



# Schnell auf Kurs

**Bei der Otto Wöhr GmbH im baden-württembergischen Friolzheim, Hersteller platzsparender Auto-Parksysteme, glaubte nach einigen schlechten Erfahrungen niemand mehr an die Unterstützung durch externe Berater. Dann ließ man sich auf ein Kaizen-Basistraining mit Porsche Consulting ein. Seit mehr als einem Jahr genießen die Mitarbeiter in der Fertigung nun schon die neuen Abläufe, durch die die Einhaltung der Liefertermine deutlich verbessert werden konnte.**

☰ Reiner Schloz, 📷 Christoph Bauer

Für die Mitarbeiter der Otto Wöhr GmbH fängt die Woche damit an, sich nur das Beste vorzunehmen. Montags rufen Werkleiter Jörg Stahlkopf und Jochen Bauer, Leiter Auftragszentrum, die Vertreter der Arbeitsvorbereitung, der Lohnfertigung und der Fertigung zur Lagebesprechung an einen Tisch. Dann wird der Verlauf der vergangenen Woche aufgearbeitet und die kommenden Tage durchgesprochen. Vor allem aber schwört man sich gegenseitig wieder auf die gemeinsame Sache ein, die seit geraumer Zeit den Produktionsalltag bestimmt. Jörg Stahlkopf: „Wir wollen die Standards, die wir uns erarbeitet haben, auch aufrechterhalten.“

Seit gut einem Jahr läuft die Fertigung der Auto-Parksysteme in Friolzheim in den wichtigsten Bereichen nach den Prinzipien einer schlanken Produktion, wie sie Toyota in Japan einst erfunden und Porsche für die westliche Welt adaptiert hat. Erfahrungsgemäß ist der Kulturschock dennoch groß, wenn ein Mitarbeiter plötzlich mit langen Laufwegen und falscher Raumaufteilung an seinem Arbeitsalltag konfrontiert wird und fortan konsequent die Wertschöpfung optimieren soll. Und selbst, wenn man sich auf die Basis von Lean Production beschränkt, stellt sich die Frage: Kann man die Methoden innerhalb einer Woche erlernen? ▶



Einparken, wie es sonst unter Ausschluss der Öffentlichkeit geschieht: Das Wöhr-System bringt den Porsche automatisch in Position

Geschäftsführer Wolfgang Wöhr ließ sich auf das Experiment ein und ist heute froh darüber. Seine Erfahrungen, die er bis dahin mit Beratern gesammelt hatte, fasst er so zusammen: „Sie kommen, hinterlassen ein Strategiepapier und gehen wieder. Das hat uns nicht geholfen.“ Nach einem gemeinsamen Rundgang durch die Fertigung machte ihm Eberhard Weiblen, Geschäftsführer von Porsche Consulting, aber dann einen eigenwilligen Vorschlag über eine Art Kaizen-Schnellkurs.

Gemeint war ein nur einwöchiges Basistraining, das aus Schulung, Analyse und Umsetzung bestehen sollte. „Üblich ist so ein Programm in diesem knappen Zeit-

raum nicht“, sagt Berater Jürgen Groß. Gemeinsam mit Kollege Matthias Beerstecher steckte er den Rahmen des Machbaren ab und drückte dann aufs Tempo.

Eine ungewöhnliche Maßnahme für ein Unternehmen, das ungewöhnliche Produkte herstellt: mechanische Auto-Parksysteme. Über 300.000 Stellplätze weltweit stammen aus Friolzheim. Neben der Serienfertigung hat sich die Otto Wöhr GmbH international aber vor allem mit automatischen Parkhäusern einen Namen gemacht. Über 100 Objekte wurden bisher weltweit geliefert. Gerade erst eröffnete in Budapest eines der modernsten öffentlichen Parkhäuser überhaupt, ausgestattet mit einem



„Aufräumkommando“ bei Wöhr: Die Berater Matthias Beerstecher (1.) und Jürgen Groß (3. v. l.) sowie Jörg Stahlkopf (4. v. l.) mit Helfern



In der Schweißerei wurden Lauf- und Suchwege reduziert

sogenannten Parksafe-System: Das Fahrzeug wird in einer Box abgestellt, von der aus es ohne Fahrer per Knopfdruck im Inneren des Parkhauses verschwindet. Per Knopfdruck taucht es in der Box auch wieder auf.

