Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX

0. Einführung	1
1. Erfolgsbilanz des Lean Managements	9
1.1 Erfolgskennzahlen des Lean Managements	9
1.2 Weltweite Gültigkeit der Erfolgsbilanz des Lean Managements	18
1.3 Branchenunabhängige Gültigkeit der Erfolgsbilanz des Lean Management	21
2. Genese industrieller Produktionskonzepte vom Taylorismus/Fordismus zum Lean Management	29
2.1 Traditionelle Handwerksproduktion	29
2.2 Taylor-System	30
2.3 Ford-System	32
2.3.1 Fordismus als Sozial-Ideologie	33
2.3.2 Der 'Reine Fordismus' als Kombination der Arbeitsteilung mit dem Fließprinzip	34
2.3.3 Prinzipien des 'Reinen Fordismus' ('Pure Fordism')	40
2.3.4 Sloans Ergänzungen zum Ford-System	45
2.4 'Moderner Fordismus' ('Recent Fordism')	47
2.4.1 Explikation des 'Modernen Fordismus' ('Recent Fordism')	47
2.4.2 Prinzipien des 'Modernen Fordismus' ('Recent Fordism')	48
2.4.3 Volvo(ismus) als punktuelle Rationalisierung	50

3. Lean Management	53
3.1 Zum Begriff des Lean Managements	53
3.2 Prozessuale Prinzipien des Lean Managements	58
3.2.1 Methodische Prinzipien	58
3.2.2 Attitüden-Prinzipien	66
3.3 Inhaltliche Prinzipien des Lean Managements	73
3.3.1 Perspektivenwechsel vom "Sachvermögen" zum "Humanvermögen"	73
3.3.2 Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Produzenten bis zum Abnehmer als integriertes Supernetzwerk	83
3.3.2.1 Das Modell des Wirtschaftsglobus zur Analyse von Netzwerkstrukturen	83
3.3.2.2 Reduktion der Komplexität auf der Inputseite	88
3.3.2.3 Reduktion der Organisations-Komplexität im Unternehmen	108
3.3.2.4 Reduktion der Komplexität auf der Outputseite	117
3.3.3 Gestaltung des Supernetzwerks Lieferant-Produzent-Abnehmer als ein lernendes System	129
3.3.4 Integrierte Betrachtung von Produkt und Produktionsverfahren	158
3.3.4.1 Komplementäre Betrachtung von Produkt und Prozeß (sachliche Dimension)	158
3.3.4.2 Parallelisierung der Produkt- und Prozeßentwicklungs- Aktivitäten (zeitliche Dimension)	162
3.3.4.3 Organisatorische Integration (soziale Dimension)	170
3.4 "Fundamentalprinzip" der effektiven und effizienten Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks	180

4. Konzeptionelle Voraussetzungen für die Umsetzung des Lean Managements	193
4.1 Erkennen der Notwendigkeit zur Restrukturierung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten	193
4.1.1 Westliche Ursprünge des Lean Management-Konzepts	194
4.1.1.1 Vergleich der Prinzipien des 'Reinen Fordismus', des 'Modernen Fordismus' und der Lean Management.....	196
4.1.1.2 "Ford's principles (...) are still valid"	203
4.1.1.3 "Toyota's interpretation of pure Fordism"	204
4.1.2 "Mit Worthülsen ist es nicht getan"	209
4.1.3 Restrukturierung an "Haupt und Gliedern" - Plädoyer für eine angepaßte Führungsphilosophie	214
4.2 Neues Controlling-Verständnis entwickeln	227
4.2.1 Kostenstrukturen folgen Sachprozessen	228
4.2.2 Kostendenken ist kein Selbstzweck	230
4.2.3 Ansatzpunkte eines verhaltenssteuernden Controlling.....	232
4.3 Elektronische Datenverarbeitung (EDV) im Lean-Management konsequent dezentralisieren.....	240
4.3.1 Probleme der seitherigen EDV-Konzepte und -Strukturen	242
4.3.2 Ansatzpunkte für eine Neugestaltung der EDV im Lean-Unternehmen.....	245
4.3.2.1 Dezentralisierung der EDV.....	246
4.3.2.2 Anpassungsstrategien - Das Primat der organisatorischen Vereinfachung	249
4.3.2.3 Neue technische Möglichkeiten zur Restrukturierung.....	254
4.4 Lean Management-adäquate Entlohnungs- und Anreizsysteme	256
4.4.1 Auswirkungen von Lean Management auf die Entlohnung.....	257
4.4.2 Anforderungen an ein lean-orientiertes Entlohnungssystem.....	259
4.4.3 Praxiserprobtes Modell eines lean-orientierten Entlohnungssystems	262
4.4.4 Ansätze einer betrieblichen Zeitgestaltung	267
5. Schlußbemerkung	269
Literaturverzeichnis	275

