



Rechtsgewinde

Handwritten label with a table of data, including columns for part numbers and descriptions.

LAGERFAHRE
Handwritten label with a table of data.

Yellow label with handwritten text.

Handwritten label with a table of data.

Handwritten label with a table of data.

Handwritten label with a table of data.

Yellow label with handwritten text.

Handwritten label with a table of data.

Yellow label with handwritten text.

Yellow label with handwritten text.

Handwritten label with a table of data.

Yellow label with handwritten text.

Handwritten label with a table of data.

Handwritten label with a table of data.

Der Dauerbrenner

Im Kampf gegen die Krise führte Geschäftsführer Stefan Liebe 1995 bei der Kugellagerfabrik Askubal mit Unterstützung von Porsche Consulting schlanke Methoden in der Fertigung ein. Ein erfolgreicher Schachzug. Heute wird das gesamte Unternehmen nach den Regeln von Lean Management geführt. Der Kontakt zu den Porsche-Beratern besteht noch immer, und Liebe ist der Linie treu geblieben – aus Überzeugung.

[📄] Reiner Schloz [📷] Porsche





Gelenkkopf mit Gehäuse – die verschiedenen Größen und Mengen können zeitnah produziert und für den Kunden fertig gemacht werden

Im Büro des Chefs ist kein Platz für schöne Bilder. Die große Wand ist reserviert für Tabellen und Schaubilder mit den notwendigen Kennzahlen und Diagrammen, Quality Gates und daraus abgeleiteten Zielvereinbarungen. Alle fein säuberlich geordnet und farblich gekennzeichnet. Der Arbeitsalltag einer Firma ist hier wie ein betriebswirtschaftliches Gesamtkunstwerk abgebildet. Stefan Liebe, Geschäftsführer der ASK Kugellagerfabrik Artur Seyfert GmbH (Askubal) in Korntal-Münchingen bei Stuttgart, hat alles im Blick. Transparenz ist eines seiner Erfolgsgeheimnisse. „Als Lieferant“, sagt er stolz, „erhalten wir nur noch ‚A‘-Bewertungen.“

Solche Spitzenwerte geben ihm recht. Und sie sind ein Beweis dafür, dass der Umgang mit Lean Management auch in der Langzeitbetrachtung nichts von seiner Wirkung einbüßt. Askubal zählt zu den ältesten und treuesten Kunden von Porsche Consulting. Seit 14 Jahren arbeitet das Unternehmen daran, Verschwendung zu vermeiden und sich konsequent auf die Wertschöpfung zu konzen-

trieren. Von Beginn an hat Stefan Liebe die Umsetzung und Einhaltung der Methoden zur Chefsache gemacht und sie in sämtlichen Unternehmensbereichen eingeführt. „Wir haben unsere Philosophie komplett verändert“, sagt er.

Askubal kann innerhalb von 24 Stunden produzieren, was verlangt wird. Die Bestände sind auf ein Minimum reduziert. „Wir können jetzt auf der gleichen Fläche den doppelten Umsatz abwickeln wie früher“, sagt Liebe. Und, was ihm ebenso wichtig ist: Das Betriebsklima habe sich weiter verbessert.

Anfang der 90er Jahre war die Situation nicht so gut. Damals reichte das Geschäft gerade für eine schwarze Null. Die Produktion war schwerfällig und unflexibel, riesige Bestände nahmen viel zu viel Platz ein. Deshalb forderte Stefan Liebe seine Experten aus der Produktion auf, sich Gedanken zu machen. Es wurde die Anschaffung von Robotern vorgeschlagen oder die Einführung von Förderbändern – Ideen also, die Investitionen von rund drei ▶



Planen, messen, aufräumen: Stefan Liebe (oben links) ist mit den Auswirkungen der Kaizen-Workshops bei Askubal sehr zufrieden



Beruhigte Fertigung: Die Produktionssteuerung basiert heute durchgehend auf dem sogenannten Zieh-Prinzip

Millionen D-Mark erfordert hätten. Liebe: „Das Geld hatten wir aber nicht, also mussten wir uns etwas ganz anderes einfallen lassen.“

Der Askubal-Chef begann, sich mit Kaizen zu beschäftigen. Ein Vortrag von Michael Macht gab letztlich den Ausschlag. Der damalige Chef von Porsche Consulting, heute Vorstand Produktion und Logistik der Porsche AG, erzählte, wie sie die Montage bei Porsche vollständig aufgeräumt und auf den Kopf gestellt hatten. Liebe holte sich die Berater aus der Automobilindustrie ins Haus. Der erste Workshop fand im Juni 1995 statt. Die Berater zogen den Kittel über und machten sich gleich an das Kernstück der Produktion, das so große Probleme bereitete: Am Mehrspindeldrehautomaten der Marke „Schütte“, wo die Grundgehäuse der Gelenkköpfe gefertigt wurden, musste dringend die Rüstzeit reduziert werden. Die vermeintlich wirtschaftlichen Losgrößen waren Grund allen Übels und führten zu hohen Beständen und langen Durchlaufzeiten des Materials. Der Hintergrund: Wegen der im System hinterlegten Umrüstzeiten von 720 Minuten schlug das IT-System Produktionslose mit einer Bestandsreichweite bis zu zwei Jahren vor. Dies hatte zur Folge, dass möglichst selten gerüstet und möglichst viel von einer Variante produziert wurde.

