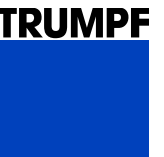




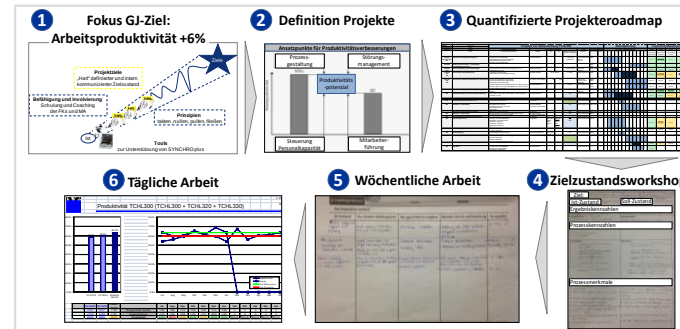
Exzellenz im Wertstrom durch Lean Management und digitale Transformation - 18. September 2019

SYNCHRO – unsere Reise zu einer Haltung für kontinuierliche Verbesserung

Philipp Schüll | Leiter TRUMPF Consulting



Was ich in den kommenden 45 Minuten gerne mit Ihnen teilen würde...



Was ist unser Verständnis von SYNCHRO?

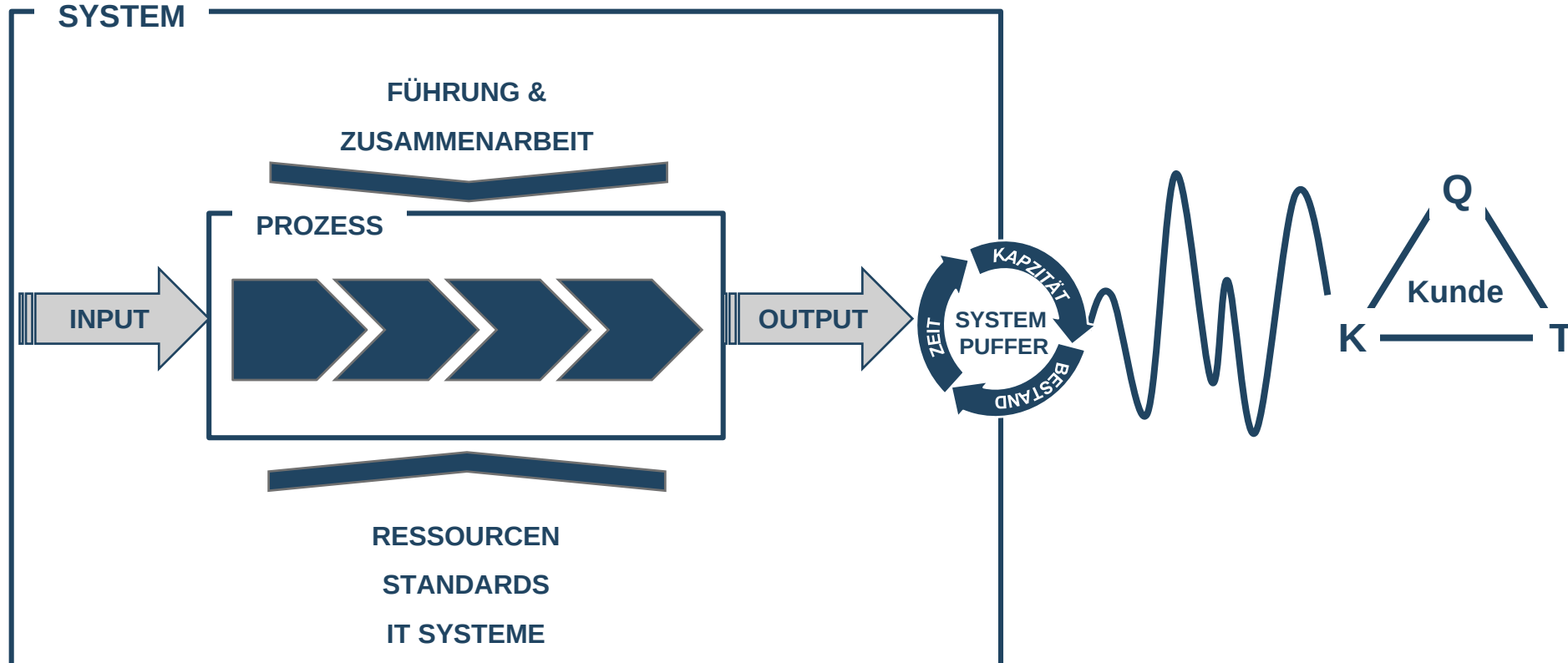
Wie kann die Umsetzung in einem Werk aussehen und was bringt es?

