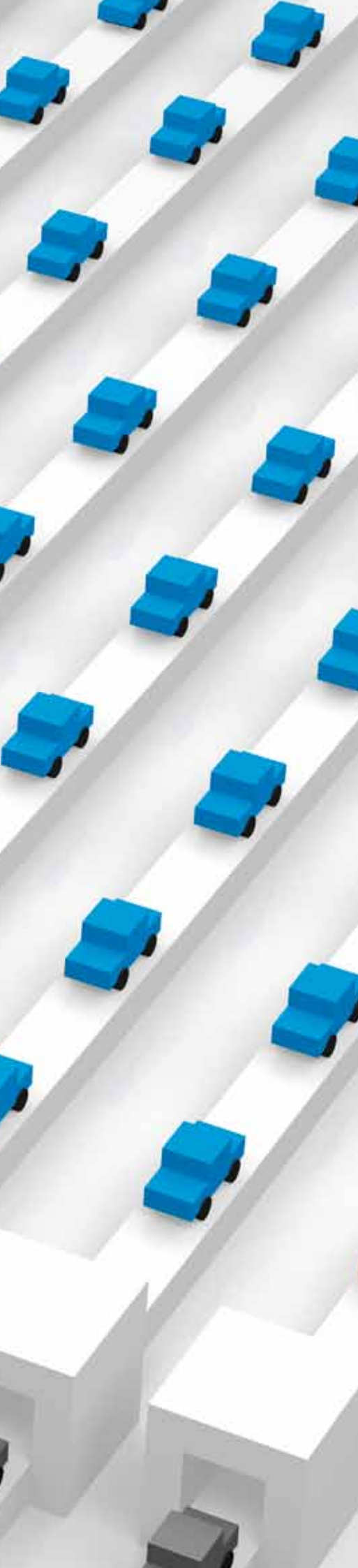
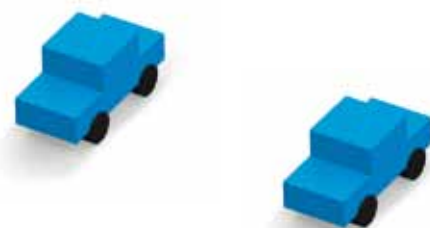


Festo Industrie Consulting

Produktion optimieren, Kosten reduzieren



Das Industrieconsulting-Team von Festo begleitet Unternehmen praxisorientiert bei der Ermittlung und Analyse von Optimierungspotenzialen sowie der Verbesserung der Wertschöpfungskette. Wir sprachen mit Klaus Zimmermann, Experte für Industrieconsulting mit dem Schwerpunkt Lean Production.



► **trends in automation:** Festo, bekannt aus der Automatisierungstechnik und der technischen Aus- und Weiterbildung, verstärkt nun auch in Österreich den Industrieconsulting-Bereich. Mit welcher Zielsetzung?

Zimmermann: Unsere Beratung hat einen klaren Industrie-Fokus. Wir wollen unsere jahrzehntelangen Erfahrungen aus der eigenen Produktion weitergeben. So werden Methoden aus der Lean-Production-Philosophie konsequent bedarfs- und ergebnisorientiert angewendet und durch lessons learned ständig ergänzt. Mit unserem Consulting-Angebot wollen wir unseren Kunden maximale Wettbewerbsfähigkeit durch die Optimierung ihrer Wertschöpfungskette und den angrenzenden Bereichen bieten.

► Welche Problemstellungen können durch Ihre Beratung und Unterstützung effizient gelöst werden?

Zimmermann: Die Palette ist breit gefächert. Ich möchte nur einige Beispiele nennen. Wenn Kunden in ihrer Produktion die Flexibilität steigern müssen, um veränderte Kundenanfragen effizient bedienen zu können. Wenn die Produktivität erhöht werden soll, Lieferzeiten zu lang sind oder nicht verlässlich abgegeben werden können. Wenn Qualitätsdefizite zu erhöhten Kundenreklamationen

führen. Wenn Herstellkosten zu hoch sind. Oder wenn es zu lange dauert, bis in der Auftragsabwicklung aus einem Kundenauftrag ein Produktionsauftrag wird. Und natürlich auch dann, wenn Fertigwarenbestände und Umlaufbestände zu hoch sind und damit Kapital binden.

► Gibt es Erfahrungen zum Optimierungspotenzial?

