

Lean Turn Around

- Wie schlanke Unternehmensführung eine Firma verändert -

Egon Hämmerle

**Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (für KMU)
mit Lean Management und 6 Sigma**

- Wege aus der Krise -

Morgan Stanley MORGAN STANLEY RESEARCH

December 8, 2008

Global 50 for 2012

We have polled our analysts globally to identify the highest quality companies in their sectors

The main criterion is sustainability — of competitive position, business model, pricing power, cost efficiency and growth.

We are taking a longer-term view.

are writing for equity investors, and so we cannot ignore management's attitude towards capital structure.

Our analysts' strengths lie in understanding their industries and what will differentiate winners from losers as industry value chains evolve. It is these insights we seek to exploit in this report.

Banco Itaú	Reliance Industries
Bank of New York Mellon	Rolls-Royce
Dentsply International	Trend Micro
Goldman Sachs	TSMC
Hitachi Metals	Ultra Petroleum
Johnson & Johnson	Union Pacific
Li & Fung	URS Corp.
Michael Page	Veolia Environnement
Mindray	Visa
	Wai-Mart de Mexico
	Wells Fargo
	Yamada Denki

Morgan Stanley MORGAN STANLEY RESEARCH

December 8, 2008

Global 50 for 2012

Adobe Systems

Air Liquide

Amazon.com

Credit Suisse Group

Goldman Sachs

Johnson & Johnson

Nestlé

Philip Morris International

Rolls-Royce

Schlumberger

Visa

globally to identify the highest quality companies in their sectors, given that an increasing number of stocks appear to be dislocated

valuations. Our d companies who tions one would

ve tried to identify the best franchises, n oversold stocks. We sought the sub-sectors that have the

arm val herein.

ability ng pow

and growth. For each company, we ha

this through the evolution of ROE. Although the quality of

business are writin manage

We are hat thes

our poll that they be rated Overweight, nor any specific assumption about where we are in the economic cycle

ysts' strengths lie will differentiate pins evolve. It is port.

Amazon.com	Nestlé
CVS/Caremark	Tingyi (Cayman Islands)
Inditex	URS Corp.
	Veolia Environnement
	Visa
	Wai-Mart de Mexico
	Wells Fargo
	Yamada Denki

Leica
MICROSYSTEMS

Leica Microsystems CMS GmbH, Wetzlar

Portrait:

- Firmensitz Leica Microsystems Group
- Produktionsstandort für Routine- und Hochleistungsmikroskope
- Technologiezentrum für optische Fertigung
- Logistikzentrum für Europa
- Gesamt 700 Mitarbeiter
360 in Produktion / 35 in Logistik
- Jahresumsatz > 100 mEUR



Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Was heißt „Schlanke Unternehmensführung“?

Lean Management – Eine Unternehmensphilosophie:

- Das Streben nach **Verbesserung** nicht nur der Produkte, sondern auch der Verfahren, der Arbeitsbedingungen, der **Qualität**, der **Kundenbeziehungen**.
- Das Vermeiden von Bürokratie, Leerzeiten und **Verschwendung** nach dem Prinzip:
Ist das was ich tue, wertschöpfend?
Ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen?
- Neue Wege statt Althergebrachtem, Mut zum Risiko.
- Einbeziehung aller **MitarbeiterInnen** - von der Geschäftsleitung bis zum Arbeiter.

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Grundprinzipien von Lean Management:

- Kunde steht im Fokus des Handelns
- Eliminierung von Verschwendung um Wert zu schöpfen
- Wissensbasierte, kontinuierliche Verbesserung
- Fairness und Respekt

Klassische Produktion:

- Fertigung nach Auslastung und Bedarfsplänen (Push)
- Optimierung des Materialflusses
- Hohe Volumina
- Qualitätssicherung
- Experten basierend
- Periodische Anpassungen

Lean Production:

- Fertigung nach Kundenbedarf (Pull)
- Optimierung des Werteflusses
- Flexibilität u. Kundenorientierung
- Fehlervermeidung
- Wissen basierend
- Kontinuierliche Verbesserung

