

Lean Production

Lean-Grundlagen als Fundament, auf dem Digitalisierung und Künstliche Intelligenz erst wirtschaftlichen Nutzen entfalten – erst Standardisierung, dann Automatisierung.

Konstituierende Sitzung: 9. März 2027

Ort: Online

Arbeitsgemeinschaft | Was ist das eigentlich?

Arbeitsgemeinschaften im AWF haben eine lange Tradition, viele zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer und unzählige Benefits:

- ✓ In entspannter, offener Atmosphäre praxisrelevante Themen gemeinsam diskutieren und bearbeiten
- ✓ Erfahrungen mit den anderen Teilnehmenden austauschen
- ✓ Vor Ort beim Betriebsrundgang mit offenen Augen Ideen aufnehmen
- ✓ In einem Netzwerk von Expert:innen auch über die Sitzungstermine hinaus aktuelle Themen behandeln
- ✓ Durch externe Impulse stetige Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse

Lean Basics im aktuellen wirtschaftlichen Kontext

Automatisierung, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz bestimmen derzeit die Wirtschaftsdebatte in Deutschland und Europa. Über den Grundlagen der Prozessverbesserung gerät dabei leicht in Vergessenheit, dass diese Technologien nur dort Wirkung entfalten, wo Prozesse zuvor stabil und standardisiert sind. Ohne eine solide Lean-Basis erzeugen mehr Daten, mehr Sensorik und mehr automatisierte Auswertungen vor allem neue Formen der Verschwendung: doppelte Analysen, unübersichtliche Berichte, Kennzahlenfriedhöfe ohne Handlungskonsequenz.

Die Lünendonk-Studie 2026 zu 80 Industrieentscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt, dass 83 Prozent der Befragten die Produktivitätssteigerung in der Produktion als wichtigsten Hebel für Effizienz und operative Performance nennen – deutlich vor der Skalierung digitaler Lösungen. Der Fraunhofer-ISI-Lean-Index, der den Umsetzungsgrad von Lean-Prinzipien in deutschen Industrieunternehmen misst, liegt im Durchschnitt bei nur 2,2 von 5 möglichen Punkten. Besonders kleinere Betriebe schöpfen die Potenziale schlanker Prozesse bislang kaum aus, während größere Unternehmen mit über 500 Beschäftigten deutlich weiter sind. Für den Mittelstand, der weiterhin das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet, liegt genau hier ungenutztes Potenzial.

Auch auf europäischer Ebene rückt das Thema wieder in den Vordergrund. Der im März 2026 in Kraft getretene Industrial Accelerator Act der EU vereinfacht Genehmigungsverfahren und verankert „Made in EU“-Vorgaben für öffentliche Aufträge – mit der Folge, dass Unternehmen ihre lokalen Produktionskapazitäten und damit auch ihre Prozessqualität rasch ausbauen müssen. Branchenbeobachter sprechen in diesem Zusammenhang von „Lean 4.0“, dem Zusammenwachsen klassischer Verschwendungsvermeidung mit digitalen Werkzeugen und zunehmend auch mit „Agentic AI“, also KI-Systemen, die Aufgaben über mehrere Fertigungs- und Lieferkettenschritte hinweg koordinieren. Ein Vergleich der International Federation of Robotics verdeutlicht zugleich den Nachholbedarf: Mit 429 Robotern

je 10.000 Industriebeschäftigten liegt Deutschland weit hinter Südkorea (1.012) oder Singapur (770); der EU-Durchschnitt beträgt sogar nur 219. Ohne stabile, schlanke Prozesse als Fundament bringt zusätzliche Automatisierung hier wenig – die Reihenfolge bleibt entscheidend: erst Standardisierung, dann Automatisierung.

Hinzu kommt der Fachkräftemangel, von dem laut aktuellen Erhebungen rund 42 Prozent der europäischen Hersteller betroffen sind, sowie anhaltender Kosten- und Energiepreisschub. Resilienz entsteht dabei nicht durch mehr Technologie an sich, sondern durch die systematische Beseitigung von Verschwendung – Überproduktion, Wartezeiten, unnötige Transporte, Prozessfehler, ungenutztes Mitarbeiterpotenzial. Genau hier setzt der praxisnahe Erfahrungsaustausch dieser Arbeitsgemeinschaft an: Lean-Grundlagen als Fundament, auf dem Digitalisierung und KI erst wirtschaftlichen Nutzen entfalten.

