

The best argument we can make to convince you not to just read this but to get involved with Operational Excellence is that there is very little downside. The second-best argument for getting involved is that the upside is enormous. Help your company become more profitable, develop valuable job skills and make your own job and workplace work better.
Michael George („Erfinder“ von Lean Sigma)



Was ist Operational Excellence? So, wie die Fortbewegung des Kraftfahrzeugs des Vaters auf ein Antriebssystem zurückzuführen ist, liegt auch Operational Excellence eine spezifische Mechanik zugrunde, die eine konkrete Zielsetzung verfolgt. Dieses Kapitel stellt die relevanten theoretischen Bausteine der Operational-Excellence-Programme vor: die Kernidee, die Geschichte, die methodische Ausrichtung und Zielsetzung von Lean Management, Six Sigma und Lean Sigma.

2.1 Lean Management

2.1.1 Einführung

Brillante Leistungen regen zur Nachahmung an. Wenn man Tiger Woods, einem der erfolgreichsten Golfspieler der Geschichte, in seinen besten Zeiten im Fernsehen dabei zusehen hat, wie er elegant und treffsicher den Golfball über das Fairway schlug, kribbelte es in den Fingern, und man bekam Lust, zum nächsten Golfplatz zu fahren. Dort angekommen, wurden die 18 Löcher ehrgeizig in Angriff genommen, und man nahm sich vor, an der Handicap-Verbesserung zu arbeiten – vielleicht durch eine neue Golfausrüstung oder auch durch weitere Trainerstunden. Diese inspirierenden Momente kennen nicht nur passionierte Golfspieler, sondern auch alle Unternehmen, die darauf bedacht sind, sich kontinuierlich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. So gilt der japanische Automobilhersteller Toyota nach wie vor für viele Unternehmen als der „Tiger Woods“ des Produktionsablaufs. Trotz des durch die Erdbeben-, Tsunami- und Atomkraftwerkkatastrophe bedingten massiven Einbruchs des Geschäftes – Produktionswerke von Toyota wurden zerstört und Lieferketten unterbrochen – ist der japanische Branchenprimus mit einem neuen Rekord von 5 Mio. abgesetzten Fahrzeugen von Januar bis Juni 2012 wieder der Gejagte.¹ Im Jahr 2013 wurde die magische Zahl von 10 Mio. produzierten Fahrzeugen nur knapp verpasst. Das Ziel des Wolfsburger VW-Konzerns, bis 2018 zum weltgrößten Automobilhersteller aufzusteigen, rückt damit wieder in weite Ferne. Dies wird insbesondere deutlich, wenn man sich die Zahlen einer aktuellen Studie des CAR Center Automotive Research anschaut: Demnach ist Toyota zu alter Stärke zurückgekehrt und verdient mit dem Verkauf eines Autos 1.801 €. Zum Vergleich: VW weist eine Gewinnmarge von „nur“ 629 € auf (vgl. Dudenhöffer 2013). Den Grundstein für diese bis heute mit Erfolg gekrönte japanische Entwicklung legten der Unternehmer Eiji Toyoda und sein Produktionsleiter Taiichi Ohno (vgl. Töpfer 2009, S. 138 ff.). Letzterer war der Begründer dessen, was heute unter dem Begriff „Lean Management“ bekannt ist (vgl. Ohno 1993, S. 9). Was verbirgt sich hinter dieser Begrifflichkeit, und was genau ist das Schlüsselkonzept des japanischen Erfolges?

¹ GM kam im gleichen Zeitraum auf 4,7 Mio. und VW auf 4,6 Mio. abgesetzte Fahrzeuge.



Abb. 2.1 Grundsätze des Produktionssystems von Toyota. (Quelle: in Anlehnung an Ohno 1993, S. 43 ff.)

