

# Ohne Verschwendung produzieren

Die Vermeidung von Verschwendung steigert die Produktivität und Effizienz aller Prozesse enorm. Lean Production heisst die Methode, die auf der japanischen Kaizen-Philosophie aufbaut. Ein Grundelement dieser Philosophie ist die systematische Vermeidung von Verschwendung.

■ Dieter P. Marxer, Mitglied der Geschäftsleitung, Noventa Consulting AG

«Verschwendung» ist ein Begriff, unter dem sich jeder etwas vorstellen kann. So würde bestimmt jeder zustimmen, dass es beispielsweise Verschwendung ist, nach dem Einkaufen für jedes Produkt einzeln von der Kasse zum Auto zu laufen. Oder beim Velopneu-Wechsel das gesamte Werkzeug vom Keller zuerst nach oben zu tragen, ohne sich vorher Gedanken zu machen, welches Arbeitsgerät man eigentlich braucht. Ebenso wie im täglichen Leben gibt es auch im industriellen Umfeld viele mögliche Arten der Verschwendung. Nur besteht häufig die Schwierigkeit darin, diese zu erkennen. Sie ist nicht immer so offensichtlich wie im privaten Bereich.

Der Kunde bezahlt nur Wertschöpfung

Die Noventa Consulting AG unterstützt Unternehmen dabei, Verschwendung

aufzuspüren und Lean Production methodisch, strukturiert und vor allem gewinnbringend einzuführen. Das Prinzip der schlanken Produktion basiert auf der japanischen Kaizen-Philosophie, die in den 50er Jahren von Toyota entwickelt wurde. «Hierbei werden alle Tätigkeiten in den Mittelpunkt gerückt, für die der Kunde bereit ist zu bezahlen, denn letztendlich sind nur diese Prozesse wertschöpfend», erklärt Björn Kreisel, Geschäftsleiter von Noventa Consulting. Alle anderen Abläufe und Handgriffe werden als Verschwendung (jap. Muda) bezeichnet. Um diese besser klassifizieren zu können, hat sich Noventa Consulting auf die acht wichtigsten Verschwendungsarten konzentriert.

Durch die systematische Einführung von Lean Production und die damit bewirkte konsequente Vermeidung von Verschwendung kann die Produktivität markant gesteigert werden. Dies bestätigt

Patrick Besserer, Geschäftsleitungsmitglied des Mutter- und Referenzunternehmens Noventa AG: «Wir haben erkannt, dass der zentrale Punkt bei einem Standortentscheid nicht die Arbeitskosten in der Schweiz sein dürfen, sondern in erster Linie die Steigerung der Produktivität.»

Produktivitätssteigerung von 30%

Um beispielsweise die Verschwendung durch unnötige Wartezeiten und lange Wege im Gerätebau zu vermeiden, werden die Produkte nun in einem Fluss hergestellt. Dazu ist es notwendig, sämtliche Vormontagen in eine Produktionslinie zu integrieren, um so den Warenfluss nicht zu unterbrechen. Nach dem so genannten Einstückfluss-Prinzip werden bei Noventa unter anderem CWS-Handtuchspender in einem einzigen Arbeitsprozess vom Ein-

## Die 8 Arten der Verschwendung.



1. Verschwendung durch auftretende Fehler



2. Verschwendung im Herstellungsprozess



3. Verschwendung durch Überproduktion



4. Verschwendung durch Puffer und Lager



5. Verschwendung durch Transport und Verpackung



6. Verschwendung durch Wartezeit



7. Verschwendung durch Bewegungen



8. Verschwendung der Gesundheit von Mitarbeitern



Fotos: Noventa Consulting

Von alt zu neu: Links das alte Endmontageband mit deutlicher Verschwendung im Montageprozess; rechts die heutige Montage eines CWS-Handtuchspenders in einem Arbeitsprozess vom Einzelteil bis zum verpackten Endprodukt («Einstückfluss-Prinzip»).

zelteil bis hin zum verpackten Endprodukt montiert. Dadurch konnte die Menge an produzierten Teilen pro Mitarbeiter um 30% gesteigert werden, und das bei einer Flächeneinsparung von 60%.

Durch das Prinzip der optimalen Bereitstellung muss sich kein Mitarbeiter mehr unnötig bücken oder strecken, denn das gesamte Werkzeug und Material liegt greifoptimal zwischen Schulter- und Hüfthöhe bereit. Durch den Aufbau der Arbeitsplätze nach diesem Prinzip vermeidet Noventa zudem die «Verschwendung» der Mitarbeitergesundheit.

«Neben der Einführung von Kaizen in allen Bereichen ist die Verankerung der Philosophie in den Köpfen der Mitarbeitenden zwingend, denn nur so beteiligt

sich jeder aktiv bei der Suche nach Verschwendung» erklärt Besserer. Gerade deshalb legt Noventa besonderen Wert auf die Schulung und kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden, um bei ihnen ein vertieftes Wissen zum Thema Lean Production nachhaltig aufzubauen.

#### Unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden fördern

Grundsätzlich bietet jeder Arbeitsplatz durch Vermeidung von Verschwendung Möglichkeiten zur Optimierung. Denn bei genauerer Betrachtung lässt sich nicht nur in den produzierenden Bereichen eines Unternehmens Verschwendungspotenzial

erkennen, sondern ebenso auch in der Entwicklung und sogar in der Administration. Zwar ist sie hier weniger transparent, jedoch erweisen sich unnötige Ablagen und Kopien, Mehrfacherfassung von Daten und mehrmaliges Anfassen von E-Mails erstaunlicherweise auch als verschwendend. Durch die konsequente Vermeidung von Verschwendung hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, die Prozesse im direkten Umfeld mit seinem unternehmerischen Denken produktiver zu gestalten und damit schliesslich das gesamte Unternehmen positiv zu beeinflussen.

Noventa Consulting AG, Sonnenstrasse 1,  
CH-9444 Diepoldsau, Telefon 071 737 95 50,  
E-Mail: [consulting@noventa.com](mailto:consulting@noventa.com)

► [www.noventa-consulting.com](http://www.noventa-consulting.com)