

Inhalt

Downloadübersicht	XV	2.2 Die 14 Prinzipien des Toyota-Weges	16
Vorworte	XVI	3 Warum und wie die Lean-Reise starten?	20
Der Autor	XXII	3.1 Typische Anstöße zur Veränderung	21
1 Einleitung	1	3.2 Unternehmensphasen im Veränderungsprozess	22
1.1 Warum dieses Buch?	1	3.3 Wandel vom funktions- zum prozessorientierten Unternehmen	24
1.2 Übersicht	4	3.4 Das goldene Dreieck und die Prioritäten der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren	26
1.3 Der rote Faden	4	4 Die drei Verlustarten	30
1.4 Warum Sie dieses Buch lesen sollten	5	4.1 Muda – nicht werthaltig	32
1.5 Aufbau der Kapitel	6	4.1.1 Überproduktion	32
TEIL I Die Grundlagen von Lean Management	9	4.1.2 Bestände	35
2 Herkunft und Geschichte von Lean Management	10	4.1.3 Bewegung	37
2.1 Die fünf Kernwerte des Toyota-Weges	15	4.1.4 Transport	38
		4.1.5 Ungeeignete Arbeits- prozesse und -organisation	39

4.1.6	Wartezeit	41	6.6.1	Kreidekreis	67
4.1.7	Fehler	42	6.6.2	Multimomentaufnahmen..	68
4.1.8	Um was geht es?	43	6.6.3	Schnittstellenanalyse	71
4.1.9	See der Bestände	44	6.7	Ziel-Workshop	72
4.2	Muri – überlastet	47	6.8	Lean-Roadmap-Workshop	73
4.3	Mura – unausgeglichen	48	6.9	Tägliche Verbesserungen, kleine und große Transformations- projekte	76
4.4	Zusammenfassung der Grundlagen	50	6.9.1	12-Wochen-Verbesserungs- projekte	77
TEIL II	Die erfolgreiche Lean Transformation	55	6.9.2	1-Woche Kaizen- Workshop	88
5	Lean Vision	56	6.9.3	Zusammenfassung Lean Vision bis Lean Roadmap..	88
6	Lean-Strategie und Lean Roadmap ...	60	7	Change Management	92
6.1	Umsetzung der Lean-Strategie ...	62	7.1	Veränderungsbedarf	93
6.2	Die Entwicklung der Lean Roadmap	62	7.2	Veränderungsbereitschaft	94
6.3	Die sechs Schritte zum Start	63	7.3	Veränderungsfähigkeit	94
6.4	Lean-Basic-Schulung für das obere Kader	64	7.4	Zu Beginn eines Veränderungs- prozesses	95
6.5	Best-Practice-Workshop	65	7.5	Die vier Zimmer der Veränderung	97
6.6	Potenzialanalysen	65			

7.5.1	Mögliche Reaktionen der Betroffenen im ersten Zimmer	98	8 Kaizen	116
7.5.2	Mögliche Reaktionen der Betroffenen im zweiten Zimmer	98	8.1 Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung	117
7.5.3	Mögliche Reaktionen der Betroffenen im dritten Zimmer	98	8.1.1 Kaikaku und Kaizen	119
7.5.4	Mögliche Reaktionen der Betroffenen im vierten Zimmer	99	8.1.2 Unterschied von Kaizen zu Alltagsaufgaben	120
7.6	Die vier Grundsätze der Widerstände	101	8.2 Erfolgsfaktoren für eine Verbesserungskultur	121
7.7	Die zwölf Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten	102	8.2.1 Die Führungskräfte müssen es vorleben	121
7.8	Die 14 häufigsten Fehler auf dem Weg der nachhaltigen Lean Transformation	106	8.2.2 Fester Verbesserungs-rhythmus	121
7.9	Zusammenfassung Change Management	111	8.2.3 Transparenz der Vorschläge und Ergebnisse	124
			8.2.4 Schnelle, unbürokratische Umsetzung	125
			8.2.5 Miteinbezug der Mitarbeitenden	126
			8.3 Yokoten – zur lernenden Organisation werden	127
			8.4 Belohnung und Verbesserungskultur	129
			8.5 Zusammenfassung von Kaizen ...	130

