VORSPRUNG DURCH STABILE PROZESSE

Lean Management: Drehteile zu fertigen ist für Mesa Parts nur das absolute Minimum. Der Automotive-Zulieferer hat seine Ziele höher gesteckt und zusammen mit der Staufen AG das Mesa-Wertschöpfungssystem entwickelt. Jetzt punktet das Unternehmen mit Zuverlässigkeit und Engineering-Leistungen, die bereits mehrfach ausgezeichnet wurden.

Konzepte wie die Begehungen und der KVP führen zudem zu einer sehr „wachen" Belegschaft bei Mesa Parts.

Die Entwicklung und Produktion von Feindrehteilen und drehteilbasierten Baugruppen ist das Hauptgeschäft von Mesa Parts. Dank dieser starken Präzisionsfertigung und Entwicklungsleistung ist das Unternehmen Zulieferer namhafter Firmen wie Bosch, Continental, Siemens oder ZF Lenksysteme. Neben dem deutschen Standort in Lenzkirch im Hochschwarzwald hat Mesa Parts auch im tschechischen Nachod eine eigene Fabrik. Nicht bei Mesa Parts intern realisierte Prozessschritte übernehmen externe Dienstleister, die über „MeProMas" (Mesa Produktions- und Materialflusssystem) in eine getaktete Fertigung eingebunden sind und für deren Produktionsergebnisse das Unternehmen umfänglich verantwortlich ist. Die strategische Entscheidung zur Einführung von Lean Management und damit zur Optimierung aller Unternehmensabläufe fiel im Jahr 2004.

Mesa Parts – damals noch „Mesa Feindrehteile" – war unzufrieden mit der Effizienz in den eigenen Prozessen. Großkunden besuchten das Unternehmen regelmäßig und sorgten mit ihren Qualitäts-Audits für Unruhe im gesamten Ablauf.

Japanreise inspirierte

Den entscheidenden Anstoß zur Entwicklung eines eigenen Wertschöpfungssystems gaben Besuche bei verschiedenen japanischen Fertigungsstätten des geschäftsführenden Gesellschafters Julian Meyer. Auf seiner Japanreise überzeugten ihn die Vorteile der Anwendung des Toyota-Produktionssystems. „Bei Mesa Parts wollten wir jedoch nicht nur die Produktion optimieren, sondern alle Bereiche weiterentwickeln. Unser Ziel war eine durchgängige Strategie als Werkzeug im ganzen Unternehmen", erinnert sich der technische Geschäftsführer Manfred Waibel. „Außerdem wollten wir mit diesem Projekt nicht nur Dateien füllen. Unsere Mitarbeiter sollten das System zum Leben bringen", betont er den zentralen Ansatz. Damit lag auch die Entscheidung für die Staufen AG als ganzheitlicher, praxisorientierter Prozessberater nahe. Gemeinsam wurde das Mesa-Wertschöpfungssystem entwickelt, über dem das Mesa-Leitbild steht und das durch vier zentrale Handlungssäulen beschrieben wird: Führung und Zusammenarbeit, Stabile Prozesse und Qualität, Wertstrom und Materiallogistik sowie Produktivität mit System.

KVP-Tafel: Manfred Waibel (li.), Mesa Parts und Eberhard Schmid, Staufen AG: „Exzellenz im Prozess funktioniert nur mit den Mitarbeitern."

Die ersten Schritte zur Umsetzung des Wertschöpfungssystems unternahm Mesa Parts zu Beginn des Jahres 2005. Die Berater der Staufen AG um Eberhard Schmid führten mit den Mitarbeitern diverse Schulungen durch, um sie für den Veränderungsprozess zu sensibilisieren. Nicht nur die Führungsebene stand hierbei im Fokus, auch die Arbeitskräfte aus der Fertigung waren beispielsweise bei Rüstworkshops eingebunden. „Wir wollten es schaffen, dass die 450 Mitarbeiter hier am Standort Lenzkirch einen Schritt nach vorne gehen, anstatt einen einzelnen Mitarbeiter 450 Schritte gehen zu lassen", erklärt Waibel. Dass die Führungsebene im Rahmen der Veränderung vor einer besonderen Herausforderung stand, war für Schmid selbstverständlich. „Beratungsinhalte müssen grundsätzlich durch die Führung vorangetrieben werden, sonst laufen die Projekte ins Leere". Besondere Unterstützung erhielt das Management deshalb im Jahr 2005. „Als Management auf Zeit haben wir das Team von Mesa Parts an entscheidenden Stellen verstärkt und grundlegende Neuerungen eingeführt", so Schmid. Innerhalb von zwei Jahren wurde auf diese Weise die Basis des Mesa-Wertschöpfungssystems aufgebaut und schließlich bis heute in mehreren weiteren Schritten etabliert. Ein wesentliches Instrument, um die Prozesse zu verbessern und zu stabilisieren, war die Einführung einer Begehenssystematik. In diesem Rahmen sind die Führungskräfte zweimal pro Woche „vor Ort" an den Arbeitsplätzen ihrer Mitarbeiter zu einem Gespräch. Das Schwerpunktthema einer Begehung kann dabei immer ein anderes sein, die Wahl steht der jeweiligen Führungskraft frei. „Ob Reklamationsvorgänge oder Fragen im Lieferantenprozess – eine Begehung ist der Abgleich des definierten Mesa-Standards mit dem am Arbeitsplatz des Mitarbeiters vorgefundenen Ist-Stand. Dabei ist wichtig, dass die Führungskraft mit dem Mitarbeiter in seinem Umfeld den zu begehenden Prozess bespricht und bei Abweichungen sinnvolle Maßnahmen vereinbart. Mit dem KVP erzielt Mesa Parts messbare Erfolge. Bis zum Ende des Jahres 2007 wurden 1000 Mitarbeiter-KVPs und circa 20 der dreimonatigen Projekte umgesetzt.

Profiwissen pur

Mitarbeiter-KVP

Das Ziel des Mitarbeiter-KVP ist das kontinuierliche Erkennen von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen beziehungsweise die fortführende Optimierung von Workshopergebnissen in der Tagesarbeit durch jeden Mitarbeiter in definierten Teams. Beim Mitarbeiter-KVP handelt es sich um einen Prozess mit klaren und einfachen Spielregeln in den jeder Mitarbeiter eingebunden ist. Die Regelkommunikation findet mindestens ein Mal pro Monat für die Dauer von 30 Minuten statt. Die Umsetzung der Verbesserungen erfolgt durch die Mitarbeiter selbst.

■ Mesa Parts GmbH & Co KG,
D-79853 Lenzkirch, Tel.: 07653/683-0,
E-Mail: info@mesa-parts.com
■ Staufen AG, D-73257 Köngen,
Tel.: 07024/8056-0,
E-Mail: kontakt@staufen.ag