

Prozessexzellenz im Fokus

Mehr Effizienz durch Lean Management

Interview mit Dr. Marc Waelti, Head of Operations, Laboratory Weighing, Mettler-Toledo

Das Konzept der Lean-Produktion, also der schlanken Produktion, das sich an den Erfolgen des Toyota-Produktionssystems orientiert, hat sich seit den 90er-Jahren international etabliert. Nun gewinnt das Thema zunehmend auch in einem stark regulierten Branchenumfeld an Bedeutung, in dem höchste Produktqualität entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Zentrum steht. q&more war im Gespräch mit Dr. Marc Waelti, Mettler-Toledo, über die Rolle von Lean-Konzepten bei der Entwicklung von Lösungen für Labor und Prozess.

Herr Dr. Waelti, „Lean Management“ versteht man als eine Unternehmensphilosophie des Weglassens aller überflüssigen Arbeitsgänge in der Produktion und in der Verwaltung durch eine intelligenter Organisation. Welche Bedeutung kommt diesem Thema in Ihrem Unternehmen zu?

Bei Mettler-Toledo hat Lean Management eine große Bedeutung. Ausgehend von der Produktion haben wir vor einigen Jahren begonnen, unsere Prozesse und Organisationen nach den Richtlinien von „Lean Production“ zu optimieren. In weiteren Schritten wurde die Lean-Philosophie über die Produktion hinaus ausgedehnt. Zuerst auf die weitere Wertschöpfungskette – sowohl zum Kunden als auch zum Lieferanten hin. Schließlich erweitern wir nun das Lean Management auch in die anderen Bereiche wie die Entwicklung oder die Administration. Im Fokus steht immer, die Kundenanforderungen jederzeit zu erfüllen und gleichzeitig jede Form von Verschwendung („Muda“) zu verhindern. Dabei umfasst Muda jede Tätigkeit, die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert für den Kunden erzeugt. Man muss sich bewusst sein, dass die Umsetzung von Lean Management eine nie endende Reise ist. Sind die Grundsteine erst einmal gelegt, gilt es, sich durch gezielten Einsatz der Methoden und Werkzeuge kontinuierlich weiter zu verbessern. Dabei ist es wichtig, das Potenzial aller vorhandenen Ressourcen möglichst optimal auszuschöpfen. Ich spreche nicht davon, möglichst hart zu arbeiten, sondern die guten und kreativen Ideen aller Mitarbeitenden und möglicherweise auch von Besuchern zur ständigen Verbesserung einzusetzen.

Mettler-Toledo-Instrumente sind insbesondere in forschungsintensiven Branchen im Einsatz. Wo setzen hier Lean-Konzepte an?

Lean Management kann in jeder Branche erfolgreich eingesetzt werden. Es ist aber wichtig, die Kundenanforde-

rungen der jeweiligen Branche sehr gut zu verstehen. Zu den Kundenanforderungen gehören z.B. auch regulatorische Anforderungen, besondere Vorschriften, Qualitätskonzepte und Ähnliches. Das Konzept muss individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sein. Das Ziel bleibt immer dasselbe – die Vermeidung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Die Lean-Methoden, die verwendet werden, sind ebenfalls immer die gleichen. Welche Methoden mit welcher Intensität eingesetzt werden, hängt von den jeweiligen Prozessen ab.

Würden Sie ein Beispiel einer „Lean-Lösung“ aufführen?

Ich möchte hier ein Beispiel aus dem Alltag nehmen – ein Kaffeekränzchen mit Freunden. Stellen Sie sich vor, ich habe drei Freunde zum Kaffee um 15:00 Uhr bei mir eingeladen. Ich beginne so ca. um 14:45 Uhr mit dem Kaffeemachen. Ich überlege, wie viele Tassen Kaffee wir etwa brauchen werden. Ich fülle die entsprechende Menge Wasser in meine gute Filterkaffeemaschine ein. Dann suche ich den Bohnenkaffee und mahle die ungefähre Menge an Kaffee, die ich brauchen werde. Ich suche den Filter. Endlich gefunden, habe ich ihn in der Maschine montiert und fülle das Kaffeepulver hinein. Dabei fällt etwas daneben. Ich wische es weg, denke, dass es schon niemand merken wird, dass der Kaffee etwas schwach ist, und starte die Maschine. Es ist ca. 14:55 Uhr und der Kaffee läuft in die Karaffe. Das Telefon klingelt und einer der Freunde muss sich kurzfristig abmelden. Naja, dann werde ich halt etwas Kaffee überhaben. Es klingelt und die beiden anderen Freunde stehen vor der Tür. Ich bitte sie herein und an den Tisch und ich biete ihnen Kaffee an. Während der eine die Tasse freudig reicht, fragt mich der andere, ob er allenfalls einen koffeinfreien Kaffee haben könnte. Ich bin etwas irritiert. Ich könnte natürlich koffeinfreien Kaffee machen – ich

müsste aber den anderen Kaffee weggießen und neuen brauen – dies dauert ca. 15 min. Oder ich entschuldige mich, dass ich keinen koffeinfreien Kaffee habe und enttäusche meinen Freund. Leider ist mein Kaffeekränzchen nicht ganz ideal gelaufen. So ähnlich könnten viele Prozesse heute ablaufen.