2.1.2 Die Entstehung japanischer Ansätze

Am 15. August 1945 verlor Japan den Zweiten Weltkrieg; dieser Tag markierte auch einen Neubeginn für Toyota (vgl. Ohno 1993, S. 29). Japan war nicht besonders reich an Rohstoffen und ähnlich wie in Deutschland war ein Großteil der Infrastruktur und der Industrie nach den Geschehnissen des Zweiten Weltkrieges zerstört. Zusätzlich gab es kaum Kapital, keinen Marshallplan und sehr wenig Fläche, sodass die japanischen Unternehmen die amerikanische Industriepolitik mit der damit einhergehenden Massenproduktion nicht einfach kopieren konnten, sondern sich auf kundenindividuelle Produkte konzentrieren mussten (vgl. Töpfer 2009, S. 138). Der ehemalige Präsident von Toyota fand für die Situation deutliche Worte: „Wir müssen Amerika innerhalb von drei Jahren einholen. Sonst wird die Automobilindustrie Japans nicht überleben.“ (Ohno 1993, S. 29) Drei weitere Rahmenbedingungen bestimmten die damalige (wirtschaftliche) Situation (vgl. Drew et al. 2005, S. 21 f.): Zum einen gab es in Japan in den 1950er-Jahren aufgrund der geringen Einkommen kaum eine Nachfrage nach Autos, sodass sich eine Massenproduktion nicht lohnte. Weiterhin mussten die Autos in der Praxis erst noch getestet werden, sodass kostenintensive Investitionen in Werkzeuge und Maschinen nicht infrage kamen. Zum anderen durfte Toyota aufgrund neuer Beschäftigungsgesetze keine Mitarbeiter entlassen. Unter diesen Umständen reiste der neue Chef Toyotas, Eiji Toyoda, für drei Monate nach Detroit, um die damaligen modernsten Produktionsanlagen der Welt zu besuchen.

2.1.3 Das Toyota Produktionssystem

Als Eiji Toyoda nach Japan zurückkehrte, begann er unter der Prämisse, aus den „Fehlern“ der Amerikaner zu lernen, Toyota neu zu strukturieren. Dieser neue Ansatz, der unter der Begrifflichkeit „Toyota Produktionssystem (TPS)“ Berühmtheit erlangte, beinhaltet fünf Grundsätze (vgl. Dahm und Haindl 2011, S. 53 ff. sowie Abb. 2.1):

