



Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit

Peter Rothgang
Leonardo Management Consultant

Vorstellung Peter Rothgang



- 10 Jahre Geschäftsführung / Technischer Geschäftsführer
- 13 Jahre Werksleiter, Betriebsleiter, Produktionsleiter
- 5 Jahre Berater und Interim Manager
- 16 Jahre Erfahrung und Umsetzungs-Know How im aktiven Umgang mit Lean und Change Management
- 10 Jahre Nachgewiesene Erfolge in mittelständischen, familiengeführten Unternehmen
- 12 Jahre Erfolgreiche Tätigkeit in internationalen Konzernen der Automobil-zulieferbranche mit längeren Einsätzen im Ausland



1999 Gründung der
Leonardo Group mit derzeit
45 Mitarbeitern



7 „Lean Factory“
Schulungszentren
weltweit



Erfolgreiche Projekte
in **32** Ländern und
9 Sprachen



über **20.000** Schulungsteilnehmer
in **20** verschiedenen
Lean Trainings



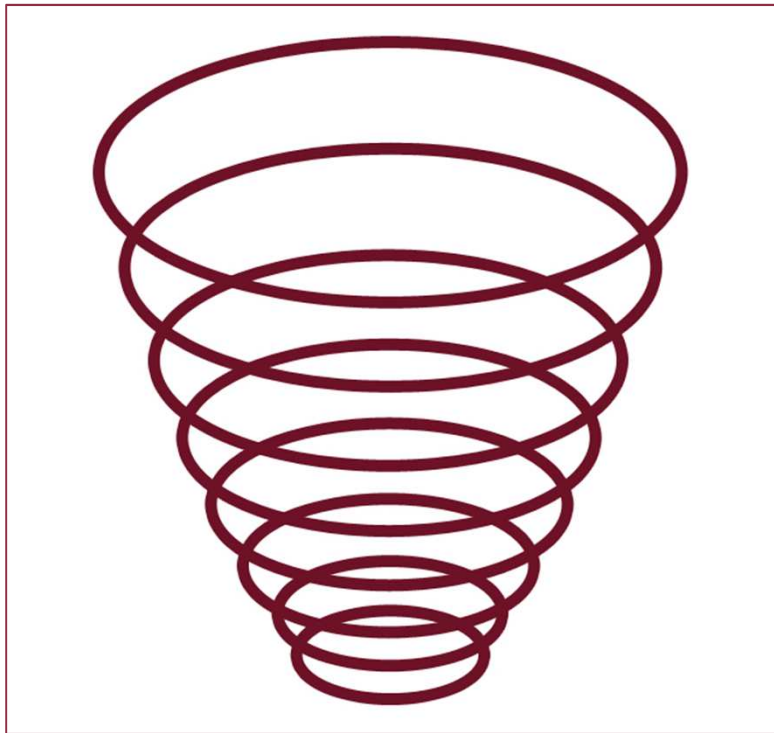
unsere Berater haben bis zu
20 Jahre Lean Erfahrung und
sind im Schnitt **45** Jahre alt



bereits über **750** Lean Projekte
und über **250**
Umsetzungskunden

„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

Negativspirale:



Typische Symptome sind :

- Überstunden bei Leistungsträgern
- Frust „was sollen wir denn noch alles machen“
- In der Produktion sieht es nicht aufgeräumt und strukturiert aus“
- Fehlende Flexibilität auf Kundenwünsche
- Kosten laufen weg

STOPPEN

„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

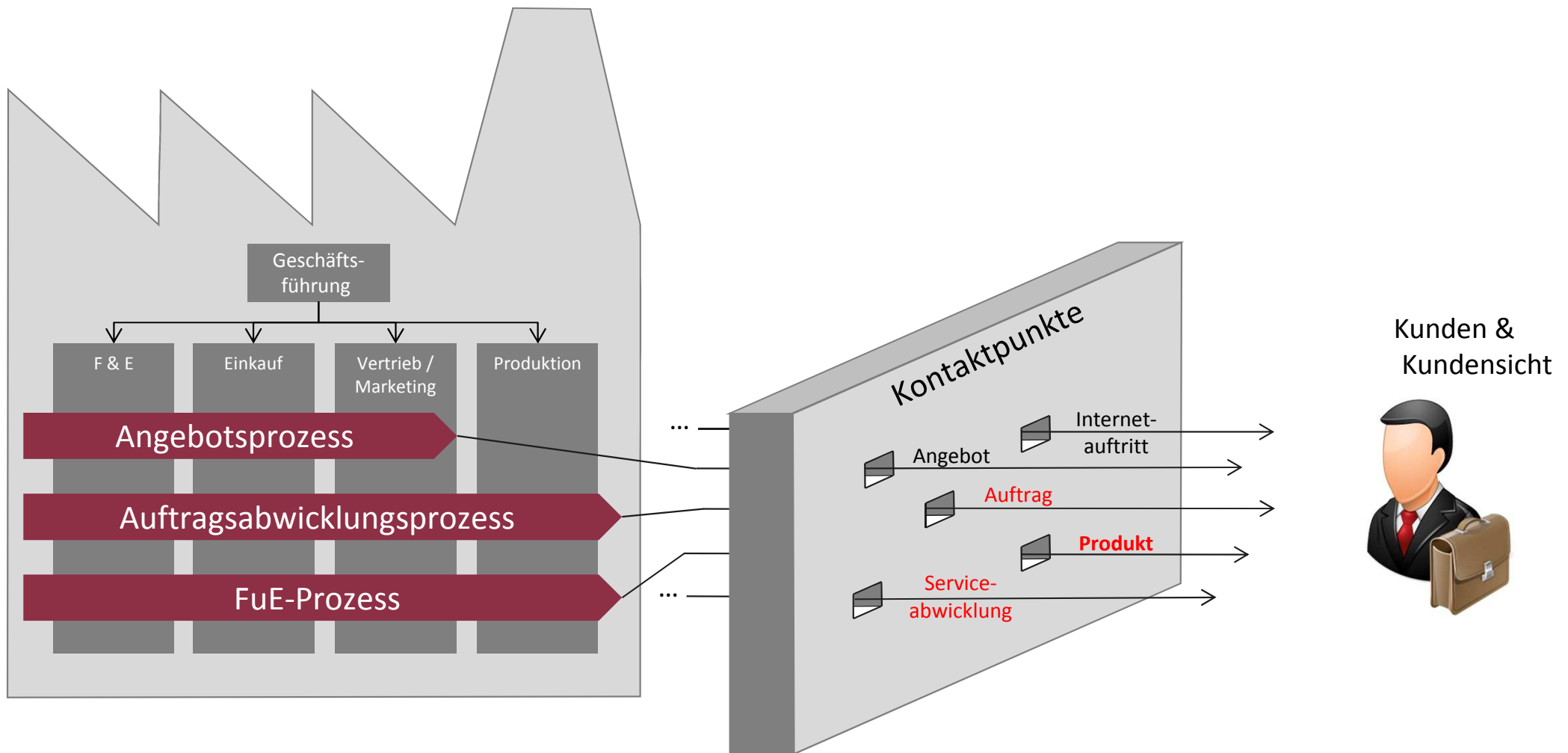
1. Kaikaku anstatt Kaizen
2. Führung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung
3. Steuerung schneller Prozesse

