

Über dieses Buch

Glaubt man den Aussagen vieler Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen, setzen sie die Lean-Philosophie in ihren Abläufen schon längst um. In der Tat benutzen zwar viele Firmen schlanke Methoden, aber nur einigen wenigen ist es gelungen, die Erfolge von Toyota und anderen Vorbildern auch nur annähernd zu kopieren. Das ist umso verwunderlicher, als Toyota Gäste immer willkommen heißt und ihnen sehr bereitwillig das berühmte *Toyota Production System* vorführt. Tausende von Besuchern haben die Fabriken schon besichtigt, und dennoch hegt Toyota keinerlei Befürchtungen, deshalb möglicherweise Wettbewerbsvorteile aufs Spiel zu setzen. Das liegt daran, dass die wenigsten Besucher die Geschichte hinter den Prozessen verstehen, die sie sehen, und noch weniger sind in der Lage, die Toyota-Methoden im eigenen Betrieb nachzuahmen.

Toyota kann sich diese Selbstsicherheit leisten, denn es weiß, dass ein schlankes Produktionssystem nicht auf einige lokale Optimierungen beschränkt ist. Das Toyota-System wurde im Lauf von 50 Jahren entwickelt und dabei stark von den Zwängen der Geschichte beeinflusst. Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die japanischen Arbeiter Arbeitsplatzgarantien erwirkt, die ihren Arbeitgebern eine Kündigung sehr erschwerten. Toyota fand einen Weg, um dieses Handikap in einen Vorteil zu verwandeln: Die lebenslange Beschäftigungsgarantie erleichterte es dem Unternehmen nämlich, ein strenges Leistungsmanagement einzurichten und die Bedingungen zu schaffen, unter denen sich eine Kultur der ständigen Verbesserung ausbilden konnte. Die heutige Unternehmenskultur bei Toyota ist das Produkt dieser langen Entwicklung.

Es geht also nicht nur darum, die richtigen Werkzeuge, Methoden und Grundsätze der schlanken Produktion einzuführen. Von grundlegender

Bedeutung ist auch die menschliche Seite: die Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen, die im Unternehmen und dessen »Produktions«-System arbeiten. Die Fähigkeit von Toyota, diese nicht greifbaren Faktoren auf die technischen Systeme abzustimmen, dürfte zu den am häufigsten übersehenen Erfolgsaspekten gehören. Dabei handelt es sich um eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, durch schlanke Methoden Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Gerade diese Wechselwirkung zwischen strukturellen und organisatorischen Merkmalen auf der einen Seite und den menschlichen Aspekten auf der anderen Seite ist dafür verantwortlich, dass die Lean-Methoden zu den schwierigsten Management-techniken überhaupt gehören.

Wir wollten mit diesem Buch Manager darin unterstützen, sich auf die Reise zum schlanken Unternehmen zu machen. Wir kennen die erstaunlichen Auswirkungen der Lean-Methoden auf den wirtschaftlichen Erfolg aus eigener Anschauung und haben schon häufig beobachtet, wie tiefgreifend sie die Motivation und Effektivität von Managern und Mitarbeitern beeinflussen. Wir können Sie hoffentlich davon überzeugen, dass es eine spannende Reise wird.

Stefan Roggenhofer

Bevor ich im Jahr 1991 in das englische Toyota-Werk Burnaston kam, hatte ich schon viel über die Spitzenleistungen des Konzerns gehört. Nach einigen Wochen reiste ich nach Japan, um dort von der weltbekannten *Operations Management Consulting Division* in die Grundsätze der Lean Production eingeweiht zu werden. In diesem Bereich von Toyota war das *Toyota Production System* entstanden, und hier wurde es weiterentwickelt. Ich fand die Theorie logisch und überzeugend, aber am meisten beeindruckten mich ihre konkreten Auswirkungen: sehr hohe Produktivität, sehr kurze Durchlaufzeiten und außerordentliche Produktqualität.

Wieder in Großbritannien, sollte ich das *Toyota Production System* in Europa einführen. Wir begannen mit einer Reihe von Lieferanten, die großes Interesse an einer Zusammenarbeit mit Toyota zeigten und bereit waren, Pilotprojekte durchzuführen. Sehr schnell erkannten wir, wo es Verschwendung und Ineffizienzen in ihren Abläufen gab, und wir sorgten durch geeignete Methoden für Abhilfe. Die Manager waren erstaunt: Innerhalb weniger Tage hatten wir weit mehr erreicht, als es ihnen mit je-

dem bisherigen Verbesserungsprojekt gelungen war, und dies bei einem Kosteneinsatz, der beinahe bei Null lag. Es schien ein Wunder zu sein: enorme Verbesserungen in der Arbeitsproduktivität, Lagerhaltung und Qualität, und das alles ohne Investitionen.

