



Die Sieger der Benchmark-Studie ‚Automotive Lean Production 2009‘ von AUTOMOBIL PRODUKTION und Agamus Consult: (v.l.n.r.) Dr. Guido Hanel, General Manager Kiekert-CS s.r.o., Dr. Sven Gunter Breitschwerdt, Geschäftsführer MDC Power GmbH, Johann Lang, Werkleiter Delphi Connection Systems in Neumarkt, Peter Kössler, Leiter Audi-Werk Ingolstadt, Dr. Uwe Bader, Leiter Produktionssystem Bühler Motor.

Bilder: Nadine vom Stein/AP

‚Lean‘ besser durch die Krise?

Helfen schlanke Prozesse bei der aktuellen Krisen-Bewältigung? Dieser Frage ging die Initiative **AUTOMOTIVE LEAN PRODUCTION 2009** nach. Beim gleichnamigen Kongress bestätigten die Referenten von Volkswagen und Audi, dass sie die Lean-Prinzipien stringent verfolgen, heute mehr denn je – und dies auch von den Zulieferern erwarten.

Die Zahlen sind für Produzenten ein Alptraum: Innerhalb der Volkswagen-Gruppe werden 178 verschiedene Fahrzeugmodelle gefertigt, davon allein 58 unter der Marke VW. Demnächst kommen noch 19 Porsche-Modelle hinzu. „Wir dürfen die Vielfalt nicht explodieren lassen“, warnte Dr. Ulrich Hackenberg mit Blick auf das Produktportfolio und die marktspezifischen Varianten, aber auch auf die dafür notwendigen Kapazitäten in Entwicklung und Fertigung. Der VW-Entwicklungsvorstand eröffnete als Key-Note-Speaker den 4. ‚Automotive Lean Production‘-Kongress in Waldachtal im Schwarzwald, der – ebenso wie die gleichnamige Studie – seit 2006 in Kooperation von AUTOMOBIL PRODUKTION und der Beratungsgesellschaft Agamus Consult durchgeführt wird.

VW begegnet der Vielfalt mit dem Programm ‚Innovative Vehicle Production Design‘, zu dem Hackenberg den Grundstein schon in seiner Zeit bei Audi legte. Mit der Modularisierung der

Fahrzeuge und entsprechender Standardisierung der Fertigungsprozesse verschlankt VW seine Entwicklungs- und Produktionsprozesse. Wichtige Säulen dieses Konzeptes sind die Modulbaukästen MLB (modularer Längsbaukasten) und MQB (modularer Querbaukasten). Ein dritter wird für die ‚New Small Family‘, die künftige Kleinwagen-Familie von VW, folgen. Auf der MLB-Plattform basieren die größeren Audi-Fahrzeuge vom A4 bis zum A8 und Q5 sowie die Bentley-Modelle. CSM Worldwide prognostiziert für Fahrzeuge auf der MLB-Plattform ein Volumen von 885 000 Einheiten bis 2015 – doppelt so viele wie heute.

Auf MQB-Basis sollen laut Hackenberg bis zu 2,4 Millionen Fahrzeuge jährlich im A- und B-Segment gefertigt werden, vom A3 über aktuelle und künftige Generationen von Polo, Golf und Passat bis hin zu Touran und Q3. Mit der Modularisierung gehe laut Hackenberg eine drastische Reduzierung der Teilevarianz einher. Seine Beispiele:

Die Vielfalt der Aggregate-Anordnung wird mit MQB-Einführung von 36 auf zwei Varianten reduziert. Und: Wurden bislang konzernweit über 100 Klimaanlage-Varianten verbaut, so wird deren Zahl auf unter 20 gesenkt. Wie der VW-Vorstand zudem ausführte, wurden auf Produktionsseite für die einzelnen Module bereits standardisierte Aufbaufolgen, zum Beispiel für den Schalttafelbau oder die ‚Hochzeit‘, definiert und festgelegt. Diese stünden jetzt vor der konzernweiten Einführung.

