

Lean Thinking

Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern

Bearbeitet von
James P. Womack, Prof. Daniel T. Jones, Maria Bühler, Hans-Peter Meyer

3. erweiterte und aktualisierte Auflage 2013. Buch. 444 S. Hardcover
ISBN 978 3 593 39843 3
Format (B x L): 15,2 x 22,8 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Vorwort der Autoren zur 3. Auflage

Vor der Rezession in Europa und dem nachlassenden Wachstum Chinas ist auch die boomende deutsche Exportwirtschaft nicht gefeit. Damit gewinnt dieses Buch zusätzliche Aktualität. Wann immer die deutsche Industrie sich in den letzten zwei Jahrzehnten vor schwierige Herausforderungen gestellt sah, wiesen ihr die ›leanen‹ Maßnahmen, die in diesem Buch geschildert werden, den Weg nach vorne. Da der Weg zur Verbesserung, den es schildert, eine unendliche Aufgabe darstellt, finden sich immer neue Pfade, durch effektivere Zusammenarbeit Kundenbedürfnisse zu befriedigen und Arbeitsplätze zu sichern.

Unser früheres Buch, Die zweite Revolution in der Autoindustrie, erschien 1992, zu einem Zeitpunkt, da der Automobilabsatz erstmals seit Jahrzehnten zurückging und die deutsche Vorherrschaft im Luxussegment angesichts der Markteinführung des Lexus aus dem Toyota-Konzern ins Wanken geriet. Es war ein Weckruf, der in Wolfsburg, München und Stuttgart ebenso laut und deutlich zu hören war wie in Detroit. Und es sorgte für Unruhe bei Gewerkschaften in vielen Ländern, wo man fürchtete, lean thinking werde zum Abbau von Arbeitsplätzen und zu einem Machtverlust der Gewerkschaften führen. In Deutschland kam es anders.

Als Wendelin Wiedeking 1992 vor der Aufgabe stand, den legendären Sportwagenhersteller Porsche zu retten, las er Die zweite Revolution in der Autoindustrie und engagierte zu seiner Unterstützung eine Handvoll erfahrener Sensei von Toyota. Diese begannen unverzüglich damit, den bei Porsche tief verwurzelten Handwerksgeist infrage zu stellen. Ferner begannen sie, vom Arbeiter über den Ingenieur bis hin zum Manager alle Mitarbeiter in einen Prozess einzubinden, dessen Ziel es war, die Arbeitsabläufe bei der Autoherstellung leaner zu gestalten. Dr. Wiedeking blickte auch zu Toyota, Honda und BMW, um zu lernen, wie man Autos entwirft, die gleich im ersten Lauf schlüsselfertig montiert werden, um so die damals in deutschen Autofabriken verbreiteten Feinschliff- und Anpassungsarbeiten überflüssig zu machen.

Wir trafen just in dem Augenblick ein, da der erste perfekte Porsche vom Band rollte. Von vielen Mitarbeitern hörten wir, dass die neuen Prozesse auf dramatische Weise die Augen für eine andere Arbeitsweise geöffnet hatten. Damit war für uns der Beweis erbracht, dass sich mit lean thinking auch in Deutschland Erfolge feiern ließen, nicht nur in Japan. Diese Geschichte haben wir in unserem Buch Lean Thinking ausführlich geschildert, um sie in der deutschen Wirtschaft bekannt zu machen. Porsches andauerndes Wachstum führte das Unternehmen an einen Punkt, an dem es sich gar zur Übernahme des riesigen Volkswagen-Konzerns imstande fühlte. Damit hatte man sich überhoben, doch selbst nach der anschließenden Übernahme durch VW geht Porsche innerhalb der Unternehmensgruppe mit den Prinzipien des lean -thinking voran. Die nächsten Herausforderungen konkretisierten sich ein Jahrzehnt später, in Gestalt der Globalisierung des herstellenden Gewerbes und des Aufstiegs Chinas als Produktionsstandort. Überall sah sich die Industrie unter Druck, Produktion und Arbeitsplätze aus Hochlohnländern wie Deutschland abzuziehen. Doch das Beispiel Porsche zeigte, dass die Einführung leaner Arbeitsweisen im Einvernehmen mit der Belegschaft eine Alternative darstellte. In ganz Deutschland einigten sich Gewerkschaften und Arbeitgeber, in Sachen Lohnforderungen und

Arbeitszeiten Mäßigung walten zu lassen und die Produktivität mit lean practices zu steigern, wodurch sowohl Arbeitsplätze als auch das mit ihnen verbundene Wissen im Land blieben. Auf diesem Fundament ließ sich aufbauen, als die Exportnachfrage wieder anzog.

Was bei Porsche noch eine Schocktherapie gewesen war, konnte in Form von Aus- und Weiterbildungen in der Anwendung leaner Werkzeuge und Techniken in ganz Deutschland fortgesetzt werden. Doch es zeigte sich bald, dass es zu ihrer wirklichen Effektivität auch eines neuen Management-Systems