

SAQ-Tagung 06.09.2019

Lean Quality

Oliver Keller

KW+P

Management Consultants AG

Ueberlandstrasse 111

CH-8600 Dübendorf

Tel. G +41 (0)44 820 73 73

Tel. N +41 (0)76 417 40 07

o.keller@kwp.ch

www.kwp.ch

www.leanmanagement-blog.ch



Lean

EFQM

Agilität

Innovation

Holacracy

Six Sigma

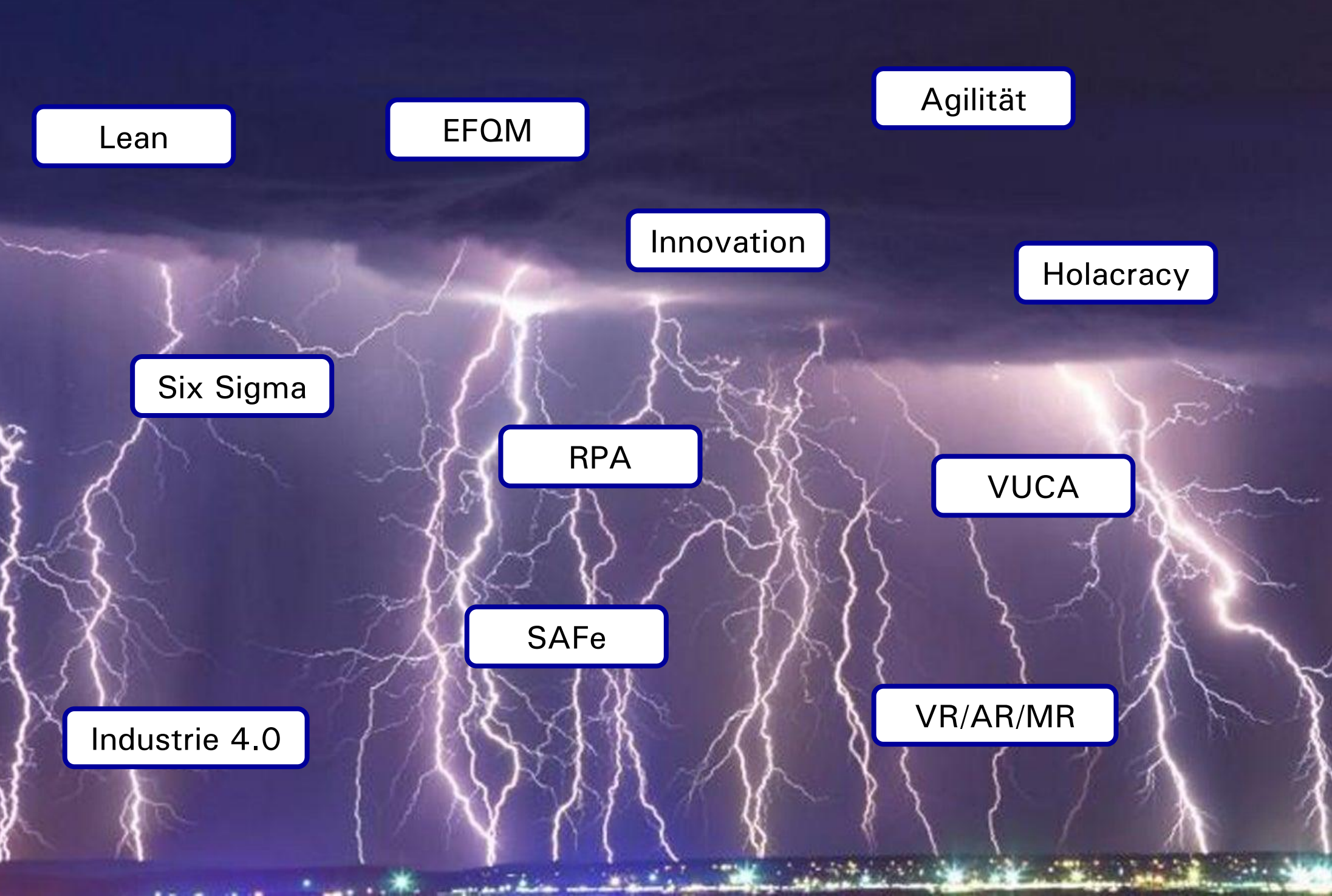
RPA

VUCA

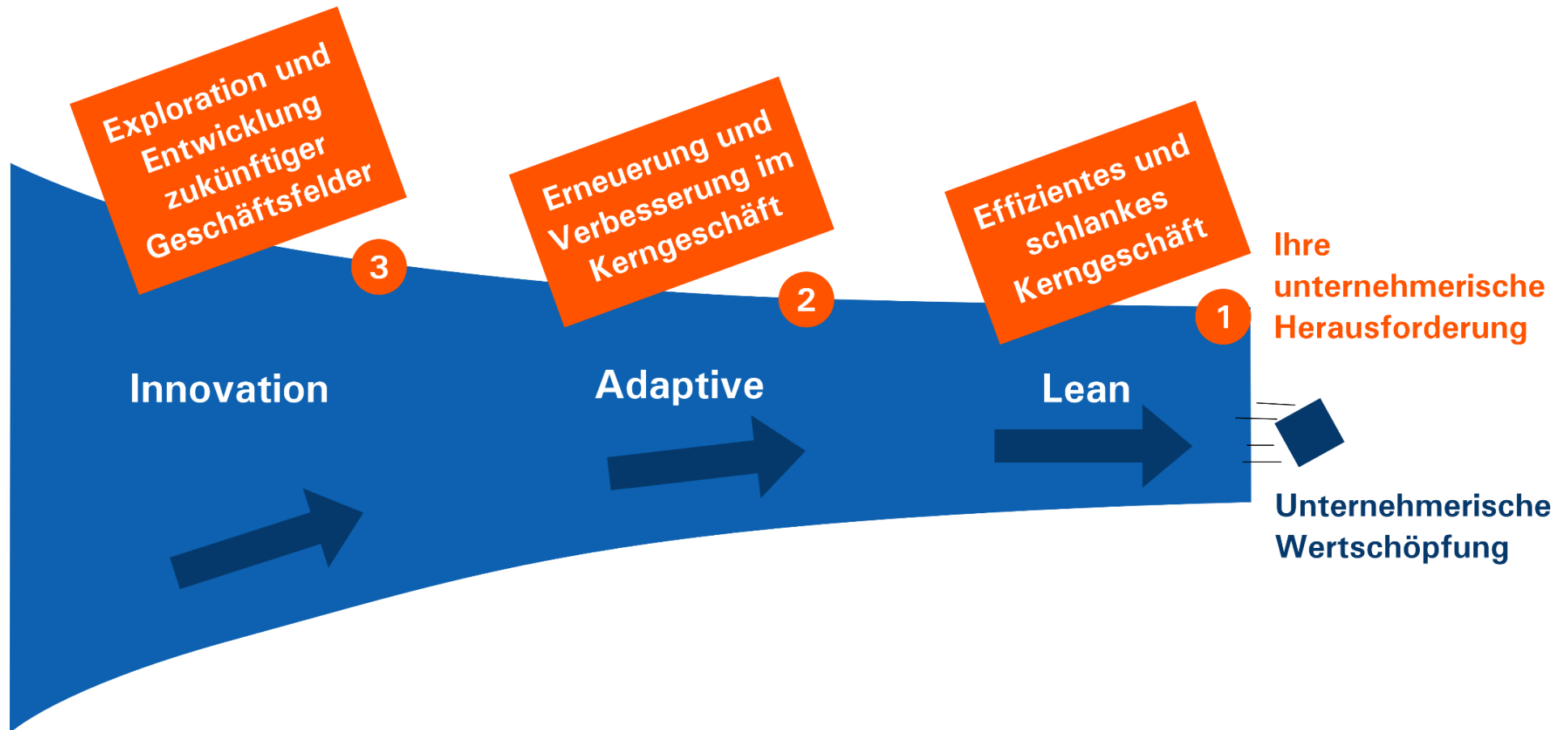
SAFe

VR/AR/MR

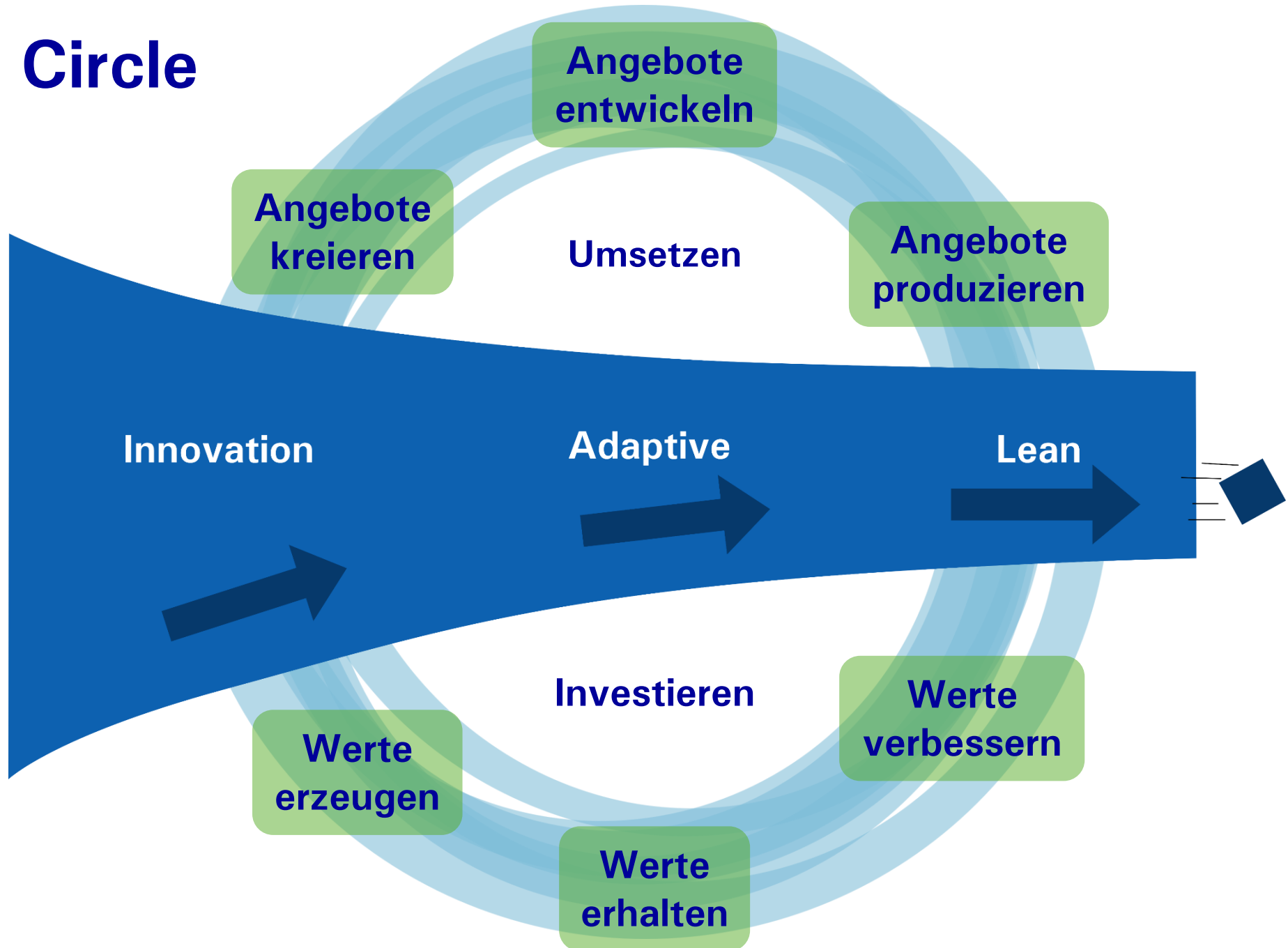
Industrie 4.0



Herausforderungen



Circle



Dimensionen der Transformation

Zukunft kreieren

Zukunft kreieren

Welches Bild der Zukunft existiert für das Unternehmen? Wie wird dieses Bild erarbeitet und konsequent verfolgt?

Systeme managen

Systeme managen

Mit welchen Systemen wird das Unternehmen ausgerichtet und geführt. Wie werden die Systeme aufgebaut und stetig verbessert?

Menschen führen

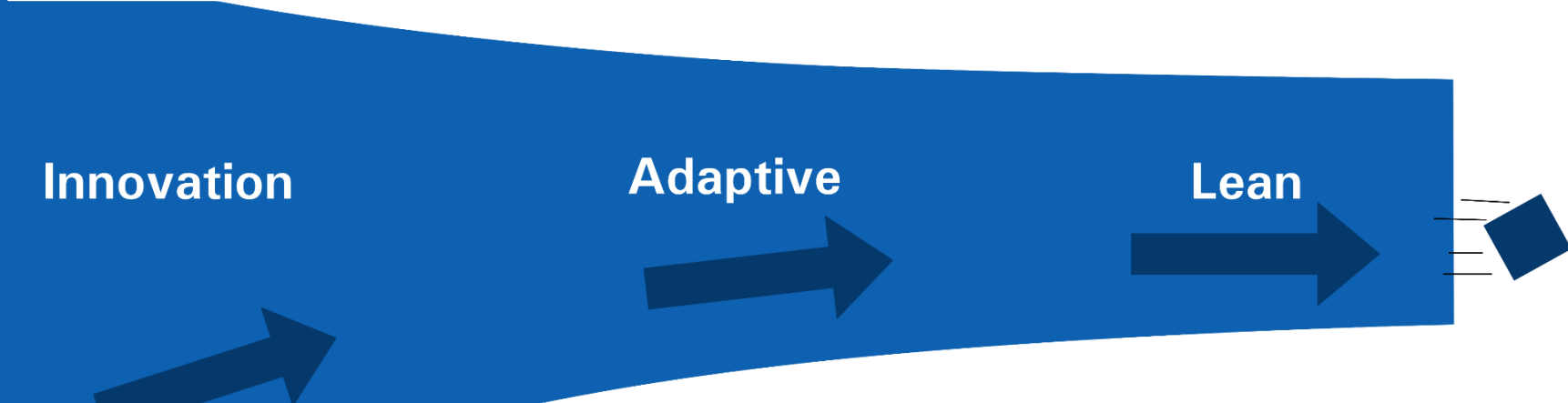
Menschen führen

Die Art und Weise wie im Unternehmen geführt wird. Wie gehen Mitarbeitende miteinander um?

