



Produktionstätigkeiten, die keinen Mehrwert für das Endprodukt darstellen, gelten im Lean Management als zusätzliche Verarbeitungsabfälle. Darunter fällt in Milchviehbetrieben beispielsweise das Blindmelken.
Foto: Imago/Fotostand

Verschwendung im Betrieb erkennen und vermeiden

Teil 1 der Serie zu Lean Management für Milchviehhalter

In der Milchviehhaltung kommt es immer mehr darauf an Arbeitskräfte und Betriebsmittel effizient einzusetzen. Verschwendung und Störungen in den Produktionsprozessen müssen minimiert werden, ohne dass die Sicherheit und die Qualität darunter leidet. Lean Management bietet dafür den perfekten Rahmen. Im ersten Webinar einer fünfteiligen Serie zum Lean Management ging es um Verschwendungen im Produktionsprozess und wie sie aufgespürt werden können. Susanne Pejstrup, Agrarwissenschaftlerin und Unternehmenscoach, erklärte, wie „schlanke“ Systeme die Produktionseffizienz maximieren, indem sie die Ursachen für Verschwendung und Störungen beseitigen.

Betriebe, die ein gutes Controlling haben, sind schon auf dem richtigen Weg. Durch den regelmäßigen Abgleich der gesteckten Ziele mit dem



WAS IST LEAN MANAGEMENT?

Lean Management ist ein systematischer Ansatz zur Analyse und kontinuierlichen Verbesserung des Informations-, Material- und Arbeitsflusses in einer Produktionsumgebung. Lean Management hilft bei der Gestaltung von Produktionsprozessen. Auf dem Weg zu „Lean“ können Unternehmer die gesamte Unternehmenskultur verändern und so auch das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter steigern und die Arbeitsorganisation verbessern.

Möcklinghoff-Wicke

aktuell erreichten soll „Verschwendung“ vermieden, Zeit gespart und die Betriebsergebnisse verbessert werden. Wo können im Betrieb Kosten gespart werden, wo können Müll und Verschwendung gespart werden? Wo wird zu viel Zeit verbraucht?

Welche Arten von „Verschwendungen“ im Betrieb erzeugt werden, lässt sich in acht Arten charakterisieren. Die verschiedensten Arten von Verschwendung können in unterschiedlichen Unternehmensbereichen auftreten und sich auf unterschiedliche Leistungskennzahlen auswirken, darunter die Arbeitseffizienz und -effektivität, den Einsatz von Betriebsmitteln oder Reparaturen und Produktqualität. Doch alle Arten von Verschwendung schaden dem Betriebsergebnis eines Unternehmens.

Acht Arten von Verschwendung erkennen und beseitigen

Defekte: Defekte sind Fehler, Unterbrechungen oder schlechte Qualität

in Produktionsprozessen. Defekte erhöhen die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter, da sie auf die Defekte reagieren und sie korrigieren müssen, was Arbeitszeit von wertschöpfenden Tätigkeiten abzieht und die Gesamtleistung beeinträchtigt.

Wenn die Triebwege der Kühe zum oder vom Melkstand sich durch falsche Anordnung von Toren kreuzen und Kuhgruppen durchmischt werden, erfordert diese Störung zusätzliche Arbeit um die Kühe zu sortieren und bringt die tägliche Routine der Kühe durcheinander. Eine behandelte Kuh in den Tank zu melken, ist ein offensichtlicher Fehler, der zum Verlust von verkaufsfähiger Milch führt. Defekte können in vielen Bereichen auftreten, etwa in Form von kranken Tieren, schlechtem Futter oder kaputten Melkplätzen.

Überproduktion: Verschwendung durch Überproduktion bedeutet, dass mehr Produkte hergestellt werden, als derzeit benötigt werden. Im täglichen Betrieb eines Milchviehbetriebs bedeutet dies, dass mehr von einem Produktionsmittel hergestellt wird, als zeitnah verwendet werden kann.

Ein Beispiel für Überproduktion ist auch ein zu großer Jungviehbestand, der nicht für die eigene Remontierung benötigt wird. Auch ein Zuviel an „extensiver, minderwertiger Silage“, die nicht sinnvoll beim Vieh eingesetzt werden kann ist eine Überproduktion.

Wartezeiten: Warten ist definiert als jede Pause oder Verzögerung in der Produktion, wenn Menschen oder Maschinen untätig sind. Warten kann eine Reaktion auf einen Mangel an Informationen sein, zum Beispiel wenn Mitarbeiter auf Anweisungen warten. Auch das Warten auf eine Maschine oder Geräte oder das Warten, dass jemand anderes eine Aufgabe beendet. Wenn etwa die Futtervorlage dazu führt, dass sich der Kuhverkehr zum und vom Melkstand verzögert, müssen die Kuhstreiber und Melker warten, bis der Fütterer das Futter verteilt hat.

Ungenutztes Talent: Von ungenutztem Talent spricht man, wenn die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht erkannt oder nicht in vollem Umfang genutzt werden. Zu dieser Art von Verschwendung kann es kommen, wenn Betriebsleiter die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter nicht kennen, nicht in der Lage oder nicht willens sind, sie zu nutzen. Eine bestehende Sprachbarriere kann dazu beitragen, dass der Betriebsleiter nicht weiß, dass sein Melker eigentlich ein erfahrener Mechaniker und Schweißer ist. Wenn Führungskräfte die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter nicht in vollem Umfang kennen, laufen sie Gefahr, deren Talente nicht zu nutzen.

