

FOM-Edition

Markus H. Dahm
Aaron D. Brückner

Operational Excellence mittels Transformation Management

Nachhaltige Veränderung im Unternehmen
sicherstellen – Ein Praxisratgeber



 Springer Gabler

The Springer Gabler logo, which includes a stylized white chess knight icon to the left of the text 'Springer Gabler' in a white, serif font.

FOM-Edition
FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/12753>

Markus H. Dahm • Aaron D. Brückner

Operational Excellence mittels Transformation Management

Nachhaltige Veränderung im
Unternehmen sicherstellen –
Ein Praxisratgeber

 Springer Gabler



Markus H. Dahm
IBM Deutschland GmbH
Global Business Services und FOM
Hochschule für Oekonomie und Management
Hamburg
Deutschland

Aaron D. Brückner
Milestone Consultants
The Milestone GmbH
Witten
Deutschland

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

ISBN 978-3-658-05091-7
DOI 10.1007/978-3-658-05092-4

ISBN 978-3-658-05092-4 (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 2014

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.

Lektorat: Angela Meffert

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Widmung

*Für unsere Familien und Freunde, die uns die
Kraft für dieses Buch gegeben haben.*

Vorwort

Veränderung ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Die tektonischen Platten unserer Wirtschaft sind immer in Bewegung. Zusätzlich entscheiden neue Einflussgrößen über ökonomischen Erfolg und Misserfolg (vgl. Kotter 1996, S. 17 ff.). Gewaltige Innovations-sprünge in der Informationstechnologie, die Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, die finanzielle globale Gratwanderung, die Zunahme an Komplexität und die Vernetzung am Markt setzen in immer kürzer werdenden Abständen Veränderungsimpulse, die unsere Denktraditionen beeinflussen. So haben sich die wirtschaftlichen Erfolgsmuster seit den 1950er-Jahren dramatisch verändert und die Geschwindigkeit sowie das Ausmaß der Veränderungen nehmen weiter zu. Wo Organisationen früher ihre Grundstruktur dem natürlichen Wachstum überließen, ist die interne Differenzierungslogik heute immer wieder aufs Neue zu bestimmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Wimmer 2004, S. 36). Damit die Ausrichtung des strategischen Managements von heute nicht schon morgen Schnee von gestern ist, müssen die Unternehmen ihre Problemlösungskompetenzen erweitern.

Dieses Buch ist ein Grundlagenwerk für die erfolgreiche Implementierung von Operational-Excellence-Initiativen – theoriebasiert, aber klar praxisorientiert. Neben der dezi- dierten Auseinandersetzung mit der methodischen Feinmechanik von Lean Management, Six Sigma und der Synthese Lean Sigma bildet das Management des Menschen den ma- gnetischen Nordpol des Buches. Denn um Operational Excellence zu erlangen, ist mehr als nur das Erreichen von Meilensteinen, das Erfüllen von „harten“ Kennzahlen oder das technokratische Umsetzen von Maßnahmen zur Kostenreduzierung notwendig – es geht um ein Umdenken aller in der Organisation, vom Unternehmenslenker bis zum Arbeiter oder Angestellten. Folgende Fragen stehen im Fokus: Wie verändere ich gewohnte Ver- haltensweisen und Denkmuster? Wie schaffe ich ein Bewusstsein für kontinuierliche Pro- zessverbesserung? Was kann ich tun, damit eine methodisch getriebene Transformation von den Menschen in der Organisation gelebt wird?

Dieses Buch soll sowohl den Unerfahrenen die Möglichkeit geben, das Leistungsver- sprechen der Operational Excellence im relevanten Kontext des Managements von Verän- derungen im Detail kennenzulernen, als auch dem praxiserprobten Leser neue Denkanstöße und Tipps mit auf den Weg geben. Dafür werden die Karten für Studierende, Forscher, Unternehmer, Führungskräfte und Berater gleichermaßen offen auf den Tisch gelegt: Was

sind die Schwachstellen der Methodik? Woran scheitern die Initiativen in der Praxis? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Transformation?

Dieses Buch führt das zusammen, was bisher nicht zusammengeführt wurde. Das Management der Methodik ist auf ein entsprechendes Management des Menschen angewiesen. Change Management in Operational-Excellence-Initiativen ist keine Frage des „Entweder-Oder“, sondern des „Sowohl-als-Auch“ – immer und ausnahmslos. Darin liegt die Bewegungskraft dieses Buches. Mit dieser Überzeugung nimmt die inhaltliche Reichweite des Buches eine bislang unbesetzte Position im Literaturangebot des strategischen Managements ein.

Die Architektur des Buches besteht dabei aus drei Teilen: Kap. 2 beschreibt theoriefundiert das Gestern (Woher?), die Kap. 3, 4 und 5 diskutieren aufeinander aufbauend und praxisorientiert das Heute (Wohin?), und die Kap. 6 und 7 erörtern handlungsbasiert das Morgen (Was tun?).

Wir möchten allen herzlich danken, die das Fertigstellen dieses Buches auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt haben. Die Ideen für das inhaltliche Grundgerüst entstanden bei Workshops, Gesprächen in Wirtschaft und Universitäten, gemeinsamen Projekten oder langen Reisen. Den nötigen Freiraum, die entwickelten Gedanken auch zu Papier zu bringen, schenkten uns unsere Partner und Familien. Danke für euren Verzicht und eure Geduld.

Im Speziellen bedanken wir uns bei Goran Curic und Ralf Ressel (Neuenfelder Maschinenfabrik), Im Speziellen bedanken wir uns bei Goran Curic und Ralf Ressel (Neuenfelder Maschinenfabrik), bei Heinrich Völker (ehem. Völker AG) für offene Gespräche über die Wirksamkeit von Operational-Excellence-Initiativen, bei Rudi Wimmer von der Universität Witten/Herdecke für die stets zuverlässige Unterstützung als Sparringspartner, bei Lars Gottschling, Aike Hansen, Jörn Heyenrath, Timo Müller, Werner Rindhauser, Stefan Thode und Andreas Wagenknecht für ihre Unterstützung beim Lektorat, bei Raimund Brückner für ein akkurates Co-Lektorat und bei Tobias Brückner für die Fähigkeit, die einzelnen Kapitel illustrativ und künstlerisch gekonnt in Szene zu setzen. Herrn Thomas Heupel danken wir für die Aufnahme des Werkes in die FOM-Edition und Herrn Kai Enno Stumpp für die Begleitung bei der Entstehung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Vorspann	1
1.2	Begriffsbestimmung	4
1.3	Aufbau und Inhalt	6
1.3.1	Kapitel 2	6
1.3.2	Kapitel 3	8
1.3.3	Kapitel 4	9
1.3.4	Kapitel 5	10
1.3.5	Kapitel 6	11
1.3.6	Kapitel 7	12
	Literatur	13
2	Theoretischer Überblick zu Operational Excellence	15
2.1	Lean Management	16
2.1.1	Einführung	16
2.1.2	Die Entstehung japanischer Ansätze	17
2.1.3	Das Toyota Produktionssystem	17
2.1.4	Die Weiterentwicklung zu Lean Management	22
2.2	Six Sigma	28
2.2.1	Einführung	28
2.2.2	Von der Messmethode „6 σ “ zum Konzept „Six Sigma“	28
2.2.3	Die Konzeption einer Six-Sigma-Initiative	31
2.3	Lean (Six) Sigma	45
2.3.1	Einführung	45
2.3.2	Das methodische Grundgerüst	46
2.3.3	Rahmenbedingungen der Implementierung	47
2.3.4	Der Werkzeugkasten von Lean Sigma	58
2.4	Das Kapitel in aller Kürze	87
	Literatur	89

