



Fallstudie Rentabilität – WIKA Lean Manufacturing

Kunde

› WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG ist führender Hersteller von Druckmessgeräten und anderen wichtigen Messinstrumenten. WIKA verfügt über Anlagen in Deutschland, den USA, Brasilien, China, Indien, Kanada, Polen, der Schweiz und Südafrika, darunter große Fertigungsbetriebe in Lawrenceville/Georgia, Wloclawek/Polen und Klingenberg/Deutschland, wo das Unternehmen ansässig ist.

Herausforderung

› Nach siebenjährigem Umsatzwachstum durch WIKAs Lean-Sigma-Einsatz führte die weltweite Rezession zunächst zu zweistelligem Umsatzrückgang, dann zu Rekordwachstum 2010.

Lösung

› Lean Manufacturing-Verfahren erlaubten dem Unternehmen, schnell auf Handelsrückgänge zu reagieren, ohne durch zu große Bestände gebunden zu sein. Durch Disziplin und Transparenz konnte WIKA seine Rentabilität auch während des weltweiten Marktabschwungs erhalten und schnell reagieren, als der Umsatz wieder stieg.

Ergebnisse

Zu den finanziellen Vorteilen zählen Umsatzwachstum und ein größerer Marktanteil, überdurchschnittliche Margen im Branchenvergleich und Betriebskostenvorteile wie höhere Produktivität, weniger Ausschuss und geringere Betriebskapitalanforderungen.

WIKA übersteht die Rezession und gelangt zu neuen Umsatzrekorden

Mit Lean Manufacturing und entsprechenden Management-Methoden erhält WIKA Alexander Wiegand SE & Co. KG seine Rentabilität trotz deutlichem Umsatzrückgang durch die Rezession und schafft erfolgreich 30 % Umsatzwachstum im Jahr 2010.

Als der Umsatz der WIKA Alexander Wiegand SE bei etwa 300 Millionen Euro im Jahr 2001 stagnierte, halfen Lean Manufacturing-Methoden der Firma, sich als flexibler Hersteller von maßgeschneiderten Druck- und Temperaturmessgeräten in großen Volumina neu zu positionieren. Das Unternehmen befindet sich in Privatbesitz und ist in Klingenberg in Deutschland ansässig. Es beschäftigt mehr als 6500 Mitarbeiter und verschickt jedes Jahr mehr als 40 Millionen Produkte. Bis 2008 stiegen WIKAs weltweite Erträge auf 515 Millionen Euro. Im Folgejahr 2009 verringerte die Rezession in Europa und Nordamerika den Umsatz erheblich im zweistelligen Bereich. Die Erträge verbesserten sich 2010 deutlich.

„Uns wurde gesagt, dass auf den Wechsel zu Lean nur noch Wachstum folgen würde“, so Michael Gerster, President von WIKA Instrument Corp. in den USA. „Das war auch so bis 2008, aber 2009 haben wir den Einfluss negativer Markteinwirkungen erlebt, die die andernfalls herausragende Leistung beeinträchtigt haben.“

„Erstaunlich war dennoch die Tatsache, dass 2009 in Bezug auf die Rentabilität immer noch ein gutes Jahr war, und auch, wie wir den plötzlichen und unerwarteten Aufschwung von 30 % gemanagt haben und 2010 neue Bestleistungen erzielten. Es ist undenkbar, solche Schwankungen ohne unsere Lean-Kultur zu überstehen“, fügt er hinzu.

Die Lean-Umstellung bei WIKA begann 2001. Das Hauptziel des Managements bestand darin, die Auftrags-Durchlaufzeit zu verkürzen, die damals irgendwo zwischen vier und sechs Wochen lag, und die Leistung bei der Lieferpünktlichkeit zu verbessern, die zwischen 60 und 70 Prozent schwankte. Weitere Top-Prioritäten waren die Steigerung der Qualität und der Produktivität.

„Bevor Lean kam, führten wir wöchentlich Diskussionen darüber, dass wir zu langsam waren, zu teuer, nie das richtige Material auf Lager hatten, und dass unsere Qualität nicht gut war“, erinnert sich Klaus Gross, Chief Operating Officer von WIKA. „Sie können sich sicher vorstellen, wie viel Spaß uns diese Meetings machten.“

In dieser Zeit wurden einige Produktlinien des Unternehmens zum Massenprodukt, da neue Wettbewerber ähnliche Produkte zu 30 bis 50 Prozent günstigeren Preisen anboten. Statt sich auf einen Preissenkungs-Wettlauf durch einen Wettbewerb über den günstigsten Preis einzulassen, entschied sich die Unternehmensführung dazu, betriebliche Exzellenz und Lean Manufacturing zu nutzen, um zu

einer just-in-time anpassungsfähigen Strategie der schnellen Lieferung zu gelangen, die höheren Kundennutzen mit sich brachte.

Um wegzukommen von den Methoden der Losproduktion und den mit Beständen vollgestopften Lagern, nutzte WIKA Kaizen-Workshops – bis heute mehr als 1.000 –, und konnte so Arbeitszellen aufbauen, Umrüstzeiten verringern, Einstückfließfertigungen einsetzen und Umlaufbestände deutlich senken. Herrn Gross zufolge erreichten die Änderungen nach etwa 18 Monaten eine kritische Masse und wurden nun in der betrieblichen und finanziellen Leistung des Unternehmens sichtbar. Seitdem hat WIKA die Equipment-Auftragsdurchlaufzeiten deutlich verkürzt, die Produktivität gesteigert, Kosten gespart und ist zu einer pünktlichen Lieferung gelangt. Das Unternehmen hat Qualitätsmängel von rund 1 % oder 10.000 Fehlern pro Million Einheiten (dpmo) auf 2.000 dpmo gesenkt und steuert auf 500 dpmo bis 2012 zu.