Wo stehen wir in der Umsetzung von SYNCHRO?

Kultur und Haltung

Die möglichst effektive Erfüllung der Kundenanforderung bei möglichst effizientem Ressourceneinsatz.

Unser Grundverständnis



Old but gold...

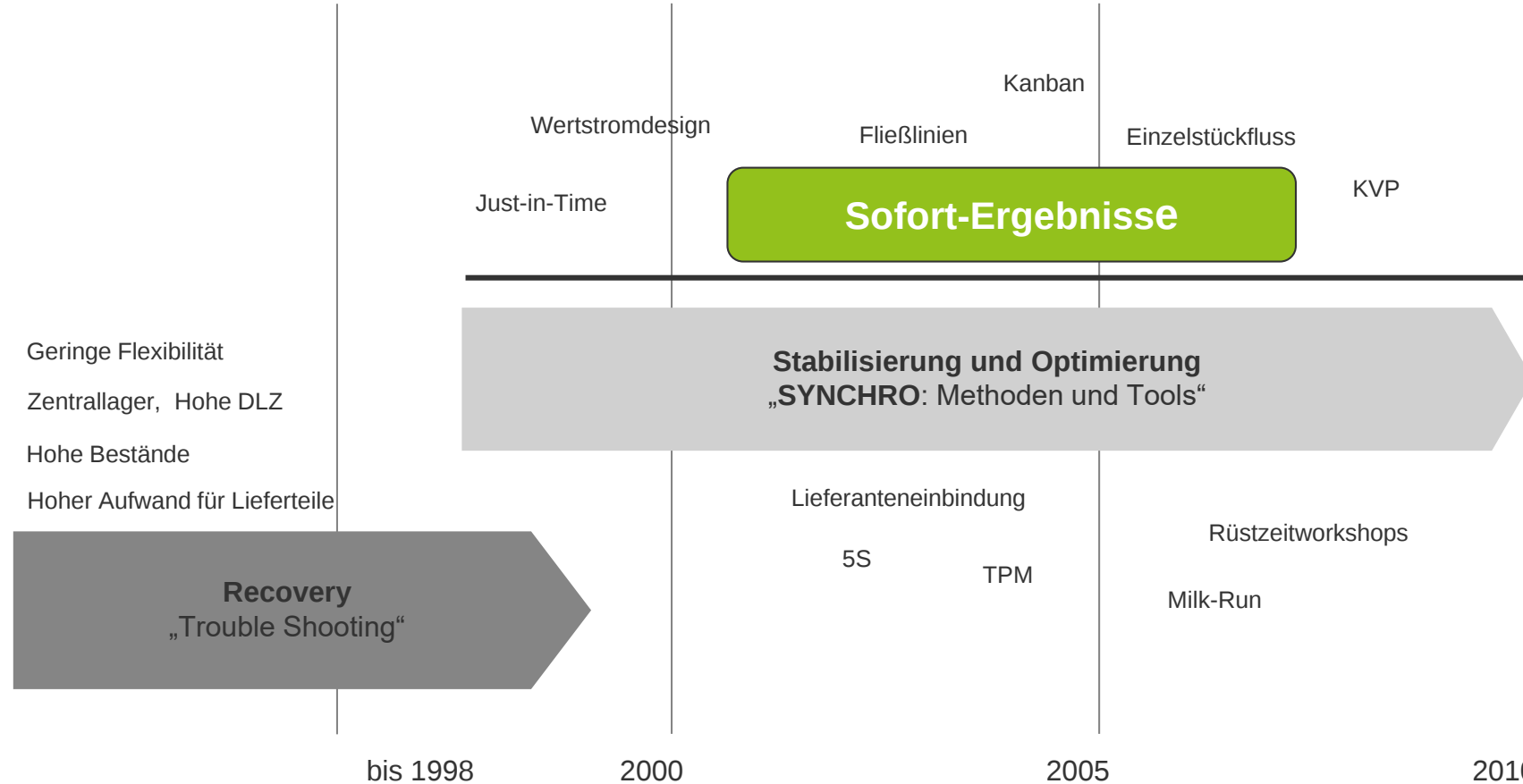


All we are doing is looking at the time line, from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing the time line by reducing the non-value adding wastes.

