

Was ist dran an der „Lean Philosophie“?

Lean Methoden werden überwiegend als reine Kostensenkungs- oder Effizienzprogramme gesehen. Oftmals richten die Manager und Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit mehr am Vorgesetzten oder Investoren aus als am Kunden.

Die Grundidee von Lean ist jedoch die Optimierung der Organisation mit dem Zweck, den Wert für den Kunden zu steigern. Die folgenden Fragen sollte man sich beim Einsatz von Lean Methoden ständig vor Augen halten:

- Wer genau ist mein Kunde?
- Welchen konkreten Nutzen schaffe ich für den Kunden?
- Welchen persönlichen Beitrag leiste ich gerade jetzt, den Nutzen für den Kunden zu verbessern?

Unter Lean wird heute als ein ganzheitliches System verstanden und teilt sich in folgende Elemente auf:

- **Philosophie**, sie beschreibt die grundlegende Denkweise (z.B. Probleme sind Schätze, Ausrichtung am Kundenwert)
- **Prinzipien**, definieren den Gestaltungsrahmen (z.B. Fließ- od. Ziehprinzip)
- **Methoden**, eingesetzte Werkzeuge um die Prinzipien umzusetzen (z.B. 5S, Kanban, Supermarkt, SMED)

Unterschieden wird generell in:

▪ **Lean Production (schlanke Produktion)**

Prinzipien und Maßnahmen zur effizienten Planung und Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette.

▪ **Lean Management (schlankes Management)**

Methoden zur ständigen Prozessgestaltung und Verbesserung. Führungskultur im „Lean Unternehmen“.

▪ **Lean Maintenance (schlanke Instandhaltung)**

Durch wertstromorientiertes Störungsmanagement und Anlagenentwicklung. Produktionsprozesse effizienter nutzen.

Lassen sich einmal erstellte Lean Konzepte auf andere Produkte übertragen?

Um ein Lean Konzept für eine schlanke, effiziente und nachhaltige Optimierung zu generieren, müssen die Mechanismen von Lean von allen Mitarbeitern verstanden werden und mit Verstand und Erfahrung eingesetzt werden. Vor allem gilt es die Konzepte so einfach wie nur möglich aufzubauen, damit die eigentlichen Akteure (ihre Mitarbeiter) erreicht werden. Um die Wirksamkeit von Lean Methoden in Ihrem Unternehmen herauszufinden, rate ich Ihnen ihre Mitarbeiter einfach mal zu fragen, was sie eigentlich unter Lean verstehen.

Am einfachsten lässt sich das anhand einer Analogie bzw. Metapher erklären.

Die Lean-Methoden als Werkzeuge eines Schreiners angesehen werden: Säge, Hobel, Stemmeisen etc. Wenn ein Schreiner beispielsweise ein Möbelstück bauen möchte, reicht natürlich das Vorhandensein des Werkzeugs alleine nicht aus. Er muss auch die Fähigkeit besitzen, das Werkzeug richtig anzuwenden. Um ein Möbelstück zu bauen, braucht er Holz (das entspricht bei Lean dem Arbeitsplatz oder dem Prozess, der verbessert werden soll) und einen klaren Auftrag was für ein Möbelstück herauskommen soll (das Ziel der Lean-Optimierung – Lean ist kein Selbstzweck).

Wenn der Schreiner Werkzeug, Material und Auftrag hat, kann er allerdings immer noch nicht damit beginnen den Tisch zu bauen. Er muss natürlich die Regeln kennen, wie sich Holz verhält und bearbeitet werden muss (Holz verhält sich entlang der Wachstumsrichtung anders als quer dazu / wenn Holz falsch lackiert wird, ist es beispielsweise nicht witterungsbeständig). Bei Lean entspricht dies den Gestaltungsregeln oder Prinzipien. Nur wenn diese Prinzipien bei der Anwendung der Methoden richtig berücksichtigt werden, entfalten sie ihre Wirkung.

Eigene Erfahrungen mit Lean Methoden.

▪ **Rüstzeitreduzierung (SMED)**

Anhand von Prozessanalysen (internes / externes Rüsten) und einer Standardisierung der Rüstvorgänge konnten die Rüstzeiten um durchschnittlich 40% reduziert werden.

