



**Leonardo Group**

Your Partner in Lean Excellence

*Success Story*

*Leonardo Group*  
***Success Story***

*Interview mit einem  
Lean Champion*



[www.wavelight.de](http://www.wavelight.de)

## INTERVIEW MIT ABSOLVENT REIMUND MITTELMEIER



Herr Reimund Mittelmeier hat vor Kurzem die „Lean Champion“ Qualifizierung bei Leonardo erfolgreich absolviert. Er ist Leiter der Fertigung bei der WaveLight GmbH im Werk Pressath. WaveLight ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des US-amerikanischen Alcon-Konzerns und führend in der Entwicklung und Produktion modernster Diagnose- und Operationstechnologie, zur Korrektur von Fehlsichtigkeiten mittels Lasertechnologie. Seit November 2004 werden alle WaveLight Produkte in der Fertigungsstätte in Pressath in der Oberpfalz produziert. Die jederzeit erweiterbare Produktionsstätte ist eine der ersten ihrer Art in Europa und ermöglicht die Herstellung von Medizintechnik nach modernsten technologischen Standards.

Im Interview berichtet uns Herr Mittelmeier von den Erfahrungen, die er während der „Lean Champion“ Ausbildung machte.

*Herr Mittelmeier, Sie haben vor Kurzem die Ausbildung zum „Lean Champion“ bei der Leonardo Group erfolgreich absolviert.*

*Herzlichen Glückwunsch zum Titel! Warum haben Sie sich für diese umfangreiche Ausbildung entschieden?*

**Mittelmeier:** Ich habe Leonardo 2010 auf der Roadshow der Lean Factory Group kennengelernt. Das Thema Lean hat mich interessiert und deswegen habe ich mich dort zum Lean-Basic Kurs angemeldet. Die eigentliche „Lean Champion“ Ausbildung habe ich erst im Anschluss begonnen. Meine Motivation hierfür entstand im Laufe des Basis Kurses. Ich wollte gerne eine umfassendere Qualifizierung bekommen, um das ganze Lean Konzept in unser Unternehmen übertragen zu können.

*Welche Herausforderungen in Ihrem Unternehmen ließen Sie damals konkret über ein neues Konzept nachdenken?*

**Mittelmeier:** Wir wollten die Fertigung umgestalten, da neue Produkte hinzukommen sollten. Das alte Layout hätte dabei sicher auf Dauer zu Platzproblemen geführt.

**„ ... Ein sehr schöner Erfolg ist auch, dass wir durch diese Maßnahmen neue Arbeitsplätze schaffen konnten.“**

*Kamen für Sie zu diesem Zeitpunkt noch andere Beratungsunternehmen neben der Leonardo Group infrage?*

**Mittelmeier:** Nein, wir wollten direkt mit Leonardo starten.



*Reimund Mittelmeier*

ist seit über 30 Jahren in der medizinischen Laserbranche tätig. Seit September 2000 ist er bei der WaveLight GmbH. Dort bekleidet er seit 2006 den Posten als Leiter der Fertigung.

Zuvor war er bei der Firma Aesculap-Meditec am Aufbau einer Excimer-Laser Fertigung beteiligt. Excimer-Laser finden in der Medizin bei Operationen Anwendung. Mit Ihrer Hilfe kann menschliches Gewebe abgetragen werden, das umgebende Gewebe wird dabei nur minimal erwärmt. In der operativen Augenheilkunde, zum Beispiel bei der Korrektur von Fehlsichtigkeiten, ermöglichen Excimer-Laser einen Wundheilungsprozess ohne größere Schmerzen.



[www.wavelight.de](http://www.wavelight.de)

#### *WaveLight GmbH*

ist führend in der Entwicklung und Produktion moderner Diagnose- und Operationstechnologie zur Korrektur von Fehlsichtigkeiten.

*Wie ging es nach diesem ersten Seminar weiter? War Lean der richtige Weg und konnten Sie damit eine geeignete Lösung für Ihr Unternehmen finden?*

**Mittelmeier:** Ja. Der Lean-Basic-Kurs setzte den Impuls, auf eine Mixed-Model Line umzustellen. Unsere Fertigungsfläche ist 750 qm groß. Vor der Umstellung hatten wir eine reine Gerätefertigung auf drei Linien laufen. Mit dem neuen Layout haben wir Platz geschaffen und konnten zusätzlich noch die Baugruppenfertigung und einen Produktionsraum mit kontrollierten Umgebungsbedingungen integrieren.

*Ihr Unternehmen stellt Produkte auf höchstem technischen Niveau her.*

**Mittelmeier:** Wir fertigen Augenlasergeräte und Diagnosesysteme für den medizinischen Bereich. Diese Geräte unterliegen sehr hohen Anforderungen und Prüfkriterien. Die Durchlaufzeit unserer Augenlaser liegt derzeit bei 90 Stunden. Unsere Fertigung ist auf 18 Stück im Monat ausgelegt. Zusätzlich haben wir auch eine Einmalartikelfertigung: Ein steriles Applikationsinterface, das dem Patienten vor der OP aufs Auge aufgebracht wird. Davon produzieren wir im ersten Schritt ca 200.000 Stück. Durch weitere Lean Maßnahmen wird es möglich sein die Produktion auf 400.000 Stück zu steigern.

