

Inhalt

Kundenzufriedenheit im Fokus.	VI
1 Einführung	1
1.1 Kunden im Mittelpunkt des Denkens und Handelns – Okyaksama (お客様)	1
1.2 Produktqualität in Japan	5
1.3 Lean Management im Gegensatz zu traditionellen Fertigungskonzepten ..	6
2 Ursprünge und Entwicklung von Lean Management	9
2.1 Historie	9
2.2 Japanische Kultur als Keimzelle	11
2.2.1 Bushido: Basis von Ethik und Moral.	11
2.2.2 Ikigai: Freude und Sinn finden	12
2.2.3 Weitere zentrale japanische Wertvorstellungen	14
2.3 Toyota-Produktionssystem (トヨタ生産方式)	15
2.4 Lean Management in der heutigen Zeit	19
3 Kaizen (改善) – Stetige Verbesserungen in kleinen Schritten ...	23
3.1 Kaizen und Innovationen	23
3.2 Kaizen (改善) und Kaikaku (改革)	27
3.3 Visualisierung als Teil des Lean Management	28
4 Unternehmenskultur und lernende Organisation	33
4.1 Die Rolle der Führung in der Lean-Management-Kultur	33
4.2 Die Rolle der Mitarbeitenden im Lean Management	34

4.3	Kata (形) – Richtung weisen	35
4.3.1	Verbesserungs-Kata	37
4.3.2	Coaching-Kata	38
4.4	Coach und Lehrer: Lean Sensei (リーンスensei)	39
4.5	Hoshin Kanri (方針管理) – Strategie finden	40
4.6	Gakushyu Kigiyu (学習企業) – Lernendes Unternehmen	42
4.7	In Kultur verankern	44
5	Keiretsu (系列) und Zaibatsu (財閥) – Wertschöpfungsnetzwerke in Japan	53
5.1	Ursprünge von Keiretsu-Netzwerken	55
5.2	Zaibatsu	56
5.3	Horizontale Keiretsu-Netzwerke	57
5.4	Vertikale Keiretsu-Netzwerke	58
5.5	Funktion von Keiretsu-Netzwerken	59
6	Konzentration auf Wertschöpfung: Fuka Kachi (付加価値)	67
6.1	Muda (無駄), Muri (無理) und Mura (斑)	67
6.2	Wertschöpfung und Verschwendung entlang der Wertschöpfungskette ...	69
6.3	Sieben Arten der Verschwendung: TIMWOOD	71
6.3.1	Verschwendung durch Transport	72
6.3.2	Verschwendung durch Bestände	73
6.3.3	Verschwendung durch überflüssige Bewegungen	74
6.3.4	Verschwendung durch Wartezeiten	74
6.3.5	Verschwendung durch Überproduktion	76
6.3.6	Verschwendung durch Überarbeitung und durch überflüssige Prozesse	76
6.3.7	Verschwendung durch Defekte	77
7	Prinzipien der schlanken Produktion	81
7.1	Null-Fehler-Prinzip, Ziehprinzip, Taktprinzip und Fließprinzip	81
7.1.1	Null-Fehler-Prinzip	81
7.1.2	Ziehprinzip	82
7.1.3	Fließprinzip	84
7.1.4	Taktprinzip	85

7.2	Gemba (現場), Genjitsu (現実), Genchi (現地) und Gembutso (現物)	85
8	Änderungsmanagement als Teil von Lean Management – Henkou Kanri (変更管理)	89
8.1	Definition und Gegenstand	89
8.2	Exogene und Endogene Ursachen für Veränderungen	90
8.3	Kotters 8-Phasen-Modell	91
8.3.1	Schritt 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit zum Lean Management erzeugen	93
8.3.2	Schritt 2: Eine Führungskoordination zum Lean Management aufbauen	93
8.3.3	Schritt 3: Eine Vision des schlanken Wandels entwickeln	94
8.3.4	Schritt 4: Die Vision des Wandels kommunizieren	94
8.3.5	Schritt 5: Hindernisse und Barrieren aus dem Weg räumen	95
8.3.6	Schritt 6: Kurzfristige Ziele festsetzen und Erfolge generieren	95
8.3.7	Schritt 7: Kurz-, mittel- und langfristige Ziele konsolidieren	95
8.3.8	Schritt 8: Veränderungen zum schlanken Unternehmen in der Unternehmenskultur verankern	96
9	Qualitätsmanagementsysteme (QMS) als Teil des Lean Management.	99
9.1	Gegenstand von Qualitätsmanagementsystemen	99
9.2	Gegenstand von Audits	99
9.2.1	Arten der Audits	99
9.2.2	Systemaudits	100
9.2.3	Prozessaudits	101
9.2.4	Produktaudits	102
9.3	Weitere Audits	103
10	Werkzeuge im Lean Management	105
10.1	Methoden zur Fehlervermeidung	105
10.1.1	Fehlervermeidung: Poka Yoke (ポカヨケ)	105
10.1.2	Nivellierung der Produktion: Heijunka (平準化)	109
10.1.3	Andon (アンドン)	110
10.1.4	Shadow Boards	111

10.1.5	Shopfloor-Management.	112
10.1.6	Total Productive Maintenance (TPM)	112
10.1.7	Gesamtanlageneffektivität (GAE)	113
10.1.8	Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umwelt	114
10.1.9	5S-Konzept.	114
10.2	Innovations- und Ideensammlungswerkzeuge	119
10.2.1	Pecha Kucha (ぺちゃくちゃ)	119
10.2.2	Design Thinking	120
10.2.3	Brainstorming	122
10.2.4	Mindmapping	123
10.2.5	Action Learning Sets (ALS)	123
10.3	Qualitäts- und Problemlösungswerkzeuge	125
10.3.1	A3-Methode	125
10.3.2	5 W-Methode	125
10.3.3	8D-Methode	126
10.3.4	TRIZ	128
10.3.5	Ishikawa-Diagramm	129
10.3.6	Statistische Prozesslenkung	130
10.3.7	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse	131
10.3.8	Pareto-Analyse.	132
10.4	Digitale Werkzeuge im Lean Management	133
10.4.1	Digitale Qualitätssysteme und Poka Yoke	133
10.4.2	Algorithmen und virtuelle Wartung.	134
10.4.3	Kollaborative Roboter (Kobots) als ergänzende Partner in der Produktion	134
10.4.4	Schaffung branchenweiter Standards für vernetzte Maschinen ...	135
10.4.5	KI und Lean	135
11	Abkürzungsverzeichnis	141
12	Der Autor	143
	Index	145