— *Taiichi Ohno* —

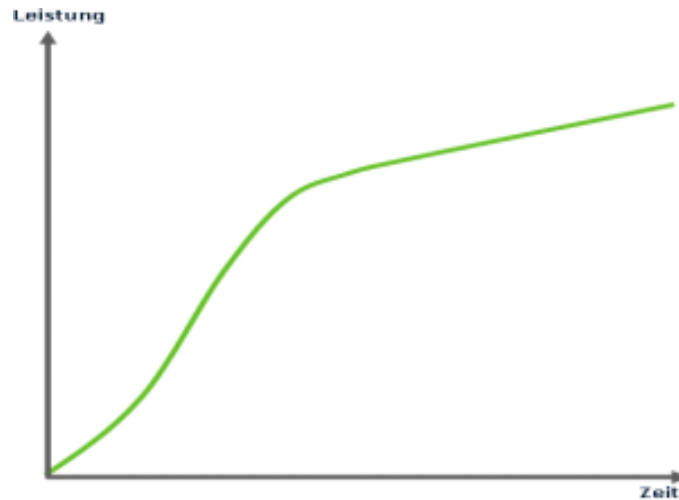
Die ersten 12 Jahre von SYNCHRO bei TRUMPF waren bestimmt vom Einsatz von Methoden und Tools.

Lean Transformation bei TRUMPF im Zeitraum 1998 - 2010



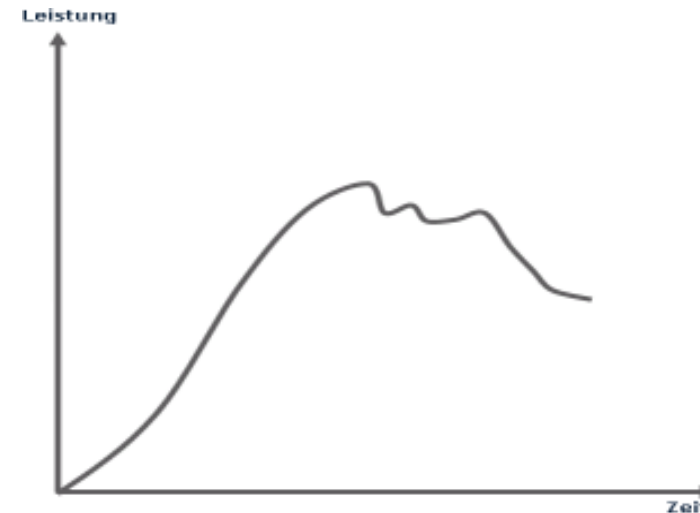
Die Anwendung der SYNCHRO Methoden hat zu vielen Verbesserungen geführt. Die Dauerfrage dabei jedoch: wie schaffen wir Nachhaltigkeit?

Erwartet



- Schneller Hochlauf mit "KAIKAKU"
- Kontinuierliche Verbesserung mit "KAIZEN"

Ist



- Schneller Hochlauf mit "KAIKAKU"
- Fehlende Nachhaltigkeit
- Kaum kontinuierliche Verbesserung

Was haben wir übersehen?

Der Startpunkt von SYNCHRO plus

Sichtbar



- *System lebt von einigen wenigen motivierten Führungskräften*
- *Projektbasiert, Topdown*
- *Wenig nachhaltig*

