

STAUFEN.

KULTURELLER WANDEL IN FERNOST







Kultureller Wandel in Fernost

Mit einer Lean Transformation hat die chinesische Rittal-Tochter ihre Produktionskennzahlen deutlich erhöht. Dem tiefgreifenden Veränderungsprozess liegt ein erfolgreicher kultureller Wandel zugrunde.

Die Rittal GmbH & Co. KG ist das größte Unternehmen unter dem Dach der inhabergeführten Friedhelm Loh Group. Rudolf Loh gründete 1961 den im hessischen Herborn beheimateten Hersteller und Systemanbieter für Schaltschränke, Stromverteilung, Klimatisierung und IT-Infrastruktur. Heute gilt Rittal als Hidden Champion und beschäftigt weltweit rund 9.700 Mitarbeitende in acht Produktionsstätten und 58 Tochtergesellschaften.

1993 startete Rittal eine Expansion nach Osteuropa und Asien. Der chinesische Standort in Songjiang, Shanghai, hat sich seitdem als wichtige Fertigungsstätte mit aktuell rund 1.000 Mitarbeitenden etabliert. In dem Werk ist eine Produktion von Groß- und Kompaktgehäusen für Klimageräte, Schaltschränke und IT-Infrastruktur angesiedelt.

AUSGANGS- LAGE

Im Rahmen eines Audits identifizierte Rittal Mitte der 2010er-Jahre Abweichungen und Auffälligkeiten im chinesischen Werk. Um die brachliegenden Potenziale in der Fertigung zu heben, begann Michael Galler, heute Vice President Operations bei Rittal China, ab 2016 mit einer Transformation Richtung Lean. Die ersten eigenständig angeregten Veränderungen erzielten positive Effekte, allerdings noch nicht in der gewünschten Tiefe.

Ab 2018 wurde deshalb Staufen China mit der Unterstützung beauftragt. Die Wahl fiel auf Staufen, weil „wir keine Berater wollten, die sich aus der Verantwortung ziehen und nur in der Theorie stark sind. Wir wollten einen Partner, der bei der praktischen Umsetzung an unserer Seite steht“, so Rittal-Manager Galler.

Gemeinsam mit den Staufen-Beratern erstellten die Lean-Projektverantwortlichen ein Konzept und unterteilten das Projekt in zwei Bereiche: Für die Teilprojekte im ersten Block verantwortete Rittal die Umsetzung, der zweite Block wurde unter der Regie von Staufen durchgeführt: Shopfloor Management (SFM) und Hancho, die Befähigung der Teamleitungsebene. Den dringendsten Handlungsbedarf identifizierten alle Projektteilnehmenden beim Shopfloor Management.





Wir wollten keine Berater, die sich aus der Verantwortung ziehen und nur in der Theorie stark sind. Wir wollten einen Partner, der bei der praktischen Umsetzung an unserer Seite steht.

Michael Galler, Vice President Operations,
Rittal Electro-Mechanical Technology (Shanghai) Co., Ltd



