

	Vorwort Effiziente Lager der Zukunft – nicht allein durch Technik	3
	Inhaltsverzeichnis	5
1.	Einleitung	10
2.	Lean Warehousing – die Umsetzung des Lean Managements in der Intralogistik	13
2.1.	Entwicklungen und Herausforderungen der Logistik	13
2.2.	Der Nutzen des Lean Managements in der Intralogistik	15
2.3.	Anforderungen an Unternehmen zur Implementierung von Lean Warehousing	16
2.4.	Die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten des Lean Managements in der Intralogistik	18
2.4.1.	Lean denken	19
2.4.2.	Lean nutzen	20
2.4.3.	Lean führen	20
3.	Die Implementierung von Lean Management in der Intralogistik	21
3.1.	Die Entstehung der Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Haltung	21
3.2.	Das Vorgehen für eine langfristige Lean Warehousing Implementierung	23
3.2.1.	Die vier Phasen der Lean Warehousing Implementierung	24
3.3.	Ein ganzheitlicher Ansatz zur nachhaltigen Lean Warehousing Befähigung	24
3.3.1.	Phase 1 – Bewusstsein schaffen	26
3.3.2.	Phase 2 – Lea(r)ning by Doing	28
3.3.3.	Phase 3 – gemeinsam zum Ziel	30
3.3.4.	Phase 4 – Wie schlank ist die Logistik bereits?	31
3.3.5.	Flankierende Maßnahmen während der Lean Warehousing Implementierung	33
4.	Wesentliche Erfolgsfaktoren des Lean Warehausings	34
4.1.	Ohne eine geeignete Strategie bleibt Lean Warehousing ein kurzfristiges Projekt	35
4.2.	Management Commitment ist die wesentliche Voraussetzung für das Lean Warehousing	36
4.3.	Das Change Management	38
4.4.	Eine erfolgreiche Kommunikation als Schlüsselement	39
4.5.	Lean Verantwortliche unterstützen den unternehmensweiten KVP	41
4.6.	Kannst du Lean nicht messen, kannst du es vergessen	42
4.7.	Zu guter Letzt: kein Erfolg ohne Misserfolg	44

Praxisberichte

5.	Kommunikation und Teamwork – Erfolgsfaktoren für eine effektive Umsetzung des Lean Warehousings	45
5.1.	Einführung von Lean Warehousing systemisch gedacht	45
5.1.1.	Grundannahmen bei einem systemischen Organisationsverständnis	46
5.1.2.	Einfluss nehmen (systemische Veränderungslogik)	49
5.1.3.	Neue Landkarten gestalten	51
5.1.4.	Fazit – Was tun?	53
5.2.	Ein Mensch ist erfolgreich, wenn ihm gefällt, was er tut	54
5.2.1.	Der Stellenwert des Human Change	54
5.2.2.	Die Komplexität des Veränderungsprozesses	55
5.2.3.	Das Einzelcoaching zur Überwindung individueller Hürden	58
5.2.4.	Fazit	60
5.3	Der Mensch macht den Unterschied	62
5.3.1	Das Persönlichkeitsmodell Structogram	63
5.3.2	Der praktische Nutzen	66
5.3.3	Fazit	67
6.	Die erfolgreiche Implementierung des Lean Warehousings	68
6.1	Lean Warehousing als Ansatz zum schöner Wohnen?!?	68
6.1.1.	Bosch zeigt durch das Projekt Warehouse Excellence, dass Lean Warehousing zu einer signifikanten Produktivitätssteigerung führen kann	68
6.1.2.	Das Projekt Warehouse Excellence	68
6.1.3.	Die Warehouse Excellence Projekt Ergebnisse	69
6.2.	Roll-out von Lean Warehousing	71
6.2.1.	Kernelemente eines erfolgreichen Roll-outs	71
6.2.2.	Vorgehen für den Roll-out	72
6.2.3.	Standortübergreifendes Vorgehen	73
6.3.	Lean Benchmarking in der After-Sales Logistik bei Ford	75
6.3.1.	Die Anfänge des Lean Managements in der After-Sales Logistik	76
6.3.2.	Aufnahme des Lean Reifegrads über ein Lean Assessment	76
6.3.3.	Die Schritte im Anschluss an die Durchführung des Lean Benchmarks	80
6.4.	Lean Management im Bereich der Logistik der Genossenschaft Migros Aare und die größten Herausforderungen bei der Umsetzung	81
6.4.1.	Die Herausforderungen beziehungsweise kritische Faktoren des Lean Managements in der Logistik	81
6.4.2.	Was hätte die Genossenschaft Migros Aare besser machen können	85

