Vom äußeren Impuls zur internen Dynamik - wie das Thema „Lean“ uns erfasste

„Am Anfang war das Wort“, so Haupt-Geschäftsführer Jürgen Walcher vom Kirchzartener Familienunternehmen halstrup-walcher. Es ist mit etwa 110 Mitarbeitern Marktführer für Positioniersysteme und bringt innovative Mechatronik- und Druckmesstechnik-Lösungen auf den Markt. „Wir wussten, dass wir *lean*, also schlanker, werden wollten. Wir wussten auch ungefähr, was das bedeutet. Wir hatten aber keine Ahnung, dass dieses Thema bei uns eine solche Dynamik entwickeln würde“.

„Bis das Projekt ins Rollen kommen konnte, war ein starker externer Impuls erforderlich“, erinnert sich Jürgen Haid, der bei halstrup-walcher das Wertschöpfungsteam leitet. „Ohne die professionelle Begleitung, die vielen methodischen Ansätze und auch die Begeisterung der Staufen AG für das Thema wäre sicher alles nicht viel mehr als ein Lippenbekenntnis geblieben!“

Die Wirkung dieses externen Impulses wurde bewusst verstärkt, indem innerhalb kurzer Zeit die gesamte Belegschaft in das Thema *schlankes Unternehmen* eingeführt wurde. Sofort wurden gut sichtbare Projekte angegangen. „Es ging darum, möglichst einfach deutlich zu machen, was Vermeiden von Verschwendungen bedeutet. Innerhalb weniger Stunden wurde zum Beispiel als kleines Pilotprojekt die innerbetriebliche Bereitstellung von Getränken optimiert. Als dann nur noch 1 anstelle von 4 Paletten Stellfläche benötigt wurden und ca. 10 Manntage Arbeitsaufwand pro Jahr eingespart waren, verstummten schnell die Skeptiker“, erinnert sich Bernhard Kallinich, Verantwortlicher im Wertschöpfungsteam.

Anschließend wurden in allen Firmenbereichen *5S-Workshops* durchgeführt. Dabei wird mit Blick auf optimale Abläufe und Ordnung den Verschwendungen der Kampf angesagt. Christian Sura, Vertriebs-Geschäftsführer: „Wir im Vertrieb hätten nicht gedacht, dass binnen kurzer Zeit die Such-, Sortier- und Einlagerungszeiten in diesem Ausmaß reduziert werden könnten. Und auch die Konzentration aller Büromaterialien an einem zentralen Ort mit Kanban-Versorgung hätten wir niemals für so erfolgversprechend gehalten – eigentlich unglaublich, wie viel in Büros dezentral gehortet wird und

Abb. 1: Eine Shopfloor-Runde bei halstrup-walcher

wie ineffizient gerade die täglichen kleinen Handgriffe ausgeführt werden! Der Stapel aussortierter Sachen bis hin zu Möbeln war beeindruckend – und entsprechend viel Stellfläche konnte sinnvoller genutzt werden!“

Das Schlagwort *kontinuierliche Verbesserung* sagt im Grunde schon, worum es geht: Wäre es bei sporadischen externen Impulsen in Form von Berater-Workshops geblieben, so wäre der Fortschritt kaum zu einem ständigen Prozess geworden. Insofern war die wohl wichtigste Einzelentscheidung im Zuge des Gesamtprojekts, zwei langgediente, fähige Mitarbeiter aus der Fertigung als dauerhaft tätiges *Wertschöpfungsteam* zu etablieren.

Schon bald ging dieses Team ein „Leuchtturmprojekt“ in der Fertigung an. Anstelle vieler paralleler Projekte wurde durch diese Fokussierung erreicht, dass in der Belegschaft eine weitaus höhere Bereitschaft zu Veränderungen entstand. Im Bereich der mechanischen Vorfertigung mit ihren Zahnradfräsmaschinen und Bearbeitungszentren wurden alle Mitarbeiter zum Thema *7V* (die sieben Verschwendungsarten) geschult und in Workshops eingebunden. „Hieraus folgten handfeste Anpassungen und auch Investitionen“, erinnert sich Jürgen Walcher. „So haben wir zum Beispiel auf der Basis einer Prozessanalyse eine komplette Zahnradfräsmaschine verkauft, mehrere Maschinen und Vorrichtungen angeschafft und die Werkzeugausstattung komplett überarbeitet. Innerhalb kurzer Zeit konnten wir mit diesem Leuchtturmprojekt die Effizienz derart verbessern, dass dieser Bereich, anders als früher, keinen Engpass mehr darstellte.“

Als weitere Maßnahme wurde das Ideenmanagement wiederbelebt – und die Anzahl der Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft von 4 auf 300

Abb. 2: Gegen Verschwendung – Bestände, Transporte, Abstimmprozesse minimieren

im Jahr gesteigert. „Ohne Management-Fokus funktioniert auf diesem Gebiet leider gar nichts“, resümmiert Walcher. „Bei jeder Quartalsversammlung werden die Ergebnisse veranschaulicht und mittels einer kleinen Tombola Preise verteilt.“ Zudem hat sicher geholfen, dass Prämien eher großzügig zugeteilt werden, in Höhe von 20% der jährlichen Einsparung.

Daraus entstanden weitere erfolgreiche Projekte in der Fertigung. So wurde das Layout der Fertigungsinsel überarbeitet, in der das volumenstarke Positioniersystem PSE3xx in Kleinserien gefertigt wird. Binnen kurzer Zeit wurde hier die Einstückfertigung *(One-Piece-Flow)* und die 100%-ige Materialverfügbarkeit aller Teile mittels Kanban erzielt. Wurden zuvor alle Fertigungsaufträge in Papierform erstellt, so konnte hier die papierlose Beauftragung umgesetzt werden. Vor allem aber konnte die Lieferzeit von zuvor durchschnittlich 30 Arbeitstagen auf vorher für unmöglich gehaltene 1-2 Arbeitstage reduziert werden.

