

# **Lean Production – Überlebensfrage und Strategie für Produzierende Unternehmen**

Lean Production – a question of survival and strategies  
for production companies

Lean Production – question de survie et stratégies pour  
les entreprises qui produisent

Andreas Heinzmann  
Schuler Consulting GmbH  
DE-Pfalzgrafenweiler





# Lean Production – Überlebensfrage und Strategie für produzierende Unternehmen

## 1. Warum Lean Production ?

Kaizen, KVP, Kanban, Just-in-time, Milkrun, SMED, One-Piece-Flow und TPM sind Schlagworte, die immer häufiger auch im Holzbau genannt werden.

Als Holz- und Fertigungsbau Unternehmen muss man sich außerdem öfter die Frage stellen lassen, warum man so rückständig produziert, warum z.B. an den Elementtischen so viele Mitarbeiter so viele Kilometer jeden Tag zurücklegen, wo doch insbesondere die Automobilindustrie schon seit 20 Jahren so schlank aufgestellt ist.

Vielen Unternehmern sind jedoch die teils theoretischen Ansätze von One-piece-flow und Just-in-time nicht griffig genug. Es ist oft unklar, wie ganz konkret diese Themen in der eigenen (Holz-) Produktion umgesetzt werden können. Denn der Wille zur Verbesserung ist ja häufig schon da.

Durch die Vorproduktion im Werk und die Chance auf standardisierte Abläufe in der Montage, hat die Branche die Möglichkeit sich in Bezug auf Produktion vom konventionellen Bau abzusetzen. Dieses Potential wird jedoch bis heute nur zu einem geringen Teil wirklich ausgeschöpft.

Wenn ein Unternehmen konsequent Verschwendung vermeidet und wirklich schlank wird, dann werden sich die Vorteile auch sehr schnell auf der Kosten- und Ergebnisseite bemerkbar machen. Eine schlanke Produktion ist keine Wahloption mehr im Zeitalter von Industrie 4.0. Es wird eine Voraussetzung sein, um den Anforderungen des Marktes zu mehr Varianten, komplexeren Häusern und einer höheren Automatisierung in der Fertigung gerecht zu werden.

Nur wer Lean Management konsequent lebt wird sich langfristig gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen können.

## 2. Was ist Lean Production?

Lean Production bzw. Lean Management ist prinzipiell eine Philosophie zur Optimierung des Unternehmens. Für ein schlankes Unternehmen werden alle Verschwendungen in der Fertigung, aber auch in der Administration eliminiert. Dabei werden sämtliche Prozesse nach dem Wertschöpfungsgehalt untersucht, und alles was nicht direkt zum Mehrwert für den Kunden führt, wird genauer unter die Lupe genommen.

