



Leonardo Group

Your Partner in Lean Excellence

Success Story

Leonardo Group
Success Story

*12 Wochen Umsetzungsworkshop
in 5 Phasen*

HYDROMETER

DIE FIRMA HYDROMETER GMBH

Das Interview nach einer Lean Umsetzung

SEIT 1862 STEHT der Name HYDROMETER für die Entwicklung, Fertigung und den Vertrieb innovativer Messtechnik für die Verbrauchserfassung von Wasser, thermischer Energie, Gas und Strom, bis hin zur Systemplattform für zukunftsweisendes Energiedatenmanagement. Im mittelfränkischen Ansbach befindet sich das HYDROMETER Hauptwerk, von hier aus werden alle Aktivitäten des internationalen Messtechnikspezialisten koordiniert. Auf dem 30.000 qm großen Areal arbeiten etwa 360 Mitarbeiter in den Bereichen Entwicklung, Fertigung, Vertrieb und Dienstleistungen.

Im Interview berichtet uns Herr Werner Wiegner, Bereichsleiter Produktion Flügelradzähler, über die Erfahrungen, die HYDROMETER bei der Einführung von LEAN im Unternehmen gemacht hat.

Guten Tag Herr Wiegner, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für ein Interview nehmen. Wollen Sie uns erzählen wieso sich HYDROMETER für LEAN-Management entschieden hat?

Wiegner: Das Thema an sich ist nicht neu für uns. Wir sind schon seit dem Jahr 2000 mit diversen LEAN-Projekten unterwegs.

Erzählen Sie uns doch von Ihrer Lean Vergangenheit?

Wiegner: Unsere ersten Schritte versuchten wir in den Produktionsteams, neben dem operativen Geschäft, umzusetzen. Dies gestaltete sich aufgrund zeitlicher Engpässen schwierig. Die Ideen haben wir uns unter anderem durch Referenzbesuche bei erfolgreichen Unternehmen angeeignet. Wir hatten schon 1999 eine U-Linie umgesetzt, aber so richtig kam der Stein nicht ins Rollen.

Wie ging es weiter, nachdem die Entscheidung mit Lean zu starten, gefallen war?

Wiegner: Die Idee war ein Kernteam aufzubauen, das hundertprozentig hinter dem Projekt stehen sollte. Vier freiwillige Mitarbeiter durften den Umbau begleiten. Deren Begeisterung für das Projekt war enorm. Nach Umsetzung der Pilot-U-Linie lief diese erst einmal ohne Veränderungen einige Monate im täglichen Betrieb.

Es wurde keine weitere Feinoptimierung durchgeführt?

Wiegner: Nein, der nächste Zwischenstep fand nach etwa einem Jahr statt. Wir initiierten eine neue Maßnahme in den Bereichen Montage, Prüfung und Verpackung. Nach einer gründlichen Analyse starteten wir die Optimierung in Form von drei U-Zellen. Die ursprüngliche Pilot-Linie wurde erst eineinhalb Jahre später erneut hinterfragt. Uns war es zunächst wichtiger, viele Erfahrungen durch die Veränderung zu sammeln.

„Die Mitarbeiter, die das Projekt von Anfang an betreuten, standen voll und ganz dahinter.“

Was war denn die größte Herausforderung?

Wiegner: Mit Sicherheit die Mischung der Mitarbeiter und deren Integration in den Wandel. Vom angelernten Kollegen bis zum Facharbeiter, vom neu hinzugekommenen bis zum alteingesessenen, hatten wir ein gut gemischtes Team zu begeistern. Dies war eine der sportlichsten Leistungen des gesamten Prozesses.

HYDROMETER

www.hydrometer.de

Branche:

Hersteller von Messtechnik für die Messung und Auslesung von Wasser, thermischer Energie, Gas und Strom

Lösungen und Service:

- Schulung der Mitarbeiter
- Projektumsetzung in der Endmontage

Ergebnisse:

- Beruhigte Abläufe in der Produktion
- Verkürzung der Durchlaufzeiten um 30%
- Reduzierung des Lagerbestandes um 40%
- Steigerung der Lieferperformance beim Kunden um 15%
- Umsetzung der Fließmontage für eine Produktgruppe mit nivellierter Fertigungssteuerung
- Synchronisation und Anbindung der Vormontagen zur Endmontage
- Heijunka-Steuerung

Besonderheiten:

Das 12-Wochen-Umsetzungsprogramm wird jetzt unternehmensweit in allen anderen Bereichen eingesetzt.