3	Praxiserfahrung mit Operational Excellence	91
3.1	Lean Management bei der Neuenfelder Maschinenfabrik	92
3.1.1	Unternehmensprofil	92
3.1.2	Ausgangslage	94
3.1.3	Die Initiative	95
3.1.4	Zwischenergebnis	99
3.1.5	Fazit	103
3.2	Lean Management bei der FCI-Gruppe	105
3.2.1	Unternehmensprofil	105
3.2.2	Ausgangslage	106
3.2.3	Die Initiative	107
3.2.4	Zwischenergebnis	111
3.2.5	Fazit	112
3.3	Six Sigma bei Maple Leaf Foods	114
3.3.1	Unternehmensprofil	114
3.3.2	Ausgangslage	115
3.3.3	Die Initiative	117
3.3.4	Zwischenergebnis	121
3.3.5	Fazit	122
3.4	Six Sigma bei der Bank of America	123
3.4.1	Unternehmensprofil	123
3.4.2	Die Ausgangslage	125
3.4.3	Die Initiative	125
3.4.4	Zwischenergebnis	127
3.4.5	Fazit	128
3.5	Lean Sigma bei der Best Buy Inc.	130
3.5.1	Unternehmensprofil	130
3.5.2	Ausgangslage	132
3.5.3	Die Initiative	134
3.5.4	Zwischenergebnis	137
3.5.5	Fazit	138
3.6	Das Kapitel in aller Kürze	143
	Literatur	144
4	Die Erfolgsfaktoren von Operational-Excellence-Programmen	145
4.1	Initiative und Organisation harmonisieren	147
4.1.1	Betriebswirtschaftliche Anschlussfähigkeit gewährleisten – Veränderungsbereitschaft evaluieren	147
4.1.2	Initiative sorgfältig vorbereiten – Momentum des Startschusses nutzen	149
4.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse durchführen	149

4.1.4	Kulturkreis beachten	150
4.1.5	Initiative von früheren strategischen Maßnahmen abgrenzen	154
4.1.6	Initiative personenunabhängig gestalten ohne kontinuierlich Führungsstärke zu verlieren	155
4.1.7	Methodik adaptieren – nicht kopieren	156
4.1.8	Bewegungskraft der Initiative organisationsweit freisetzen	156
4.1.9	Initiative an Impulse der Umwelt anpassen	157
4.2	Vision und Commitment leben – Kommunikation etablieren	158
4.2.1	Vision haben und leben	159
4.2.2	Kompromissloses Topmanagement Commitment sicherstellen	159
4.2.3	Empfinden für Veränderungsbedarf erzeugen	161
4.2.4	Stakeholder definieren – individuell kommunizieren	161
4.2.5	Erfolgsgeschichten verbreiten – über Misserfolge sprechen und aus Fehlern lernen	162
4.3	Mitarbeiter führen und fördern durch Fordern	164
4.3.1	„Menschlichen“ Kern der Initiative begreifen	164
4.3.2	Führung verstehen	165
4.3.3	Geeignete Mitarbeiter mit klaren Zielen führen	167
4.3.4	Betroffene fördern – Beteiligte fordern – Vertrauen schaffen	168
4.3.5	Initiative zur Unabhängigkeit „erziehen“	169
4.3.6	Widerstand entgegenwirken	170
4.3.7	Zusammenarbeit organisieren und belohnen	171
4.3.8	Mitarbeiter kennenlernen und nachhaltig motivieren	172
4.3.9	Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken – Entscheidungskonflikte lösen	176
4.4	Richtige Projekte machen – Projekte richtig machen	177
4.4.1	Projekte mit großer Hebelwirkung priorisieren	177
4.4.2	Quick Wins erzielen – Projekt stringent umsetzen	178
4.4.3	Potente Projektmitglieder engagieren	180
4.4.4	Projektkultur aufbauen	181
4.4.5	Für und gegen das richtige Werkzeug entscheiden	182
4.4.6	Lernsituationen schaffen – Wissen managen	183
4.5	Fortentwicklung messbar machen	185
4.5.1	Mehrwert der Initiative in der Bilanz „beweisen“	185
4.5.2	Kostenrechnung zweiter Art verfolgen	186
4.5.3	Neutrale Überprüfung gewährleisten	186
4.6	Kritische Betrachtung der Operational-Excellence-Methodik	187
4.6.1	Uneinheitliches Verständnis der Methodik	188
4.6.2	Unvergleichbare Standards der Mitarbeiterausbildung	189
4.6.3	Zielkonflikt zwischen Konsequenzen der Initiative und Perspektiven der Mitarbeiter	190

4.6.4	Anspruchsvolles Methodenset	193
4.6.5	Spannungsverhältnis Effizienz vs. Innovation	194
4.6.6	Ganzheitliche Quantifizierbarkeit der Ergebnisse	198
4.7	Das Kapitel in aller Kürze	200
	Literatur	202
5	Change Management – das Motoröl der operativen Exzellenz?	203
5.1	Historische Einordnung und Entstehungsgeschichte des Change Managements	204
5.2	Definition und Zielsetzung von Change Management	208
5.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements 1994 bis 2008	211
5.3.1	Schlüsselfaktoren nach Klaus Doppler und Christoph Lauterburg	212
5.3.2	Acht Stufen der Veränderung nach Kotter (1996)	215
5.3.3	Die IBM Making-Change-Work-Studie (2008)	221
5.4	Blick in die Praxis – Beispiel AXA S.A.	224
5.4.1	Unternehmensprofil	225
5.4.2	Ausgangslage	225
5.4.3	Die Initiative	227
5.4.4	Zwischenergebnis	228
5.4.5	Fazit	230
5.5	Erfolgsfaktoren von Change Management in Operational Excellence ...	232
5.5.1	Reflexion ermöglichen	233
5.5.2	Horizontalspannung sicherstellen	236
5.5.3	Mitarbeiter befähigen	238
5.5.4	Musterwechsel zulassen	240
5.5.5	Ölstand überprüfen	242
5.6	Vom Change zum Transformation Management	245
5.7	Das Kapitel in aller Kürze	246
	Literatur	247
6	Transformation Management – Antworten und Handlungsempfehlungen	249
6.1	Der Transformation Navigator	250
6.2	Die Analyse-Phase	254
6.2.1	Strategy	254
6.2.2	Resources	266
6.2.3	Guidance	285
6.2.4	Benefit	311
6.2.5	Tipps und Tricks	318

