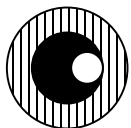


Lean Management

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Lean Management

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

27. Auflage 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Lean Management

Leitfaden zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse

ISBN 978-3-929918-34-2

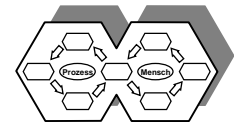
TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München
Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Lean Management bedeutet die kundenorientierte Ausrichtung der gesamten Unternehmensstruktur. Dabei steht die Erkenntnis im Vordergrund, dass zwischen den kundenbezogenen Erfolgsfaktoren Produktivität, Qualität und Zeit kein konfliktäres, sondern ein komplementäres Verhältnis bestehen kann. Um ein Unternehmen zu schaffen, das sich unternehmerisch flexibel, getragen von allen Mitarbeitern auf ein Ziel ausrichtet, sind modulare Strukturen, eine permanente Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, persönliche Verantwortung, beispielhafte Qualität und zeitliche Zielerfüllung notwendig. Wettbewerbsvorteile aus den Lean-Konzepten werden jedoch nur diejenigen Unternehmen erreichen können, denen es gelingt, die Einführung vor Ort schneller und besser als der Mitwettbewerber umzusetzen. Die Gestaltung des Verbesserungsprozesses darf nicht, wie bei traditionellen Einführungen, nach Projektaktivitäten und kontinuierlicher Verbesserung getrennt bleiben, sondern muss zur Beschleunigung der Einführung eine Konzentration der Aktivitäten im Unternehmen beinhalten.

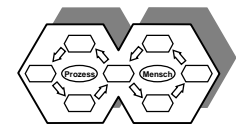
Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... ein einheitliches Verständnis des Konzepts für schlanke Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse erreicht werden,
- ... durch die Darstellung von Leitlinien, Basisstrategien, Bausteinen und deren Anwendungshäufigkeit und Wirkungsweise die Grundlage für die Umsetzung geschaffen werden und
- ... Hilfe, Anregung und Orientierung gegeben werden beim Erkennen von Defiziten, für die Einführung und Beschleunigung der Restrukturierungsaktivitäten.



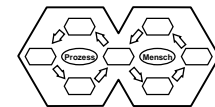
Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation	1
2	Defizite	17
3	Basisstrategien des Lean Management	33
4	Leitlinien für schlanke Strukturen und Prozesse	51
5	Bausteine zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen	73
6	Messsysteme für schlanke Strukturen und Geschäftsprozesse	353
7	Betriebswirtschaftliche Wirkungsanalyse	369
8	Einführungsstrategien	375
9	Fallstudien	393
10	Literatur	436



Inhaltsverzeichnis

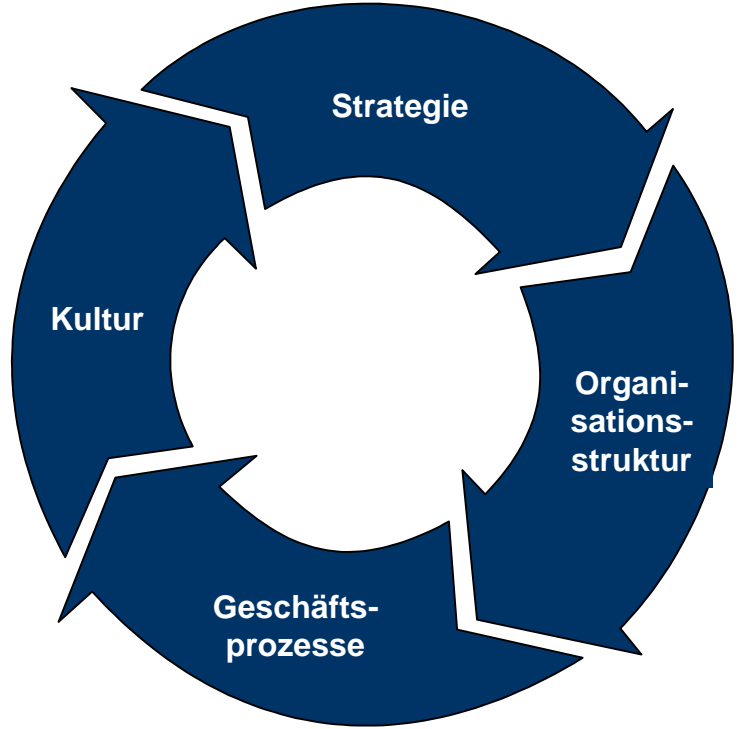
1	Ausgangssituation
2	Defizite
3	Basisstrategien des Lean Management
4	Leitlinien für schlanke Strukturen und Prozesse
5	Bausteine zur Einführung schlanker Unternehmensstrukturen
6	Messsysteme für schlanke Strukturen und Geschäftsprozesse
7	Betriebswirtschaftliche Wirkungsanalyse
8	Einführungsstrategien
9	Fallstudien
10	Literatur



Der sich beschleunigende Wandel ...

