

# Lean ohne Grenzen

## Learning by Doing – Siemens Werk Haguenau öffnet seine Pforten

Wer glaubt, das Interesse an Lean lasse nach, der irrt sich. Einmal mehr wurde das bei einem offenen Lean-Seminar am Siemens-Produktionsstandort Haguenau im Elsass bewiesen, der seit 1971 existiert. Rund 30 Teilnehmer beteiligten sich auf Einladung der Lean for Professionals Gruppe Karlsruhe unter Leitung von Wolfgang Epp und Peter Michael Kurz aktiv an Verbesserungsworkshops, um dabei zu lernen.

von Katrin Franke

Warum öffnet ein Werk seine Pforten für Interessierte, die teilweise keinen Bezug zu den hier gefertigten Produkten haben und möglicherweise von konkurrierenden Unternehmen kommen? Udo Wiggemann, Standortleiter und Leiter des Geschäftsbereiches Sensors and Communication IIA SC MF-H bei Siemens, formuliert es so: „Es gibt zwei Beweggründe: Zum einen die Wirkung nach innen an alle Mitarbeiter. Wir wollen zeigen, dass es interessant ist, was wir tun – eben auch für Externe. Außerdem mussten wir, unsere Business Excellence Abteilung und ich, die Dinge, die wir tun, auch für Externe verständlich aufbereiten und bekommen unmittelbar klares Feedback.“

Unter den Teilnehmern, die mehrheitlich aus kleinen und mittelständischen Unternehmen kamen, waren nicht nur Vertreter von branchenverwandten Unternehmen, sondern u. a. aus den Bereichen IT-Service, Verpackung und Logistik. Selbst aus einem

Schweizer Kantonsspital waren Standortleitung und Fachärztin angereist. Lean kennt eben keine Grenzen, weder zwischen den Ländern noch zwischen unterschiedlichen Branchen.

### Veränderung und Herausforderung

Siemens fertigte in seinem elsässischen Werk bis 2010 Stellungsregler, Druck- und Temperaturtransmitter, Gasanalysatoren und Laserspektrometer für den weltweiten Markt. Es war ein dezentraler Standort wie viele in Europa. Mit der Entscheidung der Konzernleitung, die Siemens-Division Industry Automation ab 2010 mit der gesamten Fertigung von Komponenten für die Prozessindustrie am französischen Standort Haguenau zu konzentrieren, brach für die Mitarbeiter ein neues Zeitalter an. Mit dem Aufbau einer neuen, 10.000 Quadratmeter großen Produktionslinie für Durchflussmesser wurde der Standort zum Mechatronik-Fertigungszentrum für Prozess-Instrumentierung und -Analytik in Europa ausgebaut. Das "neue Zeitalter" war auf dem Betriebsrundgang, zu dem die Siemens-Mitarbeiter einladen, sofort zu sehen. Neben der "86er Halle" – der Name steht für das Baujahr – hebt sich die neue Produktionshalle deutlich ab. Mit dieser großen Chance ging gleichzeitig eine große Herausforderung für das Team am Standort einher. Die bisherige, herkömmliche Pro-

duktionsweise war den neuen Aufgaben nicht gewachsen. So entschied sich die Standortleitung vor drei Jahren zur Einführung eines Lean-Produktionssystems. Für die Steuerung der Materialströme in der internen Logistik und den Produktionszellen wird, wo es sinnvoll ist, Kanban genutzt. Am Eingang der Produktionsbereiche steht jeweils eine Kanbantafel, die Reihenfolge der Aufträge wurde nach dem Ampelprinzip einfach und sofort verständlich visualisiert. Für die Langsamläufer gibt es neben den Kanbantafeln Behälter mit definierten Mengen. Eins haben die Mitarbeiter sofort gelernt: Produktionsmitarbeitern muss zugearbeitet werden, sie sollen sich nicht ihr Material selbst holen müssen, das würde die Wertschöpfung unterbrechen. Für die internen Logistiker eine große Herausforderung, denn jedes Produkt ist individualisiert.