1. **Synchronisation der Prozesse:** Die einzelnen Arbeitsschritte werden nur durchgeführt, wenn sie auch benötigt werden. Keine Produkte bleiben halbfertig in der Warteschleife. Eine Reduktion der Verschwendung in den Prozessen und damit im gesamten Unternehmen wird erreicht, da kaum Leerlauf entsteht und keine Überschüsse produziert werden. Wie sinnvoll dieses Vorgehen ist, lässt sich an einem sehr einfachen Beispiel gut erkennen: Nur die wenigsten Werksleiter würden auf die Idee kommen, wöchentlich einen Techniker kommen zu lassen, der bei jedem seiner Besuche den Zustand aller Leitungen und Dichtungen prüft. Man würde dadurch zwar mit großer Sicherheit einen Ausfall der Maschinen ausschließen, aber zu sehr hohen Kosten. Im Allgemeinen werden die Techniker dann gerufen, wenn ein Defekt eingetreten ist. So verhält es sich mit der Produktion eines jeden Industriegutes: Die Arbeitsschritte sollten nur dann durchgeführt werden, wenn sie benötigt werden.
2. **Standardisierung der Prozesse:** Für die Lagerung, Bereitstellung und Verarbeitung des Materials gibt es genaue „Spielregeln“. Diese werden nur durch Verbesserungsvorschläge – die für alle Beteiligten sichtbar gemacht werden müssen – geändert. Verschwendung wird vermieden, da in den Prozessen nur sinnvolle und durchdachte Änderungen vorgenommen werden. Damit können sich neben den offiziellen Regeln keine inoffiziellen Routinen herausbilden. Alle Mitarbeiter sind immer auf dem gleichen Stand und es existieren z. B. nicht mehrere Ordnungs- und Ablagesysteme nebeneinander. Entscheidend ist hierbei die Möglichkeit der Änderungen durch die Mitarbeiter. Wie sinnvoll diese Spielregeln sein können, lässt sich auch hier an einem einfachen Beispiel darstellen: Wenn die Tages- und Nachtschicht in einem großen Lager die Ablage unterschiedlich organisieren, dann können sich mit der Zeit quasi unabhängige Lagerhaltungen etablieren, weil jede Schicht die Materialien nur nach dem eigenen System ausgibt.
3. **Vermeidung von Fehlern:** Jeder Mitarbeiter hat bei jedem Arbeitsschritt für absolute Qualität zu sorgen. Das heißt, nur „gute Teile“ werden an den nächsten Prozessschritt weitergegeben. Bei automatisierten Prozessen werden beim Erkennen fehlerhafter Teile die Maschinen durch Sensoren automatisch gestoppt. Dieser Vorgang nennt sich im Japanischen „Poka Yoke“, auf Deutsch: „unbeabsichtigte Fehler vermeiden“. Zu Beginn der Einführung dieses Systems wurde die Produktion bei Toyota sehr häufig gestoppt. Als es sich dann aber etabliert hatte, gingen diese Stoppvorgänge stark zurück. Die Mitarbeiter waren für die Qualität in den Prozessen sensibilisiert. Sie hatten erkannt, dass die gesamte Produktion von jedem einzelnen kleinen Schritt abhängt und jeder seinen Beitrag so gut wie möglich leisten muss.
4. **Verbesserung der Produktionsanlagen:** Die Arbeiter in der Produktion werden wartungstechnisch geschult und sind dadurch in der Lage, Störungen weitestgehend selbst zu beheben. Erst wenn dies nicht in einem bestimmten Zeitraum möglich ist, greift eine zentrale Wartungseinheit ein. Im Japanischen wird diese Methode als „Jidoka“ bezeichnet. Die Mitarbeiter erkennen, dass die weitgehende Fehlerlosigkeit der Prozesse ihre eigenen Tätigkeiten angenehmer und schneller macht. Dadurch haben sie ein hohes Eigeninteresse an der Vermeidung von Störungen und achten selbstständig auf die Funktionstüchtigkeit und den Zustand aller Maschinen in ihren Prozessen. Es

findet eine Art vorbeugende Instandsetzung statt, diese wird auch als Total Productive Maintenance (TPM) bezeichnet. Die Verbesserung der Produktionsanlagen findet kontinuierlich statt. Dieses sogenannte Kaizen ist in den westlichen Industrien als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bekannt.

5. **Miteinbeziehung und Qualifizierung der Mitarbeiter:** Die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden sehr ernst genommen und ihr intellektuelles Potenzial wird vollständig ausgeschöpft. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter Aufgabenstellungen umso besser annehmen, je mehr sie qualifiziert und geschult werden. Durch diese Maßnahmen wird das Potenzial der Mitarbeiter vergrößert, außerdem dokumentiert das Unternehmen sein Interesse an der Entwicklung der Mitarbeiter. Dem Unternehmen ist bewusst, dass es die Investitionen in die Mitarbeiter sichern muss, deshalb bietet es ihnen die Möglichkeit, sich sowohl persönlich als auch im Unternehmen weiterzuentwickeln. Dahinter stehen zwei Prämissen: Viele kleine Verbesserungen führen zu großen Erleichterungen in den Abläufen, und es gibt keinen perfekten Prozess. Durch Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln die Mitarbeiter immer mehr Verständnis für den gesamten Produktionsprozess des Automobils. Damit sind sie in der Lage, auch bereichsübergreifende Probleme zu erkennen und an deren Behebung mitzuwirken.

Durch diese fünf Säulen des TPS wird der Mitarbeiter als entscheidender Faktor in eine wirtschaftliche Produktion und qualitativ hochwertige Endprodukte involviert. Den Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter, beispielsweise zu der Gestaltung des Arbeitsplatzes, wird besondere Beachtung geschenkt. Jeder Mitarbeiter wird in die Verantwortung genommen. Dies zieht sowohl einen erweiterten Handlungsspielraum für jeden einzelnen als auch die Tatsache, Fehler oder Mängel nicht auf andere Prozessschritte schieben zu können, mit sich. Im Ergebnis wird auf diese Art die Experimentierfreudigkeit – der Grundstein für eine lernende Organisation – stimuliert.

