



„Der Arbeitgeber der Zukunft muss drei Voraussetzungen erfüllen“ weiß Thomas Rees, Inhaber der Firma Rees Zerspanung.

... im
Wettbewerb
um die besten
Köpfe gut
aufgestellt.

Magnet für motivierte Mitarbeiter

Dienstwagen, interne Wettbewerbe, Medaillen für den Mitarbeiter des Monats? „Aus meiner Sicht kontraproduktiv“, meint Thomas Rees, Inhaber der Firma Rees Zerspanung in Wehingen. Nach einer Lohnerhöhung im April freuen sich seine Mitarbeiter im Juni über die erste Bonuszahlung nach der Krise. Dem aktuellen Fachkräftemangel begegnet der Zulieferer vom Heuberg mit einer Lean-Strategie unter der Regie von Bosch und neuen Karrierechancen.

Wie wird man ein Magnet für motivierte Mitarbeiter? Diese Frage stellt man sich bei Rees Zerspanung nicht erst seit gestern. Thomas Rees, Inhaber, formuliert die dafür notwendigen Voraussetzungen: „Der Arbeitgeber der Zukunft muss drei Voraussetzungen erfüllen. Er muss Sicherheit geben, Entwicklungschancen bieten und die Mitarbeiter müssen auf ihre und die Leistungen des Unternehmens stolz sein können“ und betont, dass in seinem Betrieb alle drei Voraussetzungen erfüllt seien. Die Weichen dazu habe er mitten in der Krise gestellt, die den kleinen Zulieferer unerwartet hart getroffen hatte. Nach vielen schwarzen Monaten mit tiefroten Zahlen erschien Mitte 2009 überraschend Licht am Horizont. Die Firma Bosch, langjähriger Kunde von Rees Zerspanung, forderte einige Lieferanten auf, an einem sogenannten Supplier-Development-Arbeitskreis (SD) teilzunehmen. Mit dem SD-Arbeitskreis wollte Bosch herausfinden,

... Lean-Prinzipien
bislang bloß von
Großunternehmen
umgesetzt.

wie man kleine Lieferanten besser in das eigene schlanke Produktionssystem einbindet. Zwar praktiziert man bei Bosch schon viele Jahre die Lean-Kunst nach dem Vorbild von Toyota. In der Krise aber wurde deutlich, dass die globale Wettbewerbsfähigkeit des Goliaths der Branche ganz unmittelbar von der Leistungsfähigkeit seiner kleinen Zulieferer abhängt. Und die produzierten alles andere als lean. Thomas Rees: „Die meisten Kosten für die Bosch-Produkte liegen ja bei den Zulieferern. Da ist es klar, dass eine Kostensenkungsstrategie von Bosch bei den Zulieferern ansetzen muss.“

Bosch-Supplier-Award

Für die Bosch-Lieferanten im Arbeitskreis bedeutete das: Wenn sie zu Modellunternehmen für andere Zulieferer werden wollten, mussten sie ihre gesamte Produktion auf lean trimmen: Abläufe optimieren, Fehlerfreiheit garantieren, Verschwendung in allen Bereichen vermeiden. Einziges Problem: Die anspruchsvollen Lean-Prinzipien waren bisher nur von Großunternehmen umgesetzt worden. Im Mittelstand und insbesondere bei

den kleineren Automobil-Zulieferern gab es hierzu noch keine Erfahrung. Thomas Rees war deshalb schnell klar: „Wir konnten das System von Bosch nicht einfach kopieren, sondern mussten unseren eigenen Weg finden, um die hohen Anforderungen zu erfüllen.“ Allerdings erkannte der gebürtige Wehinger auch die Chance, die das SD-Programm bot: „Wir konnten nicht nur unsere internen Abläufe optimieren und so insgesamt unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, sondern wir bekamen gleichzeitig die Chance, unsere Nahtstellen mit Bosch zu verbessern.“

Zwei Jahre später hat das Lean-Projekt aus einem krisengeschüttelten Zulieferer eines der wettbewerbsfähigsten Unternehmen auf der Alb gemacht. Bei Bosch lobt man den kleinen Zerspaner heute in den höchsten Tönen. Mitte Juli bekam der David der Branche für seine Erfolge sogar den begehrten Bosch-Supplier-Award. Eine Auszeichnung, die zwei Jahre nur ausgewählte Top-Lieferanten entgegen nehmen dürfen.

