

Inhalt

Geleitwort	V
Vorwort	VII
1 Wertströme	1
1.1 Was ist ein Wertstrom?	1
1.1.1 Entstehung und Ansätze	1
1.1.2 Kaizen	2
1.1.3 Toyota-Produktions-System (TPS)	2
1.1.4 Die drei MUs	3
1.1.5 Begriffe und Definitionen	8
1.2 Wertströme in der Produktion	10
1.2.1 Wertstromanalyse	11
1.2.2 Wertstromdarstellung	23
1.2.3 Wertstromdesign	30
1.2.4 Weitere Anwendungsgebiete	40
1.2.5 Exkurs: Simulationsbasiertes Wertstromdesign	40
1.3 Wertströme in Dienstleistung und Administration	46
1.3.1 Einführung	46
1.3.2 Wertstromdesign in Dienstleistung und Office	46
1.3.3 Lean Administration	49
1.3.4 Makigami	59
1.3.5 Waste-Walk-Diagramm	63
2 Prozesse	67
2.1 Der Prozess	68
2.1.1 Definitionen	68
2.1.2 Das Prozessmodell	69
2.1.3 Prozesswürdigkeit	71
2.1.4 Verknüpfung von Prozessen	72
2.1.5 Kategorisierungsmöglichkeiten	73
2.2 Das Prozessmanagementsystem	75
2.2.1 Grundlegende Aspekte im Prozessmanagement	76

2.2.2	Prozess-Lifecycle	80
2.2.3	Phase 1 - Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	84
2.2.4	Phase 2 - Prozesse erarbeiten	85
2.2.5	Phase 3 - Prozesse betreiben, steuern und verbessern	104
2.2.6	Phase 4 - Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	106
2.2.7	Modell zur Anbindung an die Unternehmensführung	109
2.2.8	Rollen im Prozessmanagement	113
3	Zusammenführung von PzM und WSD	119
3.1	Wissenschaftliche Basis	119
3.2	Restriktionen	120
3.3	Brücken	121
3.3.1	Managementsystem	121
3.3.2	Vorgehensmodelle	121
3.3.3	Prozesslandkarte (inkl. Ebenenkonzept)	123
3.3.4	Visualisierung	123
3.3.5	Layer	123
3.3.6	Perspektiven	124
3.3.7	Rollenbilder	124
3.4	Einführungs- und Entwicklungsmodell	125
4	Prozesse in Landkarte aufnehmen	127
4.1	Einleitung	127
4.2	Prozesswürdigkeit	128
4.3	Kategorie	130
4.4	Steckbrief	132
5	Prozesse erarbeiten	135
5.1	Identifikation und Abgrenzung vornehmen	136
5.2	Ist-Situation aufnehmen	136
5.2.1	Kundenbedarf erheben	137
5.2.2	Ist-Ablauf aufnehmen	137
5.3	Ist-Situation analysieren	170
5.3.1	Kernanalyse	171
5.3.2	Erweiterte Analyse	181
5.3.3	Liste Verbesserungspotenziale (LVP) und Verbesserungsportfolio	188
5.4	Soll-Situation konzipieren	189
5.4.1	Idealablauf entwickeln	190
5.4.2	Soll-Ablauf konzipieren	190
5.5	Verbesserungspotenziale realisieren	192

6	WPM-Lebensphasen	195
6.1	Kontrolle, Steuerung und Verbesserung	195
6.1.1	Jour-Fixe	195
6.1.2	Begehung	195
6.1.3	WPM-Cockpit	196
6.2	Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	200
7	WPM in der Unternehmenskultur verankern	203
7.1	Anforderungen an das Unternehmen	203
7.1.1	Wertewandel im Bewusstsein des Kunden	204
7.1.2	Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter	205
7.1.3	Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen	206
7.2	Lebensphasen von Unternehmen und Kundenorientierung	206
7.3	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur	209
7.3.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels	209
7.3.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden	210
7.3.3	Hürden und Hindernisse des Kulturwandels	211
7.4	Grundlagen und Strategien zur Veränderung von Organisationen (Management of Change)	214
7.5	Strukturiertes Vorgehen bei der WPM-Organisationsveränderung	214
7.6	Idealtypische Phasen einer Veränderung in Richtung WPM	217
7.6.1	Aufrüttelungsphase	217
7.6.2	Vermittlungsphase	218
7.6.3	Engagementphase	218
7.6.4	Umsetzungsphase	219
7.6.5	Lebensphase	219
7.6.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen	220
7.7	Konflikte im Zuge von WPM	221
7.7.1	Konflikte in Teams	222
7.7.2	Konfliktarten	223
7.7.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	224
7.7.4	Konfliktbehandlung	225
7.7.5	Das Management von Konflikten	227
8	Allgemeine Werkzeuge	231
8.1	Lean-Werkzeuge für schlanke Prozesse	231
8.1.1	Genchi Genbutsu	232
8.1.2	5S	232
8.1.3	Poka Yoke	238
8.1.4	5W oder 5Whys/6W	239
8.1.5	SMED	241
8.1.6	SOPs	241
8.1.7	Jidoka	241

8.1.8	Andon	242
8.1.9	Visual Management	242
8.2	Weitere Methoden für die Arbeit mit Prozessen	242
8.2.1	Teamorientierter Problemlösungsprozess (PULS)	243
8.2.2	Die sieben elementaren Qualitätswerkzeuge (Q7)	245
8.2.3	Die sieben Managementwerkzeuge (M7)	247
8.2.4	Die sieben Kreativitätswerkzeuge (K7)	250
8.2.5	Kundenkontaktstellenanalyse	253
8.2.6	Schnittstellenanalyse	254
9	Vorlagen für WPM-Arbeitsblätter	257
9.1	WPM-Würdigkeit	257
9.2	Prozesssteckbrief	258
9.3	Identifikation und Abgrenzung	259
9.4	Ist-Situation aufnehmen	260
9.5	Ist-Situation analysieren	261
9.6	Soll-Situation konzipieren	262
9.7	Verbesserungspotenziale realisieren	263
10	Anwendungsbeispiele	265
10.1	Beispiel Reparaturwerkstätte	265
10.1.1	Die Ausgangssituation des Unternehmens	265
10.1.2	Clusterung der Produktfamilie und Prozessauswahl	266
10.1.3	Identifikation und Abgrenzung	267
10.1.4	Ist-Situation aufnehmen	268
10.1.5	Ist-Situation analysieren	282
10.1.6	Liste Verbesserungspotenziale (LVP) und Verbesserungsportfolio .	288
10.1.7	Soll-Situation konzipieren	290
10.2	Beispiel Durchlaufzeitreduktion im Blockwalzwerk bei Böhler Edelstahl GmbH & Co KG	291
10.2.1	Vorstellung des Unternehmens	291
10.2.2	Zentrale Eckdaten des Projekts	296
10.2.3	Ausgangssituation im Projekt	298
10.2.4	Erarbeitung der Prozessverbesserung	300
10.2.5	Resümee und Ausblick	313
	Literatur	315
	Normen	318
	Internetseiten	319
	Index	321
	Die Autoren	327