Sie legten demnach viel Wert darauf, dass der LEAN Gedanke zu einem Teil der Unternehmenskultur wird. Waren alle beteiligten Personen davon überzeugt, dass LEAN der richtige Weg sein wird?

Wiegner: Die Mitarbeiter, die das Projekt von Anfang an betreuten, standen voll und ganz dahinter. Bei den anderen Kollegen waren die Gefühle eher gemischt, von Begeisterung bis Skepsis.

Ich stelle es mir schwierig vor, gerade die Skeptiker zu überzeugen. Verraten Sie uns wie sie das geschafft haben?

Wiegner: Viele Workshops, viele Gespräche, persönlich und auch in der Gruppe waren die Lösung. All unsere Führungskräfte haben ein Moderationstraining durchlaufen. Für uns war klar, nur gut ausgebildet werden diese Personen fähig sein, einen erfolgreichen Workshop mit ihren Mitarbeitern durchzuführen.

Es war sehr wichtig, dass sich die Kollegen in den Teamgesprächen auf Augenhöhe begegnen. Wir wollten keinerlei radikale Maßnahmen. Kündigungen zum Zwecke von Einsparungen kamen für uns überhaupt nicht in Frage. Oberstes Ziel war es: Niemand verliert seinen Arbeitsplatz durch die geplanten Projekte.

Es wurde also viel Wert auf die Mitarbeiterintegration gelegt. Wie begegneten Ihre Mitarbeiter den Veränderungen?

Wiegner: Anfangs waren die Kollegen kritisch. Wie gesagt, durch viele Gespräche und Schulungen ist es uns gelungen, immer mehr Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren.

Würden Sie noch einmal so vorgehen?

Wiegner: Der Ablauf des Projektes war gut. Wir würden jedoch aufgrund unserer positiven Erfahrungen schon viel früher mit der Mitarbeiterintegration beginnen.

„ Erst durch diese Roadshow kam wieder Bewegung in das Ganze. “

Wir würden gerne mehr über die Planung und den Ablauf des LEAN-Projektes erfahren. Welche Maßnahmen setzten denn den Startpunkt?

Wiegner: Die erste Umsetzung der Pilotlinie hier im Haus.

>> Fortsetzung auf der nächsten Seite



Zu diesem Zeitpunkt gab es also noch keine Workshops oder sonstige Hilfe von Extern?

Wiegner: Ja, genau so war es. Wir stellten aber sehr schnell fest, dass ohne zusätzliche Ressourcen die Chancen schlecht stehen, unser geplantes Vorhaben umzusetzen. Nicht alle Bereiche besaßen das notwendige Know-how zur Umsetzung. Bei einigen unserer Führungskräfte taten wir uns anfangs schwer. Mitarbeiter für die Projektarbeit frei zu stellen, war fast unmöglich. So geriet das Projekt leider ins Stocken. Dann erhielten wir im Herbst 2008 eine Einladung zur Lean Factory Roadshow in Nürnberg. Erst durch die Roadshow kam wieder Bewegung in das Ganze. Dies war die Basis für den Start eines ersten gemeinsamen Projektes.

Wo lagen zu Beginn Ihre gesteckten Ziele?

Wiegner: Wir wollten besser werden, in jeder Hinsicht. Besonders wichtig war die Schulung der Mitarbeiter zum Aufbau eines firmeninternen Verbesserungsteams. Das haben wir auch erreicht. Heute haben wir die Kompetenz direkt am Standort. Darauf sind wir sehr stolz!

Und wie ging es weiter?

Wiegner: Wir hatten das 5 Phasen-Programm der Leonardo Group als Vorlage. Dieses Programm verläuft mit 2 Teams. Eines in der Logistik und eines in der Produktion. Wir legten jedoch das Logistik- und das Prozessteam zusammen. Diese Entscheidung fiel aufgrund der knappen Manpower.

Wie empfanden Sie die Vorgehensweise nach diesem Programm?

Wiegner: Auf den ersten Blick wirkte es ein wenig undurchsichtig. Aber schon bald waren wir begeistert.

Jetzt nutzen wir die Methodik bei unseren internen Projekten.

Ausschlaggebend für die gesamte weitere Projektarbeit ist die Analyse in der ersten Phase. Auf den ersten Blick wirkt sie sehr aufwendig, die Ergebnisse dieser Analyse, die erarbeiteten Zahlen, überzeugen, lenken und ersetzen die bisherigen Bauchentscheidungen. Die Teamleiter sehen, dass ihre Zahlen bedeutsam sind und so fühlen auch sie sich besser wahrgenommen und involviert.



vorher



nachher

Würden Sie erneut so verfahren?