***SYNCHRO als
Werkzeugkoffer***

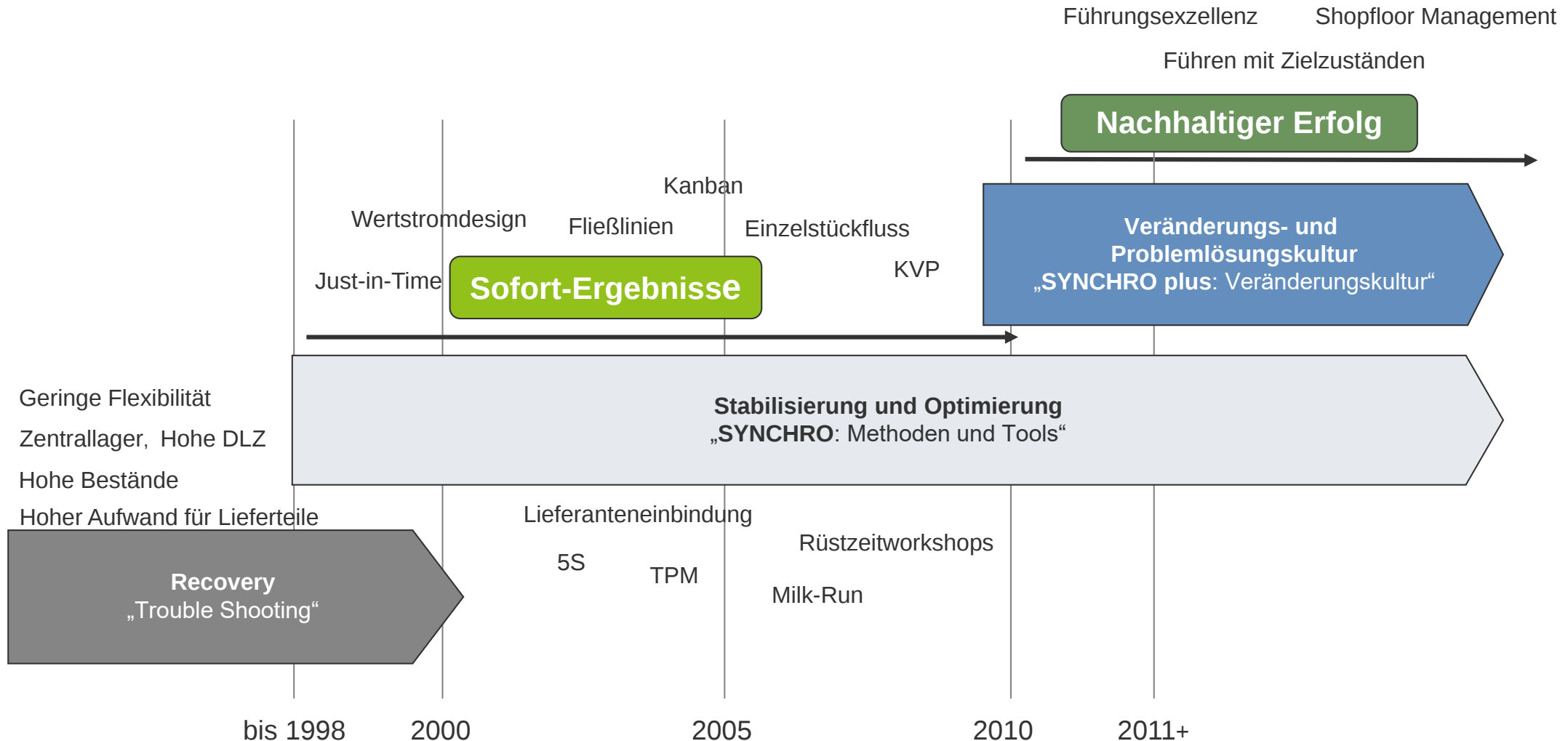
- *Wie Verhalten sich alle Führungskräfte auf dem Shopfloor?*
- *Wie machen wir Verbesserung?*
- *Wie entwickeln wir Mitarbeiterfähigkeiten*
- *Wie sieht unsere Kultur aus?*