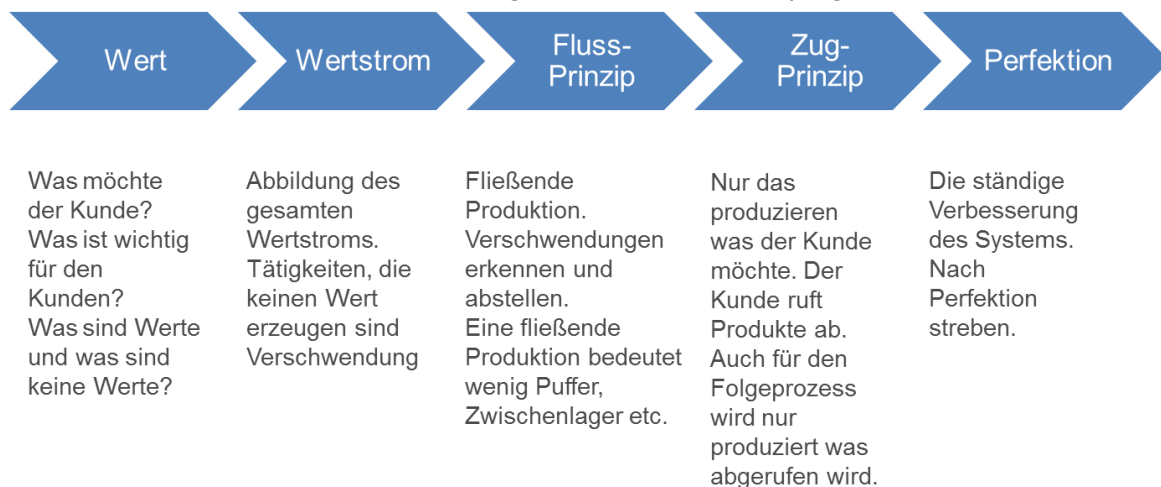


Abbildung 1: Die Grundprinzipien von Lean Production

Als Verschwendung gelten somit Bestände in der Produktion, Liegezeiten, Rüstvorgänge und Transport- Wege- und Suchzeiten, oder auch ineffiziente Abläufe in administrativen Bereichen. Ohne Verschwendung sinkt die benötigte Arbeitszeit und die Gefahr von Fehlern oder Beschädigungen geht gleichzeitig zurück. Mit großen Lager- und Puffermengen werden in der Produktion oft fehlerhafte Prozesse versteckt. Erst das senken der Bestände bringt diese dann zum Vorschein. Diese Prinzipien funktionieren nicht nur in den großen Fabriken sondern auch bei kleinen Holzbauunternehmen, mit ganz unterschiedlichen Produkten und schnell wechselnden Anforderungen. Routinen und wiederkehrende Abläufe, welche noch schlanker werden können finden sich immer. Hier ist ein großes Einsparpotenzial, das brach liegt.

Ein Schwerpunkt von Lean Production ist es, allen Mitarbeitern klar zu machen was Verschwendung ist. Nur wenn Menschen in ihrem täglichen Tun das Bewusstsein dafür haben können Veränderungen initialisiert werden. Was ist Verschwendung? Es geht um alle Tätigkeiten die nicht wertschöpfend sind. Wofür der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen.

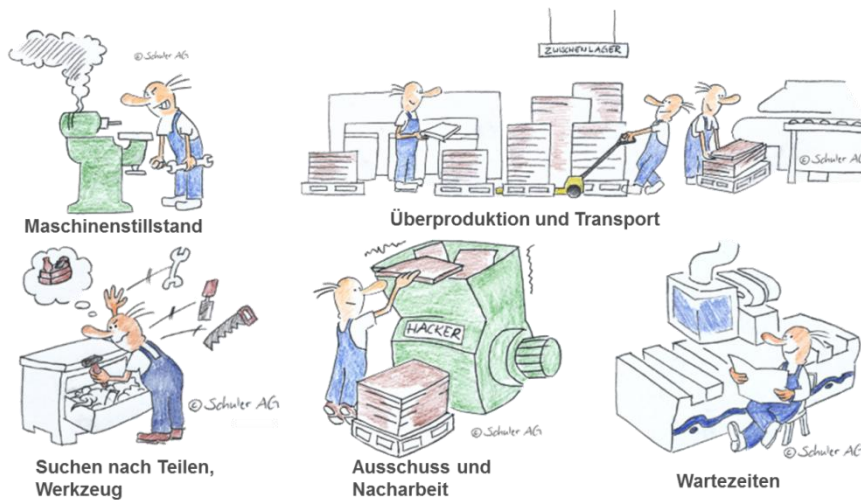


Abbildung 2: Beispiele für die Verschwendung

### 3. Wie kann Lean Production im Unternehmen eingeführt werden

Zuerst empfiehlt es sich in der Produktion nach dem 5S Prinzip aufzuräumen und auszumisten, was nicht wirklich benötigt wird. Alles was gebraucht wird gehört an einen gut zugänglichen und definierten Lagerplatz. Alles Übrige wird entsorgt. Plötzlich hat man in der Produktion Platz und wird außerdem effizienter!

Doch ganz so einfach wie es klingt ist es nicht: Die Mitarbeitenden wollen auf nichts verzichten, Fehler sollen verdeckt bleiben, Neues macht Angst. Deshalb wird das Ganze als kontinuierlicher Prozess der Veränderung gestaltet und die Mitarbeiter werden mit ins Boot genommen. Denn nur wenn der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung von allen verstanden wird, kann eine Firma nachhaltig verschlankt werden.

In einem nächsten Schritt werden Arbeitsplätze und Bereiche gemeinsam mit den Mitarbeitern optimiert und Abläufe verbessert. Das Ziel dabei muss es sein, die Ideen der Mitarbeiter aufzugreifen und ihnen selbst das Zeitbudget für die direkte Umsetzung zur Verfügung zu stellen.