6.5.	Shopfloor-Management in der Pepperl+Fuchs Logistik	87
6.5.1.	Warum Lean Logistics?	87
6.5.2.	Shopfloor-Management in der Praxis	87
6.5.3.	Der Wert eines Fehlers	90
6.5.4.	Ein Praxisbeispiel	91
6.5.5.	Erfolgsfaktor Motivation	92
6.5.6.	Shopfloor-Management 2.0	93
6.6.	Regelkommunikation als Baustein für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg	95
6.6.1	„Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts!“	95
6.6.2	Lean Management in der Logistik	96
6.6.3	Die Einführung der Regelkommunikation	96
6.6.4	Training für die Moderatoren der Regelkommunikation	99
6.6.5	Die Anlauf-Phase der Regelkommunikation	99
6.6.6	Die Einführung der Regelkommunikation war ein Erfolg auf ganzer Linie	100
7.	Lean Warehousing in der Praxis erfolgreich anwenden	101
7.1.	Aufbau einer Lean Kultur in der Kontraktlogistik von DB Schenker Logistics in Polen	101
7.1.1.	Entscheidung zur Bildung einer Lean Kultur und der Implementierung von Lean Management	101
7.1.2.	Schlüsselemente bei dem Aufbau einer Lean Kultur	102
7.1.3.	Praxisbeispiel von Lean im Lager Teresin bei Warschau	104
7.1.4.	Überwindung von Hindernissen und Widerständen	106
7.1.5	Fazit	107
7.2.	Praxisbeispiel für die Anwendung von Lean Methoden in der Lagerlogistik	108
7.2.1.	Das LGI Operating System – LOS	109
7.2.2.	Zeitaufnahmen – ein wichtiges Instrument, um Prozesse zu verstehen und zu verbessern	109
7.2.3.	Praxisbeispiel: Eliminierung von Verschwendung in der Großteilkommissionierung	110
7.3.	Einsatz von Lean Methoden bei der Optimierung und Harmonisierung der Logistikprozesse	114
7.3.1.	Veralterte Prozesse oder warum eine Optimierung nötig war	114
7.3.2.	Startschuss für ein zukunftsweisendes Projekt	115
7.3.3.	Lean Methoden ebnen den Weg zum Projekterfolg	116
7.3.4.	Was das Projekt verändert hat	117

7.4.	Lean Logistik in der Automobilindustrie – übergreifende Prozessoptimierung auf Basis der stabilen Auftragsreihenfolge im Audi-Werk Neckarsulm (Perlenkette)	118
7.4.1.	Stabile Auftragsreihenfolge – die Basis für Prozessoptimierung in der Logistikkette	118
7.4.2.	Umsetzung und Potenziale im Materialfluss	120
7.4.3.	Potenziale auch außerhalb der Logistik	122
7.4.4.	Einführungsstrategie	123
7.4.5.	Ausblick	124
7.5.	Das Lean Logistics Netzwerk – gemeinsam wachsen und den Weg der kontinuierlichen Verbesserung beschreiten	125
7.5.1.	Die Entstehung des Lean Logistics Netzwerks	126
7.5.2.	Grundidee des Netzwerks	127
7.5.3.	Der Muda-Walk als ein Bestandteil der Netzwerk-Treffen	128
7.5.4.	Die Zukunft des Lean Logistics Netzwerks	129
7.6.	Die Einführung von Lean Management in der Supply Chain bei Ferrero	129
7.6.1.	Das Ferrero Lean Management Programm – die Einführung im Bereich Supply Chain	130
7.6.2.	Change Management als wichtiger Meilenstein zum Erfolg	132
7.6.3.	Ein unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	133
7.6.4.	Fazit des Lean Managements in der Ferrero Supply Chain	135
7.7.	Kontinuierliche Verbesserung im Warehouse Management – moderne IT für schlanke Prozesse	135
	Abkürzungsverzeichnis	142
	Literaturverzeichnis	143