

Lean Management

Ausrichtung auf eine konsequente
Wertschöpfung

Stand 2021



Kennen Sie diese Aussagen aus Ihrem Alltag ...

- Ihre Ware wird zu spät ausgeliefert
- Ihre Lieferungen sind aufwändig und kompliziert
- Ihre Qualität ist nicht gleichbleibend
- Ihr Verhältnis von Arbeit und Gewinn ist nicht zielführend
- Die Kosten in Ihrem Unternehmen steigen zunehmend
- Ihre Produktion hat eine hohe Fehlerquote
- Ihr Unternehmen neigt zu Verschwendung
- Sie haben Probleme aber kennen die Ursache nicht
- Ihre Arbeitsabläufe sind durcheinander



... und findet sich Ihr Unternehmen in diesen Problemen wieder?

- Ihre Aufträge sind zu spät eingeplant
- Ihre Arbeitsverteilung ist unklar
- Ihre Arbeitsprozesse verändern sich ständig
- Wichtige Arbeitsschritte werden vergessen
- Ihre Protokolle und Arbeitsberichte werden falsch ausgefüllt
- Ihre Kunden sind verärgert oder unzufrieden



Inhalte

- 1 Was versteht man unter Lean Management?
- 2 Kernelemente des Lean Management
- 3 Wodurch entsteht Verschwendung?
- 4 Übersicht der Leitbilder und Methoden des Lean Management
- 5 Ziele des Lean Management
- 6 Lean und Agil – Wo liegt der Unterschied und wo liegen Gemeinsamkeiten?
- 7 Für wen lohnt sich Lean Management?
- 8 Welchen Mehrwert bekommt Ihr Unternehmen?
- 9 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
- 10 Wie kann GRC bei der Implementierung helfen?

Was versteht man unter Lean Management?



Sammelbegriff für Vielzahl an Werkzeugen, Methoden und Philosophie, um Unternehmensprozesse zu optimieren sowie die Effizienz zu erhöhen



Wichtigste Aspekte: Kundenorientiertheit und Kostensenkung im Hinblick auf interne und unternehmensübergreifende Prozesse und Strukturen



Konzentration auf Prozesse, die zur Wertschöpfung beitragen; Wertschöpfungskette wird auf eine „just in time“-Effizienz hin optimiert



Einbeziehung der Mitarbeiter und Nutzung der vorhandenen Kompetenzen motiviert Mitarbeiter und stärkt das Bewusstsein für Lean Management in allen Bereichen



Kunden einer Firma profitieren von Lean Management, zum Beispiel durch günstigere Produkte, da auf interner Seite weniger Kosten anfallen

