

Unterwegs für die schlanke Linie

In der Automobilbranche ist „Lean Production“ bereits seit 20 Jahren Standard. In der Holz- und Möbelindustrie dagegen sind Schlagworte wie „Just-in-time“, „Kaizen“ oder „One-piece-flow“ zwar bekannt, viele Unternehmen zögern aber mit der Umsetzung. Im Rahmen einer Firmenreise zu Betrieben, die erfolgreich mit „Lean Production“ arbeiten, bot die Unternehmergruppe Holz die Möglichkeit, diese Produktionsmethode vor Ort näher kennenzulernen.

Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Schuler Consulting organisierte die Unternehmergruppe Holz rund um Professor Klaus Haake eine dreitägige Reise zum Thema „Lean in der Möbelindustrie“. Ziel war es, die praktische Umsetzung selbst zu sehen und so Ideen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

Zu Beginn der Reise trafen sich die 30 Teilnehmer aus den Bereichen Holzbau, Innenausbau und Küchenproduktion in den Räumen der Firma Baufritz im bayerischen Erkheim. Zunächst erklärten Experten von Schuler Consulting, was sich hinter Schlagworten wie „Lean Production“ und „Lean Management“ verbirgt. Bei dieser Philosophie zur Optimierung eines Unternehmens

wird alles, was nicht direkt zu einem Mehrwert für den Kunden führt, genau unter die Lupe genommen. Bestände in der Produktion, Liegezeiten, Rüstvorgänge, Transport-Wege- und Suchzeiten, aber auch ineffiziente Abläufe im administrativen Bereich gelten dabei als Verschwendung.

Die Fachleute empfehlen, jede Produktion nach dem „5 S Prinzip“ (Standardisieren, Sichern, Sortieren, Sichtbar ordnen, Sauber halten) umzugestalten. Was nicht gebraucht wird, kommt weg. Und was gebraucht wird, gehört an einen gut zugänglichen und definierten Lagerplatz. Das alles klingt zwar einfach, hat aber nur eine Erfolgchance, wenn sich die Mitarbeiter des Unternehmens bei der Umgestaltung aktiv beteiligen. Schließlich haben sie sich an die Abläufe im Unternehmen gewöhnt und sehen Veränderungen oft kritisch. Nur wer die Veränderung als kontinuierlichen Prozess gestaltet, kann hier Ängste abbauen und in der Belegschaft wertvolle Partner gewinnen.

Dazu ist die regelmäßige Information aller Beteiligten ein wichtiges Mittel. Informationswände können aktuelle Kennzahlen verdeutlichen, außerdem zeigen sie in der Produktion die erreichte Qualität sowie mögliche Fehler, sie visualisieren die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter und alle Veränderungen, die durch Workshops und Lean-Projekte bereits erreicht wurden.



Die Teilnehmer aus den Bereichen Holzbau, Innenausbau und Küchenproduktion informierten sich bei der Reise der Unternehmergruppe Holz über die Möglichkeiten, die „Lean Production“ bietet

Die Referenten von Schuler machten bei der Reise aber auch deutlich, dass die Umsetzung der „Lean Production“ ein Prozess ist, der Zeit und Geduld braucht. Für die Einführung empfiehlt sich eine externe Begleitung, denn es ist wichtig, zu Beginn mit den richtigen Methoden und anschaulichen Beispielen Erfolge zu erzielen.

Nach der Einführung bei Baufritz ging es zu Homag im baden-württembergischen Schopfloch. Der Hersteller von Holzbearbeitungsmaschinen hat vor über sieben Jahren mit der Umstellung auf „Lean Production“ angefangen. Mit dem Wissen aus vielen Workshops haben die Mitarbeiter die Produktion rationalisiert. Statt etwa alle Teile zusammenzubringen, um eine Maschine zu montieren, wandern die Maschinen jetzt von Station zu Station. Dies senkt die Produktionszeit deutlich. Wo früher die Mitarbeiter sämtliche Komponenten in der zentralen Materialausgabe holen mussten, stehen diese nun direkt in der Produktion im „Supermarkt“ bereit. Durch diese Maßnahmen wurde die Arbeitszeit an einer Maschine um 20 Prozent reduziert. Die Besucher der Unternehmenseinheit Holz beeindruckten vor allem die vielen Detaillösungen, wie ergonomische Montagebühnen oder Set-Wägen, an denen das benötigte Werkzeug übersichtlich bereit liegt. Ein Punkt wurde den Teilnehmern beim Vortrag von Geschäftsführer Herbert Högemann deutlich: Lean muss dauerhaft verankert und beständig vom Management angetrieben werden.

Der Fertighaushersteller Weber-Haus in Rheinau hat vor sechs Jahren mit dem „Ordnung schaffen“ begonnen und dann die schlanke Produktion mit Workshops konsequent weiter verfolgt. Lager und Puffer in der Produktion sind hier bereits deutlich reduziert. Alle Elemente für ein Haus werden direkt auf den gewünschten Montagetermin hin gefertigt und die Materialien „just in time“ bereitgestellt. Bei Weber ist außerdem das Qualitätswesen eng mit der „Lean“-Organisation gekoppelt. Für Verbesserungsmaßnahmen setzt das Unternehmen auf Workshops, die von den Abteilungsleitern durchgeführt werden.

Die nächste Station, Trend-Store in Greding, hat als Hersteller von anspruchsvollen Ladeneinrichtungen mit der Verbesserung des Materialflusses begonnen. Der gewonnene Platz wird für definierte Stellplätze und



Fotos: Schuler Consulting



Oben: Ein aufgeräumter Arbeitsplatz ist das A und O beim Thema „Lean Production“. Unten: Der Büromöbelhersteller Steelcase arbeitet bereits seit elf Jahren nach dem „Lean“-Prinzip



übersichtliche Transportwege genutzt. So wurde die Beschädigung der Waren reduziert und damit die Effizienz der Produktion erhöht. Interessant für die Besuchergruppe war es außerdem, ein Unternehmen zu sehen, dass sich erst auf den Weg in Richtung „Lean“ gemacht hat.

In den elf Jahren seit dem Start der „Lean“-Produktion hat der Büromöbelhersteller Steelcase in Rosenheim schon viele Projekte zur Fließfertigung umgesetzt. Doch auch hier waren Energie und ein langer Atem nötig, wie die Besucher erfuhren. Denn die ersten „Lean“-Aktivitäten führten bei Steelcase nicht zum Ziel. Erst als erfahrene Experten von Steelcase USA das Projekt unterstützten,

wurde es zum Erfolg. Heute ermöglicht es die exakte Produktionssteuerung und Fertigungsreihenfolge, dass aus den drei Fertigungsbereichen die Waren synchron in der Endmontage eintreffen. Mit relativ geringen Puffern von nur etwa vier Stunden zwischen den einzelnen Prozessen sank die Durchlaufzeit erheblich. Diesen Vorteil gibt Steelcase an seine Kunden weiter. Die Lieferzeiten für auftragsbezogene Möbel wurden auf zwölf Tage reduziert. Steelcase möchte die Durchlaufzeit jedoch noch weiter senken. Das Unternehmen visualisiert in seiner Produktion alle „Lean“-Aktivitäten. Es ist wohl eines der Paradebeispiele für eine erfolgreiche „Lean“-Einführung in der Möbelindustrie.