Wiegner: Der Ablauf war perfekt, wir haben alles erreicht was wir wollten, das spricht für sich.

„Heute haben wir Kompetenz direkt am Standort. Darauf sind wir sehr stolz!“

Wie war die Zeit bei Hydrometer vor LEAN?

Wiegner: Wir produzierten nach dem Push-Prinzip. Wir hatten stets mit hohen Varianzen zu arbeiten. 30% unserer Aufträge sind Einstückfertigungen. Die Prüfung der vielen Kleinaufträge war unser Nadelöhr. Uns war klar, hier lag verstecktes Potenzial für einen enormen Zeitgewinn. Bis dahin hatten wir bei der Abarbeitung der Aufträge nach Bauchgefühl und Erfahrung gehandelt. Dass es bessere Lösungen gibt, war uns nicht klar. Erst über die Auftragseinstellung, die mit dem Projekt eingeführt wurde, war es möglich die Fertigungsreihenfolge tatsächlich zu optimieren.

Wie würden Sie die Gegenwart beschreiben?

Wiegner: Unsere Produktion läuft ruhiger und effizienter. Schnellschussaktionen sind eliminiert. Wir haben eine „2-Tage Frozenzone“ eingeführt. Bei einem neuen Auftrag wird die bestehende Produktion zunächst nicht berührt. Frühestens nach zwei Tagen wird eingesteuert. Unsere Kunden freuen sich über die verkürzte Durchlaufzeit. Ohne Lager brauchen wir jetzt maximal eine Woche vom Eingang des Auftrages bis zum Versand. Das bedeutet eine höhere Lieferperformance.

Was waren Ihre persönlichen Highlights im Laufe des Projektes?

Wiegner: Erstaunt hatte mich am Anfang die intensive Analyse-Phase des 5 Phasen-Programms. Im Nachhinein hat sich jedoch herausgestellt, dass dieser Ablauf sehr sinnvoll ist. Lehrreich war die erste Konfrontation mit dem „Kundentakt“. Wir waren zwar am Kundentakt orientiert, diesen als Wert für die gesamte Ausrichtung der Linie zu nutzen war uns neu. Sehr interessant fand ich auch den Ansatzpunkt des Projektes. Wir starteten beim Auftragsingang, bereits hier war erkennbar, welche Anfragen zusammen passen. Das bringt enorme Zeitvorteile.

>> Fortsetzung auf der nächsten Seite



Besonders wirkungsvoll ist es, den Mitarbeitern ein Signal bezüglich ihrer Auslastung zu geben. So wissen sie immer genau wo sie stehen. Werden Sondermaßnahmen nötig, oder sind sie noch im „grünen“ Bereich.

Haben sich die angestrebten Ziele oder der Fokus des Unternehmens im Verlauf des Projektes geändert?

Wiegner: Unsere Ziele sind gleichgeblieben, jedoch waren diese sehr ehrgeizig gesteckt. Beim Lagerbestand haben wir unsere ursprüngliche Vorgabe bei weitem übertroffen. In den letzten zwei Jahren nach dem Projekt konnten wir diesen, bei gleichbleibender Versorgungsstabilität, weiter senken.

Was bringt die Zukunft? Sind schon weitere Schritte geplant?

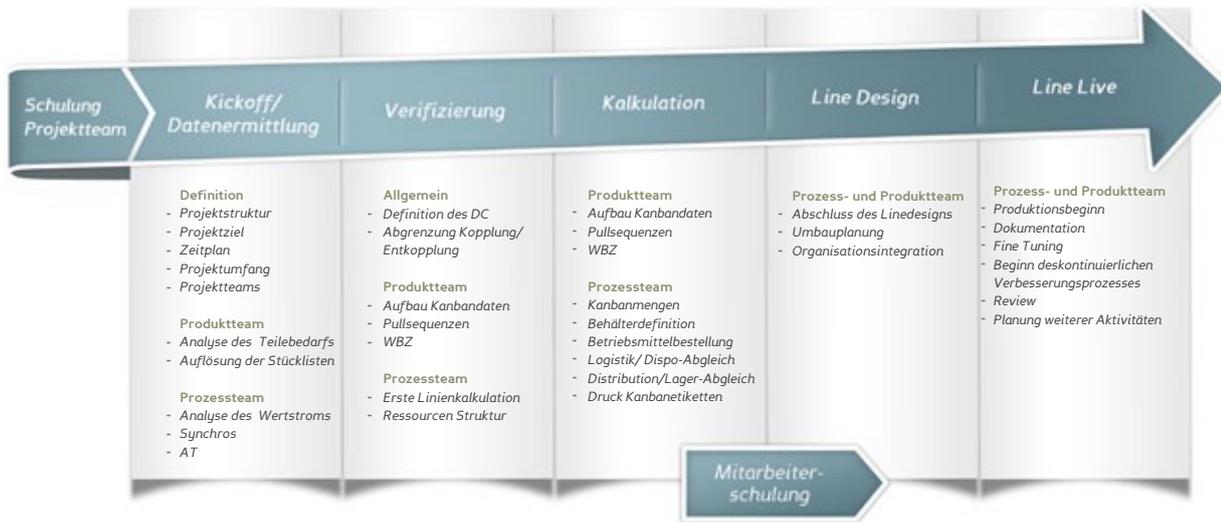
Wiegner: Ja, wir wollen andere Produktbereiche mit ähnlichen Ansätzen und Zielen angehen. Derzeit läuft ein aktuelles Projekt in der Vorfertigung. Als nächstes bietet sich der Versand für eine Optimierung an.

