

Vector Antriebstechnik: ein Modellbetrieb für den gesamten SEW-Konzern

Näher am Kunden - räumlich und zeitlich

Ende 2007 stand bei Vector Antriebstechnik, der niederländischen Tochter von SEW-EURODRIVE, einem Marktführer im Bereich Getriebemotoren, ein Neubau kurz bevor. Trotz des stetigen Wachstums sind für die neue Bleibe „nur“ 5000 Quadratmeter geplant. Diese Fläche, denkt Generaldirektor Arjan Bakx, reicht aus, um die Produktion zu erweitern. „Wir werden innerhalb eines Tages liefern. Lagerhaltung wird es nicht mehr geben.“ Das soll Bakx' Arbeit die Krone bei der Integration von Vector (und dessen Schwesterunternehmen) einerseits mit dem Mutterunternehmen SEW und andererseits mit den Kunden aufsetzen.

Von Hans van Eerden

„Es ist unser Ziel, die Kunden bei niedrigeren Gesamtkosten besser bedienen zu können.“ Die Basis dafür wurde zwischen 1998 und 2005 geschaffen. In dieser Zeit hatte Bakx in der deutschen Zentrale als Strategieplaner und Mitglied des Managementteams die Verantwortung für die Optimierung der internen, internationalen Lieferkette. SEW-EURODRIVE produziert und liefert - bei gut 11000 Mitarbeitern und 1,5 Milliarden Umsatz im Jahr 2006 - weltweit Getriebemotoren (Elektromotoren mit Getrieben für eine variable Tourenzahl), die dazugehörigen Frequenzrichter, Servo- und dezentralen Antriebssysteme und Industriegetriebe.

Dezentral

2006 ging Bakx zurück nach Rotterdam. „Es ist meine Aufgabe, aus Vector einen Modellbetrieb für den gesamten SEW-Konzern zu machen.“ Dabei hat der Direktor viele Freiheiten, denn bei SEW ist eine starke dezentrale Verantwortung seit langem selbstverständlich. Bakx führt das darauf zurück, dass das Unternehmen „extrem

früh“ mit der Globalisierung war. In den Zeiten vor dem Faxgerät gestaltete sich Kommunikation noch schwierig, was dazu führte, dass Töchter sich überall selbstständig den lokalen Märkten anpassten und die Beziehung zum Mutterunternehmen bereits früh den Charakter eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses bekam. Das Fehlen einer traditionellen Hierarchie fiel Hessel Visser gleich auf, als er 1990 erstmals mit dem Rotterdamer Unternehmen in Kontakt kam. „Vector ist ein Bottom-up-Unternehmen.“ Visser, Partner beim Logistik-Beratungsdienst CoLogic in 's-Gravendeel fungiert bereits seit Jahren als Sparring-Partner für die Vector-Direktion auf den Gebieten IT, Logistik und Produktionseinrichtung (Lean und Six Sigma). Die Situation änderte sich nach der Öffnung des europäischen Marktes, dem Aufkommen des Internets und der (mobilen) Kommunikation nicht. Während viele Konkurrenten ihre gesamte Produktion zentralisierten, weil die internationale Logistik einfacher geworden war, verstärkte SEW die dezentrale Struktur. Ende des vergangenen Jahrhunderts begann man - mit Bakx als Projektleiter - europäische Netzwerke für Verkauf, Montage und Logistik, Kundenservice und

Know-how aufzubauen. Lediglich die Produktion der Standardkomponenten wurde - Vorteile durch Massenproduktion - zentralisiert. In den Tochterunternehmen, nahe beim Kunden, läuft die kundenspezifische Montage mit einer eigenen Spezialisierung pro Land.

Montage

Die Montage ist einer von SEWs Erfolgsfaktoren. Bereits seit den 60er Jahren beschäftigt sich der Konzern mit der für eine effiziente Montage nötigen Modultechnik seiner Produkte. Auf diese Weise können nun mit „lediglich“ 12 000 Komponenten, von denen SEW 4000 selbst fertigt, 40 Millionen Varianten montiert werden. Im Jahr 2005 gab es bei der Montage bezüglich Kosten und Lieferzeiten jedoch noch Nachholbedarf. Bakx sollte aus Vector den Montage-Spitzenreiter innerhalb der SEW-Unternehmensgruppe machen. Daran hat er mit Hilfe der Mitarbeiter und Visser, dem kritischen Geist, fortwährend gearbeitet.

