Vorwort

Im Jahr 2014 veröffentlichten wir bei Springer Gabler ein 476 Seiten starkes Buch über die erfolgreiche Implementierung von Operational-Excellence-Initiativen. Wir hatten den Anspruch, ein Grundlagenwerk – theoriebasiert, aber klar praxisorientiert – an den Markt zu bringen. Das methodische Leistungsversprechen von Lean Management, Six Sigma und der Synthese Lean Six Sigma haben wir erläutert und die Veränderungen von Verhaltensweisen und Denkmustern im Kontext des professionellen „Change Managements" diskutiert. Ein aufmerksamer Leser wies uns darauf hin, dass lediglich 20 % des Buches den Brückenschlag in die Praxis wagten – zu wenig, wie wir finden, für eine ernstzunehmende Praxisorientierung.

Seit der Veröffentlichung des ersten Buches nahmen unsere Leben als Unternehmensberater zunächst ihren gewohnten Lauf – bis wir im Büro des Geschäftsführers eines mittelständischen Unternehmens in Süddeutschland saßen, um ein Interview für einen geplanten Fachartikel zu führen. Nach einem intensiven fachlichen Austausch unterhielten wir uns über die Lean-Literatur am Markt. Dazu bezog der Geschäftsführer klar Stellung: „Ich kenne die Erfolgsgeschichte von den Toyotas und Porsches dieser Welt auswendig. Bei uns laufen aber weder Toyotas noch Porsches vom Band – also, was bedeutet eine Lean-Einführung für mich?"

Als wir wieder im Flugzeug saßen, hallte die Kritik des Geschäftsführers an der verfügbaren Fachliteratur noch hoch über den Wolken nach – und die Idee für eine Publikation mit bedingungslosem Praxisbezug war geboren. Uns war schnell klar, was dazu benötigt wird:

- **Echtheit:** Auf Hochglanz polierte Case Studies, bei denen das Mittagessen vom Boden in der Fertigungshalle gegessen werden kann, wollten wir vermeiden. Wo gehobelt wird, fallen Späne – also suchten wir vier Unternehmen, die Lean einführen, um den Grat der Wettbewerbsfähigkeit zu erklimmen, und die sich dabei nicht zu schade sind, offen und ehrlich über ihre Schmerzen zu sprechen.
- **Einfachheit:** Wir verzichten auf eine wissenschaftliche Komplexität in der Sprache. Die Fallstudien sind geprägt durch die griffigen Erzählungen und Aussagen der insgesamt 21 Interviewteilnehmer – die Hintergrundinformationen zur Historie der Management-Methode und die Erläuterungen der 20 wichtigsten Lean Tools sind als ein Bei-

werk zu verstehen und grafisch so eingebunden, dass sie problemlos übersprungen werden können.

- **Erfahrung:** Der Horizont an Lean-Deployment-Erfahrung der Unternehmen ist breit gefächert und reicht von zwei (Single Temperiertechnik) bis 13 Jahre (Lufthansa Technik). Ungefiltert stehen die Momentaufnahmen des „echten Lebens" im Vordergrund und kehren die Anteile von Theorie und Praxis des 2014 veröffentlichten Werkes um. Unser Leistungsversprechen: 80 % Praxis und nur 20 % Theorie. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, haben wir vier Fachexperten gewonnen, die jeweils eine Fallstudie aus ihrer Sicht beurteilen: Thomas Schlösser (Senior Partner bei der Staufen AG), Dr. Sven Borchert (Principal bei Lumics Consulting), Andreas Schwarz (MPS-Leiter bei Mercedes-Benz im Werk Bremen) und Dr. Peter Belener (Produktionsleiter bei Miele). Dadurch gewinnt das Buch nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal, sondern der Leser durch die reflektierte Beobachtung des renommierten Beobachters an Perspektive.

Apropos Leser: So, wie es sich für ein Fachbuch gehört, richtet sich dieses Buch an ein Fachpublikum. Um die berechtigte Frage zu klären, wer zu diesem Fachpublikum gehört, kommen wir auf Goethe zurück: „Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug, zu wollen, man muss es auch tun." Diejenigen, die sich von diesen Worten angesprochen fühlen, weil sie die Verantwortung für die Einführung eines Lean Deployments als Manager, Trainer, Berater oder Mitarbeiter mit oder ohne Personalverantwortung übernehmen müssen oder wollen, sind unser Fachpublikum.

Leser, die ein umfassendes Grundlagenwerk erwarten, um alles über Lean zu erfahren, erinnern wir lieber an unser 2014 erschienenes Buch über Operational Excellence. Hier sind sie fehl am Platz, weil in diesem Buch „nur" das Wichtigste steht.

