

voll? Wie implementiert man diese gewinnbringend und nachhaltig? Wie kann Lean Management auch in der Administration umgesetzt werden? Was ist der Sinn eines Wertschöpfungssystems und wie wird es entwickelt? Wie kann der Lean-Reifegrad des Unternehmens gemessen werden? Diese sind nur einige Fragen, die in diesem Buch beantwortet werden.

Die Erfolge von Unternehmen, die Lean Management durchgängig und nachhaltig eingeführt haben, sind gut dokumentiert. Die Qualität in diesen Unternehmen ist höher sowie die Kosten signifikant tiefer als bei den Mitbewerbern und die Flexibilität in der Erfüllung von Kundenwünschen sucht in der Regel seinesgleichen. Kurze Durchlaufzeiten, tiefe Bestände, hohe Lieferperformance, erstklassige »time to market«, herausragende Veränderungsfähigkeit und hohe Kunden- sowie Mitarbeiterzufriedenheit sind weitere typische Merkmale. Lean Management geht weit über die reine Gewinnerzielung hinaus. Es ist eine Philosophie, die nach kontinuierlicher Verbesserung strebt, um den Kundennutzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Viele Menschen in ganz unterschiedlichen Organisationen sind davon überzeugt, sich und das Unternehmen mit Lean Management weiter-

entwickeln zu können. Ohne Zweifel haben bereits eine hohe Anzahl Unternehmen positive und negative Erfahrungen mit Lean Management gemacht. Bei einigen Unternehmen konnten die Anfangserfolge nicht ausgerollt und gefestigt werden, weshalb die Verbesserungen verpufften und die Organisation einen Rückschritt gemacht hat. Die Motivation und Durchhaltekraft schwinden und die Verbesserungspläne versanden. Wieso ist das so? Die Vorgehensweise und das Veränderungsmanagement unterscheiden sich in den betroffenen Unternehmen stark. Daraus resultieren beträchtliche Differenzen in den Ergebnissen sowie in der Umsetzungsgeschwindigkeit und Nachhaltigkeit der Verbesserungen. Was sind die Erfolgsfaktoren und wie ist das empfohlene Vorgehen für möglichst hohe Erfolgchancen? Dieses Buch zeigt Ihnen mit Beispielen und Praxisberichten die Erfolgsfaktoren und den Weg von lokalen Verbesserungen bis hin zur erfolgreichen Lean Transformation auf. Es werden die Methoden praxisnah erklärt und Beispiele dazu aufgezeigt sowie Tipps und Trick mitgegeben, sodass eine Lean Transformation und die notwendige Kulturveränderung erfolgreich gemeistert werden kann. Der Blick soll für wesentlich mehr geöffnet werden als nur die

Tools und Methoden von Lean Management. Es soll ein tiefes Verständnis entstehen sowie die Zusammenhänge und Abhängigkeiten verstanden werden.

Mit diesem Buch können Sie die Lean Tools zielgerichtet und erfolgreich anwenden. Durch das entstandene Verständnis für die Lean Transformation kann die Philosophie implementiert und die Kultur im Unternehmen entwickelt werden. Aber Achtung: Es ist kein Kochrezept, sie sollten das Beschriebene auf das eigene Unternehmen adaptieren. Werden Sie aktiv! Machen Sie sich Notizen und reflektieren Sie die einzelnen Etappen. Sie finden in jedem Kapitel Fragen, die Sie sich stellen sollten sowie Aufgaben und Zusammenfassungen. Überlegen Sie sich, welche Ideen und Anregungen Sie umsetzen möchten. Hierzu finden Sie Hinweise, Anleitungen und Beispiele für die häufigsten Herausforderungen in der Lean Transformation sowie Vorlagen zum Downloaden. Die Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und häufigsten Fehler werden aufgezeigt. Die Handhabung in der Praxis steht im Fokus. Sie werden animiert, das Gelesene anzuwenden und zu lernen. Dieses Buch soll provozieren, aufrütteln, befähigen und begeistern. Die Lernkurve müssen Sie jedoch selber durchlaufen.