► **Wertschöpfende Tätigkeiten** Aktivitäten oder auch Nutzleistungen, die aus Sicht des Kunden schon bei erstmaliger Ausführung zu einer Wertsteigerung des Produktes führen. Diese Aktivitäten sind geplant und stetig zu optimieren, damit die Kundenanforderung vollständig und wirtschaftlich erfüllt werden kann. Beispiele für wertschöpfende Tätigkeiten: Konstruktion, Montage oder Maßnahmen zur Erhöhung des ideellen Wertes des Produktes (Marketing).

► **Nichtwertschöpfende Tätigkeiten** Aktivitäten oder auch Blind- und Fehlleistungen, die ungeplant sind und weder direkt noch indirekt zu einer Wertsteigerung des Produktes führen. Ein Kunde erachtet diese Tätigkeiten als nicht wesentlich und ist nicht bereit, dafür zu zahlen. Im Rahmen der Prozessoptimierung sind diese Aktivitäten auf ein Minimum zu reduzieren. Beispiele sind Zwischenlagerung, Mehrfacharbeit, Fehler in der Produktion oder Nacharbeit.

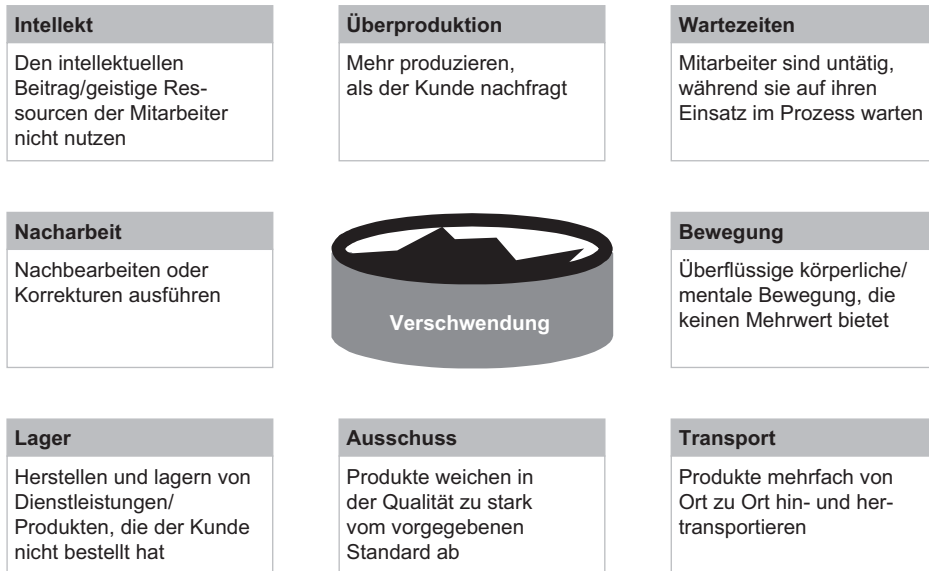


Abb. 2.2 Verschwendung

► **Nichtwertschöpfende, aber notwendige Tätigkeiten (Stützleistungen)** Aktivitäten, die nur indirekt zur Wertsteigerung des Produktes führen, indem sie wertschöpfende Tätigkeiten unterstützen. Diese Aktivitäten sind auf das für die Organisation notwendige Minimum zu reduzieren. Beispiele sind Rüstzeiten, Genehmigungen von Unterschriften oder das Erstellen von Statistiken im Unternehmenscontrolling.

Die Reduktion von Verschwendung bildet das Fundament des Produktionssystems von Toyota. Mit einem Bündel aus den Grundsätzen, Methoden und Werkzeugen wird ein systematischer Ansatz zur Beseitigung von nichtwertschöpfenden Faktoren (auch „muda“ genannt – Japanisch für Verschwendung) verfolgt, um einen kontinuierlichen Fluss zu ermöglichen. Was verhindert in der Praxis den kontinuierlichen Produktionsfluss?

