
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Vorspann	1
1.2	Begriffsbestimmung	4
1.3	Aufbau und Inhalt	6
1.3.1	Kapitel 2	6
1.3.2	Kapitel 3	8
1.3.3	Kapitel 4	9
1.3.4	Kapitel 5	10
1.3.5	Kapitel 6	11
1.3.6	Kapitel 7	12
	Literatur	13
2	Theoretischer Überblick zu Operational Excellence	15
2.1	Lean Management	16
2.1.1	Einführung	16
2.1.2	Die Entstehung japanischer Ansätze	17
2.1.3	Das Toyota Produktionssystem	17
2.1.4	Die Weiterentwicklung zu Lean Management	22
2.2	Six Sigma	28
2.2.1	Einführung	28
2.2.2	Von der Messmethode „6σ“ zum Konzept „Six Sigma“	28
2.2.3	Die Konzeption einer Six-Sigma-Initiative	31
2.3	Lean (Six) Sigma	45
2.3.1	Einführung	45
2.3.2	Das methodische Grundgerüst	46
2.3.3	Rahmenbedingungen der Implementierung	47
2.3.4	Der Werkzeugkasten von Lean Sigma	58
2.4	Das Kapitel in aller Kürze	87
	Literatur	89

3	Praxiserfahrung mit Operational Excellence	91
3.1	Lean Management bei der Neuenfelder Maschinenfabrik	92
3.1.1	Unternehmensprofil	92
3.1.2	Ausgangslage	94
3.1.3	Die Initiative	95
3.1.4	Zwischenergebnis	99
3.1.5	Fazit	103
3.2	Lean Management bei der FCI-Gruppe	105
3.2.1	Unternehmensprofil	105
3.2.2	Ausgangslage	106
3.2.3	Die Initiative	107
3.2.4	Zwischenergebnis	111
3.2.5	Fazit	112
3.3	Six Sigma bei Maple Leaf Foods	114
3.3.1	Unternehmensprofil	114
3.3.2	Ausgangslage	115
3.3.3	Die Initiative	117
3.3.4	Zwischenergebnis	121
3.3.5	Fazit	122
3.4	Six Sigma bei der Bank of America	123
3.4.1	Unternehmensprofil	123
3.4.2	Die Ausgangslage	125
3.4.3	Die Initiative	125
3.4.4	Zwischenergebnis	127
3.4.5	Fazit	128
3.5	Lean Sigma bei der Best Buy Inc.	130
3.5.1	Unternehmensprofil	130
3.5.2	Ausgangslage	132
3.5.3	Die Initiative	134
3.5.4	Zwischenergebnis	137
3.5.5	Fazit	138
3.6	Das Kapitel in aller Kürze	143
	Literatur	144
4	Die Erfolgsfaktoren von Operational-Excellence-Programmen	145
4.1	Initiative und Organisation harmonisieren	147
4.1.1	Betriebswirtschaftliche Anschlussfähigkeit gewährleisten – Veränderungsbereitschaft evaluieren	147
4.1.2	Initiative sorgfältig vorbereiten – Momentum des Startschusses nutzen	149
4.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse durchführen	149