Bis vor kurzem wurde in Rotterdam chargenweise produziert, wobei in langen Fertigungslinien ständig fünf artgleiche Produkte gebaut wurden: erst die Motoren, dann die Getriebe und daran schlossen sich der Zusammenbau, Tests und das Spritzen an. Das alles erfolgte in einer Durchlaufzeit von zwölf Arbeitsstunden. In dieser Konstellation mussten Eilaufträge irgendwie eingeschoben werden, mit allen dazugehörigen Unannehmlichkeiten. Das wiederum führte zu Störungen bei der normalen Produktion und beeinflusste die Liefertreue insgesamt negativ. Inzwischen wurden kompakte Montage-Inseln eingerichtet, jede für bestimmte Produkttypen. Jede Insel hat einen sogenannten „Supermarkt“ mit einem Vorrat an Zubehörteilen. Auf solchen Inseln findet parallel in einem Rutsch die Montage eines Motors und eines Getriebes statt, wonach beides zusammengesetzt und dann getestet und gespritzt wird. Die Produktionszeit wurde auf diese Weise um mehr als die Hälfte reduziert, genau wie der Platzbedarf innerhalb der Fabrik, die bereits jetzt zu mehr als der Hälfte leer steht. Innerhalb dieses Verbesserungsprozesses ist die Zahl der Montagefehler sogar um 90 Prozent reduziert und die Durchlaufzeit auf zwei Stunden zurückgeschraubt worden. Mit dem „Begleitumstand“ zur Folge, dass keine Eilaufträge mehr dazwischen geschoben werden müssen - aus einem Eilauftrag wird einfach der nächste normale Auftrag. Mit dieser Vorgehensweise konnte Vector die Zahl seiner Mitarbeiter von 320 auf 200 verrin-



Hessel Visser (links) und Arjan Bakx an einer der Montage-Inseln: „Wir haben die kundenspezifische Montage zur Kunst erhoben.“ Foto: Vector

gern - und das bei höherem Umsatz. Vor zehn Jahren waren zwei Vollzeit-Mitarbeiter mit der Produktionsplanung beschäftigt, und das Unternehmen zählte sogar zwölf Einkäufer. Jetzt sind es nur noch zwei. Mit „Kanban“ werden Aufträge automatisch im System geplant. Demnächst werden die Produktionsmitarbeiter sogar selbst die leeren Zubehörschachteln einscannen. Die Umlaufgeschwindigkeit der Vorratshaltung wurde bei geringerem Finanz- und Lagerbedarf mehr als verdoppelt.

„Es geht um die Trias Kopf-Bauch-Herz, nur damit klappt es“

Kreative Zerstörung

Auch bei der Logistik sei noch eine ordentliche Gewinnmaximierung möglich gewesen, fährt Bakx fort: „Wir hatten jeden Tag eine andere, feste Lieferroute durch die Niederlande. Damit Produkte nicht zu früh fertig gemeldet wurden - denn dann ging die Rechnung sofort automatisch raus - wurden sie in ein Zwischenmagazin gestellt und einen Tag vor dem Transport fertig montiert und abgemeldet.“ Alle diese zusätzli-

chen Schritte sind weggefallen: Ein fertiges Produkt wird nun sofort mit TNT verschickt. Mit dem verblüffenden Resultat, dass Vector bei einem Jahresumsatz von 60 Millionen Euro in der Fabrik jeweils lediglich Werte in Höhe von 50 000 Euro in Form von im Fertigungsprozess befindlicher Arbeit und fertigen Produkten hat. „Kreative Zerstörung“ nennt Bakx das Aufbrechen derartiger eingerosteter, ineffizienter Arbeitsstrukturen.

„Wir haben die kundenspezifische Montage zur

Kunst erhoben.“ Innerhalb des SEW-Konzerns sind Mutter und Schwestern in diesen Prozess miteinbezogen. Wenn früher in Rotterdam ein Auftrag nicht ausgeführt werden konnte, ging er nach Deutschland. Dort wurde der Auftrag erneut verbucht, beurteilt und, nach eventuellem telefonischen Kontakt über Besonderheiten, mit einer Lieferzeit bestätigt, die Vector wiederum an den Kunden weitergab. Änderte sich etwas, dann musste dieser umständliche Weg erneut beschriftet

werden. Jetzt gibt es ein integriertes SEW-weites System, in das Vector einen Auftrag bei einer anderen Niederlassung selbst einbuchen, sich jederzeit über den Status informieren und den Auftrag direkt an den Kunden liefern lassen kann.

