

Lean Management – Schlankes Unternehmen

Schlankheitskur unter Vermeidung des JoJo-Effektes

Lean Management ist nicht zuletzt durch die letzte, teilweise noch deutlich spürbare Wirtschaftskrise zu einem wichtigen Thema geworden. Viele Firmenlenker wollen und werden das eigene Unternehmen für den kommenden Aufschwung effizient aufstellen und somit auch für eine zukünftige Krise besser gewappnet sein. Lean Management kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Um Lean Management zu implementieren, müssen zunächst die wichtigsten Prinzipien erläutert werden.

Lean Management

Die gängige Erklärung von Lean Management nimmt Bezug auf das Toyota-Produktionssystem, dessen Zweck es vorrangig ist, Produktionskosten zu senken und Durchlaufzeiten zu verkürzen.

Wesentlich und sehr gut von den Herren Womack und Jones beschrieben sind die fünf Prinzipien des Schlanken Produktionssystems. Es wird weniger auf die Automation und Verkettung technischer Abläufe und Produktionsbänder abgehoben; vielmehr liegt der Fokus und damit der Schlüssel zum Erfolg in der Organisation von Abläufen und Prozessen. Die Grundidee liegt in der Betrachtung der Prozesse zur Unterscheidung von Wertschöpfung und Verschwendung. Mit dieser Sicht sollen alle wertschöpfenden Tätigkeiten aufeinander abgestimmt und Verschwendung, also nicht notwendige Tätigkeiten, eliminiert werden. Es wird grundsätzlich die Sicht des Kunden eingenommen. Eine Steigerung von Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit für das eigene Unternehmen ergibt sich somit quasi zwangsläufig.

Prinzipien

Ausgehend von der Schlanken Produktion haben sich folgende fünf Prinzipien etabliert:

Wertströme aufnehmen. Bei der klassischen Wertstromanalyse werden alle Tätigkeiten entlang der Wertschöpfungskette einzelner Produktgruppen vom Lieferanten bis zum Kunden betrachtet und detailliert beschrieben. Es gilt, sich auf die wertschöpfenden Prozesse zu konzentrieren und auf die Anforderungen des Kunden auszurichten. Diese Analyse dient vorrangig

zur Identifikation möglicher Schwachstellen und Planung von Optimierungsmaßnahmen, zusätzlich aber auch zur Schaffung einer objektiven Datenbasis zur Absicherung der Nachhaltigkeit von Verbesserungen.

Wertschöpfung definieren. Ein nicht zu unterschätzender Bestandteil von Lean Management ist die klare Definition von Kundennutzen und die damit verbundene Klarheit über Wertschöpfung und Verschwendung. Die Trennung von Wertschöpfung und Verschwendung ist elementar für die erfolgreiche Ausrichtung aller Prozesse und Tätigkeiten.

Implementierung des Fließ-Prinzips. Fließen bedeutet zunächst ein Harmonisieren der Wertschöpfung und die Produktion von möglichst kleinen Loses, die kontinuierlich die Schritte der Wertschöpfungskette durchlaufen. Über Grenzen von Abteilungen hinweg müssen Abläufe kontinuierlich und geglättet gestaltet werden.

Steuerung durch Pull. Der Grundsatz des Pull-Prinzips ist die Produktion nach Kundenauftrag. Es wird aus Kundensicht ein Auftrag durch das Unternehmen „gezogen“, und die Produktion startet erst, wenn der Kunde bestellt. Es werden weder einzelne Anlagen maximal ausgelastet noch wird für das Lager produziert.

Null-Fehler. Das hehre Ziel der Perfektion und somit Fehlerfreiheit dient als Leitbild und Basis für kontinuierliche Verbesserungen, japanisch *Kaizen*. Unter Einbindung der Mitarbeiter wird in allen Bereichen sowie unternehmensübergreifend regelmäßig nach Verbesserungen gesucht und mit diesen systematisch Verschwendung eliminiert.

Obwohl diese fünf Prinzipien hinlänglich bekannt, detailliert und besprochen sind, stellen sie keine unerhebliche Hürde bei der Einführung in Unternehmen dar. Um den Aufwand der Implementierung von Lean Management im Unternehmen zu sichern und langfristig die gewünschten Effekte zu realisieren, sollte das Management fortwährend folgende drei Dinge beherzigen und angehen: Muda, Mura und Muri. Diese drei Schlagworte können ein Leitbild sein bei den täglichen Aufgaben der Führungskraft im Rahmen von Lean Management.

