

Nella settimana 09 implementazione reale soluzioni Workshop 16 Lavorazione Tubetti nel reparto Meccanica e Workshop 7 Riduzione magazzino obsoleti

Agenda settimana 09

Lunedì 26/02/07	Martedì 27/02/07	Mercoledì 28/02/07	Giovedì 01/03/07	Venerdì 02/03/07
08:30 – 17:00 Team 16 Elaborazione soluzioni ed implementazione reale 09:00-10:00 Training 5S WS16 Team 7 Implementazione soluzioni	08:30 – 17:00 Team 16 Elaborazione soluzioni ed implementazione reale Team 7 Implementazione soluzioni 16:00-17:00 Incontro settimanale RSU TEAM CUORE 17:30-19:00 Analisi flussi aziendali	08:30 – 17:00 Team 16 Elaborazione soluzioni ed implementazione reale Team 7 Implementazione soluzioni 14:00 – 15:00 Analisi open points ed implementazione soluzioni Team7 (ufficio lean)	08:30 – 17:00 Team 16 Elaborazione soluzioni ed implementazione reale Team 7 Implementazione soluzioni 17:00 – 17:15 Feedback Preparazione	08:30 – 17:00 Team 16 Elaborazione soluzioni ed implementazione reale Team 7 Implementazione soluzioni 15:00 - 16:00 Incontro settimanale STEERING COMMITTEE 16:30-17:00 Preparaz. agenda settimana 10
S. Cesario	S. Cesario	S. Cesario	S. Cesario	S. Cesario.

12. Model
2
AS S.p.A
p.15.7
AS S.p.A

Salto mentale

Um seine Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten zu sichern, hat das italienische Unternehmen GLEM Gas S.p.A., Hersteller von Gasherden, Einbaukochfeldern und Backöfen, mit Hilfe von Porsche Consulting in der Produktion auf „Just in Time“-Prinzipien umgestellt. Nachdem der erste Kulturschock überwunden war, hat die Begegnung mit Kaizen bei den Mitarbeitern ein wahres Feuer entfacht.

Reiner Schloz, Markus Leser, GLEM Gas

Juve-Tifosi haben es nicht leicht in Italien seit dem Zwangsabstieg in die Serie B. Auch in San Cesario sul Panaro in der Region Modena sollte man auf dem Weg zum Wiederaufstieg etwas zurückhaltend umgehen mit seiner weiß-schwarzen Leidenschaft. Neulich hatte die alte Dame aus Turin hier mal wieder nichts als Dusel. 1:0-Sieg in Modena. Ein Eigentor, kurz vor Schluss.

Giuseppe Andreano winkt ab. Es ist nicht die Zeit für unangenehme Themen. Im Büro des Kaizen-Verantwortlichen wird nichts dem manchmal grausamen Begleiter Zufall überlassen. Die Wände hängen voll mit exakten Beschreibungen von Zielen und Aufgaben, ganz sauber aufgeteilt nach Teams, die per Gruppenfoto personifiziert sind. Der Stand der Dinge ist mittels farbigen Kuchengrafiken jederzeit ablesbar. Die Visualisierung der täglichen Arbeit und Zuständigkeiten ist vorbildlich. Im Werk von GLEM Gas S.p.A. werden die Prinzipien einer schlanken Produktion in Verbindung mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ernst genommen und gelebt.

Das ist ganz im Sinne von Gabriele Guerzoni, Chef des Familienunternehmens. Schließlich sorgt die Firma in der ländlichen Idylle für das hochwertige Equipment, um ein Grundbedürfnis zu befriedigen, das das Land des Weltmeisters international noch besser vertritt als der Fußball: das Essen. GLEM Gas fertigt Einbau-Kochfelder, Gasherde und Backöfen – vom Gebrauchsgegenstand bis zum Statussymbol – und liefert diese in die halbe Welt. GLEM Gas besitzt in Italien einen Marktanteil von 12 Prozent und ist in allen europäischen Märkten präsent, in Frankreich und Portugal sogar mit eigenen Niederlassungen. Jenseits von Europa erfreut sich das Unternehmen an der kontinuierlich wachsenden Nachfrage im mittleren Osten und dem amerikanischen Kontinent. In Australien hält eine Tochtergesellschaft die Stellung. 280.000 Herde pro Jahr verlassen das Werk, plus die rund 70.000 in Einzelteile verpackten Kochgelegenheiten für den Orient. „Wir werden doch nie mit den ▶



„Just in Time“-Prinzipien bei der Herd-Montage: Links wird gearbeitet, rechts stehen die kommissionierten Teile aus dem Supermarkt

Billiglohnländern mithalten können“, sagt Guerzoni, „wenn man seine Stellung auf den ausländischen Märkten behaupten will, muss man deshalb seine Arbeitsabläufe überdenken und effizienter werden.“

Gemeinsam mit den Mitarbeitern von GLEM Gas hat Porsche Consulting Italia das in einem 13-wöchigen Projekt getan. Prokurist Federico Magno, Geschäftsbereichsleiter Nils Hof und das Team um Marcello D’Andola trieben die Restrukturierung zweier Montagelinien voran, reduzierten die Rüstzeiten an einer Blech-Umformanlage und sorgten für die Einführung einer gut

funktionierenden Kaizen-Organisation inklusive der Definition von Vision und Layout.

