

LEAN in Prozessen & Führung

LEAN Management

- Überflüssige Tätigkeiten vermeiden
- Aktivitäten in der Wertschöpfungskette abstimmen
- Kontinuierliche Verbesserungen (Monitoring)

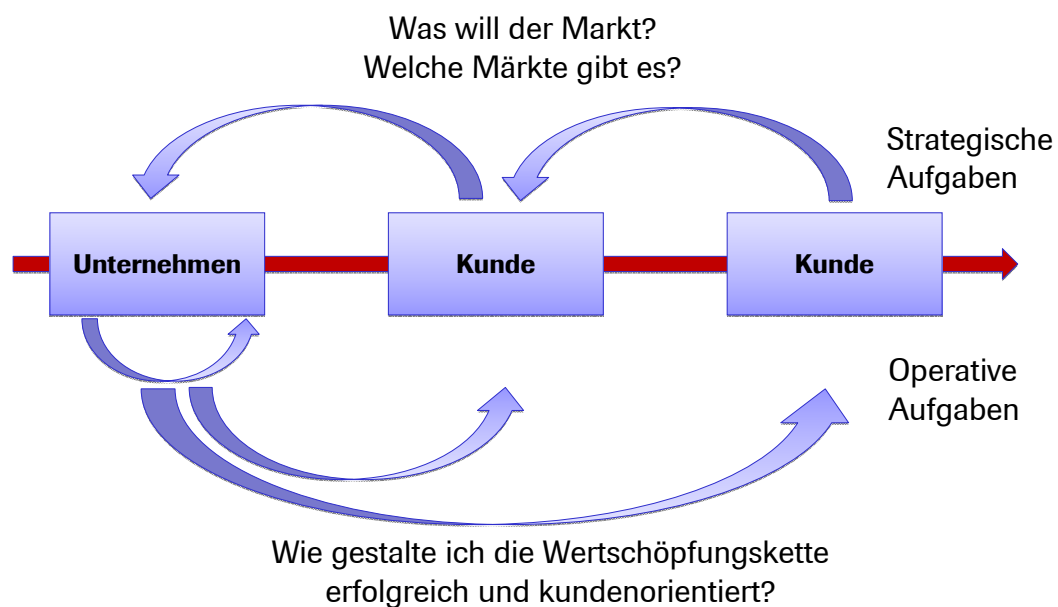


Werte ohne Verschwendung schaffen

Indikatoren für Verschwendung aus Führungssicht?

Symptome	Hinweis auf ...
Terminabweichungen	Prozessproblematik
Rückstände - Höhe und Schwankung	Prozessproblematik Beschaffung Lagerhaltungsdefinition
Lieferfristen zu hoch	Prozessorganisation Produktionsprinzip/Durchlaufzeit Beschaffung
Umlaufvermögen	Kapitaleinsatz in Relation zum Umsatz Lagerhaltung Beschaffungspolitik Produktionskonzept
Reklamationen	Qualitätsprobleme in Produkt, Produktion, Lieferservices
Abstimmungsproblematik	Organisation & Prozesse Führung & Kultur Verantwortung & Kompetenzen

Wertschöpfungskette



Wertschöpfung – Ausrichtung auf den Markt

Strategische Ebene

- Chancen Identifikation SWOT
- Identifikation von SEP
- Strategien

Führungsebene

- Organisations- und Führungsrhythmen
- Prozessdefinitionen und -konventionen im Hinblick auf Marktanforderungen
- Ausrichtung und Zielvorgaben der operativen Bereiche

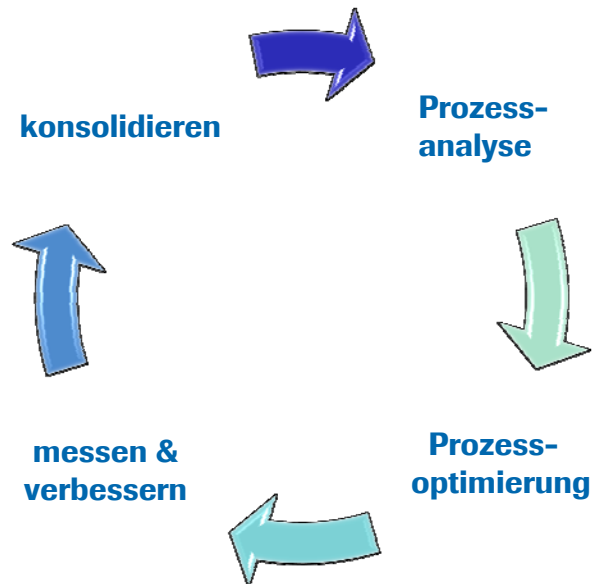
Operative Ebene

- Organisation und Steuerung von Prozessen und deren Optimierung zum Markt
- Durchlaufzeiten und Lieferfristen
- Qualitätssicherung von Leistungen und Produkten. Rückkopplung bei Abweichungen im Sinne KVP