Die Sprache dieses Buches überlassen wir den Protagonisten der Praxis: General Manager Dieter Dude und seine Kollegen beweisen, dass es nicht ausreicht, Lean zu verfolgen, sobald ein freies Zeitfenster verfügbar ist – für den Philips-Standort in Hamburg ist Lean kein Selbstzweck, sondern der richtige Weg, um die Geschäftsziele zu erreichen. Bei Raytheon Anschütz richten Dr. Andreas Mues und Ralf-Peter Lauck die Funktionsfähigkeit der hergestellten Kompasse nach den Wundern der Natur aus – bei der Funktionsfähigkeit eines schlanken Geschäftsmodells orientieren sie sich mit ihren Mitstreitern am magnetischen Nordpol der Lean-Methode: Verschwendung unternehmensweit vermeiden. Karsten Sauer, Geschäftsführer der Single Temperiertechnik aus der Nähe von Stuttgart, hat verstanden, dass es bei Lean immer um alles geht: Eine schlanke Produktion steigert die Produktivität, aber um den Musterwechsel von der Werkstatt zum Industrieunternehmen zu meistern, braucht es eine an den Lean-Prinzipien ausgerichtete Forschung & Entwicklung. Zuletzt beweisen bei der Lufthansa Technik seit einigen Jahren Produktionsvorstand Dr. Stüger und seine „Lean-Speerspitze" Johannes Weidisch, dass die Qualifizierung einer organisationsweiten „Lean Community" eine Möglichkeit ist, um höher, schneller und weiter zu fliegen – der erbitterte Konkurrenzkampf der Luftfahrt verzeiht dabei keine technischen Defekte.

Die Konkurrenz dieses Buches ist auf den ersten Blick groß, denn Lean Management scheint ein erschöpftes Themengebiet zu sein. Doch die im Flugzeug geborene Formel für eine marktfähige Publikation ließ uns nicht ruhen:

Echtheit + Einfachheit + Erfahrung = bedingungsloser Praxisbezug

Wir unternahmen einen Selbstversuch – wir recherchierten, bestellten und lasen eine ganze Menge. Wir fanden viele anschaulich beschriebene Rettungsringe und zahlreiche Erfolgsgeschichten der Toyotas und Porsches dieser Welt. Was uns fehlte, waren Gedankenanstöße für das Leben und nicht das Lesen. Was uns fehlte, war die Anregung zur Reflexion über die eigenen Erfahrungen und Vorgehensweisen – auch ein seit Jahren praktizierender Lean-Profi sollte sich fragen, was er in der Vergangenheit hätte anders machen können. Was uns schließlich auch fehlte, war Inspiration anstatt Input. Methoden können nicht sprechen – es sind die Menschen, ihre Erlebnisse, ihre Wortwahl und ihr Ausdruck von Gefühlen, die inspirieren – häufig zwischen den Zeilen.

Bevor wir aber zu viel versprechen, bleibt uns noch die angenehme Pflicht, denjenigen zu danken, die zum Inhalt und Stil dieses Buches beigetragen haben. Zunächst möchten wir allen Interviewpartnern der Fallstudien für ihre Offenheit und Einsatzbereitschaft danken: Dieter Dude, Gunnar Düvel, Justus von Richthofen, Ralf-Peter Lauck, Dr. Andreas Mues, Thomas Harlander, Aydin Arpacioglu, Jörg Ritter, Karsten Sauer, Felix Junghänel, Lars Kratzenberg, Elmar Brummer, Wojtek Lewandowski, Visar Vehapi, Michael Pfiz, Slobodan Bagas, Dr. Thomas Stüger, Andreas Tielmann, Johannes Weidisch, Andre Lübberstedt und Eva Hasenbalg. Sehr zu Dank verpflichtet sind wir den Fachexperten für die kritische Diskussion der Fallstudien: Thomas Schlösser, Dr. Sven Borchert, Andreas Schwarz und Dr. Peter Belener. Unser ausdrücklicher Dank gilt auch Angela Meffert von Springer Gabler, die das Buch als Lektorin betreute, und unserem freien Lektor Raimund Brückner, der zahlreiche gute Anregungen gab, was Stil und sprachlichen Ausdruck betrifft. Herrn Prof. Dr. Thomas Heupel danken wir für die Aufnahme des Werkes in die FOM-Edition und Herrn Kai Enno Stumpp für die Begleitung bei der Entstehung. Schließlich danken wir unseren Partnern und Familien dafür, dass es sie gibt.

http://www.springer.com/978-3-658-16814-8

Lean Management im Unternehmensalltag
Praxisbeispiele zur Inspiration und Reflexion
Dahm, M.; Brückner, A.D.
2017, XVIII, 185 S. 32 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16814-8