Leica MICROSYSTEMS **Wie geht das „Schlanke Unternehmensführung“?**

Umsetzung: Schnelle Erfolge mit Lean Production

```

graph TD
    A[Wert definieren] --> B[Wertstrom Visualisieren / analysieren]
    B --> C[Fluss generieren]
    C --> D[Bedarfsorientierung]
    D --> E[Streben nach Perfektion]
  
```

- Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?
- Wertstrom „erleben“ - Verschwendungen identifizieren
- Kein Unterbruch im Wertefluss (Warteschlangen, Genehmigungsschleifen, Zwischenlager, etc.)
- Umstellung der Produktion von Planbedarf auf **Kundenbedarf**
- Kanban ersetzt Materialbedarfsplanung
- Ideal: Das System arbeitet ohne Verschwendung, gesteuert in Echtzeit durch aktuellen Kundenbedarf, mit Fokus auf kontinuierlicher Verbesserung

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica MICROSYSTEMS **Umsetzung - Schlanke Fertigung**

DMI-Gerätefamilie

Forschungsmikroskop
Anwendung an lebenden Zellen

900 – 1000 Stk. / Jahr
ca. 5'000 Ausstattungsvarianten

Komponentenfertigung extern
- Asien (Schwesterfirmen)
- Europa (externe Zulieferer)

Optikfertigung in Haus

Endmontage in Haus
- ca. 420 min Montagezeit





Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Werte Definition - Schlanke Fertigung

Werte (aus Kundensicht)


- Optische Qualität (Auflösung, Kontrast,...) 😊
- Mechanische Präzision 😊
- Bildaufnahme und Dokumentation 😊
- Automation 😊
- Applikationsunterstützung 😊

Weitere kaufentscheidende Faktoren

- Lieferzeit ☹️
- Liefertreue ☹️
- (Einstiegs-)Preis 😊
- Qualität (inkl. Software) 😊

Interne Betrachtung

- Profitabilität ☹️
- Gebundenes Kapital (Lager) ☹️
- Qualität 😊

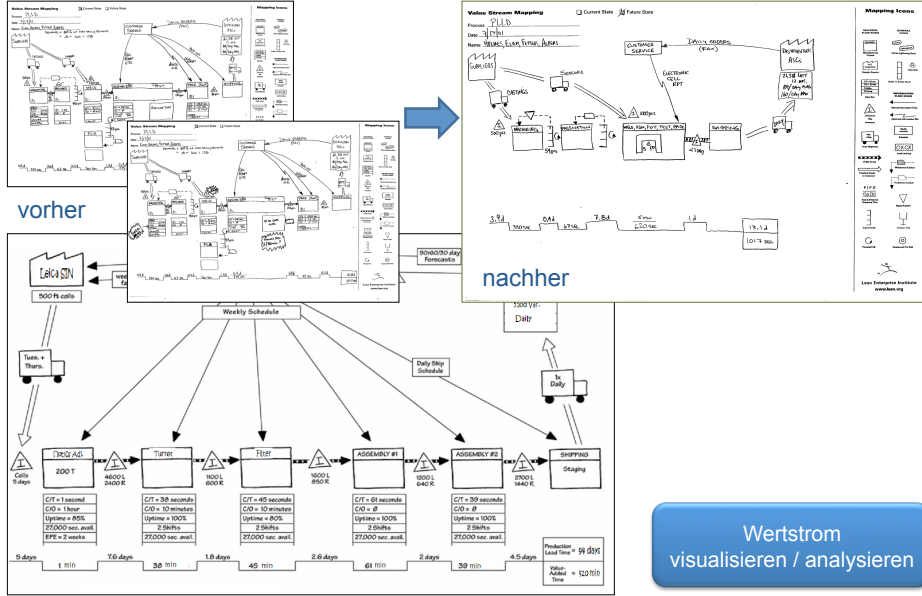


Wert / Kundennutzen definieren

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Wertstromanalyse - Schlanke Fertigung



vorher

nachher

Wertstrom visualisieren / analysieren

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Standard Arbeit - Schlanke Fertigung

Prozessfolge	von	Montage-Turret
Endmontage	bis	Tednal-Valentia
Version	01	

STANDARD WORK SHEET

Gesamtabfolge

Quality Check	Safety Precaution	Standard WP	# Pieces WP	TAKT Time	Cycle Time
☑	+	⊖	13	7 7	3 7 0

