



Wolfgang Löwen, geschäftsführender Gesellschafter, Löwen Consulting, Hamm, hielt den Impulsvortrag zum Thema „Erfolgreich mit Lean – eine Frage der Einstellung“.

LEAN-MANAGEMENT

MIT DISZIPLIN UND VERSTAND

Am 19. Februar nutzten über 250 mittelständische Unternehmen die Gelegenheit, sich auf der Lean-Konferenz in der IHK Frankfurt über Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in Entwicklung und Produktion zu informieren.

Welcher Unternehmer will das nicht – innovativ und effizient am Hochlohnstandort Deutschland produzieren. Denn bevor die Flucht ins vermeintlich kostengünstige Ausland angetreten wird, sollte sich der Unternehmer zuerst fragen, welches Optimierungspotenzial noch im heimischen Standort steckt. Und genau dies ist das Thema von Lean.

Ausgehend von der Produktion gilt es hierbei, die Verschwendung im eigenen Unternehmen aufzuspüren und im nächsten Schritt nachhaltig zu reduzieren. Als Verschwendung gelten Überproduktion, große Lagerbestände, überflüssige Transporte, lange Wartezeiten, unnötige Bearbeitungsschritte, Fehler, Ausschuss und Qualitätsprobleme. Dies lässt sich häufig mithilfe von Lean-Management in den Griff bekommen. Schlagworte sind Produktion im Kundentakt, Synchronisierung und Standardisierung von Prozessen, Verbesserung der Produktionsanlagen, 100-Pro-

zent-Qualitätsproduktion, Just-in-time-Lieferung, Qualifizierung der Mitarbeiter und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

Diese Themen sind in Deutschland zwar schon seit Langem bekannt, doch bei Weitem noch nicht in der Breite der Wirtschaft angekommen. Häufig scheitert die Umsetzung an der falschen Einstellung und der mangelnden Disziplin bei Führungskräften und Mitarbeitern. Denn Lean erfordert – wie jeder neue Ansatz – am Anfang erst einmal Investitionen, damit am Ende auch Erfolge geerntet werden können.

Prof. Eberhard Abele von der TU Darmstadt hielt einen Impulsvortrag über die Zukunft der Produktion in Deutschland. „Das eigentliche Ziel von Lean ist nicht Lean, sondern ein nachhaltiger Produktivitätsfortschritt oder die Verbesserung des Qualitätsniveaus im Unternehmen“, sagte er. Dies gelinge nicht allein mit einzelnen Methoden, sondern vor allem über

eine solide Planung der Erzeugnisse und des Wertstroms. „Es ist auch unabdingbar, eine Kultur der ständigen Verbesserung über alle betrieblichen Bereiche und Hierarchien hinweg zu installieren“, betonte Abele.

Andreas Fritsch, Geschäftsführer, Mate Precision Tooling, berichtete über seine Erfahrungen, wie ein metallverarbeitendes Unternehmen mit 19 Beschäftigten durch Lean zu messbaren Ergebnissen kommen kann. Die Zahlen sprechen für sich: Durch Lean konnten in dem Oberurseler Unternehmen Produktivitätssteigerungen um 70 Prozent in der Produktion und um 160 Prozent im Office erzielt werden. Zudem eine Verkürzung der Durchlaufzeiten um mehr als 55 Prozent, eine Reduzierung der Angebotsabgabegeschwindigkeit von zwei Tagen auf zwei Stunden sowie eine Erhöhung der Liefertermintreue von 82 Prozent auf 96 Prozent. Diese Zahlen sind beachtlich, galt Lean

Management doch lange Zeit als Domäne der großen Automobilhersteller und deren Zulieferer.

Als Erfolgsfaktoren nannte Fritsch „eine offene Kommunikation über das Vorhaben bei der Einführung von Lean, das Setzen von Zielen und die anfängliche Schulung der Mitarbeiter“. Widerständen sollten die Verantwortlichen in Unternehmen mit Gelassenheit und Geduld entgegenzutreten, „dann räumen sie sich am ehesten aus dem Weg“. Zudem sei die Nachhaltigkeit der eingeführten Prozesse sicherzustellen – und die Unternehmensleitung müsse hinter der Einführung von Lean stehen, um das Thema mit Überzeugungskraft und dem nötigen Nachdruck im Unternehmen vorantreiben zu können.

Dies bestätigte auch Frieder Mathis, Leiter Technischer Service, Daimler, Mercedes-Benz-Werk in Mannheim. Lean müsse zum einen von der Geschäftsleitung gewollt sein, zum anderen könne aber eine erfolgreiche Umsetzung von Lean



Lean-Konferenz in der IHK Frankfurt.

