

Steffen Jacobs

Lean Management

Ansätze, Problempotentiale und Gestaltungshinweise

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplom.de
ISBN: 9783832416461

Steffen Jacobs

Lean Management

Ansätze, Problempotentiale und Gestaltungshinweise

Steffen Jacobs

Lean Management

Ansätze, Problempotentiale und Gestaltungshinweise

Diplomarbeit
an der Universität Hannover
März 1994 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1646

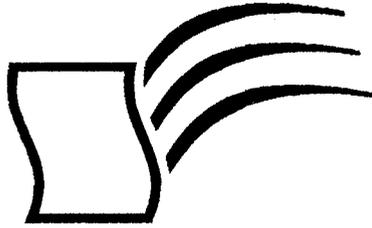
Jacobs, Steffen: Lean Management: Ansätze, Problempotentiale und Gestaltungshinweise / Steffen Jacobs - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999
Zugl.: Hannover, Universität, Diplom, 1994

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis und Kurzbezeichnungen von Firmennamen.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1. Implikationen der "Lean"-Diskussion: Neuorientierung und konzeptioneller Wandel der Unternehmung.....	1
1.1. Die "zweite industrielle Revolution" im Spiegel der Wettbewerbsstärke der japanischen Industrie und der Ergebnisse der MIT-Studie	1
1.2. "Taylorismus" versus "Toyotismus": Perspektivenwechsel und Übergang vom Produktionskonzept tayloristischer Prägung zur Produktionsstrategie der "schlanken" Produktion	2
1.3. Extension der Produktionsstrategie zum Managementsystem: Weitung des Blickwinkels von der Lean Production zum Lean Management	4
2. Identifikation zentraler Ansatzpunkte und Systematisierung "schlanker" Bausteine einer Lean Management-Konzeption.....	6
2.1. Lean Management als "neues" Konzept zur Unternehmungsgestaltung	6
2.1.1. Zentrale Merkmale eines modernen Management-Verständnisses	6
2.1.2. Charakterisierung der Wesensmerkmale "schlanken" Managements	6
2.1.3. Aktualität, Relevanz und Verständnis von Lean Management in der Unternehmungspraxis	8
2.2. Charakterisierung des Orientierungsrahmens: Metaprinzipien als überlagernde Gestaltungsparameter.....	9
2.2.1. Metasteuerung des Handelns und Fundamentierung des Lean-Gedankens durch handlungsleitende "Denkzeuge"	9
2.2.2. Grundriß zentraler Attitüden-Prinzipien und Denkweisen	10
2.2.3. Handlungsinhärente Vorgehensprinzipien und Verfahrensgrundsätze.....	10

2.3. Kennzeichnung der strategischen Leitgedanken des Lean Management als wettbewerbsrelevante Handlungsfelder	11
2.3.1. Die Richtfunktion der Strategiebausteine im Lean Management.	11
2.3.2. Die Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren und prägende Kraft einer Hochleistungsorganisation	11
2.3.3. Markt- und Kundenzentrierung: Gestaltung externer Kundenbeziehungen und das Konzept des internen Kunden.....	12
2.3.4. Kaizen - der inkrementale kontinuierliche Verbesserungsprozeß	14
2.3.5. Umfassende Qualitätsorientierung im Rahmen eines Total Quality Management.....	15
2.3.6. "Lean im Team" durch unternehmungsweite Verankerung von Teamarbeit und Gruppenkonzepten.....	17
2.4. Prävalenz der Wertschöpfung als "Drehpunkt" des Lean-Konzepts: effiziente und effektive Prozeßgestaltung sowie Prozeßoptimierung als Schwerpunkt "schlanken" Gestaltungshandelns	19
2.4.1. Priorität der Wertschöpfung und Effektivierung der Wertschöpfungskette industrieller Güter durch Prozeßorientierung.....	19
2.4.2. Zentrale prozeßbasierte Gestaltungsansätze: Optimierung der Prozeßsteuerung im Kanban-System und unternehmensübergreifende Prozeßsynchronisierung mittels Just-in-time Prinzip...	19
2.4.3. Wettbewerbsfähigkeit durch Zeitvorsprung und erhöhte Innovationsgeschwindigkeit: Prozeßparallelisierung und -beschleunigung mittels Simultaneous Engineering.....	20
2.5. Die Bedeutung eines markt- und kundenorientierten Produktionsmanagements als "Angelpunkt" im Lean Management...	21
2.5.1. Geplante Kundenzufriedenheit: Produktliche Umsetzung der Kundenwünsche und marktorientierte Produktplanung.....	21
2.5.2. Integrierte Produkt- und Prozeßentwicklung sowie optimierte Produkt- und Prozeßabstimmung	22
2.5.3. Handhabung der Produkt- und Sortimentskomplexität durch Standardisierung, Modularisierung und Baukastensysteme	23

