

Triebfeder zur kontinuierlichen Verbesserung

Daimler AG Mercedes-Benz-Werk Mannheim: CETPM-Award als Ansporn für KVP

Das Mercedes-Benz-Werk Mannheim fertigt Motoren für Nutzfahrzeuge. Bei der Produktion von Komponenten wie Nockenwellen, Pleuel und Kurbelwellen steht das Werk im direkten Wettbewerb zu Lieferanten aus aller Welt. Durch kontinuierliche Effizienzsteigerung ist es gelungen, die Produktion dieser Teile am Standort Mannheim zu halten. Zur Herstellung dieser Komponenten wurde 2006 im Mercedes-Benz-Werk Mannheim eine Benchmarkfabrik eingerichtet, die als Vorbild für eine verschwendungsfreie, effiziente Fertigung dienen sollte. Frieder Mathis, damals Leiter der Benchmarkfabrik, setzte auf Shopfloor-Management und konsequente Umsetzung der Lean-Prinzipien. Höchste Priorität hatte für ihn die Einbindung der Mitarbeiter. 2008 wurde die Entscheidung getroffen, den Award for Operational Excellence in Silber anzustreben, um die Leistung der Teams von externer Stelle messen zu lassen.

Gold, Silber oder Bronze?

Der CETPM-Award ist kein Wettbewerb sondern eher eine Art Navigationssystem, um Ziele im Verbesserungsprozess sicher zu erreichen. Unternehmen können den Award in Bronze, Silber oder Gold anstreben. Für Frieder Mathis und sein Team stellte sich die Frage, wo man einsteigt. Bei Betrachtung der Kriterien, welche die Jury beim Audit ansetzt, einigte man sich darauf, den Award in Silber anzupeilen. Durch das hauseigene Produktionssystem TOS (Truck Operation System) war man schon gut aufgestellt. „Bronze war für uns keine Herausforderung mehr“ erinnert sich Frieder Mathis. Bei Gold wären die Anforderungen vermutlich zu hoch gewesen.

Dass diese Entscheidung richtig war, bestätigte sich mit der Verleihung des Awards im März 2009. „Die Auditoren konnten sich davon überzeugen, dass TOS als ganzheitliches Produktionssystem mit einem hohen Maße an Standardisierung die Basis für den ständigen Verbesserungsprozess bildet“ betonte Peter Schimek, Leiter Awarding beim CETPM in seiner Laudatio. Beeindruckend sei für die Auditoren der Grad der Eigenständigkeit der Mitarbeiter gewesen, getragen von einem hohen Engagement und einer beachtenswerten Anzahl an kreativen Verbesserungsvorschlägen. In der Tat hatte die Benchmarkfabrik eine jährliche Quote von durchschnittlich sechs Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und Einsparungen von annähernd 2000 Euro pro Kopf erzielt. Frieder Mathis führt den



Frieder Mathis setzt seit Jahren auf einen mitarbeitergetriebenen KVP-Prozess. Ausgeprägtes Shopfloor-Management spielt dabei eine wichtige Rolle

Erfolg vor allem auf das ausgeprägte Shopfloor-Management zurück, das den gelebten ständigen Verbesserungsprozess unterstützt. In sogenannten „Power-Workshops“ ermitteln und analysieren bereichsübergreifende Teams alle erkennbaren Verluste und Verschwendungen.

Es geht weiter ...

Im Zuge einer Umstrukturierung zu Beginn des Jahres 2012 wurde die Produktion neu organisiert und die Benchmarkfabrik in der bisherigen Konstellation in eine neue Organisation überführt. Frieder Mathis ist nun Leiter Technischer Service im Werk Mannheim. Die Instandhaltung und das Toolmanagement wurde seinem neuen Bereich zugeordnet, die Fertigung der Technologiekomponenten leitet nun seine Kollegin Karen Henne. Am Streben, täglich besser zu werden, hat sich weder bei seinen Teams noch bei ihm etwas geändert. Durch die Neustrukturierung wurde das geplante Bemühen um den Award for Operational Excellence in Gold vorerst zurückgestellt. Frieder Mathis kann sich durchaus vorstellen, dass nun das

Der Award for Operational Excellence

Wissen wo man steht und den Kurs festlegen für den TPM-/Lean-Prozess – das ist der Grund, warum Unternehmen den Award for Operational Excellence in Bronze, Silber oder Gold anstreben.