WEITERE INFOS

IHK-Innovationsberatung Hessen

Die IHK-Innovationsberatung Hessen fördert die Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen durch Beratung, Information und Kontakte in den Themenfeldern Innovations- und Qualitätsmanagement, Forschung und Entwicklung, Technologietransfer und Patente, Produktsicherheit und technologieorientierte Gründungen sowie Fördermittel für Innovationen. Angeboten werden einzelbetriebliche Beratungen, Informationsveranstaltungen und Arbeitskreise, Seminare und Lehrgänge, Leitfäden und Infoblätter sowie ein Newsletter. Weitere Infos online unter www.itb-hessen.de.

Workshop: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP entspricht der Übersetzung des japanischen Kai (Veränderung) und Zen (zum Besseren). Gemeint ist damit die ständige Verbesserung der Unternehmensprozesse in kleinen Schritten unter Zuhilfenahme aller Mitarbeiter. Im Workshop erlernen die Teilnehmer, wie sie kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen umsetzen. Termin: Freitag und Samstag, 26. und 27. April, IHK Kassel. Die Teilnahme kostet 295 Euro. Weitere Infos online unter www.itb-hessen.de.

Veranstaltungsrückblick

Veranstaltungsrückblick der Lean-Konferenz online unter www.itb-hessen.de/produkte-produzieren.

ohne die Mitarbeiter nicht funktionieren. Gerade die erfolgreiche Umsetzung des Werkstattmanagements erfordere Disziplin auf allen Ebenen.

Lean lohnt sich nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Entwicklung. Christian Höhler, Leiter Entwicklung, Werma Signaltechnik, Rietheim-Weilheim, berichtete über seine Erfahrungen, wie ein Unternehmen mit 250 Beschäftigten aus der Elektronik- und Kunststoffbranche durch Lean zu messbaren Ergebnissen kommen kann. Durch den Lean-Development-Ansatz konnte zum Beispiel die Entwicklungszeit für neue Produkte um knapp 30 Prozent verkürzt werden. „In Entwicklungsprojekten ist es sehr

wichtig, die kritischen, also risikoreichen, Facetten eines Produktes schon im ganz frühen Stadium zu erkennen – das erspart viele Probleme im weiteren Fortgang.“ Er betonte, dass auch im Entwicklungsprozess überall Verschwendung lauer und gab den Tipp, die Unternehmen sollten sich immer wieder auf das besinnen, was wirklich der Wertschöpfung am Produkt diene.



AUTOR
DR. CARSTEN LOHMANN
Referent, IHK-Innovationsberatung Hessen, Frankfurt
c.lohmann@frankfurt-main.ihk.de

AUSSCHREIBUNG

6. Hessischer Kooperationspreis

Das TechnologieTransferNetzwerk Hessen (TTN-Hessen) hat den 6. Hessischen Kooperationspreis ausgeschrieben. Mit dem Preis werden im Auftrag des hessischen Wirtschaftsministeriums alle zwei Jahre erfolgreiche Kooperationsprojekte im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) ausgezeichnet. Bewerbungen können sich Projektkonsortien aus mindestens zwei Partnern, die gemeinsam ein FuE-Projekt durchgeführt haben, wie zum Beispiel zwei Unternehmen

oder aber Hochschulen beziehungsweise Wissenschaftseinrichtungen in Kombination mit Unternehmen. Teilnahmevoraussetzung ist, dass einer der Partner seinen Hauptsitz in Hessen haben muss. Der Abschluss des themen- und branchenoffenen Projekts muss zwischen Anfang Mai 2011 und Ende Mai 2013 liegen. Die Zusammenarbeit muss sich auf ein FuE-Projekt beziehen, bei dem ein Transfer von Know-how stattgefunden hat. Die Kooperation

muss vertraglich geregelt sein. Der Hessische Kooperationspreis ist mit 5 000 Euro für den Erstplatzierten sowie 2 500 und 1 250 Euro für die Zweit- und Drittplatzierten dotiert. Einsendeschluss ist der 31. Mai (Eingangdatum bei der TTN-Geschäftsstelle, Konradinerallee 9, 65189 Wiesbaden). Die Bewerbungsunterlagen können online unter www.ttn-hessen.de heruntergeladen oder telefonisch unter 06 11 / 950 17 83 50 bestellt werden. Das TTN-Hes-

sen ist ein landesweites Netzwerk der Wissenschaft und Wirtschaft. Es unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen bei der Suche nach Partnern für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Finanziell wird es unterstützt durch das hessische Wirtschaftsministerium, das hessische Wissenschaftsministerium sowie die IHK-Arbeitsgemeinschaft Hessen. Das TTN-Hessen wird kofinanziert aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.