8.5.1	Entscheidend ist die Denkweise	130	10.2.1	Wieso Rüstzeitoptimierung wichtig ist	156
8.5.2	Wer ernten will, muss zuerst säen	131	10.2.2	Gründe für große Fertigungsaufträge	157
TEIL III Der Weg zur Lean Company ..		135	10.2.3	Vorgehen zur Rüstzeitreduktion	159
9	Just-in-time	136	10.2.4	Reihenfolge der Aufträge mithilfe der Rüstmatrix planen	167
10	Point-Kaizen und Stabilität	138	10.2.5	Losgrößenberechnung	170
10.1	5S – mehr als nur aufräumen und sauber machen	140	10.2.6	Zusammenfassung SMED ..	173
10.1.1	5S – die fünf Schritte zu höherer Produktivität	142	10.3	Poka-Yoke – erhöhte Qualität durch Fehlervermeidung	176
10.1.2	Das 5S-Audit	149	10.4	Jidoka – erhöhte Autonomation durch Früherkennung von Fehlern	178
10.1.3	10 Gründe für 5S	151	10.5	Standardisierung – für stabile und effiziente Prozesse	178
10.1.4	Vorher-Nachher-Dokumentation	151	10.6	Zusammenfassung Poka-Yoke, Jidoka und Standardisierung	180
10.1.5	Die 10 häufigsten Fehler bei der Einführung von 5S	152			
10.1.6	Zusammenfassung 5S	154			
10.2	SMED – kürzeste Rüstzeiten für mehr Flexibilität	156			

11 Fluss-Kaizen	182	11.2.6 Chaku-Chaku-Zelle	219
11.1 Wertstromanalyse/Wertstrom- design – ganzheitliches Verständnis für den Fluss	184	11.2.7 Maschinenlayouts	220
11.1.1 Nutzen der Wertstrom- analyse	185	11.2.8 Sorgen Sie für ununter- brochenen Fluss mit One-Piece-Flow	225
11.1.2 Die vier Schritte zum kundenorientierten Wertstrom	186	11.2.9 Zusammenfassung Verkettung von Produktionsprozessen	230
11.1.3 Zusammenfassung Wertstromanalyse und Wertstromdesign	201	12 Rhythmus- und Pull-Kaizen	234
11.2 Verkettung von Produktions- prozessen – für die Beschleunigung des Flusses	205	12.1 Heijunka – Glättung und Nivellierung zur Effizienz- steigerung	237
11.2.1 Fließfertigung	206	12.2 Milkrun – die getaktete Logistik zur schnellen Versorgung	241
11.2.2 Rhythmus – takten Sie die Prozessschritte aus	212	12.2.1 Innerbetrieblicher Milkrun	241
11.2.3 Balance zwischen Mensch und Maschine	214	12.2.2 Außerbetrieblicher Milkrun	246
11.2.4 Das Layout folgt dem Fluss	216	12.2.3 Zusammenfassung Milkrun	247
11.2.5 Arbeitsteilung in der Fertigungszelle	217	12.3 Von Push zu Pull – die Implementierungsschritte zur ziehenden Fertigung	249

12.3.1	Supermarkt	250	12.6	Zusammenfassung Point-, Fluss-, Rhythmus- und Pull-Kaizen	268
12.3.2	Umsetzungsstufen	251			
12.3.3	Steuerung	254			
12.4	Kanban	255	13	Kultur-Kaizen	272
12.4.1	Voraussetzungen für Implementierung von Kanban	257	13.1	Befähigungskonzept	274
12.4.2	Folgende Vorgehensweise hat sich bewährt	257	13.2	Qualifikationsmatrix	275
12.4.3	Untersuchung der Kanban-Eignung	257	13.3	Verbesserungskultur	276
12.4.4	Berechnung der Kanban-Größen	259	13.4	Rolle der Führungskraft in der Lean Company	280
12.4.5	Auswahl der Kanban- Hilfsmitteln	260	13.4.1	Die vier Stufen des Lean- Leadership-Modells	282
12.4.6	Signalkanban-Tafel	261	13.4.2	Führungsverständnis	284
12.4.7	Einführung von Kanban- Regeln	262	13.4.3	Qualifikation zur Führungskraft	284
12.4.8	Anmerkung zum Thema Kanban	264	13.4.4	Führungskräfte-Knigge von Toyota	285
12.5	Zusammenfassung von Push zu Pull	266	13.4.5	Spitzenleistung durch Führungsleistung	286
			13.4.6	Respect for People	286
			13.4.7	Zusammenfassung Rolle der Führungskraft in der Lean Company	288

