



Planen Sie noch oder produzieren Sie schon?

**Flextronics International Germany GmbH & Co KG
Paderborn**

Referent: Jörg D. Ehlers, Wesseling



Jörg-D. Ehlers



Berufserfahrung

1970 – 1980 Controller
Feldmühle AG Düsseldorf
Werk Wesseling

1980 – 1990 Leiter Organisation und
IT-Systeme
Feldmühle AG Düsseldorf
Werk Wesseling

1990 – 1998 Berater für PULL-Applikationen
Ingenieurbüro iba GmbH
Altena

z. Z. Geschäftsführer
DELTA TOP GmbH, Wesseling

Methoden

- Wertstromanalyse und
- Wertstrom-Design
- Demand Flow Manufacturing
- Business Process Reengineering (BPR)
- KVP (Kontinuierliche Verbesserung)
- Change Management

Sprachen

- Deutsch (Muttersprache)
- Englisch (Schulenglisch)

Ausbildung

1965 Industriekaufmann
1970 Technischer Betriebswirt (HTL)

Kompetenz

- Projekt-Management
- Abteilungsleitung
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- IT-Lösungen für Client/Server-Architekturen
- Lean-Production-Planung und -Realisierung
- KANBAN-Training
- Business- und
- Best Practice-Strategien

Schlüssel-Projekte

- Reengineering → Business Excellence
German Quality-Award: „Beste Fabrik“
- Buch-Autor „Die dynamische Produktion“
(1998)
- und Mitautor „Schlanker Materialfluss“
(2006)
- Entwicklung PULL-Software LEANION



1. Was veranlaßt uns zur Planung der Produktion?



... siehe Zeitschrift **PRODUKTION**:

Die Top-Herausforderungen an die Supply Chains

Management auf Kostenoptimierung der Lieferantenbasis fokussiert

19%

Unzureichende Lieferantenperformance bei Qualität und Termintreue

23%

Zu langsame Entscheidungsmechanismen

24%

Managementfokus auf Cash Flow

28%

Fehlende Abstimmung zwischen

30%

Steigende Kundenanforderungen

Fehlende Transparenz über tatsächliche Nachfrage

Nachfragevolatilität und/oder unzureichende Prognosegenauigkeit

74%

Quelle: PRTM

Bei der Nachfragevolatilität internationale Unternehmen

Quelle: Zeitschrift PRODUKTION

... die **Schwankungen der Nachfrage** veranlassen uns zur Planung

Das zentrale Problem ...

Aber: Der Plan ist nie die Realität!

Daraus folgende Probleme:



Flextronics 12.09.11

- **Unregelmäßige Auslastung der Ressourcen**
→ wir planen gegen unendliche Kapazität
- **Ausweichen auf andere Prozesse**
→ Prioritätenkonflikte
- **Einsatz von Spezialkräften für Terminverfolgung**
→ Prioritätenkonflikte und Gemeinkosten
- **Rückstände entstehen**
→ Belastung der nächsten Planungsperiode(n)
- **Bullwip-Effekte**
→ hohe Materialbestände mit geringer Zuverlässigkeit



2. Was müssen wir tun, wenn wir uns auf Wertschöpfung konzentrieren wollen?



Es handelt sich dabei um eine Summe von Maßnahmen mit den
Hauptziele_n:

- **Abläufe harmonisieren,**
- **Kompetenz und Verantwortung zusammenführen,**
- **Verschwendung und Fehler vermeiden,**
- **Vorgänge und Abläufe kontinuierlich verbessern.**



Organisatorische Veränderungen

konzentrieren sich darauf:

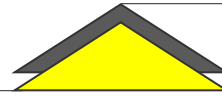
- Einrichten flacher Hierarchien,
- Verlagern von Verantwortung und Kompetenz in die operative Ebene,
- Konzentration auf Wertschöpfung
- Verschwendungen (von Zeit und Material) deutlich reduzieren,
- Anforderungen der Kunden in die Abläufe zu integrieren,
- Reaktion und Steuerung der Abläufe nach dem „Pull-Prinzip“,
- Unternehmensinterne und –externe Kommunikation wertschöpfungsorientiert gestalten.



- **Technische Einrichtung**
- **Arbeitsorganisation**
- **Qualitätsmanagement**
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**
- **Qualifikation und Motivation**
- **Just-in-time-Produktion**
- **Wertschöpfungs- und Prozessorientierung**



