

Die Inhalte im Detail

Kapitel 1

Lean Administration

Bestandteil modernen Managements

1.1	Lean Administration: Ein MUSS im modernen Management	14
	Die Symptome: Den Handlungsbedarf erkennen	14
	Warum kurzfristige Produktivitätsprogramme keine Lösung sind	17
	Lean-Prinzipien erfolgreich auf Gemeinkostenbereiche anwenden	18
1.2	Lean Administration als Führungsprinzip	21
	Wertschöpfung ist Wertschätzung durch den Kunden	21
	Die Mitarbeiter zur Wertschöpfung befähigen	22
1.3	Was ist der Erfolgsmaßstab?	23
	Woran Sie merken, dass Sie alles richtig gemacht haben	23
	Woran Sie merken, dass ‚Lean‘ noch nicht angekommen ist	25

Kapitel 2

Die Vorgehensweise

Philosophie statt Projekt

2.1	Sicher ans Ziel: Das 4-Stufenmodell	28
	Die Ausgangssituation schonungslos erfassen	29
	Die strukturellen Voraussetzungen schaffen	35
	Den Soll-Zustand definieren	36
	Die eigentliche Prozessoptimierung starten	39
2.2	Aller Anfang ist schwer: Worauf Sie achten sollten	39
	Ziele kommunizieren	39
	Mitarbeiter qualifizieren: Verschwendungen aufzeigen	40
	Weil die Sichtweise neu ist: Mitarbeiter sensibilisieren	44
	Schnelle Erfolge erzielen: Pilotbereich auswählen	44
	Aufbruchstimmung erzeugen	45

Kapitel 3

Prozesse abgrenzen

Die administrativen Prozesse im Industriebetrieb

3.1 Wertschöpfung definieren: Die Prozesslandkarte	50
3.2 Die administrativen Prozesse	52
3.3 Alles hört auf ein Kommando: Die Unternehmensführung	54
Orientierung geben	54
Lean (vor-)leben.	55
3.4 Die Kernprozesse	55
Das Auftragsmanagement: Entscheidende Schnittstelle zum Kunden	55
Die Produktentstehung: Geburtsort effizienter Prozesse	59
Einkauf und Beschaffung: Es geht um mehr als nur die Einkaufspreise.	62
3.5 Die Stützprozesse: Hort unterschätzter Potenziale.	64
Das Problem der Dimensionierung	64
Chance Outsourcing?	65
Die Schnittstellenproblematik produktionsnaher Stützprozesse	66
3.6 Die Produkte im administrativen Prozess	67
Die Produktdefinition	67
Das Problem mit der ‚Hauptzeit‘	68
Die Übergabespezifikation.	70
3.7 Den ‚Schlankheitsgrad‘ messen: Kennzahlen	72
Abgrenzung der Lean-Kennzahlen	72
Kennzahlen ermitteln und visualisieren.	76

Kapitel 4

Die Voraussetzungen schaffen

Das Konzept zur Wirkung bringen

4.1 Komplexität reduzieren – Effektivität erhöhen	80
4.2 Die Produktgestaltung	81
In die richtige Richtung entwickeln: Die Marktanforderungen treffen	81

Die Produktstruktur: Grundstein für effiziente Prozesse	81
Administrativen Aufwand reduzieren: Die wertanalytische Betrachtung	86
4.2 Das Artikelsortiment – Grund allen Übels?	87
Wenn Kosten verschleiert werden: Das Problem mit den C-Artikeln	87
Fundierte Entscheidungen treffen	88
Der ‚Luxus‘ des Produktmonitoring: Nachhaltigkeit sicherstellen	90
4.4 Die Organisation vorbereiten	90
Rohrkrepierer vermeiden: Der Personalstand	90
Die Organisation prozessorientiert ausrichten: Frequenz und Aufwand	91
4.5 Potenziale produktionsnaher Stützprozesse	95
Investitionsequipment standardisieren	95
Der Werksstrukturplan: Investitionen planen	97

Kapitel 5

Lean Administration erfolgreich anwenden

Methoden müssen wirken – nicht modern sein!

5.1 Alter Wein in neuen Schläuchen? Warum nicht?	100
5.2 Ziele und Methoden abgleichen	101
5.3 Die Lehren aus dem Aufbau von Produktionssystemen	102
Fehler 1: Die Systematik erfolgreicher Unternehmen ‚abkupfern‘	102
Fehler 2: Die Systematik top-down auf dem Shop floor durchsetzen	103
Das Geheimnis erfolgreicher Produktionssysteme	103
5.4 Branchenunabhängige Ansätze	104
Den Top 3-Zeitfressern im administrativen Alltag den Garaus machen	104
Prozessbeschreibungen, Workflows & Co. wirksam einsetzen	107
Standards durchsetzen: IT-Systeme nutzen	108
5.5 Prozessunabhängige Methoden	109
Durchlaufzeiten reduzieren: Arbeitsinhalte planen und synchronisieren	109
Qualität sicherstellen: Mitarbeiter qualifizieren und sensibilisieren	114
Produktivität steigern: Manchmal ist weniger mehr	118

5.6 Prozessspezifische Optimierung.....	119
Lean Order fulfillment: Die richtigen Methoden im Auftragsmanagement	119
Lean Procurement: Die Optimierung in Einkauf und Beschaffung.....	121
Lean Innovation: Effizient in die richtige Richtung entwickeln	123
Lean Support: Lean Management-Ansätze in administrativen Stützprozessen.....	126
Kapitel 6	
Nicht zwingen. Überzeugen.	
Die Mitarbeiter abholen	
6.1 Change Management.....	134
Wenn sich die Philosophie ändert	135
Wie gesagt: Lean ist eine Führungsaufgabe	135
Abteilungsleiter als retardierendes Element	136
Change Management bis zum Sachbearbeiter.....	138
6.2 Motivation schaffen und aufrechterhalten	140
Inspiration statt Lethargie	140
Die Motivation der Mitarbeiter differenzieren	142
Die Motivation auf Dauer aufrechterhalten.....	143
6.3 Nachhaltigkeit sicherstellen: Drei Instrumente	144
Kennzahlen: Motivation statt Kontrolle	144
Mit Zielvereinbarungen führen	146
Lean Administration-Audits: Chance statt Bürokratismus	148
6.4 Die Lean-Organisation	152
Warum in Deutschland Lean als Prinzip von alleine nicht funktioniert	153
Alternative Organisationskonzepte für Lean Management	154
Über den Autor	157
Die wichtigsten Begriffe auf einen Blick.....	158
Literaturverzeichnis	161
Stichwortverzeichnis	167