



**M1** Lage von Eisenach in Deutschland



**M2** Auf die Mitarbeiter kommt es an!

### **i** Lean Production

Mit der Lean Production sollen Produktivität und Gewinn eines Unternehmens gesteigert und die Kosten gesenkt werden. Dazu setzt man Arbeitskräfte und Produktionsmaterialien sparsam und effizient ein. Vor Ort gibt es weniger Material. Die Mitarbeiter sind oft hoch motiviert. Outsourcing hat bei der Lean Production einen hohen Stellenwert, weil die „eingekauften“ Leistungen oft preiswerter sind als die im eigenen Betrieb erbrachten.

### Einbindung in den Weltmarkt

Durch die Ausweitung ihrer Tätigkeit auf den Weltmarkt können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und ihre Absatzmöglichkeiten erhöhen. So können sie im Ausland produzieren oder weltweit günstig Material und Rohstoffe einkaufen. Zwei Produktionsverfahren wurden von Unternehmen übernommen: **Lean Production** und **Just-in-Time (JIT)-Fertigung**. Während die Lean Production heute in vielen Unternehmen praktiziert wird, findet sich die JIT-Fertigung überwiegend in der Automobilindustrie. Dabei werden Tausende von Einzelteilen, aber auch komplette Bauteile, termingenaue und in der richtigen Reihenfolge von den Zulieferern ans Band gebracht. Je mehr die Automobilunternehmen **Outsourcing** („nach außen vergeben“) betreiben, also Teile der Produktion auslagern und anderen Firmen überlassen, desto umfangreicher wird die JIT-Fertigung. Dadurch werden unter anderem Lagerplatz und Lagerkosten eingespart. Allerdings erhöht der vermehrte Schienen- und Straßentransport die Be-

lastung der Umwelt.

Auch Dienstleistungen wie Buchhaltungen und Reisekostenabrechnungen werden an preiswerte IT-Dienstleister „outgesourct“, zum Beispiel nach Polen oder Indien. So hat die Firma Robert Bosch Teile ihrer Programmierabteilung nach Bangalore (Indien) vergeben. Dort programmieren rund 1000 indische Ingenieure unter anderem Navigationssysteme für ein Viertel des in Deutschland üblichen Lohns. Neben guten und preiswerten Arbeitskräften sind für die Firmen vor allem die Absatzmärkte von Interesse. Dafür errichten sie im Ausland Tochterfirmen oder Joint Ventures mit einheimischen Partnerschaftsunternehmen. Hierbei arbeiten Unternehmen aus verschiedenen Ländern zusammen, um ein gemeinsames Projekt durchzuführen. Davon profitieren beide Seiten: die europäischen Firmen bringen das Kapital und Know-how ein. Die einheimischen Unternehmer kennen den Markt und die Kunden mit ihren Vorlieben und Bedürfnissen.

Bei Opel in Eisenach wird seit Beginn der 1990er-Jahre nach den Grundsätzen der Lean Production gearbeitet. Dazu gehört die Just-in-Time-Fertigung, das heißt die „taktgenaue“ Anlieferung von Materialien genau nach Plan. So kann zum Beispiel der Hersteller von Sitzen im 20km entfernten Zulieferbetrieb seine Fertigung und den Transport so zusammensetzen, dass die Sitze nach Farbe, Größe und Ausstattung genau der Abfolge der Fahrzeuge auf dem Band im Opel-Werk entsprechen. Die Produktion bei Opel-Eisenach basiert stark auf dem Engagement jedes Einzelnen. Jeder Mitarbeiter macht durchschnittlich im Jahr zwölf Verbesserungsvorschläge, was vorbildlich für den gesamten Konzern ist. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Der Materialvorrat konnte um rund 80 Prozent vermindert und die Produktivität um zehn Prozent gesteigert werden.

**M4** Lean Production bei Opel in Eisenach