

Fast täglich landet Werbung für Veranstaltungen oder Produkte mit dem Label „Industrie 4.0“ in meinem Postfach. Die Medien widmen dem Thema große Aufmerksamkeit, was Dienstleister und Forschungseinrichtungen bestärkt, Ihr Portfolio in diese Richtung auszurichten – ein selbstverstärkender Effekt, ein neuer Hype ist geboren. Es gibt sogar Hinweise, dass Unternehmen eigene Stabsabteilungen zum Thema Industrie 4.0 einrichten!

Doch die Erfahrung lehrt, dass Hypes über kurz oder lang im Sande verlaufen. Das Ende 2011 von zwei Bundesministerien ausgeschriebene und mit 400 Mio. Euro ausgestattete Forschungsprogramm „Industrie 4.0“ kreierte einen zunächst inhaltsleeren Begriff, der nun von den Beteiligten nach und nach mit Inhalten gefüllt wird. In diesem Zusammenhang von einer „4. industriellen Revolution“ zu sprechen,

ist meines Erachtens anmaßend. Die Gefahr ist groß, dass die selbsterzeugte Blase bald platzt und die geschürten Erwartungen enttäuscht werden.

Keine Frage, die Industrie wird – nein, muss sich durch die Entwicklungen der Informationstechnologie und durch die zunehmende Vernetzung deutlich verändern. Prof. Syska verdeutlicht dies in seiner Yokoten-Serie „Fabrik der Zukunft“ sehr anschaulich. Aber ich habe große Zweifel, dass die im Zusammenhang mit Industrie 4.0 oft erwähnten Cyber-Physischen Systeme (CPS) und das „Internet der Dinge“ hier die maßgeblichen Treiber sein werden, wie dies aus Sicht der Industrie 4.0-Promotoren dargestellt wird. Der Traum einer vernetzten, angeblich „smarten“ Fabrik, in der sich die Fertigungsaufträge anhand von „Big Data“ selbst durch die Fabrik steuern, in der die Werkstücke selbst entscheiden,

wo sie als nächstes bearbeitet werden möchten, ist utopisch und widerspricht allen Erkenntnissen, die wir in den letzten Jahrzehnten mit Lean und TPM gewonnen haben.

Einfache, robuste Regelkreise, weg von der Layout- und Arbeitsplatzplanung am PC hin zu Card-Board-Engineering, weg vom Software-Leitstand hin zum Heijunka-Board, Shopfloormanagement statt Überwachung vom Schreibtisch aus. Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen lautet: „Mensch vor Technik“. Der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg liegt bei den Mitarbeitern, deren Fähigkeiten, Wissen und Können. Und wie wir dies mit den neuen technischen Möglichkeiten verknüpfen können, das ist die entscheidende Frage. Bitte melden Sie sich bei mir, wenn Sie darauf eine Antwort gefunden haben!

## TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe



### Wertstrom-Management

Wertstrom-Management ist ein wesentlicher Baustein der Leanphilosophie. Mit dem Tool Wertstrom-Mapping wird aufgedeckt, wo in den Prozessen Verschwendung steckt, zum Beispiel in Form von Wartezeiten, Doppelarbeit, Kommunikationsdefiziten etc. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Wertströme, auch über die Prozesse im Unternehmen hinaus, neu gestaltet. Verfolgt wird der Wertstrom "flussabwärts" von der Auslieferung beim Kunden über die Prozesse von Fertigung und Verwaltung bis hin zu den Lieferanten. Durch diesen ganzheitlichen Blick werden Ursachen für Symptome aufgedeckt und nachhaltig beseitigt.

Auf Basis von optimierten Wertströmen kann eine neue Kultur in Unternehmen entstehen, in der kontinuierliche Verbesserung selbstverständlich wird. Nicht nur in der Produktion, sondern auch in indirekten Bereichen wie Verwaltung, Engineering oder Service, lassen sich mit Wertstrommanagement Qualität und Effizienz steigern. Die treibenden Kräfte beim Aufdecken von Verschwendung und bei der Wertstrom-Optimierung sind die Mitarbeiter vor Ort. Für die Aufzeichnung eines Wertstromes gibt es standardisierte Symbole.