



Immer der Sonne entgegen

Die Automobil-Produktion und die Fertigung sowie Montage von Bauteilen für Holz-Fertighäuser haben viele Gemeinsamkeiten. Bei WeberHaus in Rheinau-Linx war man deshalb von der Idee überzeugt, von einer anderen Branche lernen zu können – und schaffte den Wandel zu einem schlanken und transparenten Unternehmen.

Text: Reiner Schloz, Fotos: Mathias Hangst

Wenn das zuständige Triumvirat zur unangemeldeten Begehung durch die Fertigungslinien bei WeberHaus schreitet, herrscht unter den Mitarbeitern eine ganz besondere Aufmerksamkeit. Olaf Bädeker, verantwortlich für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Produktionsleiter Gerd Manßhardt und Werkleiter Michael Sax prüfen mit sechs geschulten Augen, ob die Prinzipien einer schlanken Produktion auch konsequent eingehalten werden. Denn was sich das Unternehmen in den vergangenen eineinhalb Jahren hart erarbeitet hat, soll nicht einschlafen, sondern vielmehr weiter verbessert werden.

Sieben Bereiche haben die Drei dabei besonders im Blick: Die Materialschränke, die allgemeine Ordnung und Sauberkeit, die Bestände in den Regalen, mögliche Fehlerquellen, die Aktualität der Team-Tafeln sowie den Status der „To-do“-Listen, im Fachjargon „Kaizen-Zeitung“ genannt. Zur Bewertung der allgemeinen Befindlichkeit werden klare Zeichen gesetzt – schwarz auf weiß. Sie reichen von strahlendem Sonnenschein („ausgezeichnet“) bis zum Wolkenbruch („ungenügend“). Eine einfache Symbolik zählt schließlich zu den bewährten Kommunikationsmitteln schlank geführter Unternehmen. Und die Kommunikation ist eines der Dinge, die sich bei

WeberHaus radikal verändert hat. „Am Anfang“, sagt Olaf Bädeker, „sind die Mitarbeiter zusammengezuckt, wenn wir eine Begehung gemacht haben. Inzwischen haben Sie erkannt, dass auch sie etwas davon haben. Schließlich ergeben sich daraus auch für uns Drei immer wieder neue Aufgaben.“

Dr. Ralph Mühleck kann zufrieden sein mit der allgemeinen Großwetterlage. Der Vorsitzende der Geschäftsführung des Familienunternehmens aus dem badischen Rheinau-Linx definiert seine optischen Eindrücke von der gewinnbringenden Klimaveränderung so: „Heute wollen wir keine fertigen Wände mehr in der Produktion stehen sehen. Denn das wäre nur ein Anzeichen für Überproduktion.“

Früher dachte man anders darüber. Wenn in der Werkhalle die fertigen Wände samt eingebauter Fenster dicht gedrängt nebeneinander standen, war das ein Zeichen: „Hier geht was.“ Doch irgendwann kamen dem Chef Zweifel, ob wirklich „alles rund läuft“. Ihm fehlte der kritische Blick von außen auf eine Fertigung, die seit der Gründung des Unternehmens 1960 einfach immer nur gewachsen war. Der Zimmermeister Hans Weber ▶



Hoher Produktionsanspruch: Qualitätstore und klare Vorgaben führen zu einem übersichtlichen Arbeitsablauf

hatte einst mit drei Häusern in Holzrahmenbauweise begonnen. 46 Jahre und über 27 000 Häuser später gilt die WeberHaus GmbH & Co. KG mit der neuen Außenwand ÖvoNatur als richtungsweisend beim Bau von Niedrigenergiehäusern und bietet neben exklusiver Individualbauweise mit den Produktgruppen WeberHaus Twin und WeberHaus Wohnwelten hochwertige Fertighäuser made in Germany.

