

Lean einführen: Damit die Umsetzung gelingt

10 Tipps aus der Praxis

(Ludwigsburg) An Ideen, Konzepten und Methoden in Sachen Lean Management besteht kein Mangel. Woran es in den Unternehmen jedoch häufig hapert, ist die Umsetzung. Hier scheitern viele Lean-Projekte. Gefragt nach den Top 3-Fehlern meint Dr. Harald Balzer, Lean-Experte und Buchautor: „Der erste Fehler, der häufig begangen wird: Man ist ‚Feuer und Flamme‘, beginnt mit einem Pilotbereich, in den man überproportional viel Energie steckt – und hat keinerlei Konzept, wie Lean im Unternehmen systematisch weiterentwickelt werden soll. Kaum ist die Aufmerksamkeit in dem Pilotbereich gesunken, bricht das Erreichte – um in einem Bild zu sprechen – wieder in sich zusammen.“

Der zweite Fehler liegt häufig darin, dass die produktionsnahen IT-Systeme nicht die Abläufe widerspiegeln. Ein Beispiel: Wenn sich das Pull-Prinzip im ERP-System nicht abbilden lässt, wird es auch nicht gelingen, die Durchlaufzeit nachhaltig zu verkürzen. Reale Welt und IT-Welt müssen zusammenpassen. Der dritte Fehler: Es wird zu oberflächlich vorgegangen. Man beginnt mit 5S, Ordnung und Sauberkeit, ohne sich die Frage gestellt zu haben, wo sich der Engpassfaktor in einem Produktionsbereich befindet. Fortschritte lassen sich aber vor allem dann erzielen, wenn Engpässe in der Produktion beseitigt werden – und zwar nicht nur temporär, sondern nachhaltig.

Damit Lean-Projekte erfolgreich umgesetzt werden, empfiehlt Balzer die folgenden Tipps zu beachten:

10 Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung von Lean im Unternehmen

1. Kernteam bilden

Wählen Sie Mitarbeiter anhand fachlicher und persönlicher Skills aus, die vom Thema Lean überzeugt sind und es ins Unternehmen tragen.

Dieses Kernteam sollte sich mit dem Thema beschäftigen, ehe Sie mit der Umsetzung beginnen.

2. Auf professionelle und klare Kommunikation achten

Lean ist kein Selbstläufer. Machen Sie Lean zum Thema gezielter und professioneller Kommunikation. Sorgen Sie dafür, dass über Kennzahlen, Erfolge, Fehler und Schwachstellen über alle Ebenen hinweg offen diskutiert wird.

3. Klare Ziele setzen

Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, was Sie erreichen möchten. (Sie sind hier in der aktiven Position!)

4. Auf praktikables Vorgehen achten

Wenn Sie das Thema anpacken, sollten die ersten Ergebnisse zügig sichtbar werden.

5. Bestandsaufnahme machen

Welches sind Randbedingungen? Wo soll begonnen werden? Wo steckt der größte Hebel?

6. Nicht schablonenhaft vorgehen

Überlegen Sie, wo sich der Engpass befindet. Dies kann bei dem einen Unternehmen das Thema Rüsten sein, beim anderen Ordnung und Sauberkeit, beim dritten der Materialfluss.

7. Reihenfolge der Schwerpunkte festlegen

Ausgehend vom Engpassfaktor definieren Sie, wann welcher Lean-Schwerpunkt bearbeitet werden soll. Hier gibt es keinen Standard für das Vorgehen.

8. Für stabile Prozesse sorgen

Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung bei jedem Lean-Vorhaben. Denn nur stabile Prozesse lassen sich optimieren.

9. Für Abstimmung zwischen Produktion, indirekten Bereichen und IT sorgen

Packen Sie Parameter in der Fertigungssteuerung bzw. im ERP-System an.

10. Controlling aufbauen

Um bewerten zu können, ob Sie sich in die richtige Richtung bewegen, helfen Key Performance Indicators (KPI). Hier ist weniger mehr. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die Top 3-Kennzahlen.

Gefragt nach einem positiven Beispiel, das die Aufgabe mit Erfolg gemeistert hat, meint Balzer: „Bei einem klassischen Maschinenbauer konnte eine hohe Flexibilität in der Montage erreicht werden, indem alle Materialzu- und -abgänge komplett neu organisiert und schlanke Montagezellen aufgebaut wurden. Dort wurden sogar die Arbeitsinhalte pro Mitarbeiter erhöht und flexibilisiert, wodurch eine höhere Attraktivität der Arbeitsplätze entstand. Administrative Tätigkeiten wurden von der reinen Wertschöpfung getrennt. Dies führte zu einer extremen Leistungssteigerung. Im Unterschied zum Serienfertigungsgeschäft mussten in der Entwicklung und Konstruktion entsprechende Standardisierungen vorgenommen werden, was wiederum einen Effekt auf die Einkaufs-, Beschaffungs- sowie Lagerbewirtschaftungsseite hatte. In diesem Unternehmen ließ sich die Anzahl der Prozesse deutlich reduzieren – bei erhöhter Varianz zum Kunden. In Zahlen ausgedrückt: Während die Produktivität um knapp 30 Prozent stieg, reduzierten sich die Bestände um 70 Prozent.“ (ca. 4.300 Anschläge)

Über den Lean-Experten und Buchautor



Dr.-Ing. **Harald Balzer**, Jahrgang 1961, Gründer und Vorstandsvorsitzender der CONCEPT AG, Stuttgart. Projekterfahrung aus über 16 Jahren Beratertätigkeit und mehr als 100 Projekten. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Effizienzsteigerung der Organisation, Führungsstrukturen, Geschäftsprozessen und der Konzentration auf Kernkompetenzen. Darüber hinaus beschäftigt sich Dr. Balzer mit der Neuausrichtung und Reorganisation von mittelständischen Unternehmen. Er ist Beirat und Aufsichtsrat in mittelständischen Unternehmen, vorwiegend in einer High-Tech-Umgebung.

Buchtipps

Harald Balzer und Axel Tome (Hrsg.):
Lean verstehen und umsetzen
Ludwigsburg: LOG_X Verlag GmbH
ISBN 978-3-932298-48-6
149 Seiten, 25 Abb., 49.00 Euro