Die Veränderung und Verbesserung muss Teil der täglichen Arbeit werden. Es können z.B. gezielt Workshops durchgeführt werden oder aber auch Optimierungs-Projekte, welchebspw. mehrere Abteilungen betreffen oder einfach Mini KVPs bei denen ein einzelner Mitarbeiter seinen Bereich optimiert.

Außerdem ist die Information der Mitarbeitenden ein ganz wichtiger Bestandteil, damit alle in die gleiche Richtung ziehen. Informationswände visualisieren in der Produktion aktuelle Kennzahlen, sowie die Qualität und auch entstandene Fehler. Denn informierte Mitarbeitende denken mit und wollen mehr erreichen.

Die Einführung von Lean Production muss strukturiert angegangen und durchgeführt werden. Lean kann man nicht nebenbei machen. Lean muss von der Geschäftsleitung gewollt, vorgelebt und durchgesetzt werden.

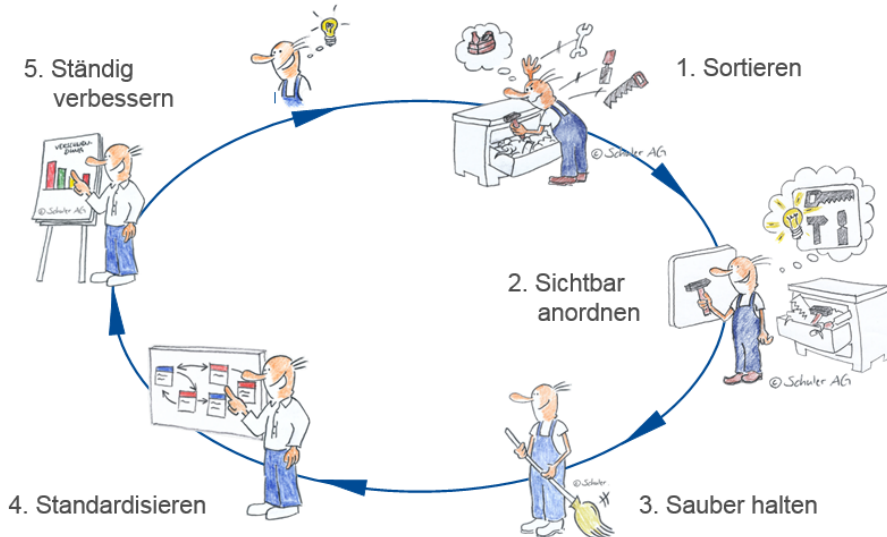


Abbildung 3: Kontinuierliche Verbesserung

## 4. Beispiele von erfolgreichen Umsetzungen

### 4.1. Workshop zur Optimierung eines Handmaschinen- und Werkzeuglagers bei der Firma: Zehnder Holz und Bau AG, Wintethur



Abbildung 4: Lager vorher



Abbildung 5: Lager vorher



Abbildung 6: Gemeinsames Konzeptionierung



Abbildung 7: Lager nach vier Tagen

Das Lager ist jetzt überschaubar, man findet direkt was man braucht, es können auch 8 Mitarbeiter gleichzeitig Material holen oder zurückbringen. Die 50% Stelle des Lagermitarbeiters ist jetzt mit der einfachen Bewirtschaftung hinfällig geworden. Das Unternehmen hat Zeit und Geld gespart...

#### 4.2. Optimierung von Arbeitsplätzen in der Administration

Im Büro liegt zwar das Hauptpotential in den Abläufen und der Kommunikation zwischen den Abteilungen, doch muss auch für Mitarbeiter an den Schreibtischen eine Veränderung sichtbar werden. Aus diesem Grund sollte nicht nur in der Produktion und auf der Montage die Arbeitsplätze verbessert werden, sondern auch in der



Administration:  
Kennen Sie das auch?

Und so sieht es auch nach Monaten aus...



Lean Production ist eine kleine Investition in das «Miteinbeziehen der Mitarbeiter». So erhalten Sie motivierte Teams, Mitarbeiter die mitdenken, sich einbringen und so ihre eigenen Ideen und Verbesserungen direkt umsetzen können. Das Warten auf die großen Veränderungen durch « Monster-Projekte» hat ein Ende. Sie beginnen sofort im Kleinen.

**Lean Production, Schritt für Schritt zum effizienten Unternehmen!**