

Prozessoptimierung mit Lean Management



Die Produktivität sowie die Flexibilität stetig zu steigern, ist in der heutigen Produktionswelt ein absolutes Muss, unabhängig in welcher Branche. Die Entwicklungszyklen werden immer kürzer und damit steigen die Anforderungen bezüglich Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit für die produzierenden Unternehmen sowie Dienstleistungsbetriebe stetig an.

Das stagnierende Wirtschaftswachstum sowie die aktuelle Währungssituation verschärfen die harten Marktbedingungen zusätzlich. Daniel Odermatt, Managing Partner der Leancom GmbH und Dozent an der Höheren Fachschule für Technik Mittelland AG, steht uns im Interview Red und Antwort.

Wie kann man auf diese hohen Anforderungen effizient und effektiv reagieren?

Lean Management ist seit einiger Zeit ein oft zitierter Begriff für die Steigerung der Effizienz und Effektivität in den Unternehmen. Viele Firmen, allen voran Toyota, haben mit den Lean Management Methoden die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gesteigert und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung geschaffen. *Führt denn überhaupt ein Weg an den Methoden von Lean Management vorbei?* Nach wie vor gibt es viele Firmen, welche die Lean-Metho-

den belächeln oder als nur für die Automobilindustrie geeignet bezeichnen.

Anderer Firmen behaupten von sich bereits «Lean» zu sein, da man ja stetig versucht, die Prozesse zu verbessern. Sicherlich ist es ein Thema, das polarisiert, aber leider besteht hier nach wie vor viel Halbwissen.

Nicht selten wird nach der Einführung der ersten Tools wie zum Beispiel 5S, SMED oder Wertstromanalyse stolz behauptet: «Wir haben Lean bei uns eingeführt.» Aber Lean ist kein Zustand, den man erreichen kann und es ist auch kein Projekt mit einem bestimmten Zeitpunkt für das Projektende.

Um den Lean-Gedanken nachhaltig einzuführen, benötigt es die richtige (Führungs-)Kultur.

Wenn es nicht um die Anwendung von Methoden geht, worum geht es dann?

Die Lean Philosophie sowie die oft erwähnten Methoden bezwecken eine kontinuierliche und methodische Optimierung der Prozesse, mit den Zielen die höchste Qualität zu den geringsten Kosten in der kürzesten Durchlaufzeit zu realisieren.

Dabei sind die Tools nur als Hilfsmittel für ein strukturiertes und standardisiertes Vorgehen zu verstehen und nicht als Ziel und Zweck. Um den Lean-Gedanken

nachhaltig einzuführen, benötigt es die richtige (Führungs-)Kultur und nicht nur das blinde Anwenden der bekannten Methoden.

Wie kann man die Veränderung der Kultur bewirken und unterstützen?

Nun, jeder braucht einen Mentor, so auch die Firmen und deren Organisationen. Um die Lernkurve zu verkürzen und eine hohe Erfolgschance zu erreichen, ist eine externe Beratung sehr empfehlenswert. Zudem braucht es das Commitment von der Geschäftsleitung. Ohne Forderung und Förderung von höchster Stelle wird die Umsetzungskraft ungenügend sein, um das Tal der Tränen zu durchwandern. Es geht bei der Einführung von Lean um eine langfristige Kulturveränderung im gesamten Unternehmen und nicht um ein isoliertes Optimierungsprojekt. Daher braucht es die volle Unterstützung der Geschäftsleitung und möglichst viele Multiplikatoren innerhalb der Firma.

In den letzten Jahrzehnten wurde sehr viel in die Technik investiert. Neue Technologien wurden eingeführt, Prozesse rationalisiert und automatisiert. Die Organisation wurde dabei aber oft nicht im gleichen Masse weiterentwickelt. Lean Management ist eine Investition in das Humankapital, daher wird besonders viel in die Ausbildung der Mitarbeiter, die Weiterentwicklung der organisatorischen Abläufe, die Führungskultur sowie in die Qualitätssicherung investiert. Lean ist eine strategische Ausrichtung, um die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Es geht also um eine nachhaltige Verbesserung der Ergebnisse. Wenn es nur um reine Kostenreduktion geht, ist die Denkweise oft zu kurzfristig. Maximale

Einsparungen in kürzester Zeit ist das Credo von vielen kurzfristig denkenden Managern. Diese Strategie birgt ein hohes Risiko für den langfristigen Misserfolg des Unternehmens, da die Prozesse und Produkte dabei in der Regel nicht nachhaltig weiterentwickelt werden. Es stellt sich also heraus, dass Lean Management keinesfalls mit einer Frühjahrsdiät zu vergleichen ist!

Sprichwörtlich kann gesagt werden: «Wer ernten will muss säen.»

