

Die Vorgeschichte

Im Jahr 1643 schrieb der unbesiegte japanische Schwertmeister Miyamoto Musashi ein Buch, das unter dem Namen „Das Buch der fünf Ringe“ bekannt wurde. Obwohl der Titel mit „Das Buch der fünf Sphären“ besser übersetzt wäre. In seinem Buch beschreibt Musashi sein Verständnis davon, was man als Samurai zum Überleben braucht. Genauer: Was er selbst in seinem langen Leben über gefährliche Kämpfe und tödliche Duelle gelernt hatte. Mit Mitte 50, als er das Buch schrieb, hatte er einen Punkt von Klarheit erreicht, an dem er sah, dass wahres Können auf der Beherrschung weniger Grundprinzipien beruht. Dass wahre Spitzenleistung auf dem Gebrauch und dem tiefen Verständnis dieser Grundprinzipien basiert. Also entschloss er sich, dieses Wissen weiterzugeben.

Ich selbst startete meine Reise 1986 bei Williams & Woods/Nestlé in Tallaght, Dublin. Dort entwickelte ich mein grundsätzliches Verständnis, wie man für und mit Menschen arbeiten kann, um Dinge in einem geschäftlichen Umfeld erfolgreich zu bewältigen. Die Reise führte mich zu Themen wie Lean, Weltklasse-Produktion, Benchmarking, Best Practice – oder wie auch immer man das Streben nach Exzellenz nennen mag.

Ein ganzes Stück älter als Mitte 50, nachdem ich bereits einige Bücher geschrieben habe, präsentiere ich meine Einsichten, so gut ich es eben verstehe, in der vorliegenden Form. Als **Die fünf Ringe der Lean Business Excellence**. Ich gebe diese Gedanken an Sie weiter, um Sie auf der Reise zu Ihren persönlichen und geschäftlichen Zielen zu unterstützen.

Dieses eBook bemüht sich, meine derzeitigen Einsichten und Erfahrungen auf den Punkt zu bringen. Es ist so gut, wie ich es machen konnte. Bisher zumindest.

Mein Ausgangspunkt

Mein wirkliches Verständnis von Exzellenz begann 2004. Ich war nach Melfi in Süditalien eingeladen, um dort 17 Direktoren von FIAT, Iveco und Alfa Romeo zu treffen. Das Meeting wurde von Antonio Bene, Chefsingenieur von FIAT, geleitet. Gastgeber war Luciano Massone, ein echter Top-Manager bei FIAT sowie ein Verfechter und Visionär der Weltklasse-Produktion.

Zu der Zeit arbeitete ich als Europa-Referent des EU-Japan-Zentrums für Industrielle Kooperation, speziell für die Missionen rund um die Weltklasse-Produktion. Eine Rolle, die ich längere Zeit innehatte. Mein Kollege war Professor Hajime Yamashina, emeritierter Professor der Universität Kyoto – ein weltweiter Vordenker des Toyota Produktionssystems.

Ich wurde am Flughafen von Rom aufgesammelt und mit Höchstgeschwindigkeit in die kleine Stadt nahe Neapel gefahren, um dort diese wichtigen Leute zu treffen. Um es nett zu sagen: Die Fahrt war ein wenig beängstigend.

Am nächsten Morgen, als ich mit der Gruppe zusammentraf, hatte ich beschlossen, ganz offen zu sein und auszusprechen, was ich für richtig hielt – ein Charakterzug, für den ich durchaus bekannt bin. Ich eröffnete meine Rede mit den Worten:

Guten Morgen, Herrschaften! In Irland steht FIAT für Fix It Again Tony.

Ich blickte in die Gesichter der versammelten Direktoren, der Führungsspitze von FIAT inklusive Chefsingenieur Bene. Als sie zustimmend nickten, wusste ich, dass ich mit ihnen tatsächlich über die notwendigen Themen reden konnte.

Zehn Jahre später, im Juni 2014, mietete ich einen FIAT 500 und hatte wirklich meinen Spaß mit dem Fahrzeug. Anschließend schickte ich eine E-Mail an Luciano Massone, um ihm dies mitzu-

teilen. Um die Geschichte abzukürzen: Er lud mich ein, ihn in Turin zu besuchen.

Als ich sein Büro betrat, hatte er ein entspanntes Lächeln im Gesicht, das dort auch während unseres gesamten zweistündigen Meetings blieb. FIAT hatte die zehn zurückliegenden Jahre damit verbracht, Weltklasse-Produktion zu lernen, zu übernehmen und zu entwickeln. Gemeinsam mit Professor Yamashina. Der Konzern hatte inzwischen Chrysler gekauft und Luciano Massone führte nun ein weltweites Team, das die Aufgabe hatte, die Fähigkeiten der Menschen und Prozesse bei FIAT-Chrysler Automobiles zu entwickeln. Das Management hatte 2004 in einen Abgrund geblickt und sich entschieden, nicht zu springen.

Als er mir den Verlauf ihrer Lean-Reise nach meinem Besuch in Melfi schilderte, kam er dabei auch auf die damalige Struktur des Unternehmens zu sprechen – und darauf, was sich inzwischen geändert hatte. Während er das tat, klickte etwas in meinem Kopf.

Zwei Wochen später besuchte ich einen Freund und Kunden, Paul Neville in Ennistymon, West Clare, Irland. Genau den Mann, der mir drei Jahre zuvor das Buch von Musashi geschenkt hatte. Als ich ihm mein neues Bild von Unternehmensentwicklung skizzierte, war es Paul, der als Erster die fünf Ringe darin erkannte.

Es ist mir, als sei es gestern gewesen, dass ich meine Gedanken an Pat Burke und Ciara Jackson von Grant Thornton Irland erprobte. Und dass die letzten Puzzleteile an ihren Platz fielen.