

Das Produktionsmanagement in der aktuellen Situation

- Arbeitskreis Fertigungsorganisation des RKW –

Vortrag + Übung

Kleh.
Consulting&Solutions

WIRKTIEF^o
Das Ziel ist zu erhalten



**Der
Mittelstand.
BVMW**
Bundesverband mittelständische Wirtschaft
Unternehmensverband Deutschlands e.V.

MITGLIEDSUNTERNEHMEN

Jochen Kleh
Edenkoben
29. April 2021



Mitglied im Verband
GEPRÜFTE BERATUNGSQUALITÄT
DIE KMU-BERATER
Bundesverband freier Berater e.V.



KMU-Fachberater
Sanierung und
Turnaround

Dieser Bericht ist ausschließlich für Mitarbeiter unseres Kunden bestimmt. Jede Form der Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch Kleh. gestattet.

Wer bin ich

- **Kleh. Consulting & Solutions**, Bad Bergzabern, **Geschäftsführer**
Segmente: Unternehmensberatung und Interim-Management
Fachberater Sanieren und Turnaround (IDW S6)
- **C. F. Maier GmbH**, Gießerei Scheeff, Nersingen, **Werkleiter**
Segment: Sandgießerei
- **Festool GmbH**, Neidlingen, **Werkleiter und Prokurist**
Segment: Werkzeugmaschinen Hersteller
- **Festool Engineering GmbH**, Neidlingen, **Leiter Akademie, Principal und Projektleitung**
Segment: Unternehmensberatung
- **Daimler Trucks AG**, Deutschland, USA, Brasilien, **Manager und Expertentrainer**
Segmente: Indirekte Arbeitsprozesse Daimler AG und Lead Trainer für Lean Experten
- **Mercedes Trucks AG**, Wörth am Rhein, **Mitarbeiter Stabsstelle Werkleitung Lean Management**
- **Mercedes Trucks AG**, Wörth am Rhein, **Mitarbeiter und Projektleiter Qualitätsmanagement**
- **Porsche AG**, Stuttgart-Zuffenhausen, **Qualitätsmanagement Kaufteile, Vorstands-Sonderprojekte**
- **Diplom-Ingenieur – Maschinenbau Fachrichtung Fertigungstechnik**, Fachhochschule Köln-Deutz
- **Industriemechaniker Fachrichtung Betriebstechnik**, Deutsche Bahn, Leverkusen Opladen



Aus der Praxis für die Praxis!

■ Aus der Praxis - für die Praxis

- Ich bin in der Lage, die Sprache der Arbeiter an der Wertschöpfung zu sprechen und zu verstehen, dort, wo das Geld verdient wird – genauso einem GF oder VS zu helfen und dabei vertiefendes technisches Know How zu haben

■ In welchen Rollen fühle ich mich wohl und kann wirken:

- Interim Mandate (Führung auf Zeit)
- Führungskraft (Strategie- und Ergebnisverantwortung)
- Beratung (Impulsgeber, Begleiter, persönlicher oder prozessualer Coach, Trainer, zeitlich Befristet)

■ Rückmeldungen aus meinen Mandaten/Projekte:

- „Das ist kein normaler Berater, der kann auch Führung“
- „Wer keine Klarheit verträgt, für den ist der Kleh nichts“
- „Mit dem gibt es Veränderung“, Angepasst und Stillstehen, das ist er nicht“
- „Unbequem da, wo es notwendig ist“
- „Hartnäckig“
- „Die Rolle Führung wird gelebt und gefördert, das Ganzheitliche kommt von ihm“
- „Da gibt es Energie und angemessener Druck, er bringt uns weiter“



Aus der Praxis, für die Praxis, Kleh. halt.

14:15 – 15:15h Vortrag

- 15:15 – 15:30h Pause
 - 15:30 – 16:30h Gruppenarbeit und Ergebnis Präsentation
 - 16:30 – 17:00h Abschluss und Ende
-

-
- Vortrag, 14:15 – 15:15h:

Treiber und Anforderungen von außen auf ein Unternehmen

- Die Wirkung auf ein Unternehmen
 - Bedeutung für den Vertrieb
 - Bedeutung für die Fertigungssteuerung
 - Bedeutung für die Zusammenarbeit
 - Bedeutung für die Rollen und Führung
 - Konsequenz in der Führung in der heutigen Zeit
 - Bedeutung für die Steuerung von ganz oben bis zum Shopfloormanagement
 - Bedeutung für das Controlling/Ergebnis
- Zusammenfassung der Wirkung und Bedeutung auf ein Unternehmen
- Pause, 15:15 – 15:30h