Flexibilität als Chance

Strategieanpassung als Wettbewerbsvorteil

CRO – Chief Restructuring Officer

Insolvenzrechtliche Compliance für den Mittelstand

Spezielle Haftungstatbestände für Mitglieder des Aufsichtsrats

Spielregeln bei der Flexibilisierung von Arbeits- und Entgeltbedingungen

Einkaufsstrategien bei volatilen Rohstoffen

Muda

Muda ist der japanische Begriff für *Verschwendung* oder *Abfall*. Muda steht für den zentralen Gedanken des Lean Managements: der Identifikation von Verschwendung und ihrer Eliminierung. Grundsätzlich spricht man von sieben Verschwendungsbereichen: Überproduktion, zu hohe Bestände (dies umfasst Rohstoffe, Zwischenbestände, Halbfertig- und Fertigwaren), Transport, unnötige Bewegung von Produkt oder Mitarbeiter, Wartezeiten von Maschine oder Mitarbeiter, Fehler und Nacharbeit sowie (Produktions-)Flächen. Hinzugekommen ist die Verschwendung von Talent und Wissen der Mitarbeiter.

Muda wird kaum durch einen jährlichen Sauberkeits-Rundgang in der Fertigung und der damit verbundenen Reinigungsaktion eliminiert. Vielmehr sollte der tägliche Gang des Chefs durch Produktionsbereiche und Abteilungen dazu genutzt werden, kontinuierlich nach Muda zu suchen, diese hervorzuheben und von den Mitarbeitern einen Vorschlag einzufordern: Jeden Tag – mindestens 1–2 kleine Verbesserungen!

Mura

Mura ist der japanische Begriff für *Unebenheit*, *Ungleichheit* oder *Störung des Gleichgewichtes*. *Mura* steht für einen weiteren zentralen Gedanken des Lean Managements: der ausbalancierten Leistungserbringung und der aufeinander abgestimmten Prozesse.

Mura zeigt sich in schwankenden Ausbringungsmengen einzelner Schritte, Wartezeiten, aber vor allem in Zwischenbeständen und Puffern.

Die Antwort von Lean Management auf *Mura* ist Steigerung der Flexibilität. Bei Marktschwankungen ist eine Flexibilisierung der Kapazität, z. B. durch externe Dienstleister, verlängerte Werkbank, aber auch Arbeitszeitkonten oder Leiharbeiter, notwendig. Bei Schwankungen zwischen einzelnen Bearbeitungsschritten aufgrund unterschiedlicher Arbeitsinhalte ist eine Flexibilisierung der Mitarbeiter und Anlagen notwendig, z. B. durch Qualifizierung der Mitarbeiter, um diese über mehrere Stationen einzusetzen und somit auftretende Arbeitsspitzen auszugleichen.

Muri

Muri ist der japanische Begriff für *Überbelastung* oder *unmöglich*. *Muri* steht für den zentralen Gedanken des Lean Management der Standardisierung sowie der Beschreibung von Prozessen einschließlich der dazugehörigen Verbesserungsmaßnahmen. *Muri* soll mit einer konsequenten Umsetzung von Arbeitsplatzbeschreibungen, dem Festlegen von Abläufen und Materialflüssen, Ablaufanweisungen und klaren Vorgaben zu Qualität (z. B. durch Grenzmuster, bebilderte Prüfpunkte, Beispiele für Qualitätsfehler etc.) sowie zu Standards und Visualisierung verhelfen. Diese Standardisierung ist notwendig, um *Muda* zu vermeiden, Verbesserungen abzusichern und den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern zu erleichtern.

Fazit

Lean Management bedeutet die tägliche Auseinandersetzung mit der Verbesserung der betrieblichen Prozesse zur Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Um diese kontinuierliche Verbesserung herbei zu führen, können die Konzepte von *Muda*, *Mura* und *Muri* dienen.

Bei allen Diskussionen, Bewertungen und Verbesserungen des eigenen Produktes bzw. der eigenen Leistungserstellung und vor allem bei Entscheidungen muss überlegt werden, inwieweit *Muda*, *Mura* und *Muri* beachtet und reduziert werden können.



Jörg Hattenbach
Geschäftsführender Gesellschafter
Leiter Competence Center Prozesse/Produktion