4.1.4	Kulturkreis beachten	150
4.1.5	Initiative von früheren strategischen Maßnahmen abgrenzen	154
4.1.6	Initiative personenunabhängig gestalten ohne kontinuierlich Führungsstärke zu verlieren	155
4.1.7	Methodik adaptieren – nicht kopieren	156
4.1.8	Bewegungskraft der Initiative organisationsweit freisetzen	156
4.1.9	Initiative an Impulse der Umwelt anpassen	157
4.2	Vision und Commitment leben – Kommunikation etablieren	158
4.2.1	Vision haben und leben	159
4.2.2	Kompromissloses Topmanagement Commitment sicherstellen ...	159
4.2.3	Empfinden für Veränderungsbedarf erzeugen	161
4.2.4	Stakeholder definieren – individuell kommunizieren	161
4.2.5	Erfolgsgeschichten verbreiten – über Misserfolge sprechen und aus Fehlern lernen	162
4.3	Mitarbeiter führen und fördern durch Fordern	164
4.3.1	„Menschlichen“ Kern der Initiative begreifen	164
4.3.2	Führung verstehen	165
4.3.3	Geeignete Mitarbeiter mit klaren Zielen führen	167
4.3.4	Betroffene fördern – Beteiligte fordern – Vertrauen schaffen	168
4.3.5	Initiative zur Unabhängigkeit „erziehen“	169
4.3.6	Widerstand entgegenwirken	170
4.3.7	Zusammenarbeit organisieren und belohnen	171
4.3.8	Mitarbeiter kennenlernen und nachhaltig motivieren	172
4.3.9	Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenken – Entscheidungskonflikte lösen	176
4.4	Richtige Projekte machen – Projekte richtig machen	177
4.4.1	Projekte mit großer Hebelwirkung priorisieren	177
4.4.2	Quick Wins erzielen – Projekt stringent umsetzen	178
4.4.3	Potente Projektmitglieder engagieren	180
4.4.4	Projektkultur aufbauen	181
4.4.5	Für und gegen das richtige Werkzeug entscheiden	182
4.4.6	Lernsituationen schaffen – Wissen managen	183
4.5	Fortentwicklung messbar machen	185
4.5.1	Mehrwert der Initiative in der Bilanz „beweisen“	185
4.5.2	Kostenrechnung zweiter Art verfolgen	186
4.5.3	Neutrale Überprüfung gewährleisten	186
4.6	Kritische Betrachtung der Operational-Excellence-Methodik	187
4.6.1	Uneinheitliches Verständnis der Methodik	188
4.6.2	Unvergleichbare Standards der Mitarbeiterausbildung	189
4.6.3	Zielkonflikt zwischen Konsequenzen der Initiative und Perspektiven der Mitarbeiter	190

4.6.4	Anspruchsvolles Methodenset	193
4.6.5	Spannungsverhältnis Effizienz vs. Innovation	194
4.6.6	Ganzheitliche Quantifizierbarkeit der Ergebnisse	198
4.7	Das Kapitel in aller Kürze	200
	Literatur	202
5	Change Management – das Motoröl der operativen Exzellenz?	203
5.1	Historische Einordnung und Entstehungsgeschichte des Change Managements	204
5.2	Definition und Zielsetzung von Change Management	208
5.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements 1994 bis 2008	211
5.3.1	Schlüsselfaktoren nach Klaus Doppler und Christoph Lauterburg	212
5.3.2	Acht Stufen der Veränderung nach Kotter (1996)	215
5.3.3	Die IBM Making-Change-Work-Studie (2008)	221
5.4	Blick in die Praxis – Beispiel AXA S.A.	224
5.4.1	Unternehmensprofil	225
5.4.2	Ausgangslage	225
5.4.3	Die Initiative	227
5.4.4	Zwischenergebnis	228
5.4.5	Fazit	230
5.5	Erfolgsfaktoren von Change Management in Operational Excellence ...	232
5.5.1	Reflexion ermöglichen	233
5.5.2	Horizontalspannung sicherstellen	236
5.5.3	Mitarbeiter befähigen	238
5.5.4	Musterwechsel zulassen	240
5.5.5	Ölstand überprüfen	242
5.6	Vom Change zum Transformation Management	245
5.7	Das Kapitel in aller Kürze	246
	Literatur	247
6	Transformation Management – Antworten und Handlungsempfehlungen	249
6.1	Der Transformation Navigator	250
6.2	Die Analyse-Phase	254
6.2.1	Strategy	254
6.2.2	Resources	266
6.2.3	Guidance	285
6.2.4	Benefit	311
6.2.5	Tipps und Tricks	318

6.3	Die Transfer-Phase	322
6.3.1	Strategy	323
6.3.2	Resources	326
6.3.3	Guidance	339
6.3.4	Benefit	378
6.3.5	Tipps und Tricks	381
6.3.6	Value Based Leadership – mit Vertrauen den Erfolg steigern	385
6.4	Die Sustain-Phase	390
6.4.1	Strategy	392
6.4.2	Resources	394
6.4.3	Guidance	418
6.4.4	Benefit	423
6.4.5	Tipps und Tricks	441
6.5	Das Kapitel in aller Kürze	442
	Literatur	444
7	Ausblick	447
7.1	Entwicklungsperspektiven der Operational Excellence	448
7.1.1	Eine besondere Anschlussfähigkeit von Operational Excellence?	448
7.1.2	Operational Excellence in Familienunternehmen	458
7.1.3	Weitere Denkanstöße	462
7.2	Blick in den Rückspiegel	463
7.3	Zehn Thesen zur Operational Excellence	465
	Literatur	467
	Glossar	469