

Nur mit Nachhaltigkeit läuft Lean



Die Produktion muss jede Art von Verbesserung im Prozess an die Konstruktion weitergeben, fordert Benno Löffler.

Und zudem Bestand zu Cash machen?

Ja, es stimmt: Die Produktion wird besser und besser mit Lean. Und trotzdem: Taiichi Ohno würde sich im Grab umdrehen, wenn er wüsste, dass ein Großteil der Lean-Fans sein „Produktionssystem“ nach wie vor von Grund auf falsch versteht. Wir alle imitieren das technische, das sichtbare System. 5S, Kanban, Overall Equipment Effectiveness und U-Layout können wir überall sehen. „Lean hatten wir letztes Jahr. Damit sind wir durch“, hört man. Fast jeder hat's probiert. Und vor allem: Jeder hat's verstanden. Lean-Production

ist Mainstream. Die nächste Sau kann kommen. Der Haken: Die Sau legt sich gepflegt wieder hin, wenn der Spuk vorbei ist. Von Dauer ist da gar nichts. Schon gar kein neues Produktionssystem. Denn hier braucht es vor allem eins: nachhaltiges Lean-Management – im gesamten Unternehmen. Nur das ist der längere Hebel für wirkliche Verbesserung.

Die glorreichen Vier: Der Schlüssel ist die Verbindung der vier Abteilungen Konstruktion, Einkauf, Produktion und Vertrieb. Schließlich geht der Gesamtwertstrom quer durch's Un-

ternehmen – nicht nur durch die Produktion. Und gerade beim Maschinenbau gehört die Konstruktion mit zur Auftragsabwicklung und zur Wertschöpfungskette. Erst wenn diese Bereiche gemeinsam über- und Hand an-legen, können sie nachhaltig etwas bewegen. Mit ganzheitlichem „Verbesserungsblick“ lassen sich häufig massive Verbesserungen erzielen:

Da ist noch viel Platz nach oben

- Lieferfristen – also Durchlaufzeit durch die gesamte Auftragsabwicklung – senken
- Produktivität in Konstruktion und Produktion erhöhen
- Hohe Nacharbeits- und Fehlteilquoten in der Montage reduzieren,
- Durchlaufzeiten durch kluge Planung und Beschaffung kritischer Teile senken
- Aufträge mit Muße spezifizieren und ohne Konflikte in die Produktion einsteuern.

Einzelnen jedoch wird wirkliche Verbesserung und wirkliche Innovation von vornherein beschnitten. Und mit zu kurzen Flügeln kommt man nicht mal über den Gartenzaun...

So fangen wir gerade erst an zu verstehen, was Lean-Management uns alles geben kann: Wir bekommen Firmen, die schneller Probleme lösen und schneller besser werden als andere. Und genau das ist es, was wir brauchen. Innovation und schnelle Verbesserung. Nicht hohles Nachäffen von Standard-Lösungen. Wir brauchen gutes Lean-Management. Das fällt in Deutschland auf einen fruchtbaren Boden – aus guter Ausbildung und hoher Arbeitsmoral. Und das wird uns wieder ein großes Stück nach vorne bringen.

Der Autor Benno Löffler ist Managing Partner des Beratungsunternehmens Vollmer & Scheffczyk GmbH mit Standorten in Hannover, Stuttgart und Solothurn.

Produktion Nr. 35-36, 2009

HANNOVER (gk). Häufig herrscht in den Unternehmen Ruhe, wenn erst einmal Lean-Production eingeführt wurde. Doch diese Ruhe ist trügerisch, schreibt Benno Löffler in einem Gastbeitrag: Notwendig ist nachhaltiges Lean-Management im gesamten Unternehmen.

Lean Produktion soll den produzierenden Unternehmen aus der Krise helfen? Höhere Produktivität und kürzere Durchlaufzeiten erreichen?

Regeln für ein Mit- statt Gegeneinander

- Die Konstruktion muss Produkte erzeugen, die einen kurzen kritischen Pfad haben. Das geht nur mit der Produktion gemeinsam.
- Die Produktion muss jede Art von Verbesserung im Prozess und am Produkt an die Konstruktion weitergeben. So kann kontinuierliche Verbesserung gelebt und wiederholte Fehler vermieden werden.
- Der Vertrieb muss sich darüber im Klaren sein, was er anrichtet, wenn er ein Produkt mit einer Lieferzeit

zusagt, die für absolutes Firefighting sorgt. Er braucht einen realistischen Blick für die Kapazitäten – was kann die Produktion wirklich? Der Vertrieb muss mit dem Kunden gemeinsam festlegen, was dieser tatsächlich braucht.

- Der Einkauf muss sich am kritischen Pfad orientieren. Kritische Teile werden zuerst bestellt.
- Die Vier müssen gemeinsam verbessern und einen Blick für die Wertschöpfung entwickeln.