

Globales Distributionszentrum für Melk- und Futtermaschinen und Zubehör macht sich mit Lean Production fit für starkes Wachstum

Einer der führenden weltweiten Anbieter von Melk- und Futtermaschinen, zugehörigen Chemikalien und Verbrauchsmaterialien sowie Ersatzteilen, der im Raum Hamburg sein globales Distributionszentrum mit ca. 260 Mitarbeitern und etwa 200 Millionen Euro Jahresumsatz betreibt, hat bereits vor einigen Jahren damit begonnen, das eigene Wachstum durch den Einsatz von Lean Production-Methoden in der Produktion zu beschleunigen. Bei der ursprünglich in der japanischen Autoindustrie entwickelten „Lean Production“-Methode geht es darum, Kompetenz und Verantwortung zusammenzuführen, in Netzwerken zu arbeiten, Verschwendung und Fehler zu vermeiden, die Abläufe zu synchronisieren und sich um kontinuierliche Verbesserung zu bemühen sowie bei Bedarf auch Prozesse umzustrukturieren. Im Ergebnis führt die „schlanke Produktion“ dann zu flacheren Hierarchien, mehr Verantwortung und Kompetenz an der „Basis“, der Konzentration auf das Wesentliche und damit deutlich reduzierte Verschwendung, verbesserte Kommunikation sowohl unternehmensintern als auch mit Kunden oder Lieferanten, bessere Kundenorientierung sowie intensivere Steuerung der Prozesse durch das „Pull-Prinzip“.

Aufgrund der in der Produktion bereits gemachten ausgesprochen guten Erfahrungen mit Lean Production, beschloss der Konzern im März 2011, nun auch das globale Verteilzentrum nach den Prinzipien der Lean Production zu optimieren. Es galt, bereits im Vorfeld zu verhindern, dass hier ein Engpass entstünde und die bestellten Produkte nicht in der Fertigungsgeschwindigkeit ausgeliefert werden könnten. Insbesondere vor dem Hintergrund der Unternehmensentscheidung, innerhalb der kommenden fünf Jahre massives Wachstum zu schaffen, suchte der Konzern daher dringend Unterstützung, um die Lean Production nun auch im Verteilzentrum zu implementieren und die für das angestrebte Wachstum des Unternehmens erforderliche Erweiterung der logistischen Infrastruktur in dem globalen Distributionszentrum zu planen und umzusetzen.

Externer Berater für bessere Ergebnisse: Mit dem „Blick von außen“ die Probleme im Innern erkennen

Da in dem stark ausgelasteten weltweiten Distributionszentrum bei Hamburg weder interne Kapazitäten noch Lean Production-Expertise vorhanden war, suchte der Konzern externe Berater für das strategische Projekt im Lager. Aufgrund seiner weitreichenden, über Jahre erfolgreichen „Lean“- und Six Sigma-Beratungs- und Projektstätigkeit in der europäischen produzierenden Industrie aufgebauten Netzwerks, wurde schließlich G.E.T. Lean Solutions angesprochen und nach einigen klärenden Gesprächen dann auch schnell mit der Einführung von „Lean Logistics“ entsprechend des bereits eingerichteten Lean Produktionssystems der Unternehmensgruppe in dem weltweiten Distributionszentrum beauftragt.

„Letztlich bekamen wir den Auftrag nicht nur aufgrund unserer langjährigen, besten Referenzen, sondern vor allem wegen unseres erfolgreichen ‚hands-on‘-Ansatzes: wo die Spezialisten der einschlägigen ‚Premium-Beratungshäuser‘ ein paarmal im Anzug durchs Lager laufen, dann

wochenlang nicht gesehen werden, schließlich eine teure 500-Seiten-Studie mit tollen Lösungsvorschlägen abliefern und schon zum nächsten Kunden weitereilen, verorten wir uns sozusagen ‚in Hemdsärmeln und Sicherheitsschuhen‘ direkt in der Produktion: dadurch binden wir alle betroffenen Mitarbeiter von Anfang an in unsere Untersuchungen, aber auch in die daraus auf sie zukommenden Änderungen mit ein und können so gemeinsam direkt Fakten schaffen, anstatt kluge Ideen zu produzieren und den Kunden dann mit der Umsetzung alleine zu lassen.“