- In meiner Praxis erlebe ich immer wieder die gleichen Treiber (mit und ohne Corona und Diesel)
 - Rendite
 - Verfügbares Cash
 - Konkurrenz in China, Rumänien und Polen haben qualitativ aufgeholt
 - Die Kunden sind unberechenbar, immer mehr Varianten, wollen weniger bezahlen, erwarten Openbooks, ...
 - Die Logistik muss funktionieren und darf nichts kosten
 - Immer mehr Sonderfahrten
 - Die Ineffizienzen werden im eigenen Unternehmen immer deutlicher
 - Der Fokus von Technik verändert sich auf Prozesse, Prozesse führen
 - Mitarbeiter und Führungskräfte tragen immer noch nicht ihre Verantwortung
 - Transparenz und Abweichungsmanagement ist weit von dem weg, was notwendig und hilfreich ist
 - Die Führungsroutinen und Organisationen sind noch nicht den Anforderungen angepasst
 - Die Digitalisierung zur Effizienz ist auf dem Niveau von vor 10 Jahren
 - Die Lieferanten haben es besser denn eh
 - ...



Durch die heutigen Rahmenbedingungen durch Diesel und Corona kommen alle Ineffizienzen zu Tage.
Der Eisberg ist zu schnell aufgetaucht und die Aufgabenstellungen sind mannigfaltig.

-
- Vortrag, 14:15 – 15:15h:
 - Treiber und Anforderungen von außen auf ein Unternehmen

Die Wirkung auf ein Unternehmen

- Bedeutung für den Vertrieb
 - Bedeutung für die Fertigungssteuerung
 - Bedeutung für die Zusammenarbeit
 - Bedeutung für die Rollen und Führung
 - Konsequenz in der Führung in der heutigen Zeit
 - Bedeutung für die Steuerung von ganz oben bis zum Shopfloormanagement
 - Bedeutung für das Controlling/Ergebnis
 - Zusammenfassung der Wirkung und Bedeutung auf ein Unternehmen
- Pause, 15:15 – 15:30h

Wie verhalten sich im Moment die Kunden?

- Ungeplante Mehrabrufe?
- Ungeplante Reduktion von Abrufen
- Tägliche Schwankungen in den Abrufen
- Immenser Kostendruck
- Weg von einem alten Serienverhalten zu einem Variantenfertiger
- Die vereinbarte Abnahmemenge wird regelmäßig zugunsten des Kunden angepasst
- Wenn – Dann, ein hoher Konkurrenzdruck
- Die Qualität in Produkt und Prozess wird schärfer
- Die ET-Preise sind nicht richtig verhandelt
- Preiskalkulationen nur auf Basis realer Prozesse und Arbeitspläne mit den Beteiligten aus der Praxis



Was gilt es zu tun?

1. Rahmenvereinbarung treffen über den Toleranzbereich der Abnahmemenge
2. Vereinbarung treffen über die Reaktionszeit, Kosten und Ausgleichzahlung bei Unter-/Überschreitung der Abnahmemenge
3. Vereinbarung treffen über die Abnahmemengen/Losgrößen und die Ausgleichzahlung bei Unter-/Überschreitung
4. Openbooks nicht einseitig zulassen, Potentiale in der Rückhand halten für die eigene Flexibilität
5. Den Vorteil: schnelle Reaktionszeit, gleiche Sprache, hohe Flexibilität als Gegenleistung für alle anderen Wettbewerber ins Feld führen
6. ET-Preise terminieren und nach den Marktpreisen orientiert abschließen

Die Krise führt dazu, dass es auch innerhalb Deutschlands neue Wettbewerber gibt. Hier braucht es den langen Atem/Bonität für die eigene etablierte Qualität, Technik und Prozesse. KEIN Preis-Dumping

Gibt es Klarheit in der Fertigungssteuerung über den aktuellen Stand, die Antwort auf die Kunden?

- Ist die Kennzahl „DLZ“ und „Lagerumschlag“ eingeführt?
- Wird weiterhin gepusht? Oder muss das System umgestellt werden durch die Kundenabrufe
- Sind die Prozess durchgängig Prozess stabil? Cp, cpk, cmk, spc, OEE, ...
- Wer neben den offiziellen Fertigungssteuerer steuert noch? Oder anders: wer mischt noch mit?
- Ist das IT-System für die momentanen Anforderungen geeignet? Sind aller Releases eingespielt, sind alle Schnittstellen mit dem MES/BDE/...-System verfügbar?



Was gilt es zu tun?

- Am hilfreichsten ist es, einen groben Wertstrom über das Gesamt-Unternehmen/Werk zu machen mit dem Ziel, den Informations- und Materialfluss grob zu skizzieren (nur soviel, wie es braucht die Verschwendung sichtbar zu machen)
- Konsequente Prozessfähigkeit einführen und klar machen, dass das Führungsaufgabe ist und kein Q-Thema
- Die IT-Systeme und Schnittstellen auf Stand der Technik bringen, in einen Software Standard zurückführen und darin arbeiten



Mit einer nicht gut geführten Fertigungssteuerung und einer nicht straffen Ausrichtung und Führung sind sehr viele versteckte Effizienzen im Unternehmen „sichtbar“

Welche Herausforderungen haben die Führungskräfte, persönlich und in der Rolle als Führungskraft?

