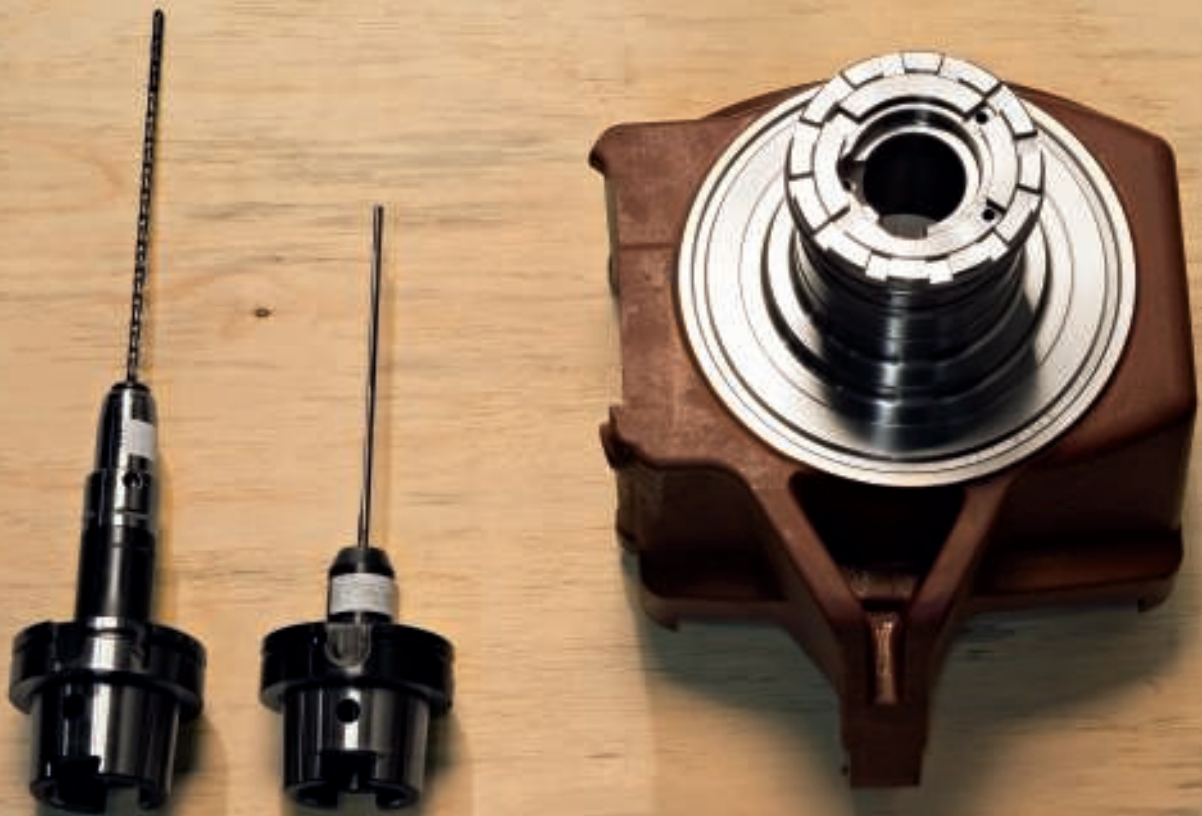


# Der heiße Stuhl

**Ähnlich wichtig wie die Baumaschinenachsen der ZF Passau war auch die Durchschlagskraft des Kostenreduzierungs-Projektes in diesem Bereich. Mit der nötigen Rückendeckung der Geschäftsführung für das Ideenmanagement wurde bewiesen, dass der Standort Deutschland auch ohne Arbeitsplatzabbau erhalten werden kann.**

