

Lean-Management und Partnerunternehmen

Studiengang : EMBA | Vertiefung : EMBA General Management

Die PostAuto Schweiz AG ist führend im öffentlichen Verkehr der Strasse in der Schweiz. Die über 900 Linien auf einem Streckennetz von 12'700 km betreibt die PostAuto Schweiz AG nicht allein, sondern gemeinsam mit über 120 Subunternehmern - den Partnerunternehmen. Es wird untersucht, welche Auswirkungen die Einführung von Lean-Management bei der PostAuto Schweiz AG auf die Beziehungen zu diesen Partnerunternehmen hat und wie die Einführung begünstigt werden kann.

Ausgangslage

Die PostAuto Schweiz AG transportiert jährlich mehr als 155 Mio. Fahrgäste auf ihrem Streckennetz. Diese Leistung erbringt die PostAuto Schweiz AG nicht allein, sondern zusammen mit ihren Partnerunternehmen. Diese Partnerunternehmen erbringen aktuell 55% der Transportleistungen im öffentlichen Verkehr, für welche die PostAuto Schweiz AG die Konzession hält.

Die zentrale Einheit für Qualitäts- und Prozessmanagement innerhalb der PostAuto Schweiz AG prüft die Einführung von Lean Management im Unternehmen. Die Grundlagen von Lean und der Ansatz von kontinuierlichen Verbesserungen sollen vermittelt und verankert werden.

Ziel

Die Einführung von Lean Management kann je nach Adaption von Lean verschiedene Auswirkungen auf die Beziehungen zu den Partnerunternehmen haben. Diese Master-Thesis untersucht die möglichen Auswirkungen auf diese Beziehungen und schlägt Massnahmen vor, welche die Einführung von Lean Management hinsichtlich der Partnerunternehmen begünstigen.

Methodik

Die Beziehung zu den Partnerunternehmen hat hinsichtlich der schweizweiten Leistungserbringung der PostAuto Schweiz AG eine hohe Relevanz. Um die Beziehungen zwischen der PostAuto Schweiz AG und den Partnerunternehmen besser verstehen zu können, wird im Rahmen dieser Master-Thesis ein qualitativer Ansatz verfolgt: Mit ausgewählten Partnerunternehmen werden strukturierte Interviews durchgeführt.

Ergebnisse

Die Master-Thesis stellt fest, dass Lean Management nicht ohne weiteres im Sinne seiner Entstehung auf den Kontext der PostAuto Schweiz AG übertragen werden kann. Besonders vor dem Hintergrund des

öffentlichen Verkehrs der Schweiz muss eine Adaption und eine Interpretation erfolgen.

Sollte Lean Management bei der PostAuto Schweiz AG mit einer ganzheitlichen Betrachtung angewendet werden («End-to-End»), kommt diese Master-Thesis zum Schluss, dass die Partnerunternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor für die Einführung von Lean Management sind. Allerdings bietet die Charakteristik der aktuell gelebten Beziehungen zu den Partnerunternehmen keine Grundlage für eine Einführung von Lean Management. Dafür muss die Beziehung und insbesondere die Zusammenbeitskultur neu ausgerichtet werden.

Die Beziehung zu den Partnerunternehmen wird mit einer ganzheitlichen Einführung von Lean enger und geht über ein klassisches Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis hinaus. Dies erfordert auch eine erhöhte Transparenz beider Partner.

Fazit

Die Frage ob Lean mit starkem Fokus auf den Endkunden oder auf unterstützende und administrative Prozesse verstanden und angewendet werden soll, ist die Kernfrage für das weitere Vorgehen hinsichtlich Lean bei der PostAuto Schweiz AG. Daraus lassen sich konkrete Ziele, Massnahmen, Vorgehensweisen sowie Aufwände und Zeithorizonte definieren bzw. abschätzen. Entsprechend ergibt sich auch der Einfluss auf die Beziehung zu den Partnerunternehmen.

Eine engere Beziehung zwischen der PostAuto Schweiz AG und den Partnerunternehmen kann nur auf einer neuen Basis der Zusammenarbeit aufbauen. Die Etablierung eines neuen Zusammenbeitsmodells verbunden mit einer neuen Zusammenbeitskultur «auf Augenhöhe» stellt die Grundlage für die Einführung von Lean bei den Partnerunternehmen dar.



Thomas Probst