6.3	Die Transfer-Phase	322
6.3.1	Strategy	323
6.3.2	Resources	326
6.3.3	Guidance	339
6.3.4	Benefit	378
6.3.5	Tipps und Tricks	381
6.3.6	Value Based Leadership – mit Vertrauen den Erfolg steigern	385
6.4	Die Sustain-Phase	390
6.4.1	Strategy	392
6.4.2	Resources	394
6.4.3	Guidance	418
6.4.4	Benefit	423
6.4.5	Tipps und Tricks	441
6.5	Das Kapitel in aller Kürze	442
	Literatur	444
7	Ausblick	447
7.1	Entwicklungsperspektiven der Operational Excellence	448
7.1.1	Eine besondere Anschlussfähigkeit von Operational Excellence?	448
7.1.2	Operational Excellence in Familienunternehmen	458
7.1.3	Weitere Denkanstöße	462
7.2	Blick in den Rückspiegel	463
7.3	Zehn Thesen zur Operational Excellence	465
	Literatur	467
	Glossar	469

Über die Autoren



Markus H. Dahm ist als Strategie- und Organisationsberater der IBM Global Business Services verantwortlich für große Transformations- und Produktivitätssteigerungsprojekte. Er hat fast 20 Jahre Projekt- und Beratungserfahrung in verschiedenen Ländern Europas und Asiens sammeln können. Schwerpunktgebiete der Beratung sind die Strategieentwicklung und -umsetzung, das Change Management sowie das Business Process Reengineering unter Anwendung von Lean Management und Six Sigma. Bevor er zu IBM wechselte, war er als Projektleiter bei Ernst & Young Management Consulting in München tätig. Markus H. Dahm ist gelernter

Bankkaufmann und studierter Betriebswirt. Neben einer Promotion in Wirtschaftswissenschaften hat er einen MBA in International Management Consulting. Markus Dahm publiziert regelmäßig in einschlägigen wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Branchenmagazinen. Zwei Bücher hat er in jüngerer Vergangenheit auf den Markt gebracht: das deutschsprachige „Lean Management und Six Sigma“ sowie das englischsprachige „Lean Six Sigma in IT Management“. Neben der Tätigkeit als Unternehmensberater engagiert er sich in Lehre und Forschung. Er hält Vorlesungen zu strategischen Management-, Operational-Excellence- und Change-Management-Aspekten an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hamburg und Essen sowie an anderen Lehreinrichtungen. Von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management wurde Markus H. Dahm 2012 auch eine Honorarprofessur verliehen. Er ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation, Zürich und des International Bankers Forum, Frankfurt.



Aaron D. Brückner ist Geschäftsführer der Milestone Consultants, eines aus dem Wittener Universitätskontext herausgewachsenen Beratungsnetzwerks mit Kooperationspartnern von NRW bis in die USA. Die Milestone Consultants stellen Organisationen, die für eine aktuelle unternehmerische Herausforderung nur über einen kurzen Zeitraum eine Handvoll guter Berater brauchen, den Zugriff auf einen Marktplatz an Experten zur Verfügung. Die praxiserfahrenen Spezialisten kommen u.a. aus der Medizin, dem Wirtschaftsingenieurwesen, der IT oder den Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus hält Aaron Brückner regelmäßig Vorträge zu den Themen Change Management in Operational-Excellence-Initiativen an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hamburg. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge zu den Themenkomplexen Lean Management, Six Sigma, Lean Sigma und Change Management in verschiedenen Zeitschriften, wie beispielsweise „io new management“, „Personalführung“, und „Personalwirtschaft“.

Abkürzungsverzeichnis

AP	Analyse-Phase
AWPNI	AXA Way Project Net Income
BB	Black Belt
BeBu	Best Buy
BoA	Bank of America
BMW	Bayerische Motoren Werke
BPR	Business Process Reengineering
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CE	Change Education
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
CRAFT	Continuous Rollout Assistance & Feedback Technology
CtQ	Critical to Quality
DfSS	Design for Six Sigma
DMADV	Define, Measure, Analyse, Develop, Verify
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DoE	Design of Experiments
DMO	Define – Management – Operate
DPMO	Defects Per Million Opportunities
FCI	FCI-Gruppe
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
FU	Familienunternehmen
GB	Green Belt
GE	General Electric
GM	General Motors
HG	Härtegrad
IT	Information Technology
KEF	Kritischer Erfolgsfaktor
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MBB	Master Black Belt
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MLF	Maple Leaf Foods
NFU	Nicht-Familienunternehmen
NMF	Neuenfelder Maschinenfabrik
NRS	Norddeutsche Retail Service AG
OD	Organisational Development
OE	Organisationsentwicklung
PR	Public Relations
Q&A	Questions & Answers
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
SIPOC	Supplier, Input, Process, Output, Customer
SLA	Service Level Agreement
SMED	Single Minute Exchange of Die
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TPM	Total Productive Maintenance
TPS	Toyota Produktionssystem
TQM	Total Quality Management
USA	United States of America
VoC	Voice of the Customer
VP	Vice President
VSM	Value Stream Mapping
VW	Volkswagen AG
WB	White Belt
WIFU	Wittener Institut für Familienunternehmen
WIP	Work in Process
YB	Yellow Belt

*Wer aufhört besser zu sein, hat aufgehört, gut zu sein.
Philip Rosenthal*

1.1 Vorspann

Moderne Kommunikationsmedien und -plattformen wie Mobilfunk und Internet, Intranet-Anwendungen, Web- und Videokonferenzen, Instant-Messenger-Systeme, E-Mail sowie Breitband-DSL-Vernetzung und die vielfältigen Social-Media-Werkzeuge bestimmen unseren Alltag – ob privat oder am Arbeitsplatz. Die Wertschöpfung nimmt im Zeitalter des Smartphones und anderer intelligenter mobiler Endgeräte multimediale Dimensionen an – Zeitzonen und Kulturschranken wirken nebensächlich. Getrieben wird diese Entwicklung durch die Hyperdynamik gewaltiger Innovations sprünge in der Informatik und Telekommunikation (vgl. Krüger 2009, S. 29). Facebook, Renren, Twitter und weitere neue Kommunikationskanäle und Netzwerkplattformen dieser Art haben innerhalb kürzester Zeit Märkte und Branchen erobert. Neue Technologien entstehen, mit deren Hilfe Unternehmen die entstehenden enormen Datenmengen – die „Big Data“ – speichern und nutzen können (vgl. Dahm und Dahm 2012, S. 209). Nicht nur die Datenmenge wirkt überwältigend, sondern auch die Radikalität und Schnelligkeit dieser überraschenden Brüche ist für viele Unternehmen noch immer Neuland.

