

Inhalt

Darstellungsverzeichnis.....	14
Teil I: Entwicklungsproblematik des Lean Management	17
1. Ursprung und Entwicklung des Lean Management	19
1.1 Die MIT-Studie als Ausgangspunkt der Lean-Diskussion	19
1.1.1 Konzeption der MIT-Studie.....	19
1.1.2 Fazit der MIT-Studie	20
1.1.3 Kritische Betrachtung der MIT-Studie.....	23
1.2 Lean Production als Synthese von handwerklicher Fertigung und Massenfertigung.....	24
1.2.1 Handwerksproduktion	25
1.2.2 Massenproduktion	25
1.2.3 Vergleich von Handwerksproduktion, Massenproduktion und Lean Production.....	26
1.2.4 Das Toyota-Produktionssystem	28
1.2.5 Maßnahmen zur Erreichung des Toyota-Produktionssystems	30
2. Systematisierung des Lean Management	33
2.1 Kritik zum Begriff "Lean Production"	33
2.2 Abgrenzung des Lean Management.....	34
2.2.1 Lean-Elemente im Wirkungsverbund.....	35
2.2.2 Unternehmensübergreifende Sichtweise des Lean Management	37
2.3 Methodische Schwierigkeiten.....	39
3. Übertragungsproblematik	43
3.1 Die zwei Problemkreise der Übertragungsproblematik.....	43
3.2 Rahmenbedingungen in Japan	44
3.2.1 Der soziokulturelle Hintergrund.....	45
3.2.2 Einfluß des Wertesystems auf die Arbeitswelt.....	47
3.2.3 Einfluß des Wertesystems auf das Wettbewerbsverhalten.....	48

3.3 Rückbesinnung auf eigene Stärken	49
3.4 Übertragung auf unterschiedliche Unternehmenstypen	50
3.5 Schlußfolgerungen	52

Teil II: Schwerpunkte eines ganzheitlichen Ansatzes „Lean Management“53

1. Herausforderungen des betrieblichen Umfeldes.....	55
1.1 Die beiden Konstanten unserer Zeit	55
1.2 Unternehmerische Umfeldbedingungen.....	56
1.3 Zum Erfordernis ganzheitlichen Denkens und schnelleren Lernens	59
1.4 Lernen in und von Organisationen.....	61
2. Lean Management im Grundriß.....	65
2.1 Strategische Einbindung.....	65
2.2 Wertmanagement	67
3. Lean Management bekennt sich zur Zufriedenstellung aller Stakeholders.....	71
3.1 Die Austauschbeziehungen mit den Stakeholders	71
3.2 Analyse der Zufriedenstellung der Stakeholders	74
3.3 Beziehungsmanagement der Stakeholders	76
3.3.1 Konfliktmanagement.....	76
3.3.2 Aspekt der Macht.....	77
4. Lean Management konzentriert sich auf Prozesse.....	81
4.1 Zum Begriff Prozeß.....	81
4.2 Vom Schnittstellen-Denken zum Nahtstellen-Denken	82
4.2.1 Funktionsdenken ist Schnittstellen-Denken.....	82
4.2.2 Prozeßdenken ist Nahtstellen-Denken	83
4.3 Das Prinzip des internen Kunden	84
4.3.1 Der interne Kunde in der Fabrik	84
4.3.2 Verallgemeinerung des internen Kundenprinzips.....	87
4.4 Ermittlung der Prozeßstruktur.....	88
4.5 Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse	90