*Lean ist, bei bedachter Anwendung der Werkzeuge, ein Universal-Konzept. Können Sie*

*diese Aussage aufgrund der Erfahrungen mit Ihrer Unternehmensgröße bestätigen?*

**Mittelmeier:** Inklusive Fertigung beschäftigen wir 50 Mitarbeiter im Werk Pressath. Die Lean Einführung hat sich bei uns auf jeden Fall gelohnt. Wir konnten eine Effizienzsteigerung von 30 Prozent in der Gerätebestückung erzielen. Wir haben auch ein Kanbansystem an den Arbeitsplätzen eingeführt und damit die Logistik verbessert.

*Noch einmal zurück zum Ausbildungsprogramm. Wie schätzen Sie die Qualität der „Lean Champion“-Ausbildung ein?*

**Mittelmeier:** Die Ausbildung war gut und vor allem sehr anschaulich. Besonders positiv war es, das Gelernte in der Praxis immer wieder sofort anwenden zu können.

*Das ist eine Besonderheit der „Lean Champion“-Ausbildung bei Leonardo: die Kombination von Theorie und Praxis. Was konnten Sie denn konkret für Vorteile daraus ziehen?*

**Mittelmeier:** Ich habe die „Lean Champion“-Ausbildung, wie zu Anfang bereits erwähnt, nicht ganz in der klassischen Reihenfolge absolviert, da ich zunächst nur den Lean-Basic-Kurs besucht habe und wir das Praxis Projekt vorgezogen haben. Trotzdem haben sich Theorie und Praxis teilweise noch überlappt. Diesen Ansatz fand ich sehr sinnvoll, denn das Gelernte aus den Kursen konnte ich sofort in der Praxis anwenden und so mein Wissen sehr gründlich vertiefen.



Topolyzer VARIO

Refractive Suite I + II

*Was war denn ihr persönliches Highlight während der Ausbildung?*

**Mittelmeier:** Ich hatte kein einzelnes, spezielles Highlight. Für mich war es sehr interessant aus den verschiedensten Kursen und Seminaren immer wieder neue Denkanstöße ins Unternehmen tragen zu können. Spannend war auch die jeweils nachfolgende interne Diskussion und Umsetzung.

*Der ausgebildete „Lean Champion“ soll in seinem Unternehmen auch die Rolle des Multiplikators für das neu erworbene Wissen einnehmen. Hat das in Ihrem Fall funktioniert? Wie haben Ihre Kollegen reagiert?*

**Mittelmeier:** Das hat sehr gut funktioniert. Ich habe zunächst Praxisbeispiele aus den Workshops zur Veranschaulichung für die Kollegen vorgestellt. Damit konnte ich auch die vereinzelt Skeptiker überzeugen. Der Know-how-Transfer lief zum Schluss über intern organisierte In-House Seminare zum Thema Lean Basic, also auf sehr professionellem Niveau.

*Ihr Unternehmen gehört zur Alcon-Gruppe mit Sitz in den USA. Wie war die Reaktion des Mutterkonzerns auf die Veränderungen?*

**Mittelmeier:** Alcon treibt den Lean Gedanken selbst mit einem sogenannten CI-Specialist und CI-Experts Programm voran. Diese werden unternehmensweit ausgebildet, um Lean bei den Tochtergesellschaften zu verankern. Unsere Muttergesellschaft verfolgt somit die gleiche Grundausrichtung.

Wir in Pressath sind nun Vorreiter bei diesem Prozess geworden und haben mehrere CI-Specialists und CI-Experts ausgebildet.

*Das ist ein toller Erfolg. Haben Sie auch neue Rollen oder Aufgaben aufgrund dieser Ausbildung im Unternehmen erhalten?*

**Mittelmeier:** Ich bin nach wie vor Leiter der Fertigung aber ich lege jetzt viel mehr Augenmerk auf die Umsetzung von Lean. Ich bin der Treiber, der den Lean-Gedanken bei uns in die Fertigung implementiert hat und weiter ausbaut.



### *WaveLight Fertigungshalle*

*Was haben Sie für sich mitgenommen auf kurzfristige und langfristige Sicht?*

**Mittelmeier:** Ich habe in den Seminaren durch die fortwährend neuen Denkanstöße gelernt, die eigenen Prozesse immer weiter zu optimieren und daraus immer weitere Maßnahmen abzuleiten. Der erste Schritt ist immer den Kaikaku zu definieren und dann über kleinere Kaizenschritte immer weiter zu gehen und den Prozess zu optimieren. Diese grundsätzliche Bereitschaft einen Prozess immer wieder neu anzugehen, werde ich jetzt auch langfristig berücksichtigen.