***SYNCHRO als
Denkweise, als
Einstellung und
Verhalten***

Unsichtbar

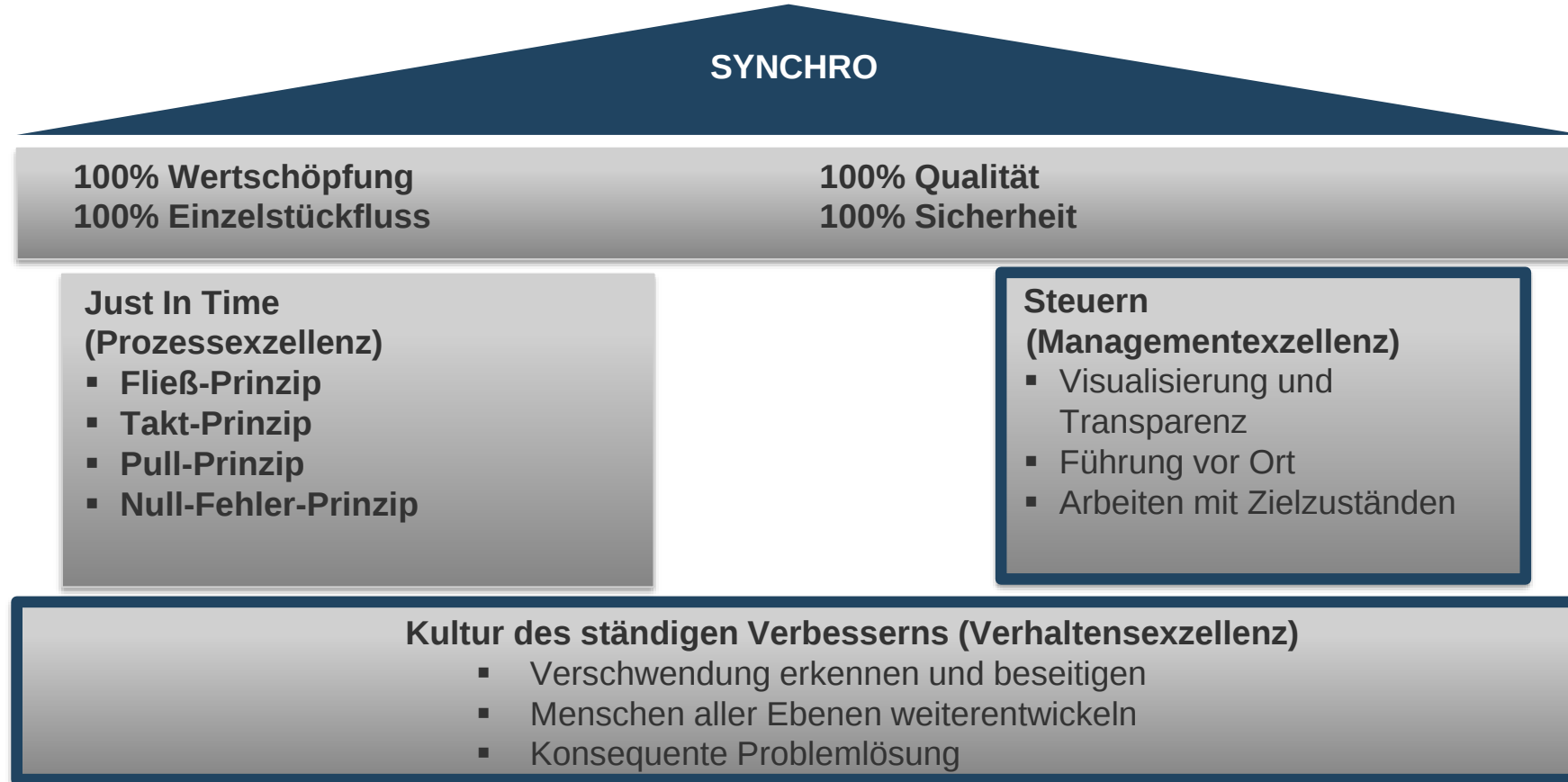
Erweiterung unseres SYNCHRO Verständnisses von „Methoden zur Kultur“.

Lean Transformation bei TRUMPF seit 2010



Die neuen Elemente „Managementexzellenz“ und „Verhaltenssexzellenz“ wurden entsprechend im SYNCHRO Haus etabliert.

Das SYNCHRO Haus



Die drei Kernelemente von Management Exzellenz.

Transparenz erzeugen, vor Ort Führen und der Verbesserung mit Zielzuständen Orientierung geben

Visualisierung & Transparenz

1



Transparenz durch Gestaltung der Prozesse mittels **Prozessexzellenz, Standardisierung, Stetigkeit und Anspannung** und über **Kennzahlentafeln und Reports**

Erkennen und priorisieren von **Abweichung und Fehlern** als Grundlage für **Verbesserungsprozess**

Führung vor Ort

2

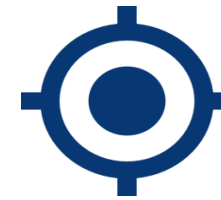


Klare Eskalationsprozesse bei Störungen, 3C (Concern, Containment, Countermeasure) zur Eindämmung und Fehlerbehebung, **tägliche Stehungen, Go & See** und **Prozessbestätigung**

Führungskräfte haben **hohes Maß an Prozessverständnis** und kennen den Zustand der Prozesse. **Abweichungen** werden erkannt, eingedämmt, **gelöst** und pro-aktiv verbessert

