

## Wertschöpfung

# Nur die Praxis überzeugt

Wer heute wettbewerbsfähig produzieren will, muss im Unternehmen vom Rohmaterial über die Produktion bis zum Kunden einen wertschöpfungsorientierten und direkten Fluss gestalten und umsetzen. Sie erfahren in diesem Beitrag, wie es das deutsche Top-Unternehmen SEW Eurodrive zusammen mit Beratern der Staufen Akademie geschafft hat, die Wertschöpfung in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie zu stellen. Lassen Sie sich von diesem Blick zu einem deutschen Top-Unternehmen inspirieren und steigern auch Sie Ihre Wertschöpfung im Betrieb.

Einzel genommen scheinen diese Petitesse belanglos: wenige Sekunden Wartezeit beim Montieren von Bauteilen; einige Schritte zuviel, um Material zu holen; überflüssige Handgriffe beim Bestücken von elektronischen Platinen; einige Kisten zuviel Material im Lagerregal. Doch unter dem Strich summieren sich diese in Fabriken täglich hundertfach auftretenden Kleinigkeiten zu einer gewaltigen Verschwendung von Zeit und Material. Von solchem kostentreibenden Ballast befreit bekämen die Fabriken wieder Auftrieb, sagt Johann Soder von „SEW Euro-drive“. Und: Es könnten mehr Arbeitsplätze am Standort bleiben.

Dem Werksleiter der Bruchsaler Firma ist es in Fleisch und Blut übergegangen, die kleinen Verschwendungen beim Gang durch die Fabrikhallen aufzuspüren. Wer den unnötigen Verlust von Zeit und Material vermeiden will, braucht einen wachen Blick und einen eisernen Willen zur Perfektion. Beides hat der Werksleiter entwickelt. Er beobachtet eine Mitarbeiterin in einer Produktionsinsel bei „SEW Eurodrive“ in Bruchsal. Derweil sie wartet, bis die Komponente für einen Umrichter automatisch geprüft ist, könnte sie die Montage des nächsten Bauteils vorbereiten. Kurzerhand spricht Johann Soder mit der Mitarbeiterin. Wenig später ist der Prozess an diesem Punkt umgestellt. Seinen Mitarbeitern verdeutlicht er, dass die ökonomische Art und Weise zu arbeiten für sie auch angenehmer sei. Seinen Werksleiter-Kollegen gegenüber, die er regelmäßig zu Gast hat, spricht er von „Wertschöpfungsexzellenz“.

Johann Soders Wille zur Wertschöpfungsexzellenz trägt dazu bei, Arbeitsplätze an den deutschen Standorten von „SEW Eurodrive“ zu erhalten. Das mittelständische Unternehmen (weltweit 9.500 Mitarbeiter, 1,4 Milliarden Euro Umsatz) gilt als Spezialist für Antriebslösungen, etwa für den Automobilbau, Postfachzentren oder Rolltreppen. In Bruchsal bei Karlsruhe fertigt das Unternehmen die benötigte Elektronik.

In zwei Reorganisationsstufen hat Johann Soder das badische Werk umgekrempelt und seine Vision einer prozessorientierten Fabrik verwirklicht. Heute zeigen sich fachkundige Besucher verblüfft, mit welchem Tempo die Elektronikteile ihren Weg durch die Fabrik nehmen und an keiner Prozessstufe „hängen bleiben“. 2004 verlieh das Bundeswirtschaftsministerium dem Unternehmen auch für diese Wertschöpfungsexzellenz den TOP-Ehrenpreis für innovative Unternehmenskonzepte.