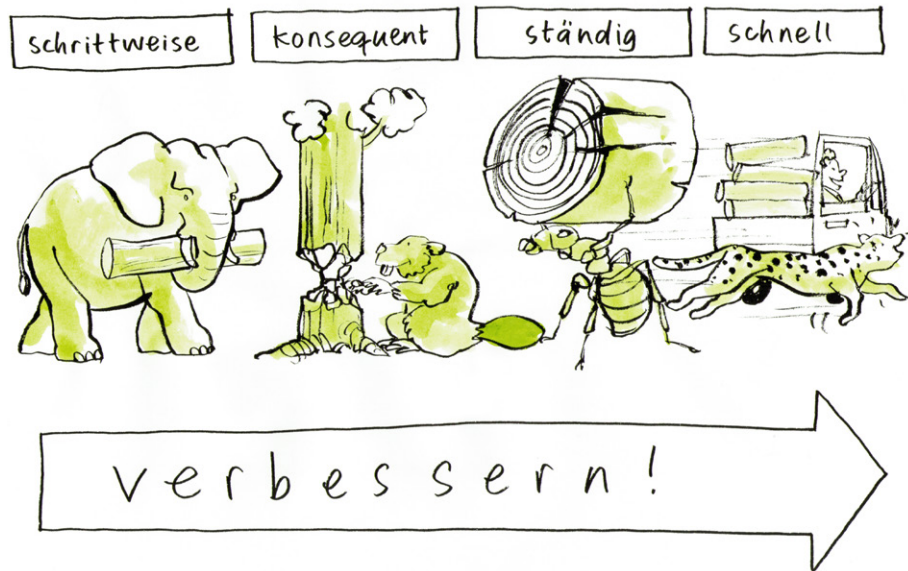


Bild 1.2 Das Gegenteil von Erfolg ist: nichts tun. Packen Sie es an und beginnen Sie, sich zu verändern!

Verwenden Sie dieses Buch als Anreiz und als Möglichkeit zu lernen. Einiges von dem Beschriebenen mag auf Ihre Situation nicht zutreffen oder Sie sind zum Teil anderer Meinung. Das ist völlig in Ordnung. Es gibt so viele verschiedene Ansätze und Lösungswege, wie es Menschen gibt. Sicherlich finden Sie in diesem Buch Anre-

gungen, welche Sie auf Ihr Unternehmen adaptiert umsetzen und anwenden können. Wichtig ist zu lernen, zu reflektieren und kontinuierlich zu verbessern.

1.2 Übersicht

In diesem Buch finden Sie:

- 4 Buchteile, 16 Fachkapitel und rund 100 Unterkapitel
- 42 Tipps aus der Praxis
- 23 Vorlagen und Übersichten zum Downloaden
- 36 Lean Stories – Geschichten aus der Praxis

1.3 Der rote Faden

Der erste Teil dieses Buchs beschäftigt sich mit der Frage: Warum? Die Gründe für den notwendigen Wandel werden aufgezeigt und die Grundlagen von Lean Management vermittelt. Es wer-

den sehr ausgewählte Themen vom Toyota-Weg dargelegt und die Unternehmensphasen während der Veränderung geschildert. Was bringt der Wandel vom funktions- zum prozessorientierten Unternehmen? Die drei Verlustarten und die sieben Verschwendungsarten bilden das Fundament für den weiteren Aufbau des Buchs.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Frage: Was? Die Lean Vision, -Strategie, -Ziele und die Entwicklung einer Lean Roadmap sind wichtige Themen in diesem Kapitel. Was soll erreicht werden? Wie kann die Transformation geplant werden? Was hat das alles mit Change Management zu tun? Die 12 Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten und die 14 häufigsten Fehler in der Lean Transformation werden transparent und schonungslos aufgezeigt. Diese Themen und der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP/Kaizen) bilden die Grundlage für die weiterführenden Themen im Buch.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Frage: Wie? Die wichtigsten Tools, Methoden und Vorgehensweisen mit Praxisbeispielen im Detail erklärt. Die vier Grundprinzipien von »just in time« bilden den Leitfaden und zeigen die empfohlene Implementierungsreihenfolge auf. Der Aufbau, die Hilfsmittel und die Zusammenhänge zwi-

schen Point-, Fluss-, Rhythmus-, Pull- und Kultur-Kaizen sind detailliert beschrieben und erklärt. Die Vorgehensweise für die ersten Verbesserungen in den administrativen Prozessen sowie der Aufbau eines Wertschöpfungssystems und die Messung des Lean-Reifegrads schließen diesen Teil ab.

Im vierten Teil werden die wichtigsten Punkte reflektiert und zusammengefasst.

