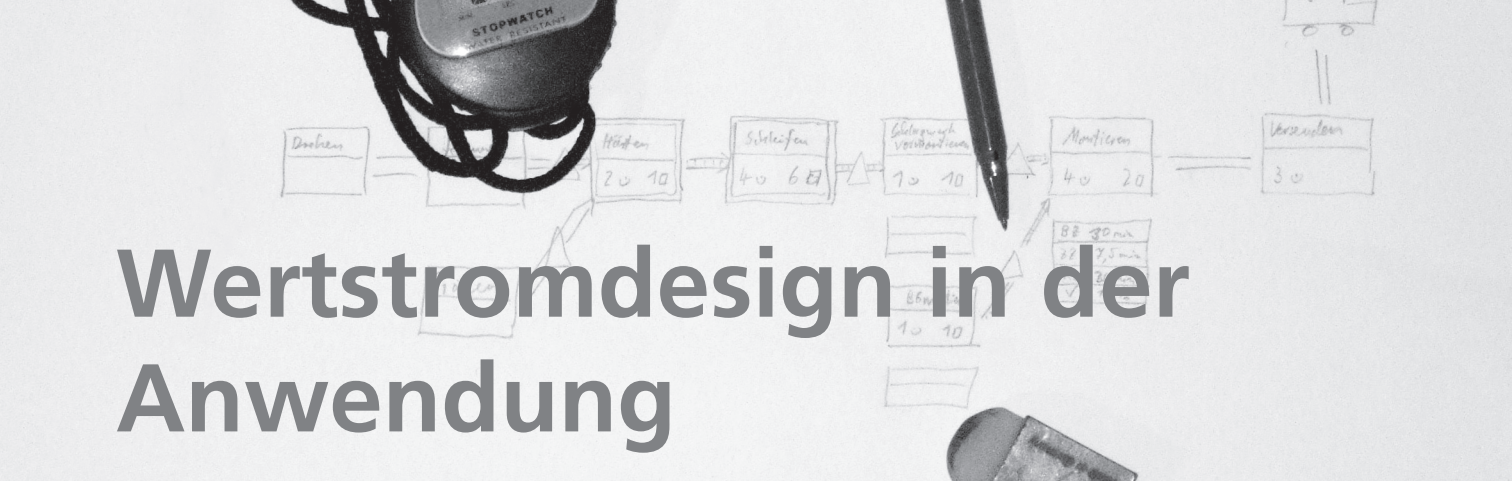

Wertstromdesign in der Anwendung

Innerhalb des Lean Management erweist sich immer mehr das Wertstromdesign als die Schlüsselmethode zur Optimierung einer Produktion. In vielen Unternehmen sind zwar einigen Mitarbeitern diverse Lean-Prinzipien bekannt, eine komplette, abteilungsübergreifende und zielorientierte Umsetzung bleibt jedoch leider oft genug unerschlossenes Neuland. Dabei können Sie mit Hilfe vier einfacher Schritte die Vorteile der Wertstrommethode effizient nutzen!

Schritt 1:
Abteilungen koordinieren: Mitarbeiterschulung

Im Unterschied zu punktuellen, abteilungsbezogenen Verbesserungen verlangt eine Wertstromoptimierung die durchgängige Berücksichtigung aller Produktionsabläufe von Wareneingang bis Versand. Nachhaltige Erfolge können nur erzielt werden, wenn Mitarbeiter der untersten Führungsebene aus allen betroffenen Abteilungen aktiv beteiligt werden. Diese ungewöhnliche betriebliche Zusammenarbeit organisiert man am besten als ein Pilot-Projekt mit externer Unterstützung. Der Berater bringt alle Beteiligten auf den gleichen fachlichen Stand und moderiert die divergierenden Interessen der beteiligten Abteilungen. Die Durchführung eines solchen Projekts erfolgt sehr produktionsnah mit regelmäßigen Koordinations-Workshops. Teilnehmer sind Führungskräfte des ausgewählten Produktionsbereichs mit Verantwortlichkeiten in Produktion, Lager, Logistik, Produktionsplanung, Fertigungssteuerung, Arbeitsvorbereitung und Beschaffung.

Schritt 2:
Pilot-Projekt definieren: Produktfamilienbildung

Am Beginn eines Wertstromprojekts steht die Strukturierung des gesamten Produktspektrums mit dem Ziel, die näher zu betrachtende Produktfamilie auszuwählen. Zu einer Produktfamilie gehören alle Produkte, die in ähnlichem Produktionsablauf auf den gleichen Betriebsmitteln produziert werden. Auszuwählen ist zu Beginn zunächst eine möglichst umsatzstarke und dabei möglichst variantenarme Produktfamilie.

Schritt 3: Sehen lernen: Wertstromanalyse

In zwei aufeinanderfolgenden Durchgängen werden in der Fabrik zunächst der Produktionsfluss und dann der Auftragsfluss durch Befragen, Messen und Zählen erfasst. Der Wertstrom mit den wichtigsten Kennzahlen der Prozesse wird vor Ort in eindeutig definierten Symbolen per Hand skizziert. Wichtig sind hierbei nicht Flipchart-Workshops in gemütlichen Sitzungsräumen bei Kaffee und Keksen oder auch Datenanalysen, basierend auf gehackten ERP-Systemen, die doch nur gefilterte Realitäten liefern, sondern die Entdeckung des wahren Lebens auf dem Shop Floor. Die Werkzeuge des Wertstromexperten sind entsprechend einfach und funktionieren digital (Abbildung): Zeichnen mit dem Bleistift und Radieren, sobald man sieht, dass es doch ein klein wenig anders ist, als der erste Eindruck vermittelt hat.

Schritt 4:
Gestalten lernen:
Wertstromdesign mit Gestaltungsrichtlinien

An den zuvor ermittelten Verbesserungspotenzialen setzt nun die systematische Anwendung der in zahlreichen Industrieprojekten bewährten neun Gestaltungsrichtlinien des Wertstromdesigns an. Diese Richtlinien sind in jeglicher Stückgutproduktion anwendbar – vom Bleistift (Serie) bis zum Hochseeschiff (Einzelfertigung). In einem Workshop erfolgt durch Wertstromexperten und Fachexperten der Produktion die gemeinsame Entwicklung eines Sollkonzepts für die ausgewählte Produktfamilie. Nach Ableitung eines Umsetzungsplans – mit Verantwortlichen und Terminen – kann mit der Realisierung eines effizienten, kundenorientierten Wertstroms mit optimal aufeinander abgestimmten Produktionsprozessen begonnen werden. Wenn der Entwickler des Wertstromdesigns für komplexe Produktionen nun diese Umsetzungsprojekte begleitet, dann kann eigentlich nichts mehr schief gehen!

Kontakt
Dr. Klaus Erlach
Telefon: +49(0)711/970-1293
E-Mail: klaus.erlach@ipa.fraunhofer.de

Erlach, Klaus: Wertstromdesign. Der Weg zur schlanken Fabrik. Springer, Reihe VDI-Buch. Berlin 2007, 286 Seiten, 130 Abb., Softcover