Klassischerweise kann man hier einige wenige Beispiele für „muda“ anführen: Es wird mehr produziert als tatsächlich gebraucht wird, Mitarbeiter warten auf ihren Einsatz und sind dabei untätig, überflüssige Tätigkeiten werden ausgeführt oder es fallen Nacharbeiten an. Abb. 2.2 komplettiert die Arten der Verschwendung. Hervorzuheben ist besonders, dass auch die nicht genutzte geistige Kapazität der Mitarbeiter als Verschwendung verstanden wird. Häufig sind es nämlich verschiedene Teile der Belegschaft an der Basis, die schon lange wissen, was falsch läuft und wie man das Problem lösen könnte. Wenn dieses Wissen nicht genutzt wird, wird eine Menge an potenzieller Wettbewerbsfähigkeit verschwendet. Eklatant wird es dann, wenn kommunizierte Verbesserungshinweise seitens der Mitarbeiter vom Management/der Unternehmensleitung konsequent ignoriert werden. In der Regel verlassen enttäuschte Mitarbeiter irgendwann das Unternehmen und suchen ihr Glück bei einem anderen Arbeitgeber. Das Unternehmen ist doppelt bestraft:

Zum einen wird das kostbare Wissen des Mitarbeiters nicht genutzt und zum anderen geht es letztendlich völlig verloren – nicht zu vernachlässigen sind außerdem die durch das Verhalten des frustrierten Mitarbeiters bei den restlichen Kollegen und Kolleginnen hervorgerufenen Folgeschäden.

Kaum ein Automobilkonzern hat nicht versucht, Teile des Produktionssystems von Toyota umzusetzen. In zahlreichen Statistiken belegte Toyota hinsichtlich der Kriterien Qualität, Zuverlässigkeit und Preis-Leistungs-Verhältnis erste Plätze. Erst in den letzten Jahren musste Toyota die Position des Weltmarktführers aufgrund von klemmenden Gaspedalen und rutschenden Fußmatten zunächst abgeben. Mehr als 10 Mio. Fahrzeuge wurden zurückgerufen – der Imageschaden war enorm und die Verkäufe brachen ein, obwohl viele der Vorfälle sich später als Fahrfehler entpuppten. Im Jahr 2011 litt das dichte Produktionsnetz von Toyota zusätzlich unter einer Flut in Thailand, dem starken Yen und insbesondere unter der Erdbeben-, Tsunami- und Atomkraftwerkkatastrophe von Fukushima – trotzdem kämpfte sich der Konzern für das Jahr 2012 an die Weltspitze zurück. Worauf ist diese einmalige Erfolgsgeschichte von Toyota zurückzuführen? Warum gelang es fast keinem anderen Unternehmen, die Leistungsfähigkeit des Produktionssystems von Toyota abzubilden?

► **Kaizen** Prinzip der ständigen Verbesserung. Der Weg zum Erfolg ist keine sprunghafte Innovation, sondern die schrittweise Optimierung/Perfektionierung des Prozesses und damit letztendlich des Produktes. Durch den Einsatz der Kaizen-Philosophie gelang es dem Zusammenschluss der weltweit größten Hersteller von Dichtungsmaterialien, der Freudenberg-NOK General Partnership (FNGP), in einem Werk in Ligonier, Indiana, die Produktivität in vier Jahren um 991 % zu steigern, bei einer gleichzeitigen Reduktion der dafür benötigten Fläche um 48 %.

► **Poka Yoke** Prinzip für technische Vorkehrungen bzw. Einrichtungen zur sofortigen Fehlerrückmeldung und -vermeidung. Ein sehr einfaches Beispiel für Poka Yoke ist der Einbau einer Fotozelle über den Teilebehältern eines Arbeitsplatzes. Diese Zelle registriert die Entnahme eines Teils. Wenn ein Mitarbeiter sein Werkstück weitergibt, ohne dass das entsprechende Teil entnommen wurde, leuchtet eine Lampe auf und weist ihn auf das Versehen hin.

