

Hysterie oder Facts Bestände/Durchlaufzeiten

Wertstromanalyse und -design,
Lean Management
Dr. Michael Hartschen

Einführung

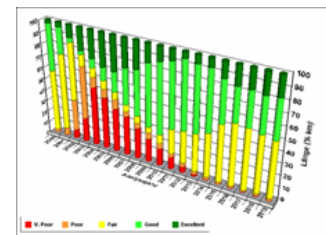
Hysterie oder Facts?



Bären



Bestände



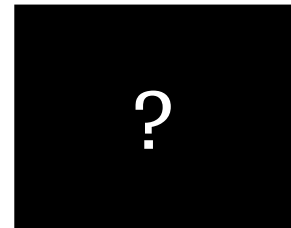
Daten/Informationen



Management-Theorien



Durchlaufzeiten



Hysterie im Sinne von: Geltungsbedürfnis, planlos, chaotisch

Lean Management

- Steigerung von Effizienz
- Vermeidung von Verschwendung
- Konzentration auf das „Wertsteigende“
- strikte Ausrichtung an Kundenbedürfnissen
- jede Tätigkeit darf auf ihre Wertschöpfung hinterfragt werden, mit dem Ziel, sie eliminieren zu können.

Wir haben aber auch gelernt, dass ...

- das gesamten Unternehmen auf kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten ausgerichtet werden muss
- eine vernetzte Betrachtungen sinnvoll ist (Ursache-Wirkungs-Prinzipien)
- dies für produzierende und DL-Unternehmen gilt
- eine „effizienzorientierten“ Unternehmenskultur notwendig ist,

Frage

Bestände und Durchlaufzeiten immer noch ein Thema?

Aus unserer Erfahrung:

Ja!

Bestände & Durchlaufzeiten immer noch ein Thema?

Warum?

Schauen wir uns die Realität an:

- Veränderungen am Markt
Varianten- vs. Mengenwachstum
- Reaktionsfähigkeit
auf Kundenbedürfnisse
- globale Beschaffung -
first to market
- hohe Automatisierung
und damit verbundene IT-Vernetzung
- hohe Investitionen in Anlagen vs.
Anlagennutzung
- Flexibilität vs. technische Installationen



Ein Ansatz ...

Wertstromanalyse und -design

(auch Value Stream Analysis / -design)

Was heisst „Wert“?

- Produkt
- Marktleistung
- wird vom Kunde definiert

Es geht um ...

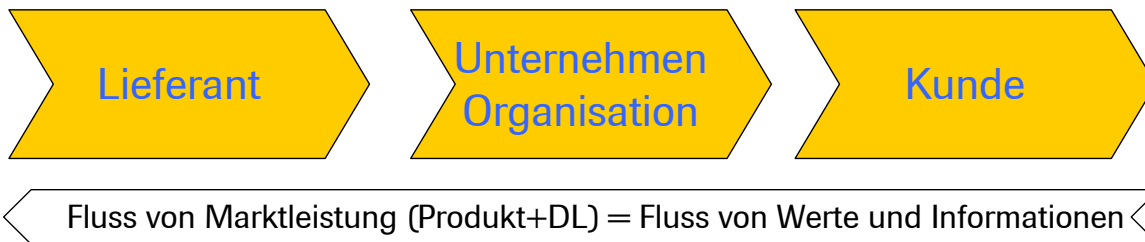
- Sehen/Beobachten-Lernen
- Verschwendungen vermeiden
- Flexibilität priorisieren
- gemeinsames Verständnis



Wertstromanalyse / -design (1)

Was heisst Wertstromanalyse / -design?

- Tätigkeiten
- Prozesse
(wertschöpfende und nicht wertschöpfende),
- Auftragseingang
- Auslieferung
anschauliche Abbildungen (Kommunikation)
- die werden Prozesse entlang des Wertstroms zurückverfolgt (Ist-Zustand). (Quelle: Kaizen-Institut)
- geht es um die Gestaltung eines Soll-Zustandes

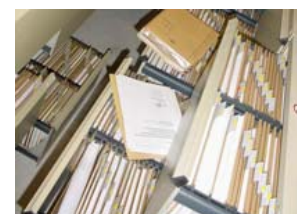


Wertstromanalyse / -design (2)

Warum Wertstromanalyse / -design?

- Identifikation von Schwachstellen / Verschwendung und zur
- Prozessverbesserung
- Zielsetzung liegt in der Reduzierung der Durchlaufzeit und der Bestände
- Steigerung der Flexibilität. (Quelle: Kaizen-Institut)

Zudem dient die Methode der Schaffung einer gemeinsamen **Kommunikation** wie auch **Transparenz** (Basis für Weiterentwicklung und zukünftige Entscheidungen)

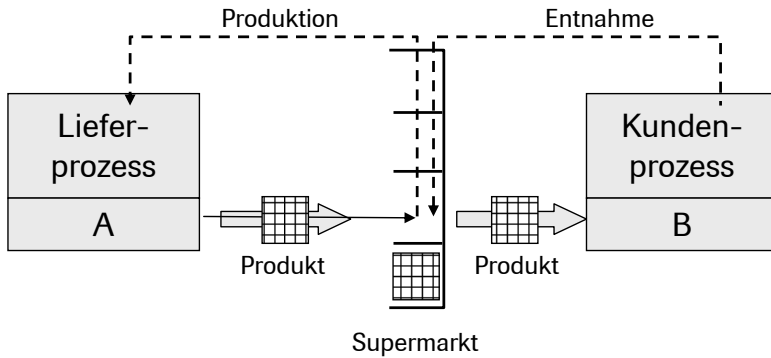


Wertstromanalyse / -design (3)

