

EINE BUNDESLIGA FÜR FABRIKEN

Um Kosten und Qualität in seinen Komponentenwerken kontinuierlich zu verbessern, entschied sich Volkswagen für einen konzerninternen Performance-Wettbewerb. Dort treten verschiedene Standorte gegeneinander an und lernen voneinander. Das klappt so gut, dass aus der Bundesliga nun schrittweise eine Weltmeisterschaft wird.



Konzernvorstandsvorsitzender Dr. Herbert Diess (5. v. l.) nahm sich die Zeit, die Gewinner-Teams des „Speed+ Awards“ persönlich auf der Bühne auszuzeichnen.

Die Komponentensparte von Volkswagen fit machen für die Zukunft: Vor diese Aufgabe hatte Thomas Schmall sich und sein Team bei seinem Start als Komponentenvorstand 2015 gestellt. Ein komplexes Unterfangen für die großen deutschen Motoren-, Getriebe- und Fahrwerksstandorte wie Salzgitter, Kassel oder Braunschweig, ebenso wie für die insgesamt 56 weltweiten internen Zuliefererwerke mit rund 80.000 Mitarbeitern im Volkswagen-Konzern.

Die Führungsmannschaft um Dr. Herbert Diess, damals Chef der Marke Volkswagen, heute Vorstandsvorsitzender des Konzerns, war sich schnell einig: Um auch künftig erfolgreich zu sein, braucht es Einsparungen, Effizienzsteigerungen und Produktivitätsverbesserungen auf der einen Seite sowie Investitionen in Zukunftsfelder wie E-Mobilität und Digitalisierung, neue Technologien, Kompetenzen und Arbeitsplätze auf der anderen Seite. Mit dem „Volkswagen Zukunftspakt“ wurden 2016 die konkreten

Schritte bis 2020 für alle deutschen Werke festgelegt.

Komponenten-Chef Schmall kümmerte sich um die Aufteilung der Zukunftsthemen auf die Leitwerke der Komponenten: Entwicklung und Fertigung von Batteriesystem und Antrieb für den sogenannten Modularelektrifizierungsbaukasten (MEB). Am Standort Salzgitter entsteht darüber hinaus eine Pilotanlage für Batteriezellen und Zellmodule.

Das allein sichere den Erfolg allerdings nicht, so Schmall: „Die Aufwendungen für die neuen E-Komponenten muss unser heutiges Kerngeschäft tragen. Daher arbeiten wir mit Hochdruck an einer investitions- und kostenoptimierten Wertschöpfungsstrategie, um die Komponente nachhaltig zukunftsfähig zu machen.“

So wurde gleichzeitig eine neue Struktur entschieden, in der die konzernweiten Komponentenaktivitäten gebündelt werden. Analog zu den Marken VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge wird die Komponente zu Beginn 2019 eine eigenständige unternehmerische Einheit. Im Mittelpunkt dieser Neuausrichtung stehen die konzernweite Wertschöpfungsstrategie und die darauf angepassten Strukturen der Geschäftsfelder sowie Leitungs- und Gremiensystematiken. „Damit stellen wir uns effizienter und wettbewerbsfähiger auf“, erklärt Schmall.

DYNAMIK DURCH WETTBEWERB

Doch wie kann das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung erfolgreich und nachhaltig in einem Werksverbund verankert werden, dessen Standorte seit Jahren teilweise sehr erfolgreich arbeiten? Mit dem

„Speed+ Award“ wählte das Team um Schmall eine völlig neue, vom Sport inspirierte Praxis: In einem Wettbewerb sollten alle deutschen Komponentenwerke in verschiedenen Kategorien antreten. Die so entstehende „Bundesliga“ sollte Transparenz schaffen über die aktuelle operative Performance sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Standorte. Gleichzeitig sollte sie durch sportlichen Ehrgeiz, Motivation und Teamspirit starre Werksstrukturen und Arbeitsroutinen aufbrechen.

Zur Entwicklung und Umsetzung des Programms und als „neutralen Dritten“ holte sich Schmall Unterstützung bei der ROI Management Consulting AG, die sich auf operative Exzellenz in Produktion und F&E spezialisiert hat. „Wir standen zunächst vor der Herausforderung, eine einheitliche Bewertungsgrundlage für alle Teilnehmer zu schaffen“, berichtet ROI-Vorstand Michael Jung. Dabei ging es vorrangig um die Ausgewogenheit zwischen messbaren Ergebniskennzahlen wie Anlageneffizienz oder Mitarbeiterproduktivität und die Weiterentwicklung in den zentralen Methoden des VW-Produktionssystems. So entstanden sechs Kategorien zur Bewertung.

Bereits in der Assessment-Phase zeigte sich, dass viele Werke über Best-Practice-Lösungen verfügen, die aber zwischen den Standorten nicht geteilt wurden. Um das vorhandene Know-how besser nutzen zu können, zielte der Wettbewerb daher auch auf den Austausch der Werke untereinander ab: „Der Speed+ Award sollte den Teilnehmern die Möglichkeit geben, voneinander zu lernen“, so Jung.