Grundlagen für den Erfolg: Verständnis schaffen, Betroffene einbinden und mit Verbindlichkeit echte Verbesserungen ermöglichen

G.E.T. Lean Solutions arbeitet grundsätzlich nach der „DMAIC“-Prozessverbesserungsmethode – dabei steht DMAIC für „Define, Measure, Analyse, Improve“ und „Control“. Es geht also darum, die kritischen Stellen und daraus resultierend die bezüglichen Leistungsindikatoren im Prozess zu finden, um sie dann definieren, messen, analysieren, verbessern und steuern zu können. Daher erstellten der Prozessexperte noch vor dem Start der Schulungen eine „Thought Process Map“ als Grundlage für die Trainings sowie die folgende strukturierte Projektarbeit, also eine „Bestandsaufnahme“ (Process Map) der aktuell gelebten Prozesse mit einer Vielzahl von Fotos zur Dokumentation der als relevant angesehenen Ist-Zustände („Define“).

Dadurch konnten die G.E.T.-Trainer bei den dann folgenden Lean-Mitarbeiterschulungen die Schulungsteilnehmer bereits mit konkreten, typischen Situationen und Beispielen aus ihrer täglichen Praxis konfrontieren und so die Möglichkeiten von Lean Logistics deutlich machen.

Um in den von der Einführung von Lean Logistics betroffenen Bereichen Wareneingang, Kommissionierung und Verpackung, Herstellung von Kits mit Ersatzteilen sowie Warenausgang und Versand schnell für Verständnis und Unterstützung von Seiten der Mitarbeiter zu sorgen, erarbeiteten die Berater ein spezielles, auf den Kunden zugeschnittenes Lean Grundlagen-Trainings für alle operativen und administrativen Mitarbeiter, um den Betroffenen grundlegende Six Sigma- und Lean Production-Methoden und Werkzeuge zu vermitteln.

Dazu wurden zunächst insgesamt 190 Mitarbeiter in 18 jeweils eintägigen Lean-Schulungen mit den Projekt-Zielen sowie den Grundbegriffen und -methoden von Six Sigma und Lean Production vertraut gemacht: „Je früher die Betroffenen eingebunden werden, je eher sie verstehen, dass es hier nicht um Rationalisierung und Personalabbau, sondern ganz im Gegenteil um Zukunftssicherung bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitssituation geht, desto eher sind sie auch bereit, sich das Projekt zu eigen zu machen was sich auch durch die tatkräftige Unterstützung der anschließenden KAIZEN-Workshops „an der Front“ durchsetzte. Zugleich lernen wir so alle Betroffenen direkt und persönlich kennen, was sich nach unserer Erfahrung später dank kürzerer Wege und vertrauensvollere Zusammenarbeit immer in besseren Projektergebnissen niederschlägt“, erläutert der erfahrene Lean Experte Thomas G. Erb.

Laut Thomas G. Erb habe dieser Ansatz ganz prächtig funktioniert: „Schon am Ende der Schulungsreihe galten wir unter den Mitarbeitern als ‚die etwas anderen Consultants‘, da wir keine langweiligen und umfangreichen Powerpoint-Präsentationen hielten, sondern wussten von was wir reden.

Stattdessen konnten wir schnell glaubhaft machen, dass es unsere Strategie ist, MIT und FÜR die Mitarbeiter zu arbeiten, tagtäglich ‚am Puls der Zeit‘ zu bleiben und jederzeit für eine offene Projektkommunikation und absolute Transparenz zu stehen.“

Erste Maßnahme der Implementierung war dann folgerichtig auch die Montage eines Infoboards an zentraler Stelle im Lager: Hier können seither alle Interessierten den jeweiligen wöchentlich aktualisierten Status-Quo ablesen.

