugehen und so die Kultur zu verändern. Außerdem wird klar, dass die Werke ohne die Führung des CEO ihren eigenen Weg niemals finden würden. Das Alnext Business System war von

Beginn an eine Totgeburt, da es der vorherige CEO an Tatkraft fehlen ließ und sich nicht zum System bekannte.

Für die Lean-unerfahrenen Mitarbeiter ist es ein Widerspruch, dass Jenkinson ständig davon spricht, Kunden zufriedenzustellen und in Mitarbeiter und Qualität zu investieren, während er gleichzeitig die Konstruktion stärkt, dem Vertrieb Verantwortung entzieht und dann auch noch verlangt, die Qualitätsabteilung zu verkleinern. In ihren Augen ist die Qualitätsabteilung verantwortlich für die Qualität, genau wie der Vertrieb für die Kundenzufriedenheit verantwortlich ist. Jenkinson ist gezwungen, sich diktatorisch zu verhalten, um die Organisation grundlegend zu ändern und die Mitarbeiter von ihren bürokratischen Denkweisen zu befreien. Als sie echtes *Kaizen* selbst erleben, fangen sie an, sich zu verändern, und Jenkinson kann seine Rolle vom Diktator in die des Coachs und Ratgebers wandeln.

Wieso brauchen wir jemanden an der Spitze des Unternehmens, um die Kultur zu verändern? Warum brauchen wir einen CEO, der uns sagt, dass wir unsere Mitarbeiter und unsere Prozesse wirklich verstehen und uns vor allem auf die Zufriedenheit unserer Kunden fokussieren müssen? Mit Claire, Andys Frau, sehen wir das Ganze aus einem anderen Blickwinkel. Aufgewachsen auf einem Reiterhof, leitet sie nun den kleinen Betrieb selber. Sie ist nicht nur tief in die tägliche Arbeit involviert, sie kennt auch jede Mitarbeiterin persönlich. Sie hat keine Abteilung für Arbeitssicherheit, die ihr sagen muss, wer sich wann verletzt hat. Sie weiß es, weil es Teil ihrer Arbeit ist. Sie kennt die Stärken und Schwächen jedes Pferdes. Sie weiß, was ihre Kunden wünschen. Sie ist bereits die Art von Lean-Manager, die ihr Mann noch werden muss.

Überall auf der Welt gibt es kleine Unternehmen, denen klar ist, dass ihr Erfolg auf der Erfüllung der Wünsche ihrer Kunden beruht. Dafür brauchen sie ständig neue Produkte oder Dienstleistungen, und dafür wiederum brauchen sie willige und fähige

Mitarbeiter. Wenn Unternehmen wachsen und bürokratischer werden, dann passiert etwas Ungesundes mit ihnen. Sie verlassen ihren Weg und verirren sich. Das Geheimnis von Toyota ist es, dass es das Unternehmen geschafft hat, zu wachsen, dabei ebenfalls ziemlich bürokratisch zu werden und trotzdem seinen Weg nie aus den Augen zu verlieren. Toyota strauchelt gelegentlich, aber in solchen Fällen werden es die Leiter immer wieder „zurück zum Wesentlichen“ führen, wie es aktuell Akio Toyoda macht.

Die Wertstromanalyse ist ein hervorragendes Werkzeug für alle, die „Sehen lernen“ wollen. Es hilft, die verlorene Organisation wiederzufinden. Wo sind die Strukturen, die die Werte für die Kunden schaffen? Verschollen und begraben unter dicken Schichten Bürokratie. Haben sie überlebt? Mithilfe der Wertstromanalyse kann ein Team von Leuten das Chaos, an dessen Existenz sie wahrscheinlich nicht ganz unschuldig sind, ordnen und die verborgenen wertschöpfenden Prozesse wiederfinden. Das Wertstromdesign lässt diese Prozesse wieder in früherem Glanz erstrahlen und gibt ihnen den angemessenen Platz im Zentrum, anstatt sie unter Stabsstellen und vielstufigen Managementhierarchien begraben liegen zu lassen. Allerdings kann auch Wertstromdesign Teil der Bürokratie werden und so seine Kraft, Menschen zu helfen, Dinge zu erkennen, einbüßen.

Die intellektuelle Auseinandersetzung ersetzt jedoch nie die praktische Erfahrung. Die Lektüre eines Romans wie des vorliegenden kommt dieser Erfahrung vielleicht am nächsten. Unternehmen entwickeln sich von Station zu Station ihrer Lean-Reise von den Prozessverbesserungswerkzeugen zum wertstromorientierten Management, von der Mitarbeiterbeteiligung bei der Problemlösung bis zur problemgetriebenen Führungskultur. Die Unternehmen, mit denen ich arbeite, wollen Unterstützung beim Aufbau der richtigen Führungskultur. Sie haben genug über Werkzeuge diskutiert, sie wissen, dass dies eine Sackgasse ist. Jetzt wollen sie über Führung sprechen, aber die Frage ist, wie man eine solche Diskussion anstößt.

Ein Wirtschaftsroman, der uns zeigt, welche Schwierigkeiten echte Menschen mit Veränderungen haben, wie sie lernen, ihren Platz in einer Branche zu behaupten, die keine Fehler verzeiht, ist unbezahlbar. Ich bin davon überzeugt, dass dieses Buch dem Leser vermitteln kann, was es bedeutet, ein Unternehmen zu sein, das durch die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter den Kunden als das Wichtigste zu betrachten vermag. Die Menschen, die die Arbeit machen, müssen auch die Arbeit verbessern. Es gibt Werkzeuge, natürlich, aber diese Werkzeuge „verbessern nicht die Prozesse“. Diese Werkzeuge dienen nur dazu, die Probleme sichtbar zu machen und die Menschen zum Nachdenken zu bewegen, wie sie diese Probleme lösen können. Ob *Kanban*, *standardisierte Arbeit* oder *5S*, all diese Werkzeuge sind dazu da, Standards zu definieren und Abweichungen dem Team sichtbar zu machen. Das Team muss die Fähigkeit, Probleme zu lösen, erlernen, um die wahren Ursachen zu finden und das zugrunde liegende Problem zu bekämpfen. Jede Lösung ist ein Experiment, das „in 50 Prozent aller Fälle klappt“. Wenn die Werkzeuge nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter vor Ort ihre Arbeit mit anderen Augen betrachten, war ihr Einsatz nutzlos. Wenn Manager nicht in der Lage sind, diese Werkzeuge einzusetzen, um die Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern, dann sind sie keine Führer, sondern Funktionäre in einem bürokratischen Apparat.

Was aber ist neu an Toyota oder Lean oder Six Sigma, wenn es doch nur um Führung geht und darum, sich der richtigen Probleme anzunehmen. Eine gute Frage, über die man lange diskutieren könnte. Ich habe kein Problem damit, wenn es sich dabei nur um eine Art Rahmen handelt, der uns die Grundlagen eines Systems vor Augen führt, das es uns ermöglicht, eine Organisation zu schaffen, die auf eine exzellente Art und Weise ein definiertes Ziel erreichen kann.

Ich bewundere Freddy Ballé zutiefst für seine Erfahrung als Lean-Führungskraft. Ebenso bewundere ich, gepaart mit leich-

ter Eifersucht, Michaels Fähigkeiten als Autor (auch wenn er das selbst gar nicht so sieht). Als Duo haben sie der Bewegung, der ich meine berufliche Laufbahn gewidmet habe, einen unschätzbaren Dienst erwiesen. Es gelingt ihnen, theoretische Dinge so zu beschreiben, dass man das Gefühl hat, sie zu erleben. Wir alle hoffen jetzt, dass viele Leser diese Dinge dann auch tatsächlich Realität werden lassen!

Jeffrey K. Liker

Professor, University of Michigan

Autor von *Der Toyota-Weg*

Kapitel 1: Der Kunde ist König

„Er schließt das Werk!“

Das Werk zu schließen würde bedeuten, dass er seinen Job verlor. Den Job zu verlieren würde bedeuten, dass sie Malancourt verloren. Malancourt zu verlieren war etwas, das er sich nicht vorstellen konnte.

Während er wie blind durch den heftigen Frühlingsregen fuhr, zermarterte sich Andrew Ward den Kopf, wie er seiner Frau die Nachricht beibringen sollte. Seit er vor drei Jahren seine Stelle antrat, hatte er sich vor diesem Moment gefürchtet. Als aber die Monate und dann die Jahre vergingen und nichts passierte, hatte sich seine Furcht langsam gelegt. Jetzt war sie mit einem Mal wieder da und zeigte ihm in aller Deutlichkeit, was er für ein Versager war.

Ward war einmal ein erfolgreicher Unternehmensberater. Eine schöne Zeit. Er und ein paar seiner Freunde hatten sich in London eine sehr exklusive und nicht minder teure Wohnung gemietet, und er hatte richtig gutes Geld damit verdient, in der Welt herumzuziehen und seinen Kunden Vorschläge auszuarbeiten, wie sie ihre Lieferketten optimieren könnten. Asien war gerade groß im Kommen, und globale Joint Ventures schossen wie Pilze aus dem Boden. Öl war billig, und Transportkosten waren vernachlässigbar. Ward trug einen teuren Anzug und ein strahlendes, charmantes Lächeln, und ob er nun im Hauptquar-

tier eines internationalen Konzerns in einem gläsernen Büroturm irgendwo zwischen Prag und Singapur war oder in einem Lagerhaus in einem abgelegenen Industriegebiet – er fühlte sich rundum wohl. Er begeisterte seine Kunden mit ausgefeilten Präsentationen und führte die immer gleichen Diskussionen mit Lagerleitern in riesigen Warenverteilzentren. Und anschließend ging es in die heißesten Bars der Stadt, um sich mit den Kollegen ein paar Cocktails hinter die Binde zu gießen. Ward wuchs in Richmond auf, einer Londoner Vorstadt für Gutsituierte, wo sich Banker und Leute aus dem Showgeschäft jeden Abend in den angesagten Restaurants direkt an der Themse trafen. Er wurde in einer Stadt geboren und erzogen, er hatte immer in Städten gewohnt, und nun arbeitete er auch in den großen Städten dieser Welt. Er liebte Städte, die Lichter, die Menschenmengen, die exklusiven Läden, die noblen Bars. Er liebte die Tage voller Arbeit und die Nächte voller Leben.

Dass er dann aber doch Geschäftsführer eines Werkes in der französischen Provinz, in den Ausläufern der Champagne, nicht weit der deutschen Grenze wurde, hatte einen einfachen Grund: Er hatte sich verliebt. Er hatte sich Hals über Kopf und völlig unsterblich in ein Mädchen verliebt, dessen Traum es war, eines Tages Pferde zu züchten. Als er sie kennenlernte, arbeitete sie tagsüber in einem piekfeinen Londoner Reitklub und abends, nach Feierabend, als Übersetzerin für Französisch. Da er als Kind den Sommer immer in der Provence im Ferienhaus seiner Eltern verbrachte, sprach Ward auch fließend Französisch, und deshalb wurde er gebeten, eine Arbeit, die sie für seine Firma machte – die Übersetzung einer Broschüre –, zu betreuen. Es war für beide Liebe auf den ersten Blick. Sie verloren keine Zeit und zogen zusammen in ein kleines Studio in der Nähe von Earls Court. Sie waren jung, sie waren verliebt und sie waren in London. Das Leben war ein Traum.

Claire's Vater bewirtschaftete das Malancourt Reiterzentrum, einen bescheidenen Pferdehof nicht weit von Metz, und

dort hatte sie sich schon in ihrer Kindheit in diese großen und, nach Wards Meinung, etwas dummen Tiere verliebt. Er zog sie oft mit der Bemerkung auf, dass sie vermutlich in einer Pferdekrippe zur Welt gekommen war. Als ihr Vater einen schweren Unfall hatte, von dem er sich niemals ganz erholen sollte, erkannte Claire, dass Malancourt aufzugeben so wäre, als würde sie ihrer Kindheit beraubt, und entschied sich, den Reiterhof zu übernehmen. Malancourt weiterzuführen war immer irgendwie in ihrem Kopf gewesen, aber eher als vage Idee, nicht als konkreter Plan, und so stand Claire zunächst völlig unvorbereitet vor der Frage, wie sie das alles regeln sollte. Aber selbst als sie in einem langen Gespräch mit ihrem Vater erfuhr, dass Malancourt mit einer Hypothek belastet war und seit ein paar Jahren sogar noch Geld vom Einkommen ihrer Mutter, die als Direktorin an der örtlichen Schule arbeitete, verschlang, änderte sie ihre Meinung nicht. Sie war fest entschlossen, Malancourt zu retten. Andrew müsse entscheiden, ob er mitkommen wolle. Aber sie würde keinesfalls wieder nach London zurückkehren.

Die Liebe. Ward war noch immer schwindlig von der Geschwindigkeit, mit der sich sein Leben geändert hatte, aber zwei Monate nachdem Claire ihre gemeinsame Wohnung verlassen hatte und nach Frankreich gezogen war, wurde sich Ward über zwei Sachen klar. Erstens konnte er nicht ohne sie leben. Auch wenn sich das völlig melodramatisch anhörte, so akzeptierte er dies als Tatsache für sich. Zweitens gab es nichts, aber auch gar nichts in seinem tollen, globalisierten Beraterjob, das ihn auch nur im Entferntesten für irgendeine Tätigkeit im ländlichen Frankreich qualifizierte. Ein paar frustrierend lange Monate versuchte er, zwischen London und Malancourt – einem kleinen Dorf, in dem Claire gerade den Unterschied zwischen dem *gelegentlichen* Arbeiten auf einem Pferdehof und dem *Betreiben* eines Pferdehofes kennenlernte – zu pendeln. In der tiefsten Provinz zu leben war für ihn als Großstadtmensch zwar immer

noch unvorstellbar – aber was blieb ihm letztendlich. Er musste sich entscheiden.

Zu der Zeit hatte Ward gerade ein größeres Projekt in der Automobilzuliefersparte der Firma Alnext. Er beriet dort den Vizepräsidenten Logistik, Lowell Coleman. Coleman hatte vom Vorstand die Aufgabe bekommen, den Materialfluss im Allgemeinen, im Speziellen, aber vor allem den Fluss einzelner Teile zu optimieren, die – rein von der Entfernung her gesehen – bis zu zweimal um die Welt reisten, ehe sie beim Kunden eintrafen. In einem der Projekte, die Ward leitete, hatten sie entdeckt, dass es ein Teil gab, das in 21 Schritten zusammengebaut wurde und – wenn man die einzelnen Komponenten betrachtete – aus 18 verschiedenen Ländern stammte. Während ihrer gemeinsamen Arbeit gab es verschiedene Gelegenheiten, bei denen Coleman angedeutet hatte, dass er Ward gerne bei sich im Group Office als Supply-Chain-Spezialisten einstellen würde, aber Ward hatte keine Lust zu wechseln. Doch bei einem dieser Gespräche hatte Ward ihm schließlich von seiner Situation erzählt, und Coleman machte ihm einen Vorschlag. Alnexts Automobilzuliefersparte hatte ein Werk in Ostfrankreich, dessen Geschäftsführer bald in Rente gehen sollte. Da Ward ausgebildeter Six Sigma Black Belt wäre, könnte er dort zunächst den Job als Manager für kontinuierliche Verbesserung übernehmen, sich so in das Geschäft einarbeiten und dann die Geschäftsführung übernehmen. Das Werk in Vaudon läge ungefähr 40 Autominuten von Malancourt entfernt. Es klang perfekt.