Ganz entscheidenden Anteil am Entstehen der internen Dynamik hatte die Einführung des *Shopfloor-Management*. Jeden Vormittag treffen sich zu festgelegten Zeiten alle Mitarbeiter (jeweils in Ihrer Gruppe oder Abteilung) und anschließend der Führungskreis. Dabei werden alle relevanten Qualitäts-, Termin- und Kosten-Kennzahlen ausgewertet und wenn nötig Abstellmaßnahmen festgelegt. Zudem wird jede Störung bzw. nennenswerte Verschwendung im Anschluss an die Shopfloorrunde zeitnah bearbeitet. Oft wird dabei im Rahmen eines „Go & See“ vor Ort gemeinsam nach einer dauerhaften Abstellmaßnahme gesucht. Das wirkt sich nachhaltig positiv auf die Wertschöpfung aus.

Um auch auf technischem Gebiet aus jedem Fehler zu lernen und mit der geeigneten dauerhaften Abstellmaßnahme zu reagieren, finden regelmäßig *8D-Sitzungen* statt. Hier finden Entwickler, Fertigungs-, Vertriebs- und Service-Verantwortliche Antworten auf aktuelle technische Probleme, die nach dem bewährten VDA-Schema für 8D-Reports bearbeitet werden. Inzwischen werden nicht nur alle externen Reklamationen so behandelt, sondern auch alle größeren internen Störungen. Die Systematik hilft dabei, auch scheinbar geklärte Sachverhalte optimal auszuleuchten.

Abb. 3: Geschäftsführer Jürgen Walcher (Mitte) mit dem Wertschöpfungsteam: Jürgen Haid und Bernhard Kallinich

Die Sache ist zu einem Selbstläufer geworden. Mehrere Bereiche zeigen Interesse, nun auch in systematischen Workshops den Hauptprozess der Auftragsabwicklung zu analysieren und zu verbessern. Hierzu ist kürzlich ein weiteres Leuchtturmprojekt gestartet worden, mit den Zielen Durchlaufzeitverringerung, Verbesserung der Lieferzeit und Erhöhung der Materialverfügbarkeit.

Abschließend erklärt Jürgen Walcher: „Zum einen lässt sich sagen, dass wir mit Blick auf die Entwicklung unserer Wertschöpfung jetzt unsere regelmäßigen Lohnerhöhungen auch wirklich verdienen. Zum anderen bin ich überzeugt, dass wir eigentlich erst am Anfang stehen. Und das schönste daran ist: Die Veränderungen werden von innen heraus entstehen und von Mitarbeitern aus allen Bereichen initiiert und durchgeführt!“ Und er ergänzt: „Letztlich betreiben wir *Lean* nicht zur Nabelschau. Im Ergebnis wollen wir mit all unseren Maßnahmen erreichen, dass unsere Kunden in ihren eigenen schlanken Prozessen optimal unterstützt werden.“

Der Erfolg spricht sich inzwischen herum. Heute führt das Wertschöpfungsteam von halstrup-walcher auch in anderen Unternehmen entsprechende Workshops durch. „Uns geht es da weniger um den Dienstleistungsumsatz“, so Walcher. „Das Hauptaugenmerk liegt für uns darauf, dass wir unsere positiven Erfahrungen nun gerne nach außen tragen. Und zu guter Letzt lernen unsere Spezialisten methodisch immer noch etwas dazu, wenn sie sich auch extern bewähren müssen!“

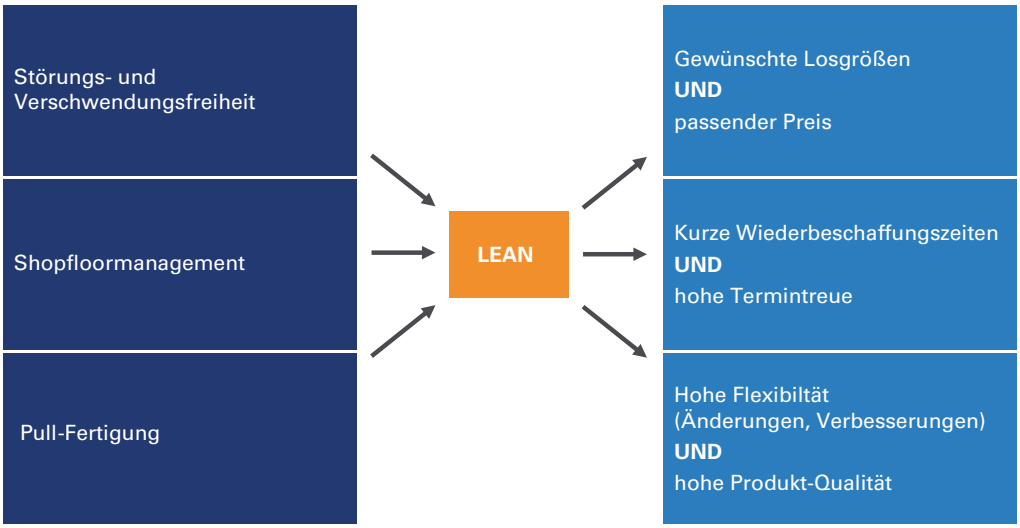

Abb. 4: Lean-Maßnahmen bei halstrup-walcher wirken sich positiv auf die Kunden aus

Autor: Jens Amberg
Geschäftsführer

halstrup-walcher GmbH
Stegener Straße 10
79199 Kirchzarten
0 76 61 - 39 63 0
www.halstrup-walcher.de
info@halstrup-walcher.de