



Fotos © GROHE AG

# PROZESSOPTIMIERUNG FÜR FORTGESCHRITTENE

DIALOG im Interview mit Joachim Meyer,  
Leiter des GROHE-Werks in Hemer



2009 belegte das GROHE Werk Hemer beim internationalen Industriewettbewerb ‚Die Beste Fabrik‘ als deutscher Preisträger den zweiten Gesamtplatz. Damit prämierte die internationale Jury die erfolgreiche Transformation des Werkes zu einer schlanken Fabrik mit kurzen Durchlaufzeiten, hoher Reaktionsgeschwindigkeit und niedrigen Beständen. Ein Gespräch über das Zusammenwirken von Vision und Produktionssystem, Mitarbeiterqualifizierung und die stete Suche nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten.

Herr Meyer, insgesamt haben 180 Produktionsstätten aus Deutschland, Frankreich, Spanien und Osteuropa an dem renommierten Wettbewerb teilgenommen. Worin bestanden für Sie die größten Herausforderungen?

Die Jury des Wettbewerbs hat keine einzelnen operativen Einheiten beurteilt, sondern alle Prozesse im Werk: von der Produktions- zur Logistikkette, vom Lieferanten bis zum Endkunden. Sich

hier dem starken internationalen Wettbewerb zu stellen war sehr spannend. Erfolgsentscheidend ist, wie der eingeleitete Innovationsprozess von den Mitarbeitern gelebt wird. David J. Haines, Vorstandsvorsitzender der Grohe AG, hat in seiner Weihnachtsbotschaft 2009 gesagt, dass GROHE sehr stolz ist auf das Werk Hemer. Das ist eine tolle Anerkennung der großartigen Leistung aller und ich habe mich für die gesamte Mannschaft sehr gefreut.

**Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Transformation?**

Rechtzeitiges Handeln sowie konstruktives Zusammenwirken von Vision und Produktionssystem.

Das Ziel der GROHE Vision 2010 war es, die ‚Lead-Time‘ – die Dauer, in der ein Produkt sämtliche Bearbeitungsstufen vom Gießen bis zur Endmontage durchläuft – auf unter vier Tage zu bringen. Noch vor wenigen Jahren konnte die Lead-Time manchmal 20 Tage dauern.

Bei der Transformation des Werkes haben wir uns an die von ROI empfohlene Kombination aus Portfoliobereinigung zur Komplexitätsreduzierung und Prozessoptimierung gehalten.

Bereits 2008 haben wir bei laufendem Betrieb die Linienfertigung eingeführt. Diese neue Fertigungsmethode erforderte eine komplett andere Aufbauorganisation mit Linien- und Prozessmanagern. Deshalb haben wir von Anfang an alle Mitarbeiter in die Veränderungen einbezogen. Auf Basis der Zusammenarbeit mit ROI in der Produktion haben wir dann Schritt für Schritt die Prozessoptimierung ausgedehnt.

So ist es uns gelungen, die Flexibilität und die Reaktionsgeschwindigkeit enorm zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten radikal zu senken. Ein Beispiel: 2009 lagen in Zwischen- und Endlagern nur noch Bestände im Wert von 11 statt vorher 24 Millionen Euro. Im Einklang mit der Vision 2010 haben wir den Cash aus der Bestandsreduzierung für die Investitionen eingesetzt.

#### **Welche Bedeutung hat für Sie die Mitarbeiterqualifizierung?**

Eine ganz entscheidende! Wer nur in Maschinen und nicht in die Menschen investiert, für den bleibt die schlanke, nachfrageorientierte Fabrik ein Wunschtraum.

Wir haben frühzeitig umfassende Programme gestartet. Der sogenannte GROHE-Führerschein ist fester Bestandteil der Vision 2010. Er legt für jeden einzelnen Mitarbeiter vom Maschinenbediener bis zum Werksleiter exakt fest, welches Know-how für seine Aufgabenbereiche erforderlich ist. Und die Qualifizierung geht auf unterschiedlichen Ebenen weiter. Derzeit sind wir dabei, ein professionelles Führungsteam auszubilden. Hier stehen Teambuilding-Workshops im Mittelpunkt. Wer schlanke Prozesse aufbauen und langfristig sichern will, der muss das Lean-Konzept auf mehrere Schultern verteilen.

#### **Womit wir bei der Nachhaltigkeit sind.**

Das ist eines meiner Lieblingsthemen. Prozessoptimierung hört nie auf. Der Einsatz von Dash Boards ist in einer Lean-Fabrik ganz wichtig und darauf basierend der kontinuierliche Erfahrungsaus-



tausch: Wie sieht die ideale Produktlinie aus? Was können wir pro Linie noch besser machen? Wo gibt es noch ‚Verschwendung‘ und damit Potenzial zur Kostensenkung?

Um das Erreichte zu halten und neue Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen, setzen wir auch in Zukunft auf externe Unterstützung, unter anderem in Form von Expertenrundgängen.

#### **Was sind Ihre nächsten konkreten Ziele?**

In der Montage sind wir noch nicht da, wo wir gerne hinmöchten. Die bisherigen Erfolge reichen noch nicht ganz aus, um sich mittelfristig eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Deshalb konzentrieren wir unsere Anstrengungen zur weiteren Kostensenkung 2010 auf diesen Bereich. 2011 werden wir die zweite Lean-Welle starten und dabei den Focus auf eine noch stärkere Integration unserer Lieferanten setzen. Es gibt noch viel zu tun.

#### **Und vieles, was schon vorbildlich funktioniert. Was sagen Sie Interessenten, die dem Beispiel vom GROHE Werk Hemer folgen wollen?**

In den letzten Monaten haben mich viele Unternehmer und Organisationen angerufen mit der Bitte, das Werk zu besichtigen und mich auf Vorträge eingeladen. Folgende Aspekte sind branchenübergreifend für den Aufbau einer Lean-Fabrik wichtig: Erstens, es gibt keine schnelle Patentlösung für die Reorganisation einer Fabrik ‚quasi über Nacht‘. Der Aufbau eines ‚Lean Driven Plant‘ ist zweitens nur mit Hilfe eines sorgfältig zusammengestellten Teams möglich, das die Ziele verinnerlicht hat und während des gesamten Transformationsprozesses konsequent bei der Stange bleibt.

Drittens gibt es immer eine Projektphase, in der es besser ist, erfahrene Berater einzubeziehen.

Und schließlich ist es wichtig, eine ethische Führungskultur zu entwickeln. Gewinnmaximierung ist nicht alles. Unsere Vision 2010 umfasst die Grundsätze ‚keine Einsparungen durch Outsourcing‘ sowie ‚keine betriebsbedingten Kündigungen‘. Es geht darum, die Mitarbeiter zu halten – und damit unseren Teil zur Arbeitsplatzsicherheit am Standort Deutschland zu leisten.

Die **Grohe AG** mit Hauptsitz in Hemer und Corporate Center in Düsseldorf ist Europas größter und mit rund acht Prozent Marktanteil ein weltweit führender Hersteller von Sanitärarmaturen. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 5.000 Mitarbeiter, davon 2.300 in Deutschland. Im Werk Hemer sind 570 Mitarbeiter beschäftigt. Im Jahr 2008 hat GROHE mit Brausen und Armaturen für Bad und Küche, Automatik-Armaturen für den gewerblichen und öffentlichen Bereich sowie Installations- und Spülsystemen einen Umsatz in Höhe von 1,01 Milliarden Euro erzielt. Das Unternehmen verfügt über sechs Produktionsstandorte; drei davon befinden sich im Ausland: in Portugal, Thailand und Kanada.