Mit dem Streben nach dem CETPM-Award haben Teams ein Navigationssystem im Verbesserungsprozess. Mehr Infos unter www.cetpm.de/award



Mannheimer Werk als Ganzes auf den Gold-Award hinarbeitet. Die Entscheidung wird in den nächsten Monaten fallen.

Rückblickend bewertet Frieder Mathis die Zeit der Vorbereitung auf das Audit zum Silber-Award als sehr wertvoll. „Wir haben fünf Mitarbeiter zum TPM-Instruktor ausbilden lassen und waren Gastgeber für den TPM-Instruktor-Kurs“ erinnert er sich. Die vielen Aktivitäten und schließlich die Preisverleihung hätten einen enormen Motivationsschub bei den Beteiligten ausgelöst. „Wir haben einfach TOS umgesetzt und nicht das bevorstehende Audit in den Mittelpunkt gestellt“ betont Mathis. „Nur die Projektgruppenleiter kannten die Zusammenhänge“. So sei ein mitarbeitergetriebener KVP-Prozess entstanden. Immer freitags wurden die Ergebnisse präsentiert. Schließlich habe man durch das CETPM-Audit noch Hinweise bekommen, wo man besser werden kann. So sei das Know-how durch den Prozess selbst und schließlich nochmal durch das Audit erweitert worden.

Den Impuls, den Award anzustreben, hatte Frieder Mathis im Jahr 2006 erhalten, als er bei einer Veranstaltung des CETPM über TOS referierte und von der Möglichkeit des Awarding erfuhr. Bei der Führungsmannschaft stieß die Idee auf Begeisterung und der Awarding-Prozess wurde intern durch das TOS-Office unterstützt. Seit Anfang 2012 widmet er sich zusammen mit seinen Kollegen der Neuausrichtung und Anpassung der Abläufe, um das Werk weiterhin im



Stellvertretend für das Team der Benchmarkfabrik nahmen Hermann Doppler (3. v. l.), Frieder Mathis (2. v. r.), Dr. Peter Vaughan Schmidt (5. v. l.) vom Führungsteam und einige Mitarbeiter des Mercedes-Benz-Werks Mannheim den Award for Operational Excellence in Silber entgegen. Die Verleihung erfolgte im Rahmen des TPM Forum 2009 in Frankfurt.

internationalen Wettbewerb gut zu positionieren. Es gilt, die vorbildliche Verbesserungskultur der damaligen Benchmarkfabrik im gesamten Werk weiter wachsen zu lassen. Die Messlatte hängt dabei ziemlich hoch – zum Schluss hatte die Benchmarkfabrik jährlich sieben bis acht Verbesserungsvorschläge pro Kopf. Ein Prämiensystem und ein schnelles Feedback bzw. eine rasche Umsetzung der Vorschläge sollen nun die Menschen im Mercedes-Benz-Werk Mannheim motivieren, ihre Ideen einzubringen. Das bewährte Shopfloor-Management wird ebenfalls weiterentwickelt. So darf man gespannt sein, wann der Award for Operational Excellence in Gold in Mannheim Einzug hält.

TPM, Lean oder Operational Excellence?

TPM Forum 2013 beleuchtet Ziele und Unterschiede von Verbesserungsprogrammen

Um Ziele und Unterschiede von Verbesserungsprogrammen geht es bei dem **15. TPM-Forum am 19. und 20. März 2013 in München**. In den vergangenen Jahren hat sich „TPM“ stetig weiterentwickelt. Es wurde in vielen Unternehmen erfolgreich etabliert. Das einstige Instandhaltungskonzept wurde ausgebaut zu einem erfolgreichen Managementkonzept. Doch dieser Wandel führte auch zu Verwirrungen: Wie sind TPM, Lean, Kaizen und Operational Excellence eigentlich noch zu unterscheiden?

Die Jahreskonferenz TPM-Forum 2013, ausgerichtet von der Management Circle AG in Kooperation mit dem CETPM, möchte Klarheit schaffen und betrachtet die Ziele und Grundsätze von TPM im Zusammenspiel mit Lean Management und Operational



TPM Forum 2012: Raum für angeregte Diskussionen rund um TPM und zum Networking

Excellence. Referenten aus der Praxis beschäftigen sich auch mit der Frage, welche Ziele ein Unternehmen mit TPM erreichen kann. Weitere Informationen zum Programm und Anmeldung unter: www.tpmforum.de