Text: Elmar Brümmer, Fotos: Jens Mönlich





Sportlicher Ehrgeiz (v. l.): Langanke, Firchau und ZF-Mitarbeiter



Der heiße Stuhl – ein 300-Sekunden-Wettbewerb

Was kann man in fünf Minuten erledigen? Eine Instant-Suppe anrühren, mit dem Auto durch die Waschanlage fahren – oder etwas zur Rettung des Standortes Deutschland beitragen. Um Letzteres zu tun, muss man sich allerdings ganz genau überlegen, was man in diesen 300 Sekunden zu sagen hat. Die Zeitnehmer kennen keine Gnade. Wenn die Uhr abgelaufen ist und keine adäquate Problemlösung präsentiert wurde oder die Idee abgeschmettert wurde, heißt es unmissverständlich: Kommen Sie nächste Woche wieder! Woran eigentlich keiner Interesse hat. Weder der, der den Verbesserungsvorschlag umsetzen sollte, noch die, die ihn gefordert haben. Jener Platz im Besprechungsraum des großen Antriebstechnikwerkes, den jeder Vortragende einnehmen muss, hat nämlich einen wenig schmeichelhaften Spitznamen: Der heiße Stuhl.

Schnell sind die Mitarbeiter des Kostenreduzierungs-Projektes der ZF Passau mit diesem Platz und der dahinter steckenden Idee warm geworden. Aus der anfänglichen Furcht vor der exponierten Position und der komprimierten Aussage entwickelte sich ein sich selbst beschleunigendes Motivationsprogramm. So kam jeder fein raus: Die Ideengeber – und das Projekt insgesamt. Das große Stühlerücken konnte beginnen. Die Passauer Mitarbeiter aus dem Geschäftsfeld Antriebstechnik Bau-

maschinen der ZF Passau GmbH spürten dreierlei: Dass ihre Vorschläge zur Prozessoptimierung nicht nur Ernst genommen wurden, sondern auch schnell umgesetzt; dass die Geschäftsführung bedingungslos hinter den Ideen und dem beratenden Engagement von Porsche Consulting stand – und dass es dabei nicht um Wegrationalisierung, sondern um den Erhalt von Arbeitsplätzen am Standort ging.

Die ZF fertigt in Passau Getriebe für Land-, Baumaschinen und Flurförderzeuge; Achssysteme für Nutzfahrzeuge, Achsen und Achskomponenten für Land- und Baumaschinen. Im oberhalb der Drei-Flüsse-Stadt gelegenen Werk II umfasst die Lager- und Produktionshalle für die Achsen und Getriebe der schweren Brummer über 100 000 Quadratmeter Fläche. Über 1000 der 3600 ZF-Mitarbeiter in Passau arbeiten hier. Die Achsenfertigung gilt als sehr arbeitsintensiv. Die Produkte aus Niederbayern sind weltweit gefragt, die Mitarbeiter hervorragend ausgebildet, der Umsatz ist gut – nur der Gewinn konnte nicht entsprechend mithalten. Zwischen steigenden Stahlpreisen und den Marktpreisen für die eigenen Produkte geriet der Unternehmensbereich schnell in die klassische, ungeliebte Sandwichposition: Druck von allen Seiten. Arbeitsplatzabbau oder -verlagerungen waren zwar durch einen Beschäftigungssicherungsvertrag für



Immer auf Achse: Die Produktion in Passau



die nächsten eineinhalb Jahre ausgeschlossen, aber der Wegfall einer nicht mehr rentablen Produktionslinie vor nicht allzu langer Zeit war den Mitarbeitern Mahnung genug.