**Die 3x3
Transformation
von KW + P**

Werteinnovation für neue Märkte und Kunden	Adaptiv Kundennutzen erzeugen	Gemeinsam auf klare Ziele hinarbeiten Hoshin Kanri
Definierte Freiräume Systematisches und spielerisches Experimentieren	Iterative Entwicklung Transparenz und Klarheit Verantwortung im Team	Nachhaltig Werte ohne Verschwendung schaffen
Empowerment Vertrauen / Slack Time Entrepreneurial Leadership	Vertrauen Menschen entwickeln Enabling Leadership	Vertrauen, Fehlerkultur Menschen entwickeln Operational Leadership

Transformation
Hart zum Prozess – Fair zum Menschen



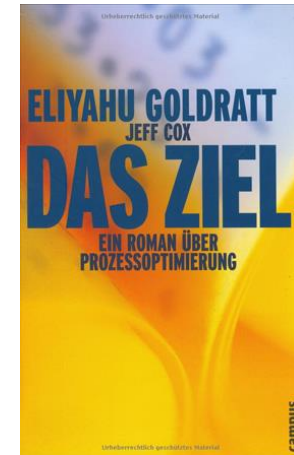
Lippenbekenntnisse	Konkurrenz-getriebene Produktverbesserungen	Keine Vision Unklare Strategie und Ziele
Kein Freiraum Keine Systematik	Überlastete Matrix Schnittstellen und Störungen	Hierarchie und Silodenken Oben denken unten arbeiten
Fordernd Macht und Druck	Überfordernd Command and forget	Direktiv Command and Control