Fluss generieren

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Bedarfsgesteuert (Kanban) - Schlanke Fertigung

Bedarfsorientierung

Egon Hämmerle - 01. April 2009

Leica
MICROSYSTEMS

Tägliches Management - Schlanke Fertigung



Analyse der Abweichungen:

- Sicherheit
- Qualität
- Liefertreue
- Lagerbestand
- Produktivität

Ursachenforschung

- Interdisziplinär
- Höchste Priorität

→ Kontinuierliche Verbesserung ←

Streben nach Perfektion

Egon Hämmerle - 01. April 2009

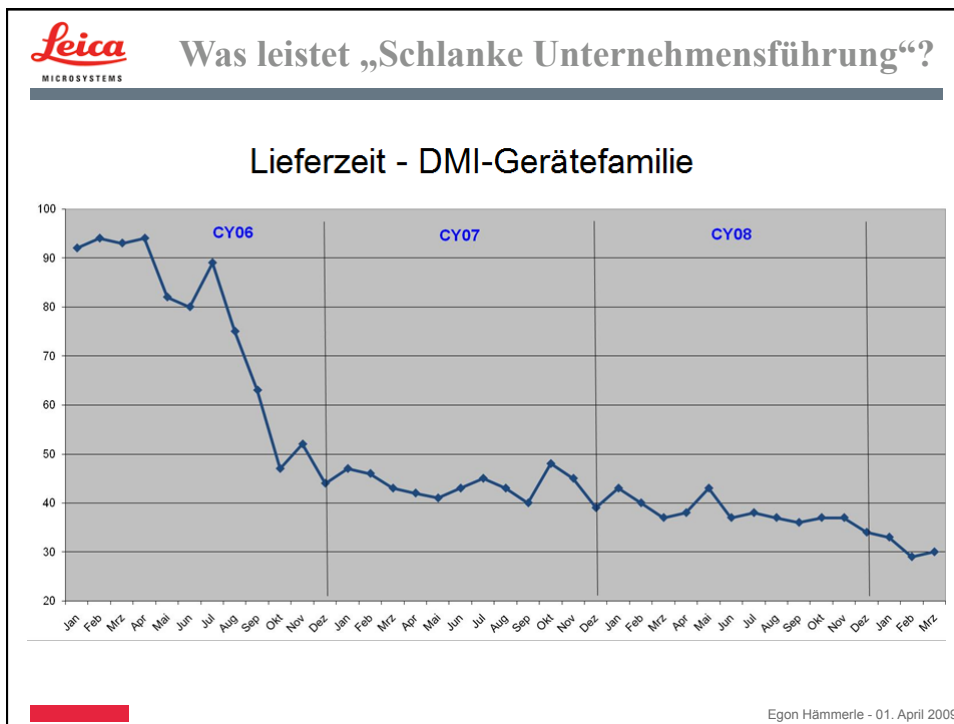
Leica
MICROSYSTEMS

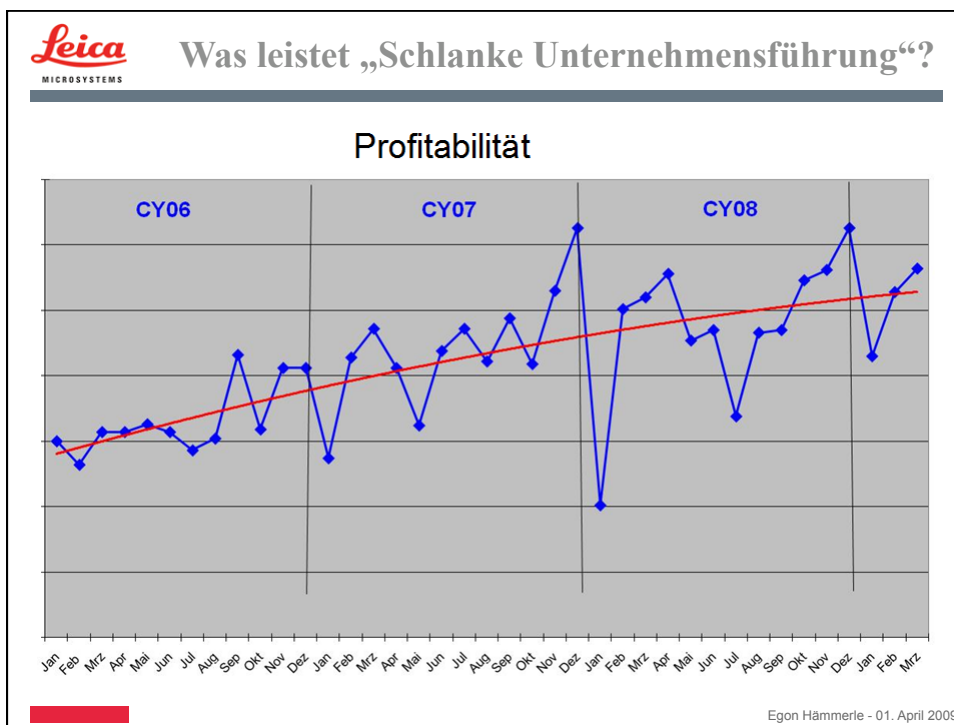
Veränderung als Prozess – Schlankes Unternehmen