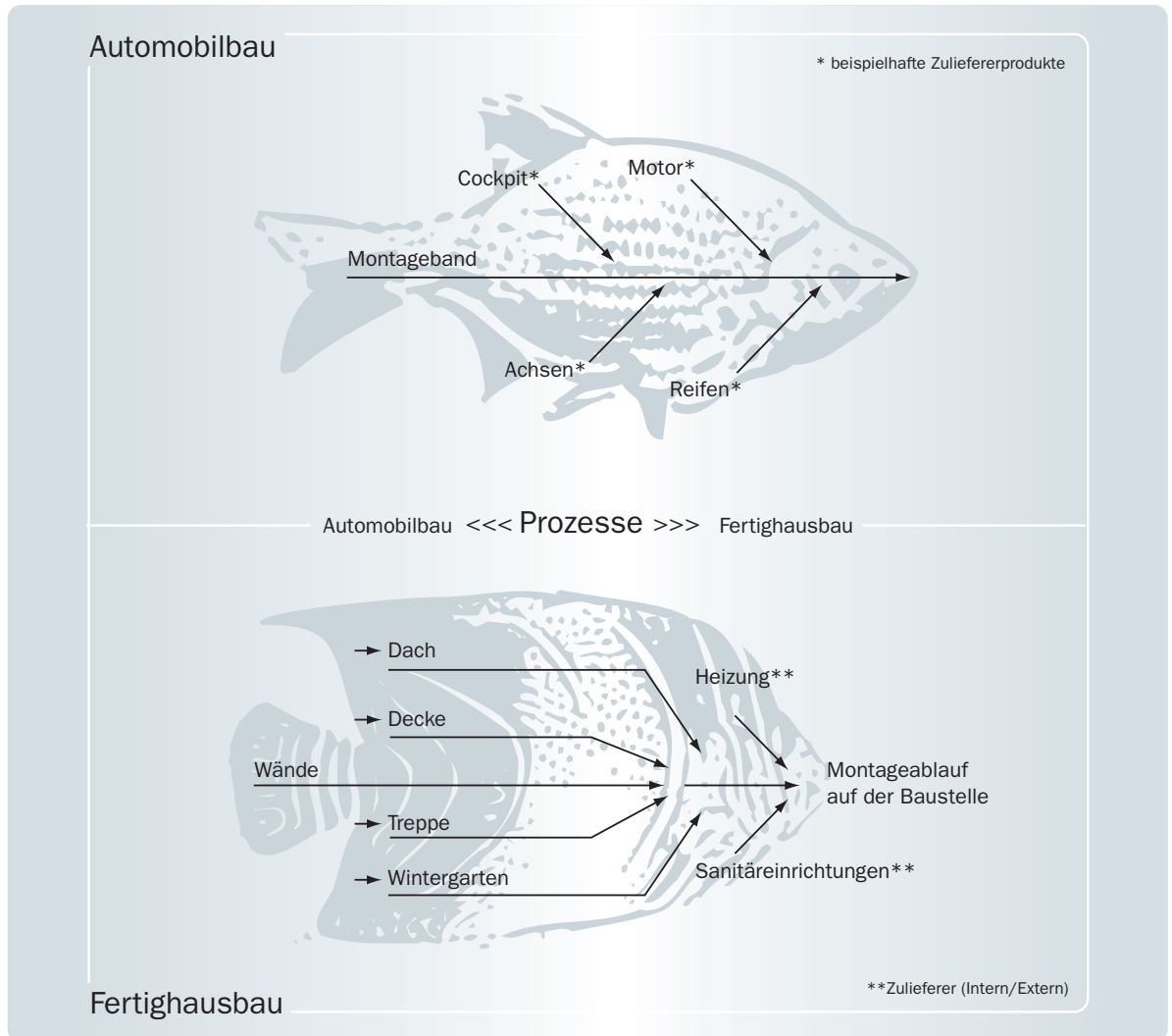
Neben Deutschland baut man vor allem in der Schweiz, in Österreich sowie in Frankreich auf WeberHaus. Bald soll das auch für England gelten. Angesichts

einer solchen Entwicklung darf man sich schon mal die Frage stellen, ob die Fertigung den ständig steigenden Anforderungen noch gewachsen ist. „Die Benchmark bei den produzierenden Unternehmen setzt eindeutig die Automobilindustrie – und dort vor allem Porsche. Also haben wir uns genau von dort Unterstützung geholt“, sagt Ralph Mühleck.

Der Blick über den Tellerrand war für ihn nur konsequent. Eine klassische Fließfertigung mit Montagebetrieb und standardisierten Bauteilen findet man sowohl im Fertighausbau als auch in der Automobilindustrie. Und

dennoch: Für Jörg Kaiser, den Projektleiter von Porsche Consulting, und seinen Kollegen Till Friedrich bestand die Hauptaufgabe zu Beginn der Zusammenarbeit vor allem darin, den Switch zu schaffen zwischen den beiden Produktions-Welten. Ein Sprung ins kalte Wasser kann

da sehr hilfreich sein. Dicke Fische sind es nämlich, die für ein klares Bild sorgen: „Gräten“ als Muster-Beispiel für schlanke Prozesse in der Fertigung mit gut funktionierenden Schnittstellen abstrahieren ein optimales Gesamtsystem, das die Adaption der Automobil-Produktion ▶



Dicke Fische: Abstraktion zur Verdeutlichung der Produktionsabläufe, die denen in der Automobilindustrie ähneln



Immer an der Wand lang: Sind Fenster und Türen eingebaut, geht es zügig auf die Baustelle

auf den Fertighausbau leicht verständlich macht. Soweit liegt man in der Tat nicht auseinander – wenn man den richtigen Blick dafür hat.

