

Beiträge zum Thema „Bessere Fabriken“ | Ausgabe: März 2014
Autor: Dr. Tim Busse | Kontakt: busse@grean.de

Der Schlüssel zum Erfolg liegt bei den Mitarbeitern

Dr. Markus Lutz verantwortet im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) im Bereich Betriebswirtschaft die Themen Fertigung und Montage. Damit hat er detaillierte Einblicke in deutsche Produktionsunternehmen – und kennt deren Herausforderungen und Möglichkeiten.

Wir haben uns zum Interview verabredet und über logistische Exzellenz in der Produktion gesprochen. Dr. Markus Lutz lässt uns an seinen Erfahrungen partizipieren, wie die erfolgreichsten Unternehmen ihre Produktionslogistik beherrschen und welche Themen in Zukunft wichtig werden.

Herr Dr. Lutz, die „logistische Exzellenz“ produzierender Unternehmen wird vielfach als zentraler Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert genannt. Was verbirgt sich genau dahinter und wie würden Sie „logistische Exzellenz“ umschreiben?

Ein Unternehmen ist für mich logistisch exzellent aufgestellt, wenn es die eigenen Prozesse der Auftragsabwicklung konsequent auf den Kundennutzen ausgerichtet und sie möglichst verschwendungsfrei ausgestaltet hat. Dabei hilft die klassische Differenzierung nach der Lean-Lehre zwischen wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten. Bspw. gilt es, unnötige Wartezeiten, Transporte und Bewegungen zu erkennen und zu vermeiden.

Erhebliche Potenziale sehe ich auch in der Reduktion der Liegezeiten der Aufträge und viel weniger in den Bearbeitungszeiten, da die Unternehmen hier vielfach schon sehr gut aufgestellt sind.

Unternehmern, die diesen Weg erfolgreich gehen, gelingt es, durch eine hohe Logistikleistung verbunden mit kurzen Lieferzeiten und einer hohen Liefertermintreue am Markt zu überzeugen. Dass sich der Aufwand lohnt,

verdeutlichen Studien. Sie belegen, dass Unternehmen mit hervorragender Logistikleistung schneller wachsen und höhere Gewinne erzielen als ihre Mitbewerber.

Welche Wege empfehlen Sie Unternehmen, um logistische Exzellenz zu erreichen?

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Dialog mit den Mitarbeitern. Nur, wenn alle Mitarbeiter eingebunden werden und sie Gehör finden, kann logistische Exzellenz erreicht werden. Unternehmen müssen Mitarbeitern immer die Möglichkeit geben, durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse aktiv die Arbeitsumgebung und -prozesse mitzugestalten. Diskrepanzen zwischen den Zielen und Vorhaben der Führungsetage und denen der Belegschaft führen oft dazu, dass ambitionierte Vorhaben und Projekte scheitern.

„Wir benötigen nachvollziehbare Instrumente.“

Im ersten Schritt eines Optimierungsprojekts gilt es, Transparenz und Bewusstsein zu schaffen, wo Verschwendungen lauern und Potenziale zur Verbesserung liegen. Hierbei kommt es darauf an, nachvollziehbare und übersicht-

liche Instrumente zu wählen. Bspw. ist das klassische Spaghetti-Diagramm zur Aufnahme von Bewegungen und Transporten ein bewährtes Hilfsmittel. Jeder sieht auf einem Blick, dass bei einem „Bandnudel-Bild“ der Materialfluss mit Sicherheit besser gestaltet werden kann. Komplizierte und vor allem zu viele erhobene Kennzahlen wirken nach meinen Erfahrungen eher abschreckend für die Mitarbeiter – insbesondere wenn deren Beeinflussbarkeit nicht mehr erkennbar ist.

Mit dem entsprechenden Bewusstsein und dem Wissen darüber, wo Probleme und deren Ursachen liegen, müssen dann aber auch Denkmuster aufgebrochen werden und Prozesse grundsätzlich hinterfragt werden. Um eine reibungslose Auftragsabwicklung ohne Störungen zu gewährleisten, kann sich bspw. das Einführen einer „Full-Set-Strategie“ anbieten. Dabei erfolgt die Auftragsfreigabe erst dann, wenn alle notwendigen Bauteile vorhanden sind – Unterbrechungen, Wartezeiten und Bestände in der Produktion werden so verhindert und Durchlaufzeiten gesenkt. Ob ein derartiges konsequentes Prinzip anzuwenden ist, muss natürlich im Einzelfall geprüft werden. Bei langwierigen Baustellenmontagen wird man Adaptionen vornehmen müssen.

Wo sehen Sie weitere Schlüssel und Erfolgsfaktoren?

Logistische Exzellenz in der Produktion ist darüber hinaus nur erreichbar, wenn es gelingt, alle beteiligten Abteilungen und Funktionen einzubinden und übergreifend einheitliche Ziele zu verfolgen. Es müssen also alle Abläufe in Beschaffung, Einkauf, Fertigung und Montage optimal aufeinander abgestimmt werden.

Häufig handelt es sich bei unseren Mitgliedsfirmen um KMU, die mit den entsprechenden

Stückzahlen i.d.R. eine relativ geringe Verhandlungsmacht am Lieferantenmarkt besitzen. Die Folge sind Beschaffungszeiten einzelner Komponenten, die sich kritisch – und negativ – auf die eigene Lieferzeit auswirken. Dem Einkauf kommt dabei also eine besondere Rolle zu. Es sind aber auch Tendenzen zu erkennen, dass einzelne Unternehmen bewusst die eigene Fertigungstiefe wieder erhöhen, um unabhängiger zu werden. Hier bin ich gespannt, wie es weitergeht.

