



Kein Tag ohne Verbesserung

Der **7. KONGRESS AUTOMOTIVE LEAN PRODUCTION** im Congress Center Leipzig geriet erneut zum Gipfeltreffen der Klassenbesten in der Riege der Produktions-Optimierer. **AUTOMOBIL PRODUKTION** und Agamus Consult baten fünf Kategorie-Sieger auf die Bühne: Bosch Homburg, Hella, Eissmann Automotive, Fiat und Volkswagen.

Mit minimalem Aufwand ein Maximum an Verbesserung erreichen – diese Devise haben sich alle Bewerber um den Automotive Lean Production Award (ALP) 2012 auf die Fahnen geschrieben. Bei der Analyse des Teilnehmerfelds der Automotive Lean Production Studie 2012, welche die etablierte Veranstaltung begleitet, nennt Dr. Werner Geiger, Geschäftsführer der Agamus Consult Unternehmensberatung zwei Besonderheiten: „Teilnehmer aus der Region Ost, die in der Vergangenheit oftmals noch den Fokus auf einzelne Bausteine legten, sind nun auch in der Breite sehr gut aufgestellt.“ Und: „Erfolgreiche Unternehmen haben Lean ganzheitlich in ihrem Unternehmen verankert und weiten die Prinzipien entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus.“

Seit 2007, als mit Frankreich, Tschechien, der Slowakei und Ungarn vier weitere Länder mit einer sehr starken Automobilindustrie den ursprünglichen Fokus (Deutschland, Österreich, Schweiz) des Panels erweiterten, wurde die europäische Automobilbranche immer weiter integriert. 2012 nun haben Werke aus insgesamt 11 europäischen Nationen teilgenommen.

In der Kategorie „Internationaler Konzern“ des ALP 2012 konnte sich das Werk Homburg der Robert Bosch GmbH durchsetzen. Die Saarländer haben mit Homburg als Leitwerk und Kompetenzzentrum für verschiedene Produkte der Dieseleinspritztechnik große Bedeutung im internationalen, Boschweiten Entwicklungs- und Fertigungsverbund. Heute werden an diesem





Thomas Gönner, Technischer Direktor des Homburger Werks der Robert Bosch GmbH: „Unser Führungsverhalten muss Mitarbeiter zu effektiven Problemlösern entwickeln.“

Standort jährlich 10 Millionen Injektoren und 2,3 Millionen Rails produziert.

Lebende und lernende Organisation

Basierend auf dem Bosch Produktionsystem (BPS) definierte Bosch Homburg 2008 seinen „Homburger Weg.“

Die bestehenden Elemente des BPS wurden hinterfragt und an die individuellen Bedürfnisse des Werkes angepasst. Existierendes wird auch heute nicht einfach übernommen, sondern regelmäßig hinterfragt. Die Lean-Ziele werden jährlich auf drei Schwerpunktthemen fokussiert. Diese Schwerpunkte werden konsequent in die Mannschaft getragen und durch eine Kombination aus System- und Punkt-CIP vorangetrieben. So wurden etwa produktflexible Fertigungszellen mit minimalen Rüstzeiten gemeinsam mit dem Anlagenlieferanten konzipiert und in Pilotprojekten bereits erfolgreich umgesetzt. Ein logistisches Highlight ist die dynamische Anpassung der Routenplanung der internen Milk-Runs durch ein eigenentwickeltes Tool. Diese lebende und lernende Organisation setzt die Lean-Gedanken über alle Werksbereiche hinweg mit einer vorbildlichen Effektivität um.

