
Vorwort

Die Verbreitung von Produktionssystemen in der Industrie ist nicht mehr aufzuhalten. Begriffe wie Kanban, Muda und 5S sind in aller Munde und zumindest vordergründig in den meisten produzierenden Unternehmen bereits Standard. Bei genauerem Hinsehen jedoch stellt man oftmals fest, dass Prinzipien und Methoden der „schlanken Produktion“ zwar eingeführt und vielleicht sogar in einem Handbuch festgehalten wurden – die Wirkung aber bleibt weit hinter den Erwartungen zurück. Die Gründe hierfür sind sicherlich vielfältig. Eines kann aber aus unserer Erfahrung durch die Arbeit in Unternehmen mit den unterschiedlichsten Geschäftscharakteristiken gesagt werden: In vielen Unternehmen herrschen Rahmenbedingungen und Einflussgrößen, aufgrund derer die überwiegend aus Japan stammenden Prinzipien im eigenen Unternehmen nicht wirksam werden, nicht passen oder aber von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden.

Ein wesentlicher Grund liegt aus unserer Sicht darin, dass in vielen Unternehmen die „Einführung eines Produktionssystems“ als Projekt aufgesetzt wurde und damit nach einer bestimmten Zeit abgeschlossen sein sollte. Dies ist ein Irrtum – mit den oben genannten Folgen. Es geht viel mehr darum, eine Produktionssystem-Philosophie im eigenen Unternehmen zu initiieren und zu entwickeln. Dabei gibt es allerdings nicht den Weg zum Erfolg. Jedes Unternehmen muss sich seinen „Pfad“ selbst suchen. Wir sprechen in dem Buch auch deshalb ganz bewusst von „Pfad“, weil er nicht an allen Stellen gebahnt und breit ausgebaut ist. Dies zu wissen bewahrt vor mancher falschen Erwartung.

Der andere Punkt ist der, dass der Aufbau eines Produktionssystems „Chefsache“ ist. Denn nur wenn sich die Unternehmensleitung von Anfang an mit vollem Engagement dafür einsetzt und mitarbeitet, kann es gelingen. Dazu gehört auch eine offene und ehrliche Kommunikation mit allen Führungskräften und Mitarbeitern, um möglichst viele von den Vorteilen zu überzeugen. Schließlich muss der Chef seiner Vorbildfunktion gerecht werden.

Stuttgart im Januar 2008

Die Autoren