

Was die Champions besser machen, um die Direktläuferquote signifikant zu steigern

VON INGO HOEPFNER

Für deutsche Produkte, traditionell im gehobenen Preissegment angesiedelt, ist Topqualität eine wesentliche Bedingung. Doch muss diese Qualität oft aufwendig gesichert und damit teuer bezahlt werden. Zu teuer für Krisenzeiten. Qualität kann effizient, zielgerichtet und damit auch kostengünstig sichergestellt werden – mit dem Konzept Lean Quality Management.

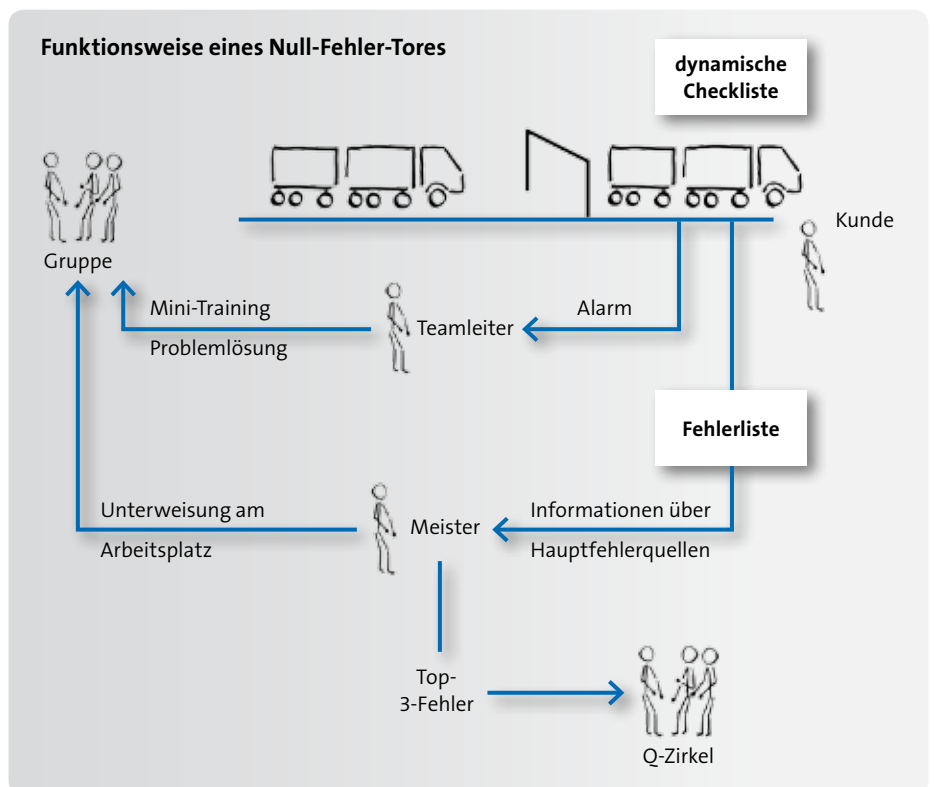
Der Bau von Fahrzeugen ist ein äußerst lohnintensives Gewerbe. In dieser Branche lautet das Ziel, die kundenorientierten Varianten fehlerfrei und kostenoptimal zu fertigen. So mancher Produktionsleiter weiß zu berichten, dass zwar viele Elemente der Lean-Philosophie umgesetzt worden waren. Dabei hatte man leider ein Problem zu spät erkannt – dass nämlich das klassische Qualitätsmanagement (QM) nicht mit dem Lean-Konzept der Fertigung Schritt halten konnte. Themen wie Prüfplanung, Regelkreise und Eskalationsmanagement wurden nicht konsequent eingesetzt.

Die Auswirkungen zeigten sich in der Direktläuferquote. Die FTT-Kennziffer „First-Time-Through“ gibt an, wie viele Fahrzeuge das Band im ersten Anlauf ohne Nachbesserungsbedarf verlassen – eine wichtige Zielgröße für die effiziente Produktion. In manch einem Unternehmen waren es im schlimmsten Falle gerade mal zehn Prozent. Das Hauptproblem bildeten Nacharbeiten, die zu häufig durchgeführt werden mussten. Gut, wenn sich Fertigung, Logistik und QM darauf einigen können, das vorhandene Potenzial umzusetzen, um die Direktläuferquote zu steigern und die aufgetretenen Fehler als Chance zur Prozessverbesserung zu nutzen.



FOTO: MB-TECHNOLOGY

Um das Ziel höchster Qualität zu erreichen, müssen alle Ebenen aktiv werden. Von der Produktion über das Qualitätsmanagement bis zur Logistik müssen alle in die Bestrebungen einbezogen werden.



QUELLE: LOGX-VERLAG

Step by Step zum Ziel

Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, müssen alle Ebenen aktiv werden. Dies umfasst das Management aus den Bereichen Produktion, Qualität und Logistik wie auch die gesamte Führungsstruktur bis zum Teamleiter direkt an der Montagelinie.