So begannen sie unter Anleitung von Porsche Consulting, sich eine bessere Zukunft selbst zu gestalten. „Aus dem anfänglichen Zittern wurde schnell Freude“, stellt Daniel Härter fest. Der Diplom-Kaufmann leitet im Geschäftsfeld Achssysteme das Projekt-Management und wurde von der ZF-Geschäftsführung von September 2004 bis Dezember 2005 für das Kernteam „Kostenreduzierung Baggerachsen“ freigestellt. Zusammen mit sechs weiteren ZF-Kollegen, sowie Dipl.-Ing. (FH) Jürgen Lochner, Dipl.-Ing. Olaf Langanke und Dr.-Ing. Norman L. Firchau von Porsche Consulting sorgte er für die Überprüfung und Umsetzung der von den Mitarbeitern auf dem heißen Stuhl vorgetragenen Ideen. Das dauerte natürlich länger als fünf Minuten, allerdings auch nicht ewig. „Es war wichtig, dass die Mitarbeiter möglichst schnell eine Resonanz auf ihren Vorschlag oder ein Resultat ihrer Problemlösung bekommen haben. Wir haben viel und schnell kommuniziert, und jeder hat gesehen: Da passiert was. So sind die Projekte selbst ins Rollen geraten“, sagt Härter, „da kam richtig sportlicher Ehrgeiz auf.“ Die Pinnwand im Projektbüro, an die jeden Mor-

gen der neueste „Tabellenstand“ gehängt wurde, war sofort umlagert. Für die Teammitglieder ließen sich die Ergebnisse der vielen angeschobenen Prozesse relativ leicht ablesen: nämlich indem sich die Linien für die Ideen und die umgesetzten Optimierungen auf der Skala nicht nur durchweg nach oben entwickelten, sondern sich in der 15-monatigen Projektphase vor allem auch immer mehr der Ziellinie annäherten, bis die anvisierte Effizienzsteigerung um elf Prozent schließlich erreicht war. Nicht nur neue Prozesse und Strukturen sind so entstanden, sondern zum Teil geänderte beziehungsweise ganz neue Bauteile.

Die Komplexität des Achsengeschäfts im Baumaschinenbereich mit ihren vielen Varianten machte die Nutzung vieler Optimierungsinstrumente ebenso notwendig wie die strikte Zeitbegrenzung. Wer straffen will, darf nichts ausufern lassen. In die Systematik waren interdisziplinär alle Bereiche der gesamten Wertschöpfungskette eingebunden – Einkauf, Entwicklung, Guss- und Stahlbearbeitung, Montage, Controlling und Vertrieb. Auch die Lieferanten wurden intensiv eingebunden. Alle in einem Raum, alle an einem Tisch, alle für eine Sache. „Es war ein Projekt mit einer extremen Breite und einem ungeheuren Tiefgang“, urteilt Berater Olaf Langanke, „der Erfolg basiert im Wesentlichen auf der Konsequenz bei ▶





Go yellow: Achsen aus Passau in Reih und Glied

der Umsetzung. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern haben wir vor allem dadurch erreicht, dass die Veränderungsprozesse nicht abstrakt geblieben sind, sondern als Teil der täglichen Arbeit wahrgenommen wurden.“ Darüber hinaus wurde der Tellerrand erweitert: „Plötzlich hat der Einzelne ein völlig anderes Gefühl für das Ganze bekommen, auch das gegenseitige Verständnis ist gewachsen“, berichten die Projekt-Mitarbeiter übereinstimmend.

Die Konsequenz in der Arbeit basiert auf der Entschlossenheit, mit der die ZF-Geschäftsführung hinter dem Projekt stand (Siehe Interview). „Schnelle Wege, auch nach oben, und die Bereitschaft, aus den am besten geeigneten Mitarbeitern die beste Projektmannschaft zu bilden, zeugt für uns von einer sehr professionellen Einstellung des Kunden“, sind sich die Berater Langanke und Firchau einig. Selbst wenn es darum ging, für eine

Projektmaßnahme die Summe von 80 000 Euro zu genehmigen, war das „Go“ bereits nach einer Woche erteilt. Eine neue Institution, ein anderes Tempo und eine veränderte Qualität zeichnet Kostenreduzierungs-Projektmanagement aus. „Die Leute brauchten solche Schlüsselerlebnisse. Sie haben schnell erkannt: Mir wird geholfen, und ich bekomme die nötigen Rahmenbedingungen“, sagt Härter.