Aber die Begeisterung verflog schnell. Als wir wenige Wochen später in die Werke zurückkehrten, war alles wie vorher: Wieder warteten zusätzliche Mitarbeiter untätig hinter dem Band, um im Notfall einzuspringen, der Lagerbestand war wieder angestiegen, und es gab immer wieder Qualitätsprobleme. Als wir die Manager fragten, warum sie diese Entwicklung zugelassen hatten, waren sie entgeistert: Die meisten hatten noch nicht einmal bemerkt, dass der Trend sich wieder umgekehrt hatte. Also halfen wir ihnen, das System noch einmal aufzubauen. Aber schon bei unseren nächsten Besuch war wieder alles beim Alten.

Was war schief gegangen? Waren die Lieferanten nicht ernsthaft genug bei der Sache? Glaubten sie, ihren Abnehmer durch Lippenbekenntnisse bei Laune halten zu können? Oder lag es am Management? Letztlich gelang es uns dann doch, die neuen Prozesse dauerhaft zu verankern. Aber es waren viel Zeit und Mühen erforderlich, um den Zustand wiederherzustellen, den wir zu Beginn innerhalb weniger Tage erreicht hatten.

Unsere Erfahrung war keineswegs ungewöhnlich. Gemessen am Aufwand und an der Energie, die Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren in die Einführung der Lean-Methoden investierten, waren die Erfolge oft leider nur von kurzer Dauer. Woran lag es? Was war das fehlende Glied, das nachhaltige Erfolge verhinderte? Diese Fragen habe ich zu beantworten versucht. Meine Schlussfolgerungen finden Sie im vorliegenden Buch.

Blair McCallum

In meiner jahrelangen Arbeit in der Produktion habe ich gelernt, dass betriebliche Verbesserungen *durch* Menschen erfolgen und nicht *an* Menschen vorgenommen werden. Außerdem habe ich gelernt, dass Menschen selten durch ein neues Handbuch, eine Präsentation oder ein Briefing dazu bewegt werden können, ihre Arbeitsweise zu ändern. Natürlich haben logische Erklärungen und klare Anweisungen ihre Berechtigung, aber sie müssen durch praktische Beispiele und Nachweise untermauert werden. Die Menschen möchten Beweise dafür sehen, dass eine neue Methode funktioniert. Sie sagen: »Das glaube ich erst, wenn ich es sehe.«

Heute arbeite ich als Berater an der Schnittstelle zwischen technischen Änderungen und Verhaltensänderungen und stelle fest, wie schwierig es ist, Managern begreiflich zu machen, warum Einstellungs- und Verhaltensänderungen so schwer durchzusetzen sind. Mit schriftlichem Material und konventionellen Präsentationen kommt man nicht sehr weit, weil sie nur die Theorie erklären, die den Lean-Prozessen zugrunde liegt. Aber sie eignen sich nicht dazu, den Menschen zu vermitteln, wie sie mit Lean-Prozessen arbeiten können und wie diese ihren Alltag verändern.

Warum schreiben wir dann ein Buch über Lean Production? Wir möchten damit zwei Dinge erreichen. In Teil I, *Die Eckpfeiler der Lean-Philosophie*, geben wir einen Überblick über die Aspekte, an denen jedes Unternehmen arbeiten muss, das eine Transformation plant.

In Teil II, *Der Weg zum schlanken Unternehmen*, beschreiben wir, wie ein fiktives Unternehmen den Übergang zur schlanken Fertigung im Chaos des Alltags bewältigt. Dieser Teil des Buchs ist wie eine Dokumentation verfasst und wird durch Kommentare und Analysen ergänzt. Wir hoffen, dass unsere Leser die Manager und Mitarbeiter von *Arboria* dabei begleiten, wie sie die Probleme und Rückschläge bewältigen, die mit jedem Lean-Projekt unweigerlich verbunden sind, und schließlich den verdienten Erfolg ernten. Dabei können sie sich eine Vorstellung davon machen, wie diese schwierige, aber lohnenswerte Reise aussehen kann.

John Drew