Verschwendung in Strukturen und Prozessen

Bereich/Thema	Ausprägung
Organisation	Zu hierarchisch – mitarbeiterfern und komplex, Einschränkung von Kompetenzen über Organisation
Einkauf	Definition Rahmenverträge Hauptlieferanten, Bestell- und Abruflosgrößen, Sicherheitsbestände in der Supply Chain
Produktion & Prozesse	Warenbestände in der Produktion, Durchlaufzeiten, Termin- und Qualitätsabweichungen
Sortiment	Sortimentsbreite, Variantenvielfalt, Verkaufs- und Umsatzzahlen, Qualitätsanspruch, Konstruktion und Dimensionierung der Produkte
Lager und Material	Hohe Lagerbestände bzw. -tiefe, Rotation, Kapitalbedarf, Flächenbedarf, akzentuierte Wert- oder Umsatzstrukturen
Kunden/Auftragsabwicklung	Struktur Innendienst, Auftragsstrukturen und Mengen-gerüste, Verkaufsbetreuung in Relation zu Kundenzahl und Betreuungsbedarf, Lieferzyklen und -frequenzen

LEAN – kontinuierlicher Kreislauf



Seite 7 / 20
LEAN in Prozessen und Führung
© 08.05.2012 / RR

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Provokation - LEAN in der Führung

Mut heisst ...

- Dinge unterlassen, obwohl andere sie tun
- Differenzierung: Dinge anders als die anderen tun

Lücke heisst ...

- Überflüssige Tätigkeiten vermeiden
- Beschränkung auf das Wesentliche

Einfach heisst ...

- Dem Anspruch genügend - und nicht maximal



Mut zur Lücke und zum Einfachen

Seite 9 / 20
LEAN in Prozessen und Führung
© 08.05.2012 / RR

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Beispiel 1 – Verschwendung durch Varianten (1/2)

Fertigungsteile	345
Beschaffungsteile	<u>582</u>
Total	927



Zzgl. Farben, Oberflächen, Grössen, Aufhängearten etc.

10784.36
525
2.719372
9 ÷ 1

Anzahl der theoretischen Varianten Stufe Endprodukt?

Beispiel 1 – Verschwendung durch Varianten (2/2)

Folgen der Verschwendung:

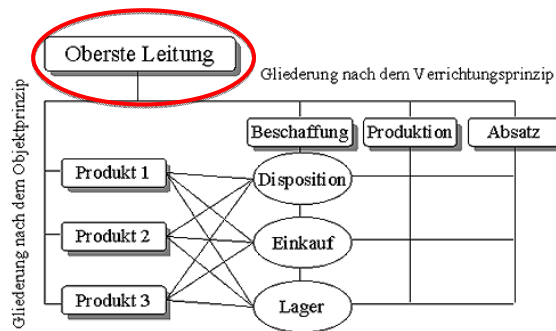
- Komplexe Planung auf Kundenauftragsbasis
- Hohe Lagerfolgekosten in Form von Kapitalbindung
- Hohe Lagerrisiken (technische Änderungen, End of life)
- Verkauf und Präsentation am POS wird anspruchsvoll

Lernzuwachs:

- Komplexität bereits in der Entwicklung vermeiden
- Sortimentsentscheide mit Bedacht fällen

Beispiel 2 – Verschwendung in der Organisation

Geografische Distanzen.
Denken in der Vertikale, statt
in Leistungsprozessen.



Gefahren

- Oberste Leitung – Keine Bodenhaftung und wenig Kenntnisse der Bedürfnisse
- Paralyse durch falsch verteilte Kompetenzen
- Führungsvakuum führt zu Unzufriedenheit an der Basis
- Konzepte, statt unternehmerische Handlung (Rechtfertigung)

Aussage Malik

(sinngemäß)

Die richtige Organisation gibt es nicht. Jede Organisation hat sich an den Fähigkeiten und an den Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten. Jene Organisation, die am wenigsten Reibungsstellen und Schnittstellen hat, ist die richtige Organisation für das Unternehmen.

Aussage zu Matrixorganisation

Matrixorganisation werden in grossen Unternehmen als Geheimwaffe bei Zusammenschlüssen von Unternehmensteilen gesehen.

Unvermittelt finden sich die Mitarbeiter nicht mehr wie früher einem Chef gegenüber, sondern einer gut durchdachten Planung von Aktivitäten. Darin sollen sie nun ihre Rolle spielen und Produktivität „liefern“.

Mitarbeiter rebellieren in dieser Arbeitsumgebung, und das, was man erreichen wollte, schwindet zusehends.

Schlechtes Betriebsklima, Produktivitätsverlust und genervte Mitarbeiter sind die Folgen. Wer die Matrix falsch einsetzt, indem er sie bis an die Basis der Mitarbeiter vorantreiben, erlebt Schiffbruch.

Mitarbeiter wollen Chefs zum Anfassen statt Schnittstellen.