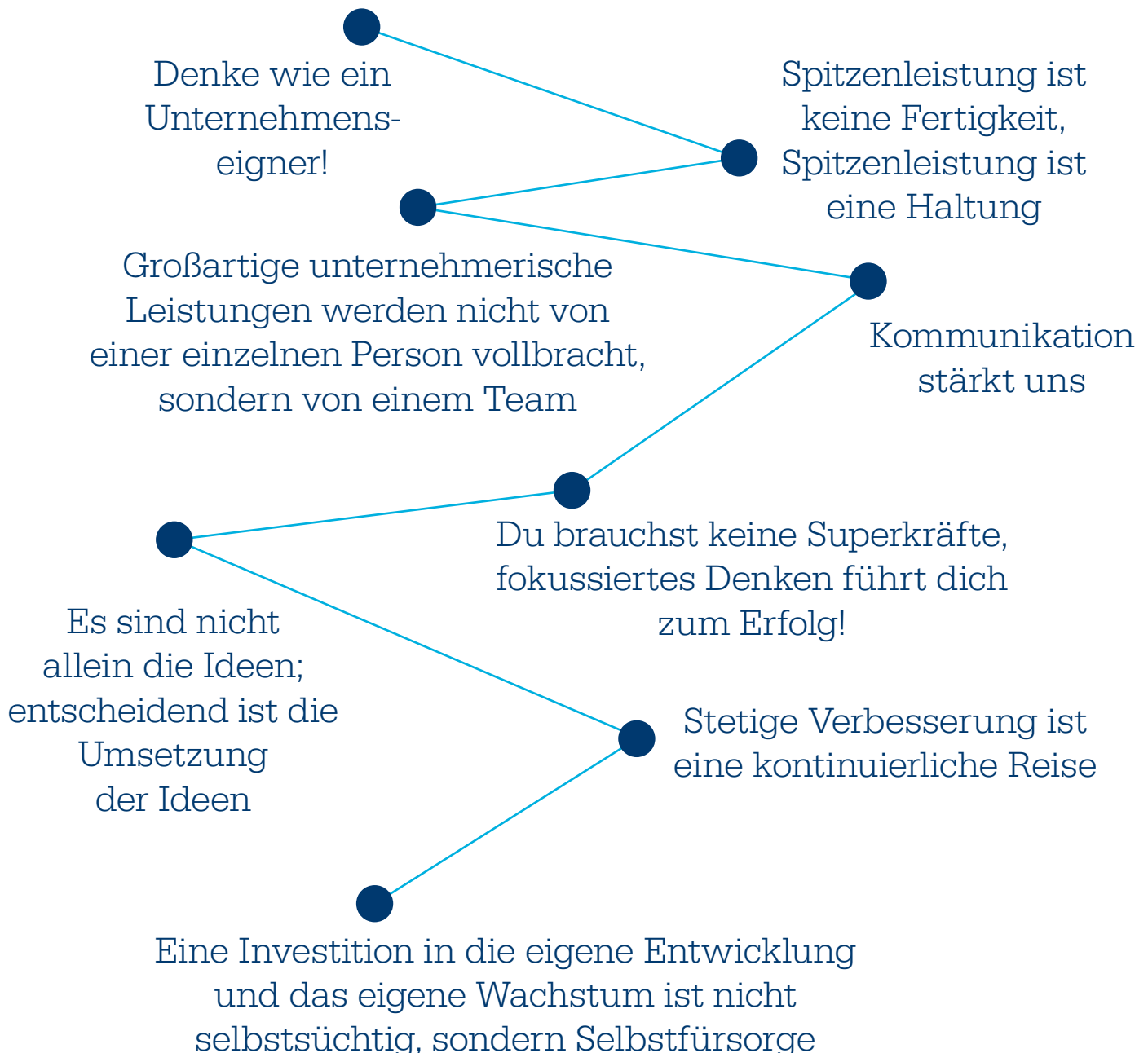
VORGEHENS- WEISE UND LÖSUNG

Mitte 2019 startete der SFM-Pilot offiziell. Wichtigste Zielsetzung: die Wahrnehmung von Führungsaufgaben im Zuge einer SFM-Implementierung zu stärken und die Teamleiter*innen zu einem fokussierten Führungsverhalten zu. Gleichzeitig galt es, interne Ressourcen für Nachhaltigkeit und eine kontinuierliche Verbesserung zu entwickeln. Während der achtmonatigen Pilotphase wurden insgesamt zehn SFM-Informationszentren mit drei Kaskaden aufgebaut und elf Führungskräfte in den folgenden Bereichen geschult und ge-coacht: regelmäßige Kommunikation, Prozessbestätigung, Problemlösung und Befähigung von Mitarbeitenden.



Best Team 2018
Quality

Die von Produktionsexperte Galler bereits 2016 angestoßenen Veränderungen erwiesen sich im Zuge der Projektumsetzung als hervorragendes Fundament. So gab es schon die intern definierten Leitsätze, die von der gesamten Belegschaft gemeinsam erarbeitet worden waren und während der Lean Transformation als unternehmenseigener Kompass fungierten. Diese Leitsätze stärken die kooperative und verbindliche Zusammenarbeit und stehen sinnbildlich für die selbst auferlegte Verpflichtung, die eigene Arbeit kontinuierlich zu optimieren:



Consultants und Führungskräfte begleiteten die Projektumsetzung mit einer sehr transparenten Kommunikationspolitik, um bei der Neuorganisation des Shopfloors eine Abwehrhaltung innerhalb der Belegschaft zu vermeiden. Erfolge, Ziele und Hintergründe der Veränderungen wurden deshalb offen kommuniziert, um eine positive Transformation zu erzielen. Der Fokus lag immer darauf, einen Prozess oder eine Handlung zu verbessern, statt Schuldige zu suchen.