1.4 Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Der Erfolg von der Lean Transformation hängt stark von den Führungskräften ab. Damit sind nicht nur die Geschäftsleitungsmitglieder gemeint, sondern alle Führungsstufen. Daher werden sie in diesem Buch speziell angesprochen. Dieses Fachbuch sollte die Grundliteratur für alle leitenden Mitarbeiter von produzierenden Unternehmen werden. Es ist zudem für Lean-Experten, Lean-Interessierte und Verantwortliche für die operative Umsetzung von Verbesserungen geeignet. Es zeigt mögliche Wege zur erfolg-

Der Erfolg von der Lean Transformation hängt stark von den Führungskräften ab. Damit sind nicht nur die Geschäftsleitungsmitglieder gemeint, sondern alle Führungsstufen.



Bild 1.3 Führungskraft als Erfolgsfaktor der Lean Transformation

reichen Lean Transformation sowie die dafür notwendigen Denk- und Verhaltensmuster auf. Ohne diese wird keine Lean-Kultur entstehen. Die Theorie ist nur nützlich, wenn sie in die Praxis umgesetzt wird. Aus diesem Grund sind viele Praxisbeispiele und Geschichten aus dem Erfahrungsschatz des Autors beschrieben. Diese sollen helfen, die Herausforderungen und Lösungswege auf einfache Weise zu verstehen sowie Geschichten liefern, damit die Kollegen von Lean Management überzeugt werden können. Die Anwender und die Führungskräfte finden hier Hinweise und Informationen, um die Lean Transformation erfolgreich umzusetzen.

Dieses Buch ist für alle Unternehmensgrößen und Branchen von produzierenden Firmen geeignet. Einige sind überzeugt, dass sich Lean Management nur in der Massenfertigung umsetzen lässt, aber dies ist ein Irrtum. Es sind zwar nicht alle in diesem Buch beschriebenen Tools und Methoden für die Projektfertigung geeignet, aber viele lassen sich übertragen. Auch in Unternehmen, die Unikate herstellen, bestehen wiederkehrende Muster von Prozessen und Teilprodukten. Es kommt auf die Betrachtungsweise an. Selbst wenn nur eine geringe Anzahl von Tools erfolgreich angewendet werden können, ist die

Entwicklung einer echten Verbesserungskultur für jedes Unternehmen dieser Welt ein großer Gewinn. Lean Management sollte nicht kopiert, sondern adaptiert werden. Wer dies verstanden hat, kann diese sehr wirtschaftliche Art zu produzieren, an alle unterschiedlichen Gegebenheiten anpassen. »Bei uns ist alles ganz anders«, ist eine sehr häufig geäußerte Aussage. Das ist in Ordnung, solange es nicht als Ausrede verwendet wird, nichts zu verändern. Dieses Buch zeigt den Weg auf, um in kleinen, mittleren und großen Unternehmen sowie in komplexen Umgebungen, die Lean Transformation zu starten und eine Verbesserungskultur zu entwickeln.

1.5 Aufbau der Kapitel

Nebst der notwendigen Theorie finden Sie jeweils Tipps und persönliche Geschichten aus der Praxis sowie Hilfsmittel zum Downloaden. Zudem erhalten Sie in den jeweiligen Kapiteln, Fragen und Aufgaben, mit denen Sie sich für die erfolgreiche Lean Transformation auseinandersetzen sollten.



Dieses Icon steht für Praxistipp



Bei diesem Icon bekommen Sie weiteren Stoff zum Nachdenken.



Dieses Icon steht für eine Lean Story.



Hier steht eine Handlungsempfehlung.



Hier können Sie sich etwas von *Plus.Hanser-Fachbuch.de* herunterladen.



Hier erhalten Sie Aufgaben oder Fragen zum Üben.

TEIL I



Die Grundlagen von Lean Management

02

Herkunft und Geschichte von Lean Management

Fragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden:

- Woher stammt Lean Management und wieso macht es auch für Ihr Unternehmen Sinn?
- Was ist Lean Management und was ist es nicht?
- Welches sind die Kernwerte des Toyota-Weges?
- Welche Prinzipien verfolgt Toyota?