Natürlich dachten alle, dass das nur eine Notlösung, im besten Fall eine Übergangslösung wäre. Lowell Coleman war sicher, dass Ward bald genug vom operativen Geschäft haben und schließlich in die Logistikgruppe ins Group Office wechseln würde. Coleman achtete und schätzte Wards Arbeit, aber er dachte auch, dass ein wenig praktische Erfahrung nicht schaden könnte. Ward selbst war überzeugt davon, dass er als Geschäftsführer eine Fehlbesetzung wäre und scheitern würde, aber er

spekulierte darauf, wenigstens genug Zeit zu haben, sich in Ruhe einen passenden Job in der Gegend zu suchen. Letztendlich jedoch hatte sich die provisorische Lösung nicht nur als recht dauerhaft, sondern auch als recht zufriedenstellend für alle herausgestellt. Jean Blanchet, sein Vorgänger als Werksleiter und ein alter Hase, was Kunststoffspritzguss angeht, hatte an dem lebenslustigen, hart arbeitenden, jungen Engländer einen Narren gefressen. Wards Ausbildung als Ingenieur kam seiner Arbeit zugute, und er war selbst überrascht, wie viel Spaß es ihm machte, sich mit Maschinen und technischen Prozessen zu beschäftigen. Seine ersten Six-Sigma-Projekte schloss er erfolgreich ab. Durch die hohen Fluktuationen in der Automobilbranche war das Management bei Alnext in Vaudon recht jung, und sie akzeptierten Ward mit einer Mischung aus Gelassenheit und Zynismus. Auch gegen seine spätere Nominierung als Geschäftsführer gab es keine lauten Proteste. Genau genommen ist es ja in der Industrie üblich, die Hoffnungsträger der Zentrale in problematische Werke „einzufiegen“, damit sie sich dort erste Sporen verdienen könnten, bevor sie zurück in die Zentrale geholt wurden, um dort weiter Karriere zu machen. Wobei sich Ward sogar als recht ordentlicher Geschäftsführer herausstellte.

Und dann kam dieser verfluchte Philip Jenkinson, kaufte die ganze Automobilzuliefersparte von Alnext und ruinierte alles, indem er verkündete, das Werk Vaudon zu schließen. Einfach so. Auf Wiedersehen Job. Auf Wiedersehen Geld. Und auf Wiedersehen Malancourt, dachte Ward niedergeschlagen. Er würde in dieser gottverlassenen Gegend von Frankreich niemals einen Job mit der gleichen Bezahlung finden und so gab es keine Möglichkeit für ihn und Claire, Malancourt zu halten. Sie würden es überleben, sicher – aber für Claire wäre es trotzdem eine Katastrophe.

„Lowell?“

„Hi Andy. Ich habe deinen Anruf erwartet. Hat er es dir schon gesagt?“

„Ja. Er will das Werk schließen. Hast du das gewusst?“

„Ja, ich wusste es. Aber er hat mich gebeten, nichts zu sagen. Er wollte es dir selbst sagen. Unter vier Augen.“

„Das hat er heute gemacht. Denkst du, das ist eine endgültige Entscheidung?“

„Was soll ich dazu sagen?“

„Na du kennst Jenkinson, du hast ja schon mit ihm gearbeitet. Ist er wirklich so drauf?“

Lowell schwieg, dann hörte Ward, wie er tief einatmete.

„Ja. Er ist wirklich so drauf. Aber das heißt nicht, dass man alles glauben soll, was über ihn erzählt wird. Er kann nicht so gut mit Leuten, er ist nicht gut im Small Talk und so was. Aber er weiß, was er will. Am Anfang wurde keiner so recht schlau aus ihm, aber mittlerweile nehmen ihn die Leute hier ernst. Aber das ist alles auch immer recht politisch – wie üblich halt.“

„Was heißt das?“

„Na ja, als er hier ankam, hat er vier oder fünf Monate praktisch nichts gemacht. Keine Infoveranstaltungen, keine Entscheidungen, einfach nichts. Die meiste Zeit saß er mit der Entwicklung zusammen, und irgendjemand hat dann auch erzählt, dass er selbst Ingenieur ist. Er hat ein paar *Kaizen*-Workshops gemacht. Er hat sie sogar selbst geleitet, was einige dann doch ziemlich gewundert hat. Er hat die Manager gebeten, teilzunehmen, hat aber nie was gesagt, wenn einer gefehlt hat. Außerdem hat er Kunden besucht. Und zwar jedes Mal, wenn es eine Reklamation gab. Ohne den Vertrieb zu informieren. Er ließ sich jedes Mal direkt an den Verbauort unserer Teile bringen. Er wollte anscheinend genau wissen, was die mit unseren Teilen dort machen, wie die eingebaut werden und so weiter. Und dann hat er auf einen Schlag mit allen einen Krieg angezettelt.“

„Die Geschichte mit dem Verkauf der Zentrale? Dass alle Mitarbeiter in die Werke gehen müssen?“

„Das war nur der Anfang. Der Hammer war, dass er dem Vertrieb die Entwicklung und das Projektmanagement wegnahm.“

Er feuerte die meisten Projektmanager, die direkt an Wayne Saunders berichteten, und setzte an ihre Stelle Ingenieure aus der Entwicklung. Stellen Sie sich das mal vor, Saunders hat immerhin die Jungs von Univeq Equity ins Haus geholt. Er war der starke Mann. Keiner hat es laut gesagt, aber er war auch mächtiger als unser alter CEO. Er hatte die ganzen Kontakte zu den Kunden – auf höchster Ebene. Und jetzt stellt sich Phil vor die Entwicklung und erzählt, dass ab sofort der Vertrieb der Entwicklungsabteilung zuarbeitet – und nicht mehr umgekehrt. Als Saunders das hörte, ist er an die Decke gegangen – aber was blieb ihm anderes übrig, als gute Miene zum bösen Spiel zu machen.“

„Nicht schlecht. Wir haben das hier alles gar nicht so mitbekommen. Aber Ingenieure in die Werke versetzen? Diese Primadonnen? Die sind ja nicht gerade dafür berühmt, sich etwas sagen zu lassen. Hat da keiner gekündigt?“

„Nicht viele. Vergiss nicht, dass er monatelang mit denen zusammengesessen hat. Und er hat ihnen jetzt auch einiges an Power gegeben. Da verkraftet man auch einen Umzug. Aber wie auch immer, es war ja erst der Anfang.“ Colemans Stimme nahm einen Klang zwischen Entrüstung und Verwunderung an. „Denn dann hat er ja das Werk in Toluca verkauft.“

„Ach ja, die Kronjuwelen, stimmt’s? Hochpreisige Teile für SUV? Höchster Gewinn in der Gruppe?“

„Genau. Und auch das war wieder nur die Einleitung für die nächste Granate. Phil will, dass der Vertrieb mehr Projekte für kleine Autos verkauft. Das ist natürlich Blödsinn, weil man da ja fast nichts verdienen kann, und wir sind ja wohl alle der Meinung, dass wir gerade jetzt ein hohes operatives Ergebnis brauchen. Aber was das betrifft, ist Phil gnadenlos, und Wayne und er bekriegen sich unerbittlich. Wayne sagt, wir brauchen einen höheren Deckungsbeitrag, auch wenn uns das Verkaufsmenge kostet, Phil sagt, wir haben Überkapazitäten, die wir auslasten müssen, das heißt, wir brauchen zuerst Stückzahlen und müssen dann daran arbeiten, damit Geld zu verdienen.“

„Die Toyota-Sache.“

„Wie meinst du das?“

„Äh ... na ja, der Gewinn berechnet sich aus Umsatz minus Kosten“, stammelte Ward in dem Versuch, nicht klugscheißerisch zu wirken. „Du weißt schon. Diese Lean-Folie in unseren Präsentationen. Statt die Kosten zu berechnen, den Gewinn draufzuschlagen und dann zu versuchen, zum errechneten Preis zu verkaufen, verkaufst du einfach zum Marktpreis und reduzierst dann deine Kosten, bis der Gewinn stimmt. So würde Toyota den Markt angehen. Man fängt immer mit den kleinen Autos an, da ist die Konkurrenz nicht so stark. Zumindest lernt man das so in Lean-Trainings.“

„Du hast recht, absolut. Genau so tickt Jenkinson. Er hätte das ruhig etwas mehr erklären können, aber ich denke, genau das ist sein Ansatz. Aber wie auch immer, Wayne Saunders hatte davon keine Ahnung, und deshalb konstruiert die Entwicklungsabteilung jetzt Produkte, um Aufträge zu bekommen, hinter denen große Stückzahlen stehen. Und die Jungs vom Vertrieb blicken nicht mehr durch. Totales Chaos. Denn eines muss man Phil lassen: Er gibt nicht so schnell auf.“

„Hat er jetzt Ahnung von Lean oder nicht?“, fragte Ward. „Er hat sich praktisch für nichts von dem interessiert, was wir im Rahmen des Alnext Business System implementiert haben.“

„Ich weiß. Das geht ihm komplett am Arsch vorbei. Du weißt ja, dass wir 15 Leute in der Zentrale hatten, die nichts anderes machten, als die Einführung des ABS zu auditieren und *Kaizen*-Workshops zu machen. Er hat die ganze Abteilung geschlossen und jedem einen Monat Zeit gegeben, sich einen Job in einem Werk zu suchen oder zu kündigen. Er meint, *Kaizen* ist eine Aufgabe des Werkes, keine Aufgabe der Zentrale. Es blieb nur noch Jared Sims übrig, die arme Sau, er soll sich um das Alnext Business System kümmern, mit anderen Worten, es abwickeln. Er hat Phil noch gefragt, was seine Aufgabe wäre, und der hat ihm gesagt, er soll sich endlich drum kümmern, dass die

Werke *Kaizen* machen. Jared hat keine Ahnung, wie er das anstellen soll.“

„Heißt das, es wird keine ABS-Audits mehr geben?“

„Nicht in nächster Zeit. Ganz sicher nicht. Aber versteh mich nun bitte nicht falsch. Phil ist ein echter Fanatiker, was das Toyota-Produktionssystem betrifft. Unser Werk in Bethany beliefert Toyota Georgetown. Phil warf den Geschäftsführer hinaus, weil sich Toyota über den Service von Bethany beklagt hat, und setzte einen neuen ein, der Erfahrungen mit Toyota hat. Was immer Toyota von Phil will, Toyota bekommt es. Erst dann denkt er darüber nach, was passiert ist oder worum es eigentlich geht. Ich vermute mal, er versucht so, eine engere Beziehung mit Toyota Georgetown herzustellen, aber ich bin nicht sicher. Bei Phil weiß man irgendwie nie genau, worauf er hinauswill.“

„Warum interessiert es ihn dann nicht, was wir mit dem Alnext Business System machen?“

„Schlag mich, ich weiß es nicht. Ich vermute, dass seine Vorstellung von Lean mit unserer nichts zu tun hat. Um genau zu sein, er verwendet das Wort ‚Lean‘ überhaupt nicht – deshalb ist es schwierig zu sagen, was er will. Immer wenn wir versuchen, ihm etwas vom ABS zu zeigen oder zu erklären, schaut er uns mit großen Augen an, schüttelt den Kopf und geht weiter. Und wir stehen jedes Mal da wie komplette Idioten. Aber er verlangt von jedem, irgendwie ganz anders zu arbeiten, und im Prinzip fragen sich alle, ob es ihren Job noch gibt, wenn sie am nächsten Morgen zur Arbeit kommen“, Coleman schnaufte müde. „Er bat mich, das Thema ‚Lieferkette‘ unter anderen Gesichtspunkten zu sehen. Ich sollte alles einmal aus der Perspektive Wiederbeschaffungszeit und Durchlaufzeit betrachten. Er will Transportwege und Frequenzen sehen. Aber so was haben wir nicht. Für uns sind die Transportkosten pro Stück wichtig. Ich habe immer noch keine Ahnung, wo ich die Daten, die er will, überhaupt herbekommen soll. Die haben wir nicht im System. Und langsam wird er ungeduldig.“

„Versucht er, dich aufs Kreuz zu legen?“

„Er ist hart im Nehmen, ein zäher Brocken, keine Frage. Aber er ist nicht hinterhältig. Er ist knallhart, das auf jeden Fall. Kein Typ, mit dem man Small Talk macht. Aber er kann zuhören, und er versteht auch, wovon man spricht. Man unterschätzt ihn vielleicht, weil er irgendwie langsam aussieht und wenig spricht. Er fragt zwar viel, aber man weiß nie, was er wirklich denkt. Das ist nervig und ermüdend – aber man sollte sich nicht täuschen: Er ist clever, und er hat ein Gedächtnis wie ein Elefant. Er macht sich gerade viele Feinde im Unternehmen, das ist mal sicher. Aber ich glaube nicht, dass er es darauf anlegt. Es ist einfach schwierig, mit ihm zu arbeiten. Er hat zwar eine klare Vorstellung von dem, was er will – aber er sagt sie dir nicht. Und wenn er es doch tut, dann versteht man es nicht. Letztendlich führt das dazu, dass er hier in den Staaten eine Menge Leute gegen sich hat. Aber jetzt, da er sich mehr um Europa kümmert, können ihr ja eure eigenen Erfahrungen machen.“

„Das kannst du laut sagen. Aber du hättest mich ja wenigstens warnen können. Ich habe überhaupt nicht damit gerechnet, er hat mich ziemlich kalt erwischt.“

„Ja so ist er“, stimmte Coleman zu und lachte. „Aber auch wenn manche ihn jetzt zum Feindbild stilisieren möchten – ich bin der Meinung, er ist ein ausgesprochen gradliniger Mensch. Er macht, was er sagt.“

„Das heißt, mein Werk ist erledigt? Er wird uns zusperren? Wolltest du das sagen?“

Coleman schwieg. Lange. Ward konnte förmlich durch die Telefonleitung spüren, wie Coleman auf der anderen Seite des Atlantiks nachdachte.

„Er wird Petersborough schließen“, sagte er dann schließlich.

Das musste Ward erst mal verdauen. Petersborough war das größte und älteste Werk der Automobilsparte von Alnext.

„Ich sag dir was“, fuhr Coleman mit versöhnlicher Stimme

fort. „Phil weiß genau, was er will – aber er ist nicht stur oder verbohr.“

„Ja, klasse. Genau so hört sich das an.“ Ward litt noch immer unter dem heutigen, für ihn so demütigenden Besuch. Jenkinson tat nichts anderes, als Fragen zu stellen, eine Frage nach der anderen, ohne irgendwelche Antworten abzuwarten oder sich auch nur in irgendeiner Weise dafür zu interessieren, was man ihm an Erklärungen bot.

„Nein, ich meine das ernst“, insistierte Coleman. „Ich habe ihn auch schon erlebt, wie er komplett seine Meinung geändert hat. Er hat da einen Gedanken in den frühen Texten von Taiichi Ohno gefunden, du weißt schon, der Typ, der das Ganze erfunden hat und ...“

„Ich weiß, wen du meinst.“

„Okay, ist gut, wie auch immer. Phil glaubt jedenfalls, dass wir in 50 Prozent aller Fälle falschliegen mit dem, was wir denken oder machen. Wir alle. Und er schließt sich da selbst mit ein.“

„Und was haben wir davon?“

„Na ja, deshalb ist es unheimlich wichtig für ihn, Dinge auszuprobieren. Er ist davon überzeugt, dass Ausprobieren die einzige Möglichkeit ist, zu erfahren, ob man recht hat oder nicht. So eine Art Feuerprobe für das, was man denkt oder sagt. Da kann er ein richtig klassischer, altmodischer Ingenieur sein, und er behandelt jedes Problem so. Mit Daten kann man ihn nicht überzeugen, aber jeder ernsthafte Versuch, etwas zu erreichen oder zu verändern, regt ihn zum Nachdenken an. Er glaubt nichts, was er nicht selbst gesehen hat.“

„Ich versteh das alles nicht“, murmelte Ward. „Können wir nun seine Entscheidungen irgendwie beeinflussen oder nicht? Für mich klingt das alles, ehrlich gesagt, nicht gerade so.“

„Sieh es mal anders. Über irgendetwas zu diskutieren macht ihn nicht an. Interessiert ihn einfach nicht. Und weil er außerdem ein arroganter Sack ist, ist er sowieso der Meinung, dass er die besseren Argumente hat. Aber wenn du ihm was Richtiges

zu zeigen hast, etwas zum Anfassen, eine Tatsache – dann wird er auf dich hören. Ich habe schon erlebt, wie er seine Meinung um 180 Grad gedreht hat, nur weil ihm jemand gezeigt hat – und zwar gezeigt, indem er es getan hat, vor seinen Augen –, dass es anders besser geht oder dass seine Erklärung nicht richtig ist. Wenn du ihn also von irgendetwas überzeugen willst, dann rede nicht und erkläre nicht und argumentiere auch nicht. Sondern zeige es ihm.“

„Danke für den Tipp, Lowell“, Ward klang erschöpft. „Aber ich weiß nicht so recht, was ich damit anfangen soll. Wenn er beschlossen hat, das Werk zu schließen, was soll ich ihm denn dann jetzt noch zeigen?“

„Ich weiß es nicht“, antwortete Lowell. „Ich weiß es wirklich nicht. Und so wie Phil arbeitet, habe ich auch keinen Einfluss mehr darauf, was passieren wird. Es tut mir leid, dass ich dir nicht mehr sagen kann, ich würde dir gerne helfen. Aber du weißt, dass du, wenn es hart auf hart kommt, immer in meinem Team unterkommen kannst. Wir können deine Hilfe hier immer brauchen.“

„Danke Lowell. Das ist sehr nett. Aber du weißt ja, dass Claire niemals umziehen würde.“

„Wie geht es ihr eigentlich? Und deinem Jungen? Alles okay?“

„Uns geht es gut. Charlie ist letzten Monat ein Jahr alt geworden. Danke der Nachfrage.“

„Gut, freut mich. Lass dich nicht unterkriegen.“

Ward war gespannt auf den Besuch des neuen CEO, aber gleichzeitig auch ein wenig besorgt. Er kannte natürlich Jenkinsons Ruf als einerseits schwieriger Kunde, aber andererseits eben auch als legendärer Lean-Guru. Als Ward noch Manager für kontinuierliche Verbesserung war, empfand er das Zusammenreffen seines angelesenen Wissens mit dem echten Leben in einer Fabrik häufig recht frustrierend, und deshalb freute er sich

jetzt darauf, einen „echten“ Lean-Spezialisten bei der Arbeit zu sehen. Jenkinsons Besuch wurde sorgfältig vorbereitet, das gesamte Managementteam war involviert, und alle definierten Standards des Alnext Business System waren implementiert. Kurze PowerPoint-Präsentationen über die abgeschlossenen und laufenden Six-Sigma-Projekte wurden vorbereitet und sollten gleich nach der Werkspräsentation von den jeweiligen Champions vorgetragen werden.