Ferner führt der technologische Fortschritt zu einer rasanten Beschleunigung aller Geschäftsprozesse. Unternehmen sind mit einem ungeahnten Leistungs- und Veränderungsdruck konfrontiert. Wo man früher im Einzelhandel einmal im Jahr eine gründliche Inventur durchführte, liegen heute exakte Verkaufszahlen vom Vortag – heruntergebrochen auf jedes einzelne Produkt – auf dem Tisch des Managers (vgl. Doppler und Lauterburg 2008, S. 26). So lässt sich die Fähigkeit eines Unternehmens, mit dem hohen Veränderungstempo der Umwelt Schritt zu halten, als überlebenswichtig identifizieren (vgl. Nagel und Wimmer 2009, S. 15 f.). Qualität als ein Alleinstellungsmerkmal von Produkten und

Dienstleistungen reicht dabei heutzutage nicht mehr aus, denn nur durch Schnelligkeit kann man dem Wettbewerb einen Schritt voraus sein (vgl. Doppler und Lautenburg 2008, S. 28). Wenn durch diese universelle Rastlosigkeit aus dem Nichts aggressive Wettbewerber am Markt auftauchen und langjährige Handelspartnerschaften plötzlich wegbrechen, wird Zeit zur härtesten Währung unserer modernen Gesellschaft.

Weiter gilt es, das Augenmerk auf die Verknappung der Ressource Geld zu lenken. Einmal ist es die Preissteigerung bei Rohstoffen, denn natürliche Ressourcen wie fossile Brennstoffe, Kupfer oder seltene Erden gehen zur Neige und sind heute als Grundlage für unseren Wohlstand die wichtigsten Treiber der Teuerung. Darüber hinaus findet in Deutschland ein Einstellungswechsel statt. Wo früher noch gespart wurde, ist heute das „Leben auf Pump“ schon lange normal. Nicht nur die jüngere Generation der Deutschen scheint so über ihre Verhältnisse zu leben, sondern auch die große Mehrheit aller Kommunen, Bundesländer und Nationen – wie die USA – ist hoch verschuldet und nicht mehr in der Lage, die steigenden Zinsen zu bezahlen. Diese Finanzierung ist auch die einzige Gemeinsamkeit des massiven Wachstums in Fernost und des weitreichenden Stillstands im industrialisierten Westen – der Ausnahmezustand der finanziellen globalen Gratwanderung wird zum Normalzustand. Zuletzt ist der finanzielle Engpass durch die globale Finanzkrise verschärft worden – das Ausmaß ist noch nicht zu überblicken. Vor der Erkenntnis, dass „die etablierten Denktraditionen sowie die herkömmlichen operativen Steuerungsinstrumente und die damit verbundenen Planungshorizonte dabei komplett versagt haben“ (Wimmer 2009, S. 4), versucht heute noch manch einer die Augen zu verschließen. Belastungsfaktoren wie die Rezession der Weltwirtschaft oder die Krise des europäischen Finanzsystems sind unter der Bedeutung dieses Aspektes mit besonderer Sorgfalt zu beobachten.

Die Mehrheit von 79% der Entscheidungsträger in der Wirtschaft rechnet damit, dass die Welt noch komplexer wird (vgl. IBM 2010, S. 14 ff.). Obwohl wir in einer Welt leben, die schon weitreichend und tiefgreifend vernetzt ist, lösen sich immer mehr Unternehmen auf oder werden neu zusammengeführt, und radikale Wettbewerbsverhältnisse zwingen Unternehmen in einen richtungsweisenden Strukturwandel. Wie der ehemalige Vorstandsvorsitzende der IBM Corporation Sam Palmisano beschreibt (IBM 2010), kommen Chancen nicht nur schneller auf uns zu und sind weniger vorhersehbar, sondern gehen auch ineinander über und verstärken die wechselseitige Abhängigkeit. Zur Bewältigung dieser globalen Integration wird Kreativität mehr Gewicht beigemessen als Führungsqualitäten wie Durchsetzungsstärke und Managementdisziplin. Für acht von zehn CEOs bedeutet die globale Integration, dass ihr Umfeld wesentlich dynamischer, ungewisser und strukturell anders werden wird.

Dynamischer deshalb, weil der Umgang mit außergewöhnlichen Produktionszwängen und die Logik schnellerer Produktzyklen mit einem höheren Risiko einhergehen: Beispielsweise lag der Produktionszyklus von Automobilen in den 1970er-Jahren im Schnitt noch bei acht Jahren. In den 1990er-Jahren waren es bereits nur noch drei Jahre – heute bekommt ein Neuwagen sein erstes Facelift oft bereits nach zwei Jahren.

Ungewisser, weil aufgrund der Zunahme der Dynamik der Wirtschaftsalltag immer weniger vorhersehbar wird – kein Stein bleibt mehr auf dem anderen. Zuletzt gilt es zu erwäh-

nen, dass der Markt den größten Einfluss auf ökonomischen Erfolg und Misserfolg hat (vgl. IBM 2010, S. 17). Die zunehmende Vernetzung von Volkswirtschaften, Unternehmen, Gesellschaften und Regierungen führt zu Chancenreichtum. Der Erfolg von vielen Unternehmen hängt in der Folge davon ab, wie sie mit einer rapiden Internationalisierungsdynamik im Nacken in den nächsten Jahren den Umsatz aus neuen Quellen steigern können – ruhige Abschöpfungsmärkte geraten zunehmend in Vergessenheit. Unzählige einzelne Märkte, diversifizierte Produkt- und Servicekategorien und ein ausgeprägtes individualisiertes Kundensegment erschweren jedoch die Suche nach neuen Wachstumsfeldern. Das Spannungsverhältnis zwischen kurzfristiger Überlebenskunst und nachhaltiger Wertschöpfung wird durch die Forderung der aufgeklärten Kunden nach Preisnachlässen bei gleichzeitiger Leistungssteigerung forciert. Als Konsequenz trägt die ständige Interaktion mit Kunden und deren Mitwirken an der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen nicht nur zur Differenzierung des Unternehmens bei, sondern rückt die Kundennähe wie nie zuvor in den Fokus der Geschäftstätigkeiten. Das Unternehmen muss den Kunden als Individuum behandeln, damit es in der vernetzten Welt zu überleben vermag (vgl. Dahm und Dahm 2012, S. 210). Um ausreichend Informationen über den einzelnen Verbraucher zu erhalten, müssen Unternehmen ihre Analysekompetenz ausbauen. Sie müssen bis dato ungenutzte Quellen, wie Twitter, YouTube oder Facebook, einbeziehen und Antworten auf bislang ungestellte Fragen finden. Was sind beispielsweise die relevanten Meinungen, Interessen und Lebensumstände, wodurch die Vorlieben und Anforderungen des Kunden beeinflusst werden? Unternehmen werden sich auch mit der Mobilität des Kunden auseinandersetzen müssen, um Schritt mit seiner Konnektivität halten zu können und reaktionsfähig zu bleiben. Unter dem Strich sind gewaltige Innovationssprünge in der Informationstechnologie, die Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, die finanzielle globale Gratwanderung, die Zunahme an Komplexität und die Vernetzung am Markt festzuhalten. Die wirtschaftlichen Erfolgsmuster haben sich seit den 1950er-Jahren dramatisch verändert und die Geschwindigkeit sowie das Ausmaß der Veränderungen nehmen weiter zu. Wo Organisationen früher ihre Grundstruktur dem natürlichen Wachstum überließen, ist die realitätsangemessene Handlungsfähigkeit heute immer wieder aufs Neue zu bestimmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Veränderung ist die Regel – ausnahmslos (Abb. 1.1).