Durch Rüstzeit- und Losgrößenreduzierung sollte die Durchlaufzeit so schnell als möglich massiv verringert werden. Die Fokussierung auf den Rüstprozess ergab, dass der eigentliche Vorgang des Umrüstens nicht 540 Minuten, sondern tatsächlich nur 305 Minuten dauerte. Somit stand die Nulllinie fest, an der sich die Porsche-Berater und die Experten von Askubal messen lassen durften. Innerhalb einer Woche wurde der Vorgang des Umrüstens (von Gutteil zu Gutteil) auf 172 Minuten reduziert. In weiteren Optimierungsschritten konnte der Wert auf heute gültige 145 Minuten verkürzt werden. Die entsprechende Anpassung der Losgrößen führte zu einer signifikanten Reduzierung der Durchlaufzeit und ermöglicht es Askubal, deutlich

flexibler zu reagieren. Die Bestandsberge als Zeichen der bisherigen Verschwendung hinter der „Schütte“ wurden somit abgebaut.

Schnell reifte bei Stefan Liebe die Erkenntnis: „Wenn man die Methode wirklich effektiv nutzen will, muss man alle Bereiche optimieren.“ Gemeinsam mit Porsche Consulting wurden im Eiltempo unter anderem die Auftragssteuerung, die Ablauforientierung und der Durchlauf in der Fertigung verändert. Inklusiv der Schulung sämtlicher Mitarbeiter gab es im ersten Jahr neun Workshops – mit weitreichenden Folgen. Askubal hatte sich innerhalb eines Jahres komplett neu ausgerichtet.

Dass bei derart drastischen Veränderungen nicht immer alles glatt lief, räumt der Firmenchef heute gern ein. Da war zuerst der verständliche Widerstand der Mitarbeiter, die durch das Auftauchen der Berater einen Stellenabbau befürchteten. Liebe trat der Angst mit einem Kündigungsschutz bei Kaizen-Maßnahmen entgegen. Und da waren die Vorgesetzten, die in einem bis dahin streng hierarchisch geführten Unternehmen plötzlich in die Rolle eines Coaches und Moderators schlüpfen und ihren Mitarbeitern auch zuhören mussten. Schließlich sollten die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung für ihren Arbeitsplatz übernehmen, selbst Verbesserungsvorschläge machen und auch umsetzen. Experimentieren war erlaubt. Die Firmenkultur war plötzlich eine andere. „Gerade die mittlere Führungsebene musste sich stark ändern“, sagt Liebe. Nicht jeder konnte damit umgehen.

Auch der Außendienst war aufgefordert sich umzustellen. Weniger Kilometer, mehr Kundenbesuche, lautete die Anforderung. Die Routenplanung wurde grundlegend überarbeitet. Dabei ging es nicht nur darum, Benzingeld einzusparen. „Wer 1500 Stunden pro Jahr im Auto sitzt, um jeden Abend im eigenen Bett zu schlafen“, sagt Liebe, „kann in dieser Zeit nicht beim Kunden sein.“ Aktuell liegt die Zielvereinbarung bei 20000 Kilometer pro Jahr ▶



