NÖ-Topunternehmen II: Franz Blaha

Das Tempo ist Trumpf!

Was man als „Erfolgsstory“ sonst nur in amerikanischen Bestsellern findet, exerzieren unbemerkt von einer breiteren Öffentlichkeit das NÖ-Topunternehmen Franz Blaha: Man denkt „schlank“, hat in kürzester Zeit die Produktion und die Organisation komplett verändert und erzielt damit auch in schwierigen Zeiten sensationelle Ergebnisse: die Zeit für die Auftragsbearbeitung wurde um 90, die reine Produktionszeit um 50 und die gesamte Lieferzeit um 75 Prozent reduziert. Hier finden Sie den Erfolgsreport, den Sie heuer auch in einem TechnoKontakte-Seminar an Ort und Stelle erleben können

Franz Blaha Geschäftsführer Mag. Ing. Friedrich Blaha: „Wir haben bei uns mittlerweile das Bäcker-Prinzip. Das ist das Schönste, was einem Unternehmer passieren kann, denn der Bäcker kauft von der Mühle das Mehl. Dann backt er um fünf Uhr in der Früh die Brötchen und verkauft sie ab 7 Uhr, und um 12.00 Uhr Mittag hat er alles Geld in der Kassa. Aber das Mehl, das er gekauft hat, hat er noch gar nicht bezahlt.“

Begonnen hat das „neue Zeitalter“ des Korneuburger Büromöbelherstellers durch ein Gespräch des Firmeninhabers Friedrich Blaha mit Ing. Ernst Weichselbaum, der bereits mit dem später als „fraktale Fabrik“ bezeichneten Konzept Furore gemacht hatte. Bei Friedrich Blaha fielen Weichselbaums unorthodoxe Überlegungen auf fruchtbaren Boden. Aus dem Erstgespräch ergab sich die erste Beratung und danach war die Firma nicht mehr dieselbe. Was war passiert?

Friedrich Blaha: „Eine der ersten Fragen vom Herrn Weichselbaum war: Was ist bei Ihnen die theoretisch kürzestmögliche Durchlaufzeit? Da haben wir auf ein Flipchart senkrecht die notwendigen Arbeitsschritte, waagrecht die jeweiligen Zeiten gezeichnet und keine zwei Stunden später hatten wir das Ergebnis: fünf Tage! Mit zwei Tagen, um den Auftrag sauber abzuklären, einem weiteren Tag für die Arbeitsvorbereitung und einem Tag für die Auslieferung macht das in Summe neun Tage. Da haben alle geschaut. Das hat zuerst keiner geglaubt, schließlich hatten wir damals eine Lieferzeit von vier Wochen. Zwei Wochen für die Arbeitsvorbereitung und zwei Wochen für die Produktion.“

DER KNACKPUNKT LIEGT IM KOPF

Die entscheidendste und zugleich schwierigste Veränderung war, bestimmte, in den Köpfen tief verwurzelte Grundannahmen über „effiziente Produktion“ über Bord zu werfen, wie etwa: „Große Stückzahlen zu produzieren ist effizienter als kleine Stückzahlen oder gar Einzelfertigung“. Diese Annahme bewirkt: Man läßt Aufträge zusammenkommen, um größere Stückzahlen produzieren zu können. Die automatische Folge ist, dass der Kunde länger warten muss als eigentlich nötig. Da man Kunden nicht so lange warten lassen kann, arbeiten die meisten Unternehmen deshalb „prognoseorientiert“, legen Halbfertigprodukte und Fertigprodukte auf Lager und beliefern von dort den Kunden - und das mit allen Konsequenzen, das ein solches System mit sich bringt. Was passierte nun bei der Firma Blaha? Einige wenige neue Regeln stellten die Produktion „vom Kopf auf die Beine“, und zwar

■ **Produziert wird nur, was bereits verkauft ist.** Garantiert innerhalb von neun Tagen. Nicht mehr auf Lager zu produzieren, bewirkt einen radikal verringerter Platzbedarf: statt wie geplant in eine neue Halle zu investieren, wurde bei Blaha aufgrund der Umstellung plötzlich 30 Prozent der bisherigen Platzfläche frei. Dadurch wurde das bisher in den Lagerbestand gebundene Kapital frei. Damit wurden natürlich auch Lagerschäden extrem minimiert. Und nicht zuletzt entfiel das Nachbearbeiten „alter“ Teile, was oft notwendig war.

■ **Neue Losgröße:** Die Aufträge eines Tages für die Produktion vorzubereiten, dauert nicht mehr so wie in Zeiten großer Auftragspulks 10 Arbeitstage, sondern nur mehr einen, und das ist eine Zeiteinsparung von 90 Prozent! Dazu benötigt man weniger Leute und kann die freigewordene Kapazität an anderer Stelle wertschöpfender einsetzen. (Was bei diesem Konzept in der Praxis tatsächlich funktioniert, da die kurze Lieferzeit so gut wie immer mit beträchtlichem Auftragszuwachs gekoppelt ist). Vor allem aber spart man sich bei dieser kleinen Losgröße enorme Investitionen in komplexe EDV-Systeme, aufwendige Computersimulationen und PPS-Systeme.

■ **Ungehinderter Fluss des Wertschöpfungsstromes:** Die Umstellung aufs neue System geht einher mit einer Erneuerung der Arbeitsorganisation und einer Adaptierung der Maschinen auf im optimalen Fall „Losgröße 1“. Entscheidend ist die Minimierung der Rüstzeiten, da hier die meiste Leerzeit entsteht. Entgegen den Befürchtungen wie „da müßten wir ja alle Maschinen auswechseln, ein Ding der Unmöglichkeit“ zeigt die Praxis, dass aufgrund von Verbesserungen der Arbeiter und Ingenieure vor Ort oft mit einfachsten Mitteln enorme Verbesserungen erzielt werden können.