Audi: 22 000 Kilometer Wege reduziert

Die VW-Tochter Audi arbeitet bereits seit den 90er Jahren an der Umsetzung schlanker Prozesse – mit nachhaltigem Erfolg. „Wir spüren das auch in der Qualität unserer Produkte“, so Peter Kössler, Leiter des Audi-Werks Ingolstadt. Die A3-Montage dort ist nach dem ‚One Touch-One Motion‘-Prinzip strukturiert. Binnen eines Jahres gelang es Audi, die Laufwege der Mitarbeiter allein in der A3-Fertigung um 22 000

Kilometer zu reduzieren. Eine von vielen Maßnahmen hierfür: die fahrzeugspezifische Kommissionierung und Bereitstellung der Teile am Band.

Großer Wert wird zudem auf Ergonomie gelegt. Das Spektrum der Hilfsmittel reicht von Audi in Zusammenarbeit mit Uvex entwickelten Schuhen für die Mitarbeiter in der Montage bis hin zu speziellen Montagesitzen, die die Arbeit im Fahrzeuginneren erleichtern. Audi-Mitarbeiter entwickelten in Eigenregie ein Hilfsgerät für die Montage der 16 Kilogramm schweren Bodenmatten – Initiativen, die Audi explizit fördert. ‚SKVP‘ ist das dazugehörige Stichwort bei Audi: selbstständiger kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Schlank durch die Krise?

Was VW und Audi im Großen umsetzen, wird künftig auch verstärkt die Zulieferer beschäftigen: Eindämmung der Variantenvielfalt, Implementierung standardisierter, schlanker Prozesse, klarer Fokus auf die Wertschöpfung in der Fertigung, kurzum: Steigerung der Effizienz und zugleich der Flexibilität.

Wie dies mit einem Lean-Konzept gelingen kann, stellte Dr. Guido Hanel vor. Er leitet seit 2008 das tschechische Kiekert-Werk, Award-Gewinner in der Kategorie ‚Internationaler Mittelstand‘ und mit 1 500 Mitarbeitern das größte der Kiekert-Gruppe, das einen Wandel von einer verlängerten Werkbank zu einem autonomen Montagewerk (Output: 100 000 Schlösser pro Tag) vollzogen hat. Die Einführung schlanker Prozesse resultierte unter anderem in drastisch gesunkenem Handlingsaufwand und einem deutlichen Produktivitätssprung. Lean besser durch die Krise? Ein klares „Ja“ von Hanel: Das Werk wuchs seit Einführung des Lean-Konzeptes 2007 über Plan.

Auch bei Bühler Motor in Monheim, Gewinner des Awards in der Kategorie ‚Nationaler Mittelstand‘, fühlt man sich für die Krise gut gewappnet. Das Unternehmen setzt heute konsequent auf Fließfertigung mit flexibler Abtaktung. Dr. Uwe Bader, Leiter Produktionssystem bei Bühler Motor: „Die über die Umgestaltung der Linien erreichte Flexibilität ist die beste Antwort auf die Frage, wie kommt ein Unternehmen schlank durch die Krise.“

Studie: Lean besser durch die Krise

Diese Überzeugung wird auch in der Studie ‚Automotive Lean Production



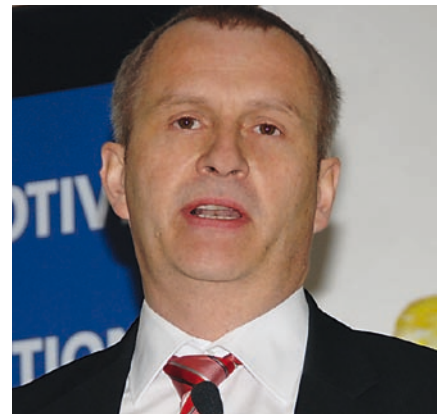
Alan Brunhammer, Präsident Agamus Consult Beratungsgesellschaften: „Lean sein heißt, flexibel und schnell sein – und so bessere Chancen zu haben, Krisensituationen zu überstehen.“