„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

1. Kaikaku anstatt Kaizen

1. Führung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung
2. Steuerung schneller Prozesse

Der Kunde sieht nur das Produkt eines Prozesses ...



**Kennzahlen zur Messung
der schlanken Produktion:**

Fertigungsdurchlaufzeit

60 %–Faktor 10 Verbesserung

Umschlagshäufigkeit > 10

Kundenliefergrad > 95 %

Bestände

-50 – -80 % WIP

Qualität

ppm–FPY +35 %

Produktivität

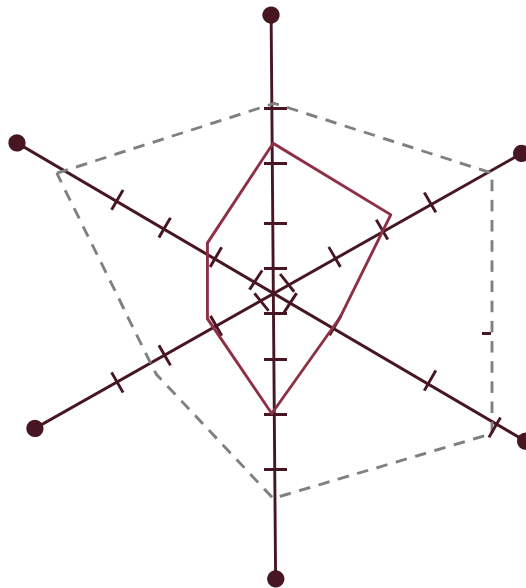
+10 - +100%+

Liefertermintreue

> 90 %

Platzbedarf

- 10 - -70%

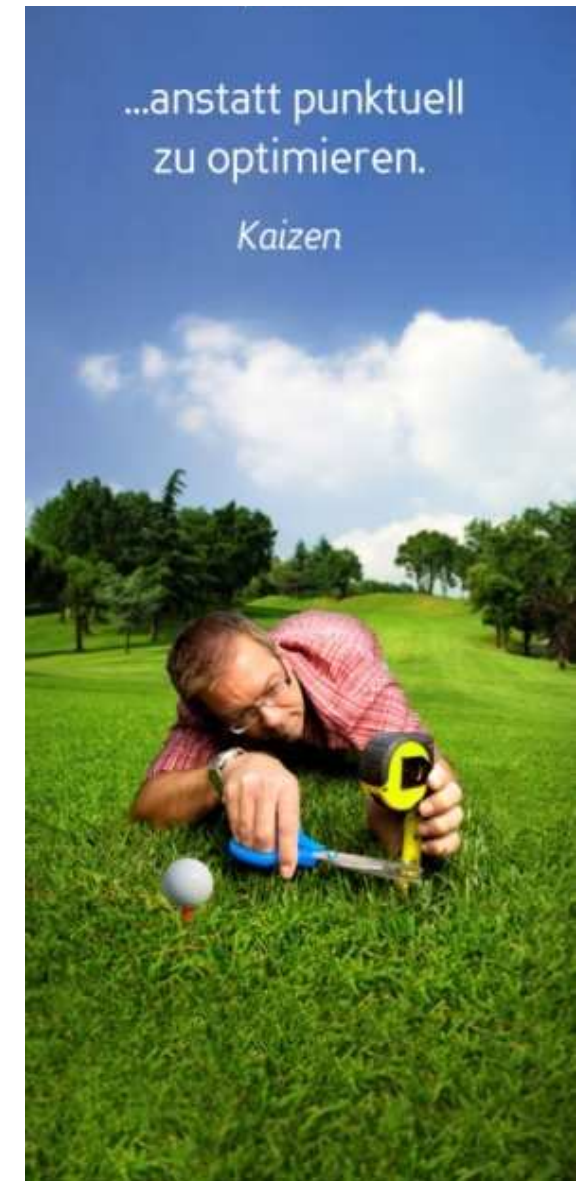


Perfektionierung ... Fokus auf Kaizen? Ja, aber ...