■ **Jeder Prozessschritt ist eine Arbeitsgruppe:** Wesentlicher Bestandteil des Systems ist die Zusammenfassung von Mitarbeitern mit ähnlichen Tätigkeiten zu Arbeitsgruppen entlang des Wertschöpfungsstroms. Damit einher geht eine Weiterqualifikation vieler Gruppenmitglieder im Sinn von „jeder muss alles können“ und eine Delegation von Verantwortungen und Kompetenzen nach unten. Im Klartext heißt das Schulung und in der Folge ein deutliches Ansteigen des Qualifikationsniveaus. Friedrich Blaha:

BEI DEM BÜROMÖBELHERSTELLER FRANZ BLAHA KAM DER ERFOLG MIT DER UMSETZUNG UNORTHODOXER ÜBERLEGUNGEN

„Man braucht plötzlich keine Meister und Abteilungsleiter mehr, die die Leute umkreisen und schauen, wo was nicht passt. Denn die Gruppen müssen nicht nur schauen, dass sie zeitgerecht liefern, sie sind jetzt auch für die Maschinen verantwortlich. Sätze wie „Meister, meine Maschine geht nicht“ gibt es nicht mehr. „Meister, ich hab kein Material“ gilt einfach nicht, das müssen sie sich selbst organisieren und disponieren. Es ist jetzt ihre Aufgabe, sich zu überlegen, „ich bin verantwortlich für diese teure CNC-Maschine. Was mach ich, wenn die einmal steht?“ Ich nenn das „vorausschauende Problemlösung“. Jede Gruppe hat sicherzustellen, daß sie die Tagesportion durchkriegt, wie etwa: haben wir bei den Metallmaschinen jetzt Vereinbarungen mit Firmen, die dieselben Maschinen haben, daß wenn unsere Maschine steht, ein Mitarbeiter dorthin fährt, die Stücke macht, wieder zurückkommt und rechtzeitig an die nächste Gruppe übergibt.“

■ **Keine Kompromisse: die Nahtstellenorganisation:** In einem nächsten Schritt schließt jede Arbeitsgruppe mit der im Arbeitsprozeß nächsten Gruppe (dem internen Kunden) eine „Nahststellenvereinbarung“, in der genau geregelt ist, was sie bis wann in welcher Qualität auf welche Art und Weise an die nächste Arbeitsgruppe zu liefern haben. Darin enthalten sind fixe Übergabetermine im Sinn von „um 9.00 Uhr werden x Stück des Teil A in der Qualität Y übergeben.“ Wie die Gruppe das im einzelnen macht, ist ihr überlassen. Diese Vereinbarung jedenfalls ist heilig und unbedingt einzuhalten. Ausnahmen gibt es nicht. Sie hat erfüllt zu werden, und wird sie das nicht, dann drohen drastische Konsequenzen: Nichteinhaltung ist Kündigungsgrund. Aus einem einfachen Grund. Fällt nur ein Glied in der Kette aus, steht das ganze System.

■ **Der Fluss fließt nur in eine Richtung**: Übernommen werden die Teile von der nächsten Arbeitsgruppe nur dann, wenn die geforderte Qualität stimmt. Übernimmt die nächste Gruppe fehlerhafte Teile, dann macht sie das genau einmal und nie wieder, denn ab dem Zeitpunkt der Übergabe ist sie für die Teile verantwortlich. Zurückschieben gibt es nicht. Der Effekt ist: Die Qualitätskontrolle wird in die Gruppen selbst verlagert, aufwendige, späte und damit teure Kontrolle am Ende des Prozesses wird überflüssig. Fehler werden dort erkannt und behoben, wo sie geschehen. Es gibt kein Nachbessern mehr.

■ **Jeder Tag hat gleiche Arbeitsstunden**: Die Produktionspakete sind immer auf einen ganzen Tag ausgelegt. Um 12.00 Uhr aufhören geht in diesem System also nicht. Daher war die erste Hürde, den Freitag „aufzuknacken“. Das bedeutete Verhandlungen mit dem Betriebsrat und schließlich einen Kompromiss, mit dem alle leben konnten.

■ **Der Liefertermin ist fix, die Kapazität ist variabel zu machen:** Da Aufträge und damit auch die Auslastung stark schwanken, braucht man einen Puffer in Form von flexibler Arbeitszeit. Bei der Firma Blaha gibt es daher jetzt eine Betriebsvereinbarung, in der vereinbart ist, dass die Arbeitszeit je nach Auftragsbestand zwischen fünf und neun Stunden pro Tagen schwanken kann, wodurch Kapazitätsschwankungen zwischen 60 und 140 Prozent bewältigt werden können.

TECHNKontakte Best Practice-Tipp

„Production on Demand“: Prozessoptimierung, Teamarbeit, Entlohung

9. September 2010, 9.30 – 16.00 Uhr

Ort: Franz Blaha Sitz- und Büromöbel Industriegesellschaft m.b.H., Klein-Engersdorfer Straße 100, 2100 Korneuburg

Themenschwerpunkte:

- Bausteine einer erfolgreichen Produktionsphilosophie
- Grundzüge der Prozessoptimierung
- Zeit- und Entlohnungssysteme

In diesem Seminar erhalten Sie einen sehr praxisnahen Einblick, wie der innovative Büromöbelhersteller Franz Blaha die neue Managementphilosophie in die Praxis umgesetzt hat.

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.technokontakte.at

Die Serie „NÖ- Topunternehmen – Best Practice“ wird vom Amt der Niederösterreichischen Landesregierung unterstützt.