

KULTUR
leben



Lean Management Teil 2:

„Wertströme optimieren: So steigern Sie Qualität, reduzieren Kosten und werden schneller.“

Ihr



Armin Lausterer

Dipl. Ing. FH Unternehmensberatung

In der Au 34 B
93179 Brennberg

☎ +49 171 - 1 64 44 22

☎ +49 94 84 - 95 15 94

☎ +49 32 22 - 41 68 24 3

al@armin-lausterer.de
www.armin-lausterer.de



Wertströme, die Herstellung und Veredelung von Produkten, Dienstleistungen oder Informationen, sind das Fundament jedes Unternehmens.

Der Wertstrom

Der Wertstrom ist also die Summe aller Tätigkeiten, in Ihrer Firma, zur Herstellung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Betrachten Sie sich bitte einmal diese Tätigkeiten genauer. Sie werden drei ganz unterschiedliche Arten finden:

1. **Wertschöpfende Tätigkeiten:**
Diese Art von Tätigkeiten veredeln das Produkt in seiner äußeren Form und / oder Funktion.

Beispiele sind Arbeitsgänge wie Bohren, Fräsen, Lackieren usw. Das Produkt wird Schritt für Schritt bearbeitet, bis es die vom Kunden gewünschten Eigenschaften erfüllt.

2. **Nicht wertschöpfende aber notwendige Tätigkeiten:** Dies sind alle Tätigkeiten, ohne die eine Herstellung des Produktes aktuell nicht möglich wäre. Diese Arbeitsgänge und Tätigkeiten verändern das Produkt selbst nicht. Beispiele sind Rüsten von Maschinen, Verpacken, Hilfsmaterial auffüllen, Kontrollen, Bestände, Managementaufgaben.





3. **Verschwendung** sind alle Tätigkeiten und Dinge, die Sie sofort weglassen könnten, ohne dass es zu einer Beeinträchtigung des Produktes oder dessen Herstellung käme. Beispiele sind Nacharbeiten, Ausschuss, **Überbestände**, lange Transportwege, Suchzeiten, Wartezeiten, etc.

Der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten an der gesamten Durchlaufzeit eines Produktes beträgt oft nur wenige Prozent. Betrachten wir zum Beispiel ein Kunststoffspritzteil. Die Herstellung, also das Zufahren des Werkzeuges, das Einspritzen der Kunststoffschmelze, das Abkühlen und Aushärten des Kunststoffteils und schließlich das Auswerfen, dauert nur wenige Sekunden. Die Durchlaufzeit vom Bestelleingang bis das fertige Produkt das Firmengelände verlässt kann mehrere Tage oder Wochen dauern.

Warum ist das so?

In sehr vielen Firmen finden Sie gewachsene Wertströme vor. Das Unternehmen hat über die Jahre Kapazitäten erweitert, neue Fertigungstechnologien eingeführt oder modernisiert. Es gab also immer wieder punktuelle Veränderungen, ohne den Gesamtwertstrom zu betrachten.

Genau wie Maschinen und Anlagen, brauchen Wertströme in ihrer Gesamtheit von Zeit zu Zeit Pflege und Wartung. Wird ein Wertstrom nicht gewartet steigt, wie bei Maschinen, der Aufwand für den Betrieb unablässig an.

So Optimieren Sie Ihren Wertstrom:

Nach der Lean-Erfolgsformel, die wir im ersten Teil kennengelernt haben, benötigen Sie dafür zwei Dinge: Menschen und Methode. Die Teilnehmer eines Wertstromteams



kommen im Idealfall aus folgenden Bereichen:

1. Mitarbeiter, welche die Tätigkeiten wirklich tagtäglich ausführen.
2. Interne Lieferanten (Vorprozess) und Kunden (Nachfolgeprozess)

Binden Sie die Prozessverantwortlichen und das Management, durch regelmäßige Updates, in den Prozess mit ein. In diesen Treffen, stellt das Wertstromteam seine Fortschritte vor. Das Management und die Prozessverantwortlichen, bringen Ihre Ideen ein und greifen gegebenenfalls korrigierend ein. So vermeiden Sie, dass Ihr Wertstrom-

team in eine falsche Richtung läuft.

Dies gilt vor allem während des Designs des Zielwertstroms.

Als einfache und schnelle Methode zur Visualisierung eignet sich besonders das Prozessmapping.

Visualisierung des IST-Wertstroms:

Sie sollten zunächst den tatsächlichen IST-Ablauf Ihres Wertstroms darstellen. Also den Ablauf, den die Beteiligten tatsächlich vor Ort ausführen. Inklusive aller Schleifen, „wenn's und dann's“, die während der Herstellung auftreten. Sie werden sich wundern wie weit dies von der heilen Welt einer





Prozessbeschreibung oder Arbeitsanweisung entfernt sein kann.

Während der Visualisierung des IST-Wertstroms, werden Sie auf eine ganze Menge von Verbesserungspotenzialen stoßen. Notieren Sie diese gleich mit. Dies sind die ersten Ansatzpunkte für Ihren neuen Zielwertstrom.

Bewerten Sie nun jede einzelne Tätigkeit nach den Kriterien **wertschöpfend**, **nicht wertschöpfend aber notwendig** und **Verschwendung**.

Design des Zielwertstroms:

Starten Sie, indem Sie von Ihrem IST-Wertstrom zunächst nur die wertschöpfenden Tätigkeiten in Ihren Zielwertstrom übernehmen. Betrachten Sie Ihre Liste der Verbesserungspotenziale und entwickeln Sie Ideen für den Zielwertstrom. Erarbeiten Sie zunächst einen Grobentwurf, den Sie dann immer weiter verfeinern. Versuchen Sie mit möglichst wenig nicht wertschöpfenden aber notwendige Tätigkeiten und Ver-

schwendung auszukommen. Hinterfragen Sie Schleifen, Schnittstellen und Entscheidungspunkte. Für eine weitere Optimierung, nutzen die Methoden der Lean Logistik (z.B. Lean Balancing, SMED, Pull-Prinzip, Kanban, usw.).

Der Weg vom IST-Wertstrom zum Zielwertstrom:

Sobald Ihr Zielprozess steht und mit den Verantwortlichen abgestimmt ist, erstellen Sie eine Maßnahmenliste, um den Zielprozess zu erreichen. Bewerten Sie anschließend jede Maßnahme bezüglich Aufwand und Nutzen. Starten Sie mit den Maßnahmen, die wenig Aufwand und viel Nutzen versprechen. Diese Maßnahmen sollten in maximal 30 Tagen umsetzbar sein. Meiner Erfahrung nach erreichen Sie durch diese Maßnahmen eine erhebliche Verbes-



serung. Sie werden schneller und auch kostengünstiger. Da Sie Ihren Ablauf vereinfachen, wird ihr Wertstrom robust und weniger fehleranfällig. Somit steigt zusätzlich die (Ausgangs-) Qualität Ihrer Produkte.

Gehen Sie anschließend sukzessive die Maßnahmen mit höherem Aufwand an. So nähern Sie sich Schritt für Schritt Ihrem Zielprozess.

Die Optimierung Ihrer Wertströme ist einer der wichtigsten Bausteine, damit Ihr Unternehmen auch in Zukunft bei den Themen Kosten, Qualität und Geschwindigkeit ganz vorne mit dabei ist. Dies garantiert hohe Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltiges Unternehmenswachstum und hohen Ertrag.