Wer hat's erfunden? Nein, nicht die Schweizer. Die Herkunft von Lean Management liegt in Japan. Mitte des 20. Jahrhunderts hat der Automobilhersteller Toyota sein Produktionssystem entwickelt. Vermutlich war es damals vorerst eine reine Überlebensstrategie. Erst später hat sich herausgestellt, dass die Art und Weise wie Toyota die Organisation, Prozesse, Qualität und Mitarbeitenden entwickelt, zum wirtschaftlichsten Wertschöpfungssystem führt. Rohstoffknappheit, Isolationspolitik und Sparmaßnahmen leiteten zum Just-in-time-Gedanken und die feh-

lende Liquidität für die Neuanschaffung von Maschinen drängte zu einer Fokussierung auf die kontinuierliche Verbesserung. Eiji Toyoda übergab dem damals jungen Ingenieur Taiichi Ohno die Aufgabe, die Produktivität zu erhöhen. Dieser gilt als Gründungsvater von Lean Management. Die Geschichte von Toyota ist in diesem Buch bewusst sehr kompakt gehalten, da sie bereits in zahlreichen anderen Publikationen sehr ausführlich beschrieben wurde.

Den Begriff »lean« haben Womack und Jones geprägt, nachdem sie im Auftrag des MIT (Massachusetts Institute of Technology) fünf Jahre lang die Unterschiede der japanischen und amerikanischen Automobilindustrie untersucht und in Büchern beschrieben haben. Dabei haben sie das in Hinblick auf Qualität, Produktivität und Flexibilität überlegene Produktionssystem von Toyota erforscht und als »Lean Production« bezeichnet. Leider wurde die deutsche Übersetzung (»lean« heißt »schlank«) oft missverstanden. Lean Management bedeutet »Werte ohne Verschwendung schaffen«. Dafür werden alle notwendigen Aktivitäten aufeinander abgestimmt und nicht werterhöhende Tätigkeiten, also Verschwendungen vermieden. Toyota versetzt seine Mitarbeitenden in die Lage, die Quali-



Bild 2.1 Wer ernten will, muss säen

tät, Produktivität und Flexibilität durch ständige Verbesserung von Prozessen und Vermeidung von Verschwendungen zu optimieren. Ergebnis sind Prozesse mit einer hohen Kundenorientierung, hoher Prozessstabilität, kurzen Durchlaufzeiten und tiefen Kosten.

Lean Management wird inzwischen weltweit und in nahezu allen Branchen erfolgreich angewendet. Es lässt sich in allen Unternehmensgrößen, Komplexitäten und Marktanforderungen umsetzen. Die Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Hindernisse in der Lean Transformation werden in diesem Buch detailliert und doch pragmatisch beschrieben. Aber Achtung: Lean dient als Mittel zum Zweck, um die Wettbewerbsfähigkeit und den Kundennutzen zu erhöhen. Es sollte nicht zum Selbstzweck werden.



Lean Story: Was ist Lean Management?

Da es vermeintlich einfach zu verstehen scheint, wird Lean Management allzu oft falsch verstanden. Typische Aussagen wie: »Wir sind bereits lean« oder »Wir verbessern uns auch ohne Lean Management ständig« zeigen mir immer wieder das fehlende Grundverständnis auf. Lean ist kein Zustand, daher kann man nicht lean sein. Es ist eine Denk- und Handlungsweise, die durch die kontinuierliche Verbesserung und unentwegtem Streben nach immer höheren Zielen zur Erhöhung des Kundennutzen und der Wettbewerbsfähigkeit führt.

Welche Firma hat sich in den letzten Jahren kein bisschen verändert? Vermutlich nur die allerwenigsten, daher könnte man die Aussage machen, dass sich alle Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln. Dies mag zutreffen, aber es ist nicht vergleichbar mit der Veränderungsgeschwindigkeit und der Nachhaltigkeit der Veränderungen, die mit Lean Management erreicht werden.

Erst kürzlich hat mir ein Manager am Telefon erklärt: »Wir haben Lean Management bereits implementiert«. Das freute mich sehr und ich gratulierte ihm von Herzen. Und dann fragte ich nach, was sie schon alles umgesetzt haben, welchen Herausforderungen ihnen auf dem Weg begegnet sind und was der nächste Zielzustand sei. Er antwortet: »Wir haben 5S umgesetzt.« »Schön zu hören, aber mit 5S ist man niemals fertig, diese Methode wird oft für die ersten Verbesserungen angewendet. Was haben Sie sonst noch gemacht?«, frage ich nach. »Wir haben viele Verschwendungen eliminiert und es läuft heute wirklich viel besser als noch vor zwei Jahren.« »Herzliche Gratulation«, gab ich zur Antwort und fuhr fort: »Sie haben die ersten Schritte getan und das freut mich. Sie scheinen jedoch noch nicht verstanden zu haben, um was es bei Lean Management geht. Einige Tools anwenden und kurzfristige Verbesserungen damit erzielen, das kann jeder. Lean Management in seiner Ganzheit verstehen und implementieren, schaffen nur die Unternehmen, die es wirklich ernsthaft anpacken. Vielleicht reicht es Ihnen, gut zu sein, aber wenn Sie

