

WIE BEKOMMT MAN 14 FABRIKEN UNTER EINEN HUT?



**VERÄNDERUNGSPROZESSE BRAUCHEN
EINE SOLIDE UND REALISTISCHE STRUKTUR**

 DAGMAR DECKSTEIN

Der italienische Haushaltsgerätehersteller Indesit Company bringt alle seine Prozesse auf den Prüfstand. 16 000 Mitarbeiter sollen umdenken – und zwar gleichzeitig in unterschiedlichen Ländern und Kulturen. Sieben Schlüsselfaktoren ebnen den Weg zum Ziel.

Werkleiter Claudio Belingheri steckt mitten im Veränderungsprozess und ist vor Tandrang kaum zu bremsen: „Im Grunde bräuchten wir einen ganz neuen Grundriss der Produktionsanlagen, und ich hoffe sehr, dass unser Management zustimmt.“ Belingheri ist Chef in der ältesten Fabrik des italienischen Haushaltsgeräteherstellers Indesit Company, die bereits 1957 in Albacina, 60 Kilometer westlich von Ancona, in Betrieb ging. Die Indesit Company ist der zweitgrößte Hersteller seiner Branche in Europa und vertreibt seine Produkte vor allem unter den Markennamen Indesit, Hotpoint und Scholtès. Vor drei Jahren hat bei dem Weißwarenproduzenten eine ganz neue Zeit Einzug gehalten: mit „Indesit Manufacturing Excellence“. IME ist ein Exzellenzprojekt, bei dem sämtliche Prozesse

aller 14 Indesit-Werke, die in fünf Ländern angesiedelt sind, auf den Prüfstand gestellt werden. Der vielfach bewährte Einstieg in die Exzellenzoffensive ist eine verschlankte und verschwendungsarme Produktion.

Belingheri hat nicht nur die Zukunft fest im Blick, gern präsentiert er auch die produktionstechnisch schon optimierte Gegenwart in Albacina. Mit seiner rechten Hand holt er weit aus und deutet auf die meterlangen Hochregallager, in denen ein paar Hundert silberfolienumwickelte Ofenröhren, das Kernstück jedes Herdes, auf ihren Transport an die Montagebänder warten. „Früher hatten wir 7 000 Stück davon auf Lager, mit denen man eine ganze Werkhalle füllen konnte. Inzwischen haben wir mehr als 50 Prozent an Platz gespart.“ Er strebt weiter zu den Montagebändern. Im Gegensatz zu früher sind sämtliche Einbauteile – Schrauben, Leuchten, Spulen, Kabel, Stecker, Schalter – für die immerhin 90 verschiedenen Herdmodelle vorsortiert. So können sie „just in time“ in kleinen Holzgestellen ans Band befördert werden.

Das Werk Albacina hat nach drei Jahren eine zehn Prozent höhere Produktivität erreicht. „Möglich war dies nur, weil die Veränderungen von Anfang an von den 400 Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt wurden“, sagt Belingheri. Das Management leistete viel Überzeugungsarbeit, um die Belegschaft für die neuen Ideen zu begeistern. So soll es weitergehen: Zum Beispiel könnte die Produktivität noch weiter

gesteigert werden, wenn die gesamte Produktionsanlage mit einer Plattformstrategie neu konfiguriert würde. Aber das ist eben Zukunft. Oder, wie Josef Nierling von Porsche Consulting Italia sagt: „Solch ein Transformationsprozess dauert mindestens fünf Jahre, eher zehn.“ Der Porsche-Geschäftsbereichsleiter betreut das Indesit-Projekt von Anfang an, also seit 2009. Nicht nur in Albacina unterstützt er mit seinem Projektteam die Exzellenzoffensive von Indesit. Auch in den 13 anderen Werken in Italien, Großbritannien, Russland, Polen und der Türkei müssen die insgesamt 16 000 Mitarbeiter weiter angespornt werden, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit voranzutreiben. Doch wie funktioniert das? Wie lässt sich die komplexe Aufgabe bewerkstelligen, dass so viele Menschen aus unterschiedlichen Kulturen gemeinsam an einem IME-Strang ziehen?

Porsche Consulting und Indesit haben aus ihren gemeinsamen Erfahrungen die nachfolgend beschriebenen sieben Schlüsselfaktoren abgeleitet, die für den Erfolg dieses komplexen, länder- und kulturübergreifenden Veränderungsprozesses ausschlaggebend sind.