3

*«Wer Handeln und Methode konsequent verknüpft,
schafft Mehrwert und Mehrsinn.»*

Martin Kägi,
Oliver Keller





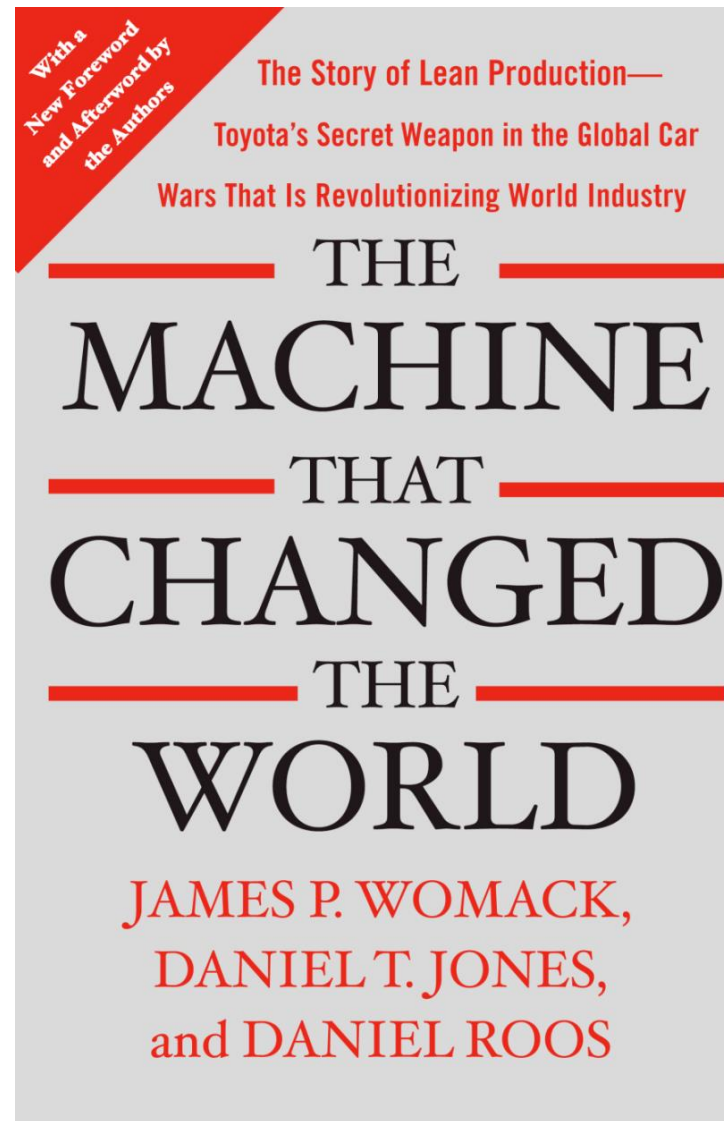
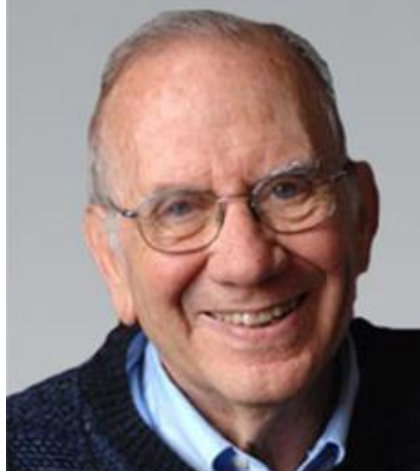
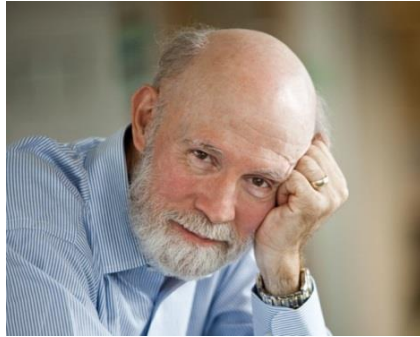
Engpass-Theorie

1984

Die Japaner erobern den Weltmarkt mit
unlauterem Wettbewerb:

“Sie arbeiten während der Arbeitszeit“

Ephraim Kishon, Israelischer Satiriker



1990



Perfektion
Pull-Prinzip

Let it Flow
Wertstromplanung
Wert definieren





Porsche

In wirtschaftliche Schwierigkeiten kam Porsche Ende der 1980er insbesondere durch einen stark

gesunkenen

Dollarkurs. Im Geschäftsjahr 1991/92 verkaufte der Hersteller nur 23.000 Fahrzeuge und bilanzierte

ein Jahr später einen **Verlust von 240 Millionen DM.**

1992

MONEY MAKER

Porsche

Das Toyota-Modell

Der Edel-Autobauer kopiert den Massenhersteller aus Japan. Kaum zu glauben – das sorgt aber dafür, dass Porsche der profitabelste Autokonzern der Welt bleibt

Pole-Position
Mit Margen von fast zwölf Prozent ist Porsche der rentabelste Autohersteller der Welt – vor Toyota. Die profitabelsten Autokonzerne Nettoertragsquote 2005 in Prozent

Unternehmen	Nettoertragsquote 2005 (%)
Porsche	11,8
Toyota	6,3
BMW	4,8
Volkswagen	2,9
DaimlerChrysler	1,9
PSA-Ford	1,8
Ford	1,1
General Motors	-5,5

Unternehmensberater/in Schlanke Produktion / Logistik

Aufgaben

- Umsetzung von Projekten in der Fertigungsindustrie und Implementierung von Lean-Prinzipien
- Durchföhrung von Workshops sowie Weiterentwicklung unserer Beratungsmethoden und -tools
- Persönliche Weiterentwicklung zum gefragten Branchen-, Prozess- und Beratungsexperten

Aufstellungen

- Erfolgreich abgeschlossenes technisches Studium
- 2 bis 4 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Produktion und Logistik
- "Hands-on-Erfahrung" aus dem industriellen Lean-Production-Umfeld oder einer entsprechenden Unternehmensberatung

Porsche Cayenne, Stellenbeschreibung: Toyota-Experten ausdrücklich erwünscht

10

FOCUS-MONEY 41/2006

2006



Venezianische Schiffbauer im 16. Jahrhundert!

99.7 % der Firmen sind KMU!

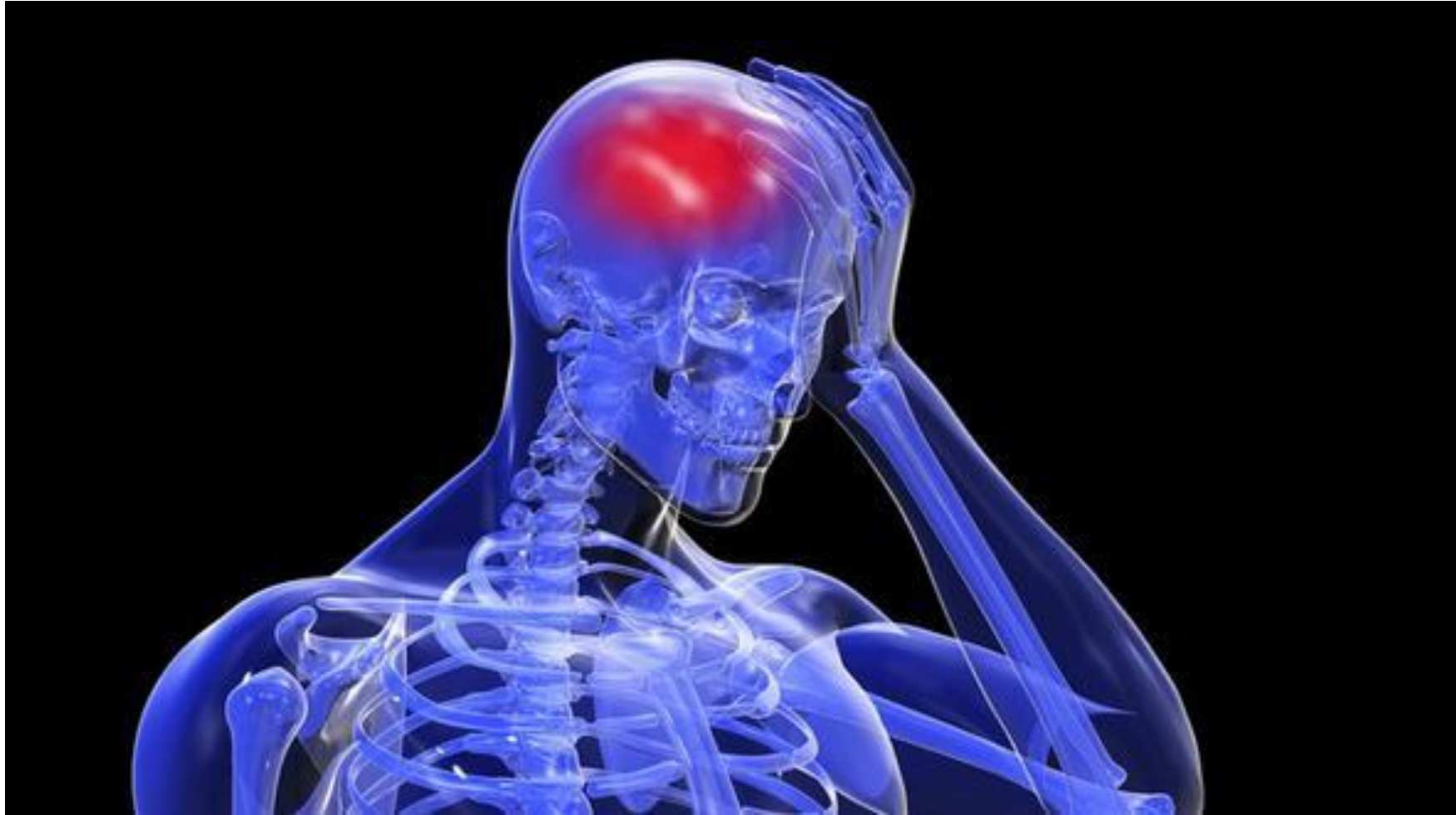
Grösse ▾	Unternehmen ▾	% ▾	Beschäftigte ▾	% ▾
Mikrounternehmen (1-9)	504'462	89,6%	1'132'709	26,3%
Kleine Unternehmen (10-49)	48'413	8,6%	932'501	21,7%
Mittlere Unternehmen (50-249)	8'744	1,6%	859'469	20,0%
Grosse Unternehmen (250+)	1'559	0,3%	1'378'641	32,0%
Total der KMU (1-249)	561'619	99,7%	2'924'679	68,0%