Teil-Ergebnisse des Einsatzes sieht Giuseppe Andreano jedes Mal, wenn er mit Blick aus seinem Bürofenster die eigene Produktion beobachtet. Die Bestände an der Linie wurden abgeschafft, dafür nach „Just in Time“-Prinzipien ein Supermarkt eingerichtet und die zu verarbeitenden Teile kommissioniert. Pro Linie sorgt ein Mitarbeiter für rechtzeitigen Nachschub aus dem Zentrallager. In einem Pilot-Workshop in der Porsche-Akademie in Bietigheim waren die Mitarbeiter zuvor auf diese einschnei-

dende Veränderung eingestimmt worden. „Am Anfang war die Irritation da“, erinnert sich Guerzonis Sohn Marco, „die Mitarbeiter dachten, wir wollten ihnen ihr Arbeitsmaterial wegnehmen.“

So machten sie auch in San Cesario sul Panaro die Erfahrung, dass große Veränderungen zuerst zu Missverständnissen und zu Misstrauen führen können. Die Gewerkschaften witterten Ungemach, die Mitarbeiter wurden unsicher. Die Änderung der Mentalität, erinnert sich Werkleiter Andrea Gullino, sei zu Beginn der Umstrukturierung eindeutig das Hauptthema gewesen. „Diese völlige Umstellung der Arbeitsweise in der Produktion auf das Ziehprinzip, der Weg mit ständigen Verbesserungen, das alles musste erst einmal in die Köpfe der Mitarbeiter.“

Dass der Salto mentale gelang, schreibt Giuseppe Andreano unter anderem der „sozialen Kompetenz“ der Berater zu. „Sie wissen, wie man mit den Leuten reden und umgehen muss. Und als wir einmal angefangen hatten, auf die neue Weise zu arbeiten, hat jeder gemerkt, dass es besser läuft.“ Geht es um Kaizen, sitzen regelmäßig Füh-

rungskräfte und Gewerkschaften an einem Tisch. Man schaut gemeinsam nach vorn, die bisher erzielten Ergebnisse sind überzeugend.

Die Ausbringung an den Linien stieg um 13 Prozent bei gleichzeitiger spürbarer Qualitätsverbesserung: Der Ausschuss sank um bis zu 70 Prozent. Die Flächenreduzierung um 40 Prozent ermöglicht mittlerweile sogar Pausen-Oasen an Stellen, wo sich früher Bestände stapelten. Dass trotzdem an manchen Orten noch eine gewisse Enge herrscht, erklärt Kaizen-Chef Andreano so: „Wenn man durch die Produktion läuft, sieht man sofort, wo wir schon umgestellt haben und wo noch nicht.“

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird mit Unterstützung von Porsche Consulting, aber im Grunde in eigener Regie, weiter vorangetrieben. Die Kaizen-Trainer stehen nach der Qualifizierung durch die Berater-Crew längst in den eigenen Reihen. „Und das ist auch gut so“, kommentiert Nils Hof. „Maßgeblich für den Erfolg eines Beratungsprojekts ist die Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit, mit der wir es schaffen, den Verbesserungsprozess auf eigene Beine zu stellen. Dafür müssen ▶



Pausen-Oasen: GLEM Gas hat Platz geschaffen



Alles aufgelistet: Lagesprechung mit Andrea Gullino (l.)



Edel, dieser Stahl: Der neueste Luxus-Herd von GLEM Gas erfüllt alle Anforderungen an ein Statussymbol

Mitarbeiter gezielt qualifiziert werden.“ Kaizen-Trainer wie Rino Leonelli haben die neue Arbeitswelt verinnerlicht. „Früher hingen Verbesserungen immer von den Fähigkeiten und dem Improvisationstalent des Einzelnen ab“, sagt er, „jetzt können wir uns auf die Methode an sich verlassen. Und es funktioniert.“

Chef Guerzoni spricht im Vergleich zu früher von „zwei verschiedenen Leben“ in seiner Fabrik. „Und wir stehen erst am Anfang der Reise“, sagt er. In der Produktion wird sich als nächstes die mechanische Bearbeitung einer Restrukturierung unterziehen. Die Vision von GLEM Gas freilich ist, Kaizen in sämtlichen Bereichen des Unternehmens einzuführen. Die Vorteile der ständigen Verbesserungen in kleinen, zeitlich begrenzten Schritten weiß man in San Cesario sul Panaro sehr zu schätzen. „Wenn Mitarbeiter zu viel Zeit haben, sich mit der Lösung eines Problems auseinanderzusetzen, wird es eine unendliche Geschichte“, sagt Guerzoni. Bei GLEM Gas schaut man lieber nach vorn. Im Büro von Giuseppe Andreano kommt auf den ausgehängten Arbeitsbeschreibungen auch künftig das Wort „Eigentor“ nicht vor. ◀



Gabriele Guerzoni (r.) und Sohn Marco: Komplett umgestellt

Avanti II



THINK JET.

Combining the speed of a jet with the fuel efficiency of a turboprop, the Avanti II is redefining business aviation. Its upgraded PT-66B engines provide more power, producing higher cruise speeds at altitude and a maximum cruise speed of 398 KTAS. The advanced Collins Pro Line 21 avionics system enhances the pilot's situational awareness while reducing workload. The Avanti II also delivers a bigger payload carrying more weight while traveling further without refueling. If you want jet performance and incomparable value in a business aircraft, think Avanti II.

Collins Pro Line 21



PIAGGIO
AERO



www.piaggioaero.com

Piaggio Aero Industries S.p.A. • Via Cibrario 4 • 16154 Genoa, Italy • Tel. +39-010-6481.1 • Fax +39-010-6520.160

Piaggio America, Inc. • 1515 Perimeter Road • West Palm Beach, FL. 33406 • Tel. +1-561-253-0104 • Fax +1-561-253-0238