
FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/12753>

Markus H. Dahm · Aaron D. Brückner

Lean Management im Unternehmensalltag

Praxisbeispiele zur
Inspiration und Reflexion

 Springer Gabler

FOM
Hochschule

Markus H. Dahm
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management gGmbH
Hamburg, Deutschland

Aaron D. Brückner
The Milestone GmbH
Witten, Deutschland

Dieses Werk erscheint in der FOM-Edition, herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

FOM-Edition
ISBN 978-3-658-16814-8
DOI 10.1007/978-3-658-16815-5

ISBN 978-3-658-16815-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für die, die lieber anpacken als aufschieben.

*„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch
anwenden. Es ist nicht genug, zu wollen, man muss
es auch tun.“*

(Johann Wolfgang von Goethe)

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 verzichteten 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 Kompassse 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 Arpacioğlu, 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.

Inhaltsverzeichnis

1	Philips Medical Systems	1
1.1	Um wen geht es?	1
1.2	Warum wurde Lean eingeführt?	2
1.3	Wie wurde Lean eingeführt?	6
1.3.1	Erste Gehversuche einer Pilotlinie	7
1.3.2	Ein zentraler Härtestest der Pilotphase	10
1.3.3	Die Bestimmung des Reifegrades	13
1.4	Was hat Lean bisher gebracht?	16
1.4.1	Erfolgskennzahlen nach drei Jahren	16
1.4.2	Erfolgsgeschichten nach drei Jahren	17
1.5	Was sind die heutigen Herausforderungen?	18
1.6	Was kann man daraus lernen?	20
1.6.1	Wenn Führungskräfte vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten	21
1.6.2	Wenn das Warum bekannt ist	21
1.6.3	Wenn Lean kein Selbstzweck ist	22
1.7	Interview mit Thomas Schlösser – Staufen AG	23
1.8	Werkzeugkasten	36
1.8.1	Wertstromanalyse	36
1.8.2	Shopfloor Management	38
1.8.3	Kaizen	41
1.8.4	Poka Yoke	43
1.8.5	Kreativitäts-Tools	44
1.8.6	Hoshin Kanri	47
	Literatur	48
2	Raytheon Anschütz	51
2.1	Um wen geht es?	51
2.2	Warum wurde Lean eingeführt?	52
2.3	Wie wurde Lean eingeführt?	58
2.3.1	Das Engineering macht den Anfang	59

2.3.2	Die Nutzenpakete zur Identifikation von Handlungsbedarfen	60
2.3.3	Der Coach – die Seele des Prozesses	63
2.3.4	Operations zieht nach: Von sechs Wochen auf drei Tage	64
2.4	Was hat Lean bisher gebracht?	66
2.4.1	Erfolgskennzahlen nach drei Jahren	66
2.4.2	Erfolgsgeschichten nach drei Jahren	67
2.5	Was sind die heutigen Herausforderungen?	68
2.6	Was kann man daraus lernen?	70
2.6.1	Wenn die Wahrheit am Board steht	71
2.6.2	Wenn Teams sich hinterfragen	71
2.6.3	Wenn Mitarbeiter Verschwendung erkennen	72
2.7	Interview mit Dr. Sven Borchert – Lumics GmbH & Co. KG	73
2.8	Werkzeugkasten	87
2.8.1	Kanban	87
2.8.2	Swimlane-Diagramm	88
2.8.3	Fischgrätendiagramm und 5W	91
2.8.4	5S	92
2.8.5	SIPOC	94
2.8.6	DMAIC-Zyklus	95
	Literatur	97
3	Single Temperiertechnik	99
3.1	Um wen geht es?	99
3.2	Warum wurde Lean eingeführt?	102
3.3	Wie wurde Lean eingeführt?	104
3.3.1	Erstes Pilotprojekt: Aus der Stand- in die Fließfertigung	104
3.3.2	Zweites Pilotprojekt: Die Grenzen der Fließfertigung definieren	106
3.3.3	Mitarbeiter mitnehmen = Mitarbeiter mitmachen lassen	107
3.3.4	Aus der Komfort- in die Lernzone	108
3.4	Was hat Lean gebracht?	110
3.4.1	Erfolgskennzahlen nach zwei Jahren	110
3.4.2	Erfolgsgeschichten nach zwei Jahren	112
3.5	Was sind die heutigen Herausforderungen?	113
3.6	Was kann man daraus lernen?	117
3.6.1	Wenn der Prozess das Produkt schlägt	117
3.6.2	Wenn Lean nicht selbstverständlich ist	117
3.6.3	Wenn der Tatort im Fokus steht	118
3.7	Interview mit Andreas Schwarz – Daimler AG	119
3.8	Werkzeugkasten	134
3.8.1	Wertschöpfungsanalyse und die 8W	134
3.8.2	One-Piece-Flow	137
3.8.3	Wertstromdesign	139