Arbeiten mit Zielzuständen

3

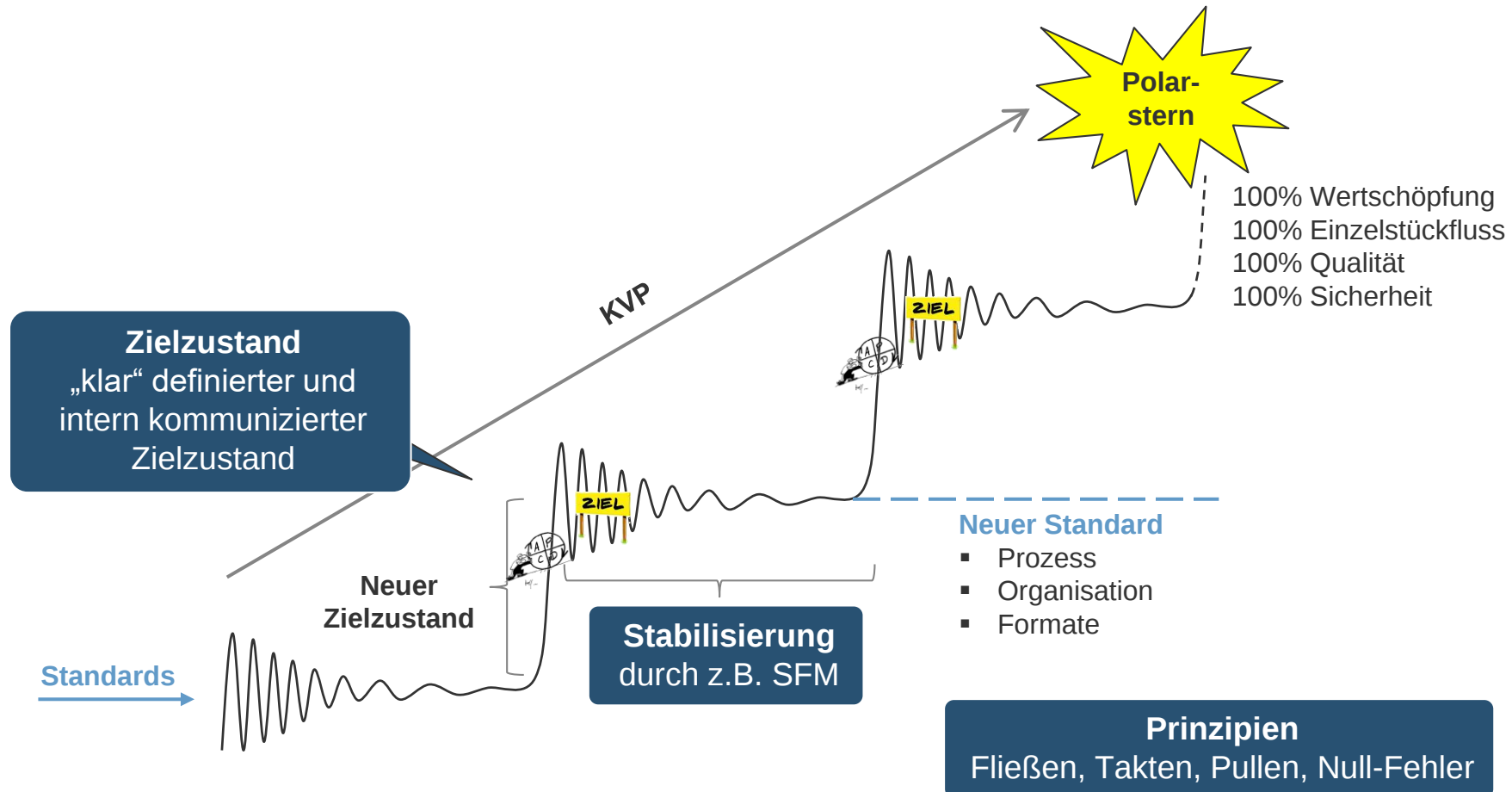


Aus SMARTen Ergebniszielen werden **Zielzustände** entwickelt, die dem Verbesserungsprozess klare **Orientierung** geben. Das strukturierte Verbessern in kleinen Schritten gleicht einer **experimentellen Vorgehensweise**

Sicherstellung, dass an den **richtigen Stellhebeln** verbessert wird. **Vorgehensweise** und Wirkung des **Verbesserungsprozesses** werden **transparent**

SYNCHRO plus – Zusammenspiel von SFM und FmZ.

Führen mit Zielzuständen hilft ein neues Niveau zu erreichen, Shopfloor Management trägt dazu bei das Niveau zu halten und kontinuierlich zu verbessern.



Verhaltensexzellenz als Notwendigkeit für eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Konsequentes Problemlösen

1



Notwendige Bedingung:
Problemlösungsfähigkeiten und Routinen

Hinreichende Bedingung:
Verantwortung und Gewissenhaftigkeit

Probleme werden **systematisch zerlegt, verstanden** (Symptom, Ursache und Wirkung) und **nachhaltig gelöst**

Verschwendung erkennen und beseitigen

2



Notwendige Bedingung:
Die Fähigkeiten Verschwendung zu erkennen (Verständnis über den Prozess, über 3M und die notwendige Transparenz)

Hinreichende Bedingung:
Verantwortung, Gewissenhaftigkeit und Respekt gegenüber Mitarbeitern und dem Unternehmen

