

»Lean Production«

Schlanke Produktionen braucht das Land!

von Mag. Achim Oswald-Raza



Die Fachmagazine, das Internet, selbsternannte Gurus – alles spricht und predigt von »Lean« und Begriffen aus dem Lean Umfeld. Doch was bedeutet »Lean« wirklich? Und wie schaffen Sie es, die Vorteile dieser Philosophie und Methodik in Ihrer Produktion umzusetzen?

Gleich eines vorweg: Es ist leider nicht damit getan, hier und da punktuell für etwas Ordnung und Sauberkeit zu sorgen und in dem ein oder anderen Prozessabschnitt die Steuerung über Kanban abzuwickeln. Lean Production ist als **ganzheitlicher Ansatz** zu verstehen, der aufgrund seiner Komplexität und des damit verbundenen Optimierungspotenzials ernst genommen werden muss.

Exzellenz erreichen Sie nur, wenn die **richtigen Tools an der richtigen Stelle** eingesetzt werden und die neuen Vorgehensweisen von Ihren Mitarbeitern verstanden und verinnerlicht werden. Aus rund 20 Jahren Beratungserfahrung wissen wir ganz genau, an welchen operativen Stellhebeln anzusetzen ist.

Daher hat unser Expertenteam **»Lean Production by SHS«** entwickelt, einen Ansatz, der das Beste aus der Lean-Welt mit operativer Exzellenz von SHS verbindet und ideal kundenspezifisch eingesetzt werden kann.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

» Mag. Achim Oswald-Raza



Mag. Achim Oswald-Raza ist Projektleiter bei SHS und zudem Leiter des Kompetenzzentrums Produktion. Er baut auf mehr als 10 Jahre Beratungserfahrung und betreut nationale sowie auch internationale SHS Kunden speziell bei Produktivitätssteigerungen in Produktionen und Instandhaltungen sowie im Projektmanagement. Vor seiner Tätigkeit bei SHS war Achim Oswald-Raza als externer Projektmanager bei einem namhaften Automobilhersteller tätig. Er ist diplomierte Magister für Internationales Logistikmanagement und absolvierte sein Vertiefungsstudium an der University of North Texas.

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[1. Kennen Sie die härtesten Stolpersteine am Lean-Weg? »](#)

[2. Wie schaffen Sie einen exzellenten Projektstart? »](#)

[3. Auf welche Punkte sollten Sie beim Aufbau achten? »](#)

[4. Sind Sie bereit für die Umsetzung? »](#)

[5. Wie analysieren Sie bestmöglich den Lean-Reifegrad? »](#)

[6. Arbeitsschwerpunkte helfen bei der Konzeptionierung Ihres Lean-Weges »](#)

[7. Erfolgsgarant: Nachhaltige Implementierung von Lean-Production by SHS »](#)

Nach SHS-Ansatz sind es Ihre Mitarbeiter, die im Mittelpunkt der Lean-Implementierung stehen. Ihre Mannschaft muss über aktive Kommunikation und durch Einbeziehen in den gesamten Prozess mit ins Boot geholt werden. Schließlich sind es die Köpfe Ihrer Mitarbeiter in denen Lean-Production by SHS verankert werden muss.

In dieser SHS Newsletter Ausgabe lesen Sie, welche Vorgehensweise notwendig ist, um

- Lean-Production by SHS effizient und nachhaltig in Ihrem Unternehmen einzuführen
- den Lean-Gedanken in alle Hierarchieebenen zu tragen und zu verankern.

1. Kennen Sie die härtesten Stolpersteine am Lean-Weg?

Im Grunde haben Lean-Verfechter doch alle ein und dasselbe Ziel: Durch die Konzentration auf das Wesentliche, nämlich die Wertschöpfungsprozesse, minimierte Verschwendung und erhöhte Transparenz zu realisieren. Lean Production vermeidet Verschwendung und verkürzt Ihre Durchlaufzeiten. Sie produzieren mit höherer Produktivität bessere Qualität, Ihre Bestände sind bei gleichzeitig höherer Lieferfähigkeit minimiert. Ihre Mitarbeiter sind bei hoher Wertschöpfung zufriedener – so viel zur Theorie.