Haben Sie „Best-Practices“-Beispiele vor Augen? Welche Unternehmen stechen zum Thema „logistische Exzellenz“ heraus?

[lacht] Konkrete Namen möchte und kann ich hier natürlich nicht nennen. Erfreulich finde ich, dass laut einer VDMA-Umfrage bereits zwei Drittel unserer Firmen Lean-Prinzipien in der Produktion eingeführt haben. Und bei meinen Besuchen der Firmen bin ich immer wieder begeistert, mit welcher Intelligenz und Cleverness es gelingt, die klassischen Lean-Methoden von der Großserien- auf die Kleinserien- und Einzelfertigung zu übertragen und unternehmensspezifisch zu adaptieren.

Flexibilität steht bei unseren Firmen, die zu 50% in der „Losgröße 1“ produzieren, oft an erster Stelle. Und da spielen kurze Rüstzeiten eine wichtige Rolle. Hier kann ich von einigen Fällen berichten, wo es gelungen ist, mit dem SMED-Ansatz (Single Minute Exchange of Die, Anm. des Autors) die Rüstzeiten wirklich von Stunden auf unter 10 Minuten zu bringen – das sind wahre Quantensprünge!

Wo stoßen Lean-Methoden – insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau mit Klein- und Kleinstserien – an ihre Grenzen?

Der Ursprung der „Lean-Welle“ liegt ja nun bekanntlich bei Toyota und damit eindeutig in

der Großserienproduktion. Die kleinen Stückzahlen machen Standardisierungen im Maschinen- und Anlagenbau – insbesondere auf Produktebene – schwierig. Auf der Komponentenebene setzen zwar bereits über 65% der Firmen auf Baukastenprinzipien, die Flexibilitätsanforderungen an Prozesse und Mitarbeiter bleiben aber nach wie vor hoch. Hier hat unsere Branche aus der Not eine Tugend gemacht und in den letzten Jahren vermehrt auf hohe Qualifikation und Flexibilität ihrer Mitarbeiter gesetzt. Es ist an der Tagesordnung, dass Mitarbeiter bspw. sowohl in der internen als auch der externen Montage eingesetzt werden oder flexibel an Fertigungs- oder Montagearbeitsplätzen arbeiten können.

„Aus der Not eine Flexibilitäts-Tugend gemacht.“

Die hohe Flexibilität ist ein echter Wettbewerbsfaktor im internationalen Vergleich.

Andere Branchen tun sich hier viel schwerer und haben z.B. bereits bei Produktwechsel erhebliche Anpassungs- und Hochlaufprobleme.

Lean ist ja nun schon seit Jahrzehnten ein Thema: Was kommt nach Lean? Was sind die Themen der Zukunft, die es deutschen Produktionsunternehmen ermöglicht, dauerhaft ihre Wettbewerbsposition zu sichern?

Meiner Meinung nach wird „Lean“ mit der den entsprechenden Prinzipien und der Philosophie dahinter immer ein Thema bleiben – teils

bestimmt unter anderen Namen. Aber letztlich geht es immer um die Gestaltung effizienter Wertschöpfungssysteme.

Gespannt bin ich, wie sich „Lean“ im Kontext der „Industrie 4.0“ mit den cyberphysikalischen Systemen und der immer weiter voranschreitenden Verknüpfung aller Elemente und Akteure über das Internet entwickelt. Besonders in einem Punkt geben sich die beiden Prinzipien die Hand und passen ganz wunderbar überein: Beide setzen für optimale Ergebnisse auf dezentrale, robuste Steuerungsprinzipien. Eine erste Studie zeigt auf, dass Unternehmen, die nach diesen Prinzipien steuern, in puncto Wertschöpfung und Qualität erfolgreicher sind als ihre Wettbewerber.

Des Weiteren werden die Themen Ressourceneffizienz und Umweltschutz noch weiter an Bedeutung gewinnen. Aber auch hier können die Lean-Prinzipien und -Methoden hervorragend unterstützen, den Geldbeutel der Unternehmen und gleichzeitig die Umwelt zu schonen.

Herr Dr. Lutz, können Sie ein abschließendes Fazit ziehen und eine Zukunftsaussicht wagen?

Wenn unsere Unternehmen nach wie vor mit ihrer hohen Flexibilität schnell und sicher, in der gewohnt hohen Qualität immer kundenindividuellere Produkte produzieren, habe ich keine Angst um den Standort Deutschland.

Zur Person: Dr. Markus Lutz ist Referent in der Abteilung Betriebswirtschaft beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA). Von der Frankfurter Zentrale aus ist er deutschlandweit zuständig für die Geschäftsbereiche Montage, Entwicklung, Fertigung und Konstruktion. Seine berufliche Laufbahn führte Dr. Markus Lutz nach Promotion an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus über eine leitende Position in der industriellen Produktion im Jahr 2009 zum VDMA.

Der VDMA vertritt über 3.100 vorrangig mittelständische Mitgliedsunternehmen der Investitionsgüterindustrie und ist damit einer der mitgliederstärksten und bedeutendsten Industrieverbände in Europa.



Wenn Sie Interesse an Themen zur Verbesserung von Fabriken haben, besuchen Sie unsere Homepage im Bereich „Veröffentlichungen“ und tragen sich unter **info@grean.de** in unseren Newsletter ein. Alternativ klicken Sie auf den QR-Code, um auf die Seite zu gelangen. Den Autor erreichen Sie außerdem bei XING.



https://www.xing.com/profile/Tim_Busse3