Aber dann kam alles ganz anders.

Jenkinson kam in einem Mietwagen von Frankfurt, und als er eine Stunde später wieder zurückfuhr, fand sich Ward wie benommen in der Lobby des Werkes wieder, nicht sicher, was das jetzt eigentlich gerade war. Er zögerte. Er sollte jetzt in den Besprechungsraum zu seinem Managementteam hochgehen, aber er konnte das nicht, er konnte sich jetzt nicht da vorne hinstellen, er musste erst seine Fassung wiederfinden. Er durchquerte die seelenlose Lobby und trat durch die schwere Stahltür in die Produktionshalle. Das Werk sah wirklich schäbig aus, er sah es ja auch, mit seinen gelblichen, von Staplern zerschrammten Wänden und den zerschundenen Ecken. Mit dem dämmerigen Licht, das zäh durch die verdreckten Lichtkuppeln sank. Mit den alten Spritzgießmaschinen, denen jeder ansehen konnte, dass jahrelang nicht investiert wurde. Die Instandhaltung kam aufgrund fehlender Ressourcen sowieso nie mit ihrer Arbeit nach, und an tägliche Wartung oder Ähnliches war überhaupt nicht zu denken.

Jenkinson hat die gesamten Vorbereitungen ignoriert. „Wir gehen in die Produktion“, sagte er, ohne sich auch nur die Mühe zu machen, in den Besprechungsraum im ersten Stock zu gehen und sich das Managementteam vorstellen zu lassen. Ward hatte seine Assistentin angerufen und sie gebeten, den anderen auszurichten, dass sie nicht zu warten bräuchten, dann war er Jenkinson in die Spritzgießerei gefolgt. Ward war ein ziemlich großer Mann, schlank, schlaksig beinahe, mit einem wuscheligen

schwarzen Haarschopf über blauen, kindlichen Augen. Jenkinson war größer und deutlich breiter als Ward, ein großer, wuchtiger Mann mit einem etwas verkniffenen Blick hinter den Brillengläsern, dem nichts zu entgehen schien. Er sprach mit einem trügen kalifornischen Näseln und zum Verrücktwerden langsam, was einem immer das Gefühl gab, man müsse seine Sätze für ihn fertig machen. Mit seinen kurz geschnittenen, graublonden Haaren, seinen eckigen Gesichtszügen und der von leichten Aknenarben gezeichneten Haut sah er aus wie eine Karikatur des typischen nichtssagenden Maklers.

Jenkinson ging mit Ward langsam durch die ganze Produktion, blieb hier und da mal stehen, um etwas genauer zu betrachten, und stellte Fragen. Fragen über Fragen zu operativen Details, von denen Ward praktisch keine einzige beantworten konnte. Aber jedes Mal, wenn er in unterwürfigem Tonfall anbot, jemanden die Antwort besorgen zu lassen, winkte Jenkinson ab, ging weiter und ließ Ward mit einem komischen Gefühl in der Magengrube zurück.

„Sie machen einen Umsatz von 250 Millionen Euro?“, hatte er zum Schluss gefragt. „Das sind ungefähr 360 Millionen Dollar, richtig?“

„Ja, ungefähr“, Ward nickte, und eine dunkle Vorahnung überkam ihn. „Unser EBIT ist im Budget. Aber natürlich trotzdem viel zu niedrig, das ist mir bewusst“, fügte er hastig hinzu. „Die Kosten ...“, wollte er fortfahren, aber Jenkinson unterbrach ihn.

„Kunden-ppm?“

„Die liegen bei ungefähr 400“, Ward krümmte sich innerlich. „Wir haben einige Sichtteile und ...“

„Und intern?“

„Da messen wir keine ppm, unser Ausschuss liegt zwischen drei und vier Prozent vom Umsatz.“

„Es ist nicht gerade verwunderlich, dass Sie Geld verlieren.“

Jenkinson stand gerade vor einer Spritzgießmaschine, beob-

achtete aufmerksam, wie der Roboter in das geöffnete Werkzeug langte, das Teil entnahm und es auf einem Fließband ablegte, das es zu einem Arbeiter transportierte, der es ergriff, entgratete und in der Kundenverpackung ablegte.

„Wochenendschichten?“

„Im Moment ja. Wir hatten ein paar Maschinenausfälle und müssen das wieder reinholen. Ansonsten produzieren wir auch noch die Teile, die nach Rumänien verlagert werden sollen. Bei denen fahren wir sieben Tage die Woche.“

„Andy, was erzählen Sie da?“, der CEO zeigte mit ausgebreiteten Armen in die Halle. „Schauen Sie sich doch mal um. Ein Drittel Ihrer Maschinen arbeitet doch überhaupt nicht.“

Ward schwieg. Was hätte er auch sagen sollen?

„Bestand?“

„Ungefähr 20 Tage.“

„Work in Progress?“

„Müsste ich nachprüfen, ich würde sagen drei Tage. Höchstens.“

Jenkinson ließ Ward nicht aus den Augen, und dieser hatte plötzlich das Gefühl, dass der CEO geradewegs durch ihn hindurchsah, und in diesem Moment wurde ihm klar, wie es um sein Werk wirklich stand, wie schlecht seine Zahlen eigentlich tatsächlich waren, wie chaotisch und heruntergewirtschaftet alles hier aussah. Er hatte es in seiner bisherigen Laufbahn oft geschafft, aus solchen Situationen wieder rauszukommen, Gegenmaßnahmen zu präsentieren, Aktionspläne, irgendetwas. Aber jetzt, in diesem Moment, wurde ihm klar, dass das hier nichts fruchten würde. Game over. Dieser CEO war nicht wie die anderen. Er würde sich nicht mit Schätzungen über Einsparungen von noch zu definierenden Projekten zufriedengeben. Jenkinson hatte eine andere Art, das Werk zu sehen, einen anderen Blick, einen, den Ward selber nicht hatte. Ward verstand, dass es bei diesem Besuch um einen viel höheren Einsatz ging, als er gedacht hatte.

„Unser bestes Werk in Bethany“, sagte der CEO und löste seinen Blick von Ward, „hat unter 15 Kunden-ppm, drei Tage Bestandsreichweite und zwei Stunden WIP. Das EBITDA liegt bei über 20 Prozent.“ Er dachte kurz nach.

„Wir müssen reden“, fuhr er dann fort. „Wir gehen in Ihr Büro.“

Das Ganze endete damit, dass er sich nach dem Gespräch in sein Auto setzte und nach Hause fuhr, ohne noch mal mit irgendjemandem zu reden. Claire badete gerade ihren Sohn, und er schimpfte über den Besuch und schaffte es dabei irgendwie, zu vermeiden, den Konsequenzen ins Auge zu sehen, den Konsequenzen für ihn und seine Familie.

„Der peinlichste Tag meines Lebens“, murrte er. „Kommt ins Werk, schafft es gerade mal noch so, Hallo zu sagen, ignoriert alle Vorbereitungen, die Präsentationen, die ganze Arbeit vom Managementteam und glotzt stattdessen eine Stunde lang unsere Maschinen an.“

Er nahm einen langen Zug aus der Bierflasche, die vor ihm stand, dann seufzte er, während er zusah, wie seine Frau ihrem Sohn Charlie den Pyjama anzog. Sie warf ihm einen schnellen Blick zu, ihr war nicht ganz klar, was passiert sein könnte. Andy war ein Mensch, der weder sich noch seine Arbeit jemals zu ernst nahm, und sie konnte sich nicht erinnern, ihn je so niedergeschlagen gesehen zu haben. Irgendetwas Schlimmes musste passiert sein, aber sie konnte sich wirklich nicht vorstellen, was das gewesen sein könnte.

„Was war die letzte Kundenreklamation?“, fragt er mich, und ich stehe da wie ein Idiot und habe keine Ahnung. „Muss ich nachfragen“, sage ich, aber er zuckt nur mit den Schultern. „Der letzte Arbeitsunfall?“, fragt er weiter, und ich weiß es wieder nicht. „Okay“, sagt er dann und geht zu den Spritzgießmaschinen. Die dritte Maschine arbeitet nicht und weit und breit kein Mensch. Ich wusste, was kommt. „Warum steht die Maschine?“,

fragt er, ‚Kein Auftrag? Technisches Problem?‘ Ich habe keinen Schimmer, und er schaut mich an: ‚Wie viele Ihrer Maschinen arbeiten gerade und wie viele stehen?‘ Ich stand die ganze Zeit da wie ein kompletter Esel.“

„Liebling, du bist der Geschäftsführer. Es ist nicht deine Aufgabe, dich um jedes Detail zu kümmern“, meinte Claire und brachte ihren Jungen in das Wohnzimmer. Als sie in das Haus gezogen waren, hatten sie ein paar Zwischenmauern herausgerissen, um neben den zwei Schlafzimmern nur ein großes Wohnzimmer mit einer offenen Küche zu haben. Claire setzte Charlie in seinen Laufstall.

„Ich weiß nicht“, er zögerte. „Das waren genau meine Gedanken, als ich so dastand. Meine Aufgabe ist es, den Überblick zu behalten. Ich habe meine Leute dafür, dass sie sich um den Kleinkram kümmern. Aber das stimmt doch irgendwie auch nicht. Du würdest genau wissen, welches der Kinder, die Reitunterricht bei dir nehmen, als letztes einen Unfall hatte. Mann, sogar ich weiß, dass die graue Stute vor ein paar Wochen einen verletzten Huf hatte.“

„Vor drei Wochen“, sagte sie. „Und Frederic Hainault hat sich am Montag beim Reiten den Nacken gezerrt.“

„Siehst du? Genau das meine ich. Und wahrscheinlich weißt du auch ganz genau, welcher deiner Gäule in genau dieser Sekunde in guter oder schlechter Form ist, und wahrscheinlich weißt du sogar auch noch, warum.“

„Liebling, ja, aber das kannst du trotzdem nicht vergleichen. Es ist meine Arbeit, mich um Pferde zu kümmern. Du bist Geschäftsführer einer Fabrik. Das ist doch was ganz anderes.“

„Wirklich?“, fragte Ward und sah sie an, voller Selbstzweifel. „Du hast mehr Pferde im Stall als ich Spritzgießmaschinen im Werk. Natürlich sollte ich wissen, welche läuft und welche nicht. Und ich sollte auch wissen, warum.“

Er nahm einen Schluck Bier. „Wie auch immer, die ganze Diskussion ist sowieso rein akademisch. Nachdem er mich in

der Produktion Stück für Stück zerlegt hatte, wollte er mich noch mal unter vier Augen sprechen. Wir sind also in mein Büro gegangen, und da hab ich dann die frohe Botschaft erfahren. Er hat beschlossen, das Werk zu schließen.“

„Sie sah ihn entgeistert an: „Das ist nicht sein Ernst.“

„Oh doch, das ist sein Ernst. Das Werk hat es in den letzten drei Jahren nicht geschafft, schwarze Zahlen zu schreiben.“

„Aber du hast jedes Jahr dein Budget erreicht.“

„Ja. Und wir wissen beide, dass das überhaupt nichts bedeutet, weil wir beide wissen, wie Budgets gemacht werden. Er gibt nicht mir die Schuld – oder zumindest nicht direkt –, aber er hat mir klar gesagt, dass der Umsatz weiter sinken wird, weil die Motorabdeckungen so schnell wie möglich nach Rumänien verlagert werden, und dass keine neuen Projekte für Vaudon in der Pipeline sind.“

„Aber ich dachte, es wäre schon entschieden, neue Projekte nach Vaudon zu bringen?“

„Das war, bevor Alnext Vaudon verkauft hat. Jenkinson argumentiert, dass die Kosten hier zu hoch sind und es in ganz Europa Überkapazitäten gäbe – auch in unseren eigenen polnischen und tschechischen Werken. Außerdem würden es unsere schlechte Produkt- und Lieferqualität nicht erlauben, Neuprojekte ins Werk zu bringen.“

„Das ist deutlich.“

„Tja“, meinte Ward sarkastisch. „Das ist deutlich.“ Er hob Charlie, der zu quengeln anfing, aus seinem Laufstall und nahm ihn auf den Arm.

„Er hat mir sofort reinen Wein eingeschenkt, das muss man ihm lassen. Ich habe drei Möglichkeiten. Weil er weiß, dass es nicht einfach ist, ein Werk in Frankreich zu schließen, bot er mir an, zu bleiben, um ihm zu helfen und für alle das Beste, oder vielleicht sollte man sagen, das am wenigsten Schlechte draus zu machen. Oder wir heben meinen Vertrag im gegenseitigen Einvernehmen auf, er gibt mir eine Abfindung und mietet sich

dann einen Interimsmanager, der das Werk runterfährt.“ Ward lehnte sich zurück, versank in tiefes Schweigen und spielte geistesabwesend mit Charlies Fingern.

„Du hast von drei Möglichkeiten gesprochen.“

Er verzog seinen Mund, und seine Stimme klang bitter: „Ich kann einfach selber kündigen, dann spart er die Abfindung.“

„Das hat er wirklich gesagt?“

„Nein, hat er nicht. Das musste er auch nicht. Aber warum sollte er mir sonst so eine reinwürgen. Eigentlich will der Dreck-sack doch genau das. Dass ich kündige, dann wäre er mich los“, schnappte Ward. Seine Stimmungsschwankungen zwischen Wut und Hilflosigkeit ließen Claire spüren, wie schlimm dieser Tag wirklich für ihn gewesen sein musste und wie verletzt er war. Andy war der ausgeglichene Mensch, den sie je getroffen hatte, unbekümmert und ausgestattet mit einem feinsinnigen Humor, den sie so sehr an ihm liebte. Und jetzt sah sie plötzlich eine Wut und eine Bitterkeit in seinen hellen Augen, die ihn plötzlich so fremd erscheinen ließen, dass sie erschauerte.

„Als er CEO wurde, hast du ihn für einen guten Typ gehalten.“

„Was hätte ich den sonst tun sollen?“, murmelte er mürrisch, reichte ihr Charlie, stand auf und ging zur Küchenzeile. Er riss die Kühlschranktür auf, nahm sich noch ein Bier und knallte die Tür wieder zu. Dann wühlte er in den Schubladen nach dem Flaschenöffner, und dabei schimpfte er ununterbrochen vor sich hin. Das war nicht er, nicht ihr Andy. Sie war doch normalerweise diejenige, die wegen jeder Kleinigkeit sofort aus der Haut fuhr, eine Szene machte und an allem und jedem rummaulte oder – wie er es immer ausdrückte – eben französisch war. Es brachte sie gerade ganz aus der Fassung, ihn so zu sehen.