Verschwendung wird auch da **erkannt** und beseitigt, wo es nicht Teil der definierten Aufgabe ist

Mitarbeiter auf allen Ebenen weiterentwickeln

3



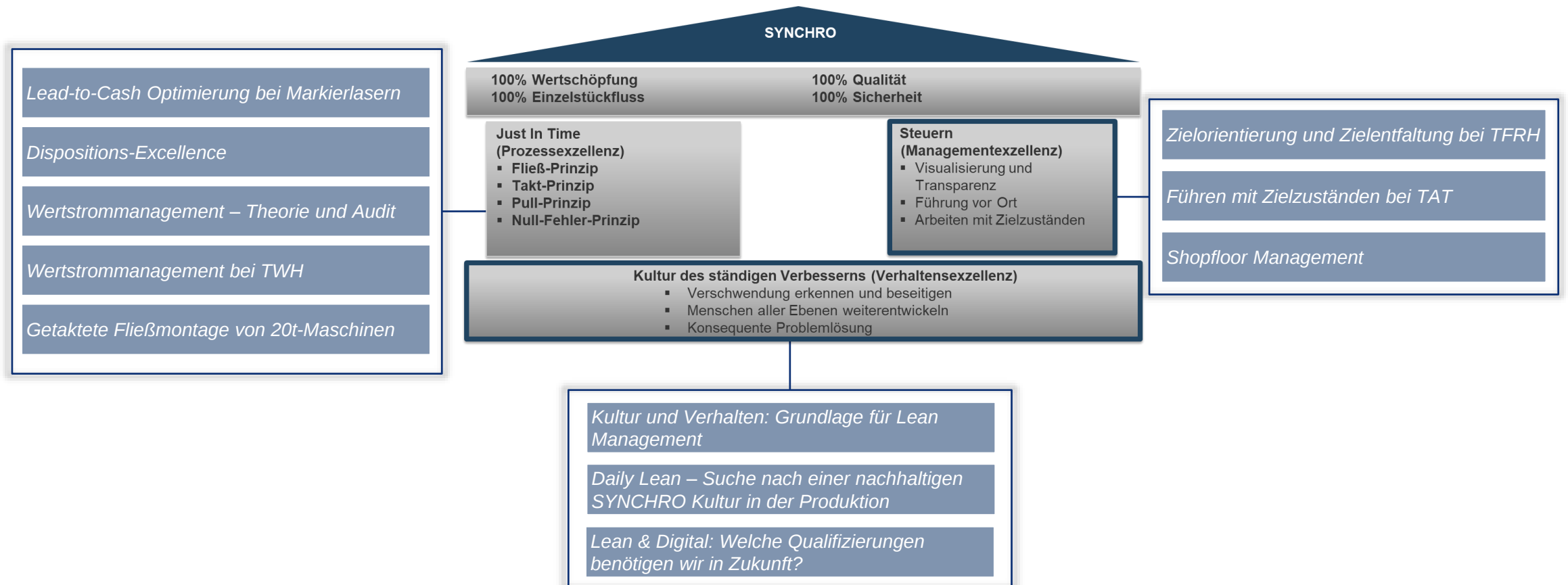
Notwendige Bedingung:
Routinierte und transparente **Standards** im gesamten Problemlösungs- und Verbesserungsprozess, sowie **Coaching-Fähigkeiten** der Führungskräfte

Hinreichende Bedingung:
Verantwortung, Respekt und Gewissenhaftigkeit

Führungskräfte nutzen SYNCHRO um **Mitarbeiter** in ihren Fähigkeiten und ihrem Verhalten **weiterzuentwickeln**

Während der Infomeile und den Workshops werden wir detaillierter auf Umsetzungsbeispiele bei TRUMPF eingehen.

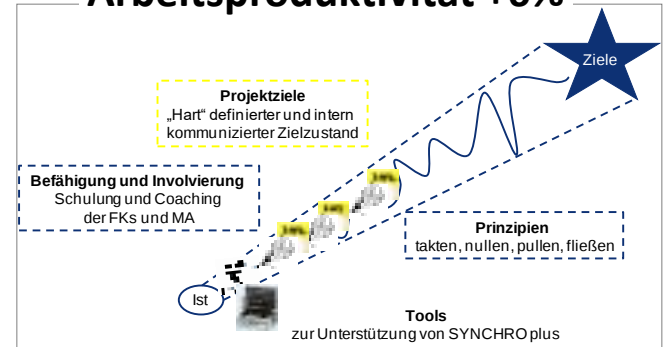
Umsetzungsbeispiele während der Lernreise