Die Spannungsfelder der Produktion

Kosten- und Leistungsdruck fordern Unternehmen immer wieder heraus, den Produktentstehungsprozess sowohl im Produkt-Design als auch in der Produkt-Herstellung auf den Prüfstand zu stellen. Moderne Unternehmen haben dazu Produktions-Systeme installiert, die sich im Wesentlichen an die Gestaltungsbausteine der Lean Production oder an das Toyota-Produktions-System anlehnen.

Die aktuellen Entwicklungen rund um Digitalisierung und Künstliche Intelligenz machen deutlich, dass die Hausaufgaben in der Produktion – Flexibilisierung der Kapazitäten, stabile Prozesse, schlanke Abläufe – nach wie vor zuerst gemacht werden müssen. Erst auf dieser Basis lassen sich vorausschauende Wartung, automatisierte Planung oder KI-gestützte Datenanalysen sinnvoll nutzen. Studien zur Wechselwirkung von Lean Management und Industrie 4.0 bestätigen, dass beide Ansätze keine Gegensätze sind, sondern sich gegenseitig verstärken: Unternehmen mit hohem Lean-Reifegrad sind zugleich in der digitalen Transformation weiter fortgeschritten. In keiner untersuchten Fallstudie hat Digitalisierung gewachsene Lean-Strukturen verdrängt oder zerstört.

Aber gerade bei der Nachhaltigkeit von Lean Production Methoden hapert es bei vielen Unternehmen. Oft wird mit viel Euphorie ein neues Schlagwort wie Value Stream Mapping, Kanban, TPM oder auch KI aufgegriffen und durch die Organisation getrieben, ohne dabei alle Mitarbeiter abzuholen und mitzunehmen. Nicht selten dient Lean Production als Deckmäntelchen für radikales Kosten-Cutting. Dass man dabei aber das Zutrauen der Mitarbeiter und damit den eigentlichen Kern eines Produktions-Systems verliert, haben schon viele Beteiligte leidvoll miterleben dürfen.

Bei der Installation dieser Produktions-Systeme sind insbesondere die beteiligten Mitarbeiter einzubeziehen und zu erreichen. Neben dem Verständnis der Prinzipien ist daher vor allem eine geschickte Nutzen-Diskussion mit allen Beteiligten zu führen, um diese auch zu bewegen. Sich dazu auf einen gemeinsamen Weg zu machen und alle Beteiligten einzuladen und zur Mitarbeit zu ermutigen, ist daher unumgänglich. Hier genau liegen die Stellhebel für eine erfolgreiche Installation eines Produktions-Systems nach den Grundprinzipien der Lean Production oder des Toyota-Ansatzes.

Lean Production Werkzeuge, die wir in dieser AG auf den Prüfstand stellen

- Value Stream Mapping
- Von Push zum Pull
- Kanban
- Verbesserungs-Kata
- OEE (Overall Equipment Efficiency)
- Poka Yoke
- TPM
- SMED/OTED Rüstzeit-Reduzierung
- 5S
- Low Cost Automation
- One Piece Flow
- Taktung/Heijunka
- KI-gestützte Prozess- und Datenanalyse auf Basis stabiler Wertströme

Mögliche weitere Themen und Fragestellungen für diese AG

- Woher kommen Produktions-Systeme, welche Wurzeln haben sie?
- Was für Erfolge haben Unternehmen mit Produktions-Systemen erzielt?
- Welchen Beitrag muss das Management liefern, um die beteiligten Mitarbeiter für ihre Unterstützung zu gewinnen?
- Welche Erfahrungen haben Mitarbeiter bei der Einführung von Lean Production in der Praxis gemacht?
- Woran sind Lean-Production-Ansätze in der Praxis auch schon einmal gescheitert? Was kann man besser machen?
- Wie schafft man eine positive Kultur der Verbesserung?
- Wie hebt man das Kreativ-Potenzial, das bei den Mitarbeitern schlummert?
- Wie schafft man ein lebendiges Umfeld mit Offenheit zur Veränderung?
- Welche Unternehmens-Prozesse werden in der Lean Production mitgestaltet?
- Wer ist im Management für ein Produktions-System verantwortlich?
- Mit welchen einfachen Messgrößen lässt sich der Erfolg von Lean Production messen?
- Wie verändert der Einsatz von KI und Digitalisierung die Rolle der Mitarbeiter im Produktions-System?
- Wie stellt man sicher, dass Standardisierung vor Automatisierung erfolgt und Digitalisierung nicht bestehende Ineffizienzen nur beschleunigt?

