Fotos: Rosenbauer

Julian Wagner

Vorstandsvorsitzender des Rosenbauer Konzerns

„Die langjährige Zusammenarbeit hat klar bewiesen, dass ROI-Beratung tatsächlich die gesamten Projektkosten vollständig und rasch amortisiert. Der Return on Investment stimmt. Überzeugend ist auch das konsequente Umsetzungs-Coaching, wobei die Teamarbeit einen beachtlichen Schulungsfaktor darstellt. Ich kann ganz klar sagen, dass ROI bei uns wesentlich zur Effizienzsteigerung in der Produktion beigetragen hat. Aufgrund der transparenten Arbeitsweise der ROI-Berater war auch die wichtige Unterstützung durch den Betriebsrat gegeben. Deshalb haben wir ROI auch in unseren deutschen Konzernbetrieben erfolgreich eingesetzt. Wir werden auch bei zukünftigen Projekten wieder auf dieses Know-how und die Erfahrung zurückgreifen.“

In Search for Excellence

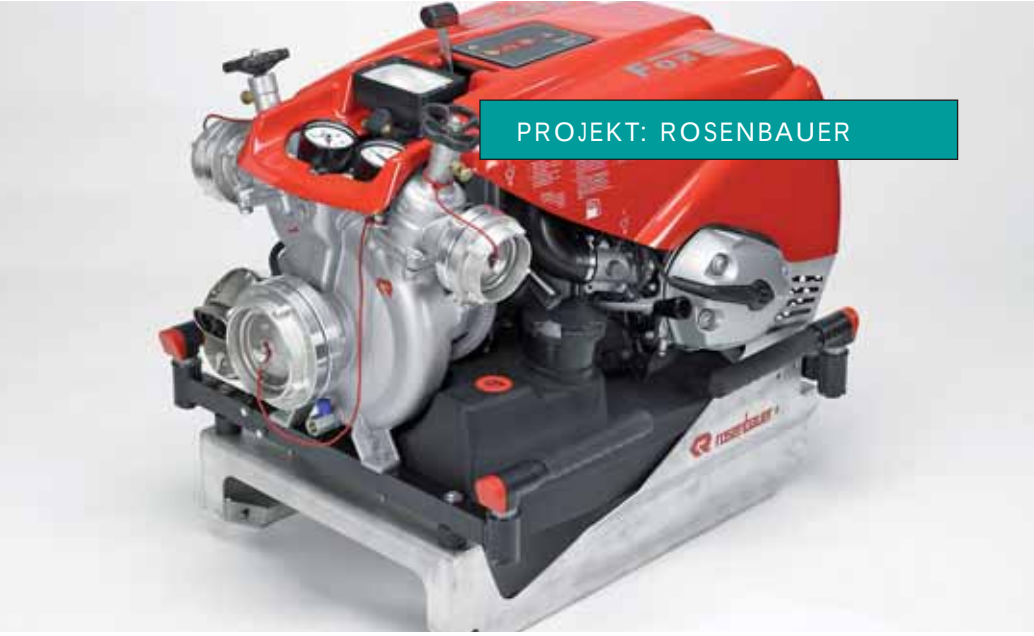
Der Rosenbauer Konzern ist der zweitgrößte Hersteller von Feuerwehrfahrzeugen weltweit. Mit der breiten Palette an kommunalen Löschfahrzeugen und Hubrettungsgeräten nach europäischen sowie US-Normen, der umfassenden Baureihe an Flughafen- und Industrielöschfahrzeugen, modernsten Löschsystemen und feuerwehrspezifischer Ausrüstung ist Rosenbauer der "Vollsortimenter" der Branche.
2005 erwirtschaftete der Konzern mit circa 1.400 Mitarbeitern einen Umsatz von 321 Mio. Euro und produziert jährlich rund 1.500 Fahrzeuge. Seit vielen Jahren arbeitet Rosenbauer erfolgreich mit ROI zusammen. DIALOG fasst die wichtigsten Projekte zusammen.

Die Zusammenarbeit begann 1994 in der Pumpenmontage. Dabei führte das Projektteam eine vollkommen andere Arbeitsweise ein und stellte die Mitarbeiter vor große Herausforderungen: „One-piece-flow“ im Typenmix anstelle losweiser, typenbezogener Montage.
Die mutige Entscheidung zahlte sich aus. Durch die intensive Einbindung der Mitarbeiter sank die Montagezeit kurz nach der Umsetzung bereits um 30%. Extrem kurz war deshalb auch die Anlernzeit.
Die Montagezeit reduzierte sich um weitere 40% auf die ermittelte Zielzeit.

„Das Beispiel zeigt sehr schön die Vorgehensweise von ROI: Mit ROM® den wertschöpfenden Kernprozess optimieren, die Logistik an die Anforderungen der Montage abstimmen, rasch umsetzen und dann einen nachhaltigen KVP-Prozess initiieren“, so ROI-Projektleiter Werner Schauperl.