5S und DMAIC: Sauberkeit und Ordnung sowie ein fünfstufiger Regelkreis als Basis eines methodischen, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Als nächstes starteten die Prozessberater mit den Lagermitarbeitern das sogenannte 5S-Programm, das aus den fünf Schritten „sortiere aus“, „stelle ordentlich hin“, „säubere deinen Arbeitsplatz“, „bewahre die Sauberkeit“, und „übe Selbstdisziplin“ besteht: „Wo Mitarbeiter z.B. über Werkzeuge stolpern oder jedes Mal suchen müssen, wenn sie einen Hubwagen brauchen, macht es ja gar keinen Sinn, schlanke Prozesse zu schaffen – jegliche Wirkung würde verpuffen,“ erläutert Prozessoptimierer Erb.

Da bereits klar war, dass die für die Einführung und den Betrieb von Lean Logistics und insbesondere des fünfstufigen DMAIC-Regelkreises benötigten Parameter (KPIs) in der erforderlichen Form systemseitig nicht verfügbar waren (Measure), wurden sogenannte „Daily Control Boards“ eingeführt, um an allen kritischen operativen und administrativen Prozessabschnitten die erforderlichen Daten erheben und später auswerten zu können. Innerhalb weniger Wochen konnten so ausreichend Daten erhoben werden, um ein besseres Verständnis z.B. von Wareneingängen und -ausgängen (LKWs und Collies), Auslagerungen pro Tag, verfügbaren Kapazitäten, Lagerbeständen und -auslastung, etc. zu gewinnen, die für die weiteren DMAIC-Schritte erforderlich waren (Analyse). Auch wurde aus den Daten die sogenannte „Baseline“ erstellt: Sie beschreibt den Status Quo Ante in empirischen, belastbaren Zahlen – eine wichtige Zahlenbasis, die auch zur abschließenden Bestimmung der erzielten Prozessverbesserungen und somit zur Ermittlung des erzielten Optimierungs-ROI herangezogen wird.

Schon sechs Wochen nach Beginn der Datenerhebungen waren für die ersten Teilbereiche genügend Daten erhoben, um mit dem wichtigsten Schritt, „Improve“, zu beginnen: Die erarbeitete Prozessdarstellung (Wertstromanalyse) und die Ergebnisse der Datenerhebung führten zu der Entscheidung der Lagerleitung, den gesamten Bereich „Herstellung von Kits“ inklusive der Infrastruktur dieser Abteilung streng nach den Kriterien des Lean-Prinzips neu zu gestalten. Die

Ergebnisse sollten als „Proof of Concept“ für die Anwendung der DMAIC-Methode auf alle anderen erkannten Problemstellen des Distributionszentrums dienen.

„Improve“ - Lean Production konkret: Alles muss auf den Prüfstand

In der „Herstellung von Kits“ waren bei Projektbeginn 14 Mitarbeiter mit der Konfektionierung von Ersatzteillieferungen für die weltweiten Kunden beschäftigt. Bis dato stellten die Mitarbeiter dieser Abteilung, stationiert an einem 16 Meter langen Konfektionier Tisch, die Orders der internationalen Kunden zusammen, indem sie die benötigten Dichtungsringe, Lager, Leitungsmaterialien, Wartungs- und Betriebsmittel, etc. aus parallel zum Arbeitsbereich aufgestellten Regalreihen holten. Logischerweise führt eine solche Infrastruktur dann zu erheblichen Laufwegen, wenn Mitarbeiter vom unteren Ende der Konfektionslinie ein Teil aus dem ersten Regal des Teilelagers benötigen; dies wurde durch die Warenstromanalyse auch klar bestätigt. Auf Vorschlag der Logistikberater wurde diese Anordnung radikal geändert: Seither sind die Konfektionstische in Form eines „U“s von ca. 10 Meter Schenkellänge aufgestellt, das quasi „umringt“ ist von den Teilelagerregalen. Die Umstellung wurde ohne Unterbrechung des laufenden Betriebes innerhalb eines Wochenendes von den Mitarbeitern der Abteilung selber realisiert: „Nachdem das Konzept entwickelt, geprüft, mit den Mitarbeitern der Abteilung diskutiert und verabschiedet war, führten diese alle Umbauten und sonstigen Anpassungen zwischen Freitag Nachmittag und Sonntag Abend selber durch. Dadurch konnten sie bei Schichtbeginn am Montag bereits ihren neugestalteten Arbeitsplatz inklusive des Teilelagers und konnten den Betrieb nahtlos weiterführen.“ Die resultierende Produktivitätssteigerung legitimierte dann auch eindrucksvoll die gewählte Strategie: Sie liegt seither bei ca. 125 Prozent des Status Quo Ante.