Die Schwerpunkte Ihrer Arbeitsgemeinschaft legen Sie in der Gründungssitzung gemeinsam mit den Kolleg:innen der anderen Unternehmen fest!

Ziel der Arbeitsgemeinschaft

Produktions-Systeme sind oft auf den ersten Blick unübersichtlich, schwer durchschaubar und manchmal wenig nachvollziehbar. Die Beteiligten werden mit einer Vielzahl von Schlagwörtern, Methoden und Fachbegriffen konfrontiert und verlieren dabei die Freude, gestalterisch über kleine Schritte die Zukunft ihres eigenen Arbeitsplatzes mitzugestalten. Daher soll sich ein Themenkomplex mit den Wirkhebeln der Lean Production beschäftigen und zu einem ganzheitlichen Verständnis der Methoden und Ansatzpunkte führen. Dazu werden diese zunächst vorgestellt und in verschiedene Kategorien eingeordnet, um die Wirksamkeit der Methoden und deren Notwendigkeit nachvollziehbar zu machen. Im Rahmen der jeweiligen unternehmerischen Gesamtsituation wird mit den Teilnehmern anhand von praktischen Beispielen ein Umsetzungs-Szenario entwickelt, das als Leitfaden für die konsequente und nachhaltige Implementierung eines modernen Produktions-Systems der Lean Production verwendet werden kann. Dabei wird besonders auf Praxisbezug und pragmatische Umsetzbarkeit Wert gelegt – ausdrücklich einschließlich der Frage, an welcher Stelle digitale Werkzeuge und KI-gestützte Analysen die klassischen Lean-Methoden sinnvoll ergänzen.

Methodik

- Interaktivität – diese Arbeitsgruppe lebt vom Mitmachen
- Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Vortrag, Präsentation, Pinnwand-technik und Flip-Chart-Einsatz)
- Fallstudien zu ausgewählten Lean-Production-Aspekten
- Best Practices aus erfolgreichen Produktions-Systemen
- Ideengenerierung direkt in der laufenden Produktion
- Individuelle Bearbeitung von Fragen der Teilnehmer
- Optimaler Praxistransfer durch die integrierten Werksbesuche

Die Gründungssitzung

Die konstituierende Sitzung der Arbeitsgemeinschaft findet digital statt, um möglichst vielen Personen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Einige Tage vor der Veranstaltung werden Sie von uns einen Link zum Online-Meeting erhalten. Die Tagesordnung der Gründungssitzung folgt dem bewährten Modus von AWF-AG-Gründungen:

Zeitraum	Minuten	Inhalt	Akteure
8:30h – 10:00h	10	Begrüßung und Einführung	Thomas Schöppler
	70	Kurze Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen	Teilnehmerkreis
	10	Vorstellung des fachlichen Leiters	Guido Schellenberg
10:30h – 12:00h	15	Das Konzept der Zusammenarbeit in AWF-Arbeitsgemeinschaften	Thomas Schöppler
	20	Vorstellung der eingereichten Themen und Strukturierungsvorschlag für die Themenfelder der geplanten 12 Arbeitskreis-Sitzungen	Guido Schellenberg
	20	Spontane Ergänzung von Themen, Diskussion, Anpassung, Ergänzung der vorgeschlagenen Themenfelder, Priorisierung der Themenfelder	Gemeinsam im Team
	15	Vorstellung und Abstimmung der Arbeitskreisregularien	Thomas Schöppler Teilnehmerkreis
	20	Abstimmung der ersten sechs Sitzungstermine (Termin, Gastgeber, Themenfeld)	Teilnehmerkreis

- **Die Arbeitssitzungen selbst finden dann, wie gewohnt, bei den teilnehmenden Unternehmen vor Ort statt.**

Themenvorschläge

Wenn Sie bereits vor der konstituierenden Sitzung Themenvorschläge haben, senden Sie diese gerne an:

Herr **Thomas Schöppler** schoeppler@awf.de

oder

Herr **Guido Schellenberg** guido.schellenberg@s-lean-consulting.de

Ihr Fachlicher Leiter und Experte für Lean Production



Die Arbeitsgemeinschaft wird fachlich von Herrn **Guido Schellenberg** geleitet.