Kaizen – Kata: Perfektion in kleinen Schritten

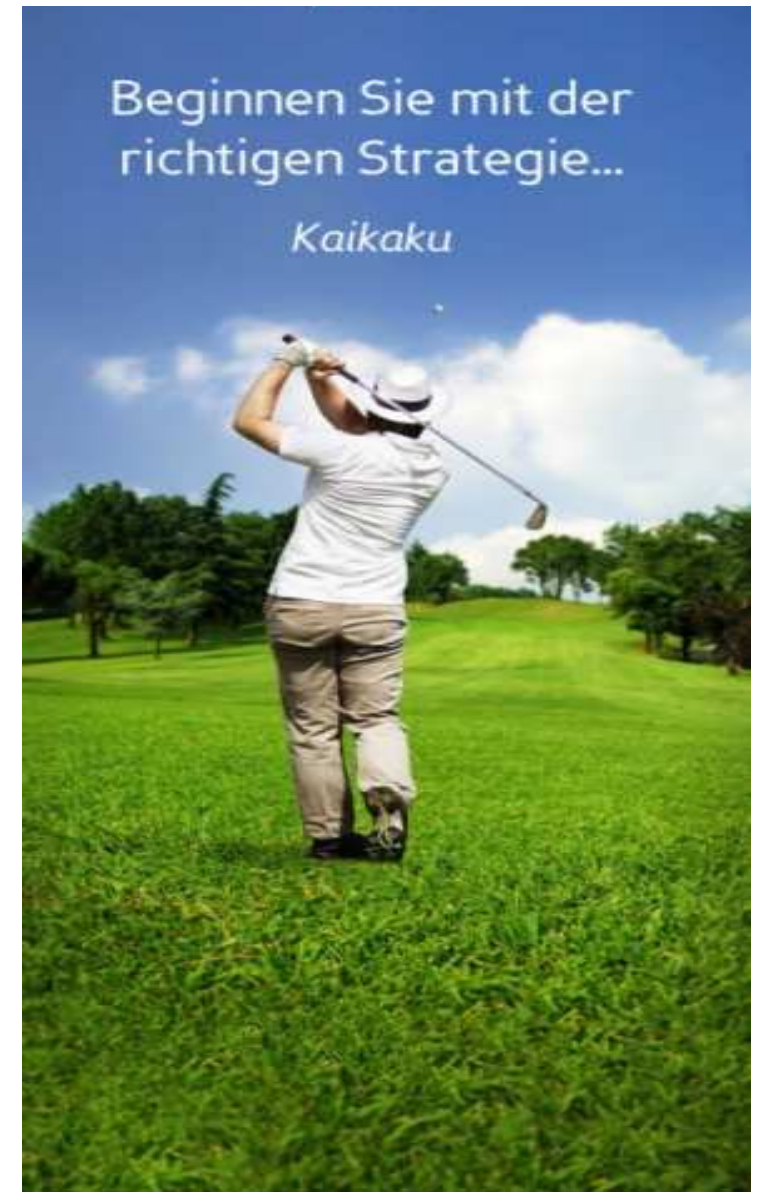
- Punktuelle Verbesserung der Leistungsfähigkeit in allen Unternehmensbereichen durch Vermeidung sämtlicher Arten von Verschwendung.
- „Kaizen“ ist ein Prozess permanenter Optimierung.
- Einführung weiterer Lean Methoden wie SMED, TPM und 5S, ohne aber das im Zusammenhang zu sehen.

Wo ist die Perfektion in großen Schritten?