herausragend sein möchten, dann steht Ihnen noch ein langer, steiniger Weg bevor.« Solche Gespräche sind keine Seltenheit. Eine Woche später hat mir ein Geschäftsleiter gesagt: »Ich stehe voll und ganz hinter Lean Management, aber einmal muss es ja auch gut sein.« Seine Einstellung hat sich auf dem anschließenden Rundgang bestätigt. Sein Unternehmen hatte immenses Potenzial und der Reifegrad war auf einem sehr tiefen Niveau.

Wieso erkennen wir die Dinge nicht, so wie sie sind? Zum einen hat dies mit Betriebsblindheit und zum anderen mit falschem Stolz zu tun. Jeder von uns läuft Gefahr mit der Zeit betriebsblind zu werden, dem kann man sich nur schwer entziehen. Ein Geschäftsführer hat dies mit seiner persönlichen Geschichte treffend erklärt: »Ich fahre seit fast 30 Jahren täglich von Zuhause zur Arbeit. Zweimal pro Tag fahre ich dieselbe Hauptstraße hoch und runter. An dieser Straße wurde ein Haus abgerissen. Ich weiß ganz genau, dass dort ein Haus gestanden hat. Aber ich könnte die Fenster und Türen nicht aufzeichnen.« Unser Gehirn entscheidet selber, was gespeichert und was gelöscht wird. Die schleichende Betriebsblindheit nennt man auch das Frosch-Prinzip: Wirft man den Frosch in ein Glas kochendes Wasser, wird er mit aller Kraft versuchen, wieder herauszuspringen, doch setzt man ihn in ein Glas mit kaltem Wasser und erhitzt es langsam, so wird er drinnen sitzen bleiben, bis er gekocht ist.

Wir nehmen es oft viel zu persönlich, wenn Verbesserungspotenziale im eigenen Verantwortungsbereich aufgedeckt werden. Dann tapsen wir in die Rechtfertigungsfalle und versuchen das Erreichte zu verteidigen. Wir nehmen an, dass das bisher erfolgreich Bewältigte damit ungenügend gewürdigt wird und dass wir die »Schuld« für die aktuelle Situation tragen. Es geht aber weder um Schuld noch um die Vergangenheit, denn diese können wir nicht mehr verändern. Es geht um Offenheit für die Gestaltung der Zukunft. Wenn Sie sich also das nächste Mal dabei erwischen, wie Sie bei Veränderungsvorschlägen mit »ja, aber ...« antworten oder die aktuelle Situation in anderer Weise »verteidigen«, dann erinnern Sie sich an den Frosch und an die Worte über den falschen Stolz.

Stichwortverzeichnis

Symbole

1-Woche Kaizen-Workshop 88
 5S 140
 5S-Audit 149
 5S im Büro 344
 5W-Methode 316
 10-Punkte-Plan 360
 12-Wochen-Verbesserungsprojekte 77

A

A3-Report 313
 ABC-Analyse 258
 Administration 320
 Analysemethoden 344
 Andler-Formel 170
 Arbeitsorganisation 39, 330
 Arbeitsprozesse 39, 330
 Arbeitsverdichtung 43
 Assessment 370
 Auslieferqualität 27

Automatisierung 40
 Autonomation 178

B

Befähigungskonzept 274
 Besprechungsmanagement 336
 Bestände 35, 327
 best point 144
 best practice 179
 Best Practice-Workshop 65
 Betriebsblind 14
 Bewegung 37, 328
 Büro 321
 Bus-Modell 242

C

Cardboard-Engineering 82, 228
 Chaku-Chaku 219
 Change Management 92
 Classen, Hans-Jürgen 285
 Covid19-Pandemie 99

D

Durchlaufzeit 27

E

Effizienzfaktoren 28

Erfolgsfaktoren 26

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten 102

Externes Rüsten 161

F

Fehler 42, 331

Fehlervermeidung 176

First-In-First-Out 196

Flächenbilanz 210

Fliessfertigung 205

Flusseffizienz 27 f.

