

# Geht doch: Made in Germany

## Gigaset produziert hauptsächlich in Deutschland - mit Erfolg

Kann man Consumer-Produkte wie DECT-Telefone in Deutschland fertigen? Im Zeitalter der Globalisierung halten das viele für unmöglich. Doch wo ein Wille ist, ist ein Weg. Die Gigaset AG fertigt schnurlose Telefone hauptsächlich in Bocholt. Bemerkenswert ist dies, weil Gigaset in seinem Markt gegen Niedriglohnländer konkurrieren muss. Deshalb ist eine besonders hohe Wertschöpfung unbedingt notwendig. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, die auf Effizienz und Kreativität setzt. Für die erfolgreiche Anwendung der TPM-/Leanprinzipien wird das Unternehmen mit dem Award for Operational Excellence in Gold ausgezeichnet.

Das Bocholter Gigaset-Werk fertigt seit 1941 Telefone. Seit Beginn der 1990er Jahre liegt der Fokus auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung schnurloser Telefone mit Comfortfunktionen wie integriertem Anrufbeantworter, Freisprechen oder SMS.

Gigaset hat in Deutschland einen Marktanteil von annähernd 60 Prozent, in Europa rund 33 Prozent. Pro Jahr werden in Bocholt rund 14 Millionen DECT-Telefone gefertigt mit einem Umsatzvolumen von rund 500 Millionen Euro. Führend ist Gigaset ebenfalls im Bereich Online-Telefonie und es hat den strahlungsarmen Standard ECO-DECT in alle Produkte integriert. So entstand eine Produktvielfalt, die momentan etwa 1.300 Varianten umfasst. Jährlich finden im Werk Bocholt 320 Ramp-ups statt.

### Nah an den Kunden

Mit der Produktion in Deutschland ist Gigaset sehr nahe am Hauptabsatzmarkt Europa. Innerhalb von drei Tagen können Kundenwünsche erfüllt werden – dadurch ist das Unternehmen hoch wettbewerbsfähig. Als wesentliches Kriterium für den Erfolg nennt Geschäftsführer Martin Streb die Lieferkette. Gigaset kauft den Großteil der Komponenten (etwa 70 Prozent) in Asien ein. Diese werden per Schiff geliefert, was die Kosten gegenüber der Luftfracht deutlich reduziert. Die hoch automatisierte Produktion im



Im Frühjahr 2011 lief das 150-millionste Telefon in Bocholt vom Band

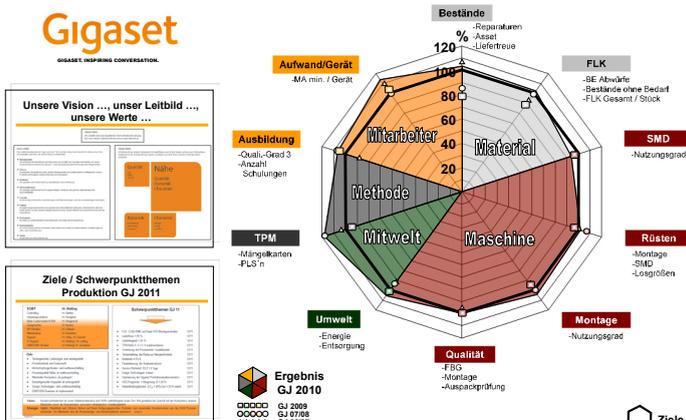
deutschen Werk ist so ausgerichtet, dass die Varianten möglichst erst am Ende des Fertigungsprozesses programmiert werden. Durch die enge Vernetzung zwischen Entwicklung, Produktion und Logistik in Bocholt können viele Probleme „auf Zuruf“ gelöst werden. Bereits bei der Entwicklung von Produktkonzepten wird klar herausgearbeitet, was man weglassen kann, was standardisiert und was automatisiert werden kann. „Die Mitarbeiter betrachten wir nicht als Kostenfaktor, sondern als Wissensträger“ betont Streb. Ziel sei es, mit möglichst vielen Standards und auf Basis von Plattformen zu arbeiten. Damit könne die Typenvielfalt und die Zahl der Teile über das gesamte Portfolio reduziert werden.

### Operational Excellence

Eine gute Ausgangsbasis für die „schlanke“ Fertigung haben die Teams mit der Methode 5S geschaffen. Die fünf S im Sinne von Sortieren, Systematisieren, Sauber halten, Standardisieren und Selbstdisziplin werden bei Gigaset konsequent angewandt. Jedes Werkzeug hat seinen Platz, alles was benötigt wird ist greifbar, nichts Überflüssiges versperrt die klare Sicht.