Fokus auf Kaikaku

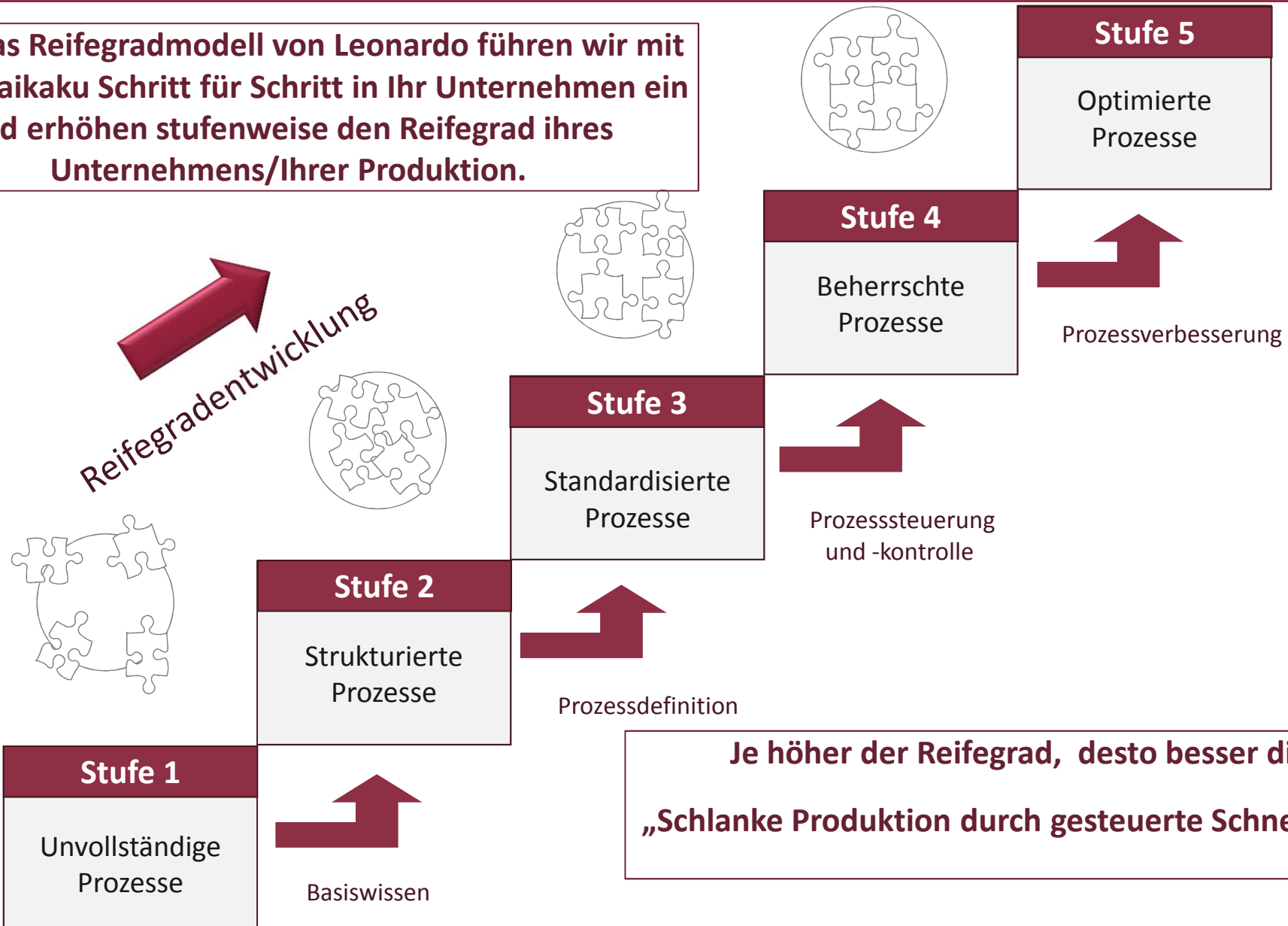
- Innovation durch völligen Systemwechsel und/oder Technologiewandel
- Verankerung der Lean-Philosophie in den Köpfen aller Mitarbeiter durch Schulungen (= Theorie) und durch Learning by Doing (= Praxis)
- Change in der Firmenkultur
- Berücksichtigung der Kultur und Unterschiede



Kaikaku bezeichnet im Lean Management:

- die schrittweise (ggfs. sprunghafte), auf jeden Fall aber die umfassende Umstrukturierung der Fertigungs- und Supportbereiche einer Fertigung oder eines Unternehmens nach der Fließlogik.
- Verankerung der Lean-Philosophie in den Köpfen der Mitarbeiter durch Schulungen (=Information) und durch „Learning by Doing“ bei Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche und Unternehmensebenen.
- Aufbau einer Lean-Kultur durch konsequentes Führen, Entscheiden und Handeln nach Lean-Maßstäben, auf allen Unternehmensebenen.

Über das Reifegradmodell von Leonardo führen wir mit Ihnen Kaikaku Schritt für Schritt in Ihr Unternehmen ein und erhöhen stufenweise den Reifegrad ihres Unternehmens/Ihrer Produktion.



Was verstehen wir unter Reifegrad des Unternehmens:

Ziel:

alle Prozesse sind beherrscht und können sich flexibel und wirtschaftlich über den kontinuierlichen KVP den Kundenanforderungen anpassen

Alle Bereiche & Prozessabläufe sind nach dem Kundenprozess ausgerichtet.

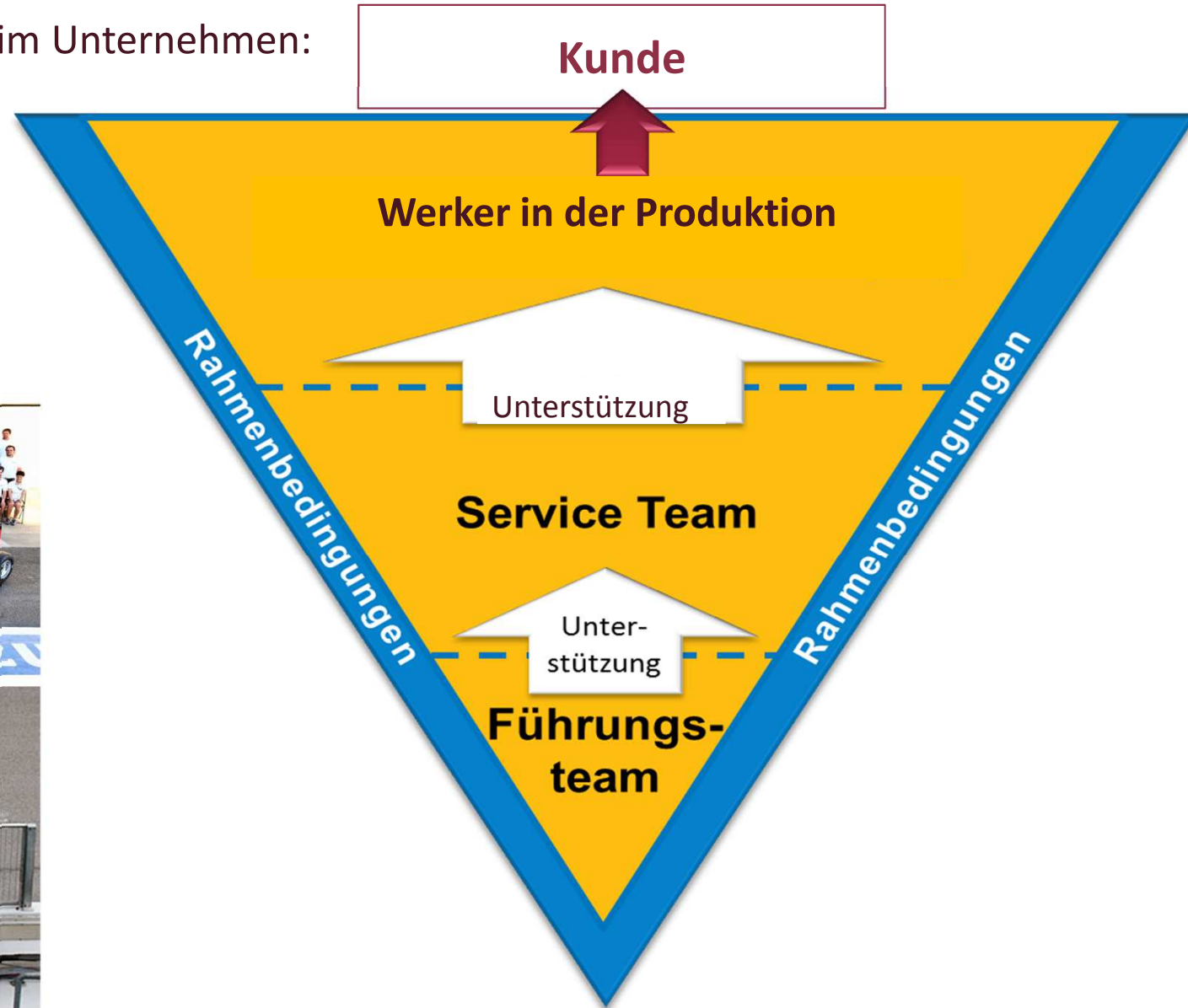
Führen mit Rahmen und Kennzahlen; Mitarbeiter sind gut ausgebildet