„Wir haben die Durchlaufzeit enorm erhöht“, bestätigt Johann Soder. Oberstes Ziel ist es, in dem Werk am Rand der 41.000-Einwohner-Stadt Bruchsal Wertschöpfungsexzellenz zu verwirklichen. Bei den Fertigungsinseln hat er bereits einen Wertschöpfungsgrad von weit über neunzig Prozent erreicht. Ein weiteres Ziel: Er will seine Werksleiterkollegen für diese Wertschöpfungsexzellenz begeistern. Diese Begeisterung kann er aber nicht allein in Seminarräumen wecken. „Die Kollegen müssen es live erleben“, sagt Soder. Erst dann werden die Zutaten für perfekte Produktion „anfassbar“. One Piece Flow, Poka Yoke, Wertstromdesign, SMED, Kanban, 5S oder 8D-Methode heißen die Mosaiksteinchen, aus denen sich der Produktionserfolg zusammensetzt.

Seit Jahresbeginn leistet Johann Soder gemeinsam mit Michael Hahn von der Staufen Akademie (Bad Boll) Überzeugungsarbeit. Bereits viermal haben der Werksleiter und der Unternehmensberater zu Workshops in die Fabrikhallen eingeladen. Ihre Botschaften rufen große Resonanz hervor. Der erste Workshop Mitte März war mit knapp fünfzig Werksleitern ausgebucht, für die nachfolgenden Veranstaltungen brauchte die Staufen Akademie kaum noch zu werben. Das Programm: Nach kurzer Einführung ein Rundgang durch die Fabrik – und anschließend das „Für und Wider“ im fachlichen Dialog.

Schritt für Schritt führen Johann Soder und Michael Hahn die Teilnehmer an die Wertschöpfungsexzellenz heran. Zunächst die (im Grunde einfache) Gesamtidee, die hinter dem Projekt steht: „Schlechte“, eben nicht zur Wertschöpfung beitragende Produktionsprozesse kosten Zeit und Geld. Reparaturen, Garantieleistungen, Ausschuss, Überstunden und Sonderbesprechungen fallen an. Allein diese sichtbaren „Symptome“ kosten fünf bis acht Prozent vom Umsatz, wie Michael Hahn, Spezialist für Wertschöpfung, errechnet hat. Weitere 15 bis 22 Prozent Umsatzverlust schlagen verdeckt zu Buche: Zu hohe Lagerbestände, Kulanzaktionen, Prüfkosten,

JOHANN SODER: „EINE MODULARE  
PRODUKTIONSSTRUKTUR SCHAFFT  
SCHNELLIGKEIT UND ÜBER-  
SICHTLICHKEIT“



Änderungen, Kosten für Expresslieferungen, verminderte Kapazität, unzufriedene und demotivierte Mitarbeiter. Wer solche Kosten vermeiden kann, hebt einen verborgenen Schatz. „Die Verbesserung von Produktionssystemen rechnet sich zum einen mit nachweisbaren, direkten Einsparungen, zum anderen indirekt durch die Vermeidung von Kosten und Investitionen“, sagt Hahn, „ist die Dynamik ständiger Verbesserungen erst einmal angestoßen, werden rasch erste Erfolge sichtbar.“

1995 übernahm Johann Soder als Werksleiter die Regie über die Fertigung in Bruchsal. „Wir müssen die Prozesse verbessern und für uns arbeiten lassen“, lautete seine Devise. Er verbesserte Abläufe zu einfachen, „robusten“ Prozessen. Er optimierte den Materialfluss nach dem „Pull-Prinzip“, was die Durchlaufzeit verkürzt. Die Fertigung wurde wandelbar gestaltet; vieles steht flexibel auf Rollen. Kleine Qualitätsschleifen wurden installiert, bei denen das Produkt immer wieder zwischengetestet wird (und nicht erst am Ende, wenn es für schnelle Eingriffe zu spät ist). Heute finden sich an jedem Arbeitsplatz verständliche Anweisungen, Prozessbeschreibungen und Materialkennzeichnungen.

