

# Nachhaltiges Sichern der Kostenposition bei Standortverlagerung nach Osteuropa

## Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist ein Systemlieferant der Automobilindustrie. Seit den 90er Jahren wurden zahlreiche Produktlinien sukzessive nach Osteuropa verlagert. Grund für diese Zunahme der Verlagerungsaktivitäten waren die Notwendigkeit der Reduzierung der Personalkosten, maßgeblich hervorgerufen durch die Supplier Footprint Optimization-Programme der OEMs. Auf ein starkes organisches Wachstum gegen Ende der 90er Jahre wurde mit einer Erweiterung der Personalkapazitäten am Standort reagiert, zur Einführung von Nachschichten mit geringerer Produktivität, größeren Leitungsspannen sowie einer Verschlechterung der Führung des Werks führte. Die weitgehend durch Handarbeitsplätze geprägte Fertigung wies zunehmend instabile Prozesse und hohe Qualitätskosten auf. Erschwerend wirkten sich die seitens der OEMs geforderten hohen Qualitätsstandards bei hohem Lieferservicegrad und zunehmender Anzahl an Derivaten aus. Zielsetzung des Projekts war die nachhaltige Verbesserung der Kostenposition, die sich insbesondere in einer Senkung der Qualitätskosten widerspiegeln sollte. Diese beinhalteten sämtliche Übereinstimmungs- und Abweichungskosten. Letztere resultierten aus einem Mehrbedarf an eingesetzten Ressourcen, d.h. an Material und Fertigungsminuten.

## Vorgehensweise

Mit Hilfe eines Produktionsaudits wurden die Defizite in den jeweiligen Bereichen analysiert und bewertet. Untersuchungsgegenstand dieses Audits waren insbesondere die Systemelemente eines Referenz-Produktionssystems, das die Ausprägungen bekannter Automobil- und Elektroindustrie-Produktionssysteme beinhaltete. So wurden das Materialfluss-, Bearbeitungs-, Produktionsplanungs- und steuerungs-, das Personal- und Organisations- sowie das Qualitätssicherungssystem mit Blick auf verwendete Konzepte, Methoden und Instrumente analysiert und hinsichtlich des Beitrags zur mittel- bis langfristigen Verbesserung der Kostenposition bewertet. Auf Basis der Ist-Analyse wurde ein Soll-Konzept entwickelt. Die Teilprojekte standen dabei in Wechselwirkung. Diese wurden Meilensteinen zugeordnet, so dass ein Gesamt-Programmplan erstellt werden konnte. Auswirkungen zeitlicher Verschiebungen von Meilensteinen in einzelnen Projekten wurden visualisiert. Eventuelle Planabweichungen und Entscheidungen über das weitere Vorgehen wurden im wöchentlich stattfindenden Steuerkreis besprochen. Im Wesentlichen wurden folgende Maßnahmen definiert, deren Realisierung sich über die folgenden 6 Monate erstreckte:

- Entwickeln eines qualitätsbasierten Entlohnungskonzepts zur Incentivierung einer stückzahl- und gleichzeitig qualitätsgetriebenen Produktion,
- Erarbeiten einer Konzeption für die Qualitätssicherung, die in erster Linie die Implementierung physischer Qualitätsschranken und effektiver Qualitätsregelkreise vorsah,
- Optimieren des Materialflusses durch eine umfassende Fertigungssegmentierung und Einführung des Fortschrittzahlenkonzepts in der Fertigung,
- Reorganisieren der gesamten Organisationsstruktur des Werks zur Erhöhung der Produktivität,
- Implementieren von ausgewählten Projekten zur Prozessoptimierung im Rahmen eines Program Management,
- Koordinieren der gesamten Prozessoptimierung durch ein Schnittstellengremium, bestehend aus externer Beratung und Geschäftsleitung des Kunden,

# Fallbeispiel

- Forcieren des Abbaus von Reparaturteilen und Wiedereinsteuerung in den Fertigungsprozess durch ein Konzept für die Reparaturstation,
- Durchführen von Schulungen zur gezielten Kommunikation des Gesamtkonzepts.

Aufbauend auf diesen Maßnahmen wurden parallel zur Implementierung des Gesamtkonzepts die Prozessoptimierung mit Hilfe von Optimierungsteams vorangetrieben. Dabei lag der Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessqualität insbesondere für die Schlüssel-Produkte.

## Ergebnisse

Das 3-Schichtmodell wurde aufgrund niedriger Produktivität und höheren Qualitätskosten in ein 2-Schichtmodell überführt. Die Absentismenquote konnte durch ein kompetitives Entlohnungsmodell nahezu halbiert werden. Trotz dieser Lohnzuwächse konnten die Personalkosten aufgrund umfangreicher Freisetzungmaßnahmen um über 30 % reduziert werden.