Eine Lean-Lösung könnte nun etwa so aussehen: Es ist ca. 14:50 Uhr und ich decke gemütlich den Tisch ein. Als sich der eine Freund telefonisch entschuldigt, halte ich mit ihm noch einen kurzen Schwatz. Danach fülle ich den Wassertank meiner Kapselkaffeemaschine auf. Da klingelt es auch schon an der Tür und ich bitte meine beiden Freunde herein. Ich frage sie, ob sie einen Kaffee mögen. Der eine möchte gerne einen starken Espresso, während sich der andere sich koffeinfreien Milchkaffee wünscht. Ich gehe also zur Kaffeemaschine, nehme die Espresso-Kapsel, die sich im Kapselspender links befindet, und braue den Espresso. Ich unterhalte mich angeregt mit den Freunden, während ich nun auch noch den koffeinfreien Milchkaffee braue. Die entsprechende Kapsel befindet sich ganz rechts im Spender in der rot markierten Reihe. Mit den fertigen Kaffees setzen wir uns nun an den Tisch.

Ich hoffe, sie sehen den Unterschied. Im zweiten Beispiel erfülle ich den Kundenwunsch genau und rasch. Und ich beginne mit der Wertschöpfung erst, wenn ich weiß, was der Freund will. Ich verschütte kein Kaffeepulver und ich mache nicht zu viel und den falschen Kaffee. Ich verschwende keine Zeit mit Suchen. Weil ich die Kapseln an genau definierten Stellen aufbewahre, vermeide ich, dass ich die falsche Kapsel verwende. Und da es besonders wichtig ist, den koffeinfreien Kaffee genau dann zu verwenden, wenn er gewünscht wird, habe ich durch die rote Markierung eine zusätzliche Sicherheit eingebaut. Dies alles sind Elemente von Lean Management.

Das Credo von Toyota lautet, dass nur gute Mitarbeiter gute Produkte herstellen können. Wie motivieren Sie intern die Mitarbeiter für das Thema „Lean“?

Insbesondere bei der Einführung von Lean Management muss man sich bewusst sein, dass dies starke Veränderungen für die Mitarbeitenden bedeutet, die zuerst negative Gefühle auslösen können. Es kann zu Ablehnung und Widerstand kommen. Es ist daher wichtig, den Mitarbeitenden den Sinn der Veränderung zu vermitteln, ihnen das Ziel und den Weg aufzuzeigen und sie durch Schulungen fit zu machen. Die Mitarbeitenden müssen dort abgeholt werden, wo sie gerade sind. Durch schnelle, erste gemeinsam erzielte Erfolge wird Vertrauen geschaf-



Marc Waelti, Jg. 1970, studierte Materialwissenschaften an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Ab 1995 arbeitete er bei Siemens Building Technologies in Volketswil (Schweiz) und promovierte in der Zeit am Institut für Quantenelektronik der ETH Zürich. In der Folge hielt er Führungspositionen in der Entwicklung von Mikrosystemen bei Corning IntelliSense in Wilmington, MA, und Phonak Hearing Systems in Stäfa, Schweiz, inne. Ab 2004 wechselte er in die Produktion, zuerst als Director Corporate Manufacturing Engineering bei Phonak, dann als Vice President Operations bei Sensirion AG, Schweiz. Seit 2011 ist er als Head Operations bei Mettler-Toledo Laboratory Weighing, Greifensee, Schweiz, verantwortlich für die Produktion der Laborwaagen, Massenkompensatoren und Moisture Analyzer. Sein besonderes Interesse gilt der Umsetzung von Operational Excellence, wo er seine Erfahrungen aus den Branchen Gebäudesicherheit, Telekommunikation, Medizingeräte, Mikrosensorik, Automobil und Präzisionsinstrumente zusammen mit den Kenntnissen in Lean Six Sigma und SCOR einfließen lässt.

fen. Durch tägliches Vorleben durch jeden, aber insbesondere die Vorgesetzten, werden die neuen Verhaltensweisen langsam zur Selbstverständlichkeit. In weiteren Schritten kann nun das Programm ausgebaut werden. Es werden Ziele und Roadmaps erarbeitet sowie Standards definiert. Dabei werden die Mitarbeitenden immer involviert. Sie kennen zu jedem Zeitpunkt ihre Ziele und wissen, wo sie gerade stehen. Ihre Ideen und Vorschläge werden aufgenommen. Sie werden ermuntert, eigene Verbesserungen selbstständig umzusetzen und sich an der Umsetzung von größeren Verbesserungen aktiv zu beteiligen. Wie gesagt, es ist wichtig zu verstehen, dass die Umstellung auf Lean Management vor allem eine menschliche Herausforderung ist und keine technische.

■ **Herr Dr. Waelti, herzlichen Dank für das Gespräch.**



(Das Gespräch für q&more führte Claudia Schiller.)



Den Beitrag finden Sie auch online im q&more-Portal

■ www.bit.ly/qmore-1502-9