**Lernen am erfolgreichen Beispiel:**

*Für die Workshopreihe „SEW Eurodrive live“ haben die SEW Eurodrive (Bruchsal) und die Beratungsgesellschaft Staufen Akademie Beratung und Beteiligung (Bad Boll) vor einem Jahr eine Allianz geschlossen. Die Teilnehmer der verschiedenen Workshops lernen, so das Ziel, die Praxis der Wertschöpfungsexzellenz kennen. Sie studieren Lösungsbeispiele in den Werkshallen und können bei Workshops auch ihr Wissen in einem speziellen Trainingscenter ausprobieren. Das Seminar „Wertschöpfungsexzellenz – Live bei SEW“ findet am 19. Januar und weitere dreimal in 2006 statt. Das Angebot richtet sich an Geschäftsleiter, Management sowie Werks- und Produktionsleiter. Weitere Seminare und Informationen: Staufen Akademie Beratung und Beteiligung AG, Michael Henne, Telefon 0049 (0) 7164 931152; m.henne@staufen-akademie.de; www.staufen-akademie.de*

Auf Schnelligkeit und Übersichtlichkeit ist die Fertigung der Komponenten selbst getrimmt. Montiert wird in kleinen Produktionsinseln, nicht am langen Fertigungsband. Die Inseln sind hufeisenförmig eingerichtet, das jeweils benötigte Material und Werkzeug liegt in Griffnähe, am „best point“, wie man sagt. Mit jedem Arbeitsschritt geht der Mitarbeiter ein Stück im Hufeisen voran. Spezielle Halterungen fixieren das Gehäuse, damit die Monteure mit beiden Händen arbeiten können. Während das eine Gerät in einer Box automatisch geprüft wird, kann der Mitarbeiter bereits das nächste Gerät vormontieren. „Wir legen Arbeitsschritte gezielt in Nebenzeiten und fördern Simultan-Arbeit“, erklärt Johann Soder. Nebenzeiten? Das sind die wenigen Minuten, in denen Mitarbeiter beispielsweise auf das Ende eines automatischen Vorgangs warten müssen.

Vor allem gab der Werksleiter seiner Fertigung ein komplett neues Konzept. Vor zehn Jahren noch wurde bei „SEW Eurodrive“ im Werkstattbetrieb gearbeitet. Facharbeiter an langen Produktionslinien bestückten und montierten die Geräte nach Kundenwunsch. Dann stellte Soders Mannschaft die Produktion um. In einem Teil der Fabrik werden heute standardisierte Komponenten gefertigt („Fertigungsprozess“), in einem anderen Teil die Komponenten individuell zur Kundenlösungen montiert („Kundenprozess“). Bindeglied zwischen den beiden Fabrikteilen ist der so genannte „Supermarkt“, eine fein austarierte Lagerhaltung aller benötigten Komponenten. „Modulare Produktionsstruktur“ nennt sich diese Arbeitsweise. Ihre Vorteile: Schnelligkeit und Übersichtlichkeit. Im Werkstattbe-

trieb haben 128 Mitarbeiter seinerzeit monatlich 2.300 Geräte gefertigt. Ein Gerät brauchte 13 Tage, um die Fabrik zu durchlaufen. Heute verlassen knapp 25.000 Geräte monatlich das Werk (156 Mitarbeiter); 90 Prozent der Geräte sind spätestens nach drei Tagen bei den Kunden.

Diese Erfolgswerte beeindrucken die Teilnehmer des Workshops „Wertschöpfungsexzellenz – Live bei SEW“, der (Ein)Blick in die Fabrikhallen gibt. Noch mehr staunen sie über die perfekte Übersichtlichkeit und Ordnung in den Hallen, über das Gleichmaß und die Konzentration, mit der hier die Mitarbeiter zu Werke gehen. Johann Soder lässt sie gewähren. Jede Anregung, die seine Gäste mitnehmen, bringt ihn einen Schritt weiter zur Erfüllung seiner Vorstellung, gemeinsam mit dem Berater Michael Hahn Wertschöpfungsexzellenz zu verbreiten.