

# Inhalt

<b>Downloadübersicht</b> .....	XV	2.2 Die 14 Prinzipien des Toyota-Weges .....	16
<b>Vorworte</b> .....	XVI	<b>3 Warum und wie die Lean-Reise starten?</b> .....	20
<b>Der Autor</b> .....	XXII	3.1 Typische Anstöße zur Veränderung .....	21
<b>1 Einleitung</b> .....	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	<b>4 Die drei Verlustarten</b> .....	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
<b>TEIL I Die Grundlagen von Lean Management</b> .....	9	4.1.2 Bestände .....	35
<b>2 Herkunft und Geschichte von Lean Management</b> .....	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
<b>TEIL II Die erfolgreiche Lean Transformation .....</b>			6.9.2	1-Woche Kaizen- Workshop .....	88
<b>5 Lean Vision .....</b>			6.9.3	Zusammenfassung Lean Vision bis Lean Roadmap ..	88
<b>6 Lean-Strategie und Lean Roadmap ...</b>			<b>7 Change Management .....</b>		
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	<b>8 Kaizen</b> .....	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 Verbesserungsrythmus .....	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
<b>TEIL III Der Weg zur Lean Company ..</b>		135	10.2.3	Vorgehen zur Rüstzeitreduktion .....	159
<b>9</b>	<b>Just-in-time .....</b>	136	10.2.4	Reihenfolge der Aufträge mithilfe der Rüstmatrix planen .....	167
<b>10</b>	<b>Point-Kaizen und Stabilität .....</b>	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 Autonomie 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			

<b>11 Fluss-Kaizen</b> .....	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	<b>12 Rhythmus- und Pull-Kaizen</b> .....	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	<b>13</b>	<b>Kultur-Kaizen .....</b>	<b>272</b>
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	13.6.2	Problemlösungsprozess PDCA .....	312
13.5.1	Shopfloor Management – mehr Transparenz und mehr Verbesserungen ....	291	13.6.3	A3-Report .....	313
13.5.2	Inhalte und Teilnehmer der Regelkommunikation .....	296	13.6.4	5-W-Methode .....	316
13.5.3	Shopfloor-Besprechung: Wer fragt, der führt .....	299	13.6.5	Ishikawa-Diagramm .....	317
13.5.4	Kurzzyklische Aktualisierung .....	300	13.6.6	Möglichst keine Sofortmaßnahmen .....	318
13.5.5	Mehrere Tage keine Abweichung .....	302	13.6.7	Denkanstoß .....	318
13.5.6	Go&See .....	303	13.6.8	Zusammenfassung Problemverständnis .....	318
13.5.7	Kaskadierung .....	304	<b>14</b>	<b>Lean Administration .....</b>	<b>320</b>
13.5.8	Entlastung der Führungskräfte .....	305	14.1	Die drei Ebenen im Büro .....	321
13.5.9	Zusammenfassung Shopfloor Management ...	305	14.1.1	Prozess- und Schnittstellenebene .....	321
13.6	Problemverständnis .....	308	14.1.2	Bereichsebene .....	322
13.6.1	Begriffsdefinition Probleme .....	308	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	14.8	Tätigkeitsstrukturanalyse im Büro	350
14.2.5	Ungeeignete Arbeits- prozesse und -organisation .....	330	14.8.1	Kern- und Nebentätig- keiten und organisatorische Tätigkeiten .....	350
14.2.6	Wartezeit .....	331	14.8.2	Tätigkeiten in einem spezifischen Prozess .....	351
14.2.7	Fehler .....	331	14.9	Informationsstrukturanalyse ....	352
14.2.8	Um was geht es? .....	332	14.10	Wertstromanalyse/Wertstrom- design in der Administration .....	354
14.3	Digitale Ordnerstruktur .....	335	14.10.1	Wertstromanalyse in der Administration .....	355
14.4	Besprechungsmanagement .....	336	14.10.2	Wertstromdesign in der Administration .....	359
14.5	Officefloor Management – mehr Transparenz und mehr Verbesserungen .....	339	14.11	Zusammenfassung Lean Administration .....	365
14.6	Typische Analysemethoden im Office .....	344	<b>15</b>	<b>Aufbau eines Wertschöpfungssystems</b>	<b>368</b>
14.7	5S im Office – mehr als nur schöne und aufgeräumte Büros .....	344	15.1	Lean-Reifegrad .....	370
14.7.1	Die fünf Schritte von 5S im Office .....	345	15.2	Transformation vervollständigen	372
14.7.2	5S-Audit im Office .....	347	15.3	Zusammenfassung Wert- schöpfungssystem .....	372
14.7.3	10 Gründe für 5S .....	348			
14.7.4	Die 10 häufigsten Fehler bei der Einführung von 5S ....	348			



<b>TEIL IV Resümee</b> .....	375
<b>16 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	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
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	384

## Downloadübersicht

Bezeichnung	Seite	Kapitel
Die sieben Verschwendungsarten in der Produktion	32	4.1
Gruppenarbeit, sieben Verschwendungsarten in der Produktion	64	6.4
Gruppenarbeit, sieben Verschwendungsarten in der Administration	64	6.4
Vorlage für Multimomentaufnahmen Produktion	71	6.6.2
Vorlage für Multimomentaufnahmen Administration	71	6.6.2
Vorlage Kaizen-Liste	82	6.9.1
Übersicht der fünf Schritte des 5S in der Produktion	141	10.1
5S-Auditformular für die Produktion	149	10.1.2
Vorher-Nachher-Vorlage für MS Power-Point	152	10.1.4
Übersicht der acht Schritte zur Rüstzeitreduktion	159	10.2.3
Vorlage Tätigkeitsstrukturanalyse nach EKUV	160	10.2.3

Bezeichnung	Seite	Kapitel
Übersicht der Symbole für die Wertstromanalyse Produktion	189	11.1.2
Vorlage zur Erfassung der Flächenbilanz	210	11.2.1
Vorlage Transport-Matrix	244	12.2.1
Vorlage Qualifikations-Matrix	276	13.2
Vorlage A3-Report	318	13.6.6
Übersicht der sieben Verschwendungsarten in der Administration	326	14.2
Übersicht der fünf Schritte von 5S im Office	344	14.7
Vorlage 5S-Auditformular Office	347	14.7.2
Vorlage Tätigkeitsstrukturanalyse nach EKUV	351	14.8.2
Vorlage Informationsstrukturanalyse	352	14.9
Übersicht Symbole Wertstromanalyse in der Administration	356	14.10.1
Vorlage Lean Assessment	371	15.1