Ward hatte den Kampf mit dem Kronkorken seiner Bierflasche mittlerweile gewonnen und fing wieder an, sich Gedanken zu machen. Es stimmt schon, Philip Jenkinson war als Retter begrüßt worden, als die Alnext Corporation damals entschie-

den hatte, die verlustbringende Automobilsparte in eine eigene Gesellschaft umzuwandeln. Ward erinnerte sich noch an die PDF-Datei mit einem Artikel aus dem *Forbes*-Magazin mit Jenkinsons Foto und der Bildunterschrift: „Der Lean-Manager“. Der Mann wurde gefeiert, weil er eine marode Fabrik für elektrische Bauteile billig aufgekauft und saniert hatte und ihren Marktwert innerhalb von fünf Jahren verzehnfachte. Ein paar Freaks hatten darüber sogar ein Buch geschrieben, aber Ward wäre nie auf die Idee gekommen, sich so eine Lektüre anzutun. Er erinnerte sich nur daran, dass es laut dem *Forbes*-Artikel bei Lean nur um Menschen gehen sollte. Tja, genau das waren die Worte. Beim Thema „Lean“ geht es ausschließlich um Menschen.

Er hätte es besser wissen müssen. Aber hinterher ist man ja bekanntlich immer schlauer. In seinem abgelegenen französischen Werk war er weit weg von den Entscheidungen des amerikanischen Hauptquartiers, und so hatte er von der Auslagerung der Automobilsparte und der Gründung der Nexplas Automotive zuerst aus der Zeitung erfahren. Wie alle Kollegen in allen europäischen Werken verhielt er sich still und unauffällig, und das Leben ging weiter seinen gewohnten Gang. Der Ärger begann mit der Univeq, einer dubiosen privaten Finanzierungsgesellschaft, die die ganze Nexplas Automotive der Alnext zu einem lächerlich niedrigen Preis abkaufte. Alnext blieb damals gar nichts anderes übrig, als zu verkaufen, der Druck der Finanzmärkte, sich von unprofitablen Unternehmensteilen zu trennen, war immens. Jenkinson wurde dann CEO der Nexplas, nicht zuletzt weil er bereit war, eigenes Geld zu investieren. So wie es hieß, gehörten ihm mittlerweile 20 Prozent der Gruppe.

Monatelang hörte man nichts von Jenkinson, und das Geschäft lief weiter wie immer. Nicht schlechter – aber sicher auch nicht besser. Ward kämpfte hartnäckig weiter mit unmöglichen Kundenanforderungen, störrischen Lieferanten und der ständi-

gen Nachfrage des Hauptquartiers nach mehr und detaillierteren Reports. Von der Hoffnung, dass er das Geld bekommen würde, um seine maroden Maschinen wieder auf einen neuen Stand zu bringen, hatte er sich längst verabschiedet. Genau genommen wurde jeder Investitionsantrag nun seit drei aufeinanderfolgenden Jahren, seit ihr Umsatz wie Schnee in der Sonne dahinschwand, abgelehnt. Die Pfennigfuchserie des Group Office war nur noch frustrierend, und ein Kostensenkungsprogramm jagte das nächste. Dann plötzlich ergriff Jenkinson völlig überraschend drei einschneidende Maßnahmen. Als Erstes verkaufte er das Werk in Toluca, Mexiko, das Werk, das immer als das Kronjuwel der Automobilsparte von Alnext galt. Diese Entscheidung brachte ihn massiv unter Druck. Toluca verkaufte Stoßfänger an amerikanische Automobilhersteller mit einem sehr hohen Deckungsbeitrag und war als eine der Goldgruben der Gruppe bekannt. Als Nächstes schloss er eines von vier Werken in den Staaten. Parallel dazu kündigte er an, dass er die Anzahl der Werke in Nordamerika bis Jahresende halbieren wolle. Als Drittes – und Ward, der in seinem Werk in Frankreich ja weit weg vom Schuss war, hatte ihm da sogar innerlich applaudiert – verkaufte Jenkinson das nordamerikanische Entwicklungszentrum in Ann Arbor und gab alle dort ansässigen Funktionen in die Werke.

All diese Entscheidungen hatten bis dato im Großen und Ganzen keine Auswirkungen auf die europäische Organisation. Die Berichtswege der Werke, die in den drei Produktlinien Stoßfänger, Armaturenbretter und Motorteile aus Kunststoff organisiert waren, blieben unverändert, obwohl viele Manager der amerikanischen Organisation, von denen Ward allerdings die meisten nicht kannte, aufgrund der drastischen Maßnahmen von Jenkinson das Unternehmen mittlerweile verlassen hatten. Ward war ein bescheidener Geschäftsführer geworden, der versuchte, sich an die Regeln zu halten, und der sich aus den Schlammschlachten der höheren Ebenen heraushielt. Aber jetzt

war er selbst an der Reihe. Der Krieg kam nach Europa, und er war eines der ersten Opfer.

Seit der Gründung von Nexplas hatte er Jenkinson schon ein paarmal gesehen. Zu Beginn seiner Tätigkeit als CEO hatte dieser eine Tour durch alle Werke gemacht, aber das war damals eine sehr formale Geschichte gewesen, und er wurde von jeder Menge Bürohengste begleitet. Der große, klobige Mann in abgewetzten khakifarbenen Hosen und im ausgewaschenen Jeanshemd stach schon aufgrund seines ruhigen Auftretens aus dem Hühnerhaufen selbstgefälliger Anzüge hervor, die ihm alle ständig erzählten, wie das Geschäft funktionierte, ihm, der ja aus der Elektroindustrie kam und deshalb ja so gar keine Ahnung haben konnte, wie „Automotive“ funktionierte, die Königsbranche. Das nächste Mal sah Ward Jenkinson bei der großen Versammlung aller Geschäftsführer in Fort Lauderdale, als dieser sich als neuer CEO vorstellte und eine geradezu erbärmlich langweilige Rede hielt, von wegen es gehe nur um Qualität und die Mitarbeiter seien das höchste Gut eines Unternehmens. Toll.

Der Staub, den Jenkinson in den Staaten aufgewirbelt hatte, hatte sich kaum gelegt, als er die nächste Bombe hochgehen ließ. Die Projektmanager der Kundenprojekte wären ab sofort nicht mehr dem Vertrieb unterstellt, sondern dem VP Entwicklung – eine Revolution für alle, die Nexplas als ein kundenfokussiertes Unternehmen sahen. Dann brach er die produktorientierte Organisation auf und gliederte sie neu in regionale Strukturen, wobei der Geschäftsführer des größten Werkes einer Region gleichzeitig die Funktion als Regionalmanager übernahm. Dies galt jedoch hauptsächlich für die finanziellen und administrativen Prozesse, während das operative Geschäft von Jenkinson selbst verantwortet werden sollte. Irgendwie klang das alles chaotisch. Klaus Beckmeyer, der Geschäftsführer des Werkes in Neuhof, wäre damit der direkte Vorgesetzte von Ward – außer für das operative Geschäft und die Produktion. Der CEO erklärte dazu, dass er alle Werke regelmäßig besu-

chen würde und mit jedem Manager alle 14 Tage telefonieren werde.

„Da freu ich mich aber drauf“, brummelte Ward, und sogar sein geliebtes Feierabendbier schmeckte heute sauer, als er sich mit Vorwürfen überhäufte, weil er tatsächlich geglaubt hatte, dass die europäische Organisation von Jenkinson verschont bliebe. Überkapazitäten waren seit Jahren das zwar allen in der Branche bekannte, aber totgeschwiegene Problem. Das vorherige Management ging dieses Thema niemals ernsthaft an, und jetzt wurde ihnen allen die Rechnung präsentiert.

„Hier“, sagte Claire und drückte ihm ein Glas Sekt in die Hand, während er ins Leere starrte. „Charlie ist eingeschlafen und ich dachte, wir trinken was zusammen.“

„Gibt es was zu feiern?“, fragte Ward mit einem verwirrten Lächeln.

„Ich weiß nicht“, sie lächelte zurück, ein wenig gezwungen. „Gibt es was?“

„Er meint das wirklich. Das Thema ist durch. Das Werk ist erledigt.“

Sie zuckte mit den Schultern, stieß mit ihm an und sah ihm dabei die ganze Zeit unentwegt in die Augen: „Weißt du, was mein Vater immer sagte, wenn jemand abgeworfen wurde?“, eine kurze Pause, „Je schneller du wieder im Sattel bist, desto schneller lässt der Schmerz nach – und die Angst auch. ‚Wer jammern kann, kann auch reiten‘, das war sein Motto.“

Er grinste etwas verkrampft: „Vielleicht hast du recht. Lass uns den Kamin anzünden, und dann besaufen wir uns.“

„Das klingt nach einem guten Plan.“

Ward schichtete ein paar Holzscheite im Kamin auf und zündete sie mithilfe von etwas Reisig und einem Kohleanzünder an. Das trockene Holz brannte schnell, und nach ein paar Minuten verströmte der Kamin eine behagliche Wärme. Claire schaltete das Licht aus und entzündete die Reihe orangefarbener Kerzen

auf dem Kaminsims. Aber Ward ließ sich nicht täuschen. Im flackernden Licht des Feuers sah er die Sorgenfalten in ihrem Gesicht, erkannte ihr nur mühsam aufrechterhaltenes Lächeln. Sie wollte gute Miene zum bösen Spiel machen, aber natürlich wussten sie beide, worum es ging. Seit sie das alte, massiv gebaute Bauernhaus und die dazugehörenden Ställe übernommen hatten, mussten sie Geld zuschießen, um es zu unterhalten. Sie hatten bereits begonnen, eines der schon früher aufgegebenen Gebäude in eine kleine Ferienwohnung umzubauen. Aber ohne Wards Gehalt als Geschäftsführer würden sie den Traum, Malancourt wieder zu seiner einstigen Größe zu führen, aufgeben müssen.

„Du wirst etwas Neues finden, du wirst sehen. Wir schaffen das.“

Er seufzte schwer und nahm einen Schluck aus seinem Glas, genoss für einen Moment den fruchtigen Geschmack. Ein weiterer Grund, in der Champagne zu wohnen, dachte er, es gibt auf der ganzen Welt keinen Platz, wo wir es uns leisten könnten, so gut zu leben. Und unter dem Geschmack des Weines, der diesen letzten Gedanken auslöste, verwandelten sich sein Ärger und seine Frustration in Trotz. In einen unbesonnenen, zähen und völlig unbegründeten Trotz. Es ging dabei nicht nur um die materiellen Auswirkungen für seine Familie, es ging auch um das Werk und um alle, die es nicht mehr schaffen würden, in dieser gottverlassenen Region wieder einen Job zu finden. Er konnte sich nicht daran erinnern, sich jemals so geschämt zu haben wie heute. Die unangenehme Gewissheit, dass seine Arbeit einfach nicht gut genug war, ließ von seinem Stolz und seinem Selbstbewusstsein nichts mehr übrig. Jenkinson war schroff, barsch, grob. Aber, und das musste Ward zugegeben, er hatte nicht unrecht. Das Werk schrieb rote Zahlen. Sie hatten jede Menge Liefer- und Qualitätsprobleme. Sie schafften es zwar irgendwie immer noch gerade so – mehr aber auch nicht. Er war immer recht stolz darauf, dass er so weit klarkam. Er war immer

gut genug gewesen, um nicht auf dem Radarschirm zu erscheinen. Bis jetzt. Jetzt war er im Fokus.

„Ich werde das Werk nicht schließen“, sagte er plötzlich zu Claire, und in seiner Stimme lag mehr Selbstvertrauen, als er momentan verspürte.

„Wie meinst du das?“, fragte sie erstaunt. „Was willst du dagegen tun?“

„Ich weiß es nicht“, meinte er. „Aber ein Werk in Frankreich zu schließen ist kein Spaß. Da kann er nicht wirklich scharf drauf sein.“ Er überlegte. „Ich rede mit ihm. Es muss eine Möglichkeit geben, uns zumindest noch ein wenig Zeit zu verschaffen.“ Er drehte sich zu ihr und ließ dann seinen Kopf in ihren Schoß sinken: „Jenkinson ist morgen in Deutschland, im Werk Neuhof. Ich fahre hin. Ich fahre morgen nach Frankfurt und versuche, mit ihm zu reden. Wir haben nichts zu verlieren.“

Als Ward sich am nächsten Morgen in der Lobby des Werkes in Neuhof die Beine in den Bauch stand, dachte er bei sich, dass das hier ein richtiges Werk wäre. Vor der großzügigen Empfangstheke waren in mehreren Vitrinen die verschiedenen Produkte ausgestellt, die im Werk gefertigt wurden. Ein geschmackvoll mit LED beleuchtetes Auto, das an verschiedenen Stellen durch Schnitte geöffnet war, zeigte das Innenleben und die Befestigungen von Frontend und Armaturentafel. Zwei hübsche „Frauleins“ lächelten freundlich und versicherten ihm, dass der Geschäftsführer des Werkes sofort für ihn Zeit haben werde. Eine Rezeptionistin oder einen Portier gab es in Vaudon schon lange nicht mehr, das war eine der ersten Stellen, die den Kostensenkungsprogrammen zum Opfer fielen. Wer Vaudon besuchte, trug sich selbst in die Anwesenheitsliste ein und rief dann die Personalabteilung an, die den gewünschten Ansprechpartner informierte.

Ohne es zu wollen, fühlte er sich eingeschüchtert. Die dreistündige Fahrt hierher war eine einzige Quälerei, und bei dem

trotz des Regens hohen Tempo auf den deutschen Autobahnen mitzuhalten war der pure Stress. Dafür hatte er jetzt noch ein paar Minuten mehr Zeit, darüber nachzudenken, ob es eine gute Idee war, hier einfach uneingeladen aufzukreuzen. Das Ledersofa, auf oder besser gesagt in das er sich irgendwann setzte, war zu groß, und er hoffte, dass niemand bemerkte, wie klein er sich fühlte.

„Herr Ward“, wandte sich eine der beiden jungen Frauen an ihn. „Herr Ackermann ist auf dem Weg.“ Er atmete auf. Hans Ackermann war der Manager für kontinuierliche Verbesserung im Werk Neuhof, und sie beide hatten in den letzten Jahren einige Six-Sigma- und Lean-Schulungen zusammen absolviert. Hans war ein großer, gutmütiger Kerl mit kurzen, kräftigen Armen und einem Schnauzbart, der den Eindruck, ein Walross vor sich zu haben, komplettierte. Bevor er seinen jetzigen Job antrat, war er Abteilungsleiter der Werkzeuginstandhaltung im Bereich Spritzguss gewesen. Nun, nach Jahren vergeblicher Mühe, hatte er es aufgegeben, eine ernst zu nehmende Verbesserungskultur im Werk Neuhof aufzubauen. Aber aufgrund ihrer regelmäßigen Kontakte hatte Ward von ihm mehr über Spritzgießen gelernt als von sonst irgendjemandem.

„Andy! Ich freu mich, dich zu sehen“, Ackermann strahlte über das ganze Gesicht, sein Händedruck war ein Schraubstock. „Komm mit. Sie sind gerade in der Lackierung.“

Neuhof war mehr als dreimal so groß wie Vaudon. Früher war es die Europazentrale für die Alnext-Automotive-Gruppe. Hier saßen die Entwicklungsabteilung, die Personalabteilung und der Finanzbereich für alle drei Produktgruppen. Ward wunderte sich zwar insgeheim darüber, dass sich das jetzt, nachdem Jenkinson die Aufteilung in Produktgruppen aufgegeben hatte, immer noch nicht geändert hatte, aber die Dinge in Neuhof hatten sich noch nie besonders schnell geändert. Vielleicht, dachte er, hat der Tsunami noch nicht zugeschlagen. Das Werk selbst kannte er nicht allzu gut, er wusste, dass hier Stoßfän-

ger, genauer gesagt Frontends, und Armaturenblecher hergestellt wurden. Die Motorabdeckungen wurden außer in Vaudon noch im polnischen Werk in Wrocław fabriziert, bis auf ein paar, die in Tschechien gemacht wurden. In Neuhof war alles groß. Es gab einen großen Spritzgussbereich, eine große Montage und – natürlich – eine riesige Lackieranlage, der ganze Stolz des Werkes.

„Und wie läuft’s?“, fragte er zurückhaltend.