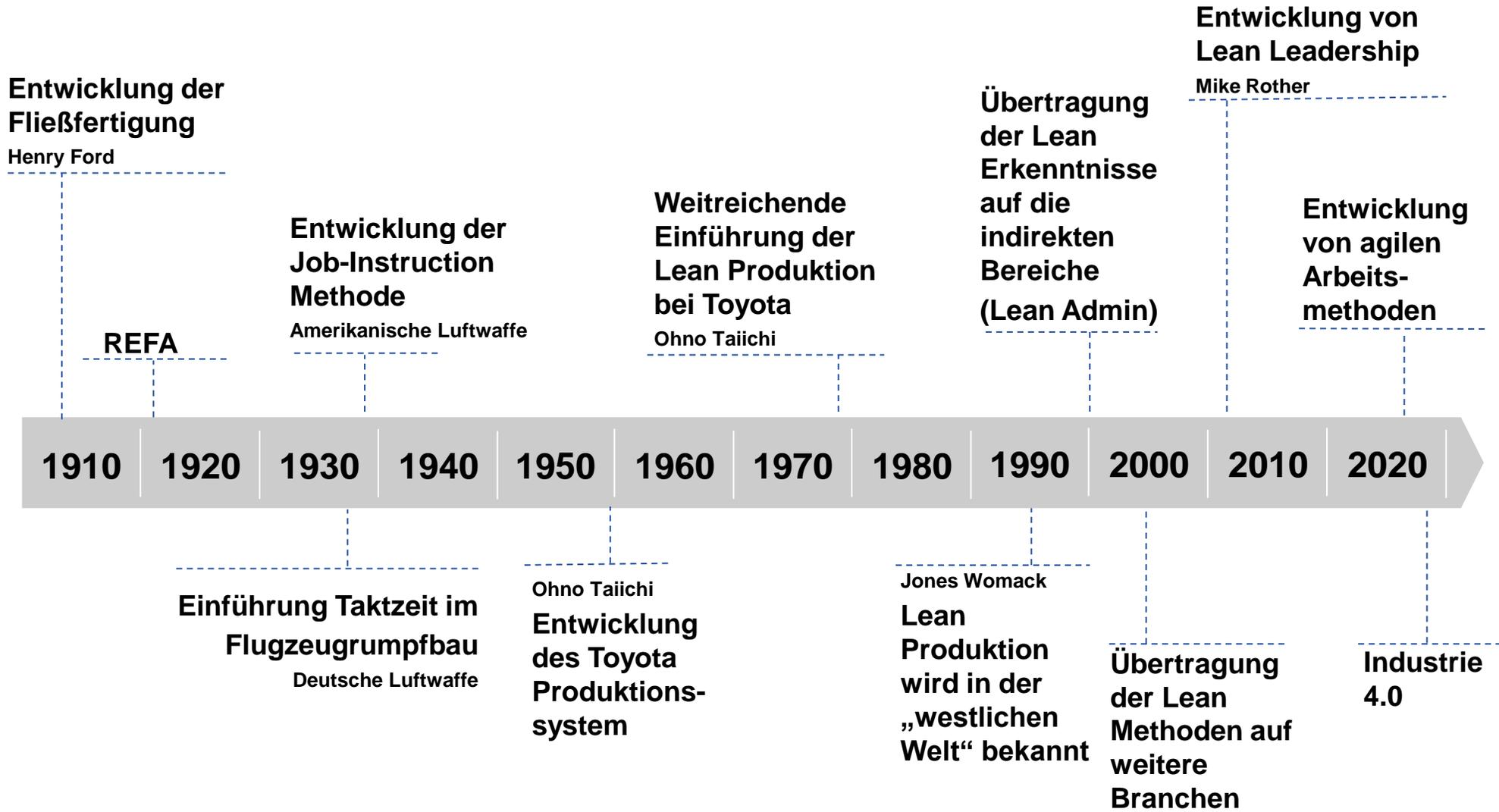
Die Lean Philosophie „Werte ohne Verschwendung schaffen“

- Verschwendung minimieren und vermeiden
- Produktivität steigern und gesamte Wertschöpfungskette effizient gestalten
- Standardisierung sorgt für wiederkehrende Ergebnisse hinsichtlich der Qualität und der Lieferperformance¹
- Kontinuierliche Prozessverbesserung führt über in die lernende Organisation