Das Siegertreppchen in der Kategorie „Internationaler Mittelstand“ konnte die Bremer Hella Fahrzeugkomponenten GmbH erklimmen. Hella versteht sich als Leitwerk für Sensoren, Aktuatoren und Scheinwerferreinigungssysteme. Während in Niedriglohnländern ständig neue Werke der Zuliefererindustrie entstehen, hat das Management im Werk Bremen das anspruchsvolle Ziel gesetzt, das



Manfred Meise, Chef der Hella Fahrzeugkomponenten GmbH hält es mit Ex-Bundespräsident Roman Herzog: „Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über den Erfolg.“



BMW Produktionsvorstand Frank-Peter Arndt sprach den Wandel in der Automobilindustrie an. „Wir versuchen den Wandel zu akzeptieren und uns entsprechend neu aufzustellen.“



Kompetentes Veranstalter-Duo: Dr. Werner Geiger, Geschäftsführer Agamus Consult und Bettina Mayer, Chefredakteurin AUTO-MOBIL PRODUKTION bei der Eröffnung.



Notizblöcke gezückt: Intime Einblicke in das BMW-Werk Leipzig gibt es nicht alle Tage. Auch Experten wie Michele Melchiorre (links), folgte der Devise „Lernen von den Besten.“



Ex-Kollegen: Fiat-Produktionsvorstand Stefan Ketter (li.) im Gespräch mit BMW-Produktionsvorstand Frank-Peter Arndt (re.) und BMW-Leipzig-Werksleiter Manfred Erlacher.



In der Kategorie „Nationaler Mittelstand“ punktete die Eissmann Group Automotive mit ihrem Werk im ungarischen Nyíregyháza. Dort werden nach dem Dandori-Konzept produktionstechnische und logistische Tätigkeiten in der Linie konsequent getrennt.



Die ALP-Gewinner-Riege von 2012 (von li. nach re.): Luciano Massone (Fiat), Michele Melchiorre (Fiat), Klaus Elmer (Eissmann), Manfred Meise (Hella), Andreas Kropf (Volkswagen).

Fiat jubelte in der Kategorie „OEM“ durch die 750 Millionen Euro Sanierung des Italieni-Werkes Pomigliano. Von zuvor 5 000 Mitarbeitern wurden knapp 2 000 für die neue Panda-Fertigung ausgewählt und qualifiziert.



Klopf-, Kratz-, und Festigkeitsuntersuchungen konnten die Teilnehmer der Werksführung an der Fahrgastzelle eines i3 vornehmen. Die Produktion des kompakten Elektrofahrzeugs entsteht derzeit im Leipziger Werk.



Unternehmen durch Technologievorsprung und ständiger Innovation von Prozessen als Marktführer im bedienten Segment zu positionieren. Dies ist nach Ansicht der Jury „durch eine auf den Standort speziell angepasste Vorgehensweise hervorragend gelungen.“ Hella-Chef Manfred Meise zählte vier Säulen des Erfolgs auf: „Konzentration auf das Wesentliche, konsequenter Fokus auf Verbesserungen, optimales Zusammenspiel zwischen Produkt- und Prozessentwicklung, sowie das Commitment der Führungsmannschaft.“

Pokale für „Verschwendungsjäger“

Im ungarischen Ort Nyíregyháza steht das Werk des Innenraum-Ausrüsters und -Systemlieferanten Eissmann Group Automotive, das den diesjährigen Award in der Kategorie „Nationaler Mittelstand“ einheimste. Das Management-Team, das seine Lean-Ziele mit Leidenschaft verfolgt, legt seinen Schwerpunkt auf die Motivation der Mitarbeiter. Gefördert wird diese Motivation durch ein 4-Pokalsystem, das die einzelnen Fertigungsbereiche für ihre Leistung auszeichnet und so auch für einen vitalen Wettbewerb zwischen den Bereichen sorgt. Die Pokale werden in den Themenbereichen Verschwendungsjagd, Arbeitsplatzaudit, Tage ohne Reklamation und Produktivitätssteigerung vergeben. Sie verkörpern somit auch den Standard für regelmäßige Audits in der Produktion. Alle Fertigungslinien sind einheitlich und flexibel aufgebaut. Dadurch können die Arbeitsplätze bei neuen Ideen schnell justiert und so ein hoher Ergonomiegrad erreicht werden.