Jetzt der Blick in die Praxis: Mit dem Ziel die Vorteile von Lean Production auch für Ihr Unternehmen zu nützen, investieren Sie Zeit und Geld, um einzelne Mitarbeiter mittels Lean-Schulungen auf den aktuellen Wissensstand zu bringen. Die geschulten Mitarbeiter kommen zurück ins Unternehmen und sollen ihr neues Wissen anwenden, um die theoretisch erlernten Lean-Methoden zu implementieren. Klingt einfach.



»Wir sehen es tagein tagaus bei unseren Kunden:
Schlanke und flexible Organisationen bewegen sich im härter werdenden
Verdrängungswettbewerb erfolgreicher.«

Dr. Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

Die vier wesentlichen Gründe des Scheiterns:

1. Es fehlt das **Know-how** und **Erfahrung**, wie die theoretischen Methoden im realen Tagesgeschäft implementiert werden können



2. **Überzeugungskraft:** Ihre Wissensträger schaffen es nicht, die betroffenen Mitarbeiter vom Mehrwert der Lean-Ansätze zu überzeugen



3. **Professionelle Teamzusammenstellung:** Das Projektmanagement ist nicht professionell genug aufgestellt



4. Es mangelt an **Umsetzungsdisziplin und -konsequenz**, die Optimierungsansätze nachhaltig zu realisieren



2. Wie schaffen Sie einen exzellenten Projektstart?

Folgen Sie dem Ansatz »Lean Production by SHS«.

Um Ihnen ein zeitraubendes und kostenintensives Misslingen zu ersparen, hat SHS auf Basis jahrzehntelanger Erfahrung aus Projekten zur Produktionsoptimierung und unserem Lean Know-how eine praxisorientierte Vorgehensweise entwickelt, um »Lean Production by SHS« effektiv zu implementieren und dabei eine breite Basis an befähigten Mitarbeitern in Ihrer Mannschaft sicher zu stellen.

Diese Vorgehensweise beruht dabei auf vier Schritten und zwei Stoßrichtungen, der Teamentwicklung und der Projektabwicklung, die mit jedem Schritt

- Ihr Unternehmen dem Ziel näher bringt
- Ihre Mitarbeiter hinsichtlich Prozess- und Methoden-Know-how weiterentwickelt
- Die »Lean Production by SHS«-Denkweise in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter festigt

Entwicklung Ihres Teams	Projektvorgehen
<p>Sie sähen den Samen</p> <ul style="list-style-type: none"> » Schaffung einer organisatorischen Basis durch Aufbau eines Lean-Teams 	<p>Schaffung der Basisstruktur, um Lean leben zu können</p> <ul style="list-style-type: none"> » Definition eines Lean-Teams » Schulung des Teams zur Mitarbeit von Anfang an
<p>Ihr Team sammelt Erfahrungen und reift heran</p> <ul style="list-style-type: none"> » Gemeinsame Analyse des Lean-Reifegrads 	<p>Analyse der Verschwendungen und eingesetzter Lean-Elemente</p> <ul style="list-style-type: none"> » Grobe Bewertung der monetären Auswirkungen als Basis der Prioritätensetzung
<p>Ihre Mitarbeiter wissen um was es geht</p> <ul style="list-style-type: none"> » Aufbau und Konzeption der künftigen Vorgehensweise zur Lean-Implementierung 	<p>Konzeptionierung des Lean-Pfades</p> <ul style="list-style-type: none"> » Aufbau eines Fahrplans für die Implementierung inkl. Kennzahlen zur Erfolgsmessung, Festlegung einer Kommunikationsbasis und Aufwandserfassung
<p>Die Mannschaft besteht aus Profis, die Ihr Unternehmen in die Zukunft führen</p> <ul style="list-style-type: none"> » Langfristige und effiziente Integration des Ansatzes von »Lean Production by SHS« 	<p>Begleitung des Unternehmens bei der Lean-Realisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> » Durchführen von Probeläufen an einzelnen Anlagen » Unterstützung bei Roll-Outs