Ja, genau. Wer keine Zeit hat zum Säen, der wird auch nichts ernten – ausser vielleicht Unkraut. Das wächst ja bekanntlich von alleine. Manchen mag es fragen, weshalb sehr viele Veränderungen ihren Start in der Produktion haben. Die Lean Philosophie ist längst nicht mehr nur in der Produktion ein wichtiges Thema. Oft sind dort sogar bereits die effizienteren und stabileren Prozesse etabliert als in den Bereichen Administration, Entwicklung, Einkauf und Verkauf. Jedoch hat es sich in den vergangenen Jahrzehnten herausgestellt, dass die erstmalige Einführung der Lean Philosophie in der Produktion und die anschließende Ausweitung im gesamten Unternehmen meist sinnvoller ist. Weshalb eigentlich? Nun, in der Produktion ist der Ort der Wertschöpfung, auf Japanisch «Gemba» genannt. Wenn also die Wertschöpfung verbessert wird, zum Beispiel durch eine signifikant kürzere Durchlaufzeit, so hat dies eine Sogwirkung auf die innerbetrieblichen Dienstleistungsabteilungen. Das heisst, es entsteht ein natürlicher Leistungsdruck, auch in diesen Bereichen die Prozesse zu optimieren um den Anforderungen der internen (und externen) Kunden gerecht zu werden.

■ Anzeige

Schutzgase von Messer für optimale Schweißergebnisse



Kompetenz, die zusammenschweisst

Unsere weltweit einheitlichen Produktreihen und die materialbezogenen und dadurch leicht verständlichen Namen machen Ihnen die Auswahl des für Sie optimalen Schutzgases leicht! Schutzgase sind ein einflussreicher Faktor beim Schweißen, denn die jeweilige Mischung und Reinheit beeinflussen massgeblich die Qualität und Wirtschaftlichkeit der schweisstechnischen Fertigung.

Das Produktspektrum vom Basisprodukt bis zu angepassten «Spezialgasen» erfüllt jeden Qualitätsanspruch: So kommt **Ferroline** vorwiegend bei un- und niedrig legierten Stählen zum Einsatz. **Inoxline** ist speziell für hoch legierte Stähle vorgesehen.

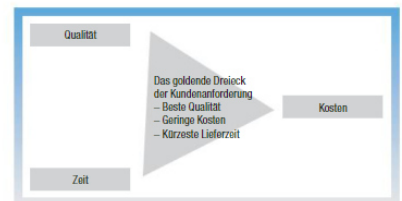
Formiergas wird zum Wurzelchutz bei hoch- und zum Teil bei niedrig legierten Stählen verwendet. **Aluline** erhöht beim Schweißen von Aluminium die Prozess- und Porositätsicherheit deutlich und reduziert die Nacharbeit.

Profitieren auch Sie von dieser umfassenden Kompetenz, die zusammenschweisst und sprechen Sie uns an.

MESSER
Gases for Life

Messer Schweiz AG
Seonerstrasse 76
8800 Lenzburg
Tel. +41 82 888 41 41
Fax: +41 82 888 41 00
info@messer.ch
www.messer.ch

Part of the Messer World



Das goldene Dreieck.

In der Literatur sind sehr viele Methoden und Beispiele zu finden, welches Vorgehen ist empfehlenswert im eigenen Betrieb?

Es führen viele Wege nach Rom, soll heissen, es gibt keinen Patentweg aber eine allgemeine Richtung. Wenn man die Geschichte der Firmen liest, welche Lean Management erfolgreich und nachhaltig eingeführt haben, findet man einen roten Faden in deren Erfolgsgeschichten. Je nach Branche, Unternehmenskultur, Geschichte, Produkte, Prozesse usw. ist ein anderes Vorgehen empfehlenswert, dabei hat sich das nachfolgende 4-Stufen-Modell als ein sehr hilfreicher Wegweiser herausgestellt.

Die Prozessoptimierung beginnt in der Regel an einem einzelnen Arbeitsplatz mit einer punktuellen Verbesserung. Mit der anschliessenden Verknüpfung von mehreren Arbeitsplätzen und Prozessen wird der Fluss beschleunigt. Liegezeiten und Schnittstellen werden eliminiert und damit die Durchlaufzeit signifikant reduziert. Danach steht der gesamte Wertstrom im Fokus. Das heisst, alle Prozesse von Wareneingang bis Spedition in einen effizienten Fluss zu bringen.

Durch die Veränderungen und die gemachten Erfahrungen kann sich die Kultur in Richtung schlankes Unternehmen verändern. Letzteres dauert aber in der Regel sehr lange. Nebst Durchsetzungsvermögen, Motivation und Durchhaltekraft, ist auch Geduld gefragt. In unserer kurzlebigen Zeit erwarten die Manager innerhalb von wenigen Tagen messbare Resultate. Selbstverständlich können mit Lean Management in

sehr kurzer Zeit signifikante und messbare Verbesserungen realisiert werden, aber im Fokus stehen die langfristigen Ergebnisse. Dies sollte man nicht aus den Augen verlieren. Eine langfristige Optimierung wird priorisiert, selbst wenn dies sogar zu kurzfristigen Nachteilen führen könnte.