Methoden, Systeme, Tools, Prozesse sind aufeinander abgestimmt und werden beherrscht.

Alle IT Systeme wie ERP, CAD, CAM, Datenbanken, usw. sind durchgängig eingeführt und miteinander verknüpft.

Kulturwandel in der Produktion/im Unternehmen:



Vorgehensweise Leonardo

1. **Potenzialanalyse des Unternehmens** in zwei bis vier Tagen durchführen inklusive der Festlegung der wichtigsten Kennzahlen und Feststellen des Reifegrades der Produktion / des Unternehmens.
2. **Schulungen** mit den Führungskräften und den Mitarbeitern durchführen.
3. Einführung und Umsetzung der **Produktionsveränderungen sowie organisatorische Veränderungen starten.**
4. Gerade in der Umsetzung sehen wir, die Leonardo Group, unsere Stärke.

„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

1. Kaikaku anstatt Kaizen
2. Führung, Organisation und Mitarbeiterentwicklung
3. Steuerung schneller Prozesse

Aufgaben der Unternehmensleitung zum Thema Führung:

- Ausrichtung der Mitarbeiter (Kundenorientierung und Unternehmensziele / Strategie)
- Interne Kundenorientierung als Unternehmensleitbild
- Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit
- Dezentrale, kundenorientierte Strukturen
- Führen ist „Service“ am Mitarbeiter
- Offene Informations- und Feedback-Prozesse
- Führen mit Rahmenbedingungen und Kennzahlen
- Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen (Kaikaku)
- Positive Fehlerkultur.



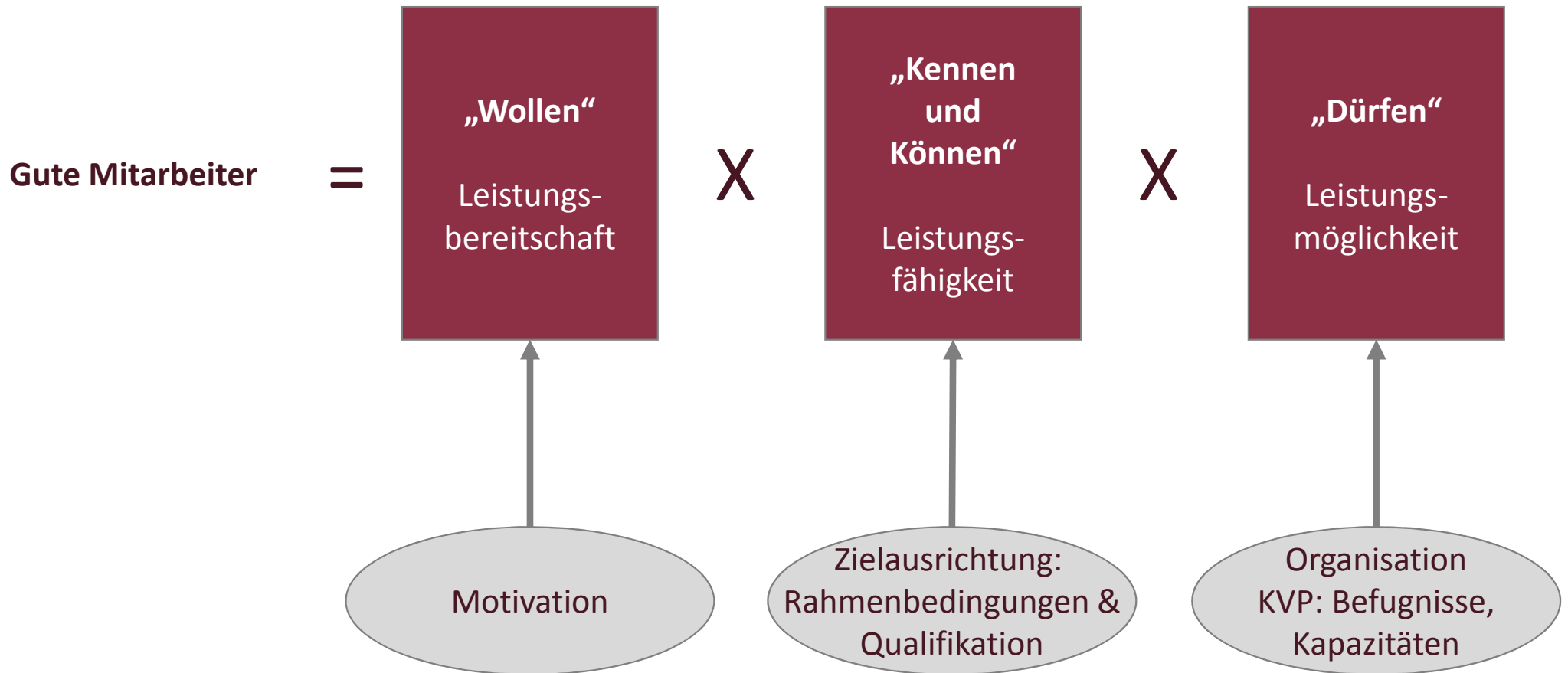
Ein Credo des Autobauers Toyota etwa lautet:
„Die meisten Automobilisten bauen gute Autos.