Servicestützpunkte

Einer der Marketing-Schwerpunkte bei Vector ist der Kundenservice. „Service und Instandhaltung werden für die Kunden immer wichtigere Kriterien bei ihren Einkaufsentscheidungen“, weiß Hessel Visser. Gründe für Vector, ihnen mit regionalen Servicestützpunkten noch weiter entgegen zu kommen. Inzwischen gibt es in den Niederlanden drei: Sie liegen in Zutphen (Osten), Purmerend (Westen) und Grubbenvorst (Süden). Auf diese Weise hofft Vector, alte Kunden besser bedienen und neue Kunden gewinnen zu können. Die regionale Präsenz kann für kleine Unternehmen den Ausschlag zur Auftragsvergabe geben, zeitigt aber auch bei großen Firmen Erfolge. So berichtet Bakx, dass Pommes-Frites-Fabrikant Aviko in Steenderen in seine neuen Anlagen nur noch SEW-Produkte einbaut. Zum Service-Schwerpunkt gehört auch die 24-Stunden-Montage, die Vector seit kurzem in Rotterdam betreibt, so dass Eilaufträge, wozu auch Reparaturen gehören, zügig ausgeführt werden können.

Laufen

So umreißt Bakx, wie Vector demnächst im Neubau mit wesentlich weniger Platz auskommen wird als zuvor. Es klingt logisch und durchdacht, aber dem Generaldirektor ist selbstverständlich bewusst, dass eine gute Analyse lediglich der Anfang ist. „Es geht um die Trias Kopf-Bauch-Herz, nur damit klappt es.“ Für ihn steht der Kopf für Analyse, der Bauch für Unternehmertum (Bauchgefühl) und das Herz für das Gefühl für Menschen und Ethik. „Das Problem des Organisationsmanagements ist nicht das Entwickeln neuer Konzepte, sondern deren Umsetzung in menschliches Handeln.“ Deshalb sei es wichtig, dass die Mitarbeiter mit überlegen können, meint Visser. „Dann kommen die Verbesserungsvorschläge von ihnen.“ Und nicht vom Unternehmensberater; obwohl dieser durchaus eine nützliche Rolle spielen kann, etwa als der zuvor genannte Sparring-Partner. Bakx: „Über den Neubau berate ich mich laufend mit Hessel, manchmal spielt er dabei den Advocatus Diaboli.“ Und stellt den direkten Draht zu den Mitarbeitern her. Denn egal wie gut das Verhältnis des Direktors zu den Mitarbeitern auch ist - und dass es gut ist, zeigt sich während eines Rundgangs mit Bakx durch die Fabrik - nicht alles erreicht seine Ohren. Da kann Visser weiterhelfen. Aber letztendlich, rundet Bakx ab, „muss das Unternehmen doch selbst laufen lernen“. Obwohl mit dem Neubau Distanzläufe über die Fläche der Vergangenheit angehören werden ... ●

links

www.vector.nu

Vorbildfunktion

Hans Sondermann Managing Director Marketing and Sales/GV SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG, sagt über die Vorbildfunktion der SEW-Tochter Vector: „Heute können wir durch ganzheitliche Prozessoptimierungen in den Bereichen Logistik, Produktion und Service viel effizienter, flexibler und kundenorientierter Wertschöpfung betreiben und dies auf deutlich kleinerer Fläche. Somit konnte SEW die Investitionskosten für Immobilien, Grundstücke und Werkserweiterungen drastisch reduzieren. Diese Philosophie - ausgerollt in einem internationa-

len Netzwerk - hat die SEW-Lieferperformance in Europa unschlagbar gemacht.“

„Um diese innovativen Prozesslandschaften schneller intern zu vermarkten und innerhalb des globalen Netzwerkes mit mehr als 50 Eurodrives auszurollen, hat nicht zuletzt dank Arjan Bakx, der ein wichtiger Wegbereiter dieser strategischen Ausrichtung war, unsere niederländische Tochter Vector den Auftrag bekommen, sich als ein „Modell-Eurodrive“ aufzustellen.“