Aber für welche Firmen ist Lean Management besonders empfehlenswert? Kurz und knapp: fast für alle Firmen, Branchen und Unternehmensgrössen. Es wird immer wieder gesagt: «Wir sind ja nicht in der Automobilindustrie tätig, dies passt nicht zu unseren kleinen Stückzahlen.» Herzliche Gratulation! Genau für diese Ausgangslage, also hohe Variantenvielfalt und kleine Stückzahlen, wurde Lean Management «erfunden». Egal ob Lohnfertiger, Dienstleister oder Produzent, mit Lean Management lassen sich in allen Bereichen Prozesse optimieren. Ob Maschinenbau, Lebensmittelbranche, Medizintechnik, Pharma, Baugewerbe, Banken, Versicherungen, im Gastgewerbe oder im Gesundheitswesen, für alle Branchen gibt es inzwischen branchenspezifische Lean Methoden um die Effizienz zu steigern. Die Prozesse in der Administration, in der Entwicklung, im Einkauf und Verkauf lassen sich genauso gut mit Lean Management verschlanken wie in der Produktion, Montage und in der Logistik.

Trauen Sie sich! Aber hüten Sie sich vor Schnellschüssen. Wurde einmal ein Verbesserungsprojekt mit Lean Management in den Sand gesetzt, ist die Motivation für weitere Verbesserungen im Keller. Einfach einen Briefkasten an die Wand zu schrauben und mit «Verbesserungsvorschläge» zu beschriften, reicht bei Weitem

Literatur

K. J. Liker und P. D. Meier (2007): Der Toyota Weg – Praxishandbuch, FinanzBuch Verlag, Edition 2007.

M. Rother (2009): Die Kata des Weltmarktführers – Toyotas Erfolgsmethode, Campus Verlag Frankfurt/New York, 1. Edition.

M. Rother und J. Shook (2006): Sehen lernen, Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen, Lean Enterprise Institute Inc, Edition 2004, Version 1.2.

nicht aus. «Wir haben alle unsere Mitarbeiter geschult und trotzdem ist unser Vorhaben erst schleppend vorangegangen und schliesslich komplett versandet», ist eine häufige Aussage. Was wurde falsch gemacht? Nun, das ist von Fall zu Fall unterschiedlich, aber die häufigsten Fehler sind: unstrukturiertes Vorgehen, ungenügende Fokussierung, nicht ausreichende Erfahrung, viel zu grosse Projekte, zu viele Baustellen auf einmal geöffnet, es wurde unterschätzt und mal so nebenbei gemacht, Ziel war die Methode und nicht das Ergebnis, zu wenig Unterstützung vom Top Management, das Endziel war unbekannt, der Handlungsbedarf nicht eindeutig klar (wir müssen besser werden ist eine unklare Aussage) usw. Eigentlich wüsste man wie, aber scheinbar haben wir es vor lauter Technologieoptimierungen verlernt, die organisatorischen Abläufe strukturiert zu verbessern. Auch wird das Potenzial der Mitarbeiter oft unterschätzt. Daher lohnt es sich, möglichst viele Mitarbeiter der Firma zu schulen, zu sensibilisieren und vor allem in die Projekte und

Workshops miteinzubinden. Die Investitionen in die Mitarbeiter, die Organisation und die Unternehmenskultur nehmen einen hohen Stellenwert ein.

Wie weiter nach den ersten Erfolgen?

Wenn die gewonnenen Mitarbeiterkapazitäten nach den ersten Erfolgen sofort reduziert werden, bedeutet dies das Todesurteil für die kontinuierliche Verbesserung. Die Mitarbeiter werden kein Interesse an einer Prozessoptimierung haben, wenn sie sich damit selber wegrationalisieren. Daher sollte die gewonnene Zeit für weitere Verbesserungen eingesetzt werden. Nebst der stetigen Prozessoptimierung können die erzielten Ressourceneinsparungen selbstverständlich auch für die Entwicklung von Neuprodukten oder im Verkauf eingesetzt werden. Damit entstehen durch die Verbesserungen neue Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, also ein zusätzlicher Anreiz für das aktive Mitwirken auf dem zum schlanken Unternehmen.

Herr Odermatt, vielen Dank für das Gespräch.



INFOS | KONTAKT

Leancom GmbH
Baarerstrasse 59
CH-6300 Zug

Telefon +41 (0)41 545 41 07
www.leancom.ch
info@leancom.ch