► **Just-in-time-Prinzip** Punktgenaue Lieferung der Rohstoffe bzw. Produkte in der angeforderten Qualität zum gewünschten Ort, stets in der gewünschten Menge und zu dem Zeitpunkt, an dem das Material gebraucht wird. Durch die Anwendung des Just-in-time-Prinzips konnte der US-amerikanische PC-Hersteller Dell sein Lager im Jahr 2001 bei halb so hohen Betriebskosten 64-mal umschlagen und damit 50-mal häufiger als der nächstbeste Konkurrent.

► **Kanban** Methode der Produktionsablaufsteuerung. Nach dem „Pull-Prinzip“ orientiert sich die Materialausstattung ausschließlich an den Bedürfnissen des entsprechenden

Prozessschrittes. Unter Berücksichtigung dieses Ansatzes entwickelte der US-Hersteller von Flugzeugtriebwerken Pratt & Whitney eine neue Anlage zum Schleifen von Turbinenschalen. Das neue Aggregat verkürzte die Durchlaufzeit um 99 % und die Umrüstzeit von Stunden auf Minuten, und das bei um 50 % geringeren Produktionskosten.

► **Total Productive Maintenance (TPM)** System zur Vermeidung von Betriebsstörungen in den Prozessen. Ziel ist das Erreichen von null Defekten, null Ausfällen und null Unfällen. Durch die Anwendung dieses Lean-Grundsatzes gelang es der US-Versicherungsgesellschaft Jefferson Pilot Financial (JPF), ihre Abläufe zu optimieren. Die Arbeitskosten pro Versicherungspolice gingen um fast 30 % zurück, und die Anzahl der nachzuarbeitenden Policen sank um 40 %.

Quellen: Womack und Jones (2004), S. 36, 78, 111; Drew et al. (2005), S. 19 ff.

2.1.4 Die Weiterentwicklung zu Lean Management

Das Interesse am „Tiger Woods“ der schlanken Form in der Produktion und Unternehmensführung wuchs im Westen vehement. Dies lag im Wesentlichen am stetig ansteigenden Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie und an der schlichten Tatsache, dass das japanische Erfolgsgeheimnis einem Mysterium glich – es war für die westliche Welt unmöglich, die Essenz des Produktionssystems nachzuvollziehen (vgl. Ohno 1993, S. 10). Dies änderte sich mit dem Jahr 1975, als Toyota die eigens entwickelte Vorgehensweise erstmals ins Englische übersetzte und damit weltweites Interesse auf sich zog. Bis dato verloren die US-amerikanischen und europäischen Automobilhersteller unaufhaltsam Marktanteile. Die gleichen Methoden, die bei Volkswagen in den USA versagten, schienen bei Toyota, Nissan und Honda glänzend zu funktionieren. Die Produktionsmengen der japanischen Hersteller überstiegen die erreichten Stückzahlen der westlichen Hersteller deutlich – die Japaner setzten neue Maßstäbe im Wettbewerb. Ab 1979 evaluierte das amerikanische Massachusetts Institute of Technology (MIT) systematisch das Erfolgsrezept von Toyota. So wurde der deutliche Vorsprung der japanischen Unternehmen auf die unternehmensumfassende Anwendung von Synchronisation, Verschwendungsreduktion, Miteinbeziehung der Mitarbeiter, Standardisierung, Fehlervermeidung und Kundenorientierung zurückgeführt. Diesen japanischen Ansatz, der sich klar auf organisationsübergreifende Strukturen bezog, griffen viele westlichen Unternehmen auf, häufig ohne ihn zu begreifen. Die eher funktional und damit vertikal strukturierte westliche Organisationsnatur kollidierte mit der eher horizontal geprägten Wertstromperspektive der Japaner. Das Resultat war eine Weiterentwicklung des Produktionssystems von Toyota. Die Begrifflichkeit „lean“ wurde erstmals in der Buchpublikation „The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production“ von J. Womack, D. Jones und D. Roos im Jahre 1990 verwendet. Dies markierte den Durchbruch des japanischen Produktionsansatzes und die Geburt des „Lean Managements“. Im Ergebnis entwickelten sich fünf Maxime des Lean Managements:

1. **Proaktives Denken:** Die zukünftigen Handlungen des Unternehmens werden vorausschauend durchdacht und gestaltet. Dies lässt sich heute beispielsweise bei Toyota im Zusammenhang mit der Hybridtechnik beim Fahrzeugbau erkennen. Der Konzern begann bereits vor etlichen Jahren mit der Planung und Entwicklung von umweltverträglicheren Fahrzeugen und besitzt deshalb einen großen Vorsprung vor der westlichen Konkurrenz.
2. **Sensitives Denken:** Die Umwelt und die Bereitschaft, auf Änderungen dieser zu reagieren, wird sensibel beobachtet. Hier ist ebenfalls der Vorsprung Toyotas in der Hybridtechnik ein gutes Beispiel. Der Konzern hat die zukünftigen Bedürfnisse der Nachfrager frühzeitig erkannt und bereits 1997 in Japan mit dem Prius den ersten Serien-Hybrid-Pkw der Welt auf den Markt gebracht.
3. **Ganzheitliches Denken:** Das Unternehmen wird immer als Ganzes in aller Komplexität betrachtet. So wurde beispielsweise bei dem Turbinenhersteller Pratt & Whitney erst nach vielen Jahren erkannt, dass 90% des Titans und Nickels im Wertschöpfungsprozess Ausschuss waren. Grund hierfür war, dass keines der vier beteiligten Unternehmen – das Schmelzwerk, der Schmiedebetrieb, der Fertigbearbeiter und das Endmontagewerk – seine Aktivitäten den anderen dreien transparent gemacht hatte. Dadurch wurden teilweise Arbeiten doppelt ausgeführt und die Unternehmen beachteten die Ansprüche der jeweils anderen nicht. (Vgl. Womack et al. 2004, S. 29)
4. **Potenzialdenken:** Alle zur Verfügung stehen Ressourcen werden erschlossen und genutzt. Ein Unternehmen sollte Freiräume bieten und Innovationen auf allen Ebenen fördern. So bietet Siemens seinen Mitarbeitern einen finanziellen Bonus für jede Innovation und jeden Verbesserungsvorschlag, der umgesetzt wird. Egal ob sie die direkte Abteilung des Mitarbeiters betreffen oder „über den Tellerrand“ hinausgehen.
5. **Ökonomisches Denken:** Es wird sparsam gewirtschaftet und Verschwendung wird vermieden. Dafür sollte ein Unternehmen beispielsweise den gesamten Wertschöpfungsprozess mittels einer ValueStreamMap (Instrument der Prozessanalyse – eine graphisch-schematische Darstellung der Wertschöpfungsflüsse eines Prozesses) betrachten und an allen Stellen nach Verschwendung und Ausschuss Ausschau halten. Ein Vorbild hierfür ist die rigorose Kostenpolitik des US-Industrieunternehmens 3M in den 1980er- und 1990er-Jahren.

Bei der Umsetzung des Lean Managements in westlichen Unternehmen wie Ford und General Motors kam es jedoch, wie bereits erwähnt, zu Komplikationen. Viele Manager verfielen dem Irrtum „schneller ist billiger“. Dies hatte zur Folge, dass die Qualität der Produkte litt und Lean Management bis heute stets in Verbindung mit Kostensenkung und Personalabbau gebracht wird. Schon damals ließen Unternehmen außer Acht, dass das Wissen der Mitarbeiter und deren Motivation in das Zentrum der Verbesserung gerückt werden müssen. Der japanische Ansatz ist eine Unternehmensphilosophie und kein simples Managementinstrument zur Kostensenkung. Die Diskrepanz zwischen dem Verstehen einer Methodik und der Fähigkeit, diese im Unternehmen zu leben, war groß.