„Ein Blutbad“, antwortete der große Mann, in seiner Stimme schwang Genugtuung mit. „Wir haben die letzten zwei Stunden im Versand verbracht und versucht rauszukriegen, wie gut unsere Lieferrate *wirklich* ist.“

„Ich weiß, wie sich das anfühlt“, sagte Ward. „Ich hatte das gestern.“

„Logistik sagt 98 Prozent – wie es in der Software angezeigt wird. Aber sie können nicht sagen, auf welchen Zeitraum sich das bezieht, ob es pro Tag, pro Woche oder pro Monat ist. Außerdem ist nicht klar, wie sie bei Lieferschwierigkeiten Absprachen und Verhandlungen mit den Kunden bewerten.“

„Kommt mir sehr bekannt vor.“

„Also hat Jenkinson alle 27 Lastwagen von gestern buchstäblich auseinandernehmen lassen. Jede einzelne Lieferung, jeden Kunden, jede Abladestelle, jede Artikelnummer, jede E-Mail, jede Telefonnotiz. Und dann mussten sie alles mit dem vergleichen, was der Kunde wirklich zu genau diesem Zeitpunkt gefordert hatte.“

„Und?“

„Von den 27? Ganze vier“, antwortete Ackermann, jetzt offen grinsend, „15 Prozent Korrektlieferungen. Kastner, der Logistikleiter, musste diese Zahl dann groß auf das Whiteboard schreiben: 15 Prozent. Dann hat ihn Jenkinson gefragt, wie viele Lastwagen wohl heute genau das geladen haben, was sie sollten. Beckmeyer sah aus, als würde er gleich explodieren.“

Ackermann kam zu seiner Rolle als Manager für kontinuier-

liche Verbesserung wie die Jungfrau zum Kinde. Das Group Office hatte vor ein paar Jahren von allen Werken verlangt, dass es mindestens eine solche Stelle in jedem Werk geben müsste, aber in Neuhof war niemand wirklich an diesem Thema interessiert. Ackermann hatte sich nach seiner Ernennung zwar voll Begeisterung und Optimismus der Aufgabe gewidmet, merkte aber schnell, dass das Ganze eine Sackgasse war. Mittlerweile hatte er resigniert und kümmerte sich hauptsächlich darum, den ganzen Papierkram um das Alnext Business System, das Lean-Programm des Group Office, am Laufen zu halten, aber in der Produktion ließ er sich kaum noch sehen.

Ward konnte sich gut vorstellen, wie Beckmeyer reagierte, falls er sich von Jenkinson das Gleiche anhören durfte wie Ward gestern in Vaudon. Beckmeyer hatte den Ruf eines tüchtigen Geschäftsführers, galt andererseits aber auch als überheblich und beratungsresistent. Ward ertappte sich dabei, das genauso zu sehen. Na ja, vielleicht war es ja doch keine so schlechte Idee, hier zu sein.

Auf jeden Fall beeindruckte ihn, wie ordentlich das deutsche Werk aussah. Alles war sauber, und sorgfältig aufgebrachte Farbmarkierungen definierten die Bedeutungen aller Flächen und Wege. Während er sich einbildete, in Vaudon einen ganz ordentlichen Stand bei der Umsetzung der firmeninternen Lean-Standards erreicht zu haben, konnte er hier sehen, wie gut man das wirklich machen kann. Große Anzeigetafeln illustrierten Alnexts offizielle „Roadmap to Lean“, und in den Gängen im Werk hingen weitere Tafeln voller DIN-A4-Ausdrucke mit Dutzenden von Kennzahlen, dargestellt in Tabellenform und farbigen Excel-Grafiken. Dann betraten sie die Spritzgießabteilung, und während er den vertrauten Geruch von heißem Kunststoff einatmete, warf er bewundernde Blicke auf die riesigen Maschinen, mit denen hier Stoßfänger hergestellt wurden. Auf den ersten Blick sah das alles viel besser aus als in seinem Werk in Vaudon, es gab keine Undichtigkeiten, keine Wasser-

oder Ölflecken. Aber als er sich etwas Zeit nahm, um genauer hinzuschauen, bemerkte er, vor allem unter dem Eindruck seiner gestrigen Erfahrungen mit Jenkinson, was wirklich passierte. Er sah Mitarbeiter, die vor Maschinen standen und warteten, bis die Teile fertig wurden. Er sah Leute, die Stoßfänger und Werkzeuge transportierten. Er sah Mitarbeiter, die mit Dokumenten die Abteilung durchquerten. Alle waren zwar irgendwie beschäftigt, aber er sah genau genommen nur recht wenig Wertschöpfung.

Sie gingen weiter. Die Lackieranlage selbst war eine monumentale, graue Anlage in der Mitte des Werkes. Umgeben war sie von großen Regalen voll lackierter Stoßfänger, die hier auf die Montage zum fertigen Frontend warteten. Die Lackieranlage wurde unter Überdruck gehalten, um zu verhindern, dass Staub eindrang. Staub ist der Hauptfeind industrieller Lackierung. Schon ein einzelnes kleines Staubkorn konnte dazu führen, dass ein Teil verschrottet oder wenigstens nachgearbeitet werden musste. Da Neuhof hauptsächlich die deutschen Premihersteller belieferte, war Qualität das Thema schlechthin. Und genau darum ging es auch gerade in der Diskussion, die Jenkinson mit den Kollegen aus Neuhof führte.

Ward und Ackermann schlossen zu der Gruppe auf, die gerade an der Abnahme der Lackieranlage versammelt war. Dort nahmen Arbeiter die frisch lackierten Stoßfänger von den Lackierrahmen, inspizierten sie und brachten sie dann – je nach Befund – entweder zu den Regalen für die Nacharbeit oder zu den Regalen für die Gutteile, wo die Stoßfänger auf die Montage warteten. Die Montageabteilung befand sich direkt neben der Abnahme. Dort wurden unter anderem Scheinwerfer und unterschiedliche Halterungen für die Befestigung der Frontends an den Fahrzeugen montiert. Anschließend wurde das fertige Produkt noch einmal kontrolliert, die verbauten Teile am Prüfstand wurden auf Funktionsfähigkeit überprüft, und dann wurde das fertige Frontend ins Lager gebracht, aus dem die Lie-

ferungen gemäß der vom Kunden kurzfristig übermittelten Reihenfolge sequenziert wurden.

Klaus Beckmeyer stand völlig bewegungslos da, die Arme verschränkt, nur sein Mienenspiel zeigte seinen Ärger. Umgeben war er von einem Schwarm von Mitarbeitern und Managern, von denen Ward auch einige kannte. Allein ihre Körperhaltungen sprachen Bände. Bäumchen, die sich unter der Präsenz Jenkinsons, der groß und breit in der Mitte der Gruppe agierte, wie in einem Sturm beugten, um nur keine Angriffsfläche zu bieten.

„Wie kann es sein, dass Sie nicht wissen, wie viele Teile auf Anhieb gut aus der Lackierung kommen?“, fragte Jenkinson gerade langsam.

„Ich habe nicht gesagt, dass ich das nicht weiß“, Beckmeyers Stimme klang scharf. „Ich habe gesagt, dass diese Daten im Betriebsdatenerfassungssystem aufgezeichnet werden und unsere Leute hier all diese Daten jederzeit beschaffen können.“

„Ich habe doch gar nicht gefragt, was Ihre Computer wissen“, sagte Jenkinson mit so übertriebener Geduld, dass es an Herablassung grenzte. „Ich versuche gerade herauszufinden, ob die Leute, die hier arbeiten, wissen, ob sie mit den aktuellen Parametern der Anlage gute oder schlechte Teile produzieren. Schauen Sie mal die Nacharbeit hier an. Die Teile werden nicht mal gezählt. Woher wissen die Kollegen, ob die Anlage gerade gute oder schlechte Teile produziert?“

„Herr Jenkinson“, sagte der deutsche General Manager, sichtbar genervt. „Das hier ist nur Nacharbeit. Woher sollen die Leute hier wissen, wie eine vollautomatische Lackieranlage funktioniert und welche Parameter wie verändert werden müssen?“, seine Stimme wurde schärfer, er betonte jedes einzelne Wort: „*Unsere Qualität ist gut.*“

Ward bemerkte, dass Phil Jenkinson anfang, sich wiederholt die Brille auf der Nase hochzuschieben, während er Beckmeyer zuhörte – ein deutliches Zeichen, dass er sich langsam aufregte.

Dann runzelte er die Stirn und starrte Beckmeyer an, als sähe er ihn zum ersten Mal. Alle spürten die Spannung, die plötzlich zwischen den beiden Männern aufkam, und einige Arbeiter beobachteten jetzt die beiden ganz offen.

„Erstens“, beendete Jenkinson das Schweigen, „ist Ihre Qualität nicht gut. Oder kennen Sie Ihre eigenen Kundenreklamationen nicht?“

„Unmögliche Spezifikationen“, sagte Beckmeyer verärgert. „Wir reden hier von deutschen Autobauern, sie haben die höchsten Anforderungen der Welt.“

„Unmöglich oder nicht interessiert mich nicht. Ich habe mir stundenlang die Klagen des Vertriebs angehört, der keine vernünftigen Preise für Neuprojekte verhandeln kann, weil jeder Kunde sich bei jedem Gespräch zuerst mal über Ihre schlechte Qualität auslässt. Vielleicht sollten Sie mal versuchen – oder besser gesagt ich würde es Ihnen stark ans Herz legen“, eine Pause verstärkte die Wirkung seiner Worte, „dass Sie selbst Ihre Kunden bei jeder Reklamation besuchen. Zweitens“, fuhr er unerbittlich fort, „Ihr Qualitätsniveau ist das höchste in der gesamten Gruppe. Das dürfen Sie mir glauben, das weiß ich. Aber Sie müssen verstehen, dass uns Ihre Qualität einfach viel zu viel kostet. Schauen Sie sich doch mal um.“

Jenkinson beschrieb einen Halbkreis mit seinem rechten Arm, um seiner Aussage Nachdruck zu verleihen. „Hören Sie mal auf, mich anzuschauen. Schauen Sie die Arbeit an, die Prozesse. Nacharbeit und Nacharbeit und Nacharbeit der Nacharbeit. Sie erzeugen Qualität mithilfe von Inspektionen und Nacharbeit. Ich kann mir das nicht mehr leisten. Und Sie können es sich auch nicht mehr leisten. Sie stehen am Rande des Bankrotts, und den Grund sehen Sie hier.“

Im Gegensatz zu allen anderen hatte sich Beckmeyer nicht umgedreht. Er blieb unbeweglich stehen und wandte den Blick nicht von Jenkinson. Ward dachte an seine eigene Qualität und wäre am liebsten im Boden versunken. Aber trotzdem – er

konnte ein bisschen Genugtuung nicht unterdrücken. Vor allem nach gestern tat es ihm gut zu sehen, dass er nicht der Einzige war, dem es so ging.

„Herr Jenkinson“, sagte Beckmeyer nun giftig. „Wenn es Ihnen nur darum geht, mir Vorwürfe zu machen, dann würde ich Sie bitten, das in meinem Büro zu tun und nicht vor meinen Leuten.“

„Das sind keine Vorwürfe, Klaus“, gab der CEO zurück. „Das sind *Tatsachen*. Und ich erwarte, dass alle in diesem Werk und in diesem Unternehmen als Team zusammenarbeiten. Wir *werden* uns gemeinsam unseren Problemen stellen, und wir *werden* sie gemeinsam lösen. Wer damit nicht einverstanden ist, der möchte bitte jetzt gehen.“ Er ließ seinen Blick in die Runde schweifen, als erwarte er tatsächlich, dass jemand sofort kündigen würde, und für den Bruchteil einer Sekunde verspürte Ward Lust, genau das zu tun, und er stellte sich sogar vor, dass dann auch Beckmeyer gehen würde, aber der Moment ging schnell vorbei, und natürlich wagte niemand, auch nur zu atmen.

„Okay“, fuhr Jenkinson fort. „Folgendes muss jedem von uns klar sein. Wir verdienen nur Geld, wenn wir unseren Kunden genau die richtigen Teile liefern. Und zwar in der Menge und der Qualität, die sie brauchen. Jedes Teil, das nicht richtig ist – egal aus welchem Grund –, ist ein kleiner, schmerzhafter Stich für unseren Kunden, der ihm sagt, er solle doch besser woanders kaufen. Wir verdienen jedes Mal Geld, wenn wir ihm das Teil liefern, das er braucht, und dieses Teil unsere Prozesse ohne Störung durchlaufen hat. Und zwar auf Anhieb. So und nur so verdienen wir Geld. Und jedes Mal, wenn wir ein Teil umpacken oder es nacharbeiten, verlieren wir Geld. Ist das jedem klar? Jeder von uns muss von diesem Gedanken geleitet werden. Wir verdienen nur dann Geld, wenn jedes Teil AUF ANHIEB GUT ist. Und wir werden das schaffen, indem ... unser ... Kunde ... für uns ... immer ... an erster Stelle steht.“

Nach einer kurzen Pause fuhr er fort: „Mit Kunde meine ich

die *nächste Person* im Prozess. Nicht nur den Endkunden. Wir werden diesem Gedanken alles unterordnen. Der Kunde ist König. Er ist wichtiger als Anweisungen, Regeln, Systeme oder was auch immer. Ich erwarte von jeder Abteilung, dass sie ihre Qualität verfolgt und mit dem nachfolgenden Prozessschritt diskutiert, wie diese verbessert werden kann. Nur wenn wir wissen, was der andere braucht, können wir dies auch liefern. Wir müssen als Team arbeiten – über Abteilungsgrenzen und Funktionen hinweg. Wenn wir das schaffen, dann werden unsere Endkunden auch das bekommen, was sie brauchen, und wir haben eine Chance, das Werk hier noch zu drehen. Es gibt keine Alternative.“

Das war eine lange Rede von Jenkinson, und Ward hatte Zeit, auch über die Qualitätssituation in seinem Werk nachzudenken. Und auch wenn es zum Verzweifeln war, der Mann hatte vermutlich einfach nur recht.

„Okay“, fuhr Jenkinson fort, nahm seine Brille ab und fing an, sie mit einem Taschentuch, das er aus seiner Hosentasche zog, zu putzen. „Wenn wir uns darüber alle einig sind, dann würde ich Ihnen gerne zeigen, warum ich der Meinung bin, dass wir alle das wirklich verstehen müssen – und zwar angefangen bei den Werkern. Lassen Sie uns zurück in die Lackierung gehen.“

Er ging los Richtung Schleuse, die Gruppe folgte ihm. Innerhalb des Bereiches, in dem Überdruck herrschte, inspizierten und reinigten weiß gekleidete Werker die rohen Kunststoffstoßfänger und hingen sie anschließend auf die Lackiergestelle. Diese wurden dann kontinuierlich durch die Lackieranlage gezogen, wo die fixierten Stoßfänger von Robotern lackiert wurden. Bei Lackieranlagen dachte Ward immer an Geheimdienste und James Bond mit all den Technikern in ihren weißen Overalls und dem hellen Licht in den klaren, aufgeräumten Räumen. Sie stiegen eine schmale Treppe empor und gingen im Gänsemarsch einen langen Korridor entlang, von dem aus sie hinter großen Fenstern sehen konnten, wie modernste Roboter die

Stoßfänger in zügigen, gleichmäßigen Bewegungen lackierten. Nachdem sie wieder eine Treppe hinuntergestiegen waren, betraten sie den Farbmischraum, in dem ihnen ein überwältigender Geruch nach Chemikalien fast den Atem raubte.

„Ich bin mal gespannt, was er gesehen hat“, flüsterte Hans Ackermann Ward zu, als er ihm die Tür aufhielt. „Wir waren vorhin schon einmal hier, und da hat er nichts gesagt.“

Ein Gewirr von Rohrleitungen verlief von verschiedenen Tanks zu den Robotern. Auf dem Boden gab es Farbflecke, aber im Großen und Ganzen war der Raum sauber und hell. Jenkinson ging schnurstracks zu einem Regal, auf dem sauber aufgereiht einige Farbeimer standen. Ein Werker war gerade damit beschäftigt, weitere Farbeimer, die er auf einer Palette hereingefahren hatte, auf das Regal zu stellen. Als sich alle um Jenkinson versammelt hatten, fuhr dieser bedächtig mit einem Finger über den Deckel eines Farbeimers, eine leichte, glänzende Spur in der dünnen Staubschicht hinterlassend, die sich dort niedergelassen hatte. Ohne dieses offensichtliche Problem zu kommentieren, bat Jenkinson Beckmeyer, den Werker anzuweisen, einen Farbeimer zu öffnen. Nach einer längeren Diskussion verstand der Mann, was er tun sollte, zog einen Schraubenzieher aus der Tasche, stemmte den Deckel hoch, ergriff ihn mit der anderen Hand und wollte ihn abziehen. „Stopp!“, lautstark unterbrach Jenkinson den Vorgang, der Werker erstarrte mitten in der Bewegung, aber jeder in der Gruppe konnte nun klar erkennen, wie der Vorgang des Öffnens dazu führen musste, dass die staubige Oberseite des Deckels über den offenen Eimer gezogen wurde. Etwaiger loser Schmutz auf dem Deckel würde direkt in die Farbe fallen. Ward spürte förmlich, wie jeder in der Gruppe zusammenzuckte, da jeder wusste, dass schon ein Staubkorn direkt zur Nacharbeit eines Teiles führen konnte.