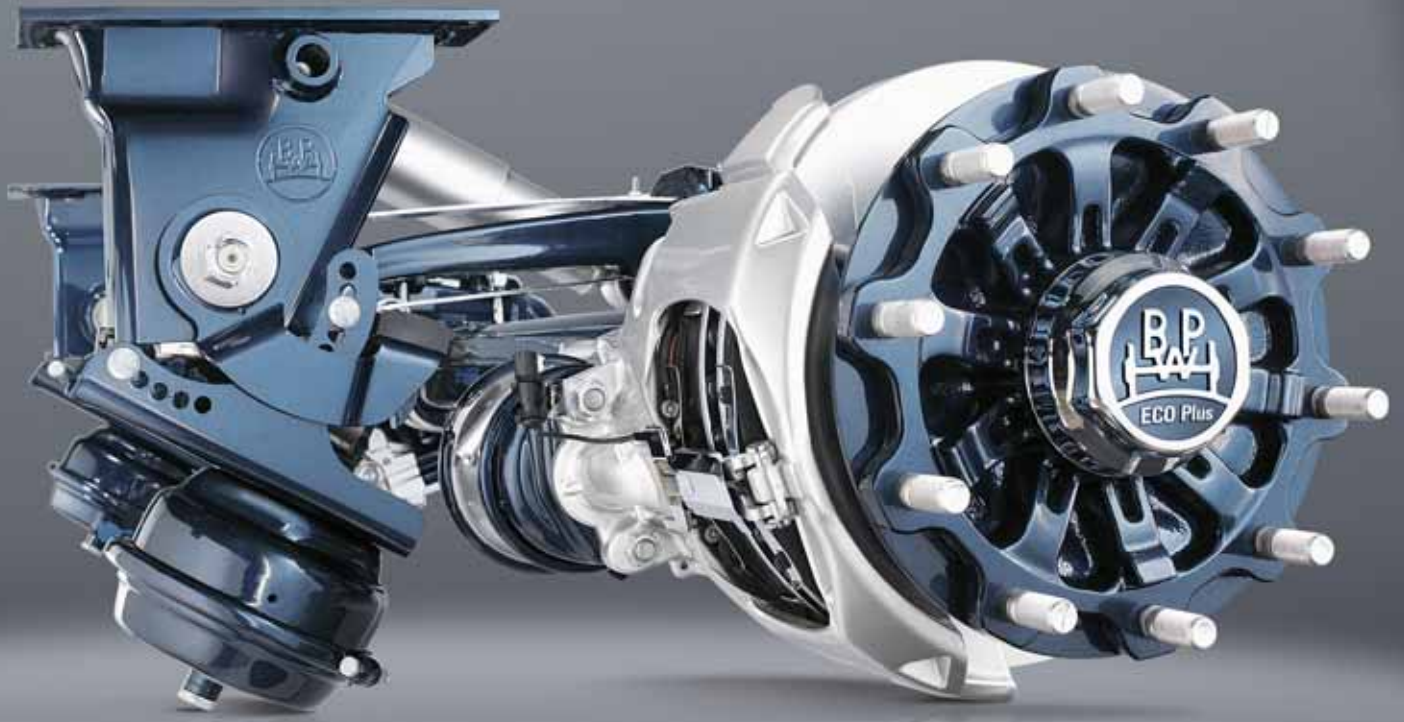
Geschäft: Die Kaizen-Profis von Porsche Consulting und Askubal sowie der Rhodesian Ridgeback Pan nach erfolgreichem Workshop

und Außendienstler bei deutlich intensiverem Kundenkontakt. Früher waren 50 000 Kilometer keine Seltenheit.

Die Veränderungen ziehen sich durch alle Bereiche des Unternehmens. Bis Mitte 2006 fanden bei Askubal insgesamt 38 interne Workshops statt. Noch heute muss sich jeder neue Mitarbeiter einer Kaizen-Schulung unterziehen, die der Chef meist selbst übernimmt. Stefan Liebe hat Kennzahlen für Qualität, Kosten, Lieferservice, Motivation und Umwelt erarbeitet, weil man Lean Management „mit rein betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht anschaulich genug darstellen kann“. Darüber hinaus hat er ein eigenes Bewertungssystem für die Verbesserungen aus der Belegschaft entwickelt und daraus eine Punktwertung abgeleitet, nach der die aktiven Mitarbeiter zusätzlich belohnt werden. 2007 wurden 160 Verbesserungen umgesetzt, die aus den eigenen Reihen angeregt worden waren. Überall

im Betrieb findet man Schaubilder und standardisierte Arbeitsanweisungen. Die Visualisierung sorgt für Transparenz. Selbst die Kundenreklamationen werden offen angezeigt. Liebe: „Es geht schließlich darum, sie weiter abzubauen.“ Um den Verbesserungsprozess nicht einschlafen zu lassen, leistet sich Askubal einmal jährlich einen Workshop mit den Beratern von Porsche Consulting. „Auf den Blick von außen und neue Impulse sollte man nie verzichten“, ist der Chef überzeugt.

Nach 14 Jahren Erfahrung mit Porsche Consulting zieht Stefan Liebe eine durchweg positive Bilanz. Dabei sind ihm zwei Dinge ganz wichtig. „Erstens kann Lean Management nur funktionieren, wenn es die Geschäftsleitung zum Topthema macht und konsequent verfolgt. Und zweitens wird ein Unternehmen, das sich für die schlanke Linie entscheidet, im Laufe der Zeit ein ganz anderes werden.“ ◀



Erste Wahl.

Sie stellen die allerhöchsten Ansprüche an die Qualität von Achsen und Fahrwerksystemen? Dann ist BPW für Sie die erste Wahl. Denn überall dort, wo BPW draufsteht, steckt auch der sprichwörtliche „Quality Factor“ von Europas Marktführer drin. Und das heißt: kompromisslose Qualität, millionenfach bewährte Technik, kundenspezifische Entwicklung und Fertigung sowie erstklassige weltweite Service- und Logistikleistungen. Alles für Ihr wichtigstes Ziel: niedrigste Life-Cycle-Costs. Brauchen Sie noch mehr Gründe, warum die zweite Wahl für Sie nicht in Frage kommen sollte? www.bpw.de

BPW erhielt diese Auszeichnung bereits in den Jahren 2007 und 2005.