Er ist freiberuflicher Lean-Management- und SMED-Experte und verfügt aufgrund seiner Tätigkeit in unterschiedlichen Industrien über mehr als 25 Jahre branchenübergreifende Erfahrung in der Rüstzeit- und Prozessoptimierung, sowie der Einführung von Operational Excellence Systemen. Auf dieser Basis und aufgrund seiner ausgeprägten Praxisnähe wird er Sie durch diese AG führen und mit Ihnen anhand von praktischen Beispielen diskutieren und Impulse setzen. Guido Schellenberg begann seinen beruflichen Werdegang als Shop-Floor-Engineer und Auditor bei GKN Drive-line, bevor er dort als interner Trainer eigene Schulungskonzepte mitentwickelte. Bei Automotive Lighting in Brotterode übernahm

er als Team-Koordinator, Leiter Montage und schließlich Leiter Arbeitsvorbereitung Führungsverantwortung und führte dort gemeinsam mit dem Führungsteam World Class Manufacturing ein. Nach einer Station als Senior Consultant bei KAIZEN Europe ist er heute als Inhaber von S Lean Consulting und Rüst-Lean-Management selbstständig tätig und begleitet mittelständische Unternehmen bei der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Lean.

Zielgruppe

Diese Arbeitsgemeinschaft richtet sich an Werksleiter und Betriebsleiter, Führungs- und Fachkräfte aus den Unternehmensbereichen Fertigung, Produktion, Montage, Supply Chain Management, Konstruktion, Technik, KVP und Kaizen®, Lean Production, Produktionsplanung und -steuerung, Produktions-/Prozessmanagement, Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung, Werksplanung, Industrial Engineering und Fabrikplanung – zunehmend ergänzt um Rollen wie Digital Operations Specialist oder AI-Lean Integrator, die im Zuge der aktuellen Marktentwicklung an Bedeutung gewinnen. Angesprochen sind alle, die daran interessiert sind, sich im Kreise erfahrener, kompetenter Kollegen aus der Praxis über die Gestaltung zukunftsfester Produktions-Systeme auszutauschen und an gemeinsam definierten Problem-/Aufgabenstellungen zu arbeiten.

AWF-Arbeitsgemeinschaften ermöglichen Ihnen den Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen in einem kompetenten Kollegenkreis sowie dort Vorschläge und Lösungen zu markanten Problemen zu entwickeln und allgemeine Ergebnisse einem breiten Interessentenkreis (z.B. über Leitfäden, Ergebnisberichte, etc.) zugänglich zu machen. Die im Rahmen der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft zu behandelnden Themen legen die Teilnehmer **konsensorientiert** in der konstituierenden Sitzung für die nachfolgenden Sitzungen fest. Diese Inhalte gehen entsprechend ihrer Priorität in die jeweilige Agenda zur Sitzung ein. Der Arbeitsfortschritt wird pro Sitzung dokumentiert.

Das Konzept

Die Laufzeit von AWF-Arbeitsgemeinschaften wird durch die AG-Mitglieder auf eine bestimmte Zeit (in der Regel ca. **3 Jahre**) festgelegt. Die Sitzungen werden im Wechsel in den Unternehmen der Mitglieder durchgeführt. Pro Jahr finden ca. **4 Sitzungen** statt.

Die Sitzungen

Die Sitzungen sind in der Regel **1,5-tägig**, wobei der erste Halbtage dem Gastgeber (mit **Betriebsbesichtigung** und Bewertung des Gesehenen und Gehörten durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft) und dem Erfahrungsaustausch zur Verfügung steht. Am zweiten Tag werden die Arbeitsschwerpunkte, die die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft festgelegt haben, abgearbeitet. Um eine effektive und zielorientierte Arbeit zu ermöglichen, die es erlaubt, auf spezifische Probleme aus dem Kreis der Mitglieder einzugehen, ist die Zahl der Teilnehmer:innen begrenzt (bis maximal 20 Unternehmen).