Ergebnisse und Ausblick

Der gelungene „Proof of Concept“ wurde so zum Startschuss für die systematische Lean-Implementierung im gesamten Verteilzentrum; auf Basis dieses erfolgreichen „Piloten“ entschied die Unternehmensleitung in der Zwischenzeit, nun sukzessive die Abläufe auch in den anderen Bereichen dieses Distributionszentrums an die Lean-Prinzipien anzupassen.

Die bereits eingeführten Datenerhebungen werden seit ihrer Einführung konsequent im Warehouse und Administration weitergeführt und dienen nun einerseits der laufenden Validierung bisher umgesetzter Maßnahmen, zum anderen der Steuerung und Transparenz der Prozesse durch die tägliche Überprüfung der geplanten und aktuell erreichten KPIs – die Prozessoptimierung wird sukzessive zum kontinuierlichen, methodischen Bestandteil der täglichen Arbeit.

Zudem werden alle für die jeweiligen KPIs verantwortlichen Mitarbeiter nun systematisch in diesen Prozess tiefer eingebunden und nehmen zunehmend eigenverantwortlich die täglichen Messungen der KPIs vor. Dabei werden sie durch weitere systematische Qualifizierungsmaßnahmen darauf

vorbereitet, in Zukunft die Prozesse in Eigenregie zu beobachten, zu verändern, die erforderlichen Produktivitätsverbesserungen zu erzielen und so das Distributionszentrum dauerhaft fit für das geplante Wachstum zu machen.

Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

Wichtigster Erfolgsfaktor ist in solchen Projekten ist, stets die volle Unterstützung des Change Prozesses durch die Führungskräfte einzufordern, da diesen eine zentrale Bedeutung zukomme: Sie müssen als Vorbild fungieren; ablehnende Haltung gegenüber solchen Initiativen führt zu massiven Verzögerungen bei der Einführung von Lean Production Systemen. Daher ist es auch unerlässlich, das Management regelmäßig über den aktuellen Projektfortschritt zu informieren.

Der zweite zentrale Erfolgsfaktor ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungs- und Umsetzungsprozess. Neben einführenden Schulungen zur Methodik, zu Zielen und den dazu erforderlichen Maßnahmen empfehlen die Wiesbadener Berater, die ersten Umgestaltungsmaßnahmen in einem kleineren, überschaubaren Teilprojekt durchzuführen und genau zu dokumentieren. Solche „Pilot“-Projekte schaffen Akzeptanz für die nachfolgenden Veränderungen auch in anderen Bereichen, da Mitarbeiter wie Management selber beurteilen können, welche Ergebnisse mit Lean-Methoden erzielbar sind.

Am Ende jedoch, so der Six Sigma- und Lean Production-Experte Erb, unterschieden sich Optimierungprojekte nicht von anderen Projekten in der Industrie: „Auch bei der Prozessoptimierung garantieren vor allem „good leadership“, sorgfältiges Coaching, echte Transparenz und Offenheit und schließlich auch Vertrauen in die Erfahrung der Berater den Erfolg.“

Über **G.E.T. Lean Solutions**: Thomas G. Erb gründete im Jahr 2009 die Prozess-Beratung. Der Fokus liegt auf betrieblichen Optimierungs- und Veränderungsprozessen durch die systematische und konsequente Anwendung von Lean Management und Six-Sigma-Methoden und statistischer Prozesskontrolle in mittelständischen Unternehmen. Ferner erfolgt die Ausbildung von Six-Sigma-Black- und Green-Belts, sowie Lean Experten direkt während eines konkreten Verbesserungsprojekts im Unternehmen.

G.E.T. Lean Solutions

Thomas G. Erb

Elsternweg 31
65527 Niedernhausen / Ts.
Telefon: +49 (0) 6127 992342
Telefax: +49 (0) 6127 992343
info@get-leansolutions.com
www.get-leansolutions.com