Transport: Transportabfälle sind unnötige oder ineffiziente Transporte von Materialien, Geräten oder Tieren von einem Ort im Betrieb zu einem anderen. Transportabfälle verbrauchen Zeit und Treibstoff und erhöhen den Verschleiß der Ausrüstung. Wenn zum Beispiel Materialien angeliefert werden, aber nicht gleich am Ort des Verbrauchs gelagert werden, sondern nochmals hin und her transportiert werden müssen. Jeder zusätzliche innerbetriebliche Transport steigert die Kosten für Arbeit, Kraftstoff, Maschinen und Abnutzung, ohne dass die Ware damit an Wert gewinnt. Das gilt beispielsweise für Einstreumaterial, aber auch für Futtermittel, die an mehreren Orten lagern. Dieser ineffiziente Materialtransport ist ein klares Beispiel für Transportverschwendung.

Lagerbestände: Verschwendung von Inventar bezieht sich auf die Lagerung von überflüssigen Teilen oder Vorräten. Oft fällt es schwer sich von kaputten, veralteten oder anderweitig unbrauchbaren Gegenständen zu trennen, weil diese Gegenstände gegebenenfalls eines Tages doch noch gebraucht werden könnten. Überschüssiger Bestand führt jedoch zu einer der beiden häufigsten Ineffizienzen bei der Arbeit. Entweder muss jemand im Betrieb zusätzliche Zeit aufwenden, um das überschüssige Inventar zu organisieren, oder, wenn es unstrukturiert gelagert wird, brauchen die Mitarbeiter mehr Zeit, um die wichtigen Artikel im Durcheinander zu finden. In manchen Fällen wird überschüssiger Lagerbestand nie verwendet, vor allem wenn er nach einer bestimmten Zeit abläuft oder irrelevant wird.

In Praxis oft zu beobachten ist ein unaufgeräumter Technikraum am Melkstand. Wenn eine kurzfristige Reparatur am Melkzeug erforderlich ist, muss der Melkvorgang unterbrochen werden, während der Mitarbeiter nach dem richtigen Teil sucht. Nicht ordnungsgemäß gelagerte Reinigungsmittel können auslaufen oder verschüttet werden, wodurch andere Teile verunreinigt werden und sich die Suche weiter verzögert. Wenn der Mitarbeiter das Teil nicht finden kann, ruft er den Betriebsleiter, wodurch dessen Zeitplan gestört wird.

Bewegung: „Bewegungsverschwendung“ bezieht sich auf alle unnötigen Schritte oder Bewegungen in den Produktionsprozessen, die keinen Mehrwert schaffen. Klassisches Beispiel ist die Zeit, die damit verbracht wird, auf dem Hof herumzulaufen, um Vorräte oder Ausrüstung für eine einfache Aufgabe zu finden. Diese Art der Verschwendung ist in landwirtschaftlichen Betrieben allgegenwärtig und zeigt sich

in den unterschiedlichsten Produktionsbereichen von der Werkstatt über das Büro bis zur Behandlung der neugeborenen Kälber. Immer dann, wenn Werkzeuge oder Materialien schwer zu finden sind oder weit entfernt von ihrem Einsatzort gelagert werden, entsteht Bewegungsmüll durch das Suchen nach Dingen.

Überverarbeitung: Produktionstätigkeiten, die keinen Mehrwert für das Endprodukt darstellen, gelten im Lean Management als zusätzliche Verarbeitungsabfälle. Beispiele aus dem Milchviehbetrieb sind zum Beispiel das Blindmelken von Kühen oder das zu lange Mischen des Futters. Diese Tätigkeiten tragen nicht zur Wertschöpfung bei, verbrauchen aber Arbeit und andere Betriebsmittel und treiben so die Kosten in die Höhe.

Abläufe im Betrieb beobachten und kontinuierlich optimieren

Beobachtung ist ein grundlegendes Instrument zur Umsetzung von Lean Management in jedem landwirtschaftlichen Betrieb oder Unternehmen. Die meisten Landwirte haben sehr gute Beobachtungsfähigkeiten bei der Überwachung von Ernte und Viehbestand. Um das Lean Management voranzutreiben, muss die Beobachtung ganz gezielt auf bestimmte Produktionstätigkeiten gerichtet werden und Informationen darüber gesammelt werden. Diese gezielte Beobachtung einzelner Tätigkeiten ist ein Ausgangspunkt für die Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten im Produktionsprozess und elementar für den Lean Ansatz.

Wenn es gelingt, die vielfältigen Arten der Verschwendung im Betrieb aufzuspüren und sie im nächsten Schritt zu vermeiden, ist das eine wichtige Grundlage, den Gewinn im Betrieb zu erhöhen. Wer Schwächen erkennt, kann diese abstellen und morgen bessere Ergebnisse erzielen. Sicher muss man lernen, im täglichen Betriebsablauf auf Verschwendungen zu achten, aber wer von Beginn an die Mitarbeiter einbezieht, kann an vielen Stellen Verbesserungen erzielen.

*Sibylle Möcklinghoff-Wicke,
Innovationsteam Milch Hessen*

Weiterlesen

Dieser Artikel ist Teil einer Serie zu verschiedenen Elementen des Lean Management in der Landwirtschaft. Die Reihe wird in den nächsten Ausgaben fortgesetzt.