Im Ergebnis verschärft sich diese in dargestellte Unvorhersehbarkeit der entscheidenden wirtschaftlichen Realitäten. Für die Unternehmen wird der Umgang mit dieser existenziellen Ungewissheit mehr und mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Das strategische Management muss die Organisation geschickt positionieren, um sich dieser Herausforderung und der Konkurrenz nachhaltig stellen zu können. Dafür bieten sich verschiedene Handlungsspielräume, doch Tatsache ist: Die Formel zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit besteht heute mehr denn je aus sich verändernden und schwer abschätzbaren Variablen. Kennzahlen wie Produktivität und Qualität sowie damit verbundene Kosten und Kundenzufriedenheit rücken in den Fokus jeder Unternehmensführung. Häufig werden in der Folge durch das oberste Management innerbetriebliche Programme unter dem Label „Operational Excellence“ angestoßen. Doch was verbirgt sich hinter dieser „hervorragenden betrieblichen Leistung“?

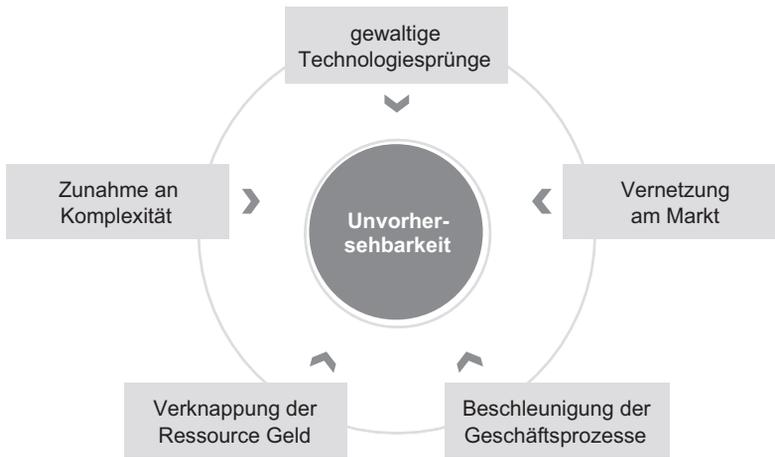


Abb. 1.1 Einflussgrößen unseres Wirtschaftsalltages

1.2 Begriffsbestimmung

Die Aufgabe des **strategischen Managements** ist, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens langfristig zu sichern. Die größte Herausforderung dabei ist der Umgang mit der existenziellen Ungewissheit – hervorgerufen durch die pausenlose Veränderung unserer Umweltbedingungen. Um sich dieser Herausforderung zu stellen, richten Unternehmen den Fokus auf Operational Excellence. Dadurch soll die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

► **Strategisches Management** „Management ist die Kunst, mit anderen Leuten zusammen Dinge zu erledigen“ (Follett, 1868–1933) (Crainer 1998). Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Lateinischen und wird von „manum agere“, was „an der Hand führen“ bedeutet, abgeleitet. So wird unter Management im betriebswirtschaftlichen Sinne die Führung einer Organisation, um bestimmte Ziele zu erreichen, verstanden. In der Antike war ein „strategos“ ein militärischer Befehlshaber und Mitglied des Kriegsrates (vgl. Clausewitz und Oetinger 2003, S. 12 f.). Die Wurzeln dieser Bezeichnung liegen in „stratos“ (Heer) und „agein“ (führen) und beschreiben die Kunst der Heeresführung (vgl. Clausewitz und Oetinger 2003, S. 14 f.). Noch heute erinnern Ausdrücke wie „Preiskampf“ oder „Übernahmeschlacht“ an die militärische Historie des Strategiebegriffs. Der Sinn und Zweck des strategischen Managements eines Unternehmens ist in diesem Kontext die langfristige Auseinandersetzung mit der existenziellen Ungewissheit bei der Erreichung der Unternehmensziele und die damit einhergehende Absicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation vor dem Hintergrund der Marktbedingungen, -chancen und auch der Begrenzungen.

Historie des strategischen Managements

Dem strategischen Management kam durch die Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine wachsende Bedeutung zu. Zuvor wurden Handwerks- und Landwirtschaftsbetriebe durch gesunden Menschenverstand über Generationen hinweg geführt.

Erstmals wurde bei dem US-amerikanischen Ökonomen Frederick Winslow Taylor (1856–1915) ein umfassendes strategisches Konzept identifiziert. Der Taylorismus beinhaltet für ein Unternehmen die Idee des einen „besten“ Weges, um die Arbeit zu erledigen, eine hohe Arbeitsteilung und eine Bezahlung abhängig von der Leistung. Konsequenter und erfolgreich wurde der Taylorismus bei der Ford Motor Company in Form der Fließbandproduktion umgesetzt.

Das Business Process Reengineering (BPR) entwickelte sich Anfang der 1990er-Jahre durch die Prägung von Henry Johansson zu einem weiteren Ansatz der Prozessverbesserung (vgl. Johansson 1994, S. 14). Ziel des BPR ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsgrößen, wie in den Bereichen Kosten- und Personalmanagement, was durch das Überdenken und „Infragestellen“ von Arbeitsweisen und Methoden erreicht werden soll. Den Fokus der Vorgehensweise bildet die Veränderung der Prozesse, nicht aber der funktionalen Strukturen.

Das Total Quality Management (TQM) wurde als umfassendes Qualitätsmanagement in der japanischen Automobilindustrie entwickelt. Es bezeichnet die durchgängige und „alle Bereiche eines Unternehmens erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit“ (Zink 2004, S. 12). Die systematische Einbeziehung der Mitarbeiter und Kunden gehört zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie, um Qualität dauerhaft zu garantieren.