→ Wir „bauen“ gute Leute und die bauen gute Autos.“

Toyota gilt mit seinem „Toyota Production System“ (TPS) als Benchmark für Lean-Produktion.



Wir haben die Leistungsdeterminanten ... Haben sie die Kultur?



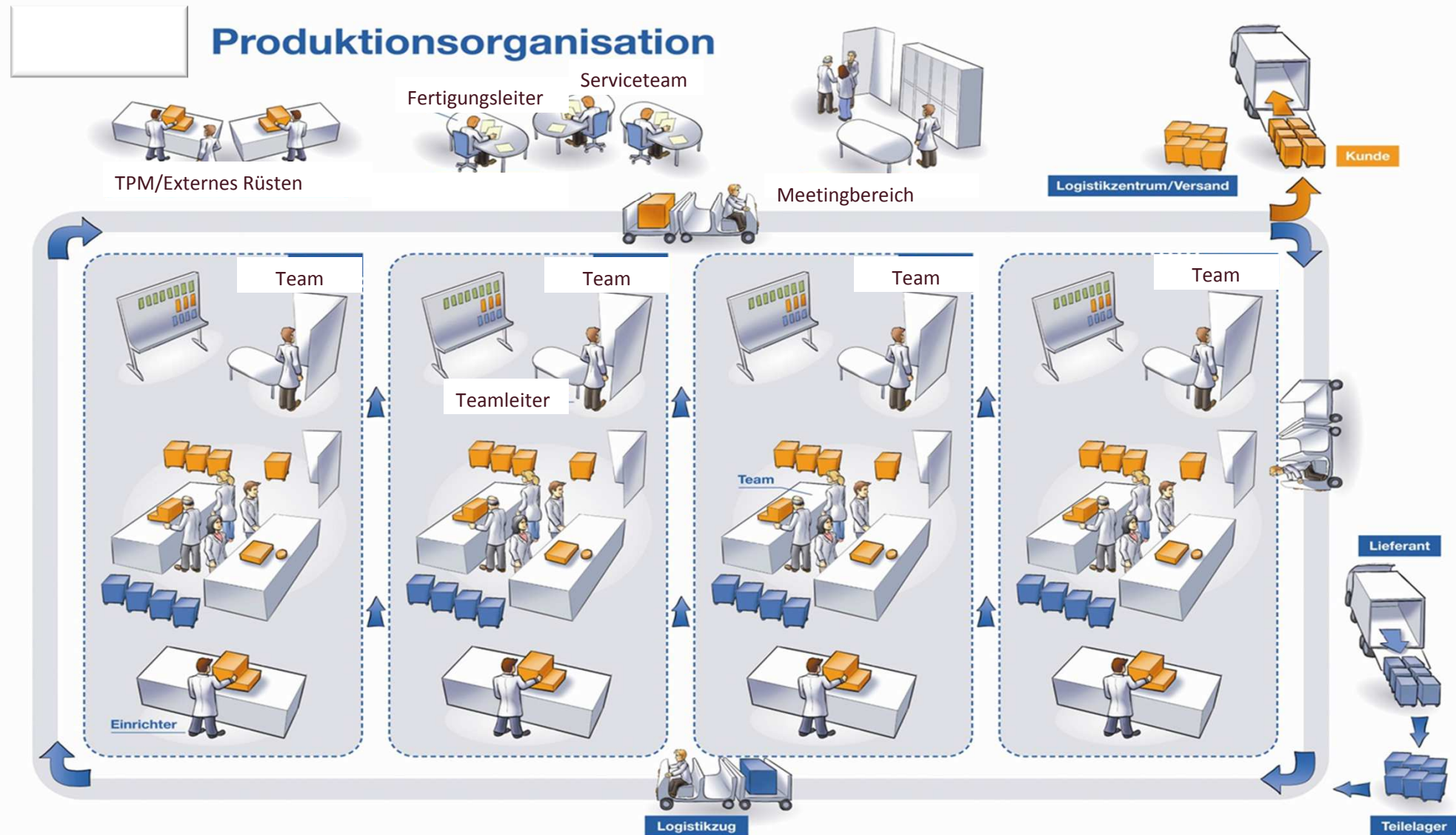
➔ ... sind multiplikativ miteinander verknüpft und führen nur gemeinsam zum Erfolg.

- Ein durchschnittliches Unternehmen ist „verloren“!
- Ein überdurchschnittliches Unternehmen zeichnet sich aus durch
→ **überdurchschnittliche Menschen.**
- **Nur überdurchschnittliche Menschen erzeugen:**
 - überdurchschnittliche Produkte,
 - überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit
 - bei überdurchschnittlicher Rendite.



