

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Kann Lean Production in Krisenzeiten dazu beitragen, Kosten zu senken und Liquidität zu gewinnen?

Beantwortet von Reinald Wolff*

Auch diese Krise eröffnet Chancen. Noch Mitte letzten Jahres haben viele Unternehmen am Limit gearbeitet. Zurzeit liegt die Auslastung der gewerblichen Wirtschaft bei mageren 70%. Kapazitätsgrenzen kein Thema mehr? Weit gefehlt: Jetzt ist – so der Appell von Reinald Wolff – die Zeit, Reserven zu heben, um mit geringerem Umlaufvermögen und reduzierten Kosten die Schwächephase zu bewältigen und bei steigender Nachfrage höhere Umsätze mit gleicher Kapazität zu realisieren.

1. Beispiele zur erfolgreichen Bewältigung der Krisenlasten

Beispiel 1: Ein mittelständisches Unternehmen A arbeitete mit vielen Überstunden am Limit. Der komplexe Auftragsdurchlauf war nur schwer termingenau zu steuern. Mit neuer Systematik in der Produktionssteuerung und permanenter Transparenz stimmen inzwischen nicht nur die Termine, sondern auch die Kosten. Der Durchsatz pro Zeiteinheit steigt um 20%.

Beispiel 2: Das Unternehmen B kann das in Beständen gebundene Kapital um 50% reduzieren. Mehrere Mio. € müssen nicht mehr finanziert werden – ermöglicht durch eine drastische Verkürzung der Durchlaufzeiten.

Das jeweils zugrundeliegende Erfolgsrezept kann mit dem Schlagwort Lean Production charakterisiert werden: Es basiert auf zwei einfachen Grundsätzen:

- ohne Nachfrage keine Produktion und
- keine Zeit zum Warten.

Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Er-

folgsk Faktoren nennen, die in den folgenden Abschnitten 2 bis 4 skizziert werden.

2. Umdenken: Zeit schlägt Stückkosten-Optimierung

Produzenten denken gerne in Stückkosten der Herstellung: je niedriger, desto besser – also hohe Auslastung der Anlagen, große Lose und viel Auftragsvorrat, so dass (fast) nie Stillstand entsteht. Allerdings werden dabei wichtige Kostentreiber völlig ignoriert: z. B. ausufernde Lagerbestände, Terminjäger in der Produktion, Preisnachlässe bei Überproduktion und neue Controllingmethoden, um alles doch irgendwie in den Griff zu bekommen.

Stattdessen kommt es nur auf eines an: Aufträge und Material müssen „fließen“. Kosten- und Liquiditätsvorteile folgen sodann. Die Zeit wird zum bestimmenden Optimierungskriterium – statt Tagen sind nun Stunden das Ziel.

3. Engpassorientierte Prozesssteuerung

Auch Produzenten mit hoher Produktvielfalt und kleinen Serien können sich die Prinzipien der Fließfertigung zu Eigen machen. Das im Materialnachschub verbreitete Pull-Prinzip (Kanban) lässt sich auch auf die Steuerung von Fertigungsaufträgen anwenden. In einer mehrstufigen Produktion „ziehen“ die einzelnen Prozessabschnitte also nicht nur das benötigte Material, sondern auch die Fertigungsaufträge, die bearbeitet werden können. Das Verfahren heißt ConWiP (Constant Work-in-Process) und sorgt dafür, dass jeder Produktionsbereich genau über den Auftragsvorrat verfügt, der aktuell

bearbeitet werden kann. Was gestartet wird, wird unverzüglich fertig gestellt.

Da der Arbeitsvorrat in den einzelnen Produktionsbereichen konstant gehalten wird, entstehen verlässliche, kurze Durchlaufzeiten. Das funktioniert auch für komplexe Produktionsabläufe. Ein neuer Auftrag wird nur gestartet, wenn ein anderer abgeschlossen wird – so steuern die Engpässe die Produktion.

4. Systematische Hebung von Reserven

Die nächste Aufgabe ist es, Wartezeiten weiter zu reduzieren. Dies ist realisierbar über

- eine geradlinige, möglichst einfache Struktur der Prozessabläufe. Was trägt zur Wertschöpfung bei, was nicht? Wer kann welche Arbeitsschritte am besten erledigen? (*Wertstromanalyse*).
- das „robuste“ Auslegen der Prozesse. Wie kann die angestrebte Qualität immer zuverlässig erreicht werden (Qualität im Arbeitsergebnis, aber z. B. auch in zuverlässigen Durchlaufzeiten)?
- die Optimierung der Zeit. Wie lassen sich Durchlaufzeiten reduzieren? Maßnahmen sind das Parallelisieren von Aufgaben, das Verringern der Arbeitsteiligkeit, das Kürzen von Rüst-, Bearbeitungs- und Testzeiten, etc.

Wichtig dabei sind das Festlegen und Messen von (quantifizierbaren) Zielen, das Definieren und Standardisieren von Prozessen, die Offenlegung und Analyse Problemen als tägliche Arbeitsroutine, das Ausprobieren und Testen neuer Lösungen, das Überprüfen, ob die „Qualität“ im Sinne des Kunden und der Prozessbeteiligten permanent besser wird.

5. Fazit

Lean Production ist ein dauerhafter Prozess. *Lean* heißt nicht magersüchtig und ohne jede Reserve, wie manchmal irrtümlich angenommen wird. Jedes funktionierende System braucht Puffer, um kleinere Störungen ohne Beeinträchtigung wegzustecken. Das

* Reinald Wolff ist Partner von Schmid & Wolff, Management Consultants in Herrenberg und Mitglied des Fachverbands Informationsmanagement und Logistik im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Ziel sind robuste Prozesse, die auch unter schwierigen Umständen wetterfest funktionieren.

Die Machbarkeit neuer Ansätze kann man gut in Planspiel-Simulationen oder kleinen Pilotvorhaben erkennen und erlernen. Den Sinn dahinter und die Perspektive für die Zukunft müssen jedoch Chef und Führungsmannschaft vermitteln. Nicht einmal, sondern immer wieder, vor allem durch persönliches Vorgehen.