Quelle: Bundesamt für Statistik Schweiz

74 % der Firmen sind Dienstleister!

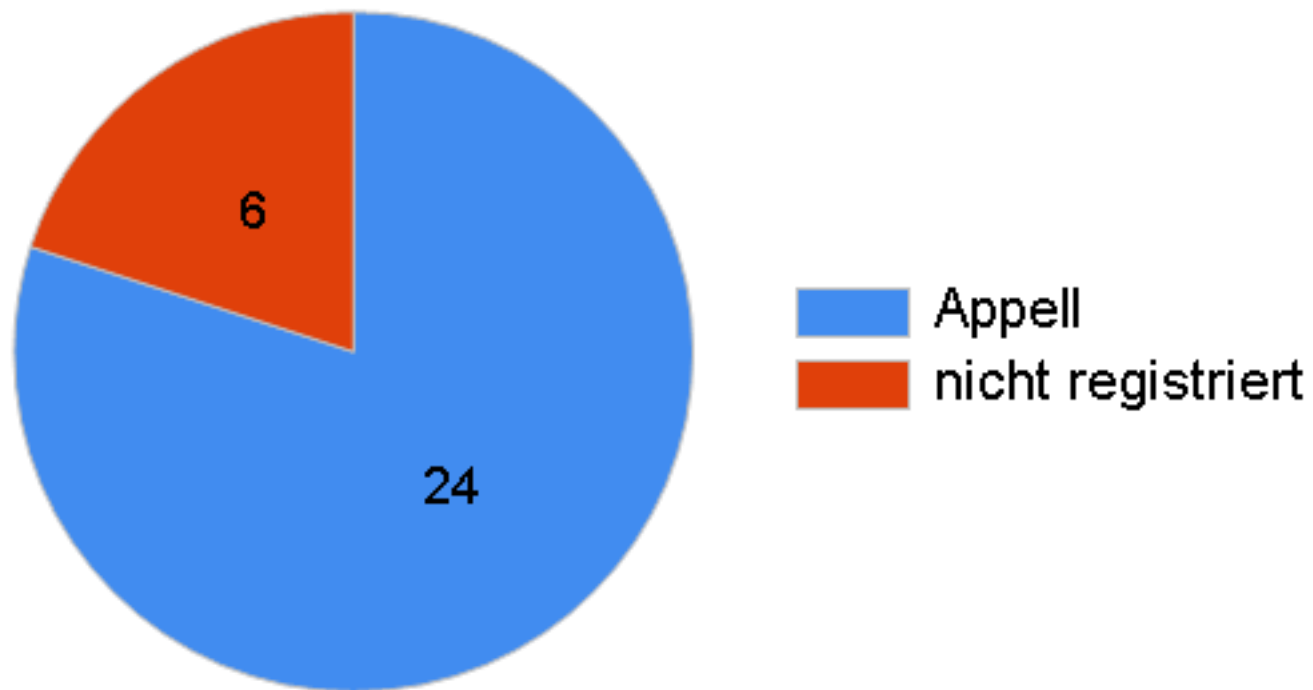
Primärsektor	55'302
Sekundärsektor	89'502
Tertiärsektor	416'815
Total	561'619

Quelle: Bundesamt für Statistik Schweiz



Bitte loggen Sie sich ein (OK drücken)

02:24

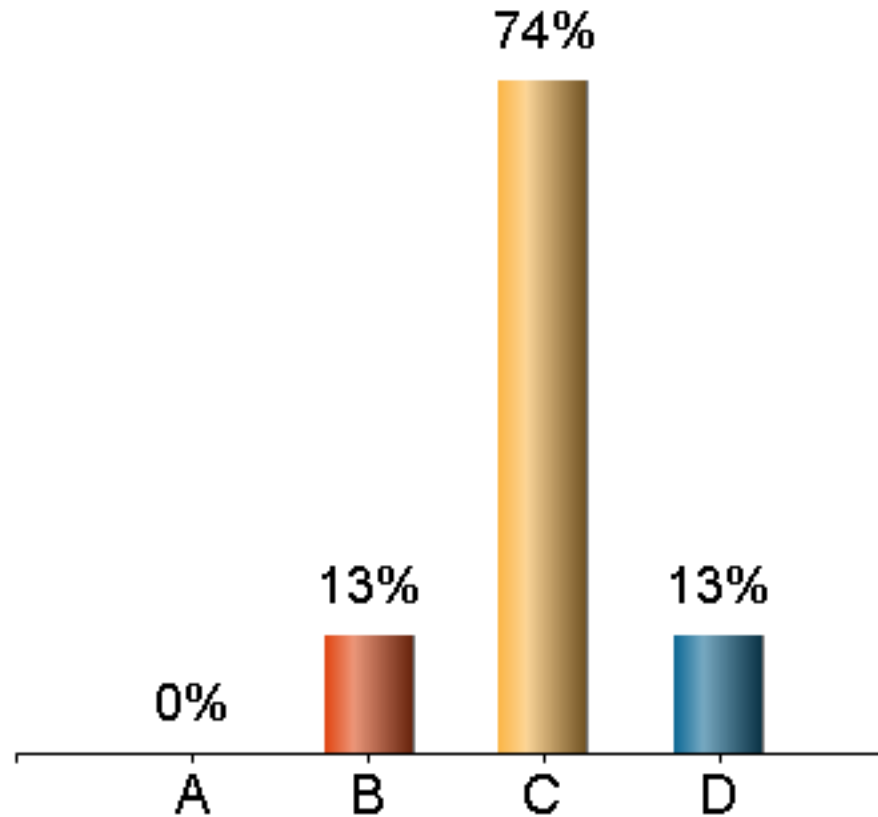


Angemeldet:30

Abstimmungen:24

Wie gross schätzen Sie das Potential für Effizienzsteigerungen in Ihrem Unternehmen ein?

- A. kein Potential
- B. geringes Potential
- C. grosses Potential
- D. enormes Potential

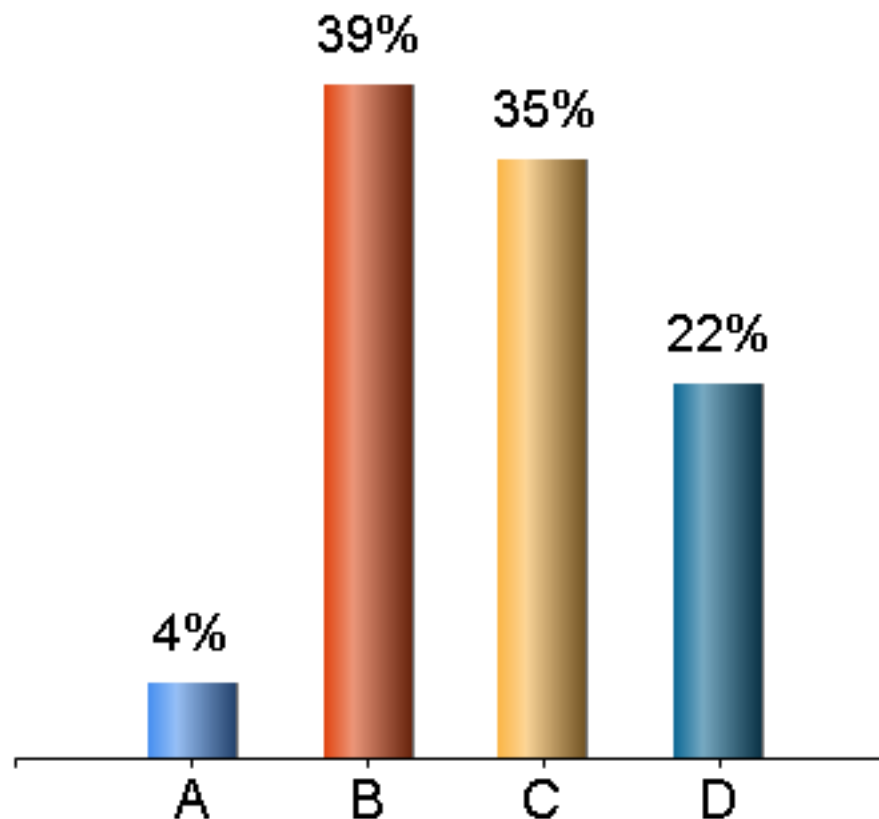


Abstimmungen: 76.7%

00:20

Wie innovativ schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?

