

Wertstrommanagement



Frank Lennings
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Das Wertstrommanagement ist ein Instrument des Lean Managements. Es wird bei der Einführung und Optimierung ganzheitlicher Produktions- und Unternehmenssysteme eingesetzt. Es ermöglicht, wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten und Ereignisse des Auftragsdurchlaufs im administrativen und produktiven Bereich von Unternehmen ganzheitlich darzustellen, und beinhaltet alle Material-, Informations- und Prozessflüsse – vom Rohmaterial-Eingang bis zur Lieferung an den Kunden.

Zur Durchführung des Wertstrommanagements sollte ein interdisziplinäres Verbesserungsteam gebildet werden, bestehend aus Mitarbeitenden der betroffenen Bereiche und einer verantwortlichen Leitung dieses Teams.

Das Wertstrommanagement lässt sich in zwei Phasen unterteilen:

1. Die Wertstromanalyse: Diese erfasst die Ist-Situation des Auftragsdurchlaufs.
2. Das aus der Wertstromanalyse abgeleitete Wertstromdesign: Damit wird die Soll-Struktur des Auftragsdurchlaufs erarbeitet.



Sebastian Terstegen
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Ziele des Wertstrommanagements

Ziel des Wertstromdesigns ist, anhand einer transparenten Darstellung des Wertstroms mit standardisierten Elementen den Handlungsbedarf zu ermitteln, um die Abläufe optimal zu gestalten. Das umfasst das Identifizieren, Visualisieren und Optimieren von:

- Prozessschritten,
- Schnittstellen,
- Prozess-, Warte- und Liegezeiten,
- Durchlaufzeiten,
- Beständen,
- Steuerungsaufwand und
- Material- und Informationsflüssen.

Wertstrommanagement dient der Eliminierung von Verschwendung und der Durchlaufzeitverkürzung sowie der Verbesserung der internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Durch einheitliche Prozessbeschreibung und Visualisierung wird der Zusammenhang der einzelnen Prozesse leicht verständlich. Schnittstellen als potenzielle Schwachstellen im Zusammenspiel der Abteilungen werden sichtbar. Diese Transparenz wiederum ist die Basis für die Vermeidung

Foto: © Konstantin/stock.adobe.com



derung von Verschwendung und eine kontinuierliche Verbesserung. Sie erleichtert außerdem die Orientierung am Wunsch interner und externer Kunden.

Vorgehensweise beim Wertstrommanagement

Schritt 1: Erfassung der Ist-Situation

Sie identifizieren ein zu betrachtendes Produkt beziehungsweise eine zu betrachtende Produktfamilie. Sie fassen Produkte oder Produktfamilien zusammen, die eine möglichst große Schnittmenge an gleichen Bearbeitungsschritten auf Maschinen oder bestimmten Arbeitsplätzen haben.

Dieser Schritt ist sehr wichtig, weil aufgrund der Vielseitigkeit der Prozesse und Produkte eine Pauschalbetrachtung über das gesamte Produktspektrum und über die gesamte Wertschöpfungskette nicht praktikabel ist (zu viele Informationen, Detailbetrachtung schwierig).

Konkretes Vorgehen bei der Erstellung einer Ist-Aufnahme: Mithilfe von Papier und Stift nehmen Sie vor Ort reale Daten aus der Produktion auf und erstellen mit standardisierten Symbolen eine den tatsächlichen Umständen entsprechende Beschreibung der Produktionsprozesse. Es entsteht ein Schaubild über die Material- und Informationsflüsse der Produktionsprozesse, mit dem fertigen Pro-

dukt am Ende. Die Schaubilder ermöglichen, die Produktionskonstellation und die Informationsflüsse auf einen Blick zu erkennen. Darüber hinaus gewinnt man Erkenntnisse zu Unter- und Überkapazitäten, Liegezeiten und Bestände zwischen den Stationen und Abteilungen. Um ein valides Ergebnis zu erhalten, sind die visuellen Eindrücke mithilfe EDV-basierter Daten zu ergänzen. Während der Analyse besteht die Möglichkeit, Störungen zu identifizieren und hierfür bereits Sofortmaßnahmen umzusetzen.

Schritt 2: Erarbeitung des Soll-Zustandes

Basierend auf der »Ist-Map« erstellen Sie eine »Soll-Map«. Diese entwickeln Sie gemeinsam im Team und beschreiben den idealen Ablauf. Idealerweise sind alle erkannten Verschwendungen und Schnittstellenprobleme beseitigt.

Schritt 3: Umsetzung: Vom Ist- zum Soll-Zustand

Entsprechend der »Soll-Map« überführen Sie schrittweise und konsequent den Soll-Zustand in die Realität. Dies kann zum Beispiel in Form gemeinsamer Workshops geschehen.

Auf diese Weise wird das Wertstrommanagement zum Katalysator für den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Alle betrachteten und eventuell sogar verbesserten Prozessabschnitte sind regelmäßig zu hinterfragen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. ■

Literatur

Erlach K (2020) Wertstromdesign. Der Weg zur schlanken Fabrik. 3. Aufl., Springer, Berlin

Klevers T (2013) Wertstrom-Management. Mehr Leistung und Flexibilität für Unternehmen. Abläufe optimieren. Kosten senken. Wettbewerbsfähigkeit steigern. Campus Verlag, Frankfurt/New York

Rother M, Shook J (2004) Sehen lernen: mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen. Dt. Ausg., Version 1.1, Lean-Management-Institut, Aachen

Autoren-Kontakt

Dr.-Ing. Frank Lennings
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-19
E-Mail:
f.lennings@ifaa-mail.de

Dipl.-Ing.
Sebastian Terstegen
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 542263-42
E-Mail:
s.terstegen@ifaa-mail.de

Führen. Organisieren. Vor Ort.

Alle Informationen und Begleitmaterial rund um das Thema Shopfloor-Management finden Sie auf unserer Website.



UNSER
ANGEBOT
FÜR SIE!



www.arbeitswissenschaft.net/SFM