HARTE KENNZAHLEN

Der Wettbewerb startete im Juli 2017. Jedes Werk musste dazu pro Kategorie eine vorab definierte Anzahl von Linien und Bereichen ins Rennen schicken. Zur Erhebung der Ausgangssituation sowie zur Messung des Fortschritts in den Kategorien wurde vorab eine einheitliche Berechnungslogik der Basiskennzahlen festgelegt. Zudem kam je Kategorie ein von ROI eigens entwickelter Scan zur Erfassung der Methodenkompetenz zum Einsatz. Die so gewonnenen Daten flossen fortan regelmäßig in die Bewertung der Standorte und ein internes Benchmarking ein.

Die Aufbereitung der Ergebnisse in Form einer „Bundesliga-Tabelle“ führte dabei schnell zu einer Dynamisierung des Wettbewerbs zwischen den Standorten. Schmall:



BILD: VOLKSWAGEN AG

So wird der Speed+ Award in der Volkswagen Konzern Komponente ausgerollt.

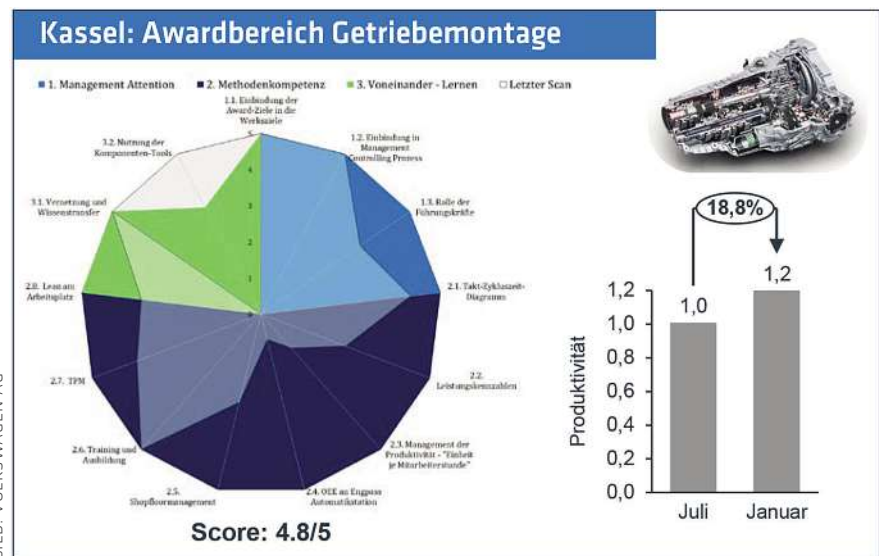


BILD: VOLKSWAGEN AG

Der Standort Kassel konnte im Rahmen des Wettbewerbs seine Produktivität um 18,8 Prozent steigern.

„Vom Mitarbeiter an der Linie bis zum Werksleiter war die Tabelle Thema. Jeder wollte mit seinem Standort an der Spitze stehen.“

BIS ZU 50 PROZENT EFFIZIENTER

Ein Beispiel für die anspruchsvollen Ergebnisse im Rahmen des Awards bildet die Getriebemontage in Kassel: Dort stieg die Produktivität in der Linie innerhalb von sieben Monaten um 18,8 Prozent. Neben Maßnahmen wie der Einführung eines Digital Twins und konsequenter Engpass-Fokussierung wurde das Shopfloor- und Qualitätsmanagement zielgerichtet weiterentwickelt und zudem Vernetzung und Wissenstransfer mit anderen Standorten umgesetzt. Standortübergreifend konnten über das gesamte Projekt in den Kategorien Anlageneffizienz und Montageeffizienz Verbesserungen von bis zu 50 Prozent erzielt werden. Neben den „traditionellen Produkten“

wurden als Award-Bereiche auch Produktionsumfänge der Zukunft wie z. B. die Batteriemontage in Braunschweig ins Rennen geschickt – auch hier mit signifikanten Ergebnissen und dem Gewinn der Kategorie Montageeffizienz.

WÜRDIGUNG DER LEISTUNG

Die Sieger des Speed+ Awards wurden im Rahmen einer offiziellen Preisverleihung mit über 1.000 Teilnehmern ausgezeichnet – VW-Chef Diess übergab die Pokale. „Diese Wertschätzung des Projekts war ein tolles Signal für unsere Teams und ein Ansporn für die Zukunft“, so Schmall.

Der Wettbewerb ist mittlerweile auf neun weitere internationale Standorte ausgerollt worden. Für das Jahr 2019 ist die Ausweitung auf Konzernmarken wie Skoda, Audi oder Porsche geplant. Aus der Bundesliga wird somit Schritt für Schritt eine Weltmeisterschaft. <