
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Das Ziel: Die Digitale Unternehmenszukunft	2
1.1.1	Vision mit Risiko?	2
1.1.2	Digitale Wettbewerbsfaktoren	3
1.2	Das Problem: Die Digitalisierungsfalle	5
1.2.1	Schnittstellen als Störungen	5
1.2.2	Voraussetzung für die Einführung von Industrie 4.0	6
1.3	Die Lösung: Die Quadratur des digitalen Kreises	7
2	Der Weg zur Industrie 4.0	11
2.1	Die sechs Entwicklungsstufen	11
2.1.1	Stufe 1: Projektphase	12
2.1.2	Stufe 2: Punkt-Kaizen	13
2.1.3	Stufe 3: Wertstromorientierung	15
2.1.4	Stufe 4: Mindset-Veränderung	17
2.1.5	Stufe 5: Prozessorientierung	17
2.1.6	Stufe 6: Industrie 4.0	18
2.2	Die sechs Erfolgsfaktoren – ein Überblick	18
2.3	Wegweiser: Lean Leadership und Mindset	22
2.4	Übersicht	26
3	Die Schritte	29
3.1	Commitment der Führung	29
3.1.1	Strategische Organisationsentwicklung	32
3.1.2	Wertschöpfung durch Prinzipien	38
3.1.3	Das A und O der Zieldefinition	46
3.2	Planung des Erfolgs	48
3.2.1	Drei Dimensionen des Change-Managements	49
3.2.2	Der Strategiewürfel	51

3.3	Erfolge messen.	56
3.3.1	Die Positionsbestimmung	56
3.3.2	Ablauf der Projektfortschrittsrechnung	58
3.3.3	Lean Cost Management	62
3.3.4	Shopfloor-Management	67
3.4	Mindset-Veränderung – Vorbildfunktion der Führung.	69
3.4.1	Das Wertesystem	72
3.4.2	Sehen lernen – Gehen lernen	74
3.4.3	Fordern und Fördern	81
3.4.4	Problemlösungskompetenz	84
3.5	Durchdringung schaffen.	86
3.6	Ganzheitlicher Ansatz	89
3.6.1	Entlastung der Führungskräfte	89
3.6.2	Ganzheitliches Denken auf mehreren Ebenen	105
3.6.3	Wertstromorientierung in der Administration, der Entwicklung und im Engineering	115
3.6.4	Produktionswertstrom	126
3.6.5	Stabile Prozesse	135
3.6.6	Lean Maintenance	138
3.7	Selbststeuernde Regelkreise.	144
3.8	Standardisierung und Modularisierung	150
3.8.1	Standardisierung von Produkten	150
3.8.2	Modularisierung von Produkten.	151
3.8.3	Standardisierung und Modularisierung von Prozessen	152
4	Prozessorientierung	157
4.1	Führungskräfteklausur	159
4.2	Definition der Aufgaben und Schnittstellen der End-to-End-Prozesse	163
4.3	Definition der Aufgaben der Leitungsebene	164
4.4	Aufgabenverteilung an zentrale Dienstleister	165
4.5	Abgleich mit Prozesslandkarte	168
4.6	Bridging the Gap	171
4.7	Aufgabenlandkarte – Verschiebematrix	173
4.8	RACI Future State	173
4.9	Gestaltung der prozessorientierten Organisation.	174
5	Digitalisierung	175
6	Zusammenfassung.	179

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die vier Wettbewerbsfaktoren des Business on Demand	4
Abb. 1.2	Die vier Säulen des Erfolgs	8
Abb. 2.1	Die sechs Stufen zur Industrie 4.0	12
Abb. 2.2	Potenzial zur Produktivitätssteigerung der KAIZEN-Typen	15
Abb. 2.3	Die sechs Faktoren für Erfolg	19
Abb. 2.4	Gesamtübersicht – der Weg zur Industrie 4.0	27
Abb. 3.1	Matrix der SWOT-Analyse	37
Abb. 3.2	Die sechs Prinzipien des Lean Thinkings	40
Abb. 3.3	Vergleich der drei Prinzipien des Wertschöpfungssystems	43
Abb. 3.4	Commitment des Managements	46
Abb. 3.5	Der Strategiewürfel	52
Abb. 3.6	Projektbewertung im Strategiewürfel mit dem Ampelsystem	54
Abb. 3.7	Anforderungen an Kostenrechnungsarten	64
Abb. 3.8	Schema des Lean-Cost-Management-Konzeptes	65
Abb. 3.9	Wertabrechnung im Wandel	66
Abb. 3.10	Mindset-Veränderung – ein Vergleich	74
Abb. 3.11	QR-Code Sehen Lernen	78
Abb. 3.12	QR-Code Gehen Lernen	78
Abb. 3.13	Durchdringung schaffen durch mehrstufige Lean-Organisation	87
Abb. 3.14	Zehn Maßnahmen zur Entlastung von Führungskräften	92
Abb. 3.15	IQCARD Methode	97
Abb. 3.16	Analyse der Informationsstruktur	97
Abb. 3.17	Ergebnis TSA	98
Abb. 3.18	Aufteilung in Kern-, Neben- und Orga-Tätigkeiten	100
Abb. 3.19	Funktionale Organisation versus Prozessorganisation	106
Abb. 3.20	QR-Code für Lean	107
Abb. 3.21	Wertkettendiagramm mit klassifizierten Prozessen	108
Abb. 3.22	Prozesslandkarte	109
Abb. 3.23	Aufgabenlandkarte	110
Abb. 3.24	Beispiel Wertstrom	113



<http://www.springer.com/978-3-658-16510-9>

Der Weg aus der Digitalisierungsfalle
Mit Lean Management erfolgreich in die Industrie 4.0

Wiegand, B.

2018, XI, 184 S. 60 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-16510-9