Jenkinson blickte in die Runde: „Jetzt schauen wir uns mal an, wo die Farbeimer gelagert werden.“ Wie nicht anders zu erwar-

ten, wurden die Farbeimer im Wareneingang zwischengelagert, um dann von dort in die Lackieranlage transportiert zu werden. In den Sonnenstrahlen, die durch die Oberlichter im Wareneingang fielen, schwebten Staubkörnchen.

„*Ergebnisse*“, dozierte Jenkinson, „werden von *Prozessen* erzeugt. Wir wollen *gute Ergebnisse*, die von *kontrollierten Prozessen* erzeugt werden, denn nur dann können wir diese Ergebnisse reproduzieren. Schlechte Ergebnisse, erzeugt von Prozessen, die wir nicht unter Kontrolle haben, zeigen, dass wir unsere Arbeit nicht machen. Gute Ergebnisse, erzeugt von einem Prozess, den wir nicht unter Kontrolle haben, bedeuten nichts anderes, als dass wir Glück gehabt haben. Und auf Glück“, fuhr er mit einem säuerlichen Lächeln fort, „kann man in diesem Geschäft schon lange nicht mehr bauen. Und als Letztes: Was bedeuten schlechte Ergebnisse, erzeugt von einem kontrollierten Prozess?“, er schaute in die Runde. „Das bedeutet, dass wir einfach nur dumm sind. Es bedeutet nämlich, dass wir immer das Gleiche machen und denken, dass sich das Ergebnis trotzdem irgendwann mal ändert.“

„Ich weiß“, fuhr er fort, „dass das Group Office immer nur an finanziellen Ergebnissen interessiert war – egal, wie man diese Ergebnisse erreicht. Derjenige mit dem besten Ergebnis kriegt seinen Bonus, stimmt’s? Und hier, im Werk, haben Sie versucht, die Prozesse in den Griff zu kriegen, mit Automatisierung, mit Robotern, mit Förderbändern und ähnlichen Dingen. Liege ich richtig?“

Man konnte dem Team ansehen, wie unwohl sich jeder fühlte, keiner wusste so genau, worauf Jenkinson jetzt wieder rauswollte.

„Ich erwarte“, sagte er mit Nachdruck, „dass jeder Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen dem Ergebnis der Arbeit und der Art, wie die Arbeit gemacht wird, versteht. Sie sind überzeugt, dass nur Lackspezialisten Ihre Lackierqualität erhöhen können – und wenn die es nicht können, dann kann es keiner.“

Aber ich bin fest davon überzeugt, dass nur die Werker vor Ort, die den Job jeden Tag acht Stunden machen, wissen, was wirklich hier passiert. Jeder Werker hier in der Lackieranlage hätte Ihnen erzählen können, dass wir mit den Farbeimern Schmutz reinbringen. Jeder. Sie hätten nur einmal richtig fragen müssen. Vom Management hier erwarte ich, dass Lackspezialisten und Werker viel enger zusammenarbeiten, um jegliches Problem von vornherein zu eliminieren. Dann werden unsere Kunden zufrieden sein *und* wir können Geld verdienen.“

Als sie später alle wieder in dem großen Besprechungsraum saßen, sagte erst mal keiner ein Wort. Kaffee und Kekse blieben unberührt. Obwohl Ward sich nach seiner frühen Abfahrt von Malancourt nach einer Tasse Kaffee regelrecht sehnte, wagte er es nicht, aufzustehen und den Bann zu brechen, der sich über das Team aus Deutschland gelegt zu haben schien.

„Wo ist der Personalleiter?“, fragte Jenkinson. „Wie sollen wir ohne die Personalabteilung weitermachen?“ Betretenes Schweigen. Was hatte die Personalabteilung mit dem Ganzen zu tun? Als keiner reagierte, ergriff Ackermann schließlich das Telefon und bat den Personalleiter, in den Besprechungsraum zu kommen. Sie warteten. Phil Jenkinson hatte sich in einen der weichen Lederstühle fallen lassen und rieb sich müde die Augen. Klaus Beckmeyer starrte trotzig aus dem Fenster. Es klopfte. Ein Mann betrat den Raum in Segmenten. Zuerst ein kleiner grauer Kopf, der sich vergewisserte, ob er wirklich gemeint war, und dann ein zögernder Körper in einem grauen Anzug, der dann den Rest des Mannes durch die kaum geöffnete Tür zog. Er setzte sich neben seinen General Manager. Jenkinson begrüßte ihn mit einem Nicken und setzte sich auf. Irgendwie hatten alle im Raum versucht, sich so weit weg wie möglich von Jenkinson zu setzen. Er schien das nicht zu bemerken.

„Drei Punkte.“ Er sprach langsam und schaute Beckmeyer an, als ob sonst niemand im Raum wäre. „Als Erstes will ich, dass

die Personalabteilung ein Ergonomieaudit für alle Arbeitsplätze durchführt. Das Durchschnittsalter der Werker ist recht hoch, und es gibt viel manuelle Arbeit mit großen und schweren Teilen. Das gilt trotz der Förderbänder – über die wir aus anderen Gründen sowieso noch mal diskutieren müssen. Dieses Audit müssen wir schnell machen, und ich erwarte von Ihnen eine Kopie der Ergebnisse bis Ende des Monats. Außerdem möchte ich über jeden Arbeitsunfall, der zu Ausfallzeiten führt, informiert werden. Und zwar innerhalb von 24 Stunden.“

Ward erlachte sich, dass er während der Ausführungen von Jenkinson nickte. Genau das hatte er von ihm auch verlangt – auch wenn das Durchschnittsalter in seinem Werk niedriger war.

„Zweitens wird die Einführung des neuen ERP-Systems sofort gestoppt.“

Einer der anwesenden Manager schnappte hörbar nach Luft: „Sie können doch nicht ...“

„Doch“, sagte Jenkinson. „Ich kann. Sie stoppen die Einführung. Sofort. Sie schicken die Berater nach Hause. Sofort. Sie bezahlen nicht einen einzigen Cent mehr für dieses Projekt.“

„Aber ... wir haben einen Vertrag. Und wir haben schon sehr viel Geld in dieses Projekt gesteckt.“

„Die Bank hat zu, verstehen Sie? Es gibt kein Geld mehr. Thema durch. Kündigen Sie den Vertrag und schreiben Sie die angefallenen Kosten ab. Das war's.“

„Herr Jenkinson“, beharrte der Produktionsleiter, der es schaffte, gleichzeitig verwirrt und verärgert auszusehen. „Wir haben riesige Probleme mit der momentanen Software. Wir brauchen ein besseres System.“

„Genau darum geht es. Sie müssen nun endlich mal lernen, Ihre Probleme selbst zu lösen, anstatt zu erwarten, dass das ein Computersystem für Sie macht. Das tut es nämlich sowieso nicht. Sie machen doch heute schon mit dem vorhandenen System Teile. Machen Sie weiter. Lernen Sie, Ihre Probleme zu

lösen. Aber wie auch immer, die Entscheidung ist gefallen, wir brauchen darüber nicht weiter zu diskutieren.“

Fassungsloses Schweigen.

„Drittens“, fuhr Jenkinson fort, „sind Ihre Qualitätskosten viel zu hoch, die müssen wir in den Griff kriegen. Zum Anfang schlage ich vor, dass Sie die Qualitätsabteilung um ein Drittel reduzieren.“

Das löste bei den Anwesenden ein hörbares Schnaufen aus, und auch Ward fragte sich, ob er richtig gehört hatte.

„Ja“, bekräftigte Jenkinson. „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie die Qualitätsabteilung reduzieren und gleichzeitig die Qualität verbessern.“

„Das ist unmöglich“, rief Beckmeyer schließlich laut, während am Tisch schon verschiedene Gespräche starteten.

„Vielleicht“, sagte Jenkinson ruhig. „Sie haben dieses Wort heute schon mal benutzt, als es um die Qualitätsanforderungen Ihrer Kunden ging. Wir können nicht herausfinden, ob es möglich oder nicht möglich ist, solange wir hier im Raum sitzen. Aber wir können wenigstens das Ziel verfolgen. Und wenn dieses Team hier dazu nicht in der Lage ist, dann werde ich eines finden, das dazu in der Lage ist. Wie ich vorher schon sagte: Das Gleiche zu tun und ein anderes Ergebnis zu erwarten, grenzt an Debität. Dieses Werk muss seine Qualität radikal verbessern und gleichzeitig seine Kosten radikal senken. Und deshalb werde ich Sie nicht bitten, ein bisschen mehr von dem zu tun, was Sie schon seit Jahren tun. Ab sofort wird die Produktion für die Qualität verantwortlich sein und nicht mehr die Qualitätsabteilung.“

Der Produktionsleiter, ein sehniger, sportlicher Mann mit kurzen grauen Haaren und einem kleinen silbernen Ohrring saß einfach nur da. Sein Mund stand leicht offen, als wolle er etwas sagen, aber kein Wort kam heraus. Der Qualitätsmanager schaute ihn an, bleich und verstört. Neben ihm lehnte Ackermann in seinem Stuhl, und Ward bemerkte ein schelmisches Blinzeln in seine Richtung. Das hatte er sich nicht eingebildet.

Wenigstens einer hier im Raum hatte Spaß. Ward vermutete, dass für einen Mitarbeiter, der den Auftrag hatte, Dinge zu verbessern, und der dabei jahrelang von blockierenden Abteilungsleitern und nicht interessierten Stabsabteilungen ausgebremst wurde und dessen Arbeit von der Werksleitung niemals ernst genommen oder gar unterstützt wurde, das heutige Massaker ein reines Freudenfest sein musste.

„Die Produktion ist verantwortlich für die Qualität“, wiederholte Jenkinson. „Und – um es gleich klar zu sagen – irgendwelche Prozeduren oder Systeme interessieren mich nicht, das überlasse ich Ihnen. Aber ab sofort verantwortet jeder Abteilungsleiter die Qualität seiner Abteilung. Niemand sonst.“

„Sie haben leicht reden“, sagte der Produktionsleiter mit einem finsternen Blick. „Wie sollen wir das machen? Können Sie uns das auch sagen? Zuerst heißt es: Der Kunde ist König, und dann sollen wir die Qualitätsabteilung reduzieren. Wie soll das gehen?“

„Rote Behälter“, sagte Jenkinson gleichmütig. „Oder rote Regale. Jede Zelle, jeder Arbeitsplatz hat einen definierten Platz zur Ablage schlechter Teile. Anschließend wird jedes einzelne Teil analysiert. Für den Anfang schlage ich vor, Sie stellen ein Team zusammen, das Sie selbst leiten werden. Nehmen Sie den Qualitätsmanager und den Entwicklungsleiter und wen immer Sie auch noch für wichtig erachten dazu und analysieren Sie in jeder Schicht alle schlechten Teile, damit Sie Ihre Probleme und deren Hintergrund besser verstehen. Das ist nicht schwierig. Man muss es nur wollen, und dann muss man es einfach organisieren. Es lohnt sich auf jeden Fall.“

„Rote Regale. Pffff.“ Der Spott in der Stimme des Produktionsleiters war nicht zu überhören. Er verschränkte die Arme vor der Brust, starrte auf die Tischplatte und schwieg.

„Wie auch immer“, sagte Jenkinson ruhig. „Ich möchte nur, dass Sie mich klar verstehen. Die Produktion übernimmt die Verantwortung für die Qualität. Die Qualitätsabteilung wird reduziert, die Kosten werden gesenkt. Und das Ganze werden Sie

professionell angehen.“ Er wandte sich nun dem Personalleiter zu und fuhr fort: „Sie liefern mir bis nächsten Montag die Namen der echten Qualitätsexperten. Ich rede von Leuten, die entscheiden können, ob ein Teil gut oder schlecht ist, und die erkennen können, welcher Prozessschritt zu welchem Fehlerbild führen kann. Auch wenn es sich um ältere Mitarbeiter handelt, die gerne die Abfindung nehmen würden. Sie werden mir erklären, wie Sie diese Leute im Werk halten werden – nicht, wie Sie sie loswerden können. Um es ganz deutlich zu machen: Die Qualitätsabteilung wird um ein Drittel reduziert, aber Sie dürfen keinen einzigen Prozessspezialisten verlieren. Abgesehen davon ist der Rest Ihnen überlassen. Sie können die Leute gerne intern umbesetzen, aber die Anzahl der Köpfe wird um ein Drittel der Qualitätsabteilung gekürzt. Fragen?“

Die Anspannung im Raum war mit Händen greifbar. Ward fragte sich, ob die Werksschließung nicht das einfachere Los war, und bei diesem Gedanken hatte er plötzlich Mühe, ein Grinsen zu unterdrücken. Das Schweigen im Raum zog sich in die Länge, während Jenkinson einen nach dem anderen ruhig ansah und keinerlei Anstalten machte, die Situation zu entspannen.

„Wie viel Zeit?“, fragte Beckmeyer schließlich knapp, und man sah, dass er vor Ärger fast platzte.

„Bezüglich Ergonomie und IT, keine. Da müssen Sie sofort loslegen. In zwei Wochen möchte ich Ihren Plan bezüglich der Reduzierung der Qualitätsabteilung und der Übernahme der Qualitätsverantwortung durch die Produktion sehen. Was den Zeitrahmen für die Umsetzung betrifft, darüber werden wir sprechen, wenn der Plan vorliegt“, sagte Jenkinson. Dann stand er auf. „Das war’s so weit von meiner Seite. Wenn irgendjemand noch Fragen hat, dann schicken Sie mir eine E-Mail. Details können wir auch in unseren 14-täglichen Telefongesprächen besprechen. Auf jeden Fall werde ich bald wieder hier sein. Danke und viel Glück.“

„Andy“, wandte er sich dann an Ward, als hätte er dessen Anwesenheit erst jetzt wahrgenommen. „Sind Sie mit dem Auto hier?“

Andy nickte und verfluchte seine Unsicherheit. Wahrscheinlich schlage ich das nächste Mal die Hacken zusammen, wenn er mich anspricht, dachte er.

„Könnten Sie mich zum Flughafen bringen? Ich fliege heute Abend noch zurück. Wir reden im Auto.“

Während sie Kilometer um Kilometer abspulten, saß Jenkinson schweigend und in Gedanken versunken auf dem Beifahrersitz. Man sah ihm überhaupt nicht an, dass er Millionär war. Er trug ein marineblaues Jackett, ein weißes T-Shirt und abgetragene Chinos, die Ward ziemlich geschmacklos fand. Das einzige Zeichen von Reichtum war eine glitzernde Rolex an seinem Handgelenk. Abgesehen davon würde man in ihm eher einen Ingenieur vermuten als einen Vorstandsvorsitzenden. Aber der offensichtlichste Eindruck, den man von ihm haben musste, war der der Ernsthaftigkeit. Ernsthaft und aufrichtig in einem guten amerikanischen Sinn, dachte Ward, auch wenn er in diesem Moment erschöpft in seinem Sitz hing. Es hatte aufgehört zu regnen, aber das Wetter blieb grau und wechselhaft, und die Straßen waren nass, sodass Ward sich stark aufs Fahren konzentrieren musste. Sie näherten sich dem Flughafen, und Ward wurde immer nervöser und versuchte, den Punkt nicht zu verpassen, an dem er den vor sich hin brütenden Jenkinson ansprechen konnte. Plötzlich richtete sich Jenkinson ein wenig in seinem Sitz auf. „Warum muss das immer nur so schwierig sein“, murmelte er vor sich hin.

„Sie könnten es besser erklären“, sagte Ward zu seiner eigenen Überraschung.