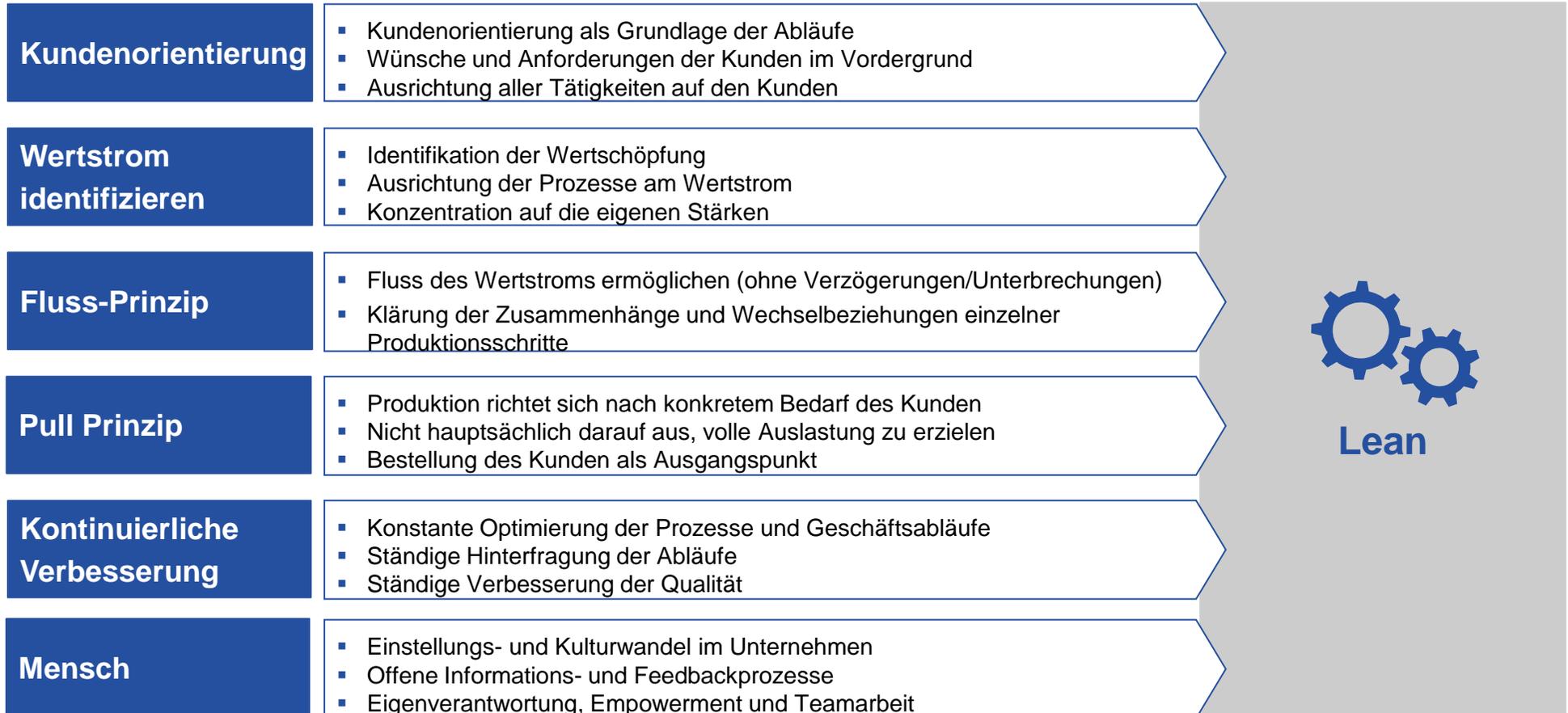


(1) Lieferperformance entspricht gleich Lieferzeit und Liefermenge

Die Entwicklung von Lean Management



Kernelemente des Lean Management



Die acht Arten der Verschwendung

“ Alles, was nicht zur Wertsteigerung dient, ist Verschwendung ” – Henry Ford



Überproduktion



Bestand



Transport



Bewegung



Ineffiziente Prozesse



Fehler/Nacharbeit



Wartezeit

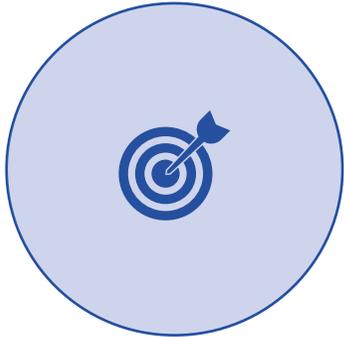


Kreativität

Übersicht der Leitbilder und Methoden des Lean Management

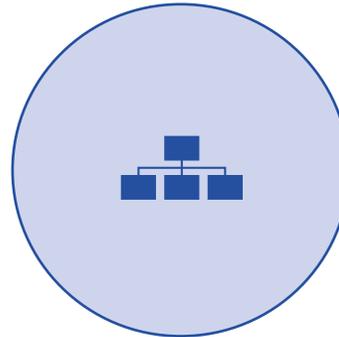
| 1. Leitbilder | 2. Elemente | 3. Methoden | 4. Tools | 5. Messgrößen |
|-------------------------------|------------------|--|--|--|
| Kundenorientierung | Standardisierung | <ul style="list-style-type: none"> 5S Methode Visuelles Management Standardisierte Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> Standardarbeitsblätter 5S Audits und Begehungen Kennzahlentafel | <ul style="list-style-type: none"> Auditergebnisse |
| Qualität | Just-In-Time | <ul style="list-style-type: none"> Pull-Produktion Fließfertigung | <ul style="list-style-type: none"> Kanban-Steuerung Rüstzeitreduzierung Wertstromanalyse | <ul style="list-style-type: none"> Bestände Anzahl Kanban-Karten Durchlaufzeiten Anzahl Rüstvorgänge |
| Engagierte Mitarbeiter | Stabile Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> Null-Fehler-Prinzip Total Productive Management | <ul style="list-style-type: none"> Problemlösungstechniken Qualitäts-Regelkreise Fehlervermeidung Six Sigma | <ul style="list-style-type: none"> Qualitätskennzahlen Produktivität OEE Anzahl Ausfälle |