- A. gar nicht innovativ
- B. wenig innovativ
- C. genügend innovativ
- D. sehr innovativ

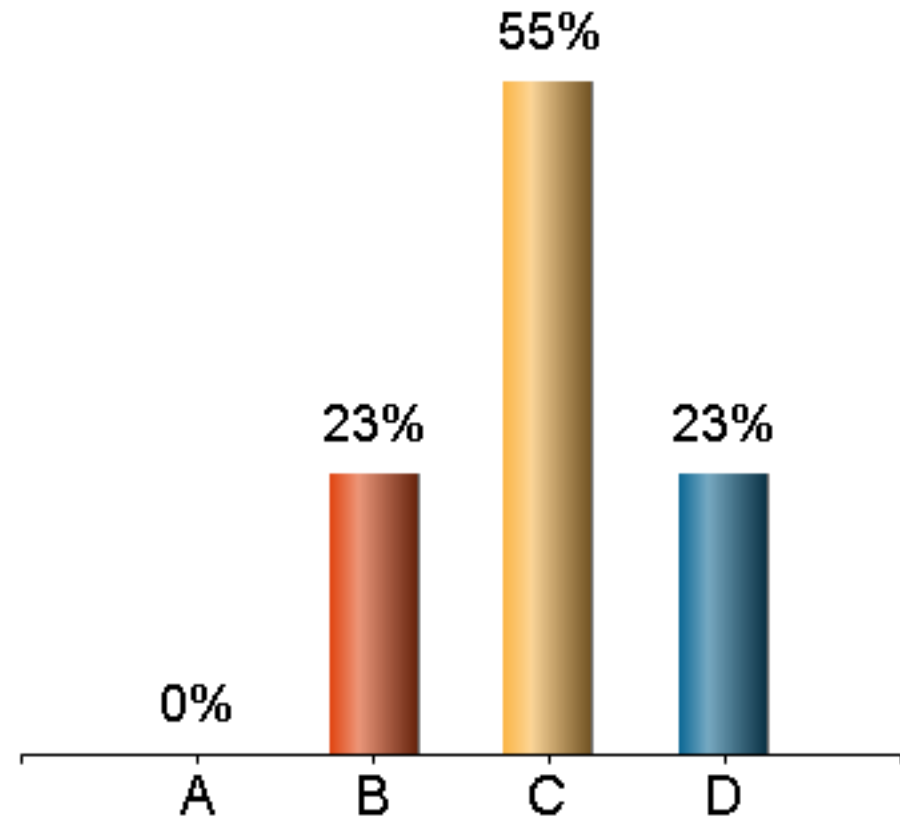


Abstimmungen: 76.7%

00:23

Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für eine gute Effizienz in Ihrem Unternehmen am Standort Schweiz?

- A. schlechte Bedingungen
- B. genügende Bedingungen
- C. gute Bedingungen
- D. perfekte Bedingungen

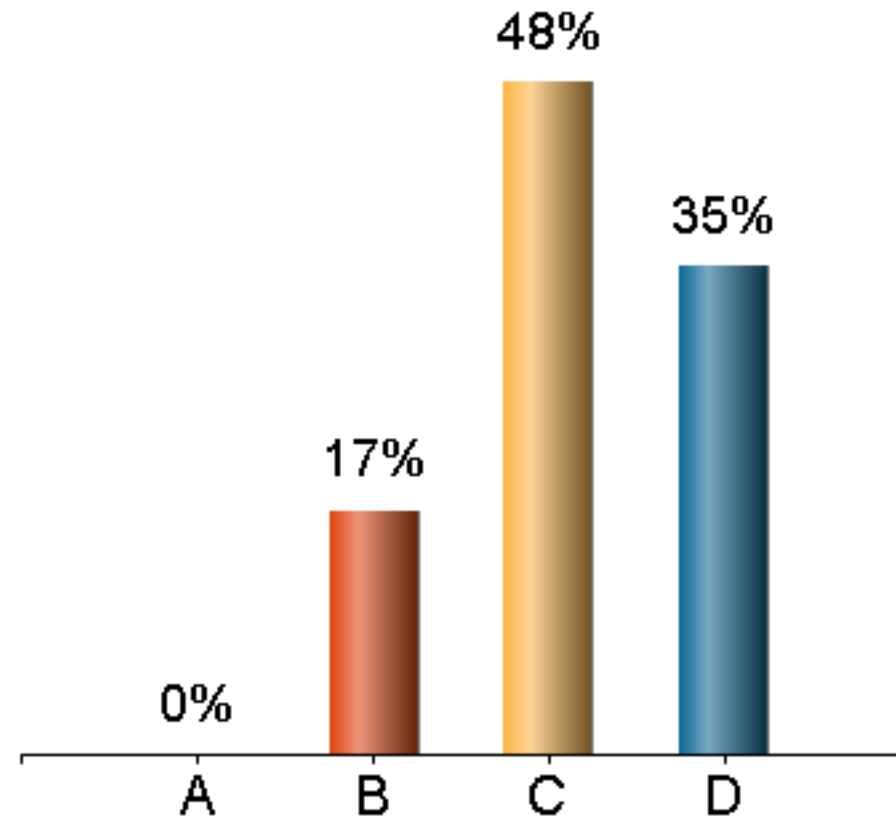


Abstimmungen: 73.3%

00:00

Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Innovationskraft in Ihrem Unternehmen am Standort Schweiz?

- A. schlechte Bedingungen
- B. genügende Bedingungen
- C. gute Bedingungen
- D. perfekte Bedingungen

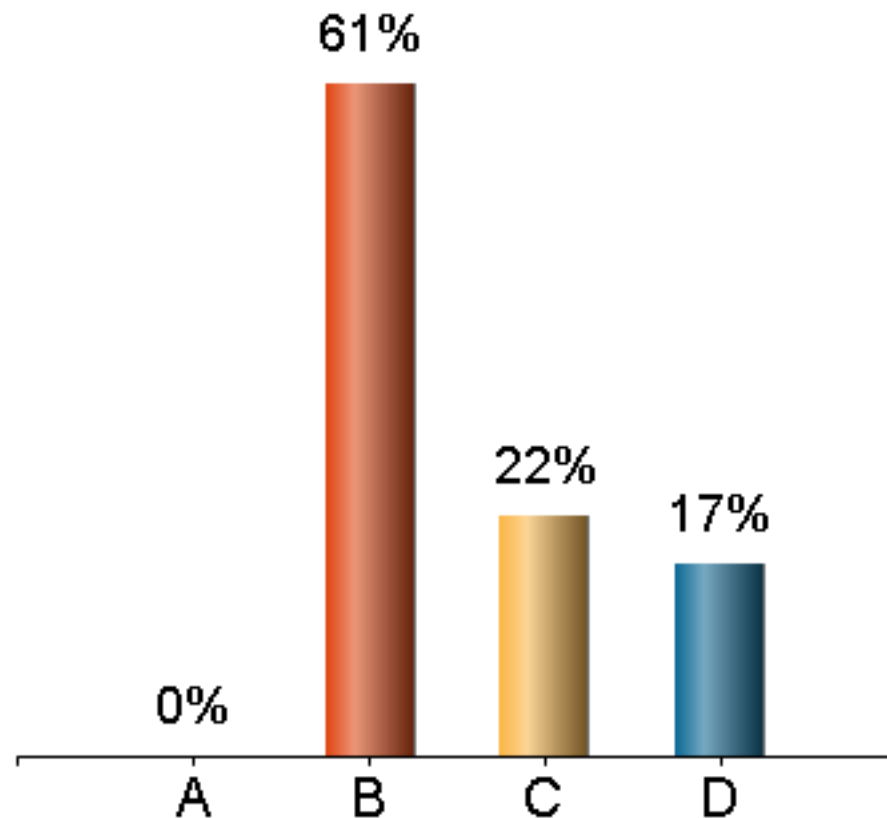


Abstimmungen: 76.7%

00:04

Wie förderlich ist die Kultur in Ihrem Unternehmen, um die Effizienz ständig zu verbessern?