Beispiel: Porsche AG

Eines der besten Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung des Lean Managements ist die Porsche AG. Anfang der 1990er-Jahre hatte Porsche große wirtschaftliche Schwierigkeiten. Die Kostenstruktur war katastrophal, das Unternehmen litt massiv unter Absatzproblemen und galt als exponierter Übernahmekandidat. Kurz nachdem Wendelin Wiedeking 1991 Vorstandsvorsitzender von Porsche wurde, fuhr er mit Führungskräften und Meistern aus der Fertigung nach Japan, um in den „besten Fabriken der Welt“ – bei Toyota – zu lernen, genauso wie Eiji Toyoda ein halbes Jahrhundert zuvor den Weg von Japan nach Detroit angetreten hatte. Wiedeking und sein Gefolge erkannten dort, dass das Zuffenhausener Unternehmen weit von der Weltklasse des Automobilbaus entfernt war und dass „... nur eine japanischere Porsche AG eine Zukunft hat“ (Froitzheim 2007, S. 144).

Durch die mitgereisten Meister wurden die Erkenntnisse direkt in die Produktionshallen von Porsche übertragen. Es wurde großer Wert auf die Verschwendungsvermeidung gelegt. Ein weiterer Schlüssel zu Porsches Comeback war die Miteinbeziehung der Mitarbeiter. Innerhalb weniger Monate wurden bei Porsche mehrere Hierarchiestufen abgebaut, um das Unternehmen flexibler zu machen. Die Lagerhaltung wurde durch Just-in-time-Lieferungen/Produktion deutlich reduziert.

Eines der Kernelemente der Sanierung war die Qualitätsoffensive, die durch Wiedeking gestartet wurde. Um die Notwendigkeit dieser Maßnahme zu untermauern, wurden die Kosten für die Fehlerbehebung an den verschiedenen Stellen der Produktion geschätzt. Heraus kamen beeindruckende Zahlen, die der Belegschaft die Notwendigkeit der Reformen zeigten: Kostete die Fehlerbehebung am Montageband einen Euro, kostete sie am Bandende schätzungsweise bereits zehn Euro, in der Nachbearbeitungszone 100 € und als Garantieleistung beim Händler 1.000 €. Am 27. Juli 1994 war es dann so weit: In Zuffenhausen rollte der erste fehlerfreie Porsche Carrera vom Band, die Mechaniker in der Nachbearbeitungszone hatten das erste Mal in der Geschichte von Porsche eine bezahlte Pause während ihrer normalen Arbeitszeit. (Vgl. Womack et al. 2004, S. 223 ff.)

Gerade bei einem Premiumhersteller wie Porsche stellt es ein Problem dar, dass sich die „normalen“ Mitarbeiter kaum ein Fahrzeug aus der eigenen Produktion leisten können. Um die Mitarbeiter enger an das Unternehmen zu binden, wurde es ihnen ermöglicht, einen Porsche kostenlos für besondere Anlässe auszuleihen.

Wiedeking schaffte es, Porsche innerhalb weniger Jahre wieder profitabel zu machen (vgl. Froitzheim 2007, S. 142 ff.). Aus der Umstrukturierung ging im August 1994 auch eine neue Tochtergesellschaft hervor: die Porsche Consulting GmbH. Heute zählt das Beratungshaus mit über 400 Mitarbeitern zu den namhaften Adressen in der Prozess- und Organisationsberatung. Auch beim neuen Eigentümer von Porsche aus Wolfsburg hat der Gedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) vermehrt Einzug gehalten. Bereits Ende 2007 wurden bei VW die ersten KVP-Moderatoren und KVP-Trainer ausgebildet. Bei dem Konzernunternehmen Audi hat es von 2005 bis 2007 bereits mehr als 1.000 KVP-Workshops gegeben (vgl. Freitag 2007,

Operational Excellence mittels Transformation
Management

Nachhaltige Veränderung im Unternehmen
sicherstellen – Ein Praxisratgeber

Dahm, M.; Brückner, A.D.

2014, XVIII, 476 S. 164 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05091-7