

Linde stapelt den Erfolg

Die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting sichert den langfristigen Unternehmenserfolg – auch für Investoren. Ein Beispiel dafür: die Kion-Gruppe, die 2006 aus den Gabelstapler-Herstellern Linde Material Handling GmbH, Still und OM entstanden ist. Die Berater aus Bietigheim hatten damals begonnen, für die Linde-Geschäftsführung zu arbeiten. Heute wird Lean Management in allen Werken der Kion-Gruppe großgeschrieben.

[📄] Horst Walter [📷] Christoph Bauer





Aschaffenburg, Linde, Montagehalle, im Jahr 2004. In Gitterboxen und Kartons ist das Material gestapelt, die Montagelinien sind stellenweise kaum zu erkennen. Das notwendige und am Band gestapelte Zubehör bestimmt die Länge der einzelnen Produktionsabschnitte. So muss ein Monteur oft auf den anderen warten. An eine Produktion im Takt ist nicht zu denken.

Aschaffenburg, Linde, Montagehalle, vier Jahre später – im Jahr 2008. Ein Blick macht Stefan Draude, Leiter Produktion Flurförderzeuge, klar, was wann und wo gearbeitet wird. Von der Aufsetzlinie über die Sonderausrüstung, die Innenausstattung und die Zentralelektrik bis zur Endmontage läuft alles auf den Bändern getaktet wie in einem Uhrwerk. Die Montagemitarbeiter haben nur noch genau das Material neben sich, das sie auch wirklich in diesem Moment brauchen. Und in der vorher heillos überfüllten

Halle ist eine klare Struktur zu erkennen – mit Platz für weitere Bänder, sodass die Produktion in kürzester Zeit problemlos gesteigert werden könnte.

Lean Production ist das Zauberwort bei der Linde Material Handling GmbH und längst auch bei der gesamten Kion-Gruppe. Denn was Ende 2005 bei Linde in der Montagehalle mit einem Projektauftrag begann, hat auch die Investoren KKR (Kohlberg Kravis Roberts) und Goldman Sachs Capital Partners überzeugt. So sind 2007 die Kosten der Produktion bei Linde in Aschaffenburg um zwei Millionen Euro reduziert worden und das Produktionsvolumen ist gleichzeitig um 33 Prozent gestiegen. Und auch jetzt, in der aktuellen wirtschaftlichen Situation, könne man mit den neuen, flexibel ausgelegten Arbeitssystemen sehr gut auf die Marktanforderungen reagieren, sagt Klaus Hofmann, Geschäftsführer von Linde Hydraulics und seit



Von den „Supermärkten“ aus (rechts) wird die genaue Anzahl der Teile an die Montagelinie geliefert

2005 einer der wichtigsten Förderer von Lean Production. „Natürlich interessieren einen Investor die nächsten zwei, drei Jahre. Aber er weiß auch, dass wir nur erfolgreich sein können, wenn wir die Verbesserung unserer Prozesse nachhaltig und langfristig durchführen“, sagt er.

Die Berater von Porsche Consulting haben bei jedem Auftrag den langfristigen Erfolg als Ziel vor Augen. Denn wie das Beispiel Linde zeigt, funktioniert Kaizen, der Weg zum Besseren, nur über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), mit jeder Menge Überzeugungsarbeit und mit vielen Workshops unter Einbeziehung der Mitarbeiter. Gerade bei einer so variantenreichen Produktstruktur wie bei Linde ist es kaum möglich, eine schlichte Schablone zu verwenden. Allein in der Fahrzeug-Montagehalle werden auf mehreren Bändern Stapler mit Diesel-, Gas- oder Elektroantrieb und einer Hubkraft von ein bis

acht Tonnen produziert. Man bietet kundenspezifische Hubmasten an, und von der Klimaanlage über beheizbare Sitze bis zum Navigationssystem kann alles in den Stapler eingebaut werden. „Wir hatten es mit einem hochkomplexen Produkt bei extremer Variantenvielfalt zu tun. Das erfordert höchste Flexibilität bei stabilen Prozessen in der Montage“, sagt Andreas Baier, Senior-Projektmanager bei Porsche Consulting, und Stefan Draude ergänzt: „Sie können noch so viele Bücher über Lean Management lesen. Aber was es wirklich bedeutet, begreifen Sie erst, wenn Sie es selbst anwenden.“

Bei Stefan Draude hat es in Asien „klick“ gemacht. Unter Führung von Porsche Consulting nahm er zusammen mit Peter Kolb, damals Chef der Linde-Gießereien, an einem Japan-Seminar teil. „Die Bedeutung der logistischen Prozesse bekam einen noch höheren Stellenwert“, sagt ▶



Der Optimismus hält an: Die Linde-Mannschaft arbeitet geschlossen am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)



Alles eingetaktet: In der neuen Montagehalle läuft jetzt alles wie in einem Uhrwerk

Draude, der sein Unternehmen jetzt mit ganz anderen Augen sah: Der gesamte Prozess vom Kundenauftrag bis zur Auslieferung an den Kunden dauerte zu lange, Ressourcen wurden nicht effizient eingesetzt, die Bestände waren zu hoch und in der Produktion gab es zu viele Wartezeiten. „Wir hatten keinen Planungstrichter“, erkannte Klaus Hofmann, der zu dieser Zeit als Geschäftsführer für Produktion und Entwicklung verantwortlich war.