- A. keine Kultur
- B. vereinzelte Subkulturen
- C. gute und förderliche Kultur
- D. vorbildliche Kultur

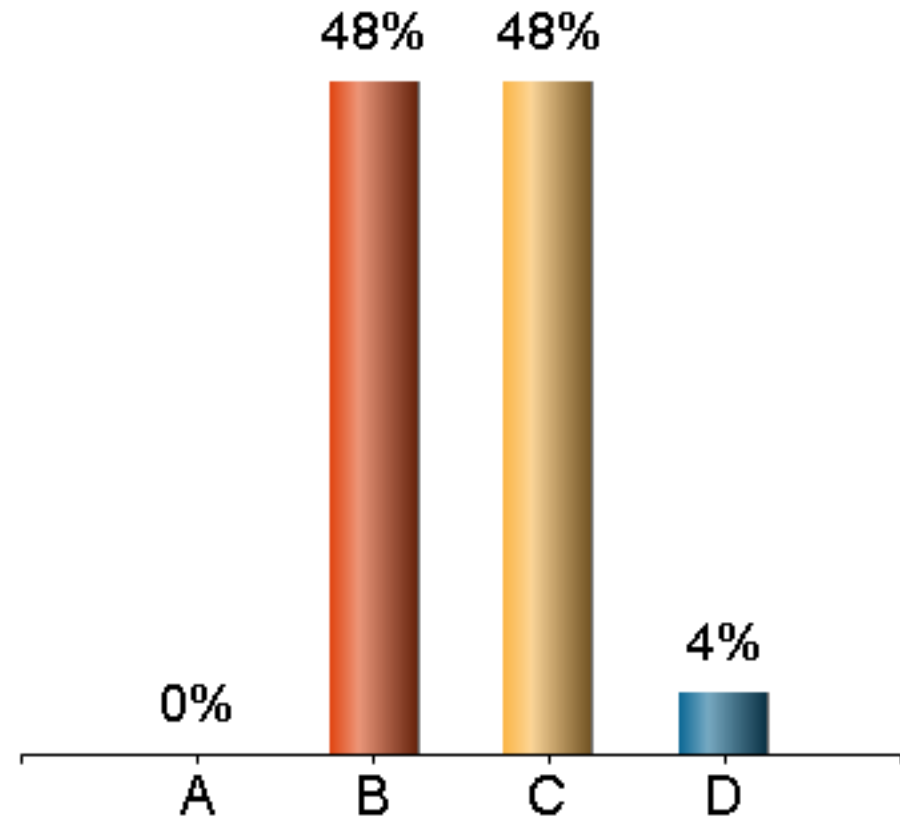


Abstimmungen: 76.7%

00:13

Wie förderlich ist die Kultur in Ihrem Unternehmen, um die Innovationskraft zu stärken?

- A. keine Kultur
- B. vereinzelte Subkulturen
- C. gute und förderliche Kultur
- D. vorbildliche Kultur

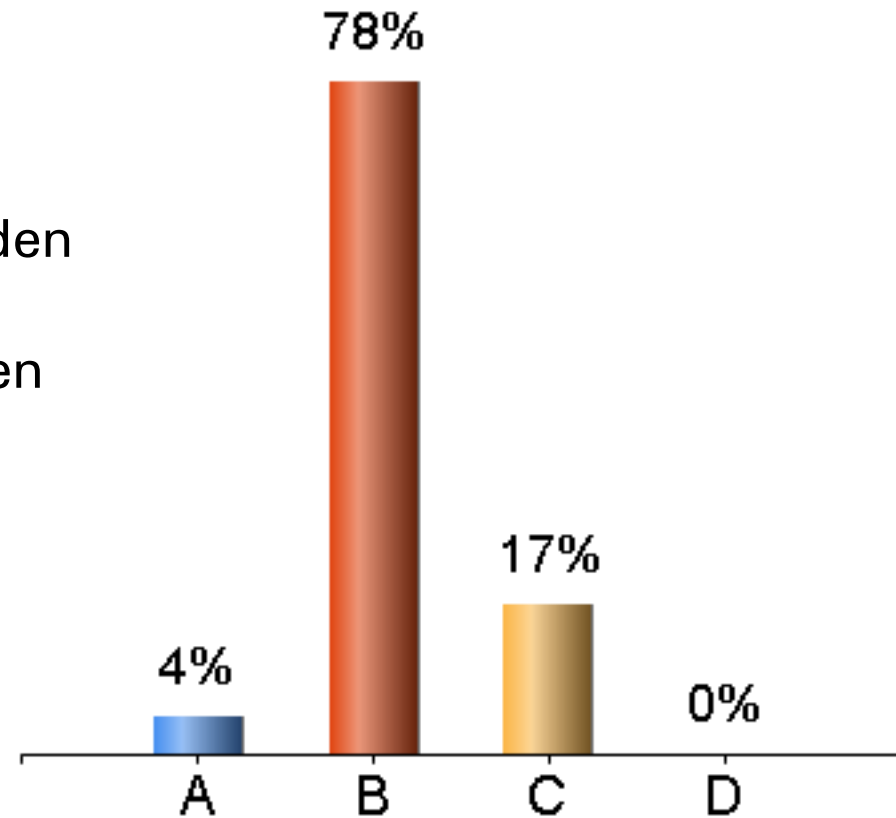


Abstimmungen: 76.7%

00:13

Wie beurteilen Sie die methodische Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen, um effizienter zu werden?

- A. kein methodisches Vorgehen
- B. punktuelle Methoden vorhanden
- C. gutes, methodisches Vorgehen
- D. ganzheitlicher, methodischer Ansatz

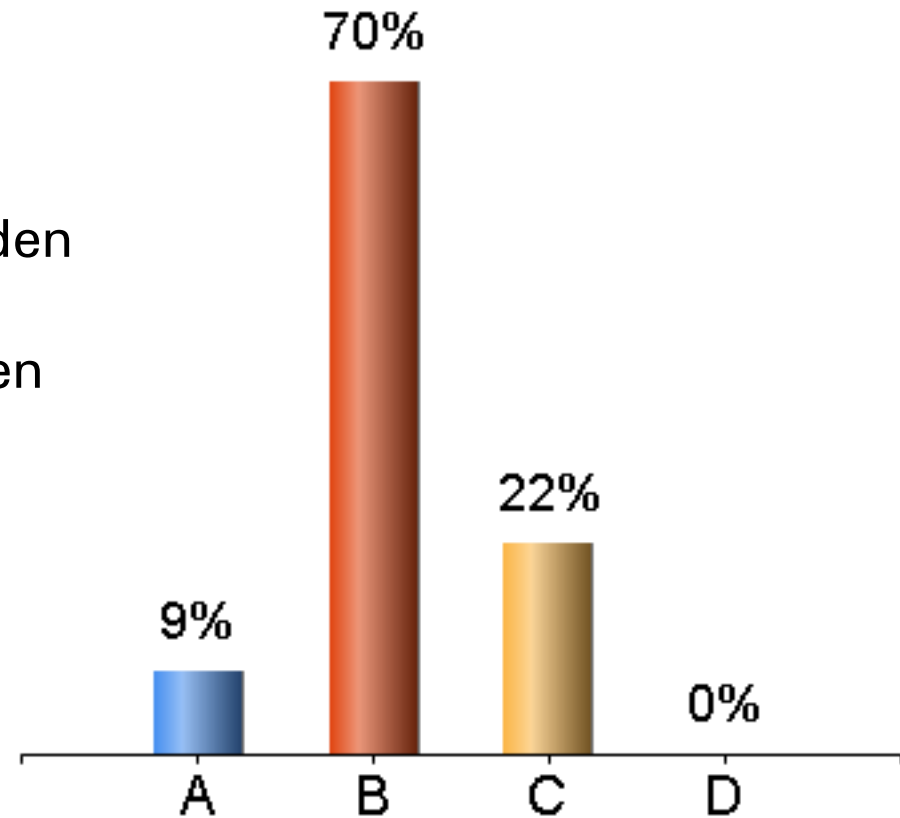


Abstimmungen: 76.7%

00:12

Wie beurteilen Sie die methodische Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen, um innovativer zu werden?