In einem Pilot-Workshop und einem einwöchigen Aufenthalt in der Porsche-Akademie in Bietigheim-Bissingen, an dem auch die Geschäftsführung teilnahm, wurde dieser Blick bei den verantwortlichen Mitarbeitern geschärft und erste Maßnahmen in der Produktion vorbereitet. Schnell war jedoch klar, dass eine Reorganisation der Produktion allein nicht ausreicht. Sie macht – im Gegensatz zur Automobilindustrie – im Fertighausbau nur einen kleinen Teil der gesamten Wertschöpfung aus. Eine stabile Planung der Produktion ist stark von der Auf-

tragsbearbeitung abhängig. Und die ist beim Fertighausbau, besonders wenn die Individualbauweise (kundenindividuell gefertigte Einzelaufträge) immerhin rund 30 Prozent der Gesamtproduktion ausmacht, sehr komplex.

Ein Planungs-Team, das sich aus Produktions- und Montage-Leitung sowie Materialwirtschaft, Arbeitsvorbereitung und Projektleitung zusammensetzte, erarbeitete deshalb eine Landkarte der Auftragsabwicklung, deren Prozesse mittlerweile in SAP integriert wurden. Geregelt und kontrolliert wird die Abwicklung durch einen sogenannten Steuerungstrichter. Auf verschiedenen Ebenen müssen zeitrelevante Fragen geklärt sein, bevor mit der Produktion der Fertighausbauteile überhaupt erst begon-

nen wird. Es geht dabei um die Klärung der Finanzierung, um die Baugenehmigung, um die Verfügbarkeit beziehungsweise die Lieferzeit kritischer Teile (zum Beispiel spezielle Fliesen aus Italien) und um eine frühzeitige Festlegung der unterschiedlichen Arbeitsumfänge, um sie harmonisch in die Produktion eintakten zu können.

Das konsequente und standardisierte Vorgehen bei völlig unterschiedlichen Bauvorhaben führt naturgemäß zu großen Schwankungen in der Produktion. So wurden bei WeberHaus flexible Arbeitszeiten eingeführt. Noch wichtiger aber ist der flexible Mitarbeiter-Pool. Gut 50 Prozent, also rund 150 Werker, haben sich zusätzlich qualifizieren lassen und können nun täglich dort in der Fertigung eingesetzt werden, wo man sie dringend braucht.

Die neue Transparenz von der Planung über die Arbeitsvorbereitung bis hin zur Produktion und das neu entwickelte Qualitätsmanagement tragen erste Früchte. So konnte beispielsweise die Nacharbeit deutlich reduziert werden. Das Qualitätsmanagement, aus der Automobilindustrie abgeleitet, definiert über Kennzahlen für Qualität, Kosten, Lieferservice und Mitarbeiter sowohl Produkt- als auch Prozess-Qualität. Am Ziel ist man bei WeberHaus nach dem eigenen Selbstverständnis aber noch lange nicht. Die eigens für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgebaute Organisation soll weiter für ständige positive Veränderungen sorgen. Neue Ziele sind bereits festgelegt und in die Planungen für das nächste Jahr eingeflossen. Die Prozess-Optimierung bei der Endmontage ist voll im Gange und weist bereits positive Ergebnisse auf.

Der Wandel zum schlanken und transparenten Unternehmen führt zwangsläufig zu einer neuen Kultur. „Die Dynamik und die Bereitschaft, sich zu verändern, hat merklich zugenommen“, sagt Michael Schulten, Geschäftsführer Technik, „und das Feuer wird in den



Ralph Mühleck: Freie Sicht auf weiteres Wachstumspotenzial

Workshops immer neu entfacht.“ Ganz entscheidend dabei: Während früher in der Produktion die Mitarbeiter Fehler ihrer Kollegen murrend einfach ausgebügelt haben, schreiben die neuen Qualitätsregelkreise vor, dass Fehler nicht mehr angenommen werden. Mittels der Fehlerpotenzialblätter, die Fehler-Ursache und Kosten dokumentieren, erfolgt eine zeitnahe Rückmeldung über den kurzen Weg von der Produktion in die Planung. Eine schnelle Fehlerbeseitigung ist somit gewährleistet.

„Hier war es ganz wichtig, dass wir Planung und Arbeitsvorbereitung in die Umstrukturierung mit einbezogen haben“, sagt Jörg Kaiser, „sonst hätten wir in der Fertigung niemals so gute Ergebnisse erzielen können. Für den Erfolg mit ausschlaggebend war, dass die Geschäftsführung diese Entscheidung voll getragen und engagiert mitgearbeitet hat.“ Den Lohn genießt Ralph Mühleck immer wieder gern mit eigenen Augen: „Der klare Blick durch die Fertigungshalle ist viel besser als früher und verschafft uns eine freie Sicht auf weiteres Wachstumspotenzial.“ ◀