

LEAN MANAGEMENT – der Leiterplattenhersteller Würth Elektronik in Rot am See erhöhte seine Produktivität um rund 30 Prozent.

Fremde Augen sehen mehr

Daniela Reichart

Lean Management verspricht steigende Produktivität. Doch von der Analyse bis zu tatsächlicher Umsetzung und wirtschaftlichen Erfolgen benötigt es klare Strukturen. Wie man erfolgreich schlanker produziert, weiß Ralf Günther, Produktionsleiter bei Würth Elektronik: Mehrere Abteilungen des Leiterplattenherstellers in Rot am See erhöhten ihre Produktivität um rund 30 Prozent.

Distanz zum Alltagsgeschäft

Mitarbeiter in der elektrischen Prüfung der Leiterplatte bedienen mehrere Maschinen gleichzeitig. Mit unterschiedlichen Anforderungen werden hier beim sogenannten E-Test Leiterplatten auf Fehler getestet. Dies bedingt Erfahrung im Umgang mit den Programmen und der Betreuung der Maschinen. Mit zunehmenden Anforderungen kamen im Laufe der Zeit mehr Maschinen dazu, die jedoch nicht unter Lean-Gesichtspunkten angeordnet wurden. Die etwas verwinkelte Anordnung kostete Zeit, was sich summiert. Am Tag, in der Woche, im Jahr. „Das sind Dinge, die einem nur mit der nötigen Distanz zum Alltagsgeschäft auffallen“, sagt Geschäftsführer Klaus Weingärtner. Dabei ist eine schlanke Produktion überlebensnotwendig für Würth Elektronik (WE). Denn der internationale Wettbewerb in der Leiterplattenindustrie ist enorm. „Engpässe hatten wir vor allem im Bereich E-Test“, sagt Ralf Günther. „Hier geht die komplette Fertigungsmenge durch.“

Wertschöpfung gesteigert

WE bearbeitet pro Tag 350 unterschiedliche Leiterplattendesigns, davon rund 100 eilige Neuaufträge.



Bild: Würth Elektronik

Durch Lean Management wurde bei Würth Elektronik die Produktivität um 40 Prozent gesteigert.

„Flexibilität und Geschwindigkeit spielen eine entscheidende Rolle. Deswegen wollten wir schnell Verbesserungen sehen“, betont Weingärtner. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der Weiterbildung der Beschäftigten.

Neues Management- und Produktionssystem

Mittlerweile bedient ein Mitarbeiter vier Maschinen, ein zweiter Kollege übernimmt die Vor- und Nachbereitung der Aufträge, so dass die Maschinen kontinuierlicher prüfen können. Vorteile: Laufwege und Zusatzschichten haben sich stark reduziert, alle vier Maschinen arbeiten mit einer größeren Wertschöpfung. Gleichzeitig spart das Unternehmen Hallenfläche und kontrolliert durchgängig den Prozess. WE arbeitet bereits seit 2005 mit

Sebastian Schiegl zusammen. Der Spezialist für Lean- und Change-Management aus Stuttgart hat schon an anderen Standorten der Würth Elektronik Gruppe Prozessabläufe und Kommunikation verbessert, beispielsweise durch Wertschöpfungsanalysen und Problemlösungsmethoden. Gemeinsam mit Jörg Murawski, Geschäftsführer der Würth Elektronik GmbH & Co. KG und Mitglied der Führungskonferenz der Würth Gruppe entwickelte er das Management- und Produktionssystem „Qool“. Dabei versteht sich Murawski als Mentor und interner Treiber in einem Teil der Würth Elektronik-Gruppe, die an drei Standorten Leiterplatten produziert.

Transparenter Prozess

Seit verganginem Jahr unterstützt Schiegl die 138 Mitarbeiter im

württembergischen Rot am See dabei, die Produktivität zu erhöhen. Ein wesentlicher Aspekt: Die Einbindung der Mitarbeiter. Von Beginn an nutzt die Firma das Wissen der Kollegen besonders in der Produktion für Verbesserungen. Für volle Transparenz werden regelmäßig alle Produktionskennzahlen visualisiert. Zusätzlich wurden in besonders fokussierten Abteilungen sogenannte „Qool-Boards“ installiert, auf denen die Mitarbeiter Probleme und mögliche Lösungsvorschläge aufschreiben können. Nach Plan halten die Arbeiter fest, wer sich bis wann um das Problem kümmert und wie sich die Ergebnisse entwickeln. So weiß jeder, was mit seinen Informationen passiert und wie der Umsetzungsstand ist.

Kontinuierliche Verbesserung

Schiegl analysiert gemeinsam mit dem Assistenten der Geschäftsführung Malte Brunkhorst und den Mitarbeitern vor Ort die Wertschöpfungsprozesse. In diesem Schritt zerlegen die Teams jeden Ablauf in Sequenzen und verbessern sie Schritt für Schritt. Doch dafür musste jeder Mitarbeiter raus aus seiner Routine. „Das hat schon einige Monate gedauert, denn gegenüber Veränderung ist jeder erst einmal kritisch“, erzählt Produktionsleiter Günther. Auch die Geschäftsführung muss konsequent dranbleiben, damit Mitarbeiter verinnerlichen, dass Verbesserung kontinuierlich stattfinden kann. Gemessen am Umsatz pro Mitarbeiterstunde konnte so beispielsweise die Abteilung E-Test nach acht Monaten ihre Produktivität um 40 Prozent steigern.

www.we-online.de

KENNZAHLEN

Würth Elektronik Gruppe, 2010:
ca. 6.500 Mitarbeiter, 4 Unternehmensbereiche mit weltweiten Standorten, Bereich CBT (Circuit Board Technology) 3 Produktionswerke

WIR SIND DUCATO.

ab 13.990 €¹

Angebot nur für gewerbliche Kunden bis zum 30.06.2011.



Abb. enthält Sonderausstattung.

¹ Aktionsangebot für den Fiat Ducato Kastenwagen 28 L1H1 100 Multijet. Angebote für gewerbliche Kunden zzgl. MwSt. und 750 € Überführungskosten, gültig bis 30.06.2011. Nicht kombinierbar mit anderen Aktionen.

HEERMANN-RHEIN

NUTZFAHRZEUG ZENTRUM

www.heermann-nutzfahrzeuge.de

Autohaus Heermann und Rhein GmbH
Kreuzenstraße 90 · 74076 Heilbronn
Tel. 071 31/76 46-0
Fax 071 31/76 46-89



PROFESSIONAL

Wohnen und arbeiten.

Heimat und Standort in einer lebenswerten, naturnahen Umgebung mit Zukunft



Wohnbauplätze im Grünen und doch zentrumsnah mit vielseitigen Freizeit- und Einkaufsmöglichkeiten:

Die Stadt Crailsheim bietet im Neubaugebiet Hirtenwiesen II verschiedene, voll erschlossene Bauplätze in allen Größen ab 86,- Euro/m². Hier ist der Traum vom Eigenheim in bester Wohnlage noch erschwinglich.



Gewerbebaugrundstücke mit bester Infrastruktur und Autobahnnähe:

Die Stadt Crailsheim bietet voll erschlossene Baugrundstücke zwischen 1.000 m² und 70.000 m² ab 34,77 Euro/m². Die Grundstücksgrößen sind variabel einteilbar.

Stadt Crailsheim
Marktplatz 1, 74564 Crailsheim
Baurecht und Stadtentwicklung
Norbert Stengel, Telefon 07951 403-222
norbert.stengel@crailsheim.de
www.crailsheim.de


Crailsheim
Große Kreisstadt