| Vision und Ziele | KVP/Kaizen | <ul style="list-style-type: none"> Wertschöpfung und Verschwendung KVP-Workshops | <ul style="list-style-type: none"> Verbesserungsteams Ideenmanagement | <ul style="list-style-type: none"> Anzahl Vorschläge Anzahl Verbesserungsteams Anzahl Workshops |
| Ergebnis und Prozess | Teamarbeit | <ul style="list-style-type: none"> Leadership und Führung Qualifizierung | <ul style="list-style-type: none"> Zielkontrollblätter Management-Audits Qualifikationsmatrix Regelkommunikation Zielvereinbarung | <ul style="list-style-type: none"> Zielerreichungsgrad Auditergebnisse Mehrfachqualifikation Anzahl Schulungen |

Ziele des Lean Management – Prozessorientierte Unternehmensführung



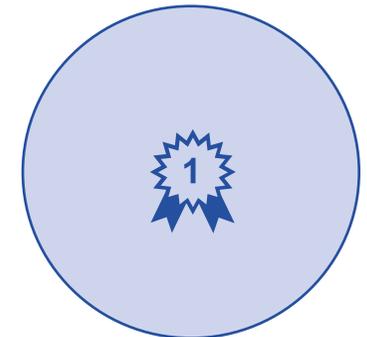
Effizienz

Prozessorientierte
Unternehmensführung &
höchstmögliche Effizienz



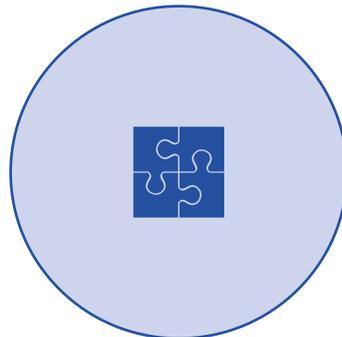
Struktur

Logische Gestaltung von
Verantwortlichkeiten &
Kommunikationswegen
Schnelle Problemlösung
Einbindung der
Mitarbeiter



Qualität

Senkung von Fehler-
quoten und operativen
Schadensfällen



Klarheit

Eindeutig definierte
Prozesse und Abläufe
Jeder Mitarbeiter weiß,
wann er was zutun hat



Optimierung

Minimierung von
Verschwendung und
Optimierung von Prozessen
Weniger Reklamationen

Ziele des Lean Management – Probleme sichtbar machen, die damit zwingend gelöst werden müssen



Lean und Agil – Wo liegt der Unterschied und wo liegen Gemeinsamkeiten?