Zimmermann: Das kommt auf die Größe und Struktur des Unternehmens an. Die Produktion ist jedenfalls der größte Ressourcen-Verbraucher. Das macht sie zu einem wichtigen Kosten- und auch Wachstumsfaktor. Das Denkmodell des Toyota-Produktionssystems bildet das auf extreme Art und Weise ab, indem es Arbeit in zwei Kategorien gliedert: Wertschöpfung und Verschwendung. Zur Wertschöpfung zählen jene Tätigkeiten, durch die der Kunde am nachgefragten Endprodukt einen tatsächlichen Wertzuwachs erfährt – zum Beispiel das Drehen der Beine für einen Tisch oder einen Sessel. Verschwendung hingegen sind jene Arbeiten, die weder für das Produkt noch für das Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen, also einen Wertzuwachs, bringen. Experten schätzen das Verhältnis von Wertschöpfung zu Verschwendung auf etwa 1 : 9. Dies bedeutet, dass nur rund 10 % der Aktivitäten im Unternehmen wertschöpfend sind und 90 % Verschwendung.



Zur Person

Klaus Zimmermann, Experte für Lean Production,

... leitet seit 1998 den Bereich Training und Consulting bei Festo Didactic in Deutschland. Er begann seine Ausbildung im Industriebereich, nach Stationen als Gruppenleiter im Bereich Instandhaltung und seinem berufsbegleitenden Studium in Betriebs- und Führungspädagogik an der Universität Koblenz-Landau spezialisierte sich der 53-jährige auf die Beratung bei der Einführung von schlanken Produktionssystemen (Lean Production).

► Welche Methoden setzen Sie bei den Beratungsprozessen ein?

Zimmermann: Wertstrom-Analyse und Zielwertstrom-Design bilden die Grundlage und sind Ausgangspunkt für viele Projekte. Davon werden Handlungsfelder, strukturiert nach Technologie, Organisation, Führung und Kompetenzentwicklung sowie unternehmenskulturelle Hürden abgeleitet.

► Worum geht es bei der Wertstrom-Analyse?

Zimmermann: Sie beschreibt und macht für alle den Entstehungsprozess eines Produktes oder einer Produktfamilie vom Rohmateriallieferanten bis zur Auslieferung transparent. Visualisiert wird die Wertstrom-Analyse mit standardisierten Symbolen. Kern der Beschreibung sind der Material- und Informationsfluss. Bildhaft ausgedrückt: Man setzt sich auf das entstehende Produkt und reist mit ihm durch die einzelnen Prozesse wie Sägen, Zerspanen, Montieren usw. und hält dabei fest, wie lange man auf den jeweiligen

Prozess wartet, wie viele andere Produkte mit einem warten, wer und wie viele Menschen mit dem Prozess beschäftigt sind, wie lange es dauert, die Maschine umzurüsten oder zu reparieren oder auch, wie lange die jeweilige Bearbeitung dauert. Lässt man eine Stoppuhr mitlaufen, so kann man am Ende die Durchlaufzeit für ein fertiges Produkt ablesen.

► Wie kann man bei dieser Analyse das Optimierungspotenzial erkennen?

Zimmermann: Wenn man davon ausgeht, dass die addierten Bearbeitungszeiten die Wertschöpfungszeit darstellen und stellt diese der gemessenen Durchlaufzeit gegenüber, so wird schnell deutlich, wie hoch die Verschwendung oder anders ausgedrückt das Optimierungspotenzial ist. Mit der Erweiterung des Analyseumfangs auf die Auftragsabwicklung fließt eine eventuelle Verschwendung im Vertrieb (Administrationsbereich) in die Gesamtbetrachtung ein. In der Administration sind oft Optimierungsschätze versteckt, die in vielen Fällen das Potenzial in der Produktion übersteigen.



Klaus Zimmermann (im Bild rechts) und sein Team begleiten Unternehmen auf ihrem Weg zur „Lean Production“.



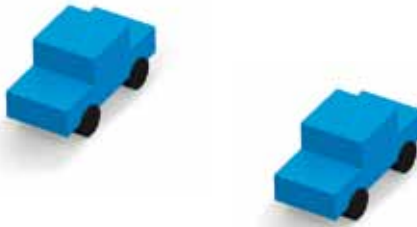
► Wie geht es nach dieser ersten Analyse weiter?