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1.1 Erfolgsbilanz des Lean Managements
- Abb. 1.2 Modellvielfalt in der Automobilindustrie
- Abb. 1.3 Unterschiedliche Produktivität bei der Herstellung eines vergleichbaren Fahrzeugs im Jahre 1980
- Abb. 1.4 Vergleich der Kosten und der Produktivität bei der Herstellung eines Kleinwagens in den USA und Japan
- Abb. 1.5 Vergleich von Motorenwerken
- Abb. 1.6 Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes im japanischen und deutschen Werkzeugmaschinenbau
- Abb. 1.7 Entwicklung der Produktivität des Werkzeugmaschinenbaus in ausgewählten Ländern
- Abb. 3.1 Produktionskonzepte und Individualisierungstrend
- Abb. 3.2 Übersicht der Lean Management-Prinzipien
- Abb. 3.3 5-Faktoren-Modell
- Abb. 3.4 Anbau-Fabrik
- Abb. 3.5 Wertschöpfungskette
- Abb. 3.6 Theorie X: Die traditionellen Ansichten über Führung und Lenkung
- Abb. 3.7 Wirkungen des Taylorismus auf den Handlungsspielraum
- Abb. 3.8 Die Fabrik der Zukunft erzwingt einen Perspektivenwechsel vom "Sachvermögen" zum "Humanvermögen"
- Abb. 3.9 Theorie Y: Verschmelzen der individuellen Ziele mit den Belangen der Unternehmen
- Abb. 3.10 Wirkungen neuer Verfahren der Arbeitsorganisation auf den Handlungsspielraum
- Abb. 3.11 Effektive und effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette industrieller Güter
- Abb. 3.12 Aktivitätennetz ("Wirtschaftsglobus")
- Abb. 3.13 Unterschiede in der Zusammenarbeit mit Zulieferern
- Abb. 3.14 Verringerung der Anzahl direkter Zulieferer durch Hierarchisierung
- Abb. 3.15 Black Box Parts
- Abb. 3.16 Regionaler Vergleich der Zulieferer

- Abb. 3.17 Vom Komponenten- zum Systemlieferanten
- Abb. 3.18 Vorteile einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Zulieferern
- Abb. 3.19 Vorlaufzeit für einen Satz Preßwerkzeuge für Karosserieteile
- Abb. 3.20 Funktionale Aufbauorganisation: "Struktur dominiert Prozeß"
- Abb. 3.21 Prozeßorientierte Aufbauorganisation: "Prozeß dominiert Struktur"
- Abb. 3.22 Vertriebssysteme im Vergleich
- Abb. 3.23 Aquisitionsnetzwerk
- Abb. 3.24 Prinzipien der Lern-System-Gestaltung
- Abb. 3.25 Zeitgewinn durch Team-Organisation
- Abb. 3.26 Leistungsvergleich Grün-Schleifen Getriebehauptwelle
- Abb. 3.27 Maschinenzeitstruktur einer Tablettenpresse
- Abb. 3.28 Qualitätskosten
- Abb. 3.29 'Gute' versus 'schlechte' Stabskräfte
- Abb. 3.30 Probleme des betrieblichen Vorschlagswesens
- Abb. 3.31 Zusammenhänge der tieferen Verlustquellen
- Abb. 3.32 Beispiele aus der Automobilindustrie
- Abb. 3.33 Bestände verdecken Probleme
- Abb. 3.34 Einfallsreiche Japaner
- Abb. 3.35 Asymmetrie zwischen Produkt- und Prozeßtechnologie
- Abb. 3.36 Produktqualifikationsprogramm
- Abb. 3.37 Beeinflussungsmöglichkeiten und Beeinflussungskosten im Integrierten Lebenszykluskonzept
- Abb. 3.38 Formen der Integration in Innovationsprozessen
- Abb. 3.39 Parallelisierung der Produkt- und Prozeßaktivitäten in der Werkzeugentwicklung
- Abb. 3.40 Teamgrößen in der Automobilindustrie
- Abb. 3.41 Empirische Unterschiede im Produktentstehungsprozeß
- Abb. 3.42 Fehlentwicklungen
- Abb. 3.43 Fundamentalprinzip effektiver und effizienter Wertschöpfungsbeeinflussung
- Abb. 3.44 Aufgewandte Management-Zeit und Beeinflussungsmöglichkeit der Unternehmensstrategie
- Abb. 3.45 Fundamentalprinzip und Kommunikationsintensität

- Abb. 4.1 Erfolgsbilanz des 'Reinen Fordismus' in verschiedenen Phasen
- Abb. 4.2 Prinzipiensynopse zum Perspektivenwechsel vom "Sachvermögen" zum "Humanvermögen"
- Abb. 4.3 Prinzipiensynopse zur Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette (...) als integriertes Supernetzwerk (a)
- Abb. 4.4 Prinzipiensynopse zur Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette (...) als integriertes Supernetzwerk (b)
- Abb. 4.5 Prinzipiensynopse zur Gestaltung des Supernetzwerkes (...) als lernendes System
- Abb. 4.6 Prinzipiensynopse zur integrierten Betrachtung von Produkt und Produktionsverfahren
- Abb. 4.7 Überblick über ein lean-orientiertes Entlohnungssystem