Lean

- Vermeidung von Verschwendung
- Kontinuierliche Verbesserung
- Fokussierung auf die Mitarbeiter und beteiligten Menschen
- Möglichst standardisierte Prozesse
- Konzentration auf den Prozess

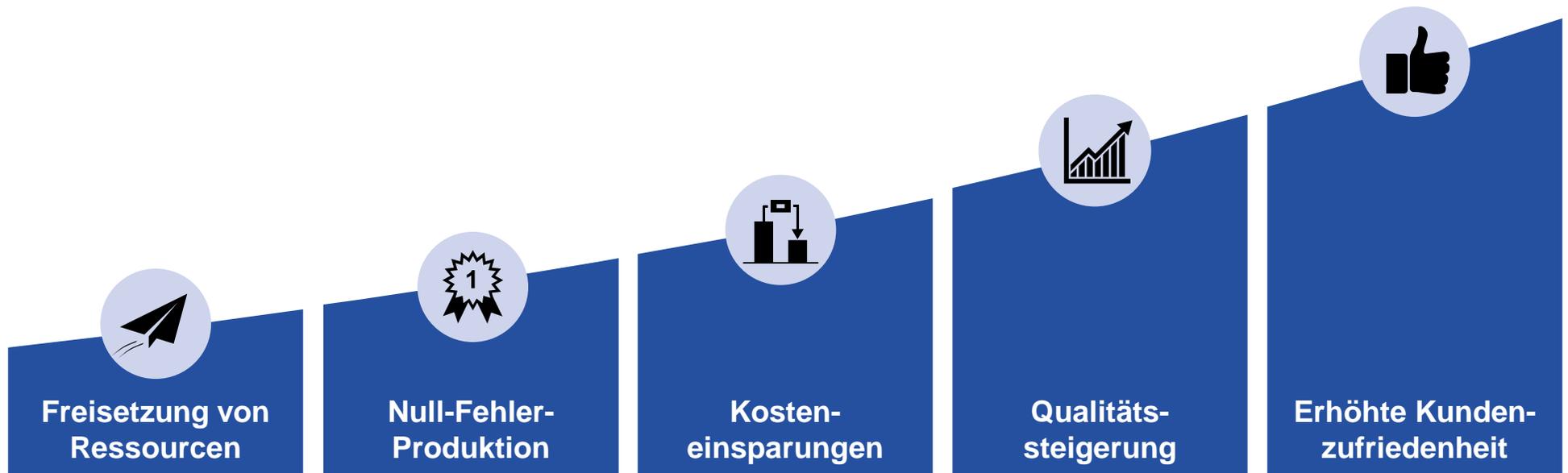
Agil

- Selbstorganisierende Teams
- Reaktion auf Veränderungen
- Flexible Vorgehensweise
- Konzentration auf das Produkt, die Organisation, Zusammenarbeit und Einstellungen



Lean und Agilität widersprechen sich nicht sondern ergänzen sich. Der Lean-Ansatz eignet sich vor allem bei sich wiederholenden Prozessen

Welchen Mehrwert bekommt Ihr Unternehmen bei der Implementierung von Lean Management?



Für wen lohnt sich die Implementierung Lean Management?

Grundsätzlich ist Umsetzung **in jeder Branche** und **allen Unternehmensbereichen** anwendbar und sinnvoll



Administration / Verwaltung

Reduziert Komplexität der Verwaltungsprozesse

Effiziente Prozesse und Organisation

Effiziente Prozesse

Wertschöpfung = Wertschätzung durch den Kunden



Produktion

Effiziente Produktionsabläufe

Maschinenrüstung/Rüstzeiten

Steigerung der Produktqualität

Flexibilität des Unternehmens und seiner Prozesse



Logistik

Bestände senken, Materialfluss, Richtung Müll und Entsorgung

Beseitigung der Verschwendung, die die Rentabilität beeinträchtigt

Vermeidung von Retouren und Wiederholungen

Indirekte Wertschätzung

Wann lohnt sich die Einführung?