4.6	Instrumente des Prozeßmanagement	92
4.7	Prozeßverantwortung	95
4.8	Prozeßorientierung führt zu Netzwerk-Strukturen	96
5.	Empowered Teams	99
5.1	Teamkomposition	101
5.1.1	Gewinnung von In- und Outsidern	101
5.1.2	Zusammenhang von Teamreife, Teamgröße und Lernen.....	103
5.1.3	Gesunde Basis eines Teams.....	105
5.2	Dem Team Freiräume sichern – und absichern	107
5.2.1	Freiheit der Organe.....	107
5.2.2	Sicherung von Kreativität und Initiative	108
5.2.3	Aufgabe des Monopols "Informiertheit"	110
5.2.4	Risiken der Gewährung von Freiräumen.....	110
5.2.5	Absicherung von Kreativität und Initiative	111
5.3	Dem Team Richtung geben	112
5.3.1	Zusammenhang von Struktur und Kultur	112
5.3.2	Die Kulturbarriere.....	113
5.3.3	Führen als Wert- und Kulturvermittlung.....	114
5.3.4	Förderung des Teamgeistes	115
5.4	Teams führen	116
5.4.1	Beherrschung mehrerer Sprachen.....	116
5.4.2	Unbequemlichkeit "freier" Mitarbeiter	118
5.4.3	Vom Mißtrauen zum Vertrauen.....	118
5.4.4	Vom Herrschen zum Dienen	119
5.4.5	Widerstände der Führung	120
5.5	Teams motivieren	122
6.	Konzentration auf Schlüsselfähigkeiten	125
6.1	Neudurchdenken der Wertschöpfungskette	125
6.1.2	Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette	126
6.1.3	Analyse der Wertschöpfungskette	126
6.2	Zum Begriff der Schlüsselfähigkeiten	128
6.3	Schlüsselfähigkeiten als Quellen von Wettbewerbsvorteilen.....	129
6.4	Outsourcing.....	133

6.5	Externe Netze	135
6.5.1	Unternehmen ohne Grenzen.....	135
6.5.2	Zum Begriff der externen Netzwerke	137
6.5.3	Wertschöpfungsoptimierende Integration der Externen	138
6.5.4	Beziehungsmanagement mit externen Partnern.....	142
7.	Kundennähe	145
7.1	Definition der Kunden im Sinne des Lean Management.....	145
7.2	Kundenorientierung – Begriffsbestimmung.....	146
7.3	Kundenzufriedenheit durch herausragende Leistungen	147
7.4	Die Bedürfnisse der Zielgruppe	149
7.4.1	Die Frage nach den entscheidenden Kauffaktoren	150
7.4.2	Das verhaltenstheoretische Konstrukt der Einkaufsstätten- bzw. Produktentscheidung	150
7.4.3	Die Entdeckung der entscheidenden Kauffaktoren.....	152
7.5	Gewinnpotentiale durch Kundenzufriedenheit und Kundentreue.....	154
8.	Die Gesamtqualität der Unternehmung	159
8.1	Entwicklung eines umfassenden Qualitätsbegriffes	159
8.1.1	Qualität durch Endkontrolle.....	159
8.1.2	Qualität durch Qualitätssicherung	159
8.1.3	Betrachtung der Qualität aus Kundensicht	161
8.2	TQM – Total Quality Management.....	162
8.2.1	Begriff und Wesen	162
8.2.2	Produkt- und Prozeßqualität	164
8.2.3	Kaizen	165
	- Kaizen – Begriffsbestimmung.....	166
	- Kaizen – Politik der kleinen Schritte.....	167
	- Die drei Säulen des Kaizen.....	169
8.3	Die Kosten der Qualität.....	171
8.2.1	Definition der Qualitätskosten	172
8.2.2	Investitionsentscheidungen zur Verringerung der Qualitätskosten	173

9. Der Aspekt der Zeit	175
9.1 Die Zeitschere	175
9.2 Die Zeit als Dimension wirtschaftlichen Denkens und Handelns	177
9.2.1 Institutionelle Ebene	177
- Der Aspekt der Geschwindigkeit und der Anpassung	178
- Der Aspekt des richtigen Zeitpunktes	184
- Zeit als Wettbewerbsvorteil	187
9.2.2 Individuelle Ebene	188
- Zeitautonomie.....	188
- Zum Zusammenhang von Zeiteinteilung, Arbeitsplatzsicherheit und Wertsteigerung	190
10. Implementierung – Schlußbetrachtung.....	193
10.1 Alle großen Ideen scheitern an den Leuten (Bert Brecht)	193
10.2 Lean Management als "weasel-word"	194
10.3 Es wird Verlierer geben	194
10.4 Frage nach dem "Wann" der Veränderung	195
10.5 Vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens	196
Quellenverzeichnis	201

