

Vorwort

Mit halbherzigen Ansätzen versuchen viele Unternehmen des produzierenden Gewerbes dem immer stärker werdenden Kostendruck Herr zu werden. Ein rein auf die Kostenposition ausgerichtete Konzept wird jedoch alleine schon wegen des nach wie vor unterschiedlichen Lohngefüges im globalen Wettbewerb nur wenige Chancen auf Erfolg haben. Die Antwort auf diese Herausforderung muss vielmehr zwei Aspekte berücksichtigen: Einerseits muss ein Unternehmen in der Lage sein, mit innovativen Produkten und Technologien die Konkurrenz auf Distanz zu halten, andererseits muss aus dem operativen Geschäft eine Marge erwirtschaftet werden, mit der die notwendigen Innovationen finanziert werden können.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein ganzheitlicher Ansatz, mit dem die Schlagkraft der administrativen Bereiche, einschließlich Entwicklung und Konstruktion, erhöht und die Gemeinkosten dennoch nachhaltig reduziert werden. Lean Administration birgt dieses Potenzial und ist im heutigen Industriebetrieb alternativlos. Richtig angewandt versetzt Lean Administration ein Unternehmen in die Lage, schneller, flexibler und effizienter auf sich permanent ändernde Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren. ‚Richtig angewandt‘ heißt, sich davon zu lösen, Lean Administration als ‚Kampagne‘ für Bleistift-Kanban oder Büro aufräumen zu sehen. Es geht um ein Führungsprinzip, um einen ganzheitlichen Ansatz, der der fundamentalen Logik des Industriebetriebes folgt, bestehende Strukturen hinterfragt und Unternehmensprozesse optimiert. Es geht aber vor allem um die Mitarbeiter, die dazu befähigt werden, ‚Ergebnisse zu erzeugen‘ anstatt ‚beschäftigt zu sein‘. Denn wie sagte schon Alfred Herrhausen: ‚Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen, nicht von Computern‘.

Diesen ganzheitlichen Ansatz beschreibt das vorliegende Buch. Neben dem sinnvoller Weise anzuwendenden Vorgehen bei der Einführung von Lean Administration und den strukturellen Rahmenbedingungen werden die Methoden vorgestellt, mit denen Prozesse in Vertrieb, Konstruktion oder Einkauf optimiert werden. Getreu dem Motto ‚Erlaubt ist, was wirkt‘, werden auch Methoden aus der ‚Prä-Lean‘-Historie undogmatisch integriert, da diese heute immer noch ihre Relevanz haben.

Dieses Buch ist die Essenz aus 25 Jahren Erfahrung auf den Gebieten der Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung in produzierenden Unternehmen. Oder anders gesagt: Es beschreibt die um den Erfahrungsschatz aus zahlreichen Projekten, Seminaren und Arbeitskreisen zum Thema Lean Administration bereicherte Unternehmensphilosophie der CIM Aachen GmbH. Hieraus resultieren eine Vielzahl von Praxisbeispielen, die zeigen, wie die Erfolgreichen vorgehen – und welche Fehler die weniger Erfolgreichen machen. Von beiden kann man lernen.

Nur wer selbst an einem Buch mitgewirkt hat, kann ermessen, welche Mühe es macht, die ersten Ideen und Notizen in eine publikationsreife Form zu bringen und den roten Faden in einen umfangreichen Erfahrungsschatz zu legen. Denn viele Zitate, Praxisbeispiele und Formulierungen stammen direkt aus der praktischen Arbeit der CIM Aachen GmbH. Insofern

haben alle aktiven und ehemaligen Mitarbeiter zu der Entstehung dieses Buches beigetragen. Nicht zuletzt dadurch, dass sie mir durch erfolgreiche Projektarbeit den Rücken frei gehalten haben, um mich dem Projekt „Lean Administration – Das Ergebnis zählt“ zu widmen.

Besonderer Dank gilt aber meinem Geschäftsführerkollegen Dr. Götz Marczinski, der die Manuskriptentstehung als kompetenter Diskussionspartner begleitet und als ‚erster kritischer Leser‘ wertvolle Anregungen geliefert hat.

Der Ansatz, Wertschöpfung über die Wertschätzung der administrativen Produkte durch den Kunden zu definieren, ist so in der einschlägigen Fachliteratur kaum bekannt. Viel Sorgfalt wurde auch auf eine systematische Betrachtung der notwendigen Voraussetzungen verwendet. Bisher eher stiefmütterlich behandelt, rücken sie als Komplexitätstreiber der administrativen Prozesse ins Zentrum des Interesses. Denn nicht der Weg ist das Ziel, sondern das Ziel ist das Ziel – nachhaltig schlanke Prozesse auf den Teppichetagen.

Aachen im Januar 2012

Ingo Laqua