

**John Drew, Blair McCallum,
Stefan Roggenhofer**

UNTERNEHMEN LEAN

**Schritte zu einer
neuen Organisation**



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort für die deutsche Ausgabe	9
Über dieses Buch	13
1 Lean Production - oft kopiert und nie erreicht?	17
Teil I: Die Eckpfeiler der Lean-Philosophie	
2 Das Konzept der schlanken Produktion	35
3 Das technische System	49
4 Die Managementinfrastruktur	75
5 Einstellungen und Verhalten	97
Fallstudie EADS	106
Teil II: Der Weg zum schlanken Unternehmen	
6 Eine wegweisende Entscheidung	121
7 Die Sondierung des Terrains	135
Fallstudie DaimlerChrysler	163

8 Einbeziehung des Managements	175
9 Die Veränderungen bekommen ein Gesicht	204
Fallstudie Siemens	231
10 Den Wandel verankern	237
Die Personen	262
Nachwort	263
Danksagung	265
Über die Autoren	266
Anhang	268
Register	271

Über dieses Buch

Glaut 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 Managementtechniken 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 jedem 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 unserem nächsten Besuch war wieder alles beim Alten.[...]