Operational Excellence ist ein moderner Sammelbegriff für strategische Managementansätze, die in Form von Optimierungsprogrammen alle Geschäftsprozesse auf Kundenbedürfnisse, Qualität und Effizienz ausrichten. Es bestehen zwar Unterschiede in der Vorgehensweise, jedoch führen sie alle bei langfristigen Einsatz zu ähnlichen Ergebnissen.

Der komplexeste Vertreter der Operational Excellence ist Lean Six Sigma oder im weiteren Verlauf kurz Lean Sigma genannt. Ebenso wie der Taylorismus, das Business Process Reengineering (BPR) oder das Total-Quality-Management-System (TQM) ist Lean Sigma ein über Jahre gewachsener Ansatz aus dem strategischen Management, der sich in der Praxis den zu Anfang geschilderten Herausforderungen unseres Wirtschaftsalltages stellt. Operational Excellence wird in der Logik dieses Buches durch die Ansätze des Lean Managements, einen eher philosophischen Ansatz mit fernöstlichen Wurzeln zur Verschwendungsvermeidung, und Six Sigma, ein quantitatives Konzept zur Qualitätsverbesserung, komplettiert. An dieser Stelle lässt sich kurz umrissen festhalten, dass Lean Management die Organisation schlanker gestaltet und die Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse erhöht. Six Sigma optimiert Prozesse in einem Unternehmen, indem die Erwartungserfüllung des Kunden hinsichtlich der Ergebnisgrößen wie Qualität, Kosten, Zeit und Produktivität verbessert wird. Lean Sigma vereint als Synthese das Beste aus beiden Welten und formuliert als strategischer Management-Ansatz eine klare Zielsetzung: die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern – operative Exzellenz erreichen.

Das Verständnis der begrifflichen Ingredienzen des zu behandelnden Kontextes wird in Abb. 1.2 zusammenfassend dargestellt. Wenn im weiteren Verlauf des Buches von Operational-Excellence-Programmen oder -Initiativen gesprochen wird, sind darunter nur die abgebildeten drei strategischen Managementansätze zu verstehen. Selbstverständlich wird zwischen den drei prominenten Vertretern des strategischen Managements dann terminologisch unterschieden, wenn eine inhaltliche Trennschärfe vonnöten ist. Dies ist beispiels-

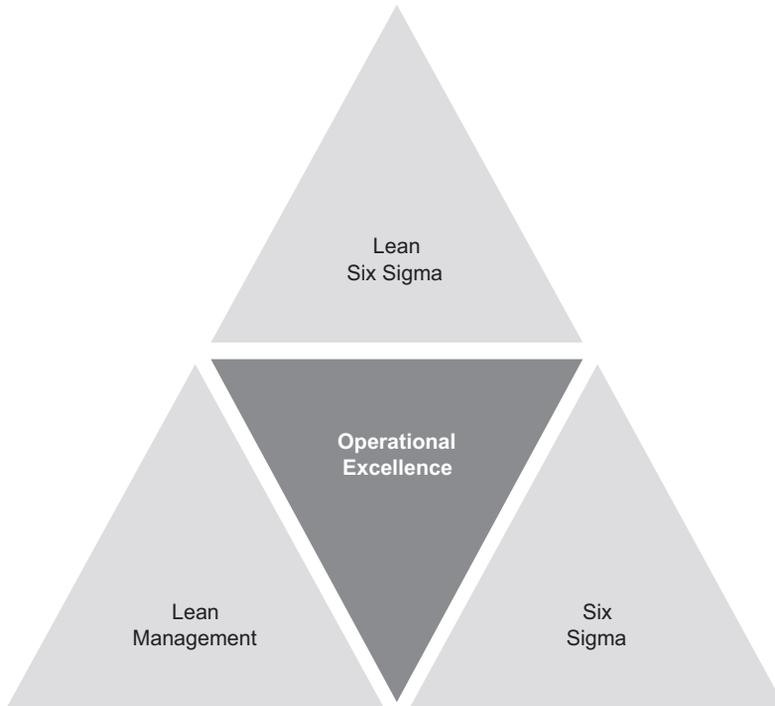


Abb. 1.2 Begriffliche Einordnung der Operational Excellence

weise bei der historischen Einordnung sowie diskutierten Praxisbeispielen der Fall. Die betrachteten Erfolgsfaktoren oder formulierte Handlungsempfehlungen beziehen sich dagegen methodenübergreifend auf alle drei Ansätze.

1.3 Aufbau und Inhalt

Den Aufbau und Inhalt des Buches soll eine kleine Geschichte verdeutlichen. Die Protagonisten sind ein Vater und sein Sohn – der eine versteht bereits viel von Autos, der andere wird nicht müde, Fragen zu stellen. Jeder Kapitelanfang wird stückweise an diese Geschichte erinnern, analog zu einer Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Operational Excellence, die nur Schritt für Schritt sinnvoll ist. Oder haben Sie etwa in Ihrer ersten Fahrstunde rückwärts einparken gelernt?

1.3.1 Kapitel 2

Eines Tages, als der Vater seinen Sohn aus der Grundschule abholt, berichtet dieser ganz aufgeregt, dass er Auto fahren möchte. Er hält seinem Vater ein Bild eines knallroten Autos, welches mit quietschenden Reifen Staub aufwirbelt, unter die Nase. Im Kunstunter-

richt sollten die Kinder ihren Berufswunsch aufmalen – er möchte Sebastian Vettel, dem jüngsten Formel-1-Weltmeister aller Zeiten, nacheifern. Unermüdlich zerrt er am Arm des Vaters und bittet energisch darum, dass Papi sein Auto vorzeigen und erklären soll, wie man es fährt. Der Vater gibt nach – wer träumte als kleiner Junge nicht von einer Karriere voller Adrenalin? In der Garage angekommen überlegt er, wo man mit der Erläuterung der komplexen Mechanik eines Automobils und dessen Nutzung am einfachsten beginnen kann.

Was ist Operational Excellence? So, wie ein Kraftfahrzeug, welches der Beförderung von Personen oder Gütern dient, eines Antriebssystems bedarf, liegt auch der Programmatik von Operational Excellence, die eine konkrete Zielsetzung verfolgt, eine spezifische Mechanik zugrunde. Das architektonische Grundgerüst des Buches bildet Kap. 2. Es werden die beiden Ausgangsfragen „Woher?“ und „Wohin?“ beantwortet. Die relevanten theoretischen Bausteine zur Erreichung operativer Exzellenz werden in diesem Zuge vorgestellt und näher erläutert: die Entstehungsgeschichte, die Kernidee, die methodische Ausrichtung und Zielsetzung von Lean Management, Six Sigma und der Synthese der beiden Konzepte: Lean Sigma. Die anwendungsorientierte Vorstellung der wesentlichen Denkinstrumente und Methoden zum Abschluss des Kapitels vervollständigt den umfassenden Blick hinter die Kulissen des Theoriegerüsts.