Der in der Kategorie „OEM“ ausgelöste Siegerjubel galt dem Fiat-Werk Pomigliano d'Arco. Es war lange als das unproduktivste Fiat-Werk verschrien und sollte geschlossen werden. Fiat stellte die Mitarbeiter des Werkes vor die Wahl: Entweder sie stimmen der Modernisierung des Werkes zu und akzeptieren längere Schichten und kürzere Pausen – oder die Produktion des Fiat Panda würde nicht nach Pomigliano geholt. Der radikale Umbau nach Lean-Grundsätzen bewahrte Pomigliano vor der Schließung. 750 Millionen Euro investierte Fiat-Produktionschef Stefan Ketter in die Modernisierung. 2000 Poka-Yoke-Maßnahmen flossen in den Montageprozess ein. Etwa 500 Best-Practice-Lösungen konnten sogar für einen Konzernweiten Einsatz generiert werden. Und 400 Produktverbesserungen für laufende

und zukünftige Fahrzeuge wurden ebenfalls generiert. Schlussendlich führten die ergriffenen Maßnahmen der Werksführung in Pomigliano d'Arco zu signifikanten Verbesserung der Prozessqualität und der Reduzierung der Investitionskosten.

Der Special Award „Lean Transformation“ ging an das VW-Werk Wolfsburg für die Umsetzung des Volkswagen-Wegs. Zur Erreichung dieses Ziels wurde zwischen Unternehmen und Betriebsrat auch der „Volkswagen-Weg“ ins Leben gerufen, der tiefgreifende Veränderungen in den Wertschöpfungsaktivitäten von VW fordert. Ansätze zur Einführung von Lean-Grundsätzen vor 2007 waren am Standort Wolfsburg häufig nicht nachhaltig. Die Initiativen waren sehr stark personenabhängig, und somit bestand bei einem Wechsel in den Verantwortlichkeiten das Risiko, dass an für sich gute Ideen im Sande verliefen. Für das Werk Wolfsburg stellte und stellt der Volkswagen-Weg eine äußerst anspruchsvolle Herausforderung dar. Das Werk ist weltweit eine der größten zusammenhängenden Automobilfabriken – mit weit mehr als 20 000 Mitarbeitern, die es über 1 800 Teams zu steuern gilt. Das Wolfsburger Werk implementierte flächendeckend Elemente des VW-Produktionssystems über eine zweidimensionale KVP-Kaskade. Zudem erfolgte die Einführung und Umsetzung flächendeckender Teamarbeit, die inzwischen zu einem elementaren Bestandteil der Informations- und Problemlösungsprozesse geworden ist.

Christian Klein/Bettina Mayer ■



Lernen und Lachen widersprechen sich nicht. Die dreistündige Werksführung stoppte an acht Stationen und erlaubte umfassende Einblicke in die Fertigungsmethoden und Qualitätssicherungsmaßnahmen. Das Exzellenz-Streben der Mitarbeiter ist in Leipzig fest verankert.



Das Volkswagen-Team freute sich über den Award in der Kategorie „Lean Transformation“. Der eingeschlagene Weg im Werk Wolfsburg überzeugte durch seinen ganzheitlichen Ansatz und durch die konsequente Umsetzung. Der Volkswagen-Weg leistet einen erheblichen Beitrag zur Erreichung des Konzernziels „Strategie 2018“ – zum profitabelsten Autohersteller zu werden.



Andreas Kropf, Leiter Volkswagen-Weg, verkündete zum Abschluss: Gastgeber des 8. Automotive Lean Production Kongresses im Herbst 2013 ist das VW-Werk in Wolfsburg.



Für Key Note Speaker Jörg Grotendorst, CEO Business Unit Inside e-Car der Siemes AG, steht fest: „Die automobile Zukunft wird elektrisch.“



Franz Linner, einer von fünf Technologieleitern, die Einkäufer und Produktioner sind: „Es ist ein großer Unterschied, ob man über 100 ppm spricht oder es produzieren muss.“