

Produktion

Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie



Gewinner Festool: "Man muss dran glauben"

NEIDLINGEN/LANDSBERG. Der Elektrowerkzeughersteller Festool GmbH in Neidlingen schaffte es mit der Orientierung an festgelegten Zielzuständen, das Werk auf einen klaren Kurs zu bringen. Der Veränderungsprozess führte dazu, dass Festool heute die Produktivität monatlich mindestens um 1 % steigert. Dafür erhält das Werk in dem härtesten und traditionsreichsten Industrie-Benchmark der Wirtschaftszeitung Produktion und A.T. Kearney, Fabrik des Jahres, den Titel ‚Gesamtsieger 2008‘.



Aufgeräumt: Die Werkshalle spiegelt wider, wie optimiert die Fertigung abläuft.

von Gunnar Knüpffer

FESTOOL

Eine mehr als 80 Jahre währende Firmengeschichte verdient Respekt – es kann nicht ganz falsch gelaufen sein im Unternehmen Festool, das von den Unternehmern Fezer und Stoll als Hersteller von Elektrowerkzeugen gegründet wurde.

Dennoch stand Mitte der neunziger Jahre die Zukunft der Fabrik im schwäbischen Neidlingen auf der Kippe: Lange Durchlauf- und Rüstzeiten sowie ineffiziente Arbeitsabläufe an teuren, komplizierten Anlagen und fehlende Prozesssicherheit ließen die Produktion unrund laufen. In der Folge explodierten die Lagerbestände im selben Maße wie die Kosten. Es waren die eigenen Prozesse, die das Unternehmen lähmten.

Die radikale Umgestaltung der Prozesse und die strenge Ausrichtung an den Anforderungen des Marktes haben sich für das Unternehmen gelohnt: Der Umsatz des Unternehmens hat sich weit mehr als verdoppelt, die Bestände sanken in derselben Zeit um 70 Prozent, der Kapitalumschlag stieg um das Fünffache. Bereits 2002 wurde das Werk Neidlingen zur ‚Fabrik des Jahres‘ in der Kategorie ‚Bestes Montagesystem‘ gekürt, 2005 kam die Auszeichnung ‚Bestes Produktionssystem‘ hinzu und 2008 wird Festool mit dem Gesamtsieg zur Fabrik des Jahres für die Kontinuität und Nachhaltigkeit seines Veränderungsprozesses belohnt. Was dazwischen lag? Ein nun mehr als 15 Jahre andauernder Veränderungs- und Verbesserungsprozess.

Im ersten Schritt wandte man sich nach Japan. Ziel war es, die Philosophie des Autoherstellers Toyota und dessen erfolgreiches Produktionssystem zu verstehen und zu begreifen. Thorsten Hartmann, heute als Geschäftsführer bei der Festool GmbH verantwortlich für den Bereich Technik und außerdem Geschäftsführer von Festool Engineering, kann sich noch gut an die erste Reise eines Teams aus Vorstand und Werkleitung erinnern. Diese fehlerfreien, eng miteinander verzahnten und höchst effizienten Abläufe in der Toyota-Produktion begeisterten das Team aus Deutschland. Auch war Thorsten Hartmann beeindruckt von dem hohen Maß an Verantwortung, das jeder einzelne Toyota-Mitarbeiter zu tragen schien.

Die zentrale Frage lautete nun mehr: „Was sind die Anforderungen an unsere Produktion, um qualitativ hochwertige Produkte in der vom Kunden gewünschten Qualität, in der nachgefragten Menge und zum benötigten Zeitpunkt zu fertigen?“

Als Antwort wurde für Festool das Ziel definiert, als Produzent mit einer Variantenvielfalt von gut 900 verschiedenen Endprodukten höchste Lieferfähigkeit bei geringstmöglichen Beständen zu erreichen. Die Montage wurde zur Fließfertigung umgebaut. Die konsequente Konzentration auf Wertschöpfung und Flexibilität der Monteure in den Linien steht seitdem im Vordergrund. Man führte die Steuerung über Kanban ein. Rüstzeiten wurden optimiert.

Doch alleine die Umsetzung der Methoden reichte nicht. Man war mit den methodischen Veränderungen an eine Grenze gestoßen, doch noch lange nicht ‚problemfrei‘. Zum Glück! – so Tilo Schwarz, Fertigungsleiter bei Festool. „Denn in unserem Verständnis zielt Verbesserung nicht auf den problemfreien Zustand, sondern darauf, laufend Probleme zu haben. Aber nie mehr als einmal. Wären wir problemfrei, wo wäre dann die Chance zur Verbesserung? Kein Problem ist also ein Problem – es geht jedoch darum, die richtigen Probleme zu haben. Und diese herauszukristallisieren, schaffen wir nur, indem wir wissen, wo wir hin wollen.“

So wurden Zielzustände spezifiziert und neu definiert – orientiert und abgeleitet an dem von Toyota vorgelebten Nordstern: 0 Fehler, 1-Stück-Fluss und 100 % Wertschöpfung. Das ist der Nordstern, der Navigationspunkt in unserem täglichen Kaizen-Prozess.

Trotzdem gingen die Veränderungen nicht so schnell, wie es sich die Geschäftsführung vorgestellt hat. Die Mitarbeiter brauchten mehr Zeit, den Nutzen des Systems zu erkennen, damit umzugehen und die Feinheiten kennenzulernen.

