

Geleitwort für die deutsche Ausgabe

Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie für Wirtschaftlichkeit und Wachstum braucht als Basis verlässliche Höchstleistung in den Operations. So trivial diese Erkenntnis auch klingen mag – ihr konsequent zu folgen, ist offenbar schwierig. Im zunehmend globalen Wettbewerb sind ständig operative Spitzenleistungen gefragt, und sie müssen in einem Umfeld erbracht werden, das sich permanent wandelt: fast alle industriellen Wertschöpfungsketten haben sich im vergangenen Jahrzehnt dramatisch verändert, und ein Ende dieser Entwicklung ist nicht in Sicht.

Viele führende Unternehmen machen aus der Not eine Tugend: Statt mit ihren Operations ständig den Anforderungen immer ehrgeizigerer Strategien hinterherzulaufen, stellen sie ihre operative Leistungskraft ins Zentrum einer erfolgreichen Strategie, die sich konsequent an den Anforderungen der Kunden ausrichtet und die ständige Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit zum Ziel hat.

Die Methode des Lean Manufacturing (oder etwas breiter gefasst: der Lean Operations) bietet ein solides Fundament für operative Spitzenleistungen in allen Branchen – ob es um hoch volumige Massenprodukte geht, um Dienstleistungen oder um komplexe technische Systeme und Services. Der Grundgedanke ist nicht neu: Seit fast einem halben Jahrhundert praktiziert Toyota sein legendäres Toyota Produktionssystem (TPS) und entwickelt es stetig weiter; viele Unternehmen in aller Welt haben sich die Methodik abgeschaut. Dennoch ist Lean Manufacturing keineswegs ein alter Hut. Denn nur sehr wenigen ist es gelungen, die Methoden wirklich erfolgreich umzusetzen, und die Übertragung des Lean Manufacturing von der Massenfertigung auf andere Branchen und Sektoren hat erst in den letzten Jahren intensiv eingesetzt. Dies gilt in Europa vor allem für den deutschen Wirtschaftsraum – hier hat die Ab-

wesenheit von Toyota, Nissan und Co. die Einführung des Lean Manufacturing im Original deutlich erschwert. Andererseits zeigt eine Reihe von Beispielen, auch in Deutschland, wie viel mit den »schlanken Methoden« zu erreichen ist, und so erlebt das Lean Manufacturing heute einen zweiten Frühling.

Der Werkzeugkasten des Lean Manufacturing, zum Beispiel mit Kanban, 5S oder SMED, ist vielfach und ausführlich beschrieben. Wozu dann also dieses Buch?

Erstens weil ein überlegenes Fertigungssystem erst dann entsteht, wenn diese Werkzeuge an der richtigen Stelle und in der richtigen Reihenfolge zum Einsatz kommen. Das Maß aller Dinge sind auch hier die Kundenanforderungen, aus denen mit Blick auf die technischen Randbedingungen das Produktionssteuerungssystem abgeleitet wird. Erst dann werden die Schwachstellen in Layout und Abläufen identifiziert, erst dann kommen die technischen Werkzeuge sinnvoll zum Einsatz. Ohne diese Systematik und dieses schrittweise Vorgehen lässt sich die Leistung nicht optimieren.

Zweitens sind technische Lösungen nur ein Teil der Antwort. Hinzu kommen müssen geeignete Managementstrukturen und -prozesse – dazu gehören beispielsweise Zielvereinbarung, Leistungsmessung und Anreizgestaltung. Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen stimmen, und die Mitarbeiter brauchen Schulung, damit die gewünschten Leistungssteigerungen auch dauerhaft erreichbar sind. Gerade auf diesen Feldern finden sich bei der Einführung der schlanken Methoden häufig Schwächen. So führt die radikale Erweiterung von Führungsspannen auf der Meisterebene – als vermeintlich »schlanke Organisation« – zu einem regelrechten Vakuum bei der Schulung und der stetigen Verbesserung. Und die konsequente, detaillierte Messung der Leistung aller Fertigungsabläufe wird eher als »Leistungsdruck« denn als Grundlage für Verbesserungen wahrgenommen.

