

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	15
1. Problemstellung	17
2. Eine erste Eingrenzung des Themas	19
3. Zielsetzungen und Aufbau des Buches	20
Teil I: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Lean Management	21
1. Die Begriffsproblematik	23
2. Vorläufige Einordnung des Lean-Management-Begriffs	24
3. Lean Management als spezifisches Konzept der Unternehmensführung	28
4. Oberste Zielsetzungen des Lean Management	29
5. Grundidee und Grundprinzipien	29
6. Die Kernelemente des Konzeptes im Überblick	34
Teil II: Kritische Analyse	37
1. Kritische Differenzierung wider die Trivialisierung durch Propagierung einer neuen „Management-Heilslehre“	39
2. Zur Frage von Kulturgebundenheit und Transferierbarkeit von Management-Know-how	42
3. Vorbehalte, Risiken und Grenzen einer unkritischen Imitation	44
4. Voraussetzungen für Lean Management in Deutschland	48
5. Lean-Management-Erfahrungen außerhalb Japans	51
6. Die Situationsabhängigkeit von Lean-Management-Konzepten	56
7. Der hindernisreiche Weg zum „schlanken“ Unternehmen in der Praxis	57
8. Anforderungen an die Gestaltung von Lean-Management-Konzepten	68
Teil III: Praktische Lösungsansätze	71
1. Teamarbeit in flachen Hierarchien	73
1.1 Von der „Palast“- zur „Zelt“-Organisation	73
1.2 Kennzeichen „flacher“ Hierarchien	74
1.2.1 Prozeßorientierung	74
1.2.2 Responsibility-Center-Ansatz	75
1.2.3 Aufwertung der Projektarbeit	78
1.2.4 Arbeitsflexibilisierung	78
1.2.5 Vertrauensbeziehungen	79

1.3	Grenzen der „Enthierarchisierung“	80
1.4	Ansatzpunkte zur Schaffung einer stärker horizontal ausgerichteten Organisationsstruktur	81
1.5	Grundprinzipien der Teamarbeit	84
1.6	Fazit	88
2.	Simultaneous Engineering	89
2.1	Begriff und Zielsetzung des Simultaneous Engineering	89
2.2	Die Institutionalisierung von „Schwergewichts“-Teams	90
2.3	Projektmanagement	93
2.4	„Crossfunktionale“ Integration der Produktentwicklung: Der Ansatz von Wheelwright/Clark	97
2.5	Methoden und Werkzeuge	99
2.6	Fazit	100
3.	Grundzüge des Lean Manufacturing	101
3.1	Herausforderungen an das Produktionsmanagement	101
3.2	Von CIM zu HIM?	102
3.3	Grundprinzipien, Gestaltungsparameter und Methoden	104
3.4	Basisansätze	106
3.4.1	Fertigungssegmentierung	106
3.4.2	U-Shaped Factory Layouts	108
3.4.3	Ansatzpunkte für montagegerechte Produktstrukturen	111
3.4.4	Just-in-Time-Produktion	113
3.4.5	Produktionssteuerung à la Toyota	115
3.4.6	Total Productive Maintenance (TPM)	116
3.5	Neue Anforderungen an ein EDV-gestütztes Produktionsmanagement	118
3.6	Teamarbeit in der Fertigung	120
3.6.1	Planung und Ausgestaltung	120
3.6.2	Konstituierung	122
3.6.3	Ausarbeitung eines detaillierten Programmes als Basis für Gruppenarbeit und zukünftige Arbeitsweisen in der Fertigung	123
3.6.4	Die neue Rolle des Meisters	124
3.6.5	Wahl eines Teamsprechers	126
3.6.6	Regelmäßige Teambesprechungen	127
3.6.7	Institutionalisierte Koordination der Teamarbeit	128
3.7	Fazit	129
4.	Total Quality Management (TQM)	130
4.1	Qualität als strategischer Erfolgsfaktor	130
4.2	Leitidee und Elemente	131
4.3	Ansatzpunkte für die Umsetzung	132
4.4	Methoden und Instrumente	135
4.4.1	Von der Qualitätskontrolle zum proaktiven „Quality Engineering“	135
4.4.2	Null-Fehler-Strategie	138
4.4.3	Poka Yoke (Vermeidung unbeabsichtigter Fehler)	139