„Stillstand bedeutet Rückschritt“ – deshalb sind Verbesserungen bei Gigaset an der Tagesordnung. Als Ansporn für die kontinuierliche Weiterentwicklung setzte sich das Team die Zertifizierung durch das

### UNSERE GEMEINSAMEN ZIELE



Ein Erfolgsrezept: Gemeinsam Ziele setzen und erreichen

CETPM mit dem Award for Operational Excellence in Gold zum Ziel. Die Anstrengungen, um die Auditoren zu überzeugen, haben sich gelohnt: Der Award wird durch das CETPM im März 2012 in Stuttgart verliehen; und Produktion und Verwaltung von Gigaset sind weiter optimiert geworden. Das Unternehmensleitbild und die Vision sind voll und ganz auf Kundenzufriedenheit ausgerichtet: „Wir schaffen eine neue Qualität der Kommunikation für zuhause: klar, nah, einfach“.

## Wandel als Chance

Im Jahr 2011 verfolgte die Gigaset AG eine große Anzahl von Zielen und Schwerpunktthemen. Eine besondere Rolle spielten die Verbesserung der Lieferfähigkeit und die Liefertreue. Klaus Weißing, SCM-Leitung, betont, dass Gigaset sich im Laufe der Zeit von einem Unternehmen eines Großkonzerns zu einem wandlungsfähigen Mittelständler entwickelt hat. Nach der Ausgliederung aus dem Siemens-Konzern habe eine große Anzahl von Projekten und Aktivitäten dazu beigetragen, diesen Wandel zu bewältigen.

Zu den Schwerpunkten im Rahmen dieser Entwicklung gehörte es, mehr Geschwindigkeit zum Markt hin zu entwickeln, auf hohe Qualität zu achten und die Mitarbeiter weiter voran zu bringen. „Dazu hat TPM einen entscheidenden Beitrag geleistet“ betont Weißing. Mit TPM habe man bereits im Juni 2001 begonnen und den Wandel in der Unternehmenskultur seither mit aller Konsequenz, aber auch mit viel Geduld, vorangetrieben. Nicht nur die Fertigung sondern die komplette Verwaltung wurde mit einbezogen. Vom ursprünglichen Ansatz im Sinne von Total Productive Maintenance sei der Wandel zum Total Productive Management bestens gelungen.

## Für Gold-Award qualifiziert

Die Auditoren des CETPM legen für die Vergabe des Awards für Operational Excellence in Gold hohe Maßstäbe an. Gigaset hat die Erwartungen übertroffen:

Das gesamte Supply Chain Management wurde durch TPM zu höherer Wertschöpfung geführt. Zu den Steuerungselementen des TPM-Prozesses gehören die KPIs, die für die einzelnen Säulen aufgebaut wurden, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu leiten. Ein effizientes Kommunikationssystem ermöglicht schnelle Reaktion auf Veränderungen. Die aktive Einbindung des Betriebsrates in den gesamten Prozess ist ein weiterer Baustein für den Erfolg.

Durch zahlreiche Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter wurde ein hoher Qualitätsstandard erreicht. Vor allem die Schulung in der Methode Six-Sigma hat dazu einen wichtigen Beitrag geleistet. Inzwischen gibt es 40 Black-Belts und 100 Yellow-Belts bei Gigaset. Allein durch die Six-Sigma-Projekte werden seit 2006 jährlich einige Millionen Euro eingespart.

Zusätzlich zu dem Programm zur Verbesserung der Arbeitssicherheit wird seit dem zweiten Quartal 2011 der Umweltschutz verstärkt verfolgt. Ein 4-Stufen Programm beinhaltet den Weg zur Verbesserung bei Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz. Beim Umweltschutz hat das Energie-Management den höchsten Stellenwert. Erste Erfolge: Obwohl die Anzahl der gefertigten Handsets von 2006 bis 2010 um 28 Prozent gestiegen ist, konnte der absolute Verbrauch von Strom und Gas gesenkt werden. Alle Maßnahmen zusammen führten zu einer Einsparung von 3.253 Tonnen CO<sub>2</sub>.



Präsentation der Erfolge vor den Auditoren des CETPM

Die Auditoren Peter Schimek und Prof. Dr. Constantin May waren beeindruckt, als die Mitarbeiter direkt an ihren Arbeitsplätzen mit Stolz und Begeisterung die Veränderungen und Verbesserungen vorstellten. „Hier wurde mit TPM ein lebendes Veränderungssystem geschaffen“ freut sich Prof. May. Gegenseitige Wertschätzung führt bei Gigaset laut Peter Schimek eindeutig zur Wertschöpfung. Die Aussage „Wir sind Gigaset“ zeige deutlich die Förderung des Gemeinschaftsgefühls. Und die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg sei ebenfalls erfüllt: „Das Commitment der Führungskräfte und des Managements!“ Schimek betont, dass Gigaset sehr erfolgreich „In-Sourcing“ betrieben habe und die Service-Bereiche sich als „Interne Dienstleister“ betrachten.