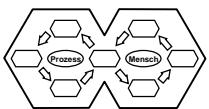
Ausgangssituation

- Instabile Bedingungen**
- Globalisierung
 - Veränderte rechtliche und politische Voraussetzungen
 - Veränderte Marktbedingungen
 - Veränderte Wettbewerbsbedingungen
 - Veränderte Kundenstruktur und -bedürfnisse
 - Neue Technologien
 - ...



- Handlungsdruck**
- Vorbereitung auf unumgängliche Veränderungen
 - Bewältigung des Wandels
 - Überleben in einem Wettbewerb der Auslese
 - ...

➔ ... der Umfeldbedingungen erfordert eine permanente Abstimmung und Optimierung im eigenen Unternehmen.



Die Internationalisierung der Märkte führt ...

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

- Niedrige/keine Zölle
- Freier Kapitalverkehr
- (Neuer Protektionismus)

Nachfrage

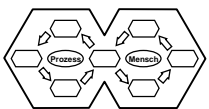
- Homogene Käuferpräferenzen
- Einheitliche technische Standards
- Ähnlich hohe Kaufkraft in den Industrieländern

Angebot

- Skaleneffekte
 - F&E
 - Einkauf
 - Fertigung
 - Distribution
- Zugang zu Ressourcen
- Positive Differenzierungsmöglichkeiten durch spezielle Fähigkeiten/Ausprägung des Geschäftssystems
- Kürzere Produktlebenszyklen
- Faktorkosten-Vorteile

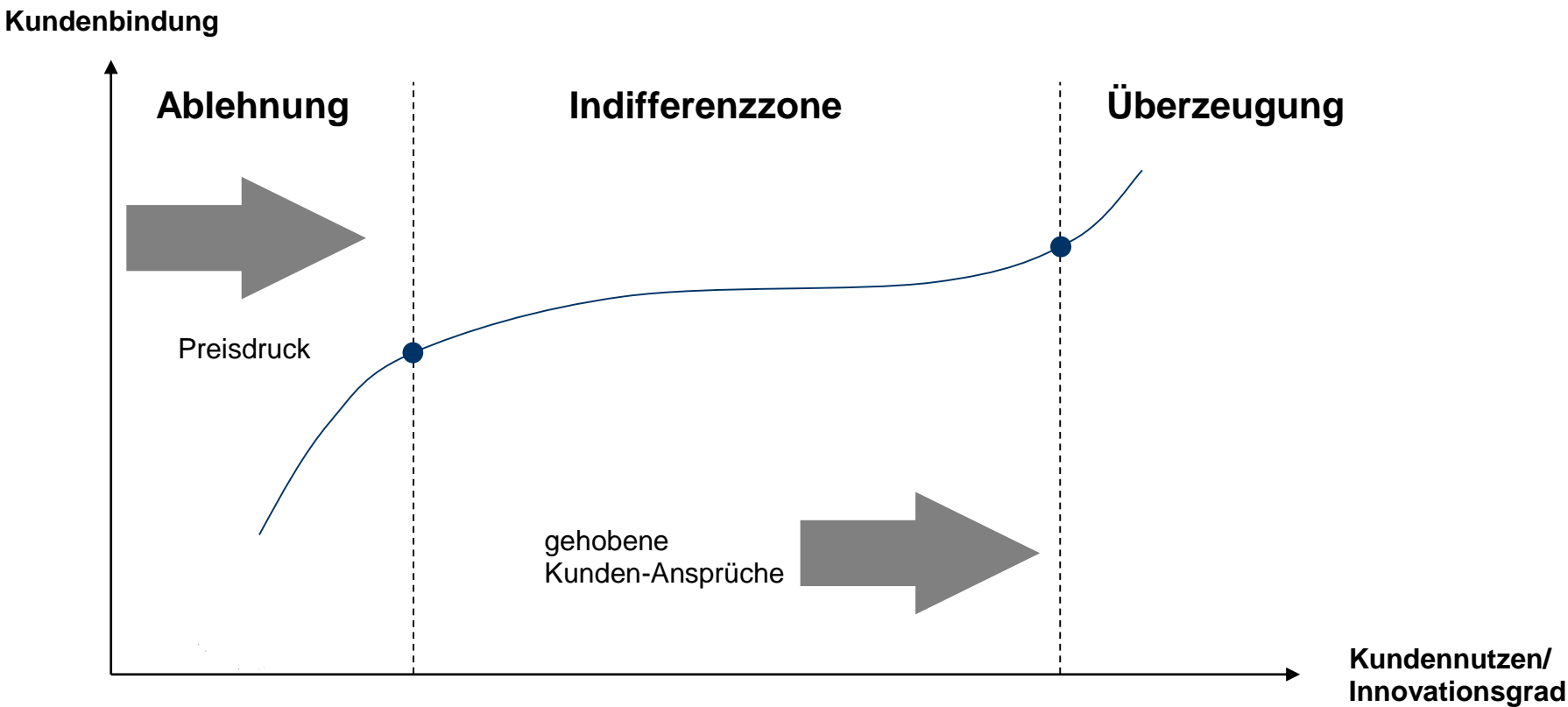



... zur Intensivierung des Wettbewerbs in erweiterten Absatzmärkten.
Die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ist dementsprechend anzupassen.

