

# 40 Prozent Plus

WIE EIN ZULIEFERER DIE WIRTSCHAFTSKRISE NUTZTE

Das mittelständische Familienunternehmen Robert Seuffer im Schwarzwald nahm die ersten Anzeichen der Wirtschaftskrise in 2008 zum Anlass, eine längst überfällige Transformation zu starten – mit großem Erfolg.



Die Seuffer-Arbeitsplätze vor und nach der Optimierung.

Nach fünf Boomjahren infolge hatten Strukturen und Prozesse bei Robert Seuffer, Hersteller von Elektrotechnik für Autos, Nutzfahrzeuge und Weißer Ware, die Grenzen der Leistungsfähigkeit erreicht. Zu lange Durchlaufzeiten, improvisierte Logistikwege und eine hohe Kapitalbindung in den Beständen bremsen das weitere Wachstum des traditionsreichen Familienbetriebs. Unter Anleitung der Unternehmensberatung Staufen AG krepelten Geschäftsführung und Mitarbeiter das Unternehmen um. Durch modernes Lean Management erzielt das Familienunternehmen heute dank effizienter Prozesse und gesteigerter Kapazitäten nach eigenen Angaben 40 Prozent mehr Umsatz auf der gleichen Produktionsfläche.

## PILOTPROJEKT IN DER PAPPSCHACHTEL

In einem ersten Schritt nahm das Seuffer-Projektteam die „Fertigung für Lenkstockschalter“ als Pilotverfahren unter die Lupe. Unter Anleitung der Berater untersuchte die Mannschaft den bisherigen Produktionsprozess bis ins kleinste Detail. Dabei nutzten die Mitarbeiter neues Wissen, das ihnen bei Best-Practice-Besuchen in vergleichbaren Betrieben sowie in zuvor durchlaufenen fachlichen Schulungen vermittelt worden war: „Die Staufen-Consultants unterstützten uns dabei, die Schwachpunkte selbst zu finden“, so Thomas Günther, Geschäftsführer „HKR Seuffer-Automotive“ und Projektverantwortlicher für die Lean-Transformation. Darauf aufbauend wurden Zielgrößen für Produktivität, Umlaufbestände, Flächenbedarf und Lieferservicegrad definiert und ein Sollprozess entwickelt. Um diesen zu testen, baute die Mannschaft die komplette Linie als 1:1-Kartonagenmodell auf, an dem Feinjustierungen schnell und einfach vorgenommen werden konnten. Nachdem der ideale Ablauf gefunden war, präsentierte das Projektteam die Ergebnisse in der Produktion. Der haus-

eigene Vorrichtungsbau konstruierte, mit Unterstützung der Berater, die künftigen Arbeitsplätze. „Die Ergebnisse des Pilotprojekts sprachen für sich“, sagte Thomas Günther. „Die Produktivität der Lenkstockfertigung stieg um knapp 20 Prozent, die Umlaufbestände nahmen um 60 Prozent ab, der Lieferservicegrad lag bei 96,5 Prozent und das bei 13 Prozent geringerem Flächenbedarf.“

## PILOT-ERFOLG WIRD VORBILD

„Die Prinzipien, die wir mit dem Seuffer-Team im Pilotprojekt erarbeitet haben, waren Grundlage für das großangelegte Vorhaben, ‚Wertschöpfung intelligent zu praktizieren‘, in dem das gesamte Werk umstrukturiert wurde“, so Dr. Werner Laub, Senior Consultant bei der Staufen AG. Heute setzt das Unternehmen auf das so genannte Pull-Prinzip, bei dem genau die Mengen gefertigt werden, die der Kunde tatsächlich kurzfristig anfordert. Schwankungen in der Auftragsmenge werden durch eine atmende Produktion abgefangen, also den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern an den Linien. Dies wird mit den neuen Arbeitsplätzen in U-Linien umgesetzt, die die früheren Arbeitsinseln ersetzen. Bereits im Pilotprojekt „Lenkstockschalter“ konnten mit diesem System von nur einem Mitarbeiter bis zu 13 Varianten versandfertig produziert werden. Steigt der Bedarf, finden bis zu vier Arbeitskräfte problemlos Platz und können den Output entsprechend steigern.

## „HASENJAGD“ IN FERTIGUNG EINGEFÜHRT

Die Fertigung folgt dabei dem Prinzip der „Hasenjagd“: Der Mitarbeiter führt das Produkt entlang der verschiedenen Fertigungsschritte einmal rund um die U-Linie und stellt es dabei komplett fertig. Sind mehrere Personen in der Linie tätig, arbeiten sie hintereinander her und „jagen“ den Vordermann, was dem Verfahren seinen Namen gibt. Die Stationen der Linie sind dafür mit allen Werkzeugen ausgestattet, Materialien und benötigte Vorprodukte werden direkt in die integrierten Durchlaufregale eingerüstet. Soll ein anderes Produkt gefertigt werden, tauscht der Mitarbeiter einfach die Wagen aus und muss nicht erst umrüsten. Das spart enorm viel Zeit und die Mitarbeiter werden für andere Tätigkeiten entlastet. Neben dem reibungslosen Ablauf an den Arbeitsplätzen fokussierte sich das Projektteam auf eine verbesserte Logistik. Zu diesem Zweck fährt heute ein „Logistik-Zug“ alle 1,5 Stunden durch die Produktion und sorgt dafür, an den Arbeitsplätzen Material für die nächsten drei Stunden vorzuhalten. Das Außenlager wurde abgeschafft. „Verbesserungspotenzial gibt es aber immer noch“, räumt Thomas Günther ein. „Als Best-Practice-Partner der Staufen AG sind wir jedoch inzwischen diejenigen, von denen andere etwas lernen. Darauf sind wir sehr stolz und werden den Weg der kontinuierlichen Verbesserung konsequent weitergehen.“ ■

- [WWW.STAUFEN.AG](http://WWW.STAUFEN.AG)
- [WWW.SEUFFER.DE](http://WWW.SEUFFER.DE)