Die weichen Kriterien sind die nachhaltigen Erfolgsfaktoren





Die prozessorientierte Teamorganisation

= Das Team ist entlang des Materialflusses komplett verantwortlich.



■ Das Team bestehend aus direkten und indirekten Mitarbeitern,

- indirekte MA: Leiter Fertigungsbereiche
FST, FP (AV), QS, Logistik, Meister
- direkte MA: Teamleiter
die Werker

- Der Fertigungsbereich hat ca. 100 Mitarbeiter.
- Der Fertigungsbereich hat ca. 5 Teams mit je 15 – 20 Mitarbeitern
- Jedes Team wird von einem Teamleiter geführt
- Jedes Team hat seine Kennzahlen

„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

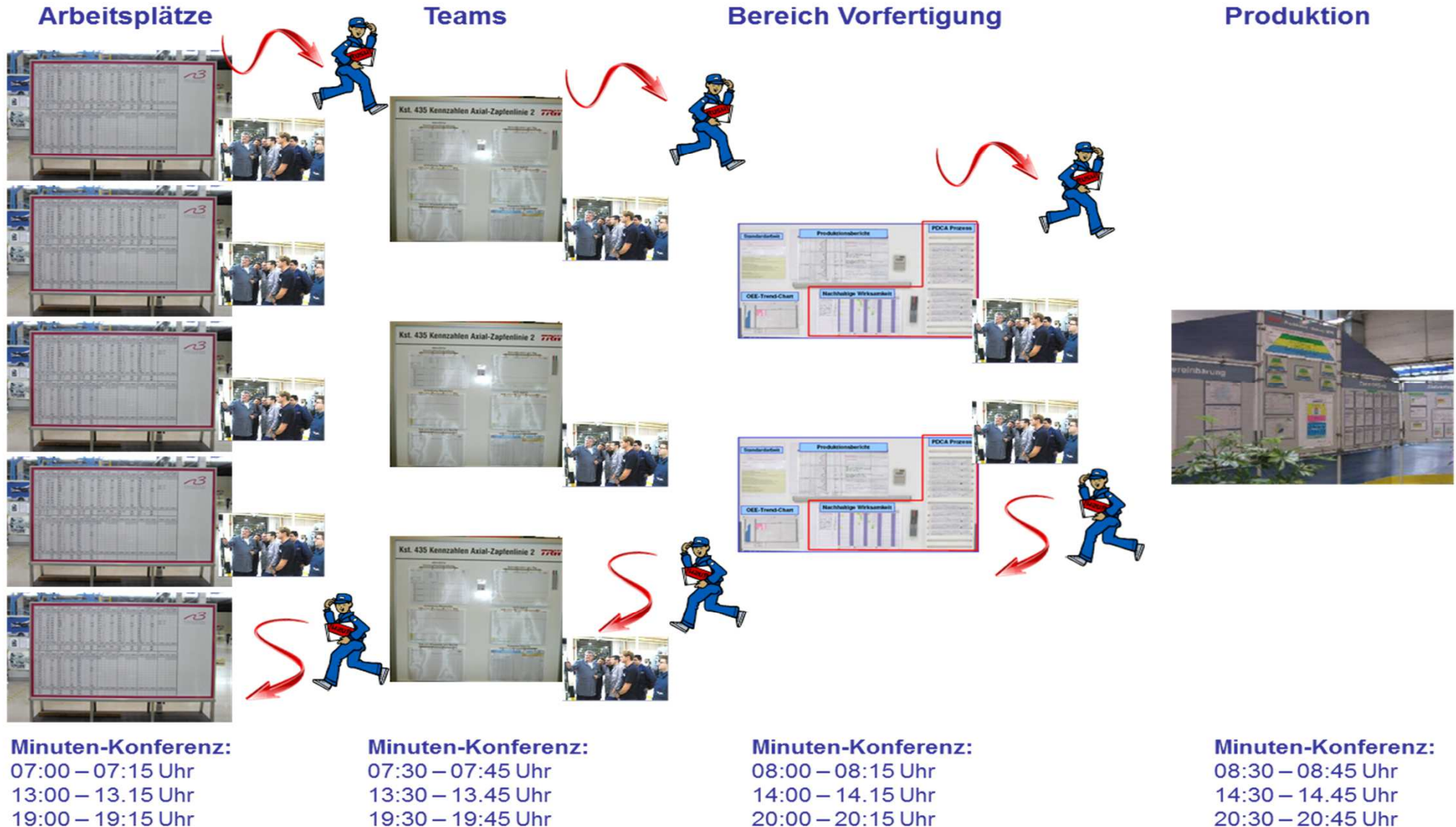
1. Kaikaku anstatt Kaizen
2. Führung, Mitarbeiterentwicklung und Organisation
3. Steuerung schneller Prozesse

Die aktive Steuerung für schnelle Prozesse geht heute nur über aktives Shop Floor Management.

Das Shop Floor Management von der Leonardo Group ist wie folgt aufgebaut:

1. ein durchgängiges System vom Management bis zum Werker und zurück.
2. Alle Ebenen nutzen aktiv das Shop Floor Management zur aktiven Steuerung.
3. Ausrichtung der Mitarbeiter über die Ziele.
4. Standardisierte Führungs- und Kommunikationsprozesse.
5. Transparenz der Ziele/Kennzahlen/Abweichungen/Probleme.
6. Schnelles Erkennen von Abweichungen zu den Zielen und aktive Behandlung.
7. Standardisiertes Eskalationssystem auf allen Ebenen bei der Abweichung zur Vorgabe.
8. Eine systematische Ursachenanalyse.
9. Einen systematischen und nachhaltigen Problemlösungsprozess auf allen Ebenen.