SHS Grafik 1: Vier Phasen der Einführung von »Lean Production by SHS«

3. Auf welche Punkte sollten Sie beim Aufbau achten?

Der Aufbau eines **integrierten Lean-Teams** steigert das Commitment und Engagement auf allen Ebenen.

Beim Aufbau eines Lean-Teams, sollten Sie im Wesentlichen auf zwei Dinge achten:

1. **Einheitliches Bottom-up-Verständnis:** Das Top-Management muss vollständig hinter dem Lean-Gedanken stehen, in seinem täglichen Handeln auf Lean achten und dementsprechend auch kommunizieren.
2. **Richtige Führung speziell zu Beginn:** Durch die gemeinsame Vorgehensweise mit einem externen Experten, erlangen Ihre Mitarbeiter das nötige Prozess- und Methoden-Know-how, um zukünftig dann auch selbständig Änderungen einzuleiten, wo diese auch tatsächlich notwendig sind.

Ein Lean-Team ist idealerweise wie folgt zusammengesetzt:



SHS Grafik 2: Ideale Zusammensetzung eines Lean-Teams



»Wir setzen mit der »Lean Production by SHS« genau dort an, wo Erfolg seinen Ursprung hat – in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter!«

Mag. Achim Oswald-Raza, Projektleiter SHS

4. Sind Sie bereit für die Umsetzung?

In der Umsetzung gerne etwas vernachlässigt, doch **Ausstattung ist das A und O**. Um »Lean Production by SHS« effizient einführen zu können, muss das Lean-Team mit dem **nötigen Rüstzeug** ausgestattet werden. Neben den anzuwendenden Tools und den methodischen Fähigkeiten, müssen vor allem auch die entsprechenden Denkansätze vermittelt werden. Denn genau diese Denkansätze sind es, die »Lean Production by SHS« so speziell machen. Im Vordergrund stehen dabei folgende Gedanken:

- Der Fokus wird auf die Durchlaufzeit gerichtet!
- Probleme werden transparent gemacht und als Chance zur Verbesserung erkannt!
- Problemursachen werden mittels »Warum« und nicht mittels »Wer« erforscht!
- Das Scheitern von innovativen Lösungsansätzen wird durch zeitnahes Tracking schnell erkannt und neue Ansätze werden gesucht (Iterationszyklus)!
- Bestände werden als Bedrohung und Verschleierung betrachtet!
- Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung wird von allen Mitarbeitern täglich gelebt!

So ausgerüstet und gesteuert durch ein professionelles Projektmanagement (Zeitcontrolling mit Aufwandserfassung, Erfolgskontrolle und Umsetzungsmonitoring etc.) kann Ihr Team als kompakte Einheit loslegen.

5. Wie analysieren Sie bestmöglich den Lean-Reifegrad?

Um ein wirklich genaues Bild über die Arten und den Umfang der auftretenden Verschwendungen zu erhalten, ist eine detaillierte **Analyse der IST-Situation** aus den verschiedensten Blickwinkeln zwingend notwendig. Nur eine detaillierte Analyse offenbart die wahren Ursachen der Problemstellen und ermöglicht eine Ausplanung der Optimierungsinitiative auf Basis einer fundierten Priorisierung. Daher hat sich folgende Vorgehensweise in vier Schritten als absolutes »Must« für unser Expertenteam in der Praxis etabliert:

1. LEAN-CHECK		<p>Fragebogen der das Lean-Potenzial und den Lean-Reifegrad eines Unternehmens darstellt</p> <ul style="list-style-type: none"> » Fokus auf 7 Verschwendungsarten und bisher verwendete Lean-Methoden und Tools » Verifikation des Lean-Checks durch Vor-Ort-Beobachtungen
2. INFORMATIONSFLUSS		<p>Prozessdarstellung des Informationsflusses (formalisiert / standardisiert, dokumentiert, transparent)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Auftragspapiere (direkt / indirekt), Kennzahlen und Qualitätssicherungsdokumente, Allgemeine Dokumentation
3. WERTSCHÖPFUNGS-STROM		<p>Grafische Erfassung des Produktionsprozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> » Bearbeitungszeiten » Größe der Ladungsträger » Losgrößen » Durchlaufzeiten » Pufferbestände » Bestände vor und nach dem Arbeitsschritt » Schichteinteilungen » Know-How Bedarf » Zusätzliche Handlingsaufwände » Technische Voraussetzungen » Technische Steh- und Wartezeiten
4. BEWERTUNG € / h		<p>Quantifizierung (€ / h) der erkannten Verschwendung aus der Wert-, Informationsfluss- und vorallem aus der Lean Check-Analyse</p>

SHS Grafik 3: Vier Schritte zur klaren Bewertung der IST-Situation

6. Arbeitsschwerpunkte helfen bei der Konzeptionierung Ihres Lean-Weges

Um die weitere Vorgehensweise bestimmen zu können und die nachfolgende Implementierungsphase optimal vorzubereiten, ist Ihre Produktion in einzelne **Lean-Bereiche zu gruppieren**. Damit können die folgenden Arbeitspakete einzelnen Gruppen zugeordnet werden.

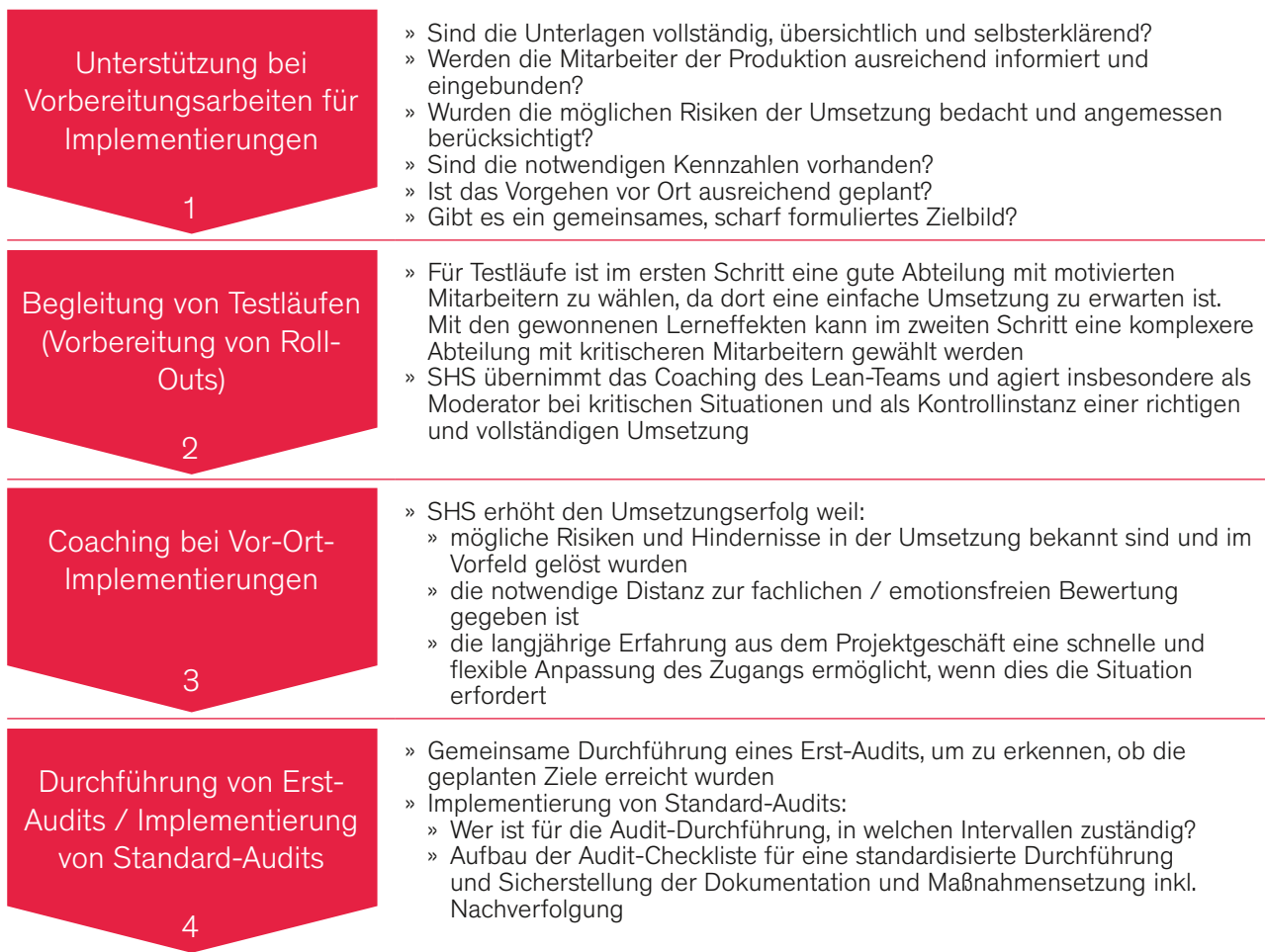
Für jeden dieser Lean-Arbeitspakete können Sie dann 1–3 Arbeitsschwerpunkte festlegen. Diese Schwerpunkte richten und priorisieren sich nach den, in der Analyse erkannten, Handlungsfeldern. Hier ein kleiner Auszug an möglichen Arbeitsschwerpunkten:



SHS Grafik 4: Beispiele für Arbeitsschwerpunkte

7. Erfolgsgarant: Nachhaltige Implementierung von »Lean Production by SHS«

SHS unterstützt Sie gerne in der »heißen« Phase der Implementierung. Da Sie zu diesem Zeitpunkt aber bereits über ein ausgebildetes und funktionierendes Lean-Team verfügen, beschränkt sich der Einsatz der SHS-Experten auf vier neuralgische Punkte in der Umsetzungsphase.



SHS Grafik 5: Unterstützung in der Implementierungsphase



»Wir bieten Ihnen mit unserem Ansatz eine praxisorientierte Hilfe zur Selbsthilfe und garantierte Erfolgserlebnisse.«

Dr. Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

Fazit

»Lean Production by SHS« wurde entwickelt, weil wir durch unsere Projektzusammenarbeit direkt vor Ort und mit den Mitarbeitern gemeinsam erkannt haben, dass unsere Kunden trotz vielfacher Optimierungsbemühungen in der Produktion noch immer über ungenütztes Potenzial verfügen.

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- B&F Wien -Bestattung und Friedhöfe GmbH
- GEWISTA Werbegesellschaft mbH
- Russmedia GmbH
- Schubert Elektroanlagen Gesellschaft m.b.H.
- Teufelberger Seil Gesellschaft m.b.H.
- Wien Energie GmbH

Um ein Misslingen von Lean-Optimierungsvorhaben zu vermeiden, ziehen Sie zur Sicherheit speziell zu Beginn externe Unterstützung und Expertise hinzu. Diese wird sich nachhaltig für Ihr Unternehmen lohnen!

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,
Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Dr. Florian Schatz · Mag. Clemens Satke · Mag. Johanna Jetschgo, MSc.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.