Lean-Thema war nicht mehr aufzuhalten

„In den ersten Monaten mussten wir unseren Mitarbeitern das Projekt noch schmackhaft machen. Nach dem ersten Rüstworkshop aber war das Eis gebrochen. Als die Mannschaft merkte, dass sie von heute auf morgen die Rüstzeiten um ein Drittel verkürzen kann, hat sie selbst die Initiative ergriffen und diese Optimierung auf die gesamte Produktion ausgeweitet. Was wir allein im Bereich Rüstzeiten durch die Firma Bosch gelernt haben, war unbezahlbar. Heute gibt es keinen Mitarbeiter mehr, der vom Lean-Projekt nicht begeistert ist.“ Nach den Rüstzeiten wurde der Teilefluss optimiert, in der Produktion entstanden nach Toyota-Vorbild „Haltestellen“ und „Fahrpläne“ für die Teile. Weiße, gelbe und grüne Linien auf den Boden markieren heute den Materialfluss und vermeiden unnötiges Hin- und Herschieben fertiger und halbfertiger Teile. Gleichzeitig entstand ein Booklet zum Lean-Prozess und innerhalb von nur drei Monaten wurde das aktuelle Umweltmanagementsystem entwickelt. Thomas Rees: „Irgendwann war das Lean-Thema bei uns gar nicht mehr aufzuhalten. Das ging so weit, dass Mitarbeiter in Eigeninitiative ihre Werkzeugboards optimiert haben.“

Wer heute durch die Produktion des Zerspaners geht, dem fallen neben Sauberkeit und der Einheitlichkeit von Arbeitsplätzen und Werkzeugträgern vor allem die vielen Info-Points auf. Thomas Rees: „Die Info-Points sind für unsere Morgenrunde.“ Jeden Morgen zwischen 8 und 9 Uhr treffen sich die Mitarbeiter eines Fertigungsbereiches, besprechen den Stand der Produktion und können ihre Probleme loswerden. Angenehmer Nebeneffekt für den Chef: Niemand klopft mehr untertags an seine Tür und bittet um Hilfe. „Die meisten Probleme“, so Thomas Rees, „sind auf Bereichsebene lösbar. Gemerkt haben wir das aber erst durch die Morgenrunden.“



Wer heute durch die Produktion des Zerspaners geht, dem fallen neben Sauberkeit und Einheitlichkeit von Arbeitsplätzen und Werkzeugträgern vor allem die vielen Info-Points auf.



Nicht nur die Abläufe sind optimiert, auch die Wettbewerbsfähigkeit wurde erhöht.

Bilder: Rees

Lean-Qualifikation

Trotz aller Maßnahmen und Veränderungsdynamik steht und fällt die Nachhaltigkeit der Lean-Strategie mit der Mannschaft. Genauer: Mit ihrer Kompetenz und ihrem Engagement. Doch Rees wäre nicht Rees, wenn man nicht auch hier schon einen Masterplan hätte: Ein internes Weiterbildungsprogramm, das Rees-Prozess-Management-Training (RPM). Beim RPM können sich interessierte Mitarbeiter über drei Stufen hinweg qualifizieren und bekommen auf diese Weise ein Sprungbrett in Führungspositionen. Denn eine Lean-Qualifikation wie das RPM-Training bietet die besten Zukunftsaussichten. Das weiß auch Martin Laudenbach, der das Lean-Projekt bei Rees seit Beginn begleitet. „Wer in Zukunft bei uns ein RPM-Training macht, kann sich quasi aussuchen, in welchem Unternehmen er arbeiten will.“ Für Laudenbach ist deshalb klar: „Für mich als Mitarbeiter ist das RPM-Training optimal, weil ich dadurch meine Qualifikation steigern und das Unternehmen kann motivierte Mitarbeiter gewinnen.“

Noch sind bei Rees nicht alle Lean-Abläufe geklärt, manches Problem wird noch zu lösen sein. Doch hat sich der Wehinger Zerspaner im Wettbewerb um die besten Köpfe gut aufgestellt. Thomas Rees: „Für Unternehmen wird die Fähigkeit, engagierte Mitarbeiter anzuziehen, zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Mit einer Erfolgsbeteiligung, der Absicherung unserer Marktposition durch unsere Lean-Produktion und unserer Weiterbildungs-konzept RPM haben wir als kleiner Mittelständler dafür die Weichen gestellt.“ ■

www.josef-rees.de