Beispiel eines durchgängigen Shop Floor Management Systems



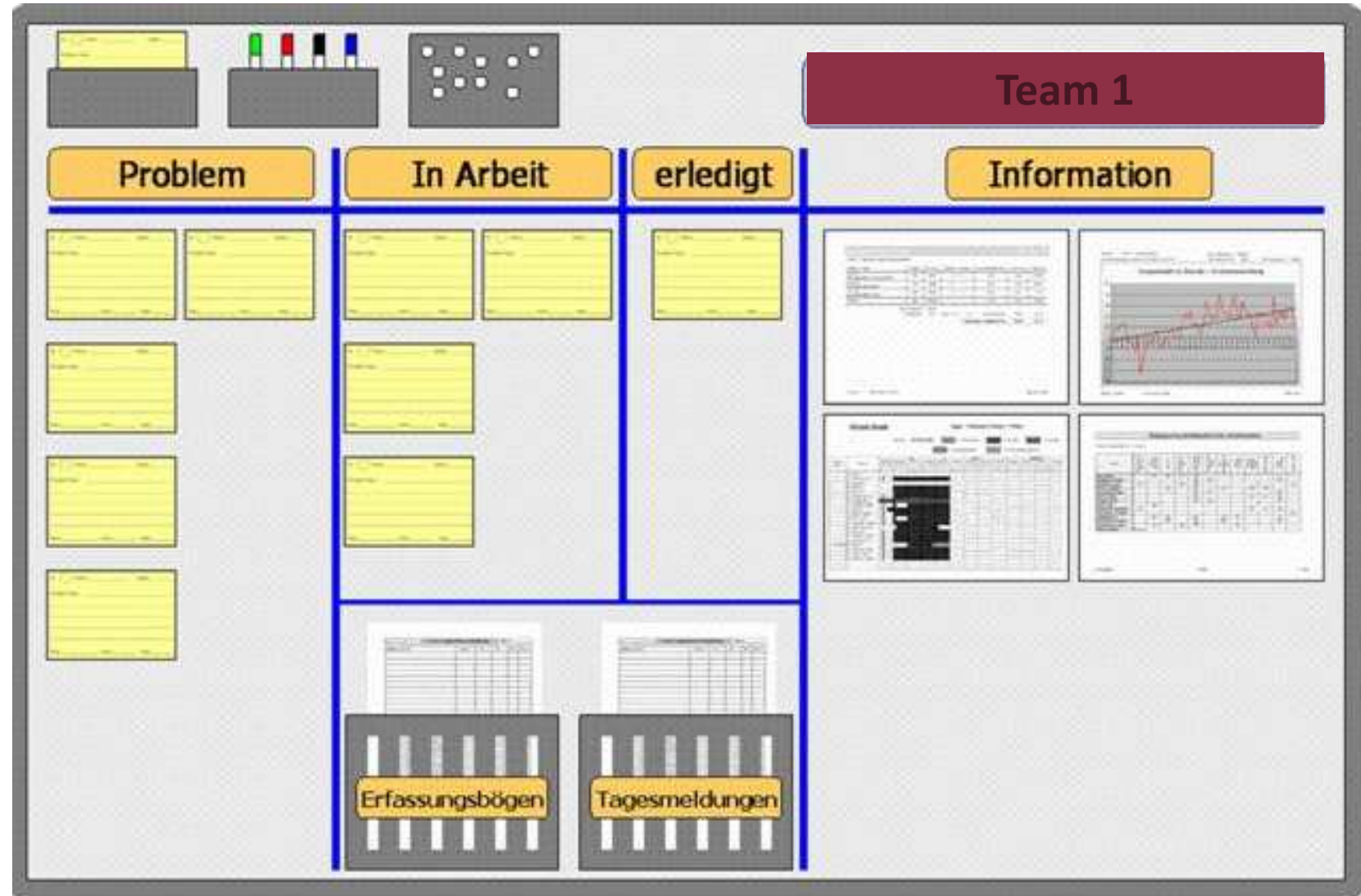


Regeln:

- Abweichungen sofort erkennen
- Diese sind sofort durch Sofortmaßnahmen zu bearbeiten
- Um wieder in die Grenzen zu gelangen oder
- Es sind neue Grenzen zu definieren
- Jede Abweichung ist zu behandeln
- Frühzeitig den Trend erkennen und vorzeitig aktiv Maßnahmen treffen

Was ist eine Abweichung?

- Wert außerhalb der Grenzen



„Schlanke Produktion durch gesteuerte Schnelligkeit“

Resümee

So erreichen Sie Ihre „Schlanke Produktion durch gesteuerter Schnelligkeit“ für Ihre Produktion und Ihr Unternehmen durch:

1. Systematische Umstellen Ihrer Produktion entsprechend **Kaikaku** und dem Leonardo **Reifegradsystem**.
2. **Einführung** der stringenten Kunden- und Teamorganisation mit der entsprechenden Führungs- und Firmenkultur sowie der Mitarbeiterentwicklung mit dem passenden **Leonardo Schulungs- /Coaching- und Umsetzungsprogramm**.
3. Einführung und Umsetzung des aktiven **Shop Floor Management System von Leonardo Group** für alle Ebenen des Unternehmens.
4. Die **Einführung mit der Leonardo Group**, weil wir erfahrene Teams aus Ingenieuren und Coaches haben.

Und haben ein Unternehmen was jederzeit schnell und flexibel auf die Kundenanforderungen reagieren kann.