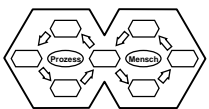


Das Käuferverhalten verschiebt sich, hin zu ...

Ausgangssituation



 ... gehobenen Qualitätsansprüchen bei einem wachsenden Preisdruck auch in oberen Preissegmenten. Daraus resultieren erhöhte Anforderungen an die Management-Organisation.

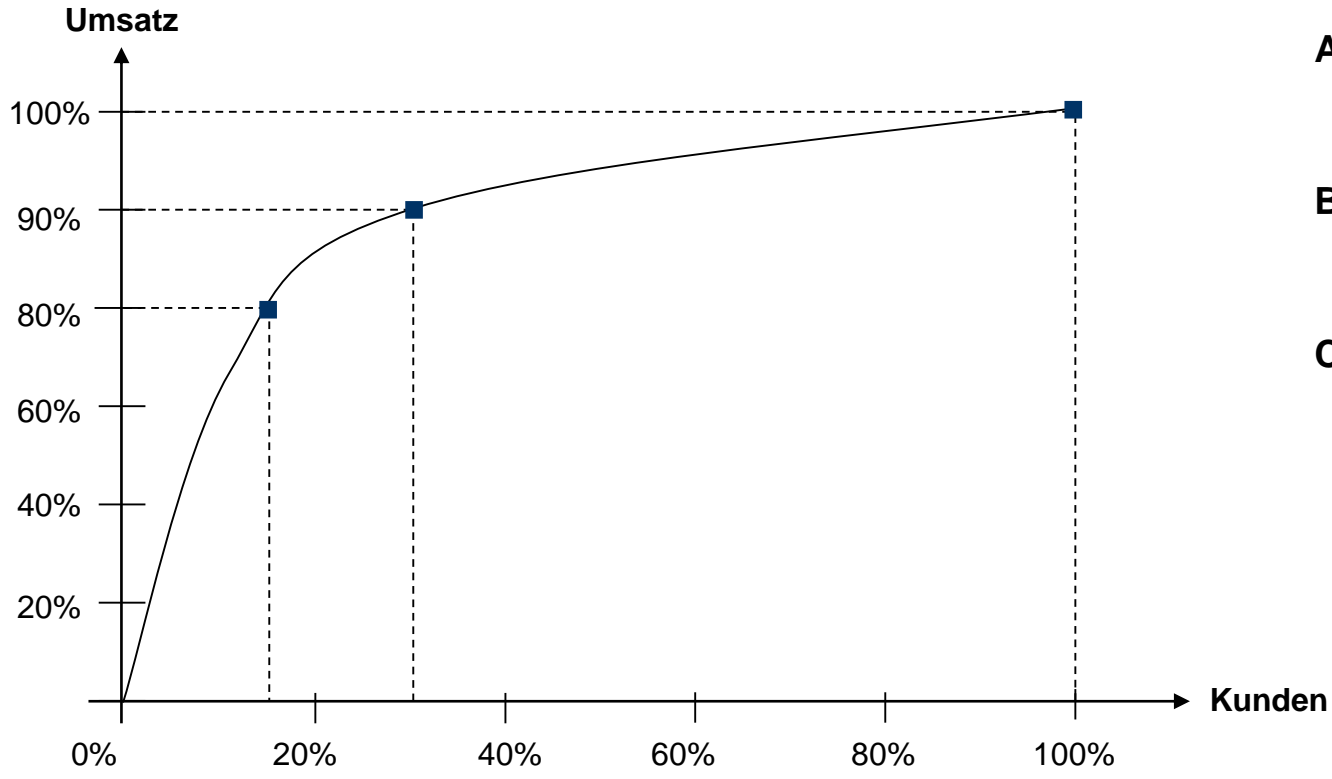


Eine hohe Kundenvielfalt ...

Ausgangssituation

Aussage:

- A:** 15% aller betrachteten Kunden machen _ % des Umsatzes aus.
- B:** Weitere 15% der Kunden machen _ % des Umsatzes aus.
- C:** 70% der betrachteten Kunden machen lediglich _ % des Umsatzes aus.



➔ ... führt zu einer hohen nachgefragten Produktvielfalt und somit zu einer entsprechenden Komplexität im Unternehmen.