Heute nutzt WIKA seine Betriebsexzellenz und produziert eine große Auswahl an hochwertigen Messinstrumenten nach genauen Kundenangaben und liefert sie schnell aus – üblicherweise innerhalb von drei bis fünf Tagen. Dieser Service wurde von den Kunden honoriert und trägt maßgeblich zum Umsatzwachstum des Unternehmens bei. Gleichzeitig konnte WIKA seine Produktivität steigern, Flächenanforderungen verringern, die Anforderungen an Betriebskapital senken und zusätzliche Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen aufdecken, wodurch bessere Margen erzielt wurden.

„Seit 2002 haben wir unsere EBIT-Marge jedes Jahr um etwa 1 Prozent verbessert“, so Alexander Wiegand, CEO von WIKA. „Das ist ein hervorragendes Ergebnis. Natürlich kommt das alles nicht allein durch Lean, aber mehr als die Hälfte dieser Verbesserung kann auf unseren Einsatz von Lean zurückgeführt werden.“

Als die Marktnachfrage 2009 sank, konnten diese Margen gesichert werden, da Lean-Methoden die Produktionsaktivitäten und Leistungen transparenter machen. Wiegand erläutert, dass in der Vergangenheit die Produktivität sank, sobald der Auftragszugang zurück ging, weil die Mitarbeiter dann langsamer arbeiteten. Nun hat jede Lean-Arbeitszelle ihre eigenen, klar angezeigten Leistungskennzahlen; dadurch ist für Vorarbeiter leicht zu erkennen, wenn die Arbeitsleistung oder ein anderer entscheidender Indikator abrutscht. Und als die Marktnachfrage wieder anzog, war es leichter, die Produktionsaktivitäten an die Auftragsanforderungen anzupassen.

Umfassender kultureller Wandel

Eines der entscheidenden Elemente für WIKAs kontinuierlichen Erfolg war die Tatsache, dass der Lean-Einsatz und die Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung nicht nur auf das Werk oder irgendeine Abteilung oder einen Bereich beschränkt waren. Die meisten Angestellten im ganzen Unternehmen haben an mindestens einem Kaizen-Workshop teilgenommen. Zu diesen gehören zwei- bis dreitägige Projekte und einwöchige Veranstaltungen, an denen ein wesentlicher Teil der Zeit dem Training von Angestellten gewidmet wird. Sie lernen dort verschiedene Lean-Instrumente und -Praktiken, die dann sofort angewandt werden, um die gestellte Aufgabe zu lösen.

WIKAs Lean-Botschaft „beginnt bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und wird bei Schichtbeginn-Meetings und während des Unterrichts verfestigt“, war jüngst im Unternehmensprofil in einer Ausgabe der IndustryWeek zu lesen. Lean-Managementmethoden gehen über die gesamte Strecke von der jährlichen Zielsetzung zum Verkaufsprozess bis in die Versandabteilung. Hier einige Beispiele:

- **Policy Deployment**-Methoden legen nun Durchbruchleistungsziele für das ganze Unternehmen weltweit fest und bestimmen dann die Projekte und Aktivitäten, die zur Realisierung der Ziele notwendig sind.
- Lean-Initiativen legen grundsätzlich die Entscheidungsfindung so nah wie möglich an den Kunden heran. WIKAs **Leadership Development**-Programme haben fehlende Fähigkeiten identifiziert, Stärken und Schwächen des Managements bewertet und individuelles Coaching sowie Teamcoaching organisiert, damit jeder dabei unterstützt wird, die besten Entscheidungen zu treffen und seine Führungseigenschaften zu entwickeln.
- In der Fabrik in Georgia hat die **Versandabteilung** die Kommissionierung vereinfacht, den Produktfluss gestrafft und das Lagermanagement verbessert, so dass die Abteilung ein 25 %iges Umsatzwachstum auffangen konnte, ohne zusätzliche Mitarbeiter oder Flächen zu benötigen.
- Kaizen-Workshops haben die **Vertriebseffektivität** gesteigert, indem die Anzahl Verkaufsgespräche pro Ingenieur erhöht wurde. Ebenso kann durch die Qualität der Gespräche durch standardisierte Verkaufsprozesse die Zeit, die Vertretern mit dem Kunden zur Verfügung steht, verlängert werden.
- Viele Kaizen-Workshops haben den Bedarf an **Betriebskapital** verringert, indem Bestände und Außenstände abgebaut wurden.
- Der jährliche **Kostenplanungsprozess** nahm üblicherweise acht Wochen in Anspruch, in denen Filialen ihre Finanzpläne einreichen und in den Hauptfinanzplan einarbeiten. Ein Kaizen-Workshop verringerte die Prozesszeit um die Hälfte auf vier Wochen.
- Die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung hat sogar zu **standardisierten unternehmensweiten Prozessen** für die Organisation von Meetings und den Empfang von Gästen geführt, so dass die Produktivität maximiert wurde.

Klaus Gross schätzt, dass die Produktivitätsgewinne in den USA dem Betrieb ein Wachstum ermöglichen, und das ohne die Arbeitskraft von 200 zusätzlichen Mitarbeitern, was Kosteneinsparungen von 7 Millionen USD pro Jahr entspricht. Durch den Einsatz von Lean dauert es nicht lange, bis solche Ergebnisse sichtbar werden.



TBM Consulting Group Deutschland

Bockenheimer Landstraße 17/19
60325 Frankfurt am Main
Tel.: +49(0)69-710 455 172
Fax: +49(0)69-710 455 450
E-Mail: info@tbmcg.com
www.tbmcg.de