Damals wurde Porsche Consulting für einen Einzelauftrag engagiert, doch Draude ist sich heute sicher, „dass wir nicht so weit wären wie wir sind, wenn nicht ein Jahr später Kion entstanden wäre“. So konnten mit den Beratern konsequent die Themen Cost, Cash und Growth in Angriff

genommen werden. „Die Bestandsreduzierung hatte Auswirkungen auf Cash, die Reduzierung der Fertigungskosten auf Cost und den Growth schafften wir durch höheren Output mit bestehenden Bordmitteln“, sagt Andreas Baier. Und Draude freut sich, dass diese Firma dadurch so stabil sei wie noch nie zuvor – mit einer Termintreue von über 90 Prozent, einer Fehlteilquote von unter drei Prozent, einem Umlaufbestand von zwei Tagen. Und: „Die Ausbringung einer stabilen Produktionsstückzahl hat sich dramatisch verbessert“, sagt Bernd Opitz, Senior-Experte bei Porsche Consulting.

Lean Management geht bei Kion inzwischen längst über die Montage hinaus. Porsche Consulting hat Mitar-

beiter ausgebildet, die jetzt wieder in sogenannten Lean-Akademien ihre Kollegen aus allen Bereichen und Ländern schulen. „Es ist mehr als ein Produktionssystem. Es ist auf einem guten Weg, ein Geschäftssystem zu werden“, sagt Draude, der die Umsetzung von „Lean“ jetzt auch für das Projekt „One Kion“ steuert – und aus Versehen dem deutschen Kollegen den tschechischen Flyer in die Hand drückt. „Den gibt es inzwischen in vier Sprachen und in allen Linde-Werken.“

Auch in Châtelleraut in Frankreich hat man sich der neuen Lean-Philosophie angepasst. Dort haben die Berater um Projektmanager Dr. Wolfgang Freibichler ebenfalls in der Lackiererei, der Schweißerei und der Vorproduktion auf das Pull-Prinzip (jede Montagelinie zieht nur das Material ab, das „just in time“ benötigt wird) umgestellt und ein angetriebenes, getaktetes Montageband realisiert. Ergebnis: Die Ausbringung ist um 25 Prozent gesteigert worden, in der Produktionsfläche wurden 1000 Quadratmeter ein-

gespart und die Durchlaufzeit ist von fünf Tagen auf zwei Tage verkürzt worden.

Und doch: Aufhören und sich damit zufriedengeben – daran denkt niemand. Die Programme und Schulungen gehen auf allen Ebenen weiter. Auch die Zulieferer werden mit einbezogen. „Wenn bei uns eine Palette Felgen in die Montagehalle gefahren wird, erhält der Zulieferer ein Signal – und liefert uns wieder eine neue“, sagt der Logistik-Chef Klaus Müller, der mehrere „Supermärkte“ betreibt. Von hier aus wird genau die Anzahl der Teile an die Montagelinie geliefert, die man dort für den jeweiligen Kundenauftrag benötigt. In einer neu gestalteten Montage des Geschäftsfelds Linde Hydraulik beispielsweise sind auf dichtem Raum drei Bereiche im Fischgrät-Prinzip zu erkennen: Supermarkt, Vormontage, Montage. „Wir haben fast alle Schnittstellen optimiert“, sagt Stefan Draude, der überzeugt ist, dass Porsche Consulting einen großen Anteil am Erfolg hat. Draude: „Die Unternehmensberater ▶



In der Produktion gibt es jetzt keine Wartezeiten mehr, die Termintreue liegt bei über 90 Prozent



Stefan Draude fährt auf die Lean-Management-Methode ab: Die Kosten wurden gesenkt, die Mitarbeiter sind zufrieden

von Porsche Consulting werden akzeptiert, weil sie eine Erfolgsgeschichte im eigenen Haus nachweisen können. Weil sie wissen, wovon sie reden und weil sie vor Ort in der Produktion an der Verbesserung der Prozesse mitarbeiten.“ Müller: „Sie haben die Kosten gesenkt und trotzdem den Mitarbeitern durch strukturelle Veränderungen die Arbeit erleichtert. Dadurch war die Motivation sehr hoch.“

Aschaffenburg, Linde, Montagehalle, Jahresende 2008. Die Meister in der Montage stellen einen Projektplan auf, was sie 2009 verbessern wollen, um die Produktionsabläufe noch effizienter zu gestalten. „Dies ist ein wichtiger Schritt, um den Verbesserungsprozess noch

stärker bei allen Mitarbeitern zu verankern“, sagt Draude und ist darauf besonders stolz. Denn dies zeigt, dass Lean Management in fast allen Köpfen angekommen ist.

Und wie sieht die Zukunft aus?

Aschaffenburg, Linde, Montagehalle, 2015. Von der Montage heraus führen zwei Bänder durch die gesamte Produktion. „Unsere Vision ist es, dass wir weiter die absolute Premiummarke bleiben, dass wir Produktivität und Volumen deutlich steigern und weltweit zur Nummer eins im Material Handling Business werden“, sagt Stefan Draude. Und er ist überzeugt: „Mit ‚One Kion‘ schaffen wir dies.“ ◀



Die Linde-Flotte: Ob mit Gas-, Elektro- oder Diesel-Antrieb – es gibt Gabelstapler in allen Größen und für alle individuellen Wünsche