„Es war obligatorisch, die Mitarbeiter mit den geplanten Maßnahmen zu erreichen und sie für den Wandlungsprozess zu gewinnen – denn nur Mitarbeiter, die sich mit der Innovation identifizieren, werden sie auch erfolgreich umsetzen können“, so Thorsten Hartmann. „Das haben wir vielleicht ein bisschen unterschätzt“, sagt Hartmann. Das sei wie beim Kinderfußball, wenn man sich fragt, warum der Kleine den Ball jetzt nicht reinhaut. Dann müsse man denen einfach mehr Zeit geben.

Auch wurden die Mitarbeiter viel stärker in den Prozess der Problemlösung eingebunden und neue Strukturen geschaffen.

Auch hier orientierte man sich an japanischen Konzepten und führte ein Hancho-System ein. Dort halten Teamleiter, die Hancho heißen, den Werkern den Rücken frei, sind bei Störungen da, helfen den Werkern sich weiterzuentwickeln und nehmen eine wichtige Rolle im täglichen Kaizen-Prozess ein. Das Management rekrutierte die Hanchos aus der bisherigen Mannschaft. „Das sind Leute, die produziert haben und aus persönlichem Ehrgeiz weiterkommen wollten“, sagt Hartmann.

Die Einführung der Hanchos verlief nicht ohne Schwierigkeiten. Akzeptanz musste sowohl bei den Mitarbeitern in den Linien als auch in anderen Bereichen wie der Planung und Disposition geschaffen werden. Wichtig war es, die Rolle und Verantwortung der neuen Position klar zu kommunizieren. „Heute

tragen sie eine besondere Führungsrolle. Ihre Arbeit trägt wesentlich dazu bei, dass wir die Prozesse immer weiter standardisieren und die Mitarbeiter diese Standards lernen können“, sagt Schwarz.

Störungen werden effizienter angegangen, um schließlich einen Standard festzulegen, der nicht wie bei anderen Unternehmen ein Mittelwert, sondern ein optimaler Prozess ist. Diese Leistung ist einer der Gründe, warum Festool als Fabrik des Jahres ausgezeichnet wird.

Die Resultate sind sichtbar: So schaffen es Hanchos und Werker zusammen, die Produktivität monatlich um mindestens 1 % zu steigern. Wenn man sich einzelne Bereiche herausnimmt, merkt man sogar, dass es noch größere Potenziale gibt, sagt Schwarz. Die Erfolge sieht man auch bei der Qualität und bei indirekt messbaren Größen wie dem Mitarbeiterereinsatz.

Auch durch die niedrigen Bestände, erreicht unter anderem durch das Nivellieren und Glätten der Produktionswellen, fällt es bei Festool heute schnell auf, wenn es Probleme gibt. Probleme können nicht ignoriert werden. Wenn die Montage steht, ist für alle sichtbar, wie dringend das Problem geworden ist. So lautet ein weiteres Paradoxon, dass kleine Bestände zu guter Qualität führen: Festool reduzierte die Fehlerquote von 700 ppm auf 30 ppm in der Montage.

Ausgezeichnet wird Festool auch für das rigorose Suchen und Identifizieren der besten Montagemethode. Dabei fließt im Grundkonzept der beste konzeptionelle Wissensstand ein, mit vielen Ideen zu Best-Point, One-Piece-Flow und 0 Fehler. Die Linien wachsen dann parallel zum Produktentstehungsprozess. Während dieses Prozesses stellen sich die Details heraus: Wo werden die einzelnen Teile platziert? Wie wird die Qualität der Teile abgesichert?

Der Einstieg in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess startet dann mit der Serienproduktion: Die Linie sieht schließlich anders aus, als sie ursprünglich einmal geplant war. „Am wichtigsten ist uns jedoch die Entwicklung einer gesunden und transparenten Problem-Lösungs-Kultur.“ Heute werden Probleme bei Festool als ‚Schätze‘ wahrgenommen und transparent gemacht. Jeder Mitarbeiter soll zudem stets wissen, wo das Unternehmen steht, wohin es will und welche Verbesserungsmaßnahmen dafür notwendig sind.

Die Finanzkrise wird bei Festool derzeit als Chance gesehen, wegen der veränderten Rahmenbedingungen wieder neu über die Positionierung des Unternehmens nachzudenken. Hartmann will derzeit den Innovationsbereich weiterentwickeln und ihn schneller und erfolgreicher machen. Die Finanzkrise schaffe dabei ein Klima der Dringlichkeit. Mit dem Denkansatz des Nordsterns könne auch in solchen Bereichen intensiv gearbeitet werden.

Nicht ‚mehr Geld für neue Leute‘ soll die Lösung heißen, sondern ‚mehr Gehirnschmalz‘. Hartmann will sich weiterhin an dem Vorbild des Automobilherstellers Toyota orientieren. Die rund 100 Mitarbeiter aus dem Innovationsbereich sollen darüber nachdenken: Wie gestalten wir unsere Prozesse? Was tun wir? Die Rahmenbedingungen der Finanzkrise könnten dazu beitragen, dass man sich viel höhere Ziele setzt, als sich nur um 3 % zu verbessern. „Unser Verständnis vom Veränderungsprozess versetzt uns in die Lage, schneller zu adaptieren“, sagt Schwarz. „Und deshalb glaube ich, dass wir auch aus diesem Problem gestärkt hervorgehen.“