4.4.4	Quality Function Deployment (QFD)	139
4.4.5	Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)	141
4.4.6	Taguchi-Methode	142
4.4.7	Prinzip der „Kontinuierlichen Verbesserung („Kaizen“) und Betriebliches Vorschlagswesen	143
4.4.8	Quality Circle	148
4.5	Haupteinsatzgebiete der rechnergestützten Qualitätssicherung (CAQ)	149
4.6	Fazit	149
5.	Kooperatives Beschaffungsmanagement im Rahmen von Wertschöpfungspartnerschaften mit Zulieferern	150
5.1	Vom Gegner zum Partner: Faire langfristige Zusammenarbeit von Hersteller und Zulieferer	150
5.2	Unternehmensnetzwerke und Zuliefererpyramiden	152
5.3	Make-or-Buy-Entscheidungen als Basis des strategischen Beschaffungsmanagements	153
5.4	Ansatzpunkte der Hersteller-Zulieferer-Kooperation	158
5.5	Produktionssynchrone Beschaffung	161
5.6	Irreversible Abhängigkeiten?	163
5.7	Lieferantenanalyse- und -beurteilungssysteme	164
5.8	Nutzung von Global Sourcing-Potentialen	167
5.9	Fazit	169
6.	Die Gestaltung der Kundenbeziehungen	170
6.1	Neue Akzente im Marketing	170
6.2	Ansatzpunkte zur Schaffung von mehr Kundennähe	171
6.3	„Schlanke“ Organisation von Verkauf und Marketing	179
6.4	Key Account Management	182
6.5	Fazit	183

Teil IV: Konsequenzen für das Personalmanagement 185

1.	Neuausrichtung des Personalmanagements als Implementierungs- voraussetzung für das Lean Management	187
2.	Personalauswahl und -integration	187
3.	Personalbeurteilung	190
4.	Qualifizierung im Umbruch	193
5.	Training on the job/off the job	195
6.	Ansätze der Teamentwicklung	196
7.	Management Development	200
8.	Arbeitszeitflexibilisierung	203
9.	Von Akkord- und Zeitlohnsystemen zum Prämienlohn-Konzept in der Fertigung	204
10.	Neuorientierung der Personalorganisation	206
11.	Fazit	207

Teil V: Integriertes Informationsmanagement	209
1. Anforderungen an ein integriertes Informationsmanagement	211
2. Die Etablierung einer „offenen“ Informations- und Kommunikationskultur ..	214
3. Ansätze und Instrumente einer „schlanken“ Informationsinfrastruktur	215
3.1 Downsizing	215
3.2 Client-Server-Computing	218
3.3 Offene Systeme als Basis neuer Infrastrukturen	219
3.4 Vorteile und Implementierungsschwierigkeiten von Downsizing-Ansätzen	220
3.5 Groupware: Software für das Team	222
3.6 Electronic Data Interchange	223
3.7 Outsourcing vs. Inhousing	225
3.7.1 „Make or Buy“ im Informationsmanagement	225
3.7.2 Argumente pro und kontra Outsourcing	225
3.7.3 Outsourcing-Management	228
4. Anforderungen an ein „leankonformes“ Controlling	231
5. Der Ansatz der Prozeßkostenrechnung	233
6. Target Costing	236
7. Kaizen Costing	240
8. Fazit	241
Teil VI: Die Implementierung des Lean Management	243
1. Ansatzpunkte des Change Management	245
2. Implementierung nach dem allgemeinen „Vorgehensprinzip vom Groben zum Detail“	249
3. Einzelaspekte der Implementierung	252
3.1 Parallel-Implementierung	252
3.2 Beteiligung der Betroffenen und des Betriebsrats	254
3.3 Arbeitsrechtliche Aspekte	256
3.4 Beispiel für einen praxisnahen Schulungsansatz in der Fertigung	257
3.5 Messung des Implementierungserfolges und der Lean-Management-Effizienz	258
4. Organisationsentwicklung und „Organizational Learning“	261
Abkürzungsverzeichnis	265
Literaturverzeichnis	267
Stichwortverzeichnis	281