Konkreter Nutzen für den Kunden: Verringerung der Lieferzeiten, Verringerung des Lagerbestandes, produzieren von kleineren Losgrößen

▪ **Lean Production (Fließprinzip)**

Anhand einer Fließfertigung (Verkettung von 2 Arbeitsgängen) konnte der Nutzungsgrad der Anlage von 60% auf konstant 85% gesteigert werden.

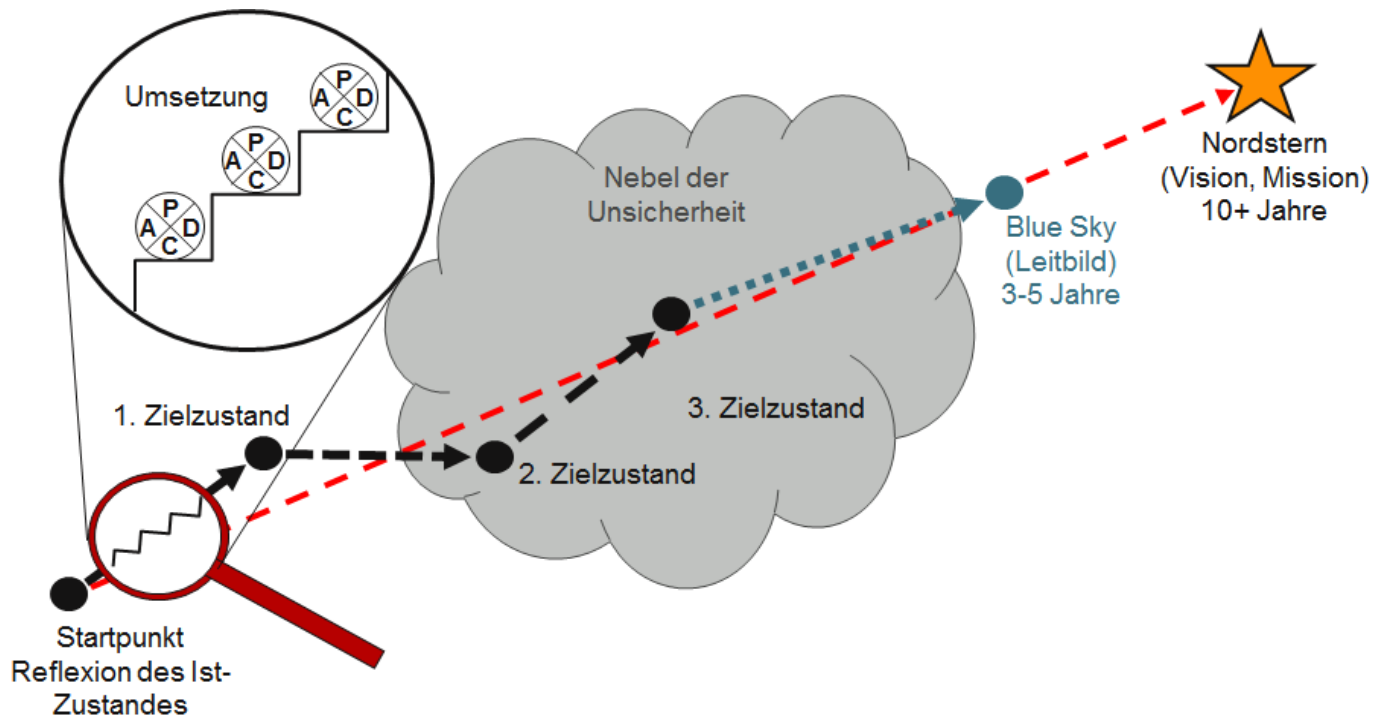
Konkreter Nutzen für den Kunden: Verringerung der Lieferzeiten, Vereinfachung der innerbetrieblichen Logistik, produzieren von kleineren Losgrößen

▪ **Wertstromanalyse (KVP)**

Einem Unternehmen wurde zur Aufgabe gestellt, innerhalb der nächsten 2 Jahre die Lieferzeiten von 17 auf 10 Wochen bzw. die Kosten um 20% zu reduzieren. Anhand einer Wertstromanalyse mit anschließenden KVP Maßnahmen konnten die gesteckten Ziele z. Teil schon umgesetzt werden.

Übrigens, die ersten Ansätze der „Lean Philosophie“ wurden bereits schon 1989 durch Kiyoshi Suzuki publiziert. „Die ungenutzten Potenziale, Umdenken im Shop Floor“

Lean Strategieprozess



Karl-Heinze Eichler
Betriebsorganisation Eichler