- Orientierung haben, begründen können und diese den Mitarbeitern zu erklären
- Transparenz über ihre Prozesse zu haben um Abweichungen zum Ziel sichtbar zu haben
- Prozess führen und nicht Technik können
- Entscheidungen treffen, die unangenehm sind
- Effizienzen suchen, finden, holen und Entscheidungen treffen, die notwendig sind
- Ein ausgewogenes Nähe-Distanz Verhalten aufbauen und halten zu Mitarbeitern und Kollegen/innen für ein „neutrales Entscheiden“)



Was gilt es zu tun?

- Klarheit erarbeiten, wo steht der eigene Verantwortungsbereich
- Wo muss der Verantwortungsbereich in x-Jahren in Abstimmung mit den Prozesspartner und Unternehmensführung verbindlich sein?
- Sind alle fit genug, diesen Weg mit zugehen? Ist Hilfe hilfreich oder braucht es eine Entscheidung?
- Sind überall Abweichung im täglichen Führen sichtbar?
- Ist die Distanz so weit, dass Personalentscheidungen begründbar durchführbar sind? Oder die Nähe zu nahe, dass diese hinderlich ist, das notwendige zu tun?



Eine orientierte, fitte Führung, die sich als Team versteht und für das große Ganze arbeitet, ist der Grundstock für den zukünftigen Erfolg. Wie sieht es bei Ihnen aus?

Was bedeutet Konsequenz und wie fühlt es sich an?

- Ohne Konsequenz keine Veränderung, keine Verbesserung, keine Führung!!!
- Für Orientierung, den wenigen Entscheidungen und dem konsequenten Führen braucht es Führungskräfte
- Wird eine Abweichung nicht von Anfang an konsequent nachgegangen, macht jeder, was er will.
- Die schlechte Nachricht: nicht die anderen sind Schuld wenn es vor Ort nicht läuft, sondern NUR nur die VERANTWORTLICHE FÜHRUNGSKRAFT. Niemand anderes
- Konsequenz ist unangenehm und sehr anstrengend. Permanentes Sehen, Wahrnehmen, Intervenieren, nachgehen, einfordern, helfen, unterstützen usw. zieht Energie



Was gilt es zu tun?

- Klarheit über:
 - Was sind Regeln?
 - Was sind Vorgaben?
 - Was sind Ansagen?
 - Und was sind Q-Standards?
 - Und die anderen Standards?
- Klarheit darüber, dass Konsequenzen negative und unbequeme Strafen sind
- Festlegen im gesamten Führungsgremium, wie die Konsequenzen in einer Eskalationskaskade aussehen.
- Wenn die letztendliche Entscheidung nie gefällt wird (Personalentscheidung), braucht man auch gar nicht erst anfangen konsequent zu sein



Wie konsequent dürfen Sie sein? Können Sie persönlich sein? Müssten Sie als Führungskraft sein?

Bedeutung für die Steuerung von ganz oben bis zum Shopfloormanagement

Wie ist Ihr Shopfloormanagement (SFM) organisiert?

- Braucht es Vorbereitungen für Ihr SFM?
- Sehen Sie innerhalb 1sec eine Abweichung?
- Sehen Sie nach 3sec. Das Delta vom IST zum ZIEL?
- Wie viele Personen sind dabei, ohne Beteiligt zu sein?
- Haben Sie in Ihrem SFM Ihre Prozesspartner aus den Vor- und Nachgelagerten Prozessen:
 - Eingebunden?
 - Am SFM Board visualisiert?
- Sind die KPI (Prozess- und Ergebnis-KPI) ausgehend von den einzelnen Schichten bis zum Werksergebnis verknüpft?



Was gilt es zu tun?

1. Die Struktur des Boards und der Visualisierung auf Basis des Prozessgedankens überprüfen (SIPOC)
2. Klare Trennung zwischen unverhandelbaren Ergebnis-KPI und den von Prozessen abhängigen Prozess-KPI
3. Keine Verschwendung, kurz, knackig den Status Quo erkennen
4. Vertiefende Ursachen- und Problemlösung im anschließenden Gemba-Walk oder PLP Runden angehen
5. Rollen im und für das SFM konkret einhalten und nutzen für einen Anspannungsgrad und Ursachenfindung

Das SFM ist das Spiegelbild der Prozessorientierung und der Nachweis der täglichen Anstrengung, jeden Tag besser zu werden in den Prozessen und Führung

Was für eine Rolle hat das Controlling heute?