Zimmermann: Im zweiten Schritt werden durch die Brille der 7 Arten von Verschwendung (Verschwendung in Form von Überproduktion, Wartezeiten, beim Transport, bei der Bearbeitung, im Lager, von defekten Produkten und nicht zuletzt durch ungenutztes Mitarbeiterpotenzial) Verbesserungspotenziale erkennbar gemacht, quantifiziert, die Ursachen ermittelt, ein Zielwertstrom entwickelt und mit einem taktischen Implementierungsplan die Umsetzung detailliert durchgeführt.

► Ab welcher Unternehmensgröße soll ein externer Berater zugezogen werden?

Zimmermann: Hier gibt es keine Grenzen, weder nach unten noch nach oben. Wir hören oft, dass es bei kleinen Unternehmen nichts zu optimieren gibt. Das stimmt nicht. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist es interessant, externe Experten zu involvieren – sie bringen frisches Know-how ins Unternehmen und neue Perspektiven. Zudem wissen wir aus der Praxis, dass sich Maßnahmen in kleineren, schlagkräftigeren Einheiten oft schneller umsetzen lassen und somit rasch Wirkung zeigen. ■

www.festo-consulting.at



Bereit für das Unerwartete Unternehmen in turbulenten Zeiten führen

Ein Buch von Yvonne Salazar, Klaus Zimmermann und Holger Regber
Versus Verlag Zürich 2014
ISBN 978-3-03909-204-8
ca. Fr. 35.00/ca. Euro 28.00

Veränderungen in Unternehmen sind nichts Außergewöhnliches. Wir erleben sie nahezu täglich und haben gelernt, damit umzugehen. Was aber, wenn sie in einem Ausmaß daherkommen, das die Existenz des Unternehmens, der Organisation bedroht? Auftragsschwankungen, die weit über den Grenzen der geplanten Flexibilität liegen, Naturkatastrophen, die sorgsam geplante Logistikketten zerstören, oder Gesetzesänderungen, die die Rahmenbedingungen des Unternehmens erschüttern. Illusion meinen Sie? Dann denken Sie an die Finanzkrise, an Fukushima oder an die wechselnden gesetzlichen Regelungen zur Förderung alternativer Energien. In „Bereit für das Unerwartete“ untersuchen die Autoren, was Unternehmen befähigt, solche existenziellen Bedrohungen zu bewältigen. Mit verblüffenden Erkenntnissen ...

Industriekongress 2014

Alte Werte – neue Wege Die Industrie in Zeiten des Wandels

Was sind längerfristige und anhaltende Lösungen sowie Rahmenbedingungen, die relevanten Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben? Welchen Stellenwert hat der Mensch bei Innovationsprozessen, die immer funktioneller, effizienter und effektiver werden sollen? Kann die Fabrik der Zukunft ein Ort sein, an dem alte Werte noch eine Entscheidungsgrundlage für den CEO sind?

Der 7. Industriekongress am 13. Mai 2014 im Leopold Museum Wien wird diesen Fragen nachgehen und von verschiedenen Seiten beleuchten. Die Energieversorgung und Energiesicherheit wird ein zentrales Thema sein. Arbeitszeitmodelle im Wandel, was bewährt sich, was fehlt, was fordert die Industrie? Zu Wort

kommen Industrievorstände, Politiker, Theologen, Philosophen und Sie als Zuhörer. Beleuchten wir gemeinsam den laufenden Wandel in unserer globalen Gesellschaft und hinterfragen wir diesen Wandel in Hinblick auf Werte, die bisher als Grundlage für verantwortungsvolle Entscheider gegolten haben.

Ein Schwerpunkt des Industriekongresses 2014 wird dem Thema „Produktion“ gewidmet. So beleuchtet der Festo Vordenker und Lean Production Experte Klaus Zimmermann die Fabrik der Zukunft: Was heißt Marktführung, in einer globalen Welt, die im Zeichen des Wandels steht? Erfolg hat, wer die Dimensionen Qualität, Verfügbarkeit und Preis für sein Produktportfolio beherrscht.

Weitere Referenten: Günther Oettinger, Harald Welzer, Wolfgang Eder, Altabt Gregor Henckel-Donnersmarck und viele andere erfahrene Experten. Weiterführende Informationen und Anmeldung unter

www.industriekongress.com