1. KOSTENANALYSE

Zunächst wurden alle 14 Werke zwischen Italien und Russland auf ihre Einsparpotenziale untersucht. Wie und wo werden Arbeitskraft, Material, Raum und Zeit vergeudet? Wie kann diese Ressourcenverschwendung →



Radomsko, Polen:
Das Exzellenz-Projekt
ist für alle Mitarbeiter
sichtbar – auf Postern
und in der Praxis.

vermieden werden? Dabei, so Projektmanager Claudio Brusatori von Porsche Consulting Italia, ergaben sich regional unterschiedliche Schwerpunkte. In Russland etwa drückten eine komplizierte Logistik und überbordende Bürokratie auf die Profitabilität. In den italienischen Werken hingegen erwiesen sich überdimensionierte Lagerhaltung, ein arbeitskraftverschleißendes Layout der Montagebänder und die überbordende Modellvielfalt als „Dickmacher“ in Sachen Produktivität.

2. KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG AUF DREI STUFEN

„Zur bestmöglichen Unterstützung des IME-Projektes braucht es die richtige Organisationsstruktur“, sagt Gary Osler, IME-Trainer aus England. „Nur so können die Veränderungen reibungslos und solide umgesetzt werden.“ Stufe 1: Die Unternehmenszentrale in Fabriano unterstützt das Exzellenzprojekt vorbehaltlos. Sie fördert Synergien sowie die Kommunikation zwischen den Standorten und kümmert sich um den Aufbau von Best Practices und Standards. Sie bindet alle unterschiedlichen Funktionen (z. B. die Produktentwicklung) mit ein. Stufe 2: Die IME-Teams in den einzelnen Ländern koordinieren die Umsetzung der Ver-

änderungen und fördern das Training und die Vernetzung der IME-Beauftragten. Sie ermöglichen den Austausch von Best Practices sowie regelmäßige Schulungen für die Mitarbeiter. Stufe 3: Die IME-Trainer arbeiten täglich im Schulterschluss mit den Werkleitern der 14 Fabriken, um die Veränderungen Schritt für Schritt umzusetzen.

3. VERANKERUNG DER ZIELE IN DEN BUDGETPLÄNEN ALLER WERKE

Werk für Werk werden konkrete und messbare Jahres-Einsparziele verankert. So ist sicher, dass das Exzellenzprojekt nicht zwischen unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Fabriken in unterschiedlichen Ländern versandet. Die Ziele hängen jeweils von den „werksindividuell“ festgestellten Kosten-, bzw. Verschwendungsanalysen ab. Jedes Jahr prüfen die Werkleiter und IME-Trainer mit den Porsche-Beratern, welche Fortschritte in jeder einzelnen Fabrik erzielt wurden. Dabei hilft eine IME-Audit-Checkliste mit den hundert wichtigsten Maßnahmen. Die Drei-Jahres-Gesamtbilanz seit Beginn des IME-Projekts weist bereits sehr gute Ergebnisse auf: 17 Prozent Produktivitätsverbesserung sowie 36 Prozent weniger Aufwand an Material und Lagerhaltung.

4. SOLIDE KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Moderne, digitale Kommunikationstechniken erleichtern die länder- und kulturübergreifende Zusammenarbeit im IME-Projekt. Da Produktionsmitarbeiter jedoch nur eingeschränkt über einen Rechnerzugang verfügen, wurden in allen Werkshallen Intranet-Säulen errichtet. So können alle 16 000 Beschäftigten im Indesit-Intranet in ihren jeweiligen Landessprachen aktuelle Informationen zu IME abrufen und Best-Practice-Beispiele aus allen 14 Fabriken studieren. Derzeit befinden sich die Mitarbeiter des erst 2008 eröffneten Waschmaschinenwerks im polnischen Radomsko, südlich von Łódź, mit 100 Verbesserungsvorschlägen an der Spitze der Innovationsbewegung. Immer im Fokus: die Ergonomie der Mitarbeiter, unter anderem mit dieser pfiffigen Idee: Früher mussten die Mitarbeiter den Maschinen die Gebrauchsanweisungen mit der Hand beilegen und diese mit einem Handscanner prüfen. Heute übernimmt dies eine Apparatur mit feststehendem Lesegerät. „Das spart Zeit und Muskelkraft“, sagt der Werkleiter von Łódź Cooling, Franco Mazzuccato. Ebenfalls aus Radomsko stammt der Einfall, die zur Gerätemontage benötigten Bauteile am Band nicht mehr von oben aus Pappkartons fischen zu müssen. Die Polen gestalteten stattdessen eine schräg aufgestellte, blaue Plastikbox, in die die Montagearbeiter viel bequemer greifen können.