- Sind die Zahlen, Daten und Auswertungen richtig?
- Dienstleister oder Vollstrecker?
- Tagesaktuell oder Rückspiegel?
- Wirkungsnachweis oder Schuld?



Was gilt es zu tun?

1. Das Controlling hat wie die Produktion die Anforderung schnell und flexibel zu reagieren
 - a. Datenbasis und Qualität prüfen
 - b. Auswahl der richtigen KPI zur Überprüfung
 - der Richtung
 - des Ergebnisses
 - c. Regelmäßige gemeinsame „Check“-Meetings mit allen Beteiligten zum Feinjustieren
 - Ziel: keine Überraschung bei dem Jahresergebnis
 - d) Planung ist das eine, die Realität ist immer schneller. Daher Fokus auf die Realität legen



Zusammenfassung der Wirkung und Bedeutung auf ein Unternehmen

- Die Wirkungen von außen auf ein Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Richtungen und treffen fast alle Unternehmensbereiche
 - Bedeutet, dass der Kunde, das **Kundenverhalten** diskussionsfrei wahrgenommen wird und **in den Fokus** rückt
 - Dass alle Fachbereiche den **Fokus auf die Realität und Änderungen** legen müssen als Planung Szenarien nach zu justieren
 - **Flexibilität** in allen Unternehmensbereichen gefordert wird in einer hohen Frequenz
 - **Effizienz gilt jetzt**, kein Pardon bei Verschwendungen **in Prozess und Führung**
 - Das **SFM** und **Controlling wichtige Hilfsmittel** für die Steuerung im täglichen und darüber hinaus sind



Zusammenfassung der Wirkung und Bedeutung auf ein Unternehmen

- Die Wirkungen von außen auf ein Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Richtungen und treffen fast alle Unternehmensbereiche
 - Bedeutet, dass der Kunde, das **Kundenverhalten** diskussionsfrei wahrgenommen wird und **in den Fokus** rückt
 - Dass alle Fachbereiche den **Fokus auf die Realität und Änderungen** legen müssen als Planung Szenarien nach zu justieren
 - **Flexibilität** in allen Unternehmensbereichen gefordert wird in einer hohen Frequenz
 - **Effizienz gilt jetzt**, kein Pardon bei Verschwendungen **in Prozess und Führung**
 - Das **SFM** und **Controlling wichtige Hilfsmittel** für die Steuerung im täglichen und darüber hinaus sind

- **Was sind Ihre Ableitungen? Ihre Erkenntnisse?**



Viel Erfolg bei der Umsetzung und hartnäckig dran bleiben, der Wettbewerb schaut schon um die Ecke!

Gruppenarbeit und Ergebnis Präsentation, 15:30 – 16:30h

1. Wie realisieren Sie wirtschaftliche Flexibilität?
 - a. Und was bedeutet das für die Fertigungssteuerung aus?
 2. Was ist das richtige Verhältnis zwischen direkten und indirekten Mitarbeiter?
 - a. Wie sieht das Konzept aus, bei Wachstum nur 10% im indirekten Bereich mit zu wachsen?
 3. Wann haben Sie die Arbeitspläne auf Inhalt und Zeit überprüft und wie gehen Sie mit ergebniswirksamen Abweichungen um?
 4. Wie sieht eine Corona robuste Zusammenarbeit aus?
 5. Wie konsequent sind Sie in der prozessualen Führung (1 super, 6-sehr schlecht)?
 - a. Und an konkreten Beispielen: wie wird das erlebt?
- Abschluss und Ende, 16:30 – 17:00h
-

-
- Gruppenarbeit und Ergebnis Präsentation, 15:30 – 16:30h
 1. Wie realisieren Sie wirtschaftliche Flexibilität?
 - a. Und was bedeutet das für die Fertigungssteuerung aus?
 2. Was ist das richtige Verhältnis zwischen direkten und indirekten Mitarbeiter?
 - a. Wie sieht das Konzept aus, bei Wachstum nur 10% im indirekten Bereich mit zu wachsen?
 3. Wann haben Sie die Arbeitspläne auf Inhalt und Zeit überprüft und wie gehen Sie mit ergebniswirksamen Abweichungen um?
 4. Wie sieht eine Corona robuste Zusammenarbeit aus?
 5. Wie konsequent sind Sie in der prozessualen Führung (1 super, 6-sehr schlecht)?
 - a. Und an konkreten Beispielen: wie wird das erlebt?

Abschluss und Ende, 16:30 – 17:00h



Jochen Kleh
Schanzstr. 25a
67480 Edenkoben

Handy: (+49) 152 04474523
Jochen.kleh@leanadmin.net

<https://www.kleh.net/>



MITGLIEDSUNTERNEHMEN



Das Ziel ist zu erhalten



KMU-Fachberater
Sanierung und
Turnaround



Lassen Sie uns gemeinsam Mehrwert schaffen!