Drittens erfordert erfolgreiches Lean Manufacturing einen Kulturwandel und die Sensibilisierung aller Mitarbeiter – vom Vorstand bis zum Werker – für die Notwendigkeiten, Anforderungen und Wirkungsweisen des Lean-Manufacturing-Systems. Das beginnt bei der Erkenntnis der Vorteile, die die schlanke Fertigung bei der Erfüllung der Kundenanforderungen bietet, und endet beim Bewusstsein jedes Einzelnen, ein Rollenmodell für alle Kollegen zu sein. Das muss sich bereits in der Kommuni-

kation widerspiegeln: Als abwechslungsreich und interessant gelten weiterhin Tätigkeiten mit langen, komplexen Arbeitsfolgen. In der Realität führen gerade solche Tätigkeiten aber oft zu Stress und Qualitätsproblemen bei den Mitarbeitern, wenn sie die Vielzahl der Aufgaben und die Abläufe nicht in ihrer Gesamtheit beherrschen. Wirklich interessant sind dagegen kürzere Tätigkeiten, die der/die Einzelne wirklich völlig überblickt und beherrscht – und für die man selbst Ideen zur Verbesserung hat. Die Forderung nach Abwechslung kann ebenso gut durch häufigere und geplante Wechsel des Einsatzortes eingelöst werden.

Wenn alle drei Elemente – Operating-System, Managementstrukturen und Verhaltensänderung – zusammenkommen, können wir von Lean Transformation sprechen: dem umfassenden und das Potenzial maximierenden Wandel zu einem wirklich schlanken Unternehmen.

Diese holistische Betrachtung aller Bausteine des »schlanken Systems« ist das Charakteristikum des vorliegenden Buches: Es behandelt die technischen Werkzeuge zur Gestaltung der Material- und Informationsflüsse ebenso wie die erforderliche Managementinfrastruktur, und es beschreibt die Hebel zur Schaffung einer »schlanken Unternehmenskultur« als Grundlage des Denkens und Handelns aller Mitarbeiter. Den Prinzipien und Methoden der Lean Operations kann sich der Leser einerseits sachlich analytisch nähern, andererseits aber auch über ein ausführliches Fallbeispiel: Es beschreibt, wie im fiktiven Unternehmen Arboria Lean-Management-Methoden implementiert werden – so werden die Herausforderungen, aber auch die Potenziale deutlich.

Fallbeispiele aus Deutschland bereichern die deutsche Übersetzung des Buchs. Sie zeigen, wie hierzulande in verschiedenen Industriezweigen schlanke Fertigungssysteme zum Erfolg geführt wurden. So erreichte die DaimlerChrysler AG im Werk Sindelfingen durch verschiedene Maßnahmen noch einmal einen deutlichen Effizienzschub: Mit der so genannten Standardmontage wurde ein neues, alle technischen Stellhebel kombinierendes Montage- und Logistikkonzept entwickelt und implementiert. Gleichzeitig gelang es, durch die Einführung regelmäßiger Begehungen die schnelle Generierung und Umsetzung von Ideen noch stärker zu fördern. Bei der Siemens-Tochter SRI in Durach, einem führenden Hersteller für Mobilfunk-Infrastruktur, konnten die Mitarbeiter mit Hilfe der Lean Transformation im Jahr 2001 nicht nur die Herausforderung einbrechender Märkte meistern, sondern sogar eine hervorragende Startposition für

den nachfolgenden Aufschwung erringen. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg war auch hier neben den technischen Veränderungen ein Wandel in den Managementsystemen und in der Unternehmenskultur. Heute haben die Duracher die Aufgabe, auch die anderen Standorte im Verbund bei der schlanken Transformation zu unterstützen. Wie das Beispiel der EADS in Augsburg zeigt, muss solcher Wandel durchaus nicht immer strukturellen Krisen entspringen – im Gegenteil: Hier galt es, eines der besten Werke an der Spitze zu halten. In Augsburg werden komplexe Strukturbauteile für Flugzeuge mit extremen Sicherheitsanforderungen hergestellt; die Produkte bewegen sich in Komplexität und Technologie an der Grenze des Machbaren. Mit dem Augsburg Operating System hat das Werk seine Stärken weiter gestärkt: zuverlässige Qualität in Produkten und Prozessen.

Die Fallbeispiele bestätigen, wie wichtig nicht nur das richtige Konzept, sondern auch die geschickte und entschlossene Umsetzung für den Erfolg von Lean Operations ist. Ein Orchester ohne Partitur kann keine Symphonie erklingen lassen, aber auch eine Partitur ohne Orchester bleibt ein stummes Papier. Es braucht beides: eine gekonnte, sorgfältig ausgearbeitete Komposition und ein sensibel dirigiertes Orchester, in dem alle Musiker ihre Instrumente beherrschen und nicht nur im Takt, sondern auch mit Spielfreude musizieren. Dann kann es ein wunderbares Konzert werden.

Gleich ob Komponist, Dirigent, Instrumentalvirtuose oder interessiertes Publikum: Allen, die dieses Buch zur Hand nehmen, wünsche ich viele neue Anstöße für das Denken und Handeln – und viel Erfolg bei ihrem »Unternehmen Lean Transformation«.

*Gernot Strube
Leiter der Manufacturing
Practice Europe bei
McKinsey & Company*