Für jeden Produktionsbereich gibt es eine Managementtafel an zentraler Stelle. Sie ist Treffpunkt für die tägliche Frühbesprechung, bei der auch die Qualitätsverantwortlichen ihre Einschätzung abgeben. Auf der Tafel selbst finden sich unter anderem sortierte Abnormalitätskarten (Efu), bei denen der Abarbeitungsstatus schnell erfassbar ist. Jeder, der für die Abarbeitung der Efu zuständig ist, hat pro Tag eine Kapazität von etwa drei Karten



Abb. 1: Treffpunkt Management-Tafel



Foto: © Siemens

Abb. 2: Die Mitarbeiter im Siemens-Werk Haguenau freuten sich über das Feedback der Lean-Experten aus Deutschland.

zur Verfügung. Und noch etwas fällt auf: Die neuen Montagezellen sind im flexiblen Leichtbausystem gebaut. Vier Mitarbeiter kümmern sich mit ihrer vollen Kapazität um den Entwurf und den Bau solcher Produktionszellen.

### Mit den Augen lernen

Neben Informationen zum Standort und zur Einführung des Lean-Konzeptes im Werk gab es ausreichend Zeit und Raum für Networking und individuellen Austausch. Und weil der Mensch hauptsächlich Informationen mit den Augen aufnimmt, wurde dem Sehen vor Ort viel Platz im Tagesprogramm eingeräumt. Nach einem Rundgang durch die Produktion konnten die Seminarteilnehmer am Nachmittag zwischen vier Workshopthemen wählen. Es standen drei Gemba-Themen zur Wahl, sowie ein Workshop zum Review des Lean Produktionssystems und zu künftigen Aufgaben. Am Gemba beschäftigten wir uns mit Go-and-See und Kreidekreisübung und mit der Bewertung der ersten Lean-Projektlinie. Eine kurze Präsentation der Gruppen brachte dann für unsere Begleiter von Siemens einen wichtigen Input.

Vor allem habe ich an diesem Tag gesehen und dadurch gelernt, dass es keiner komplizierten Strukturen bedarf, um ein indi-

vidualisiertes Verbesserungsprogramm auf die Beine zu stellen. Der erstaunliche Fortschritt innerhalb der ersten drei Jahre der Lean-Einführung zeigt, dass der Weg der richtige ist. Den Mitarbeitern in der Montage helfen vor allem die kleinen Verbesserungen, denn hier geht es um Präzision. Manchmal sind die Bauteile winzig, die Bewegungen der Arme und Hände auf wenige Zentimeter beschränkt. Andererseits wird bei den Durchflussmessgeräten teilweise die einzelne Bewegung nicht berücksichtigt. Jeder Bereich erfordert also individuelle Verbesserungsansätze. Nicht jedes Tool ist überall sinnvoll.

### Punktgenaue Bereitstellung bei hoher Varianz

Bei einer Varianz im Millionenbereich – im Prinzip ist jedes Produkt "customized", ist die Anforderung an die interne Logistik hoch. Hier gibt es auch in Haguenau viel Entwicklungsbedarf. Definierte Bauteile zu definierten Orten zu transportieren ist seit jeher Aufgabe der Logistik. Bei Lean kommt eine zusätzliche Komponente dazu: Das Timing. Es reicht nämlich nicht, die Teile rechtzeitig, also früh genug, bereitzustellen. Sondern genau auf den Punkt. Sozusagen nicht "Just in Time", sondern "Just the right Timing".

### Résumé

Die Teilnehmer und die Siemens-Kollegen zeigten sich beim abschließenden Imbiss und Networking zufrieden. „Veranstaltungen wie bei Siemens, sind aus meiner Sicht entscheidend für Entscheider, dies gilt insbesondere für den Mittelstand. Es muss verdeutlicht werden, wie einfach doch die Methode ist und dass sich die Ergebnisse mit relativ "geringem" Aufwand, aber auf keinen Fall für "Null", umsetzen lassen. Die Kombination von Theorie und Praxis sind wesentlicher Bestandteil der methodischen Vorgehensweise. Die Integration eines Workshops in die Vortragsreihe hat gezeigt, in welcher Form man Teilnehmer auf dem Veränderungsweg mitnehmen kann“ äußert sich ein Teilnehmer überzeugt.

Natürlich möchte ich nun auch wissen, ob sich die Erwartungen von Herrn Wiggermann erfüllt haben. „Es hätte mehr Zeit für Networking sein dürfen, aber man will ja immer mehr als möglich ist an Fakten bringen. Die Stimmung war wirklich prima! Es gab genügend Fragen, die zum Nachdenken angeregt haben, z.B. ob unser Verbesserungsprogramm klar genug für alle unsere Mitarbeiter ist. Der Tag hat voll unsere Erwartungen erfüllt“. ■