

STAUFEN.

WIE MAN ABHEBT, OHNE DEN BODEN ZU VERLASSEN



Lufthansa Technik
Logistik Services

Lufthansa Technik Logistik Services setzt auf Shopfloor Management und Operational Excellence



Als einer der führenden Anbieter von Logistiklösungen für die Luftfahrtbranche stand Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) im Jahr 2012 vor der Herausforderung, Produktivität und Qualität signifikant zu steigern. Das volatile Geschäft in der Ersatzteillogistik erschwerte die Prognose von Lieferungen, die Planung des Personals musste ebenfalls hochflexibel erfolgen, Entscheidungen der Führungskräfte wurden täglich in den Besprechungsräumen getroffen, die Nachvollziehbarkeit war für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht immer gegeben. Ein Zustand, den die LTLS verbessern wollte ...

Wilhelm Goschy, Mitglied des Vorstands, Staufen AG

Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), Vice President, LTLS

AUSGANGS LAGE

Das volatile Geschäft besser steuern

Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen von Lufthansa Technik und fungiert als ein globales Logistikunternehmen. Wie in der Luftfahrtbranche üblich, ist auch bei LTLS Zeit der große Kostenfaktor. Der Logistik wird ein Höchstmaß an Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit abverlangt, damit die mit der Wartung, Instandhaltung und Überholung (MRO) von Flugzeugen verbundenen Aufgaben effizient bewältigt werden können. Denn als integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette gilt die Logistik als der wettbewerbsdifferenzierende Faktor. Durch das globale Wachstum getrieben, hieß die Aufgabe nun, die Effizienz und Flexibilität in den Prozessen zu steigern. In diesem Rahmen beschloss das Management der LTLS daher 2012 die Einführung von Shopfloor Management (SFM).

„Shopfloor Management ist das Herzstück von Lean Management, weil es um Führung vor Ort und damit um die Steuerung des Unternehmens geht.“

Dr. Yong Lee, Leiter Lean und Prozessmanagement, LTLS



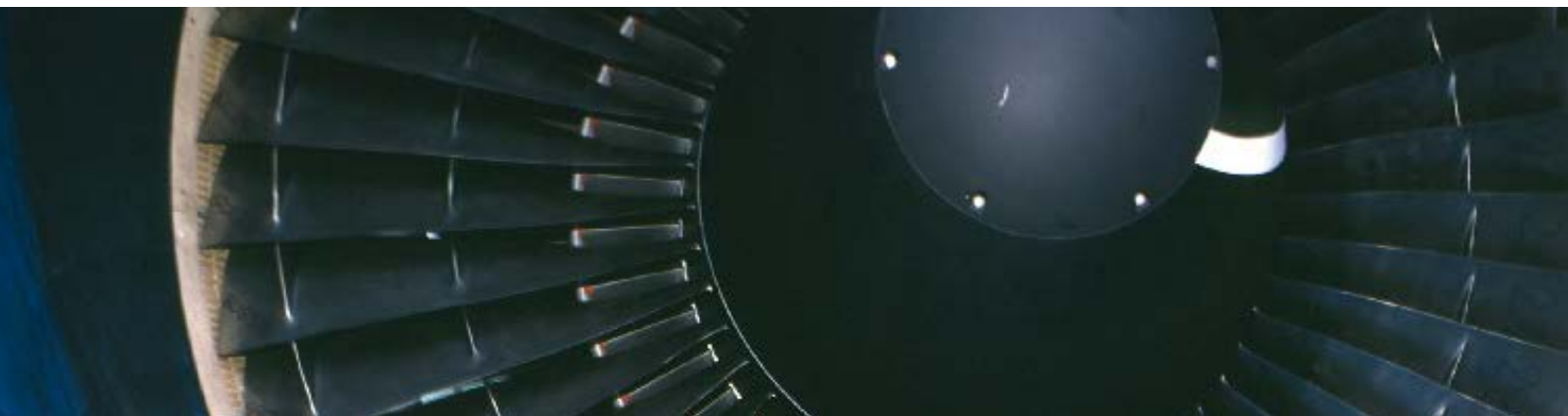
VORGEHENS WEISE UND LÖSUNG

Raus aus dem Büro, rein in die Operations

Die Unternehmensberatung Staufen aus dem baden-württembergischen Köngen unterstützte LTLS bei der Einführung des Shopfloor Managements in allen wesentlichen Abteilungen entlang des Materialflusses mit Wareneingang, Lager und Versand. Im Fokus stand die Verbesserung der Führungsleistung, gleichzeitig sollte die Transparenz der Prozesse für alle Beteiligten erhöht und die Geschwindigkeit der Reaktion auf die volatile Nachfrage gesteigert werden. In einem ersten Schritt erfolgte ein Pilotprojekt in Hamburg.