13.5	Shopfloor Management als Kommunikations-, Verbesserungs-, Führungsinstrument	290
13.5.1	Shopfloor Management – mehr Transparenz und mehr Verbesserungen	291
13.5.2	Inhalte und Teilnehmer der Regelkommunikation	296
13.5.3	Shopfloor-Besprechung: Wer fragt, der führt	299
13.5.4	Kurzzyklische Aktualisierung	300
13.5.5	Mehrere Tage keine Abweichung	302
13.5.6	Go&See	303
13.5.7	Kaskadierung	304
13.5.8	Entlastung der Führungs- kräfte	305
13.5.9	Zusammenfassung Shopfloor Management ...	305
13.6	Problemverständnis	308
13.6.1	Begriffsdefinition Probleme	308

13.6.2	Problemlösungsprozess PDCA	312
13.6.3	A3-Report	313
13.6.4	5-W-Methode	316
13.6.5	Ishikawa-Diagramm	317
13.6.6	Möglichst keine Sofort- maßnahmen	318
13.6.7	Denkanstoß	318
13.6.8	Zusammenfassung Problemverständnis	318

14	Lean Administration	320
14.1	Die drei Ebenen im Büro	321
14.1.1	Prozess- und Schnittstellen- ebene	321
14.1.2	Bereichsebene	322
14.1.3	Arbeitsplatzebene	323
14.2	Die sieben Verschwendungsarten im Office	325
14.2.1	Überproduktion	326
14.2.2	Bestände	327
14.2.3	Bewegung	328

14.2.4	Transport	329
14.2.5	Ungeeignete Arbeits- prozesse und -organisation	330
14.2.6	Wartezeit	331
14.2.7	Fehler	331
14.2.8	Um was geht es?	332
14.3	Digitale Ordnerstruktur	335
14.4	Besprechungsmanagement	336
14.5	Officefloor Management – mehr Transparenz und mehr Verbesserungen	339
14.6	Typische Analysemethoden im Office	344
14.7	5S im Office – mehr als nur schöne und aufgeräumte Büros	344
14.7.1	Die fünf Schritte von 5S im Office	345
14.7.2	5S-Audit im Office	347
14.7.3	10 Gründe für 5S	348
14.7.4	Die 10 häufigsten Fehler bei der Einführung von 5S	348

14.8	Tätigkeitsstrukturanalyse im Büro	350
14.8.1	Kern- und Nebentätig- keiten und organisatorische Tätigkeiten	350
14.8.2	Tätigkeiten in einem spezifischen Prozess	351
14.9	Informationsstrukturanalyse	352
14.10	Wertstromanalyse/Wertstrom- design in der Administration	354
14.10.1	Wertstromanalyse in der Administration	355
14.10.2	Wertstromdesign in der Administration	359
14.11	Zusammenfassung Lean Administration	365
15	Aufbau eines Wertschöpfungssystems	368
15.1	Lean-Reifegrad	370
15.2	Transformation vervollständigen	372
15.3	Zusammenfassung Wert- schöpfungssystem	372

TEIL IV Resümee	375
16 Zusammenfassung und Ausblick	376
16.1 Der Weg zur Lean Company	377
16.2 Die Herausforderung	377
16.3 Warum es sich lohnt	378
16.4 Erfolgsfaktoren	378
16.5 Top-down und Bottom-up	379
16.6 Den Erfolg messen	380
16.7 Die nächsten Schritte	380
16.8 Schlusswort	381
Stichwortverzeichnis	384