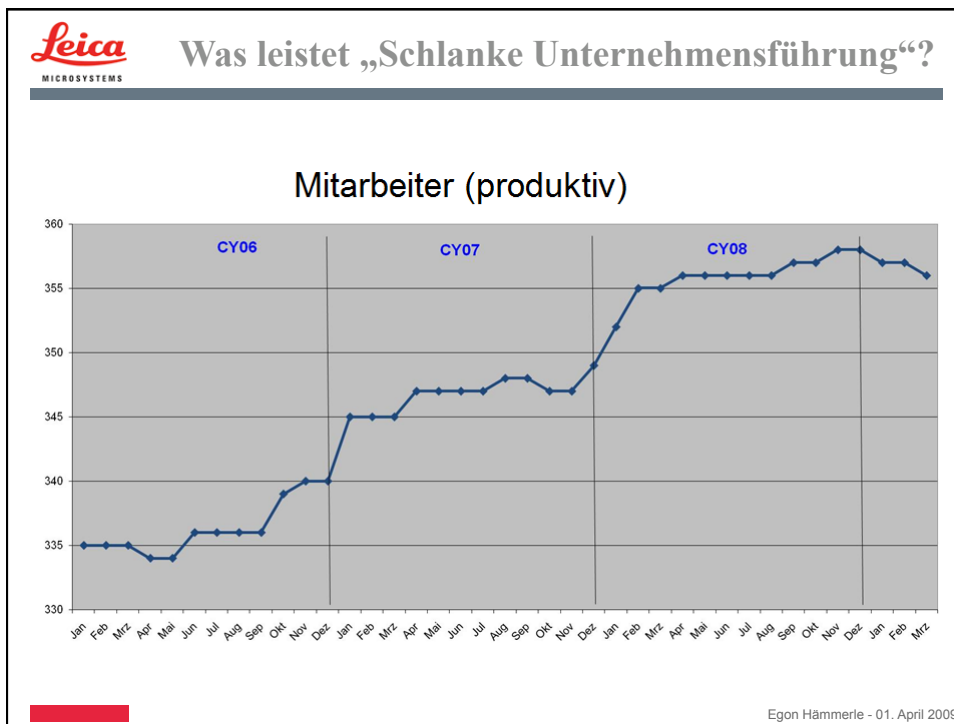
36 Kaizen-Events in Q3 / CY06

Dep.	Event	Description	Team Leader	Dep.	Event	Description
Optik	5S	Umlagerung Kugelfertigung in ehem. Glaslager	ZH	Optik	TPI	Planungserstellung LOC zu LMC
CM	5S/SW	Integration Shipping point	HJO	Optik-LMC	TPI	Auftragsumsetzung LOC-Aufträge bei LMC (China)
Optik	DMP	DMP Glaslager (Schmelzrechnung)	ZH	CM-HR	TPI	Gehaltsabrechnung (HR)
CM	DMP/ TPI	Sortimentsbereinigung	tbd	CM-HR	TPI	Zeitwirtschaft (HR)
Optik	SW	Geräteoptik	ZH	CM	TPI	Konzept Kanban-Audit und Losgrößen-Check
Optik	SW	Planfertigung/ Wollaston/ Filter	MHe	CM	TPI	Material-Replacement-Prozess
Optik	SW	Beschichten/ Messen/ Paaren/ Kitten (Nachfolgeevent)	FE	CM-HR	TPI	Stammdatenanlage und -Pflege (HR)
Optik	SW	LKB 1 (Reduzierung auf 1/2 Etage)	OG	CM	TPI	Material-Kalkulationsprozess
Optik	SW	LKB 2 (Umsetzung zu LKB 1)	TK	CM	TPI	Organisation Auftragsbearbeitung
Optik	SW	APO 1 / Fluotare	Wko	CM-HR	TPI	Reporting (HR)