Darstellungsverzeichnis

Darstellung I.1:	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der MIT-Studie (Durchschnitt der Fabriken je nach Regionen)	22
Darstellung I.2:	Wirkungsbeziehungen in einem „schlanken“ Unternehmen	23
Darstellung I.3:	Vergleich von handwerklicher Fertigung, Massenfertigung und Lean Production.....	27
Darstellung I.4:	Ausgewählte Entwicklungsstufen der Lean Production	35
Darstellung I.5:	Vergleich verschiedener Organisationsformen in bezug auf die Integration der Unternehmensbereiche	38
Darstellung I.6:	Der "Lean-Eisberg" – Symptome und Determinanten.....	41
Darstellung I.7:	Die zwei Ebenen der Übertragbarkeitsproblematik	43
Darstellung II.1:	Die Herausforderungen der 90er Jahre.....	57
Darstellung II.2:	Lean Management im Grundriß	66
Darstellung II.3:	Einbindung des Lean Management in das strategische Management	67
Darstellung II.4:	Verfahren zur Berechnung der Wertsteigerung	68
Darstellung II.5:	Potentielle Ansprüche der Stakeholders.....	73
Darstellung II.6:	Analyse der Stakeholderzufriedenheit	75
Darstellung II.7:	Einflußmatrix	78
Darstellung II.8:	Das Prinzip des internen Kunden	86
Darstellung II.9:	Operative und strategische Grundfragen des Prozeßmanagement	89
Darstellung II.10:	Entkoppelung des „magischen Dreiecks“ durch Prozeßvereinfachung	92
Darstellung II.11:	Flow Chart als Instrument des Prozeßmanagement	94
Darstellung II.12:	Teamorientierte Struktur	98
Darstellung II.13:	Der Informationsverlust in hierarchischen Strukturen.....	101
Darstellung II.14:	Abhängigkeit des Organisationslernens von Kompetenz und Identifikation der Mitarbeiter	104
Darstellung II.15:	Handlungskompetenzbereiche	105

Darstellung II.16: Probleme und mögliche Vorkehrungen von Teamentscheidungen.....	112
Darstellung II.17: Grundschemata zur Beurteilung eines Prozeßbeigners (modifiziert nach Moltke).....	116
Darstellung II.18: Führungsverantwortung versus Fachverantwortung (nach E. Krauthammer).....	117
Darstellung II.19: Die psychologischen Grenzen eines grenzenlosen Unternehmens	121
Darstellung II.20: Vom Einzelkämpfertum zum Empowered Team	124
Darstellung II.21: Divergieren von Umsatz und Mitarbeiterzahl in der Reifephase.....	125
Darstellung II.22: Analyse der Wertschöpfungskette	127
Darstellung II.23: Zusammenhang von Schlüsselfähigkeiten und Endprodukten (Bsp. Möbelindustrie)	130
Darstellung II.24: Art der Schlüsselfähigkeit.....	131
Darstellung II.25: Der evolutive und involutive Prozeß der Wettbewerbsfähigkeit	133
Darstellung II.26: Verbindung von internen und externen Netzen	136
Darstellung II.27: Arten und Intensität der Einbindung Externer.....	138
Darstellung II.28: Mit Schrittmacherleistungen zur Kundenzufriedenheit....	148
Darstellung II.29: Einkaufsstättenbewertung durch den Konsumenten.....	151
Darstellung II.30: Kundenbindung – Ergebnisse einer Marktuntersuchung bei Team 7	156
Darstellung II.31: Kundenzufriedenheit und Qualität.....	157
Darstellung II.32: Entwicklung der Qualitätskonzeptionen.....	160
Darstellung II.33: Schneller und besser sein als die Konkurrenz durch Innovation und Kaizen.....	168
Darstellung II.34: Qualitätskostenarten.....	172
Darstellung II.35: Verringerung der Qualitätskosten durch Mehrinvestition in Vorbeugemaßnahmen	174
Darstellung II.36: Der Beitrag der Produkte zum Umsatz der Unternehmung in Abhängigkeit von ihrem Alter	176
Darstellung II.37: Veränderungen der Produktlebens- und Produktentwicklungszeiten	176
Darstellung II.38: Die "0,05 bis 5-Regel" von G. Stalk und T. M. Hout	179

Darstellung II.39: Der "parallele" Produkt-Entwicklungs-Prozeß	181
Darstellung II.40: Umsatzverluste durch verspätete Markteinführung	186
Darstellung II.41: Idealtypische persönliche Zeiteinteilung	189
Darstellung II.42: Idealtypische Arbeitszeitverteilung.....	191
Darstellung II.43: Übergangszustände vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens	198