5. JEDER MITARBEITER ERKENNT DIE VORTEILE

Best Practices hin oder her, entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen ist es, den tausenden Mitarbeitern die Vorteile für ihr persönliches Engagement vor Augen zu halten und sie zu ermutigen, an einem Strang zu ziehen. Auch dabei spielt das Intranet eine Rolle: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Werken führen in Kurzvideos vor, wie viel leichter ihnen nach den ersten Verbesserungsschritten die Arbeit von der Hand geht. Spätestens dann wird klar, dass es bei IME nicht um abgehobene Management- und Beratertheorien geht, sondern darum, jeden Tag ein Stückchen besser zu werden. Das zahlt sich übrigens nicht nur für das Unternehmen monetär aus, sondern macht sich auch im Portemonnaie der Mitarbeiter be-

merkbar: Erfüllte Einsparziele belohnt Indesit mit jährlichen Bonuszahlungen. Für besonders engagierte und innovative Mitarbeiter ist auch einmal ein öffentliches Lob oder ein Gutschein für Indesit-Haushaltsgeräte drin.

6. WORKSHOPS MIT LOKALEN MITGLIEDERN

Beratungskunden aus allen Branchen lernen in der Porsche Akademie die Wurzeln der Prozessverschwendung kennen, indem sie Spielzeug-Lastwagen an einem kleinen Montageband zusammenschrauben. Irgendwo stockt der Prozess immer – ein Aha-Erlebnis. Für Indesit wurde in Fabriano eine eigene Akademie eingerichtet, in der Italiener, Engländer, Russen, Türken und Polen in ihrer Landessprache geschult werden. Anstelle von Lkws werden bei Indesit Spielzeug-Geschirrspülmaschinen zusammgebaut. Begleitet werden die Mitarbeiter von den Mailänder Beratern und den bisher 20 europaweit ausgebildeten Trainern. „Dies öffnet den Mitarbeitern die Augen“, sagt Josef Nierling.

7. AUSTAUSCH ZWISCHEN DEN TEAMS

Um im ständigen Verbesserungsprozess voneinander zu profitieren treffen sich die 20 Trainer – es sollen in den nächsten Jahren noch mehr werden – alle zwei Wochen zu gemeinsamen Telefonkonferenzen. Sie tauschen Erfahrungen aus, sprechen über erreichte Ziele oder unvermutet aufgetauchte Probleme. „Wichtig ist, dass wir im ständigen Dialog stehen“, sagt Francesco Celentano. Er koordiniert das IME-Projekt weltweit und arbeitet bereits seit zehn Jahren bei Indesit. Und was ist mit den Sprachproblemen? „Kein Thema“, meint Celentano in fließendem Englisch. Öfters werde unter den Werkleitern und Trainern neben Englisch aber auch Italienisch gesprochen. Denn der Erfahrungsaustausch sieht vor, dass sie regelmäßig durch die verschiedenen Werke in den fünf Ländern rotieren.

Dass das IME-Projekt weiter auf einem vielversprechenden Weg ist, macht Josef Nierling an einem kleinen Randerlebnis fest. Er arbeitete kürzlich im Werk Albacina an seiner Audit-Checkliste, und nebenan fand gerade ein werksinterner IME-Workshop statt. Die Teilneh-

mer wussten nicht, wer er war, sagt Nierling. „Aber sie haben eine Grafik an die Wand geworfen, die ich ganz zu Anfang einmal erstellt hatte. Sie haben begeistert Ideen und Maßnah-

men diskutiert, um weitere Verbesserungen zu erzielen. Das hat mich riesig gefreut: Die Indesit-Leute treiben die Veränderungen weiter voran.“ ←

INDESIT COMPANY – ZAHLEN, DATEN, FAKTEN



Die Indesit Company ist einer der führenden Hersteller von elektrischen Haushaltsgeräten in Europa (Waschmaschinen, Trockner, Spülmaschinen, Kühl- und Gefrierschränke, Herde, Abzugshauben, Backofen und Kochplatten). In Italien, Großbritannien und Russland ist der Weißwarenhersteller Marktführer. Die Indesit Company wurde 1975 gegründet. Ihre Aktie wird seit 1987 an der Mailänder Börse gehandelt. Im Jahr 2011 hat das Unternehmen 2,8 Milliarden Euro umgesetzt. In den 14 Werken in Italien, Polen, Großbritannien, Russland und der Türkei arbeiten 16 000 Mitarbeiter. Zu den bekanntesten Marken zählen Indesit, Hotpoint und Scholtès.