- A. kein methodisches Vorgehen
- B. punktuelle Methoden vorhanden
- C. gutes, methodisches Vorgehen
- D. ganzheitlicher, methodischer Ansatz

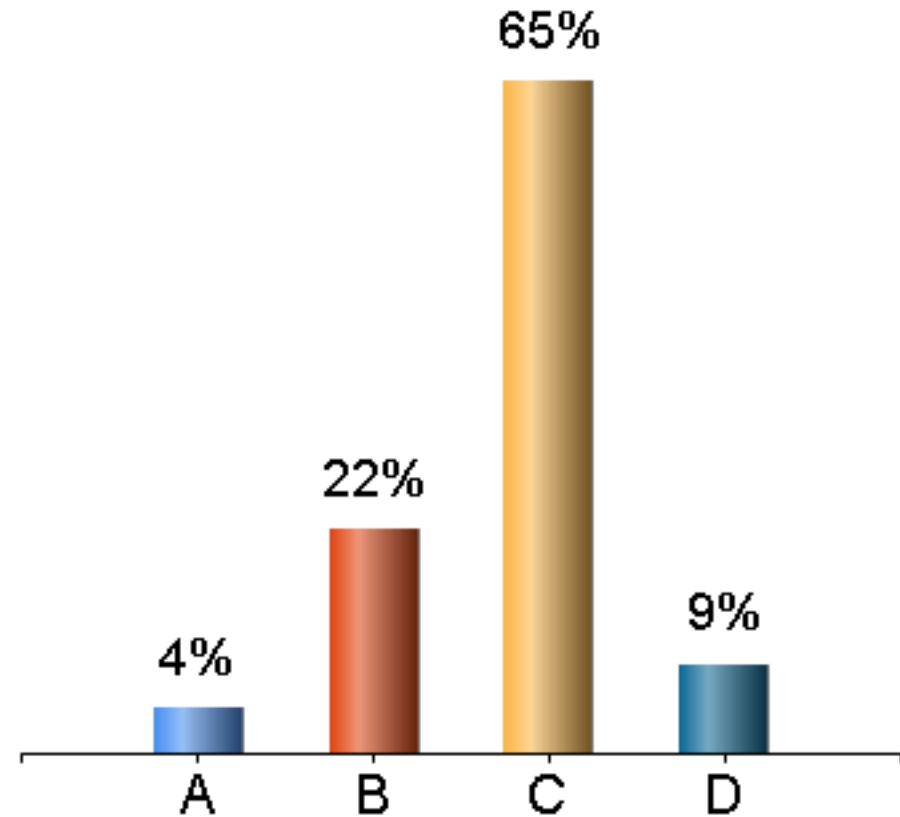


Abstimmungen: 76.7%

00:17

Ist Ihr Unternehmen bezüglich Effizienz für die Zukunft nachhaltig aufgestellt?

- A. nein, glaube ich nicht
- B. vielleicht, bin mir nicht sicher
- C. ja, aber verbesserungswürdig
- D. ja, sehr gut aufgestellt

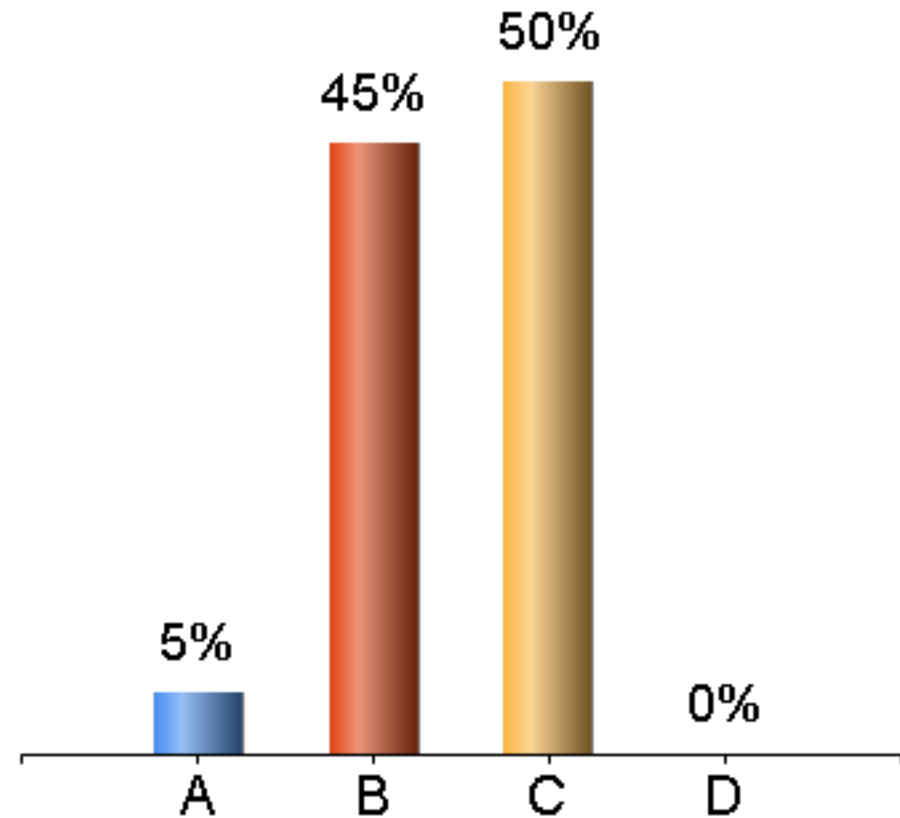


Abstimmungen: 76.7%

00:14

Ist Ihr Unternehmen bezüglich Innovation für die Zukunft nachhaltig aufgestellt?

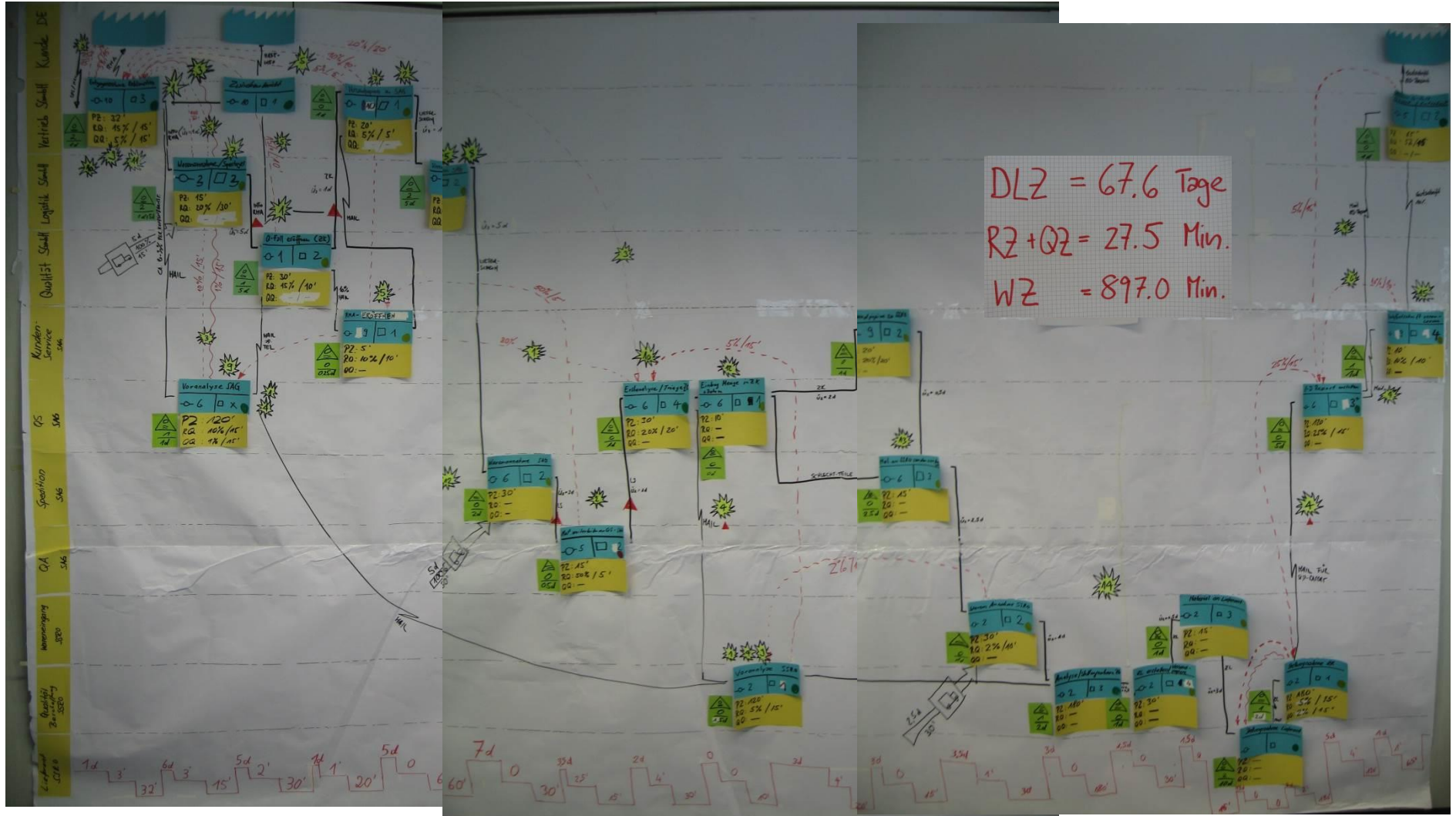
- A. nein, glaube ich nicht
- B. vielleicht, bin mir nicht sicher
- C. ja, aber verbesserungswürdig
- D. ja, sehr gut aufgestellt