Fluss-Kaizen 182

Ford, Henry 118, 308

Franklin, Benjamin 32

Frosch-Prinzip 14

Führungskräfte-Knigge 285

Funktionsorientierung 24

Furukawa-Caspary, Mari 281

G

Genchi Genbutsu 15

Goldenes Dreieck 26

Go&See 303

H

Hansei 118

Harvey Jones, John 280

Hasenjagd 217

Häufigste Fehler in der Transformation 106

Heijunka 48, 237

Herausforderung 15

Hockeystick-Effekt 77

I

Idealbild 81

Implementierungsreihenfolge 137

Informationsstrukturanalyse 352

Inselfertigung 205

Internes Rüsten 161

Ishikawa-Diagramm 317

J

Jidoka 178
Jones, Daniel 11
Just-in-time 136

K

Kaikaku 77, 119
Kaizen 15, 116, 119
Kanban 255
Kaskadierung 304
kontinuierliche Verbesserung 117
Kosten 27
Kreidekreis 67
Küche 206
Kultur-Kaizen 272
Kudentakt 212
Kündigung 110

L

Layout 216
Lean Leadership 282
Lean Management 13

Lean Story 13, 24, 35, 37, 40, 42, 46, 49, 68, 95 f.,
99, 104, 110, 124, 126, 128 f., 153, 167, 172, 194,
211, 223, 228, 239, 246, 254, 264, 279, 283, 298,
311, 333, 338, 349, 358
Liker, Jeffrey 15 f.
Linienfertigung 205
Losgröße 156
Losgrößenberechnung 170

M

Man-Machine-Balance 214
Materialflussanalyse 209
May, Constantin 281
Milkrun 241
Model-Mix 237
Montageinsel 227
Muda 31 f.
Multimomentaufnahmen 68
Mura 31, 48
Muri 31, 47

N

Nordstern 59
Nutzen-Aufwand-Diagramm 193

O

Ohno-Kreis 67
Ohno, Taiichi 11, 28, 67, 118, 255
One-Piece-Flow 205, 225
Ordnerstruktur 335

P

Paper Excellence 82
PDCA 312
Point-Kaizen 138
Point-of-use 221
Poka-Yoke 176
Potentialanalyse 65
Problemverständnis 308
Prozessfamilie 186
Prozessorientierung 24
Prozessqualität 27
Pull 249
Pull-Kaizen 234
Push 249

Q

Qualifikationsmatrix 275
Qualität 27

R

Realbild 81
Rechtfertigungsfälle 14
Regelkommunikation 290
Reifegrad 370
Respekt für Menschen 15
Ressourceneffizienz 28
Rhythmus 212, 234
Roadmap 60
Rüstmatrix 167
Rüstzeiten 156
Rüstzeitreduktion 156

S

Schnittstellen 25
Schnittstellenanalyse 71
See der Bestände 44
Shook, John 318
Shopfloor-Management 290
SMED 156
Spaghetti-Diagramm 161
Standardisierung 178
Strategie 60
Supermarkt 198, 250
Swimlane-Methode 354

T

Takeda, Hitoshi *XX*, 28, 256
Tal der Tränen 99
Tätigkeitsstrukturanalyse 350
Tätigkeitsstrukturanalyse nach EKUV 160
Taxis-Modell 242
Teamwork 15
Teamzusammensetzung 87
Toyoda, Eiji 11
Toyoda, Sakichi 178
Toyota 14 Prinzipien 16
Toyota, fünf Kernwerte 15
Toyota Weg 15
Transformationsplan 62
Transformationsprojekte 76
Transport 38, 329

U

Überlast 47
Überproduktion 32, 326
Unternehmenskultur 274

V

Value-Stream-Mapping 184
Veränderungsbedarf 93
Veränderungsbereitschaft 94
Veränderungsfähigkeit 94
Veränderungsprozess 22
Verbesserungskultur 121, 129, 276
Verbesserungsrhythmus 121
Verlustarten 30
Verschwendungsarten 32, 325
Vier Zimmer der Veränderung 97
Vision 56
von Goethe, Johann Wolfgang 380

W

Wartezeit 41, 331
Wertschöpfungssystem 368
Wertstromanalyse 184
Wertstromanalyse Administration 354
Wertstromdesign 184
Wertstromdesign Administration 354
Widerstände 101
Womack, James 11

X

XYZ-Analyse 257

Y

Yokoten 127

Z

Zellenfertigung 205

Ziel-Workshop 72

Zykluszeit, gewichtet 190