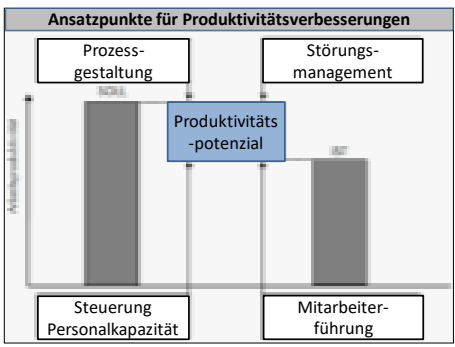
Konsequenter Aufbau eines Systems für zielgerichtete Verbesserungsarbeit.

Praxisbeispiel TRUMPF Markierlaser

1 Fokus GJ-Ziel: Arbeitsproduktivität +6%



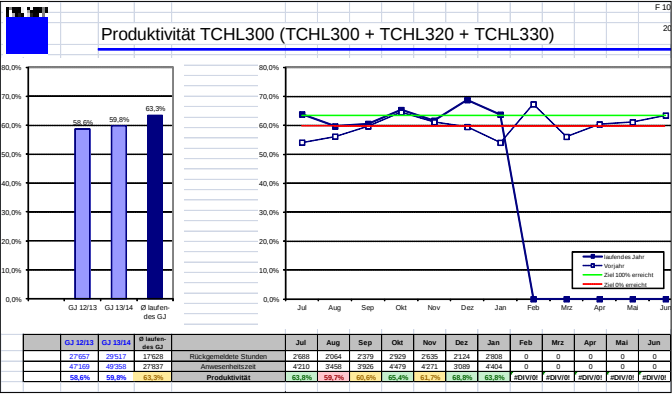
2 Definition Projekte



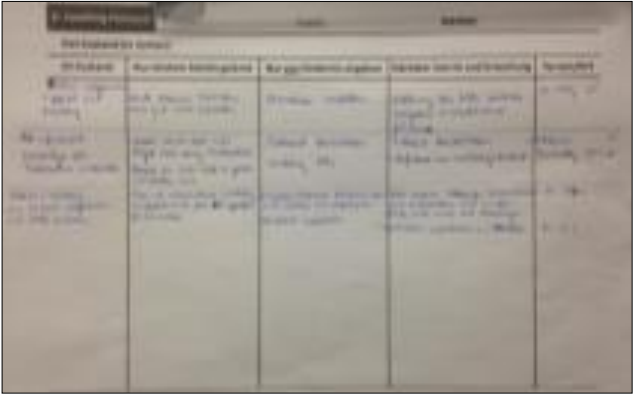
3 Quantifizierte Projekteroadmap

Projekte zur Zielerreichung TCHL300										Jahresplanung				Fortschrittsbewertung			
Projektnummer	Thema	Kurzbeschreibung	Projektleiter	Starttermin	Endtermin	Planstart	Planende	Planende	Planende	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1001	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1002	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1003	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1004	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1005	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1006	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1007	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1008	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1009	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1010	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1011	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1012	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1013	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1014	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1015	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1016	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1017	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1018	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1019	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								
1020	Produktionsprozessoptimierung	Optimierung des Produktionsprozesses für die Produktion von TCHL300	Dr. J. Müller	01.01.2018	31.12.2018	01.01.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018								

6 Tägliche Arbeit



5 Wöchentliche Arbeit



4 Zielzustandsworkshop

Ziel:	
Ist-Zustand	
Soll-Zustand	
Ergebniskennzahlen	
Prozesskennzahlen	
Prozessmerkmale	

Wir betrachten die Umsetzung von SYNCHRO im Produktionsverbund in 4 Dimensionen.

1	Zielorientierung	Adressieren wir mit den SYNCHRO Aktivitäten die richtigen Themen in Abhängigkeit unserer strategischen Ziele ?
2	KVP/Arbeit in Projekten	Gelingt es uns durch eine strukturierte Vorgehensweise durch KVP bzw. die Arbeit in Projekten uns zu verbessern und unsere Fähigkeiten zu entwickeln ?
3	SFM	Kennen die Führungskräfte den aktuellen Status der Produktion und werden Sie bei auftretenden Problemen umgehend informiert um deren Lösung zu unterstützen ?
4	Prozess-exzellenz	Nutzen wir die Prinzipien der Prozessexzellenz (Fluss, Takt, Pull und Null-Fehler) gezielt als Managementinstrument um Transparenz zu erzeugen?



Philipp Schüll
TRUMPF Consulting