



Mit Lean Management «Mehr-Wert» schaffen – pragmatisch und in kurzer Zeit

Die zunehmend verschärften Kundenanforderungen hinsichtlich Qualität, Flexibilität, Lieferzeit und Kosten verlangen von den Unternehmen neue Handlungs- und Denkweisen. Lean Management ist der Weg, um Kundenwünsche schnell, flexibel und zu tieferen Kosten zu erfüllen. Das Lean Consulting von Brütsch/Rüegger Tools unterstützt Unternehmen durch eine systematische und gleichzeitig pragmatische Vorgehensweise bei Lean Management Projekten – von der Wertstromanalyse bis zur Realisierung ganzer Montage- und Fertigungsstrassen.

Von Olaf Sprich und Reto Gruber

Lean Management – nicht Kür, sondern Pflicht

Lean Management bedeutet die geführte, konsequente Eliminierung von Verschwendung in sämtlichen Hierarchieebenen unter Einsatz des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Sowohl für die Geschäftsleitung als auch für sämtliche Mitarbeitenden liegt der Fokus auf der Kunden- und Prozessorientierung. Dies erfordert von jedem Mitarbeitenden

neue Denkweisen und die Bereitschaft alte Strukturen neu zu definieren. Als Lohn für die Veränderung stehen dafür deutliche Kosteneinsparungen und positive Auswirkungen auf der Ertragsseite, wie das unten aufgeführte Kundenbeispiel der Firma Ditting Maschinen AG in Bachenbülach zeigt. Stetige Veränderung und Optimierung auf allen Unternehmensebenen sind keine isolierten Projekte mehr, sie werden zunehmend zur Unternehmenskultur. Lean Management ist der Weg, um Kundenwünsche schnell und flexibel zu erfüllen. Und im Hinblick auf

die «Industrie 4.0» ist Lean Management gar Voraussetzung.

Die Dinge richtig tun, oder besser: die richtigen Dinge tun!

Besser zu tun, was man bisher getan hat, ist oft nicht genug. Wenn nicht konsequent Bestehendes in Frage gestellt wird, werden Chancen für massgebliche Verbesserungen vertan. Der Mensch neigt dazu, am Bestehenden festzuhalten, dies allenfalls in kleinen Schritten zu optimieren. Evolution ist hier aber nicht genug.



Von Anfang an richtig starten

Das Lean Consulting von Brüttsch/Rüegger Tools setzt auf eine pragmatische und zielorientierte Umsetzungs-Begleitung. Die Umsetzung erfolgt in vier Schritten nach der Methode einer bedarfsgesteuerten Fließfertigung. Dabei leisten Ihre Mitarbeitenden von Anfang an wesentliche Anteile an der Neugestaltung und Realisierung der neuen Prozesse – sie werden zu ihren eigenen. Auf diese Weise entsteht bei allen Beteiligten ein echtes Verständnis für Lean Management und es entsteht die Basis für eine positive Veränderungskultur, die auch zukünftig permanente Verbesserungen an den Tag bringt und zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt. Das Lean Consulting von Brüttsch/Rüegger Tools zeigt Kunden die Möglichkeiten und das Optimierungspotenzial von Lean Management auf, bildet Kunden im Lean Management aus, führt Potenzialanalysen durch, entwickelt Umsetzungskonzepte, realisiert Versuchslinien, unterstützt bei der Ausschreibung und begleitet die Realisierung bis zur definierten Leistungsfähigkeit.

Brüttsch/Rüegger Tools: Modernste Ausbildungsinfrastruktur für Lean Management

Es braucht Revolution – wenigstens im Kleinen, in ausgesuchten Prozessen. Solche ersten Erfolge motivieren und spornen an, die nächsten Schritte zu tun, die nächsten, wesentlichen Optimierungen zu suchen und vor allem, Bestehendes in Frage zu stellen.