Die Logistik-Verantwortlichen wurden dabei im Sinne des Shopfloor Managements an den Ort der Wertschöpfung geholt: raus aus dem Büro – rein in die Operations. Mit neuen Führungsinstrumenten und einem veränderten Führungsverhalten gelang es ihnen, Probleme schneller und besser zu lösen. Konkret heißt das beispielsweise bei der Lufthansa-Technik-Tochter: Managemententscheidungen in geschlossenen Meetingräumen, die für die Logistik-Mitarbeiter durch das fehlende Gesamtverständnis nicht nachvollziehbar sind, gibt es nicht mehr. Stattdessen findet nun täglich deutschlandweit ein zeitgleicher Austausch an allen Standorten statt. Martin Kinzelt, Leiter der LTLS-Niederlassung München, unterstreicht, dass die Mitarbeiter zudem über Leistungsdialoge in die SFM-Kaskade eingebunden seien.

„SFM gibt uns einen Rahmen für die tägliche verbindliche Kommunikation der Führungskräfte. Besonders wichtig ist uns dabei die Termineinhaltung. Wir schauen täglich auf die Termine und schaffen es so, unsere Leistungserstellung effizient zu gestalten.“



Erarbeitung neuer Produktivitätskennzahlen

Zudem erarbeiteten Berater und Managementteam wichtige Kennzahlen, die unmittelbar die Produktivität widerspiegeln und auf eventuell bevorstehende Engpässe in der Personalsituation hindeuten. Hinter der neuen Kennzahl „Ausbringung“ verbergen sich verpackte Einheiten. Auch der „Arbeitsvorrat“ wurde neu als Kennzahl aufgenommen. Mehrmals in der Schicht führen die direkten Vorgesetzten nun die Regelkommunikation durch und hängen die aktuellen Zahlen gut sichtbar an einem übersichtlichen Board in der Niederlassung aus.

Durch die Transparenz der Kennzahlen sind Entscheidungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun besser nachvollziehbar. Sie erlauben einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Tagesroutine. Die durch Coaching sensibilisierten Führungskräfte sind täglich vor Ort und können daher kurzfristig ihre Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen. Eine klarere Struktur brachte zudem die Einführung eines „Logistiktagebuchs“. Dieser Stundenplan für die Führungskräfte legt nun beispielsweise exakt fest, wann die Schichtübergabe erfolgen muss oder Leistungsdialoge mit Mitarbeitern zu führen sind.



Operational Exzellenz am Arbeitsplatz

Natürlich nahmen die Prozessexperten auch die Prozesse unter die Lupe: Im Rahmen von Challenge Days wurden Arbeitsabläufe auf den Prüfstand gestellt, um Verschwendungen sichtbar zu machen und Optimierungen abzuleiten. Niemand kennt die Prozesse besser als die Mitarbeiter, die im täglichen Arbeitsablauf stehen. Daher galt es am Challenge Day, die Verbesserungsideen der Mitarbeiter transparent zu machen. Dabei ging es nicht nur um die Identifizierung weiterer Verbesserungspotenziale, sondern insbesondere auch um die Einbindung der Mitarbeiter. Ihre Ideen galt es anschließend im implementierten Shopfloor Management täglich weiter umzusetzen und auf diese Weise auch die Akzeptanz für die neue Vorgehensweise zu steigern. Aufgrund der beachtlichen Verbesserungen in der Führungsleistung erfolgte ein deutschlandweiter, erfolgreicher Rollout des Shopfloor Managements in den acht Logistiklagern von LTLS.



„Erst die tägliche Führung vor Ort, dort wo die eigentliche Wertschöpfung passiert, ermöglicht es durch unmittelbare Entstörung und konkrete Verbesserung, das hohe Lieferversprechen gegenüber dem Kunden effizient und verlässlich einzuhalten.“

Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), Vice President, LTLS

Wettbewerbsfähig in die Zukunft

ERGEBNISSE UND FAZIT

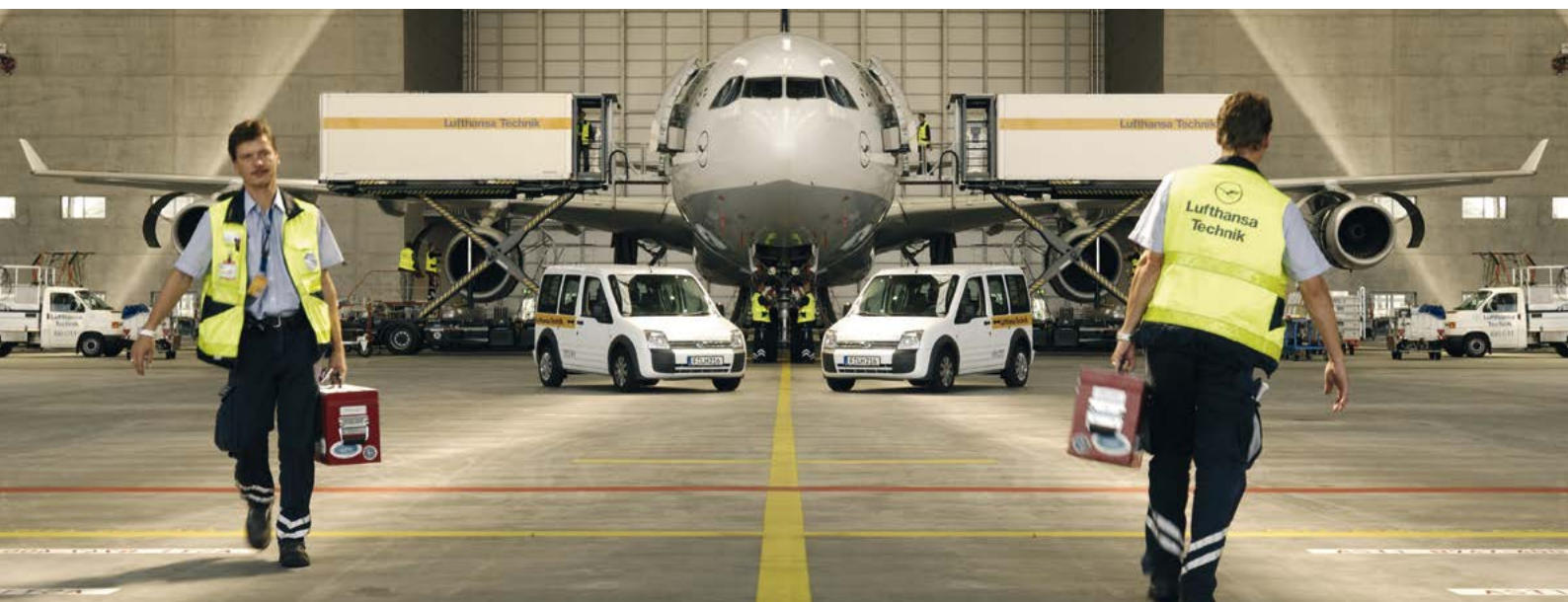
Ebenfalls ein positives Fazit zieht Rüdiger Klug, Abteilungsleiter Business Unit Maintenance Frankfurt:

„Für mich sind die drei Themen Führung, Transparenz und Reaktionsgeschwindigkeit die Erfolgsfaktoren bei dem Thema SFM. Führung: Wir haben das Rollenverständnis unserer Führungskräfte geschärft. Sie haben die Möglichkeit, über SFM ihrer Rolle noch stärker gerecht zu werden. Transparenz: Wir haben innerhalb weniger Minuten einen kompletten Überblick über die Produktion, was vorher viel, viel länger gedauert hat. Reaktionsgeschwindigkeit: Wir sind dadurch in der Lage, sehr schnell am Tag zu erkennen, wo die Schwachstellen sind, um schneller gegenzusteuern und schneller Maßnahmen einzuleiten.“

Durch diese bessere Reaktionsfähigkeit sind Teile nicht nur rascher beim Kunden, auch die Einsatzplanung der Mitarbeiter ist kosteneffizienter als vorher.

Shopfloor Management hat für zahlreiche Verbesserungen bei LTLS gesorgt und somit die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt: „Wir konnten durch die deutlich verbesserte Transparenz eine nachhaltige Verbesserung der Effizienz und Führungsqualität erreichen: SFM hat sich als effektiver Ansatz nicht nur in unseren Großbetrieben in Frankfurt und Hamburg bewährt, sondern auch auf kleinen Stationen wie zum Beispiel Köln oder Berlin“, betont Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), LTLS, und ergänzt:

„Wir werden SFM in allen deutschen Betrieben konsequent weiterentwickeln und an unseren internationalen Standorten in den USA und China einführen.“



ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

340

Mitarbeitende

69

Mio. € Umsatz

17

Sprachen

>90

BestPractice Partner

7.000

Seminarteilnehmer pro Jahr

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Christoph Heine
Director Sales
☎ +49 7024 8056 169
c.heine@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