3.8.4	Heijunka – Nivellieren und Glätten	140
	Literatur	141
4	Lufthansa Technik	143
4.1	Um wen geht es?	143
4.2	Warum wurde Lean eingeführt?	144
4.3	Wie wurde Lean eingeführt?	147
4.3.1	Der erste Leuchtturm	148
4.3.2	Porsche inspiriert – Japan motiviert	148
4.3.3	Den Erfahrungsschatz institutionalisieren	149
4.3.4	Der Wissensmultiplikator Lean Academy	151
4.4	Was hat Lean bisher gebracht?	153
4.4.1	Erfolgskennzahlen nach zwölf Jahren	154
4.4.2	Erfolgsgeschichten nach zwölf Jahren	154
4.5	Was sind die heutigen Herausforderungen?	156
4.6	Was kann man daraus lernen?	159
4.6.1	Wenn es einen Paten gibt	159
4.6.2	Wenn das Machen und nicht die Methode im Vordergrund stehen	160
4.6.3	Wenn es genügend Verbündete gibt	161
4.7	Interview mit Dr. Peter Belener – Miele & Cie. KG	162
4.8	Werkzeugkasten	176
4.8.1	A3-Report	176
4.8.2	Go to Gemba	178
4.8.3	RACI-Matrix	180
4.8.4	Stakeholder-Analyse	182
	Literatur	184

Die Autoren



Markus H. Dahm ist Abteilungsleiter in der Beratungspractice „Digital Change Management“ bei dem weltweitführenden IT Service- und Beratungsunternehmen IBM. Parallel ist er der Co-Lead der IBM Corporate Transformation & Inhouse Consulting Beratungseinheit und in der Rolle beauftragt, globale Transformations- und Produktivitätssteigerungsprojekte innerhalb der europäischen Organisation der IBM durchzuführen.

Er verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungs- und Projektleitungserfahrung, die er in den verschiedensten Ländern Europas, in Nordamerika und in Asien sammeln konnte.

Schwerpunktgebiete der Beratung umfassen die Strategie- und Organisationsentwicklung, das Organisational Change Management, die Performance-Verbesserung von Organisationen, insb. durch Lean Management und Six Sigma sowie Fragestellungen rund um die Digitalisierung.

Markus H. Dahm ist gelernter Bankkaufmann, studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss Diplom-Kaufmann und promovierte ebenfalls in Wirtschaftswissenschaften im Themenfeld Marketing. Ferner ist er MBA für International Management Consulting.

Er publiziert regelmäßig in einschlägigen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Fachmagazinen und Verbandsmagazinen zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, Management- und Leadership-Themen. Bücher von ihm sind bisher bei Erich Schmitt, Berlin und Springer Gabler, Wiesbaden erschienen.

Neben der Tätigkeit als Unternehmensberater engagiert sich Markus H. Dahm langjährig in der Lehre. Er fungiert als Gastredner und Lehrbeauftragter an Hochschulen und Universitäten. Seit 2007 ist er fest in der Forschung und Lehre an der FOM Hochschule für Management & Oekonomie, Essen/Hamburg verankert. Er unterrichtet Bachelor und Master-Studenten in den Fächern Project Management, Strategic Corporate Management und Process, Quality & Change Management. Von der FOM Hochschule hat er den Titel „Honorarprofessor“ verliehen bekommen.



Aaron D. Brückner ist Geschäftsführer der Milestone Consultants, einem Netzwerk freiberuflicher Unternehmensberater. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen auf der Verschlankeung von administrativen Geschäftsprozessen und der damit einhergehenden Neugestaltung von Organisationsstrukturen und der Entwicklung von zukunftsfähigen Strategien. Zusätzlich steht er als Doktorand von Prof. Rudi Wimmer kurz davor, vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) promoviert zu werden. In der Vergangenheit hat er regelmäßig Vorträge zu den Themen Strategisches Management, Operational Excellence und Change-Management an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Hamburg gehalten. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge zu den Themenkomplexen Lean Management, Six Sigma und Change-Management in verschiedenen Zeitschriften, wie beispielsweise „io new management“, „Personalführung“, und „Personalwirtschaft“.