1.3.2 Kapitel 3

Der Sohn lässt nicht locker – ihm ist die Erklärung, dass das Auto ein fahrbarer Untersatz ist, um auf vier Reifen mit einem Kuchen im Kofferraum sonntags zur Oma zu fahren, nicht genug. Er besteht darauf zu sehen, wie es fährt.

Wie erfolgreich waren Unternehmen bislang dabei, dem Anspruch operativer Exzellenz gerecht zu werden? Wie konnten in der Vergangenheit Mitarbeiter vom Leistungsversprechen Six Sigma überzeugt werden? Welche Werkzeuge wirkten besonders katalysierend auf die Einführung des Lean Managements? Woran scheitern Unternehmen, wenn sie versuchen, die Veränderung durch Lean Sigma langfristig aufrechtzuerhalten?

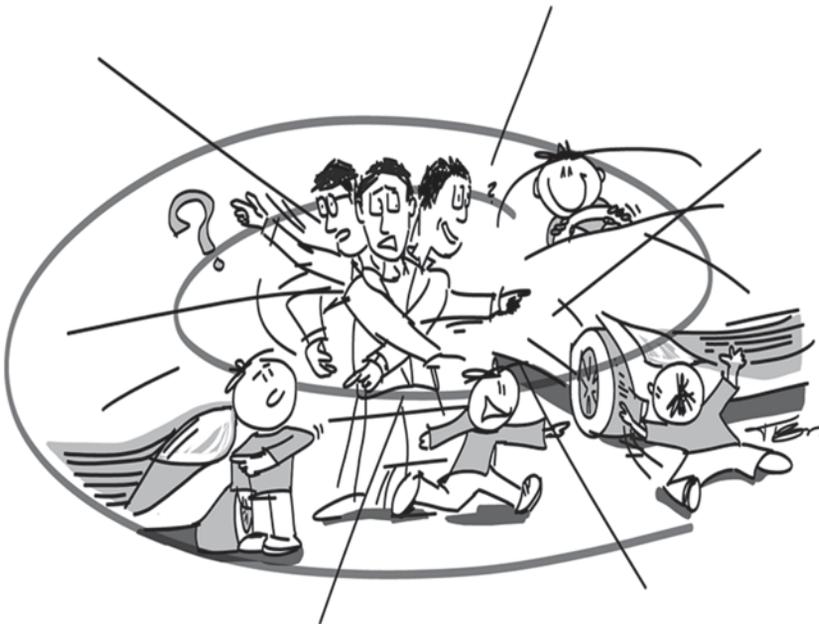
So, wie es in einem Auto verschiedene Instrumente, Messanzeigen und Bedienungshebel zu beachten gilt, heißt es auch während eines Operational-Excellence-Programmes, auf der richtigen Spur, mit der richtigen Geschwindigkeit und im richtigen Gang zu fahren. Nachdem bereits die Anfänge und methodischen Zusammenhänge erörtert worden sind, beleuchtet Kap. 3 Erfahrungswerte und Organisationszustände aus der Praxis. Fünf Anwendungsbeispiele der Operational-Excellence-Methoden werden aus verschiedenen Branchen exemplarisch diskutiert: die Umsetzung des Lean Managements bei einem Hamburger Kranhersteller (Neuenfelder Maschinenfabrik) und einem französischen Steckverbinderhersteller (FCI-Gruppe), die Implementierung von Six Sigma bei einem kanadischen Lebensmittelhersteller (Maple Leaf Foods) und einer amerikanischen Großbank (Bank of America) und zuletzt die Einführung von Lean Sigma bei einem amerikanischen Elektronikhändler (Best Buy).



1.3.3 Kapitel 4

Die Wissbegierde des Sprösslings überrascht den Vater nicht. Er scheint die Herausforderung, beim Schalten die Kupplung richtig zu dosieren, verstanden zu haben. Es ist leichter gesagt als getan, mahnt er gerade noch, da beginnt der Sohn, das Reifenprofil eines der Hinterräder zu inspizieren. Wir sind doch nicht beim TÜV, hält er seinen Sohn lachend an. TÜV? Er erläutert, dass es sich dabei um eine routinemäßige Sicherheitskontrolle für Kraftfahrzeuge handelt – alle wichtigen Bestandteile des Autos werden auf Herz und Nieren geprüft, und Mängel werden erkannt.

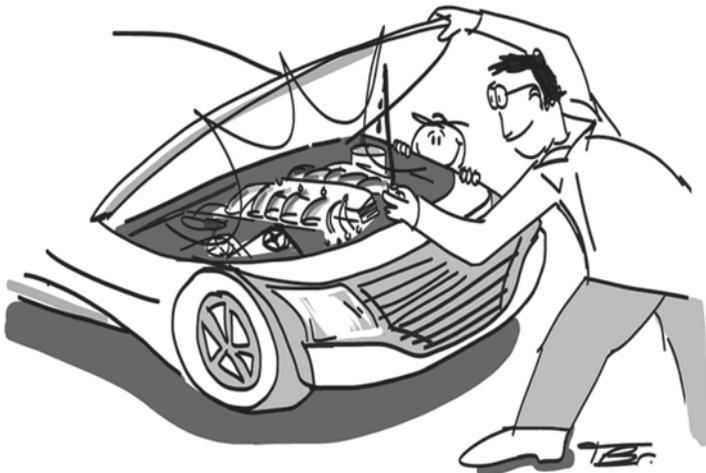
Welche Faktoren der unterschiedlichen Ansätze zur Erreichung operativer Exzellenz sind erfolgskritisch? So wie bei einem Fahrzeug im Zuge der Haupt- und Abgasuntersuchung die Kraftübertragung, das Fahrwerk oder die Elektronik überprüft werden, stellt Kap. 4 die Funktionsfähigkeit der Mechanik von Operational-Excellence-Programmen umfassend auf den Prüfstand. Ohne sich im methodischen Detail oder einem praktischen Ausnahmefall zu verlieren, werden dabei kritische Erfolgsfaktoren in Form von Checklisten identifiziert und näher beleuchtet. Die Klärung der Frage, ob die Methodik der operationalen Exzellenz noch „straßenverkehrstauglich“ ist oder ob sie ihre beste Zeit schon hinter sich hat, schließt das Kapitel ab. Entscheidend ist dabei, dass Mängel offen angesprochen und diskutiert werden – erste konkrete Handlungstipps runden den kritischen Diskurs ab.