- Mit zunehmender Komplexität
- Bei Optimierungsbedarf
- Bei steigenden Kosten
- Bei Qualitätsproblemen



Wer Kosten einspart ist Marktführer

Hindernisse und Rahmenbedingungen bei der Einführung



GRC bietet ein 12 Wochen Pilotprogramm zur Implementierung von ersten Lean Management Maßnahmen



1.

- Wille der Unternehmensleitung, Lean Management einzuführen
- Implementierungsprozess ohne Einschränkungen unterstützen
- Vor allem bei mangelnder Akzeptanz der Mitarbeiter oder Rückschlägen



2.

- Implementierung durch die GRC Lean-Experten
- Praktische Erfahrungen aus Unternehmen, in denen Lean Management umgesetzt wurde
- Erkennen Hürden und moderieren bei auftretenden Problemen



3.

- Ziele des Managements müssen mit Lean-Zielen in Einklang gebracht werden



4.

- Identifikation der Verbesserungspotenziale
- Auf Basis einer Ist-Analyse erkunden, welche Möglichkeiten zur Beseitigung von Verschwendung existieren (GRC Lean Check)
- Wo ist der Wertstrom unausgeglichen?



5.

- Definition des Soll-Zustands
- Angestrebter Ideal-Zustand oft als Vision dokumentiert
- Mit Verpflichtung des Managements versehen, Vision nach festem Zeitplan in die Praxis umzusetzen



6.

- In Pilotprojekten können Mitarbeiter von Funktionsweise und Nutzen des Konzepts überzeugt werden
- Motivation zu weiteren Projekten
- Management geht kein existenz-gefährdendes Risiko ein



7.

- Implementierung im gesamten Unternehmen
- Streben nach Perfektion erfordert ständige Weiterentwicklung
- Lean Management als Unternehmensphilosophie, die von allen Mitarbeitern verinnerlicht und mitgetragen werden muss

Ihre Ansprechpartner für Lean Management



Roland J. Gördes

Unternehmensstrategie,
Finanzielle
Unternehmensführung

- Geschäftsführer
- Gründer
- 25+ Jahre relevante Erfahrung
- Coach
- Referent IHK / TÜV



Patrik Kershi

Experte für Lean
Management

- Consultant
- Seit 2019 bei GRC
- Beratungserfahrung in Konzernen und Mittelstand
- Zertifizierter Lean-Experte und Lean-Coach
- Führungserfahrung

— Relevante Projekte —



| Projekt | Branche | Umsatz |
|--------------------------------------|----------------|--------------|
| Optimierung der Auslastungskapazität | Chemie | 20 Mio. EUR |
| Reduzierung der Ausschussquote | Automotive | 30 Mio. EUR |
| Optimierung der Auftragsabwicklung | Lebensmittel | 8 Mio. EUR |
| Optimierung der Fertigung | Maschinenbau | 250 Mio. EUR |
| Optimierung der Auftragsabwicklung | Dienstleistung | 15 Mio. EUR |
| Optimierung der Auslastungskapazität | Papier | 10 Mio. EUR |
| Optimierung der Logistik | Dienstleistung | 300 Mio. EUR |
| Automatisierung der Produktion | Papier | 40 Mio. EUR |
| Implementierung eines ERP-Systems | Automotive | 25 Mio. EUR |
| Optimierung der Auslastungskapazität | Maschinenbau | 150 Mio. EUR |
| Optimierung der Fertigung | Chemie | 25 Mio. EUR |
| Reduzierung der Ausschussquote | Chemie | 50 Mio. EUR |