

MAN Ankara: Fünf Prinzipien für mehr Effizienz

von Silke Brügel
Produktion Nr. 10, 2008

ANKARA (ilk). Die Bus-Sparte ist für die MAN Nutzfahrzeuge-Gruppe von großer strategischer Bedeutung. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, entschied sich die Geschäftsleitung des Werks Ankara für die Einführung neuer Methoden und Tools zur Produktivitäts- und Effizienzsteigerung im Rahmen des MAN Produktions Systems (MNPS).

Das MAN-Werk in Ankara produziert derzeit drei Produktfamilien von Stadt-, Reise- und Überlandbussen in insgesamt 17 Varianten und einer Vielzahl von Kundensonderwünschen. Daraus ergibt sich eine enorm große Komplexität für die Bereiche Logistik und Montage sowie besondere Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation. Gleichzeitig ist die Fertigungstiefe im Werk Ankara sehr hoch.

Das Ziel der Geschäftsleitung vor Ort war, die Produktivität nachhaltig zu verbessern, die Flexibilität zu erhöhen und die vorhandenen Strukturen schlanker und übersichtlicher zu gestalten. Die neu entwickelten Best-Practice Ansätze sollten dabei in das MAN Produktions System (MNPS) integriert werden. MNPS beruht auf fünf Prinzipien: Standards, Produktion und Material im Fluss, Null-Fehler-Prinzip, Kaizen, und Mitarbeiter-einbindung.

Best-Practice-Zeiten mit der Software ROM ermittelt

Gleich zu Projektbeginn kam in der Vormontage das von der ROI Management Consulting AG entwickelte Planungs- und Zeitwirtschafts-Tool ROM zum Einsatz. ROM ermöglicht die Ermittlung von Best-Practice-Zeiten, die ein durchgängig optimiertes Montage- und Logistiksystem simulieren. Die so ermittelten Sollwerte für Fertigungs- und Montagezeiten entsprechen höchsten Industriestandards. „Wir haben das Tool in dieser



Bild: MAN

Phase so eingesetzt, dass das Montagesystem ohne langen Planungsvorlauf schnell realisiert werden kann und gleichzeitig genügend Spielraum bleibt, die typenspezifischen Unterschiede der Produktpalette aufzufangen“, erklärt Werner Schauerl, Geschäftsführer von ROI in Österreich, der das Projekt vor Ort in der Türkei leitet.

Als weitere innovative Methodik installierte das Beraterteam einen so genannten ‚Methodenraum‘ mit dem Ziel, alle Arbeits- und Prozessschritte an den Bussen im Detail zu untersuchen und die bisherigen Arbeitsmethoden gemeinsam mit den Mitarbeitern zu verbessern. Darüber hinaus werden im Methodenraum die zukünftigen Standards hinsichtlich Arbeitsplatz, Logistik und Vorgabezei-

ten gesetzt. Das Ergebnis sind optimierte, harmonisierte Best-Practice-Takte über den gesamten Typenmix, eine im Detail definierte Materialanordnung, verbesserte Werkzeug- und Vorrichtungskonzepte sowie erprobte Vorgabezeiten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Mobilisierung und Aktivierung einer Vielzahl von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen: „Mir war von An-

Obligatorisch: Die Durchführung verschiedener Pilotprojekte

fang an besonders wichtig, dass unsere Mitarbeiter Verschwendung erkennen und die Methodik zur Optimierung der Prozesse in die tägliche Arbeit integrieren. Zu unseren umfangreichen Qualifikationsmaßnahmen

gehören beispielsweise die Schulungsoffensive ‚train the trainer‘ sowie die obligatorische Durchführung mehrerer Pilotprojekte, um das theoretisch aufgebaute Wissen in die Praxis umzusetzen“, erklärt Gottfried Kastner, Mitglied des Vorstands von MAN Türkiye. „Heute hat der Großteil der Mitarbeiter die neue Methodik und Vorgehensweise verinnerlicht. Das ist bei den gegebenen sprachlichen Barrieren und dem ‚cultural change‘ in der Denk-, Arbeits- und Organisationsstruktur, den die umfassende Neuausrichtung mit sich bringt, eine bemerkenswerte Leistung“, so Gottfried Kastner weiter.

Fazit: Anstelle von aufwändigen Hightech-Lösungen setzt MAN Türkiye auf einfache, mobile Lösungen, einen hohen Grad an Standardisie-



Bild: MAN

Oben: Gottfried Kastner, Mitglied des Vorstands von MAN Türkiye: „Mir war von Anfang an besonders wichtig, dass unsere Mitarbeiter Verschwendung erkennen und die Methodik zur Optimierung der Prozesse in die tägliche Arbeit integrieren.“

Links: Die Sollwerte für Fertigungs- und Montagezeiten entsprechen höchsten Industriestandards.

rung sowie eng aufeinander abgestimmte Montage- und Logistikprozesse. Das neue Logistikversorgungs-konzept stellt nach dem ‚Line-Back-Prinzip‘ sicher, dass die optimalen Versorgungspunkte getroffen sowie die Mengen und die Bereitstellungs-

Bereits in der Vormontage die Produktivität verdoppelt

art fein aufeinander abgestimmt sind. In der Vormontage erreichte die Produktivitätssteigerung einen zweifeligen Wert, die benötigte Produktionsfläche konnte halbiert werden. Die Ergebnisse aus dem Methodenraum zeigten ebenfalls eine deutliche Verbesserungsrate. Die neu gestaltete Rohbaulinie geht im Februar in Betrieb. Vor- und Hauptmontage folgen.