1.3.4 Kapitel 5

Der Sohn möchte wissen, was das Wichtigste am Auto ist. Nach kurzer Überlegung vergleicht der Vater das Auto mit einem Puzzle – jedes Stück sei wichtig, um ein Gesamtbild zu erhalten –, hebt aber dann doch noch einen Aspekt hervor, als er die Motorhaube öffnet: Der Motor ist das Wichtigste. Der Junge ist beim Anblick der feinmechanischen Hubbewegungen und Rotationen der vielen Ventile beeindruckt.

Kapitel 5 thematisiert im Anschluss die Kernproblematik und Gemeinsamkeiten von Lean Management, Six Sigma und Lean Sigma – bei der Implementierung geht es um ein Umdenken aller in der Organisation tätigen Mitarbeiter, vom obersten Chef bis zum untersten Angestellten bzw. Arbeiter am Band. Operative Exzellenz beruht auf einem Bewusstsein für kontinuierliche Prozessverbesserung. Es geht um die Veränderung von gewohnten Verhaltensweisen und Denkmustern. Es geht um weit mehr als die Anwendung von Tools, denn die Neuerungen müssen nicht von den Maschinen, sondern den Menschen – dem Motor von Veränderung – im Unternehmen gelebt werden. Eine kurze Rekonstruktion der zeit- und organisationsgeschichtlichen Zusammenhänge erläutert zunächst die Entstehungsgeschichte des systematischen Umgangs mit dem „Wind des Wandels“, bevor theoretische Errungenschaften und praktische Hintergründe zum Veränderungsmanagement diskutiert und die Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Vorgehen ermittelt werden.



1.3.5 Kapitel 6

Der Sohn staunt noch immer über die unüberschaubare Vielfalt an winzigen Rädchen, verbundenen Kabeln, silbernen Schraubchen und unzähligen Gummiabdichtungen, da schließt der Vater die Motorhaube wieder. Er scheint gute Arbeit geleistet zu haben. Die Fragezeichen sind aus den Augen des Sohnes verschwunden – das Funkeln ist geblieben. Als er mit dem Ölmesstab zu seinem Kettcar läuft, muss der Vater schmunzeln. Er erklärt, dass die Wartungsarbeiten im richtigen Verhältnis zum jeweiligen Fahrzeug stehen müssen – bei einem Kettcar muss nicht der Ölstand überprüft werden. Lediglich die Rad-aufhängung muss regelmäßig geschmiert werden, damit sie nicht quietscht. Beim Auto des Vaters muss hingegen sehr wohl auf die Ölstandsanzeige geachtet werden, um auch in Zukunft sicher zur Oma fahren zu können. Sebastian Vettel, hebt der Vater hervor, fährt sogar alle paar Runden an die Box, um seinen Formel-1-Wagen wettbewerbstauglich zu halten. Um die Oma zu besuchen, ist aber eine Geschwindigkeit, bei der Flugzeuge abheben, nicht notwendig – deswegen muss man auch nicht jede Woche zum TÜV fahren. Der Sohn nickt zustimmend.

Nicht jede Operational-Excellence-Initiative ist von den gleichen Anforderungen an den Motor und dem Einsatz von Schmiermitteln gekennzeichnet. Es gilt, abhängig vom Verwendungszweck des Fahrzeugs, die richtige Motorisierung zu finden und den Pflege- und Wartungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zu halten. Wie müssen also der Sinn und Zweck einer Operational-Excellence-Initiative, das Leistungsvermögen sowie die Leistungsbereitschaft der beteiligten Mitarbeiter, Führungskräfte und Topmanager und die unterstützenden Change-Management-Aktivitäten zusammenspielen, um Erfolg zu haben?

Kapitel 6 beantwortet vor allem die letzte der drei Ausgangsfragen: „Was tun?“ Publikationen, die explizit Veränderungsmanagement in Operational-Excellence-Initiativen adressieren, existieren nicht. In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Reichweite von Change-Maßnahmen bereits ausführlich diskutiert. Zusätzlich werden in einem weiteren Schritt sämtliche Erkenntnisse, unvollendete Überlegungen, nicht zu vernachlässigende Kritikpunkte und unbeantwortete Fragen in einem umsetzungsorientierten Leitfaden gebündelt und als ein „Missing Link“ für die Praxis anschlussfähig gestaltet. Die „Überlieferungslücke“ in der Literatur wird durch die Präsentation des modulartigen Methodensets des Transformationsmanagements geschlossen.



1.3.6 Kapitel 7

Während das Garagentor wieder geschlossen wird und der Vater die wichtigsten Punkte wiederholt, zeigt der Sohn sich schon ungeduldig. Am liebsten würde er sofort seinen Führerschein machen und Gas geben. Doch er hat verstanden, dass es ein langer Weg ist, bis er alle Funktionen und das Steuern eines Autos beherrschen wird. Amüsiert über diese beherzte Antriebskraft führt der Vater ihn schließlich zurück ins Haus. Er schlägt ihm vor, in der nächsten Woche auf der nahegelegenen Rennbahn ein Gokart auszuprobieren. Bis sein Sohn ein Auto im Straßenverkehr steuern darf, wird es ohnehin fast nur noch elektro-betriebene Autos geben. Veränderung bestimmt den Alltag. Selbst er wird sich an technische Neuerungen, andere Preise und vielleicht sogar angepasste Straßenverkehrsregeln gewöhnen müssen.

Was ist die Kernbotschaft des Buches? Kap. 7 schaut in den Rückspiegel, greift die Quintessenz auf und stellt Fragen. Wohin führt z. B. die Reise der operativen Exzellenz? Wenn Wandel nicht die Ausnahme, sondern der Regelfall ist, gilt das auch für strategische Managementkonzepte wie das der Operational Excellence. Auf welche Fragen wird das methodische Leistungsversprechen in Zukunft Antworten finden müssen? Oder ist die Logik des Transformationsmanagements für eine spezielle Unternehmensform möglicherweise prädestiniert? Das letzte Kapitel wagt den Blick über den Tellerrand.



Literatur

- Clausewitz, C. von, & Oetinger, B. von. (Hrsg.). (2003). *Strategie denken*. München: Deutscher Taschenbuch.
- Crainier, S. (1998). *Key management ideas*. Harlow: Prentice Hall.
- Dahm, M., & Dahm, A. (2012). Führen durch Vernetzung – Ergebnisse der IBM CEO Studie 2012. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 5, 209–211.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- IBM. (2010). *Unternehmensführung in einer komplexen Welt – Global CEO Study*.
- Johansson, H. J. (1994). *Business process reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Krüger, W. (2009). *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Nagel, R., & Wimmer, R. (2009). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau – Change Management zur Krisenbewältigung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 4–11.
- Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept – Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*. München: Carl Hanser.

The best argument we can make to convince you not to just read this but to get involved with Operational Excellence is that there is very little downside. The second-best argument for getting involved is that the upside is enormous. Help your company become more profitable, develop valuable job skills and make your own job and workplace work better.
Michael George („Erfinder“ von Lean Sigma)