CM	SW	Systemintegration IS	WW	CM	TPI	Phase In-Prozess
CM	SW	Baugruppen DM-R	tbd	CM	TPI	Waren-Eingangs-Prüfung
CM	SW	DCC-Konfigurierung und Komplettierung	tbd	CM	TPI	Organisation Fakturaabwicklung
Optik	VRK	LKB 1 Prozesssicherheit	MHe	CM	TPI	Stammdatenanlage und -Pflege Logistik
CM	VSM	Leica Innovations-Prozess (CM)	LR	CM	TPI	Insourcing-Prozess
CM	VSM	Bestellvorgang Mannheim	tbd	CM	TPI	Überführung 1224 in 1210
CM	VSM	Musterbau (wer greift darauf zu und wann?)	tbd	CM	TPI	Phase Out-Prozess
CM	VSM	Material-Management 1210 - 121P	tbd	CM	TPW/DMP	Kleinserien/ Non groups

Egon Hämmerle - 01. April 2009





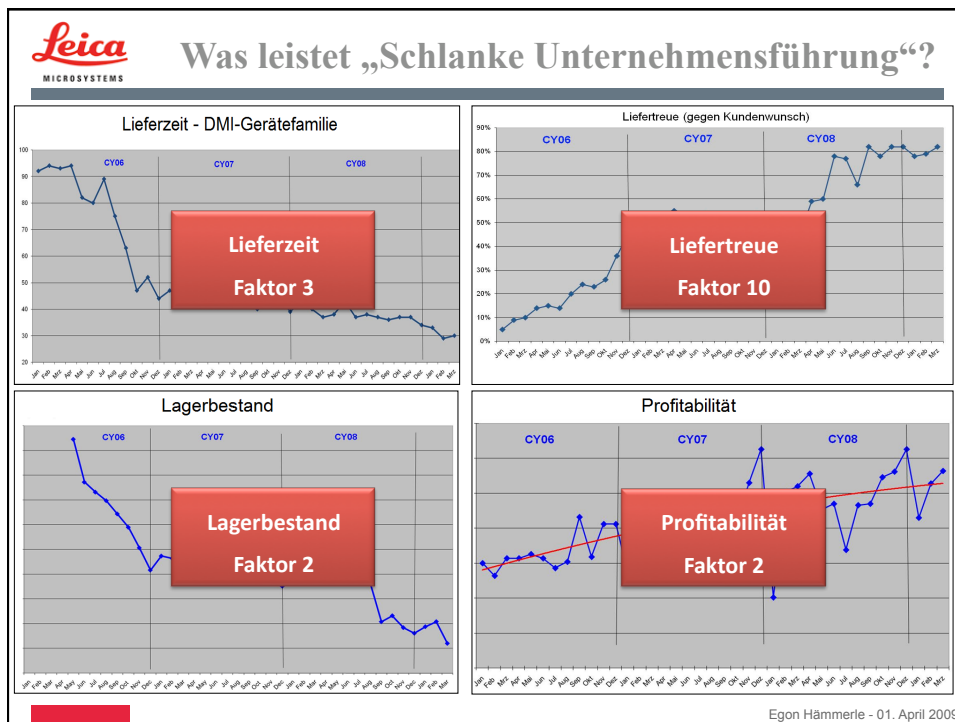


Leica
MICROSYSTEMS

Was leistet „Schlanke Unternehmensführung“?

Ein Weg aus der Krise?

Egon Hämmerle - 01. April 2009




 Bundesvereinigung Logistik Österreich

 Fachhochschule Vorarlberg
 University of Applied Sciences

Lean Management

gerade für KMU's !!