2009‘ deutlich, an der knapp 80 Unternehmen teilnahmen. Fast einhellig (96 Prozent) glauben die Teilnehmer, dass Lean ihnen hilft, besser durch die Krise zu kommen. 80 Prozent der Studienteilnehmer sehen Lean unter dem Aspekt einer Stärkung der Wettbewerbsposition und langfristiger Wettbewerbsvorteile. 20 Prozent erwarten zudem kurzfristige Kosteneinsparungen durch Effizienzsteigerungen. Ein weiteres eindeutiges Ergebnis: Die Reklamationsquote bei direkten Kunden kann durch schlanke und effiziente Prozesse ganz erheblich reduziert werden. Und das rechnet sich in barer Münze.

Als Reaktion auf die Krise planen knapp die Hälfte der Studienteilnehmer Veränderungen beim Produktportfolio. Die meisten wollen das Produktportfolio erweitern. „In der Krise sind Aufträge rückläufig und die Unternehmen müssen vor allem Umsatz generieren“, erläutert Dr. Werner Geiger, Geschäftsführer bei Agamus Consult. Wobei die Studie auch aufzeigt, dass es Unternehmen, die die Lean-Prinzipien umgesetzt haben, leichter fällt, eine Portfolioerweiterung umzusetzen. „Diese Unternehmen beherrschen ihre Prozesse und sind flexibel genug, um auf Kundenbedürfnisse und Marktchancen eingehen zu können, ohne Effizienz zu verlieren“, so Geiger.

Delphi in Neumarkt: Null ppm

So wie das Werk von Delphi Connection Systems im oberfränkischen Neumarkt. 220 Millionen Steckverbindungen und Präzisionsstanzeile jährlich fertigt der Standort mit 270 Mitarbeitern – seit drei Jahren ohne eine Kundenreklamation.



Dr. Werner Geiger, Geschäftsführer Agamus Consult: „Die Automobilindustrie in Westeuropa ist auf gutem Wege, das System Toyota für sich zu nutzen und damit eigene Stärken auszubauen.“

Hohe Qualität und Produktivität haben dem Werk das Überleben in Deutschland gesichert. Bei den Connector-Bauteilen hat sich der Neumarkter Delphi-Standort gegen die internationale, konzerninterne Konkurrenz durchgesetzt. Seit diesem Jahr werden in Neumarkt auch Kunststofftanks für BMW und Audi sowie Hightech-Kunststoffkomponenten für Injektoren in Dieseleinspritzsystemen produziert. Für Johann Lang, seit 30 Jahren Werkleiter in Neumarkt, gilt die Devise: „Eine erfolgreiche Produktion braucht ständige Bereitschaft zur Veränderung.“ *Tina Rumpelt* ←

Sarkozy und die Autoindustrie

Die Krise ist noch nicht vorbei. Claude Cham, Präsident des französischen Zulieferverbandes FIEV, warnte auf dem ‚Automotive Lean Production‘-Kongress vor vorschnellem Optimismus und ermunterte die Teilnehmer des Kongresses aktiv an der Neugestaltung der OEM-Zulieferer-Beziehung mitzuwirken. Er verfolgt das Thema explizit in einem vom französischen Staatspräsidenten Nicolas Sarkozy 2009 initiierten Projekt ‚Plateforme de la Filière Automobile‘, kurz PFA, das Cham als Chairman leitet. Das Ziel der PFA: OEMs und Zulieferer enger als bisher als Partner zusammen zu bringen. Eine von insgesamt vier Arbeitsgruppen hat ‚Lean Manufacturing‘ als Thema. Wie Cham ausführt, sollen insbesondere Informationsaustausch und Kompetenzaufbau gefördert und mittel- und langfristige Strategien für die französische Automobilindustrie erarbeitet werden. Info: www.pfa-auto.fr