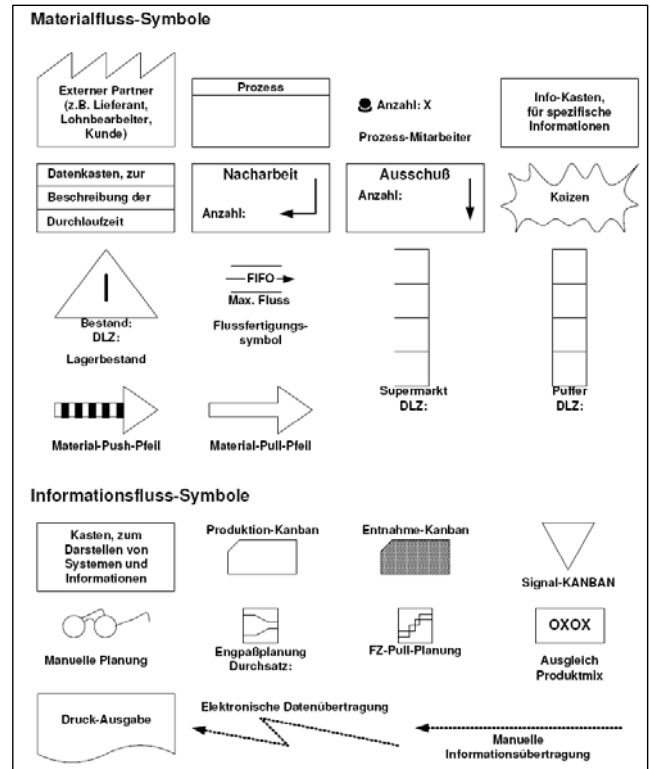
Beispiel einer Visualisierung

Mit Symbolen nach Rother/Shook

Kanban-Prozess



Der Kundenprozess entnimmt dem Supermarkt was er braucht, der Lieferprozess produziert/ beschafft, um das Entnommene wieder aufzufüllen.



Quelle: Rother, Shook, Sehen Lernen - mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen. LOG_X Verlag, Stuttgart, 2000

Was sind unsere Erfahrungen?

Die Wertstromanalyse

- Hilfsmittel zur Visualisierung von Prozessen
- ganzheitliche Betrachtung
- Hilfsmittel zur Effizienzsteigerung durch Vermeiden von Verschwendungen (Bestände) und Steigerung der Flexibilität (Durchlaufzeiten)

Unsere Erfahrungen

- Der Ansatz wird von der Dr. Acél & Partner AG bereits seit jeher verfolgt (Pull-Orientierung, Flexibilität erhöhen, Bestände reduzieren, Regelkreise usw.)
- Ist ein mögliches Hilfsmittel zur Visualisierung von Prozessen.
- Löst nicht das Problem der Definition des Soll-Zustandes mit den Zielen und Zielgrößen der Effizienzfaktoren.
- Kann den Change-Prozess der Soll-Lösung unterstützen.

Was sind unsere Erfahrungen?

In Zahlen aus unseren Projekten....

- Bestandesreduktionen um $> 40\%$ (Wander, ...)
- Durchlaufzeitenreduktion von $> 60\%$ (ABB Hochspannung, ...)
- Produktivität in den Bereichen $> 10\%$ (Mondaine, ...)
- bei gleichbleibender oder höheren Lieferfähigkeit (alle)
- höhere Identifikation mit der Arbeit an sich (i.d.R alle, Change-Prozess)

Hierfür benötigt es jedoch ...

- das Commitment der gesamten Führungsebenen (klare Zielsetzung)
- auch alte Zöpfe abzuschneiden
- internes Change-Management (Leadership)
- der Wille, auch die Kultur hierfür anzupassen
- die Schaffung einer hohen Transparenz (Führung wie auch Prozesse)

Fazit - Zusammenfassung

Hysterien beseitigen

- Grenzen des unternehmerisch Sinnvollen kennen - Verwenden des gesunden Menschenverstandes (das richtige Mass finden)
- Weg von der Ma(na)gersucht, hin zur Vernetzung von Betriebs- und Finanzleistung
- Reduzierung der Komplexität und hin zur Transparenz und offenen Kommunikation

Facts sind

- Es benötigt „den Hase & den Igel“ = Geschwindigkeit & Intelligenz
- Wir müssen wissen, wo Liquidität im Unternehmen/Organisation gebunden ist (Bestände) -> Liquidität für die Zukunftsgestaltung?
- Den Kunden interessiert unsere Produktivität nicht, sondern nur die geforderte Leistung (Durchlaufzeiten, Qualität/Fehlerrate usw.)

Gehen wir es gemeinsam an.



Seite 13 / 16
Hysterie oder Facts/Apéro 2006
© 27.April 2006/Michael Hartschen

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Michael Hartschen

Seite 14 / 16
Hysterie oder Facts/Apéro 2006
© 27.April 2006/Michael Hartschen

DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management