2.6. Relevanz des Methoden- und Technikeinsatzes: Exemplarische Darstellung eines aktuellen Planungsansatzes und zur Rolle der Automatisierungstechnik im Lean Management	24
2.6.1. Enumeration moderner Verfahrensweisen zur instrumentellen Unterstützung eines Lean Management.....	24
2.6.2. Vergleich mit den Besten der Besten durch Benchmarking	24
2.6.3. Das Technikkonzept im Lean Management: Vereinfachung vor Automatisierung durch "High Org" statt "High Tech"	25
2.7. Geordnete Zusammenschau konstitutiver Komponenten im Lean Management als Skizze eines gedanklichen "Lean"-Gebäudes.....	26
3. Integration und Ausgestaltung zentraler "Lean"-Aspekte in einem integrativen Managementkonzept.....	28
3.1. Der "Managementkubus" als theoretisch-strukturgebender Bezugsrahmen	28
3.1.1. Notwendige Erweiterung des Management-Verständnisses in ganzheitlicher Hinsicht und Bedeutung eines Bezugsrahmens zur Ordnung "schlanker" Gestaltungshinweise	28
3.1.2. Der "Managementkubus" als konzeptionelle Gesamtsicht und integrativer Ansatz einer Unternehmensführung.....	28
3.2. Ausgestaltung der Unternehmenspolitik unter Lean-Aspekten.....	30
3.2.1. Perspektiven der Gestaltung der Unternehmenspolitik im Lean Management und ihr Ausdruck im Leitbild der Unternehmung....	30
3.2.2. Sichtbarmachung und Verankerung von Politik und Philosophie der Unternehmung in Unternehmungsgrundsätzen.....	31
3.2.3. Kulturvermittlung und Kulturfaktoren: Zur Rolle der Unternehmenskultur als bedeutsames politisches Moment	32

3.3. Ansätze in ausgewählten betrieblichen Funktionsbereichen..	34
3.3.1. Die "schlanke" Produktionskette: Entwicklung, Beschaffung, Fertigung und Logistik im Produktionsbereich als Lean Production i.e.S.	34
3.3.1.1. Ansätze zur Effektivierung der Produktentwicklung.....	34
3.3.1.2. Fertigungsmanagement und Fabrikbetrieb: Strukturierung und Reorganisation des "shop floor" in der fokussierten Fabrik.....	35
3.3.1.3. Extension der logistischen Kette zum unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerk durch Integration von Zulieferbetrieben, Händlern und Kunden.....	37
3.3.2. Die personalwirtschaftliche Dimension des Lean Management ..	39
3.3.2.1. Berührungs- und Anknüpfungspunkte zentraler Funktionsfelder betrieblicher Personalwirtschaft zum Lean Management	39
3.3.2.2. Flankierende Maßnahmen der Personalentwicklung zur Synchronisierung personeller Ressourcen und lean-induziertem Wandel.....	39
3.3.3. Erklärungsfragmente und Entwicklungstendenzen in fertigungsfernen Funktionsbereichen.....	41
3.4. Die Managementprozeßebene: Wesentliche Implikationen für zentrale Managementteilprozeße	42
3.4.1. Lean-Aspekte von Planung und Kontrolle im Controllingsystem der Unternehmung.....	42
3.4.1.1. Aufgabenschwerpunkte eines betrieblichen Controlling.	42
3.4.1.2. Verhaltenssteuernde instrumentelle Controllingunterstützung in "schlanken" Unternehmungen vor dem Hintergrund einer erweiterten Controllingauffassung	42
3.4.1.3. Stoßrichtungen einer "schlanken" Strategieentwicklung: Differenzierung in Kern- und Randleistung, Outsourcing und "make-or-buy"-Entscheidungen.....	44
3.4.2. "Schlanke" Strukturen und Folgerungen für die Organisationsgestaltung.....	45
3.4.2.1. Die "flache" Hierarchie als aufbauorganisatorische Folge von Lean Management: Von der hierarchisch steilen Pyramide zur flachen Pagode	45
3.4.2.2. Veränderung der Ablauforganisation und überlegtes Schnittstellenmanagement als Konsequenzen der Prozeßorientierung.....	46

3.4.3. Führungsrelevante Implikationen des Lean Management und Kriterien "fitneßförderlicher" Mitarbeiterführung	48
3.4.3.1. Intention, Handlungs- und Gestaltungsfelder einer Führung unter "Lean"-Aspekten.....	48
3.4.3.2. Veränderte Anforderungen an die Führungskraft im Umfeld eines Wandels im Rollenverständnis betrieblicher Führung.....	49
3.4.4. Änderung und Wandel vor dem Hintergrund der lean-bestimmten Neuorientierung der Unternehmung	50
3.4.4.1. Überwindung von Widerständen und Implementationsbarrieren als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel zur schlanken Unternehmung.....	50
3.4.4.2. Wandel-Pfade und Implementationsmuster zur Überwindung der "heavy Hürden" bei der Einführung von Lean Management	51
3.5. Ebenenspezifische Betrachtung und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Idee einer "schlanken" Unternehmung	52
3.5.1. Die Ebene des Individuums: Neubestimmung und Neugestaltung der Mitarbeiterrolle im Lea(r)n Management	52
3.5.2. "Alle Macht den Teams": Zur Ausblendung der Abteilungsebene in der "schlanken" Unternehmung durch Teamarbeit und Forcierung von Kleingruppenaktivitäten.....	53
3.5.3. Lean Management im Bezugsfeld Unternehmung und Umwelt: Vernetzung mit dem engeren Umsystem in hybriden Unternehmungsverbänden und globales Agieren in weltweiten Wettbewerbsarenen.....	54
4. Möglichkeiten und Grenzen "schlanker" Unternehmensführung und Beleuchtung der skizzierten Grundzüge in einem empirischen Schlaglicht	57
4.1. Problematisierung und Relativierung der Gestaltungskraft eines Lean Management	57
4.1.1. Verankerung der Lean-Bausteine in einer ganzheitlichen Strategie als Bedingung für die Erfolgswirksamkeit von LM.....	57
4.1.2. Übertragbarkeit der Methoden aus dem kulturell-gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext japanischer Unternehmungen auf westliche Kulturkreise.....	58
4.1.3. Möglichkeiten von Lean Management als Fitneß-Management ..	59