Erst Entdecken, dann Entscheiden

Die Teilnahme an der konstituierenden Sitzung ist unverbindlich und kostenfrei. Nach der Gründungssitzung kennen Sie Themen, Termine, fachliche Leitung sowie Gastgeber. Erst dann entscheiden Sie, ob Sie der Arbeitsgemeinschaft beitreten.

Jahresbeitrag

Für Koordination, Dokumentation und alle sonstigen organisatorischen Tätigkeiten stellt die AWF-Arbeitsgemeinschaft einen **jährlichen** Mitgliedsbeitrag (4 Sitzungen) von **EUR 2.280,00** zzgl. Mehrwertsteuer in Rechnung. Die Teilnahmegebühr wird *nach* der konstituierenden Sitzung erhoben, d.h. die konstituierende Sitzung dient der Orientierung und ist *unverbindlich*! **Bei Anmeldung eines 2. Teilnehmenden** aus demselben Unternehmen (gleicher Standort) sind für diesen **50 %** des jährlichen Beitrages zu entrichten.

Die Mitgliedschaft in der AG kann jährlich zum Ende eines Sitzungsjahres gekündigt werden. Die Kündigung muss spätestens zwei Wochen nach der letzten AG-Sitzung eines Sitzungs-jahres bei der AWF eingegangen sein.

Über die AWF

Die **AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung** ist ein Netzwerk für den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in der verarbeitenden Industrie. Hierzu dienen **Arbeitsgemeinschaften** sowie Veranstaltungen zur beruflichen **Aus- und Weiterbildung** wie Kompakt-Seminare, Inhouse-Trainings und Aktiv-Workshops.

Organisatorisches und Anmeldung

Wenn Sie an dieser Arbeitsgemeinschaft teilnehmen möchten, faxen oder mailen Sie bitte die letzte Seite dieses Flyers an die AWF-Arbeitsgemeinschaften zurück.

- Die Teilnahme an der Gründungssitzung ist unverbindlich und kostenlos (wenn sie digital stattfindet). Eine verbindliche Anmeldung zur AG kann auch noch nach der Gründungssitzung erfolgen.

Für die Teilnahme der Gründungssitzung schicken Sie bitte eine E-Mail an: **info@awf.de**
Sie erhalten von uns eine Bestätigung und einige Tage vor der Gründungssitzung einen Link zum Web-Meeting.

Für Rückfragen und weitergehende Informationen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Herr Thomas Schöppler

AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung
Kaiserstr. 100
52134 Herzogenrath
Telefon: 02407 95 65 50
Telefax: 02407 95 65 55
E-Mail: schoeppler@awf.de
www.awf.de

Herr Guido Schellenberg

E-Mail: guido.schellenberg@s-lean-consulting.de

ANMELDEFORMULAR

Hiermit melde ich mich verbindlich an für die



AWF-Arbeitsgemeinschaft AG-2271:

Lean Production

Die Gründungssitzung findet am **9. März 2027 ONLINE** statt*

Bitte bei mehreren Anmeldungen kopieren:

Vorname, Name _____

Titel/Funktion _____

Branche _____

Abteilung _____

Fon/Fax _____

E-Mail _____

Gültige Rechnungsadresse⁺:

Firma _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____

Ort _____

E-Mail _____

Bestellnummer⁺ _____

Unterschrift/Datum _____

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die [AGB](#) zur Kenntnis genommen und akzeptiert habe.

*) Eine Anmeldung ist selbstverständlich auch nach der Gründungssitzung möglich

+) Bitte tragen Sie alle von Ihrer Buchhaltung für die Bearbeitung benötigten Daten, vor allem die korrekte Bezeichnung des Unternehmens mit allen rechtlichen Zusätzen und ggfs. Bestellnummer, ein!

Wir erleben zunehmend, dass Rechnungen wegen fehlender oder falscher Angaben von den Unternehmen zurückgewiesen werden und von unserer Buchhaltung neu erstellt werden müssen, was einen beträchtlichen Mehraufwand verursacht.