Abstimmungen: 73.3%

00:18

Fallbeispiel 1: Kundenbeanstandungsprozess



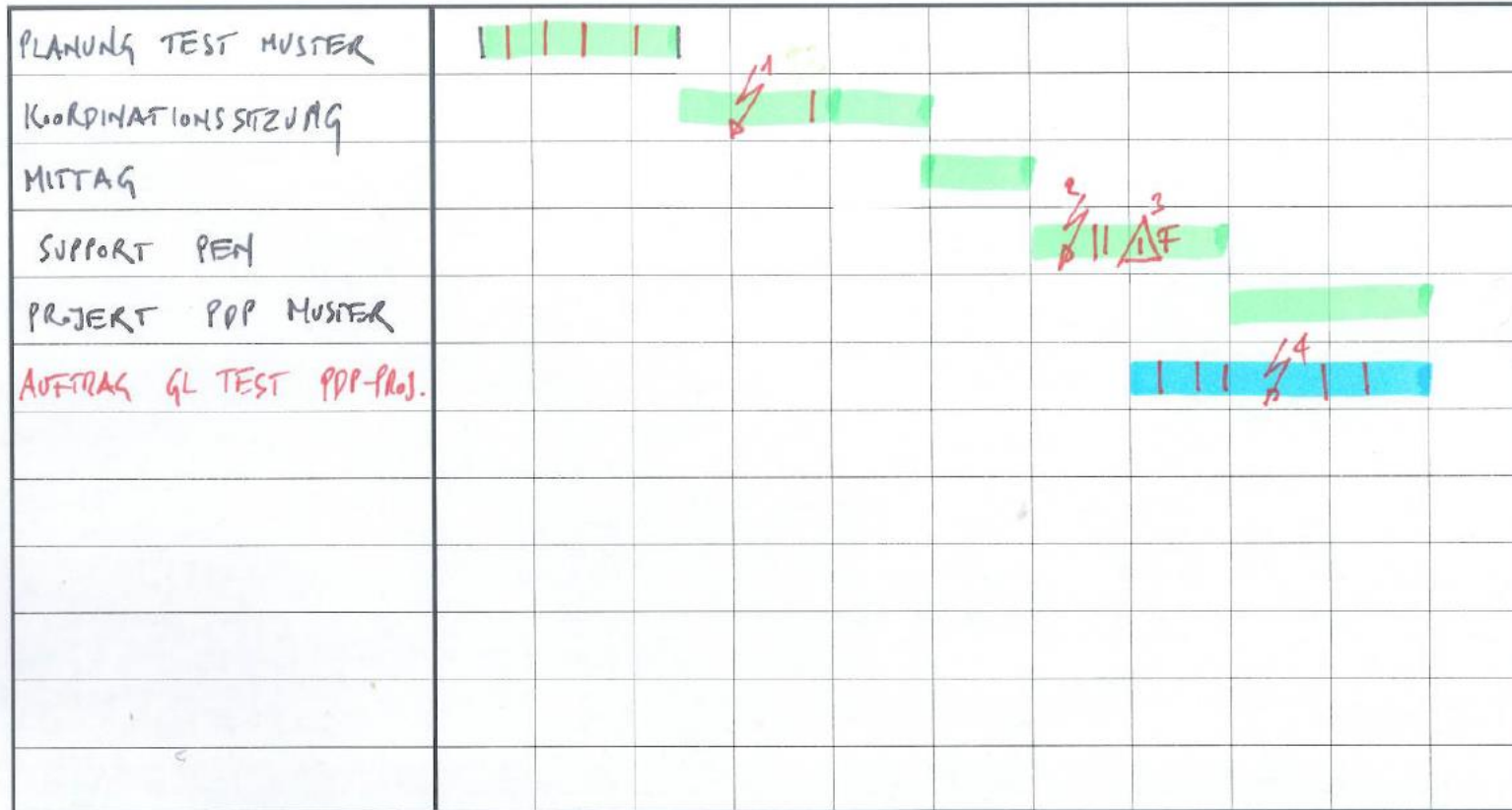
Fallbeispiel 2: Störungen

Analyse Störungen Development & Test Laboratory
18.05.-05.06.2015

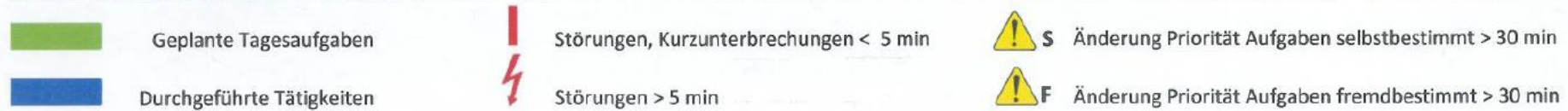
Tag, Datum:
Mitarbeiter:

Donnerstag 21.05.15
S. COSTANZA

0700 0800 0900 1000 1100 1200 1300 1400 1500 1600 1700 1800



Störungen > 5 min	Änderung Priorität Aufgaben > 30 min
1 TEL GL	
2 PRINZIP. MAIL TAIWAN	
	3 ANKAUF GL
4 MAIL TAIWAN	



Notizen



HERKÖMMICHE DENKWEISE:

$$\text{IST-ZUSTAND} - \text{KAIZEN} = \text{VERBESSERTEK EFFEKT}$$
$$\text{SOLL-ZUSTAND} - \text{IST-ZUSTAND} = \text{KAIZEN} - \text{NOTWENDIGKEIT}$$

EM-KAIZEN

Raum 1: Werte schaffen

- Schildern Sie ein besonders positives Kundenerlebnis, welches Sie erlebt haben? Dies kann im beruflichen oder im privaten Umfeld geschehen sein. (3 Beispiele)
- Schreiben Sie auf das Flipchart alle Punkte auf, welche zu diesem positivem Kundenerlebnis geführt haben. Warum waren Sie begeistert?
- Überlegen Sie sich, wo die Prinzipien von Lean Management auf Ihre aufgelisteten Gründe einen grossen Einfluss hat und notieren Sie diese auf dem Flipchart.

Flipchart Gruppenergebnisse

Power Line

- schnell
- richtig
- funktioniert
- Überraschung

(written in red)

- verfügbar
- früh - spät
- gut
- umfangreich

(written in black)

- Erwartungen abgeholt
- einfach
- speditiv
- Preis / Leistung ✓

(written vertically in green)

- Bedarfserfassung → Angebot (spezifisch) / Verfügbarkeit
- Abwicklung optimiert (keine / wenige Schnittstellen) Kompetenz
- Qualität / stabile Prozesse / Variantenmöglichkeiten

- 1) Gratulationsbrief des Stappi
~~an~~ ~~er~~ zum Lehrabschluss / zur Matura
- 2) Nicht erwartet
Beskriftigung
Überraschend
Wertschätzend
persönlich
- 3) Idee wohnen?
Daten Herkunft, -ermittlung
Aktives Abfragen nötig
"Kunden"-Orientierung → Stat. Ansichtung
positive Verankerung der Gemeinde / Stadt (Bilal) *(Schwerpunkte)*

Flipchart Gruppenergebnisse