© Gerhard Zapke-Schauer, Euratio Akademie Zürich

Beispiel 3 – Verschwendung Stammdaten (1/3)

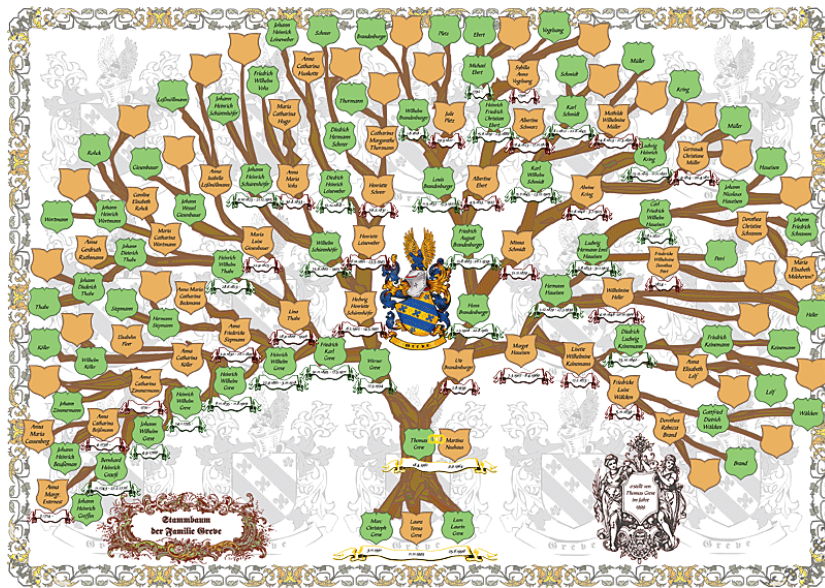
Stammdaten sind ein Wert für das Unternehmen!

Ursachen für schlechte oder komplexe Stammdaten:

1. Kein Stammdaten-Management, fehlende Erfassungsrichtlinien
2. Keine Kongruenz mit Auswertungsanforderungen
3. Datenexplosion infolge Perfektionismus und Detailsucht (Produktion – Kalkulationsidee) -> Stücklisten-Hierarchien
4. Kein Stammdaten-Controlling (via MIS machbar)

Folgekosten bei Systemmigrationen/Auswertungsproblematik

Beispiel 3 – Verschwendung Stammdaten (2/3)



Seite 15 / 20
LEAN in Prozessen und Führung
© 08.05.2012 / RR

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Beispiel 3 – Verschwendung Stammdaten (3/3)

Beispiel Produktion

Folgen hoher Stücklisten-Hierarchie und Prozessteilung:

- Viele Prozesspapiere
- Ungenaue Angaben
- Überladene IT-Strukturen

Beispiel CRM

Adressdatenbank, statt Führungsinstrument:

- Fehlende Datendefinitionen und -raster
- Fehlende Synchronität mit den Führungsprozessen im Verkauf
- Pipeline und elementare Daten nicht im CRM
- Divergierende Interessen Marketing und Verkauf

Seite 16 / 20
LEAN in Prozessen und Führung
© 08.05.2012 / RR

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Beispiel 4 – Verschwendung im Einkauf (1/2)

Kosten, die durch den Einkauf massgeblich beeinflusst werden:

- Lager und Logistikflächen
- Kapitalkosten
- Inventarrisiken und damit Abschreibungsbedarf
- Produktkosten

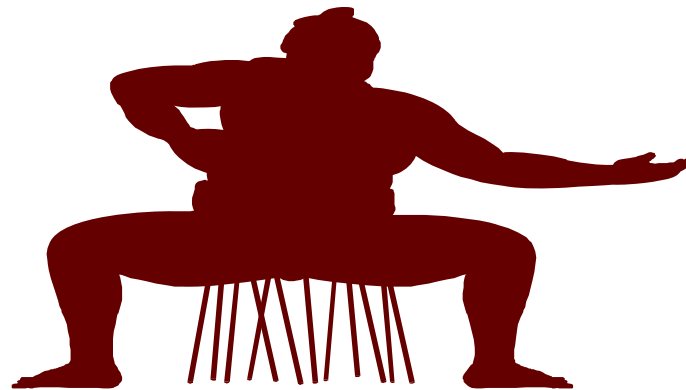
„Total Cost“ statt Preise

Beispiel 4 – Verschwendung im Einkauf (2/2)

Ursachen:

- Rahmenverträge
- Bestelllosgrößen – Mengen und Flexibilität
- Sicherheitsdenken – Bestellzeitpunkt zu früh bei A- und C-Teilen
- Out of Stock in Kauf nehmen (Nachschub verzögern)
- Kleine Beschaffungslose trotz höherer Preise
- Wo technisch möglich Standardteile verwenden

Lean in Prozessen & Führung



Ihre Fragen?

DR. ACÉL & PARTNER AG

Internationale Beratung für Logistik Management

Nachfolge Stiftung **BWI / ETH**

Aargauerstrasse 1 CH-8048 Zürich
Tel. +41 44 447 20 60 Fax +41 44 447 20 69
info@acel.ch www.acel.ch