

AUS DREI WIRD EINS Mixed-Model in der Kleinserie mit hoher Variantenvielfalt

MAHA Maschinenbau Haldenwang GmbH & Co. KG wurde 1969 gegründet. Winfried Rauch, Gründer des Unternehmens, hatte schon damals ein außerordentliches Gespür für die sich ständig ändernden Marktanforderungen. Das machte ihn in vielen Bereichen zum Pionier in der Werkstattausrüstung. Dieser Geist ist im Laufe der Unternehmensgeschichte nicht verloren gegangen. Als Vorreiter und Impulsgeber geht das Unternehmen mutig neue Wege und hat sich mit Wissen und Kreativität eine marktführende Position erarbeitet. Flexibilität und effiziente Prozesse sind Ziele des Unternehmens. Möglich gemacht werden diese Rahmenbedingungen durch Lean Management. In diesem Jahr wurde erst der Bereich PKW- und Bremsenprüfstände optimiert. Eine klarere Struktur und ein Produktfluss sind die erklärten Ziele. Der stetig steigende Produktmix brachte die 280 Fertigungsmitarbeiter zunehmend an ihre Grenzen und verlangte nach mehr Flexibilität.

Maurizio Kaiser, Produktionsleiter und Lean-Verantwortlicher im Unternehmen berichtet von dem Projekt.

Herr Kaiser, warum ist Lean Management für Sie die Vorgehensweise der Wahl?

Kaiser: „Ich kenne Lean Management von früheren Projekten aus meiner beruflichen Vergangenheit und bin von diesem Weg überzeugt. Die Werkzeuge des Lean Baukastens bieten uns die Lösungsansätze, die wir für unsere Prozesse benötigen. Als Maschinenbauunternehmen sind uns die Besonderheiten in der Anwendung der Werkzeuge durchaus bewusst, jedoch gab es für uns keinen Zweifel, dass wir durch eine Produktmix-Linie im Fluss unsere Herausforderungen beseitigen können.“

Im November letzten Jahres kam es zur Entscheidung das Projekt Mixed-Model-Line für Brems- und Stoßdämpferprüftechnik anzugehen und schon im Dezember wurde die Belegschaft zu den konkreten Plänen informiert.“



MAHA Maschinenbau GmbH & Co. KG entwickelt, fertigt und vertreibt Fahrzeugprüfstände, Hebeteknik sowie Systeme zur Abgas- und Leistungsmessung.



Bild: MAHA

Ergebnisse

Flächenbedarf

-40%

Produktivitätssteigerung

+25%

- + Flexibilisierung der Prozesse
- + Materialversorgung gesichert
- + Mixed-Model-Fließlinie
- + Mix über alle Varianten

Herr Kaiser, wie nahm Ihre Belegschaft und vor allem das Projektteam die Information auf?

Kaiser: „Ich muss zugeben, die Begeisterung hielt sich in Grenzen. Die Personen, bei denen der Funke und die Begeisterung sofort übergesprungen war, nutzten wir als Sprachrohr. Mithilfe der Kollegen haben wir es geschafft, die Mehrheit für die Veränderungen positiv zu stimmen. Entscheidend war die Zusage des neu definierten Projektteams. Diese Art der Struktur war neu für MAHA. Wir hatten keine Chance die Kollegen für das Projekt freizustellen. Das hieß Mehrarbeit für das gesamte Team.“



Vorher



Nachher



Bilder: MAHA



Die Ziele wurden klar definiert. Eine Produktivitätssteigerung um 25 Prozent sowie mehr Flexibilität bei gesicherter Materialversorgung standen auf dem Plan. Herr Kaiser als Verantwortlicher für den Erfolg des Projektes war sich sicher, diese Ziele kann das Team gemeinsam erreichen.

Der Vorteil für MAHA: Sie handelt aus einer Position der Stärke heraus. Die Produkte der MAHA gelten auf dem Markt als hochwertig. Die gebotene Qualität und der Service für den Kunden lässt das Unternehmen an der Spitze des Marktes agieren.