„Meinen Sie?“ Jenkinsons Stimme klang aufmerksam, er streckte sich. „Vielleicht haben Sie recht. Ich glaube, ich war nie besonders gut im Erklären. Dabei habe ich das Gefühl, ich ma-

che den ganzen Tag nichts anderes als erklären, erklären, erklären. Und je mehr ich erkläre, desto mehr Gründe finden sie, es nicht zu tun.“

„Vielleicht weil die Menschen etwas anderes erwarten?“

„Was anderes?“ Jenkinson lächelte jetzt sogar. „Der Kunde ist König. Liefert gute Teile, und zwar rechtzeitig. Reduziert eure Kosten. Involviert alle Kollegen, damit jeder seine Probleme selbst lösen kann. Lauter völlig unvorhersehbare Äußerungen, die alle auf meinem Mist gewachsen sind, ja?“

„Sie wissen, was ich meine“, beharrte Ward und fuhr vorsichtig fort. „Ich zum Beispiel habe erwartet, dass Sie mit diesen ganzen Lean-Sachen kommen, Value Stream Mapping, Fluss verbessern, solches Zeug eben. Und dann hauen Sie uns die Qualität um die Ohren. Ich sage ja nicht, dass das falsch ist. Es verwirrt nur irgendwie, denke ich.“

„Lean, Lean, Lean“, knurrte Jenkinson. „Was zum Teufel soll das denn sein? Ich bin sicher, dass Toyota nicht zum größten Autobauer der Welt wurde, weil sie ihren Fluss verbessert haben oder ihre Kosten reduziert. Sie bauen Autos, die die Leute kaufen, das ist das ganze Geheimnis. Und sie bauen diese Autos billiger, schneller und besser. Bei Lean geht es zuallererst um den Kunden und erst dann um die Eliminierung der Verschwendung. Aber wie auch immer, der springende Punkt ist, dass man das nur gemeinsam mit allen anderen schafft. Es geht um die Menschen.“

„Kundenzufriedenheit, Reduzierung der Verschwendung, Mitarbeiterentwicklung“, wiederholte Ward. „Gekauft. Aber was ist mit dem Fluss?“

„Verstehen Sie mich nicht falsch. Fluss ist wichtig. Natürlich. *Glätte* den Bedarf, implementiere Fluss, wo es möglich ist, und Pull, wo es nicht möglich ist. Das ist wichtig. Aber das alles ist nur Technik. Das ist ein Weg, um Probleme sichtbar zu machen, sonst nichts. Der entscheidende Punkt aber ist die Einstellung der Menschen. Es sind die Mitarbeiter, die sich entscheiden, die

Zufriedenheit des Kunden als Wichtigstes zu betrachten. Wir müssen verstehen, dass die Einstellung der Menschen gegenüber ihrer Arbeit der Schlüssel ist. Unsere Mitarbeiter müssen verstehen, dass es bei allem, was sie tun, um das Produkt geht. Das Produkt, das letztendlich ein Kunde kaufen wird. Und dieses Produkt muss beim Kunden mehr Probleme lösen, als es Probleme schafft. Wenn wir wollen, dass unsere Kunden weiterhin unsere Produkte kaufen, dann müssen wir dafür sorgen, dass alles verschwindet, was dazu führen kann, dass unser Kunde sich unwohl fühlt. Und das schaffen nur Menschen.“

„Sie meinen, wir alle müssen daran arbeiten, dass der Kunde weniger Probleme hat?“

„Genau. Wir müssen die Menschen so ausbilden, dass sie die Produkte machen können, die unser Kunde erwartet. ‚Making people before making parts‘, heißt das Spiel. Aber das ist beileibe nicht einfach.“

„War das gerade in Neuhof eigentlich alles ernst gemeint?“, fragte Ward nach einer Gedankenpause, um das alles erst mal einzuordnen.

„Normalerweise meine ich alles ernst, was ich sage“, erwiderte Jenkinson. „Meinen Sie was Spezielles?“

„Das mit der Qualitätsabteilung, dass sie um ein Drittel gekürzt werden soll. Entschuldigen Sie, dass ich das so sage, aber das klingt recht, ich weiß nicht, radikal.“

Jenkinson antwortete nicht, und einen Moment lang fürchtete Ward, dass er mit seinem Kommentar zu weit gegangen war. Er verpasste beinahe die Ausfahrt zum Frankfurter Flughafen und verfluchte sich innerlich für seine Unsicherheit.

„Vor ein paar Jahren“, fing Jenkinson schließlich an zu reden, „hatte ich die Gelegenheit, das Cambridge-Werk von Toyota in Ontario zu besuchen. Nichts Besonderes, ein ganz normaler Besichtigungstermin, Industrietourismus. Wir setzten uns alle in einen kleinen Zug, wie man das aus Abenteuerparks kennt, und dann bekamen wir die Standardtour präsentiert. Na ja, ein

Automobilwerk sieht immer aus wie ein Automobilwerk, und ein Toyota-Werk sieht immer aus wie ein Toyota-Werk, und deshalb erwartete ich nicht, etwas Neues zu sehen, sondern eher, meine bisherigen Erfahrungen bestätigt zu bekommen. Aber dann ist mir doch etwas aufgefallen.“ Jenkinson zögerte kurz: „In diesem Werk wurde der Lexus gefertigt. Nun gibt es ja diese Geschichte, dass dieses Fahrzeug ursprünglich nur in Japan gefertigt werden konnte, weil nur in japanischen Werken die notwendigen Standards bezüglich Genauigkeit und Disziplin existierten, die nötig waren, um die für den Lexus geforderte Qualität zu produzieren. Also saß ich in dem Zug und fragte mich die ganze Zeit, was an diesem Werk wohl so anders war, dass es das anspruchsvollste Produkt von Toyota produzieren durfte. Denn natürlich sah man dem Werk nichts an. Am Ende fragte ich einfach jemanden. Die Typen, die die Tour leiteten, waren keine Angestellten. Es waren pensionierte Mitarbeiter, die früher ganz normale Jobs im Werk hatten. Ihre Antwort war der Hammer. ‚Wegen der kontinuierlichen Verbesserung, die die Teams mit ihren Teamleitern machen‘, sagten sie mir. Sie waren davon überzeugt, dass sie das Topprodukt der ganzen Toyota-Gruppe bekommen haben, weil die Werker so gut im Problemlösen waren. So was hatte ich noch nie gehört, verstehen Sie? Sie bekamen den Lexus nicht, weil sie eine sehr gute Entwicklungsabteilung hatten oder weil sie viel in Equipment investiert hatten oder weil das Management besser gewesen wäre. Das Werk hat sich das Recht, ein hochprofitables High-End-Produkt zu fertigen, durch den Einsatz der Werker im Bereich kontinuierlicher Verbesserung verdient. Die Idee dahinter ist, dass man – um das anspruchsvollste und schwierigste Produkt der ganzen Firma zu produzieren – Werker braucht, die ständig nach Möglichkeiten suchen, Dinge noch besser zu machen, und die jedes Problem sofort angehen und es lösen.“

„Eigentlich hört sich das ganz richtig an“, sagte Ward. „Das

anspruchsvollste Produkt bekommen diejenigen, die gezeigt haben, dass sie jedes auch noch so kleine Problem lösen können. Mann, wenn ich das nur auch mal über mein Werk sagen könnte.“

„Ja, es hört sich richtig *an*“, sagte Jenkinson und warf einen skeptischen Blick auf Ward. „Nur dummerweise hört selten jemand *zu*. Aber ich weiß natürlich nicht, ob das wirklich so war, also ob das wirklich der Grund war und ob das wirklich Toyotas Politik ist. Aber die Jungs da haben das auf jeden Fall geglaubt. Ich habe sie dann natürlich gefragt, woher das kommt, warum sie so gut in *Kaizen* sind.“

„Und?“

„Sie sagten, es liege an der Arbeit der Teamleiter und Schichtmanager. Sie haben fünf bis sieben Werker pro Teamleiter und 25 pro Schichtmanager. Die Aufgabe der Leiter ist es, den *kontinuierlichen Verbesserungsprozess* voranzutreiben – sonst nichts. ‚Unsere ganze Organisation ist nur fürs Problemlösen gemacht‘, sagten sie mir. Und da ging mir ein Licht auf. Wir sind doch Manager. Unsere Aufgabe ist es doch, zu organisieren. Das ist unser Job. Das ist doch etwas, das wir können, oder nicht?“

Ward nickte. „Ja, natürlich“, sagte er, auch wenn er persönlich gerade recht starke Zweifel an dieser Aussage hatte. Die meisten Manager, die er kannte, waren so gesehen nicht mal in der Lage, ein Loch in den Schnee zu pinkeln. Und er nahm sich da nicht aus.

„Aber wir fangen falsch an. Wir gehen davon aus, dass wir Produkte herstellen und liefern müssen, dass es nur darum geht. Mach das Teil, verschicke es, liefere den verlangten Service. Mach das mit dem geringstmöglichen Aufwand. Mache klare Arbeitsanweisungen, integriere alle Systeme und liefere rechtzeitig gute Teile. Toyota macht es anders. Radikal anders. Toyota hat sich nur rund um das Thema ‚Problemlösen‘ organisiert. Nachdenken. Ist bei Ihnen in Vaudon das Thema ‚Problemlösen‘ organisiert?“

„Ich schätze nein. Wir gehen davon aus, dass alle das machen. Es ist ja irgendwie immer Teil der Arbeit. Nichts Besonderes.“

„Sehen Sie?“, rief Jenkinson, der langsam warmlief. „Problemlösen ist nicht organisiert, aber die Tätigkeiten der Mitarbeiter sind es – in der Stellenbeschreibung und in der Arbeitsanweisung. Das führt dazu, dass ein Problem nie Teil der eigenen Arbeit ist, sondern immer die Aufgabe von jemand anderem. Vor allem an Schnittstellen ist das so. Und deshalb wird es immer wichtiger, die Aufgaben einer Stelle immer genauer zu beschreiben. Und was der Kunde eigentlich braucht, ist dann irgendwann zweitrangig. Ich habe mich Jahre mit dem Thema ‚Lean‘ beschäftigt, aber in diesem Moment wurde mir einiges klar. Die Aufgabe des Managements war es, Mitarbeitern zu ermöglichen, Probleme zu erkennen und diese Probleme dann zu lösen. Kundenprobleme, Werkerprobleme, Prozessprobleme.“

Gerade als Ward mit einer Frage unterbrechen wollte, um das besser zu verstehen, fuhr Jenkinson fort. Er war jetzt komplett im Dozentenmodus.

„Ich glaube, ich hab’s verstanden. Im 19. Jahrhundert waren die Besitzer der Unternehmen auch die Manager. Sie hatten ein paar Vertraute, und dann wurde der Laden mit harter Hand regiert. Viele Indianer, wenig Häuptlinge, praktisch keine Struktur. Die Personalabteilung war die Sekretärin vom Boss, mehr brauchte es nicht. Es war Frederick Taylor, der anfangs, Unternehmenseigner davon zu überzeugen, Spezialisten für bestimmte Aufgaben anzuheuern, um die Unternehmen professionell und nach wissenschaftlichen Grundsätzen zu leiten.“

„Wissenschaftlich basiertes Management?“

„Genau. Taylor schaffte es damit, spezifische Funktionen für die Produktion zu etablieren, deren Aufgabe es war, den gesamten Fertigungsprozess zu organisieren. Es gab zum Beispiel einen Ingenieur, der die Fertigungsanlagen nach bestimmten Gesichtspunkten plante. Das kostete zwar im ersten Moment Geld, führte dann aber auch zu einer höheren Produktivität. Die Er-

gebnisse waren spektakulär. Und deshalb machen wir das heute noch so. Finance zieht eine Show ab, IT organisiert die Systeme und die Produktionsleiter schlagen sich mit den Gewerkschaften und dem Betriebsrat rum und versuchen, den Laden mehr schlecht als recht am Laufen zu halten. Mit dieser Struktur konnten wir riesige, global agierende Unternehmen aufbauen. Aber es ist und bleibt trotzdem eine unglaubliche und abgrundtiefe *Verschwendung*.“

„Warum?“

„Taylor hat neue Strukturen aufgebaut und Unternehmen anders organisiert, um Expertenwissen zu nutzen. Das ist gut und bei Weitem besser, als dieses Wissen nicht zu nutzen, das ist klar. Aber trotzdem sind es immer noch die Experten, von denen alles abhängt. Organisiert in Stabsstellen, nicht in Linienfunktionen, das heißt, es sind Experten, deren Wissen bezüglich des Tagesgeschäftes im besten Fall dünn, im schlechtesten Fall gar nicht vorhanden ist. Lösungen, die unter solchen Bedingungen entstehen, können funktionieren – aber sie werden nie gut funktionieren. Haben Sie schon mal echte Hilfe von Ihrer IT-Abteilung bekommen? Oder haben Sie schon mal von einer Qualitätsabteilung gehört, die tatsächlich ein Qualitätsproblem gelöst hat?“

„Verstanden“, sagte Ward und konnte ein Schmunzeln nicht unterdrücken.

„Stabsstellen produzieren *Systeme*. IT-Systeme, Qualitätsprozeduren, Mitarbeiterhandbücher, voll automatisierte Linien und so weiter. Das führt letztendlich dazu, dass die Linienfunktionen ihre ureigenen Probleme nicht mehr lösen können, weil sie irgendwann nur noch die Aufgabe haben, die von den Spezialisten entwickelten Systeme einzuführen. Es geht dann nur noch um Konformität und Befolgung von Anweisungen und nicht mehr um echte Kompetenz. Systeme sind per Definition immer viel zu generisch und mit viel zu wenig Verständnis entwickelt, um Details vor Ort zu verbessern.“

„Was ist die Alternative?“

„Wissen muss über die Linienfunktionen weitergegeben werden, nicht über Stabsstellen. Das macht Toyota. Es ist die Aufgabe der Linienfunktionen, tägliche *Verbesserungen* zu erreichen, anstatt Systeme von irgendwelchen Eierköpfen aus dem Elfenbeinturm zu implementieren. Das ist deutlich schlanker, weil erstens alle Prozesse von Leuten verbessert werden, die auch das Tagesgeschäft erledigen, und weil, zweitens, jetzt echte Experten die Stabsfunktionen übernehmen. Ich brauche doch keine IT-Abteilung, um meine IT-Systeme zu betreiben. Ich brauche nur einen einzigen echten Spezialisten, der mir sagen kann, was ich tun soll. Ich brauche keine Qualitätsabteilung, die mir Qualitätshandbücher schreibt. Ich brauche nur einen einzigen echten Experten, der mir sagen kann, was falsch läuft, damit ich meinen Prozess wieder in den Griff bekomme. Ich brauche auch keine Finanzabteilung, die mir sagt, ob ich das Geld zum Investieren bekomme oder nicht. Ich brauche nur einen einzigen echten Profi, der mir beibringt, wie ich das selbst entscheiden kann. Lange Rede, kurzer Sinn: Ich brauche weniger Leute – aber dafür bessere. Ein Schlüssel dazu ist, dass wir unsere Organisation so aufbauen, dass wir ständig Neues lernen.“

Sie waren nun schon nahe am Flughafen, der Verkehr nahm zu und Ward hatte etwas mehr Zeit, das Ganze zu verdauen. Er war sich noch nicht ganz sicher, ob er alles richtig verstanden hatte, und falls ja, ob er das auch für richtig hielt – aber es hörte sich alles sehr vernünftig an. Der Mann hatte eine Vision, das war auf jeden Fall mal klar. Auch wenn es teilweise klang, als wäre Jenkinson auf Drogen, so schien er selbst doch zumindest von dem überzeugt, was er sagte. Ward war sich noch nicht klar darüber, ob ihn das beruhigen oder eher einschüchtern sollte. Überzeugungstäter machten ihm meistens irgendwie Angst.