Wichtig war auch, dass die Führungskräfte das Projekt von Anfang an gemeinschaftlich unterstützten und über jede Abteilung in das gesamte Unternehmen hineintrugen. Gleichzeitig achteten die Projektverantwortlichen darauf, in kleinen Schritten vorzugehen. Sie wählten einen iterativen Prozessgang mit kleineren, überschaubaren Projekten. Zudem wurde der Zeitrahmen bewusst locker gehalten, um ein zu starres Korsett zu vermeiden.

Auch die Zentrale in Deutschland verfolgte den Projektverlauf genau. Als Projektverantwortlicher kommunizierte Michael Galler regelmäßig die Fortschritte und stieß dabei auf viel Zustimmung für die tiefgreifenden Veränderungen: „Wir wurden umfänglich unterstützt und nicht unter Druck gesetzt. Ich hatte auch nie ein Budgetierungsproblem. Gleichzeitig mussten wir viel Erklärungsarbeit leisten und uns an den Vorgaben des globalen Rittal-Systems orientieren, damit nicht das Gesamtsystem implodierte.“



Wir wurden umfänglich unterstützt und nicht unter Druck gesetzt. Ich hatte auch nie ein Budgetierungsproblem. Gleichzeitig mussten wir viel Erklärungsarbeit leisten und uns an den Vorgaben des globalen Rittal-Systems orientieren, damit nicht das Gesamtsystem implodierte.

Michael Galler, Vice President Operations,
Rittal Electro-Mechanical Technology (Shanghai) Co., Ltd





RESULTATE

Wie erfolgreich die SFM-Veränderungen und die dahinterstehende Lean Transformation waren, zeigen wichtige Unternehmenskennzahlen (KPI). Im globalen Rittal-System gibt es 13 KPI-Zielmarken, von denen die chinesische Tochter in zwölf Fällen deutliche und in einem Fall zumindest leichte Verbesserungen erzielte. Unter anderem konnte folgende Erfolge erzielt werden:

- Die Produktivität in der Fertigung stieg – ohne große technologische Investments – um 16 Prozent.
- Die Arbeitssicherheit konnte deutlich erhöht werden, die Fälle schwerer und leichter Unfälle und Beinahe-Unfälle reduzierte sich um mehr als 90 Prozent.
- Die Zahl der Kundenbeschwerden nahm um 15 Prozent ab.
- Die Durchlaufzeit verbesserte sich um 10 Prozent.
- Die Liefertreue stieg von einem sowieso schon guten Level um weitere 2,8 Prozent auf jetzt über 99 Prozent.
- Die fehlerhaften Bestände reduzierten sich um knapp 50 Prozent.
- Die Krankheitsrate nahm um 30 Prozent ab.

+ 16 %

Produktivität

- 30 %

Krankheitsrate

99 %

Liefertermintreue



Trotz dieser guten Performance ist das Projekt Lean Transformation für Michael Galler noch nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: „Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der im Unternehmen verankert sein muss, damit der Lean Management-Gedanke auch ohne Input von mir oder anderen leitenden Führungskräften lebendig bleibt. Insofern stehen wir noch ganz am Anfang. Als Nächstes steht jetzt an, SFM in allen Unternehmensbereichen zu implementieren und weitere Gruppenleiter*innen zu befähigen.“



Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der im Unternehmen verankert sein muss, damit der Lean Management-Gedanke auch ohne Input von mir oder anderen leitenden Führungskräften lebendig bleibt.

Michael Galler, Vice President Operations,
Rittal Electro-Mechanical Technology (Shanghai) Co., Ltd



ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit 1994 Unternehmen und Mitarbeitende. Weltweit.

300
Mitarbeitende

200
Projekte p. a.

17
Sprachen

> 65
BestPractice Partner
weltweit

> 7.000
Seminarteilnehmende p. a.

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
+49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