Auch bei MAHA Maschinenbau Haldenwang GmbH & Co. KG mit ihren Besonderheiten in der Fertigung war der erste Schritt die Erfassung der Daten. Die Basis für ein erfolgreiches Projekt ist die Aktualität und die Durchgängigkeit dieser.

Das gesamte Projekt wurde im Rahmen von sechs Monaten umgesetzt. Es wurden nicht nur die Prozesse optimiert und die Arbeitsschritte in Fluss gebracht. MAHA investierte in einen neuen Hallenboden, der es unter anderem ermöglichte visuelle Standards zu etablieren.

„ Wir wollen die Mitarbeiter noch aktiver einbinden und unsere Ziele weiterhin konsequent verfolgen.“

Kaiser: „Es war ein besonderer Moment im Projekt, als der gesamte Bereich leer geräumt war und der Boden erneuert wurde. Hier war klar, es geht nur noch nach vorn.“

Die Aktivitäten blieben nicht unbemerkt. Bei Kundenbesuchen – die im Hause MAHA regelmäßig der Fall sind – wurden die Maßnahmen sehr positiv aufgenommen. Die klare Struktur und der reduzierte Platzbedarf, vor allem jedoch die Effizienz, die in der Linie durch ein ruhiges Arbeiten am Produkt sichtbar ist, begeistern die Kunden.“

Herr Kaiser, die Linie ist im Juni live gegangen, was würden Sie rückblickend im nächsten Projekt anders machen?

Kaiser: „In Summe lief das Projekt sehr gut. Was ich anders machen würde? Ich würde das Projektteam klarer führen. Ich würde die zugeteilten Aufgaben kürzer terminieren und noch konkreter in den Anforderungen

werden. Ein Lean-Team zu führen verlangt doch mehr ab, als ich vermutet habe. Die Mitarbeiter zu motivieren lösungsorientiert zu denken und eigenständig zu handeln, ist ein Veränderungsprozess in der Kultur von MAHA. Hier habe ich zudem über mein eigenes Führungsverständnis viel gelernt.“

Diese Erkenntnis ist auch eine der dominierenden Erinnerungen rückblickend. Laut Herrn Kaiser ist es nicht nur die Doppelfunktion als Produktionsleiter, die Kraft fordert. Die klare Führung des Teams, konkrete Erwartungen klar zu formulieren und einzufordern sind Stolpersteine in der Lean Transformation. Mit Recht ist Herr Kaiser auch stolz auf seine speziellen Freunde, die Kritiker von damals, die nun zu ihm kommen und ihm positives Feedback geben. Ein Blick in die Fertigung lässt erkennen, dass nun alles anders ist. Und nur wenn es anders wird, kann es besser werden. Die Trennung von Wertschöpfung und Nicht-Wertschöpfung bietet die Chance die Produktivität zu steigern. Die Mitarbeiter sind nun zu 95 Prozent wertschöpfend tätig ohne eine Erhöhung des Streßfaktors zu verspüren. Die Logistik, getrennt von der Wertschöpfung sichert die Materialzufuhr. Über Kanban-Regelkreise ist das Material da, wenn es benötigt wird – ein Ende des Suchens und der Feuerwehreaktionen.

Herr Kaiser, was sind Ihre nächsten Schritte?

Kaiser: „Die gestiegene Flexibilität in der Struktur verlangt meinen Mitarbeitern ein höheres Wissen ab. Das Wechseln – im Lean-Jargon „Flexen“ – der Mitarbeiter zwischen den einzelnen Prozessschritten bedarf einer höheren Qualifikation. Hier sehe ich aktuell die Priorität.“

Herr Kaiser ist zufrieden mit den Ergebnissen. Auch wenn es für ihn hätte schneller gehen können, so sind die Ziele erreicht und der Roll out in die weiteren Bereiche schon in Planung.

Kaiser: „Uns ist klar, dass wir uns nun nicht ausruhen werden. Die Prozesse sind glatt gezogen und nun heißt es die nötige Struktur für Kaizen, für unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erarbeiten. Ein Mittel der Wahl wird für uns Shopfloor Management sein. Wir wollen die Mitarbeiter noch aktiver einbinden und weitere Erfolge feiern.“