„Seit Jahren habe ich nun das Thema ‚Lean‘ mit verschiedenen Lehrern, *Sensei*, durchgekaut, und alle haben mir gesagt,

dass es bei dem Thema ‚Lean‘ nicht darum geht, Werkzeuge anzuwenden, sondern nur darum, die Werkzeuge so einzusetzen, dass Leute den *Kaizen*-Gedanken verstehen, dass sie etwas lernen und Geschmack daran finden. Aber wenn man selbst blind ist, dann ist es schwer, den anderen zu verstehen – vor allem wenn er von Farben redet. Es ist so einfach, Lean-Werkzeuge anzuwenden. Wir schaffen eine neue Abteilung, nennen sie Lean-Office, stecken ein paar Leute rein und verdonnern sie dazu, in allen Bereichen Lean-Tools anzuwenden. Und das Management, die Linienfunktionen machen weiter wie gehabt, sie sind für nichts verantwortlich und an der ganzen Sache sowieso nicht interessiert. Und nachdem man die *low-hanging fruits* geerntet hat, verläuft das Ganze im Sande und alle lehnen sich zurück und warten, bis die nächste Sau durchs Dorf getrieben wird.“

„Ob Sie es glauben oder nicht“, fuhr Jenkinson fort, „dieses Unternehmen hier ist viel besser organisiert als mein vorheriges. Es gibt Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen. Gut integrierte, leistungsfähige Systeme. Klare Prozessbeschreibungen. Das Ergebnis daraus ist aber leider, dass sich niemand mehr für die Probleme verantwortlich fühlt. Das ist immer die andere Abteilung. Deshalb haben diese Werke hier kein Geld verdient, und deshalb konnte ich mich so billig einkaufen. Wenn wir das aber hinkriegen wollen und irgendwann auch Geld verdienen möchten, dann müssen Sie begreifen, dass eine noch detaillierter beschriebene Matrixorganisation mit mehr gepunkteten Linien oder klarere Schnittstellen und ausgefuchstere Systeme uns nicht helfen werden. Das können Sie komplett vergessen. Das Einzige, was hilft, ist eine radikale Umkehr Ihrer Einstellung. Sie alle müssen anfangen, Probleme zu erkennen, und dann müssen Sie alles dafür tun, dass sie gelöst werden. Und dabei hilft Ihnen ein altbewährter Satz: ‚Der Kunde ist König.‘“

In einem schlanken Unternehmen *leistet* jeder einen Beitrag dazu, dass der Kunde einen Mehrwert erhält. Mehrwert für den

Kunden generieren bedeutet, Probleme zu lösen. Wie fängt man an? Ganz einfach: All Ihre Manager müssen so viel Zeit wie möglich damit verbringen, Kundenprobleme zu lösen und Verschwendung zu eliminieren – auch während sie gerade am Feuerlöschen sind. Parallel dazu müssen sie diese Struktur auch in ihren Abteilungen aufbauen. Dann müssen Sie nur noch alle Ihre Werker davon überzeugen, mitzumachen. Wir brauchen nicht nur ihre Hände, wir brauchen auch ihre Köpfe. So, und das Ganze machen wir am besten, bevor uns der Kunde das Geschäft wegnimmt oder der Markt einbricht, bevor die Banken die Kredite kündigen und bevor mich der Vorstand wegen Erfolglosigkeit rausschmeißt. Eigentlich ganz einfach. Nicht leicht, aber einfach.“

„Wow.“

„Tja“, sagte Jenkinson amüsiert. „Und jetzt testen wir Ihre Theorie. Sie haben gemeint, ich müsste mehr erklären. Hab ich hiermit getan. Ist damit alles klar?“

„Ja“, Ward klang unsicher. „Und nein.“

„Sehen Sie. Und so ist das immer, wenn man was erklärt. Man lernt diese Dinge eben nur, wenn man sie macht.“

„Nein“, meinte Ward. „Es hilft schon. Es hilft zu wissen, dass Sie anscheinend wissen, was Sie tun. Es hilft zu wissen, dass es einen Plan gibt.“

Es klang ja auch alles recht gut, aber er verstand noch immer nicht, warum Jenkinson die Verantwortung für das Projektmanagement dem Vertrieb weggenommen und der Entwicklungsabteilung zugeschlagen hatte. Und dann den Schritt mit dem Kürzen der Qualitätsabteilung von Neuhof um ein Drittel. Der Mann hatte schon eine recht seltsame Art, den Kunden zum König zu machen. Andererseits hatte Ward ständig von allen Topmanagern gehört, dass der Kunde König ist – auch und gerade von Saunders. Was letztendlich aber vor allem bedeutete, dass jeder auch noch so absurden Forderung des Kunden nachgegeben wurde und anschließend immer die Produktion schuld

war, wenn etwas nicht produziert oder nicht geliefert werden konnte. Jenkinson auf jeden Fall schien etwas anderes unter dem Schlagwort zu verstehen. Soweit er, Ward, das verstand, war es Jenkinson wichtiger, aktuelle Kundenprobleme oder Prozessprobleme zu lösen, anstatt sich um aufwendige Lösungen für unklare oder nur vom Vertrieb vermutete Kundenwünsche zu kümmern. Ein weiterer Punkt, den sich Ward erst mal in Ruhe zu Gemüte führen musste.

„Wie auch immer“, Jenkinson wandte sich an Ward. „Sie sind nicht hierhergefahren, um eine Predigt zum Thema ‚Lean‘ zu hören. Worüber wollen Sie mit mir sprechen?“

„Puh“, Ward zögerte. „Ich weiß gar nicht, wie ich anfangen soll.“

„Einfach losreden.“

„Okay. Lowell sagt, Sie denken, dass die Hälfte von dem, was Sie selbst sagen, nicht stimmt. Ist das wirklich so?“

Jenkinson lächelte: „Hat er das wirklich gesagt?“

„Hat er.“

Jetzt lachte Jenkinson: „Die Schwierigkeit ist, zu wissen, welche Hälfte falsch ist. Aber es stimmt, was er sagte. Das ist eine Grundannahme von Lean: Egal, wie sicher alles klingt, was wir von uns geben – am Ende liegen wir in ungefähr der Hälfte von allem falsch. Die einzige Möglichkeit, rauszukriegen, ob wir recht haben oder nicht, ist, die Dinge auszuprobieren. Aber das ist eine Binsenweisheit. Jede Hypothese muss empirisch überprüft werden. Warum fragen Sie?“

„Was muss ich tun, um Ihnen zu zeigen, dass Sie mit der Werksschließung nicht recht haben?“

Jenkinson seufzte. „Daher weht der Wind“, er lehnte sich zurück und schwieg.

Ward nahm die Auffahrt zum Flughafenterminal und fragte sich, während Jenkinson noch immer schwieg, ob er mit seiner Frage zu weit gegangen war. Schließlich bremste er den Wagen, hielt vor dem Terminal und schaltete die Zündung aus. Sie wa-

ren angekommen. Jenkinson blieb sitzen, schürzte die Lippen in tiefem Nachdenken.

„Was hat Ihr Werk für ein Problem?“, fragte er schließlich.

„Wir verdienen kein Geld, und es gibt keinen Grund, uns neue Produkte zu geben. Das waren Ihre Worte.“

„Und wir haben Überkapazitäten“, ergänzte Jenkinson den noch fehlenden Punkt. „Also – was hat Ihr Werk für ein Problem?“

„Unsere Qualität ist zu schlecht, um neue Produkte von der Gruppe zu bekommen, und unsere Kosten sind zu hoch, um als verlängerte Werkbank für irgendeinen anderen Zulieferer zu arbeiten. Das sehe ich auch. Aber ich kann das in den Griff kriegen. Geben Sie mir ein bisschen Zeit. Und ein bisschen Hilfe.“

Ward war überrascht, als er sah, wie ein Lächeln über Jenkinsons Gesicht huschte. Ein freundliches, ein wenig wehmütiges Lächeln.

„Andy“, sagte er und schaute ihn an. „*Sie* sind die Hilfe. *Sie* sind der General Manager. *Sie* sind, was das Werk braucht. Es gibt keine Kavallerie, um Sie zu retten. Wir haben keine Kavallerie. Das Werk hat Sie – mehr gibt es nicht.“

„Und was ist mit ein bisschen Zeit?“, fragte Ward, ganz durcheinander von der Intensität, mit der Jenkinson gesprochen hatte.

Jenkinson zögerte kurz. „Hier ist der Deal“, sagte er dann. „Leute, die Europa besser kennen als ich, sagten mir, dass es lange dauert und mit hohem Aufwand verbunden ist, ein Werk in Frankreich zu schließen. Wenn Sie mir einen vernünftigen Projektplan für die Schließung des Werkes vorlegen, dann bin ich auch bereit, mir Ihre Alternativen anzuhören. Kriegen Sie Ihre Qualitätsprobleme in den Griff. Keine Kundenreklamationen mehr. Keine Lieferprobleme mehr. Wenn Sie das schaffen, dann wird Sie das, na ja, vielleicht nicht retten – aber es bringt Ihnen Zeit. Und manchmal, wenn man lange genug überlebt, kann auch ein Wunder passieren.“

„Vergessen Sie nicht“, fuhr er dann fort. „80 Prozent des Erfolges haben Sie schon dadurch in der Tasche, dass Sie präsent sind. Das sind Sie, Sie sind heute hier aufgekreuzt. Jetzt will ich Ergebnisse sehen.“

Der Kunde wird zum König, wenn Qualitäts- und Lieferprobleme auf unterster Ebene direkt an den Montagelinien und Produktionsprozessen von den Mitarbeitern und ihren Managern vor Ort gelöst werden. Das klingt anders, als sich nur auf Aufgabenbeschreibungen, Schnittstellendefinitionen und sonstige Prozeduren von Stabsstellen zu verlassen. Aber vielleicht war das der heilsame Schock, den sein Werk brauchte. Ward war klar, dass er mit den offensichtlichen Dingen anfangen muss: Es ging um echte Kundenreklamationen, nicht um vage Kundenzufriedenheit. Gute Teile rechtzeitig an den Kunden liefern klang wie ein guter Anfang. Und der Kunde ist der nächste Prozess.

Nach diesem Gespräch fühlte sich Ward einerseits erleichtert (ein wenig), gleichzeitig machte er sich aber auch mehr Sorgen (viele Sorgen). Er begriff, dass er etwas grundsätzlich verändern musste. Ansonsten würden sie wieder die gleichen Fehler machen, was wiederum zu den gleichen Ergebnissen führen würde. Ergebnisse, die Jenkinson nicht mehr tolerieren würde. Es war ihm klar, dass das bedeuten würde, das Denken von vielen Menschen zu verändern. Einschließlich seines eigenen, dachte er niedergeschlagen. Ward hatte Lean nie als Managementaufgabe betrachtet. Für ihn war es immer nur eine Produktionsmethode. In seinen Augen traf das Management die grundsätzlichen Entscheidungen, und Lean stellt – praktisch als Unterstützung – Werkzeuge zur Kostenreduzierung zur Verfügung. Beunruhigenderweise stellte Jenkinson anscheinend genau diese Vorstellung von Management infrage. Die wahrscheinlich wichtigste Botschaft an ihn heute war die zwar nicht explizit ausgesprochene, aber unmissverständliche Forderung, das Thema „Lean“ ganz anders anzugehen. Er musste sein Verständnis davon, wer was

in einer Fabrik zu tun hatte und wer wofür verantwortlich war, grundsätzlich infrage stellen und dann eine Organisation formen, in der jeder direkt etwas zu einer noch besseren Erfüllung der Kundenanforderungen beitragen konnte. Um sein Werk zu retten, dachte er sarkastisch, brauchte er bloß seinen Managementstil komplett über den Haufen zu werfen und nebenbei die 1001 täglich aufpoppersen Feuer zu löschen. Ein Spaziergang.

Er war nicht überrascht, dass noch Licht bei den Pferden brannte. Das Haus und die daran angrenzende Scheune waren die am besten erhaltenen Gebäude der alten, wie eine kleine Festung gebauten Farm, zu der noch zwei weitere Gebäude auf der anderen Seite des Teiches gehörten, die durch eine Mauer-ruine miteinander verbunden waren. Claires Vater hatte die alte Scheune immer in Schuss gehalten. Er hielt in den drei dort eingebauten Boxen die Pferde, die er lieber näher am Haus hatte als drüben auf der anderen Seite der Straße, wo die großen, modernen Ställe standen. Als Ward in den Hof fuhr und um die Ecke des Hauses bog, um zu parken, stand Claire im Licht seiner Scheinwerfer direkt vor der Scheune und striegelte Pagui, einen mittlerweile etwas grau gewordenen Schecken, ihr Lieblingpferd, seit sie als Kind mit ihm Springreiten gelernt hatte.

Er stieg aus. „Hallo.“

„Selber hallo“, antwortete sie mit einem schnellen, nervösen Lächeln. „Wie ist es gelaufen?“

„Ich weiß auch nicht“, Ward zögerte. „Irgendwie ganz anders, als ich erwartet hatte.“

Der alte Herr wieherte und rieb seine Schnauze an ihrem Rücken, was sie mit einem routinierten Klaps abtat. Er hatte die Angewohnheit, seinen Kopf zwischen ihre Schulterblätter zu drücken, wann immer sie ihm den Rücken zuwendete.

„Ich habe nachgedacht“, sagte sie und wischte sich, den Strie-

gel noch in der Hand, mit dem Handrücken eine Locke ihres dunklen Haares aus dem Gesicht. „Über all das hier. Wir können auch darauf verzichten. Davon hängt nicht unser Leben ab. Wir können auch umziehen. Etwas anderes machen.“

Sie bemühte sich, es sich nicht anmerken zu lassen, aber er bemerkte, wie sie plötzlich erschauerte, als sie laut aussprach, was bisher nur ein Gedanke war. Malancourt war ihre gemeinsame Leidenschaft, ihr unmöglicher Traum, und allein schon die Tatsache, dass sie die Möglichkeit aussprach, das alles zu verlieren, brach ihm beinahe das Herz.

„Erinnerst du dich an die kleinen Geschichten, die ich immer in meine Präsentationen eingebaut habe, damit die nicht so langweilig wurden?“

Sie lächelte: „Ja – die waren manchmal wirklich furchtbar schlecht.“

„Erinnerst du dich an die mit Herodot, diesem Griechen?“

„Dunkel. Die mit dem Dieb und dem Pferd?“

„Genau die. Kurz vor seiner Hinrichtung macht der Dieb ja den Handel mit dem König: Er bekommt ein Jahr Aufschub, wenn er es schafft, in dieser Zeit dem Pferd des Königs das Singen beizubringen. Die anderen Gefangenen lachen sich schlapp – ein Pferd kann nicht singen, das wird er nicht schaffen. ‚Na ja, wer weiß‘, antwortet der Dieb. ‚Ich habe jetzt erst mal ein Jahr mehr Zeit, und wer weiß heute schon, was alles in einem Jahr passieren kann? Vielleicht stirbt der König. Vielleicht stirbt das Pferd. Oder, wer weiß das schon, vielleicht lernt das Pferd am Ende sogar singen.‘“

„Willst du für mich singen, Pagui?“, lachte sie und streichelte die Stirn ihres alten Freundes.

„So wie der Dieb fühle ich mich gerade. Ich habe etwas Zeit bekommen, und wer weiß schon, was alles passieren wird. Vielleicht geht Jenkinson, vielleicht wird das Werk verkauft oder, wer weiß, vielleicht schaffe ich es sogar, Lean einzuführen.“

Kapitel 2: Jeder, immer

Als Ward nach seinem einwöchigen Urlaub zum ersten Mal wieder das Werk betrat, dauerte es gerade mal fünf Minuten, bis das Gefühl der Erholung völlig verfliegen war. Dann nämlich erfuhr er von dem Unfall, der während seiner Abwesenheit passiert war. Und alle Bilder von Sonne, Meer und weiß leuchtenden Häusern, die scheinbar schwerelos in unwahrscheinlicher Pose über den Bergen der griechischen Inseln schwebten, versanken in einem unentrinnbaren Sumpf aus Fabriklärm und Plastikgeruch.

Es war Ende September, und Andrew Ward war gerade mit seiner Familie aus dem Urlaub zurück. Sie waren dieses Jahr erst im September in Urlaub gegangen, auch wenn eigentlich der August der traditionelle Ferienmonat in Frankreich ist. Dafür gab es zwei Gründe: Der erste war die Farm. Die meisten Besitzer der Pferde des Reitklubs waren im August in den Ferien, die Pferde mussten aber trotzdem gefüttert, geputzt und bewegt werden. Für die Wards war es eine herrlich ruhige Zeit. Der zweite Grund war, dass es Ward gelungen war, genug Geld genehmigt zu bekommen, um zwei seiner Spritzgießmaschinen generalüberholen zu lassen. Da das Werk dieses Jahr aufgrund von einigen durchlaufenden Kundenbedarfen nicht wie üblich für zwei Wochen im August geschlossen werden konnte, nutzte Ward diese ruhige Phase dazu, die nicht benötigten Maschinen