In drei Schritten zum Erfolg

Vorgegangen wird in drei Schritten. Gestartet wird mit einer kurzen Analysephase in der Produktion, in der vor allem Interviews geführt werden. Daran schließt sich ein Konzeptionsworkshop an, in dem es um die zentralen Themen Fehlermanagement, Problemlösung und Strategie geht. An die Umsetzungsphase machen sich die Mitarbeiter unter Führung des Projektleiters. Auf-

gabe der externen Berater ist es, die Impulse zu setzen und danach via Audits und Reviews die Ergebnisse zu beurteilen.

Die Teams sind dabei hoch motiviert und umsetzungsstark. Man redet nicht lange, es gilt das Motto „just do it!“. Den ersten Effekt bringen Q-Tore (Null-Fehler-Tore), die helfen, die Fehler richtig in den Blick zu bekommen.

Als zweiter Schritt ist es wichtig, die Problemlösefähigkeit des Unternehmens beziehungsweise der Mitarbeiter zu steigern. Dies geschieht durch die Einrichtung von Q-Zirkeln, die mit der A3-Methodik komplexere Probleme lösen.

Im dritten Schritt gilt es, die gefundenen Lösungen nachhaltig zu verankern. In dieser Phase wird ein geeignetes Shop-floor-Management installiert. Ziel ist es, Führung vor Ort zu „standardisieren“.

KNOW-HOW



Lean Quality Management

Die sieben Leitsätze:

1. Qualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.
2. Höhere Qualität kostet weniger – nicht mehr.
3. Vermeiden Sie Fehler, anstatt sie zu beheben.
4. Qualität ist Voraussetzung für schlanke Prozesse – und umgekehrt.
5. Das Null-Fehler-Prinzip gilt für alle Mitarbeiter.
6. Es existieren kurze Qualitätsregelkreise im gesamten Prozess.
7. Eine offene Fehlerkultur ist die Basis für kontinuierliche Verbesserung.

Literaturtipps:

Dirk Geisinger und Ingo Hoepfner
Fehler verstehen
Mit Lean Quality Management zum Erfolg
Stuttgart: LOG_X 2008
ISBN 978-3-932298-33-2
176 Seiten, 69 Euro



Die Effekte

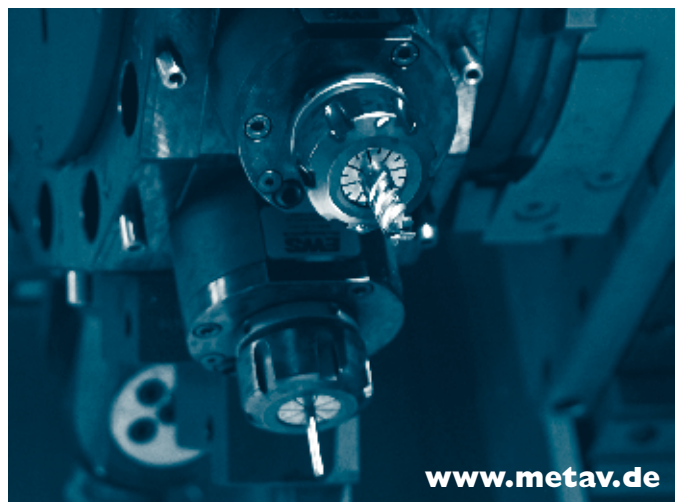
In der Produktion vieler Unternehmen konnte das Potenzial konsequent ausgeschöpft werden. Es gelang, die Direktläuferquote auf über 90 Prozent zu steigern. Allerdings werden auch immer wieder die Grenzen aufgezeigt: Zwar kann man in der Produktion innerhalb weniger Monate einen sehr hohen Stand erreichen, der durch KVP-Aktivitäten außerdem weiter erhöht werden kann. Der eigentliche „Knackpunkt“, der Hebel für weitere Verbesserungen, ist die Prävention. Um die Direktläuferquote weiter zu erhöhen, müssen mehrere Bereiche integriert werden. Konkret gesprochen: Es geht darum, die Entwicklung mit ins Boot zu holen und auch die Lieferanten noch stärker zu integrieren. Denn „nur besser ist besser“.

Ingo Hoepfner
Principal Quality Management
MBtech Consulting
Telefon +49 160 8609090
ingo.hoepfner@mbtech-group.com
www.mbtech-group.com



METAV 2010

23. – 27. Februar
Düsseldorf



Internationale Messe für Fertigungstechnik und Automatisierung

Mit der Bahn zur METAV für
99 EUR* inkl. Messeintritt

* Hin- und Rückfahrt in der 2. Klasse, ab allen innerdeutschen Bahnhöfen. Das Angebot ist gültig vom 22.02.10 – 27.02.10 und ist buchbar ab Oktober 2009 über Tel. 01805 644 332 (0,14 Euro/Min.) oder www.metav.de



Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken e.V.
Corneliusstraße 4 · 60325 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 756081-0 · Fax +49 69 741 1574
messe@vdw.de · www.metav.de



Eine Messe des
A Fair by **VDW**