Wir freuen uns, dass nun auch unsere Kollegen in Nürnberg mit ersten Maßnahmen begonnen haben. Dieser Standort ist unser wichtigster Lieferant. Alle sind sehr positiv eingestellt bezüglich weiterer Aktionen.

Uns macht es stolz, dass unsere Ergebnisse nicht nur zurück in das Unternehmen fließen, sondern auch in unsere Standorte im Ausland. Das bestätigt uns in unserem Vorgehen und macht Lust auf mehr LEAN.

Vielen Dank für dieses interessante Interview Herr Wiegner.

12 Wochen Umsetzungsworkshop in 5 Phasen



Lean einführen mit dem „12 Wochen Umsetzungsworkshop“

SCHNELL UND EFFIZIENT sollen die Lean-Strukturen in Ihrem Unternehmen wirksam werden. Die Leonardo Group setzt bei der Einführung auf Transparenz mit dem 12 Wochen Umsetzungsworkshop. Dieser effektive Coaching-Ansatz führt Ihr Unternehmen in den gewünschten Bereichen rasch und konsequent zum Erfolg. Damit haben Sie optimale Voraussetzungen für die selbstständige Durchführung weiterer Lean-Projekte. Die gründliche Ausbildung der Mitglieder des Projektteams ist eine wesentliche Grundlage. Das Programm für Ihren Erfolg besteht aus Mitarbeiterschulungen und fünf Modulen. Diese Bausteine durchlaufen wir gemeinsam, abgestimmt auf die IST-Situation in Ihrem Unternehmen und auf Ihre Ziele.

Zu Beginn vermitteln wir in den Mitarbeiter- bzw. Projektteamschulungen die notwendigen Werkzeuge und Vorgehensweisen aus dem Lean-Baukasten. So kommen alle Beteiligten auf ein einheitliches Wissensniveau und sprechen eine gemeinsame Sprache. Auf dieser Basis

erarbeiten die Teams gemeinsame, ambitionierte Projektziele. In dieser Phase werden bereits „Pros“ und „Kontras“ diskutiert, Vorbehalte beseitigt und Lösungswege aufgezeigt. Als Moderator und Coach vermitteln wir dabei Ihren Mitarbeitern die Umsetzungsmethodik.

Durch ständiges Coaching stellen wir die Umsetzung gemeinsam mit dem Projektteam sicher. Ein definierter Zeitrahmen für die Projektabschnitte gilt als verbindlich. Durch die zielorientierte Unterstützung unserer Berater werden Projekte erfolgreich innerhalb des gesetzten Zeitplans realisiert.

Ihre Mitarbeiter erhalten mit diesem Programm die Möglichkeit, Lean-Umsetzungen kennen zu lernen und eine wiederholbare Methodik anzuwenden. Durch die externe Unterstützung gewinnen sie an Sicherheit in der Umsetzung. Dies versetzt sie in die Lage, weitere Projekte auf diese Weise mit geringerer Unterstützung oder auch selbstständig durchzuführen.



FORDERN SIE UNSER INFORMATIONSMATERIAL AN:

Büro in München

Leonardo Group GmbH
Leonrodstr. 56
80636 München

Tel: +49 89 230323-25
Fax: +49 89 230323-26
info@leonardo-group.com

www.leonardo-group.com
www.lean-factory.com

Schulungszentren national

Lean Factory Trainings-Center
Leitzstraße 4
70469 Stuttgart Feuerbach

Lean Factory Trainings-Center
Elisabeth-Selbert-Straße 17
40764 Langenfeld

Lean Factory Trainings-Center
Am Lurzenhof 1
84036 Landshut