Kann dies jedes Unternehmen für sich selber tun? Nein! Bestehendes grundsätzlich in Frage stellen kann oft nur ein externer Partner. Ein externer Coach darf unkonventionelle Betrachtungsweisen einbringen, darf unbequeme Fragen stellen, darf zielführende Impulse geben. Dies wird von ihm erwartet. Zudem kennt er sich in der Methodik und im Lean Management bestens aus, greift auf seine langjährige Erfahrung aus zahlreichen Kundenprojekten zurück. Würde dies ein Mitarbeiter aus den eigenen Reihen tun, falls er sich überhaupt traut, würde er als Fantast abgetan und boykottiert – ihm fehlt schlicht die Akzeptanz in den eigenen Reihen. Zudem fehlt eigenen Mitarbeitenden, die im Lean Management ausgebildet werden oder für eine beschränkte Dauer mit diesem Thema betraut werden, oft die nötige Zeit und die Erfahrung.



Lean Management zum Anfassen: Hier reift die Erkenntnis fürs eigene Projekt.



Ditting Maschinen AG: Alles im Fluss, alles im Griff

«Unsere Kooperation mit Brütsc/Rüegger Tools ist ein lehrreiches Musterbeispiel für eine wahre Erfolgsgeschichte. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist für uns sehr inspirierend.

Maik Rutschmann, Lean-Manager Ditting Maschinen AG

Die Ditting Maschinen AG, der international führende Spezialist für höchstpräzise Kaffeevermahlung und kundenspezifische Kaffeefüllautomatentechnologie, beschäftigt am Standort in Bachenbülach derzeit rund 80 Mitarbeiter. Bis zum Frühjahr 2015 wurde dem kontinuierlich steigenden Auftragsvolumen nur vereinzelt mit Lean Management Massnahmen begegnet.

Schließlich stiessen jedoch die bestehenden Kapazitäten und somit auch die Flexibilität der Montagelinien an deren Grenzen. Um die Liefertreue und somit auch die Kundenzufriedenheit auf einem gewohnt anspruchsvollen Niveau zu halten, wurde die Position eines Lean Managers neu geschaffen. Ein langjähriger Mitarbeiter erhielt während einer intensiven Schulungsphase die notwendigen zusätzlichen Kompetenzen für sein neues

Aufgabenfeld. Die Einführung des Lean Managements erfolgte dann im Rahmen eines Pilotprojektes zunächst im Unternehmensbereich «branded» für jene Kaffeemühlenmodelle, welche unter dem Ditting-Brand vertrieben werden. Nachdem die Mitarbeiter aus den Abteilungen Vertrieb, Einkauf, Finanzen, Logistik, Produktion sowie der COO des Standortes im LeanFactory Trainingscenter optimal auf das neue Zusammenspiel vorbereitet wurden, erfolgten die ersten Analysen. Diese bildeten die Grundlage für die Planungs- und Umsetzungsphase. Die zuvor sternförmig angeordneten Arbeitsplätze wurden schliesslich schrittweise in eine höchst effiziente und präzise getaktete Modell-Linie umgebaut.

Nach ersten Berechnungen sollten die Durchlaufzeit um rund ein Fünftel verkürzt, die Bevorratung künftig in Halbtags-

ges-Grösse bereitgestellt und die benötigte produktive Fläche halbiert werden. Die neue moderne Montagelinie übertraf jedoch erfreulicherweise alle Vorgaben und Erwartungen. So sind inzwischen durch die Reduzierungen der Herstellkosten, der Bestände, der Montagezeit und der internen Transporte, zusätzliche Kapazitäten geschaffen worden, welche den Bedarf durch das hohe Auftragsvolumen mehr als decken. Dieses führte überdies zu einer noch besseren Quote bei den Qualitätsendprüfungen der fertiggestellten Produkte. Dank dem im Herbst 2015 neu eingeführten Shopfloor Management, konnten die Ziele nochmals übertroffen werden.

«Die erzielten Ergebnisse haben mich positiv überrascht und motivieren uns, unsere Ziele konsequent weiter zu verfolgen.»

*Dieter Schenk,
COO Ditting Maschinen AG*