3. Welche Ziele streben wir an?



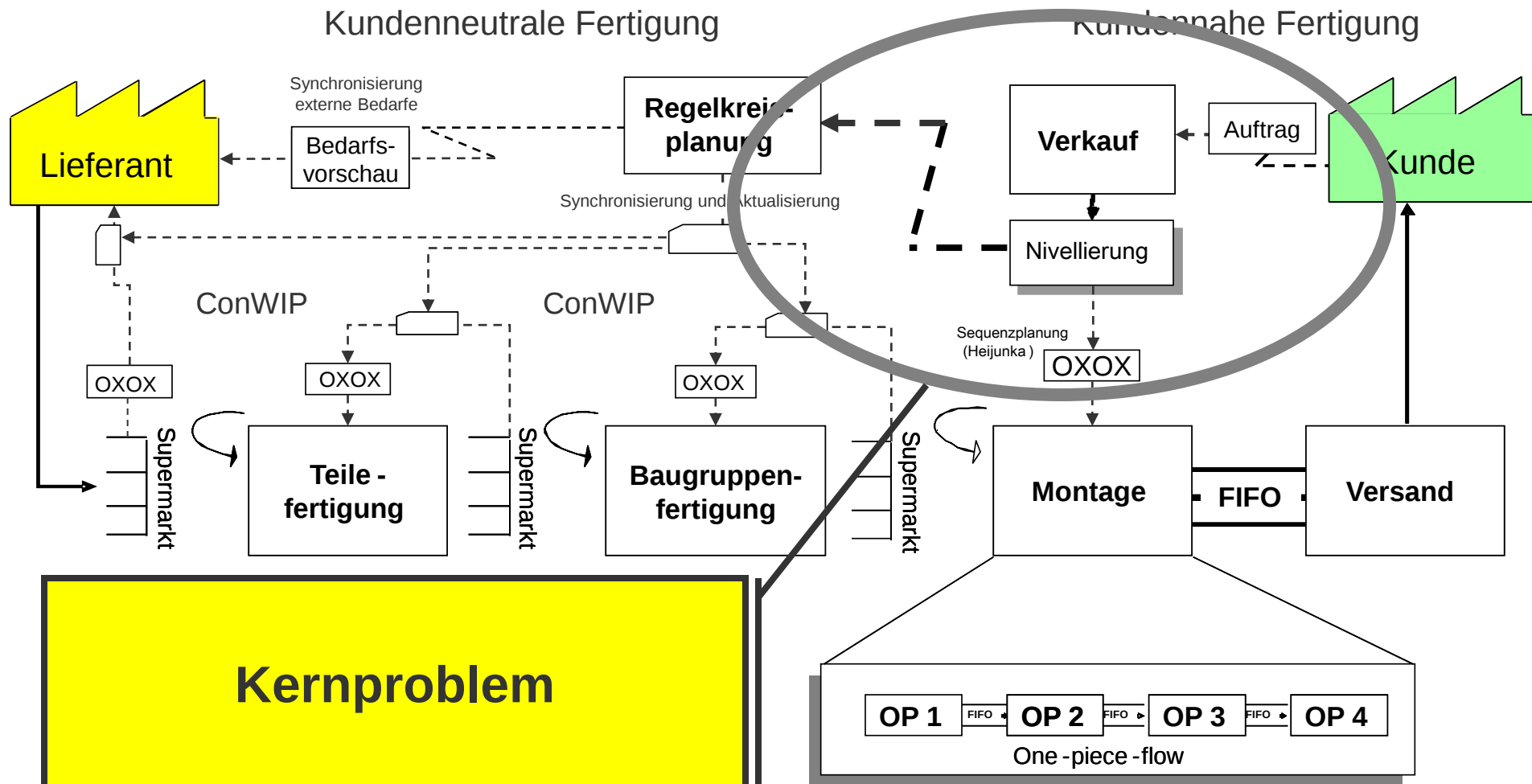
Eine Fertigung, die ...

- ... die Schwankungen des Kundenbedarfs nicht kennt
- ... die nur den konkreten Kundenbedarf abarbeitet
- ... die bereitstehenden Ressourcen optimal nutzt
- ... die auch saisonale Bedarfe bedient
- ... die sich überwiegend selbst steuert



4. Wie sieht ein solcher Ablauf aus?

Nivellierte Produktion (Basis: Kundenaufträge)





5. Was ist anders als bisher?



Nr	Verfahren	Bewertung
1	Einfache Nivellierung	
2	Einfache Nivellierung mit Ziellagerbestand und fixer Ausgleichsnivellierung	
3	Einfache Nivellierung mit Ziellagerbestand und dynamischer Ausgleichsnivellierung	
4	Dynamische Nivellierung	
5	Dynamische Nivellierung mit periodischer Ausgleichsnivellierung in vorgegebenen Bestandsgrenzen	
6	Maximal-Nivellierung	



Dann konzentrieren wir uns auf Wertschöpfung, denn ...

- **Nivellieren** ... Auftragsschwankungen in der Fertigung und bei Zulieferungen gibt es nicht mehr
- **Takt** ... die Kapazität entspricht dem Kundenbedarf
- **Heijunka** ... es wird gleichmäßig im Takt gefertigt
- **EPEI** ... Planung gegen unendliche Kapazität, kapitalorientierte Losgrößen, unnötigen Rüstungen sowie
- **ConWIP** ... Auftragsfertigung und Materialmangel gehören der Vergangenheit an
- **KANBAN** ... Unzureichende Kundenversorgung, niedriger Lagerumschlag werden verhindert



**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit ...**

**Ich beantworte im Anschluß
sehr gerne Ihre Fragen ...**