Neu ist die Idee des mechanischen Parkens nicht. Wolfgang Wöhr besitzt Unterlagen über mechanische Stellplätze in Paris aus dem Jahr 1905. Und bereits 1924 gab es in der Rue Ponthieu eine mechanische Großgarage. Damals ging es darum, die wertvollen Fortbewegungsmittel vor Diebstahl zu schützen. In Zeiten akuter Parkplatznot in den Städten sind die platzsparenden mechanischen Systeme begehrt denn je. Bei Wöhr sah man deshalb immer größere Probleme in Bezug auf die Termintreue auf sich zukommen. Jörg Stahlkopf: „Die kritische Stelle in unserer Fertigung ist die Schweißerei. Sie ist ein wichtiger Kostenfaktor, weil das Schweißen im gesamten Fertigungsprozess am längsten dauert und sich deshalb dort die größten Bestände ansammeln. Zudem sind Montage und Kommissionierung vom Verlauf des Schweißens abhängig.“

Die Berater legten sich bei ihrer Analyse entsprechend fest, zeichneten den Wertstrom eines Wöhr-Verkaufs-



Aufgeräumt: Überflüssige Gegenstände landeten im Container

schlagers auf und nahmen zusätzlich die Schweißerei unter die Lupe. Es galt, mit Hilfe der Just-in-Time-Prinzipien schlanke Prozesse einzuführen und Qualität, Kosten und Lieferservice zu verbessern. Zwölf Mitarbeiter nahmen an dem fünftägigen Basistraining teil. Nach Durchführung der Wertstromanalyse wurde in der Schweißerei der Arbeitsablauf analysiert und in einem Spaghetti-Diagramm verschiedene Arten von Verschwendung (zum Beispiel unnötige Lauf- und Suchwege) aufgezeigt und mit Kennzahlen dokumentiert. Parallel dazu sensibilisierten die Berater die Mitarbeiter für Überproduktion und vermittelten anschaulich Fluss- und Zieh-Prinzip: um die unnötige Anhäufung von Beständen zwischen den einzelnen Arbeitsschritten zu vermeiden, soll nur noch das produziert werden, was verlangt wird und schnell weiterverarbeitet werden kann.

Die Verbesserungsvorschläge, von den Mitarbeitern selbst eingebracht, wurden bewertet, anschließend die Umsetzung geplant und in Angriff genommen. Jürgen Groß: „Wir haben in der Schweißerei richtig aufgeräumt.“ Und zwar streng nach den Regeln der so genannten 5-S-Aktion: Sortier aus! Stelle hin! Säubere! Standardisiere! Übe Selbstdisziplin! ▶

In Verbindung mit einem optimierten Wertstrom konnte die Durchlaufzeit des untersuchten Produkts um mehr als 30 Arbeitstage gesenkt werden, wodurch sich die Umschlagshäufigkeit verdreifachte. Natürlich mussten in die neuen Abläufe auch Vertrieb, Einkauf, Lieferanten und Kunden eingebunden werden, was zu Beginn bei den Beteiligten zu einigen Irritationen führte. Die neuen Standards hatten schließlich auch einen veränderten Umgang mit den Auftragseingängen zur Folge. „Das war für die Betroffenen zuerst sehr ungewohnt“, sagt Wolfgang Wöhr heute, „aber die Klagen darüber sind um 99 Prozent zurückgegangen.“ Denn die Termintreue konnte so auffällig verbessert werden, dass im Vertrieb schon befürchtet wurde, die Auftragslage wäre ins Wanken gekommen. Zusätzlich wurden in der Schweißerei die Such- und Wegezeiten so reduziert, dass die Schweißer sowieso keinen Grund zur Klage hatten.

Eine Woche Crashkurs – und die Verbesserungen haben heute noch Bestand. „Ab und zu“, sagt Jörg Stahlkopf, „muss man bestimmte Dinge wieder anmahnen,

aber im Grunde sind alle von den Veränderungen überzeugt.“ Ohne den entschlossenen Auftritt der Porsche-Berater wäre das alles dennoch kaum möglich gewesen. „Sie kamen – und sofort ist etwas passiert“, sagt Wolfgang Wöhr, „das war völlig anders als sonst und hat die Mitarbeiter letztlich überzeugt.“ Für Jörg Stahlkopf steht zudem fest: „Die Glaubwürdigkeit der Berater hat eine entscheidende Rolle gespielt. Hätten sie nicht ihren Arbeitskittel angezogen und sich in der Fertigung die Hände schmutzig gemacht, wären sie von den Werkern nicht akzeptiert worden.“

Diese Akzeptanz soll demnächst auch auf die indirekten Bereiche des Unternehmens ausgeweitet werden. Die Qualifizierung der Wöhr-Mitarbeiter aus der Organisation in der Porsche-Akademie ist bereits fest eingeplant. ◀



Lagebesprechung: Was kann weggeräumt werden?



Theorie: Simulation eines Fertigungsprozesses mit Karton