*Was hätten Sie ohne die Ausbildung bei Leonardo in Ihrem Projekt nicht umsetzen können?*

**Mittelmeier:** Sicherlich hätte mir der Denkanstoß gefehlt, auf eine Mixed-Model Line umzustellen. Dadurch hätten wir Platzprobleme bekommen und die Fertigungstiefe, wie sie jetzt läuft, nicht in dem Maße verwirklichen können. Ein sehr schöner Erfolg ist auch, dass wir durch diese Maßnahmen neue Arbeitsplätze schaffen konnten.

*Welche Vorteile sehen Sie für sich persönlich durch den Titel „Lean Champion“?*

**Mittelmeier:** „Lean Champion“ impliziert eine umfassende Ausbildung. Ich persönlich konnte damit eine Vorreiterrolle übernehmen. Unser Mutterkonzern Alcon verfolgt dieselbe Unternehmensphilosophie und möchte den Lean-Gedanken konzernweit bei den Töchtern einführen. Durch den Titel „Lean Champion“ erhalte ich in vielen Gremien, die sich mit diesem Prozess beschäftigen, ein sehr viel höheres Maß an Reputation.

*Das freut uns zu hören. Würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen die Ausbildung zum „Lean Champion“ bei Leonardo weiterempfehlen?*

**Mittelmeier:** Wer das Lean-Konzept umfassend begreifen möchte, sollte die Ausbildung machen.

*Vielen Dank Herr Mittelmeier für das interessante Interview.*



## AUSBILDUNGSPROGRAMM LEAN CHAMPION

*Für die Langfristigkeit umgesetzter Lean Strukturen bedarf es interner Verantwortlichkeiten. Lean Treiber benötigen das Wissen aus Theorie und Praxis sowie die Möglichkeit dieses anzuwenden.*

Der „Lean Champion“ gehört zum individuellen Ausbildungsprogramm der Leonardo Group GmbH und ist neben dem „Lean Coach“ einer der intensivsten Lehrgänge.

Das gesamte Programm ist in vier Stufen gegliedert. So erhalten Sie je nach Position und/oder Entwicklungsplan eine individuelle, speziell auf Ihre Bedürfnisse angepasste Wissensvermittlung. Im Fokus stehen der Transfer der Theorie des Lean Managements in kurzer Zeit und eine Vertiefung des Erlernten durch die parallele Umsetzung in einem

Qualifizierungsprojekt direkt in Ihrer Fertigung. Als Lean-Experte können Sie nach Abschluss der Ausbildung das erworbene Know-how in ihrem Unternehmen multiplizieren und für den weiteren Aufbau von Lean Strukturen auf eine bestehende Pilotlinie aus Ihrem Praxisprojekt zurückgreifen.

## ★★★★★ LEAN CHAMPION



Der **Lean Champion** ist für Sie als „Lean Treiber“ in Ihrem Unternehmen die optimale Ausbildung, um Ihre Akzeptanz zu steigern, Ihre Fähigkeit auszubauen, sowie die Kollegen langfristig von Lean zu begeistern.

Die Erfolgsfaktoren eines wirkungsvollen „Lean Champions“ sind die Kombination von methodischem Prozess- und Lean Know-how einerseits und andererseits der personalen Kompetenz in Moderations- und Koordinationsprozessen. Diese Ansprüche vereint unser Ausbildungsprogramm zum Lean Champion.

### *Lean Champion in der Theorie:*

- Lean Basics
- Lean Advanced
- Wertstromanalyse und -design
- Kanban & Heijunka
- 5S - Visuelles Management
- Personale Kompetenz
- Lean Office
- Lean Controlling
- Rüstzeitreduzierung

### *Lean Champion in der Praxis:*

Parallele Durchführung eines Manufacturing-Ausbildungsprojektes vor Ort.

Dieser Ausbildungsgang umfasst 13 Trainingstage und 10 Beratertage.

**Auswahl: 7 von 9 Schulungen**

**Dieser Ausbildungsgang umfasst 13 Trainingstage und 10 Beratertage.**

Alle Ausbildungsprogramme bestehen aus einem theoretischen und praktischen Teil.

Es gibt die Möglichkeit die Theorie sowie die Praxis separat zu absolvieren.



### FORDERN SIE UNSER INFORMATIONSMATERIAL AN:

Leonardo Group GmbH  
Leonrodstr. 56  
80636 München

Tel: +49 (0) 89 230323-25  
Fax: +49 (0) 89 230323-26  
info@leonardo-group.com

www.leonardo-group.com  
www.lean-factory.com  
www.greenindustry-group.com

Lean Factory Trainings-Center  
Leitzstraße 4, 70469 Stuttgart Feuerbach

Lean Factory Trainings-Center  
Elisabeth-Selbert-Straße 17, 40764 Langenfeld

Lean Factory Trainings-Center  
Am Lurzenhof 1, 84036 Landshut

Lean Factory Trainings-Center  
Wiesentalstr. 8F, 8962 Bergdietikon, Schweiz