Die zweistellige Ersparnis schafft auch Kapazitäten für weiteres Wachstum und strahlt zudem innerhalb des Konzerns aus. Andere Geschäftsfelder haben die Systematik übernommen, Lieferanten ebenso. „Man sieht, was am Standort Deutschland möglich ist. Das ist kein Thema der Achsenproduktion, sondern überall machbar, wenn die Bedingungen stimmen und die Bereitschaft da ist“, sagt Olaf Langanke. Die Achse bei der ZF Passau hat sich als äußerst tragfähig erwiesen. ◀

## „Erfolg nach dem Schneeballprinzip“

Interview mit Wilhelm Rehm, Geschäftsführer der ZF Passau

Wilhelm Rehm



*Wieso haben Sie Porsche Consulting zur Unterstützung Ihres Kostenreduzierungs-Projektes geholt?*

**Wilhelm Rehm:** „Die ZF Passau arbeitet seit einigen Jahren prozessorientiert. Aber diesmal bedurfte es eines zusätzlichen Projektteams, um konsequent und schnell Ideen umzusetzen. Die Steuerung von Zielen und Terminen war wichtig für den Erfolg des Ganzen.“

*Was hat das Projekt über die erreichte Einsparung hinaus für Ihren Betrieb gebracht?*

**Rehm:** „Es war gut, dass die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen kamen, das hat zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Prozesse geführt. Das Ideenmanagement wurde in allen Bereichen verankert. Jeder im Haus hat gelernt, diese Optimierungs-Methoden anzuwenden und einzusetzen. Dieses Schneeballprinzip ist für mich der zweite Erfolg des Projektes.“

*Halten Sie das für einen einmaligen Erfolg?*

**Rehm:** „Künftig müssen wir diese Denkweise weiter in der Organisation verankern. Es gilt alles in Frage zu stellen, wenn es besseren Prozessen dient.“

*Würden Sie dafür wieder führende Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum freistellen?*

**Rehm:** „Gute Mitarbeiter bringen gute Ergebnisse, das gilt auch für die Projektarbeit. Der Schlüssel war, dass die Projektmitarbeiter auf der gleichen Wellenlänge waren. Dieser Erfolg ist ein Erfolg der Mannschaft. Die

Geschäftsführung hat von Anfang an an dieses Projekt geglaubt. Deshalb haben wir das Team unterstützt.“

*Wann haben Sie eingegriffen?*

**Rehm:** „Ich war über die gesamte Projektzeit hinweg informiert und habe den Kontakt zum Team gehalten. Trotzdem blieb es unabhängig. Geholfen haben wir, wenn für die schnelle Umsetzung bestimmte Entscheidungen notwendig waren.“

*Sehen Sie in Ihrem Projekt eine Vorbildfunktion zur Erhaltung des Standortes Deutschland?*

**Rehm:** „Als Unternehmen hat man die Verpflichtung, am Standort etwas zu tun und Lösungen zu entwickeln. Man muss die Produktionsabläufe den Realitäten und dem Markt anpassen. An Prozessoptimierung kommt keiner vorbei, das gehört bei der ZF längst zum Standard. Vom Projekt mit Porsche Consulting haben wir uns eine Leuchtturmfunktion erhofft. Unsere Erwartungen wurden übertroffen. Die Umsetzung und die Glaubwürdigkeit des Projektes sind positive Signale, die über den Vertrieb bis zu unseren Kunden gesandt wurden.“

*Kann es so strahlend weitergehen?*

**Rehm:** „Ich bin sehr guter Dinge, dass sich diese Vorgehensweise noch tiefer etabliert. Mit dieser Projekt- und Teamstruktur können wir weiterhin schwierige Themen angehen. Es ist das Ziel, diese Kultur auch in guten Zeiten zu leben, wenn der Druck nicht so groß ist.“