

## Mit der Wertstromanalyse die Abläufe verbessern

### Positive Effekte der Lean Methoden

Der globale Wettbewerbsdruck erfordert von Unternehmen eine konsequente und effiziente Nutzung aller Ressourcen. Vielfach sind in den gewachsenen Strukturen und Prozessen noch Potenziale vorhanden, die bei einer kritischen Betrachtung identifiziert und mit geeigneten Maßnahmen nutzbar gemacht werden können. Wirkungsvolle Ansätze dazu kommen aus dem Lean Management. Projektbeispiele zeigen, dass mit Lean Methoden signifikante Produktivitätssteigerungen und Senkungen der Standortkosten erzielt werden konnten. Dabei wurden die Grundprinzipien des einst in der Automobilindustrie entstandenen Lean Management in gleicher Weise umgesetzt, die Methoden jedoch an die speziellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmensbranchen angepasst.

Im Kern geht es bei Lean Management darum, Verschwendung aus dem gesamten Wertschöpfungsprozess zu eliminieren. Eine hohe Kundenorientierung und die konsequente Optimierung des Wertstroms, also der gesamten an der Wertschöpfung beteiligten Prozesse, sind dabei wichtige Prinzipien. Ziel ist es, durch die Verbesserungen auf der Prozessebene die Effizienz und Produktivität zu steigern. Möglich ist das inzwischen in einer Vielzahl von Branchen.

**Hinter jeder Leistung für einen Kunden steckt ein Wertstrom.  
Die Kunst liegt darin, ihn zu erkennen.**

### Die Wertstromanalyse als Ausgangspunkt für Verbesserung

#### 1. Handlungsfelder identifizieren

Am Beginn der Wertstromanalyse steht die detaillierte Analyse der Abläufe des zu beschreibenden Prozesses. Dies kann z.B. der Prozess eines Produktes sein – von der Rohstoffbeschaffung über die Produktion und Abfüllung bis hin zu Versand, Qualitätskontrolle und Instandhaltung. Für die Prozessaufnahme müssen je nach Branche die Material- und Informationsflüsse, produktspezifischen Prozess- und Wertschöpfungszeiten in den Haupt- und Nebenprozessen, die Anlagenbelegung sowie der Personaleinsatz und die jeweiligen Personalkapazitäten erfasst werden.

#### 2. Soll-Zustand entwickeln

Im nächsten Schritt geht es um die Entwicklung des zukünftigen Soll-Zustandes. Parallel zu dieser Entwicklung können erste Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt sowie Schulungen angeboten werden. Zu der erfolgreichen Umsetzung der ersten Restrukturierungsmaßnahmen gehören auch die Einführung prozessorientierter Kennzahlen und

deren Visualisierung. Diese Kennzahlen helfen, Verbesserungen zu messen und die Auswirkungen des Handelns für die Mitarbeiter sichtbar und steuerbar zu machen. In betriebspezifischen Workshops können geeignete Kennzahlen erarbeitet werden.

### 3. Mitarbeiter einbeziehen

Um für Nachhaltigkeit zu sorgen, sind die an dem Prozess beteiligten Mitarbeiter von Beginn an aktiv einzubeziehen. Möglich ist der Aufbau eines Teams von Lean Experten. Das Team steht als Coach für anstehende Probleme und Fragen zur Verfügung, stellt den regelmäßigen Erfahrungsaustausch sicher und ist für den Aufbau eines systematischen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verantwortlich. Diese Vorgehensweise (frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und des Betriebsrates) orientiert sich an dem „bottom-up Prinzip“. Die Erfahrung hat gezeigt, dass durch eine konsequente Mitwirkung der Mitarbeiter eine langfristige Verbesserung der Arbeitsweisen wesentlich unterstützt wird.

	Non Value added		Non Value added		Non Value added		
→	<b>Prozess Schritt</b> Freigabe- untersuchung nach Reifezeit OC (evtl. mehrfach)	→	<b>Prozess Schritt</b> Freigabeentscheid OA inkl. OA Batch	→	<b>0</b> Ware frei an Lager 3980	→	
Elements Waiting #	Elements in Process #	Elements Waiting #	Elements in Process #	Elements Waiting #	Elements in Process #	Elements Waiting #	
I	☺ # People	I	☺ # People	I	☺ # People	I	
	Cycle Time in Minutes 5		Cycle Time in Minutes 5		Cycle Time in Minutes 5		25
Waiting Time 120		Waiting Time 120		Waiting Time 120		Waiting Time 30	+
							=
							<b>385</b>
							<b>12%</b>

Abbildung: Beispiel für eine Teilprozessaufnahme mit der Wertstromanalyse