

## **Werte ohne Verschwendung schaffen**

Vor Beginn von Prozessoptimierungen wird oftmals die Frage nicht gestellt, ob dieser Prozess aus Kundensicht überhaupt notwendig und wertschöpfend ist. Ohne diesen Ansatz werden Tätigkeiten nur effizienter gestaltet, jedoch bleibt die Effektivität häufig außer Acht. Die Devise sollte lauten: „Die richtigen Dinge tun, bevor wir die Dinge richtig tun!“

Was richtig oder falsch bzw. wertschöpfend oder nichtwertschöpfend ist, entscheidet zunächst der Kunde. Aus seiner Sicht ist Wertschöpfung der Teil einer Tätigkeit für ein Produkt oder eine Dienstleistung, für die er tatsächlich gewillt ist zu bezahlen. Daher gilt es, sich bei der Prozessoptimierung auf die nichtwertschöpfenden Tätigkeiten zu konzentrieren. Es gibt zwei Arten von nichtwertschöpfenden Tätigkeiten: Diejenigen, die unabdingbar sind und diejenigen, die überflüssig sind, die sogenannten Verschwendungen. Diese sollten weitestgehend verringert oder bestenfalls eliminiert werden.

Verschwendungen sind der Sand im unternehmerischen Getriebe, die zu Kostenerhöhungen führen und die Zielerreichung behindern. Deshalb ist eines der Kernziele von Lean-Management die Beseitigung von Verschwendung.

### **Die neun Arten der Verschwendung**

Die nach Toyota definierten Arten der Verschwendung beschränken sich auf sieben. Die achte und neunte fügen wir hinzu, weil diese nach heutiger Sicht einen immer größeren Stellenwert einnehmen.

1. Verschwendung durch Überproduktion  
Symptome und Anzeichen: Berge von Fertigwarenbestände, Übervolle Lager, verstaubte und verschmutzte Waren, Verschrottungs- und Sonderpreisaktionen
2. Verschwendung durch Warten  
Symptome und Anzeichen: Warten auf vorhergehende Prozessschritte, warten auf Reparatur oder Rüsten der Maschine, warten, dass die Maschine ihren Arbeitsschritt beendet
3. Verschwendung durch Transporte  
Symptome und Anzeichen: Hoher innerbetrieblicher Logistikaufwand, ständiges Aus- und Einpacken von Halbfertigteilen, zu spätes oder zu frühes Eintreffen der Teile
4. Verschwendung im Herstellprozess  
Symptome und Anzeichen: Hohe Anzahl an Maschinenstörungen, hohe Rüstzeiten, permanente Nacharbeiten
5. Verschwendung durch Bestände  
Symptome und Anzeichen: Verstaubte Zulieferteile, hoher Platzbedarf, zugestellte Transportwege, hoher Suchaufwand
6. Verschwendung durch Bewegung  
Symptome und Anzeichen: Nachlassende Arbeitsqualität innerhalb einer Schicht, lange Wege, häufiges Suchen am Arbeitsplatz
7. Verschwendung durch Qualitätsfehler  
Symptome und Anzeichen: Hoher Ausschuss, hohe Mengen an gesperrten Teilen, Lieferengpässe durch Qualitätsprobleme
8. Verschwendung durch ungenutzte Potentiale der Mitarbeiter  
Symptome und Anzeichen: Demotivierte Mitarbeiter, hohe Fehlzeiten der Mitarbeiter, Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift, es werden wenig oder keine Mitarbeitergespräche geführt
9. Verschwendung durch gesundheitsschädliche Arbeitsverfahren  
Symptome und Anzeichen: Schnelle physische und psychische Ermüdung, Klagen über Schmerzen, Meiden des Arbeitsplatzes, erhöhter Krankenstand

**Das Ziel in Unternehmen aller Größen und Branchen ist, die Verschwendungen stets zu erkennen und zu beseitigen**

Zu den Autoren:

**Dipl.-Betr. (BA) Manuela Häufle** ist Expertin im Bereich Prozessoptimierung und Industriemechanik. Mehr dazu siehe [www.haeufle-optimierung.de](http://www.haeufle-optimierung.de)

**Petra Thiel** ist REFA-Engineer, Six Sigma Black Belt und Spezialistin für Lean-Management-Methoden. Mehr dazu siehe [www.swiss-lean-consulting.ch](http://www.swiss-lean-consulting.ch)