Neues Fahrzeug- und Montagekonzept
Fast zeitgleich hat Rosenbauer ein neues Fahrzeugkonzept entwickelt: Selbsttragende Aufbauten aus Aluminium-Blechen für Kommunalfahrzeuge.
ROI hat das Konzept in einer sehr frühen Phase mit der Bewertung von Konstruktionsalternativen – Stichwort: „mitlaufende Kalkulation“ – sowie der Konzeption der Montagelinie und der Vormontagebereiche unterstützt.
Die Umsetzung erfolgte in kürzester Zeit und deutlich unterhalb der kalkulierten Zielkosten.

„Die Maßnahmen haben zu sichtbar positiven Veränderungen in der Produktion geführt und die größere Anzahl an arbeitstechnisch gut geschulten und motivierten Mitarbeitern hat den Optimierungsprozess beschleunigt“, so Gottfried Brunbauer, Vorstandsmitglied bei Rosenbauer.



PROJEKT: ROSENBAUER

Ein weiterer Meilenstein war die Einführung des „Customized Body System“ (CBS). Diese Löschfahrzeuge sind abgesehen vom Fahrgestell im Wesentlichen aus den drei standardisierten Komponenten Geräteraum, Pumpenraum und Tank zusammengesetzt. ROI hat hierfür unter anderem das Montage- und Logistikkonzept erarbeitet. Der komplette Auf- und Ausbau der Fahrzeuge erfolgt in einer „Minilinie“ in drei Schritten. Fahrzeug und Module werden unabhängig voneinander vorgefertigt und dann „verheiratet“.

Durch CBS reduzierte sich die Montagedurchlaufzeit auf weniger als zwei Wochen.
Einrichtung und Inbetriebnahme der neuen Montagelinie dauerte nur zwei Monate. Das CBS-Team erarbeitete die Detaileinrichtung und Montagezeiten auf Basis von ROM® und betreut die laufende Serie. ROI übernahm die Schulung der Arbeitstechniker und Montagemitarbeiter.

Die gefundenen Lösungen berücksichtigen die unterschiedlichen Kunden- und Produktanforderungen und haben zu einer Differenzierung der Montage- und Logistikprozesse in den Fahrzeugmontagen geführt. „Trotzdem konnten wir den Großteil der Best-Practices aus der Pumpenmontage, beispielsweise Werkzeug- und Behälterkonzepte, C-Teileversorgung und Teamarbeit, analog implementieren“, sagt ROI-Berater Schauperl.

Die Konzernleitung etablierte schrittweise die im Stammhaus in Leonding entwickelten Standards für Arbeitsplätze, Logistiksysteme, Organisation oder Zielzeitfindung in den übrigen Konzernbetrieben und sorgte für einen konzernweiten Rollout des ERP-Systems. „Damit können wir Bedarfsspitzen zwischen den Standorten besser ausgleichen, was zu einer Verbesserung der Gesamtwirtschaftlichkeit beiträgt“, so Brunbauer, Vorstandsmitglied bei Rosenbauer.

Nach Fertigung und Montage stand die Optimierung der Auftragsabwicklung, der Planung und Steuerung des Betriebes sowie der Beschaffung auf dem Programm. Wesentliche Ziele waren hier die Verkürzung der Auftragsbearbeitungsprozesse, Verbesserung der internen und externen Liefertermintreue, Neuorganisation der Beschaffung sowie Aufbau eines Lieferantenmanagementsystems. Vor dem Rollout auf alle Geschäftsbereiche testete das Team die Konzeption und Umsetzung in einem Pilotprojekt. Das Ergebnis: Die Liefertreue bewegt sich absolut im Zielbereich, der Fehlteileanteil hat sich auf einen Bruchteil reduziert und der Anteil „Schnellschüsse“ konnte um 75% gesenkt werden.

Die Beispiele zeigen die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Neuausrichtung bei Rosenbauer auf: Intensive Einbindung der Mitarbeiter während der gesamten Projektlaufzeit, klares Commitment der Führungsmannschaft, straffe Projektorganisation und sofortige Umsetzung. Parallel setzt die Konzernführung auf externe Unterstützung bei gleichzeitiger klarer und eindeutig personifizierter interner Projektverantwortung. Mit diesem überzeugenden Konzept wird Rosenbauer auch in Zukunft weltweit zu den besten Firmen in der Branche gehören.

Standardisierte Arbeitsplätze
- Klare Gliederung der Flächen: Arbeits-, Bewegungs-, Bereitstell-, Verkehrsflächen
- Standardisierte Entfernungsbereiche zu den Teilen und Werkzeugen
- Zugriffsgerechte Materialbereitstellung
- Angepasste Werkzeugbereitstellung
- Ergonomische Gestaltung

Definierte Arbeitsmethoden
- Einsatz geeigneter Hilfsmittel und Vorrichtungen
- Durch Methodenvergleich mit ROM®: optimierter Arbeitsablauf
- Optimierte Werkzeugauswahl

Abgestimmte Logistik
- Vom Montageprozess entkoppelter Logistikprozess
- An den Anforderungen der Montage ausgerichtete Materialbereitstellung
- Definierte Abläufe

Abbildung 1: Kernelemente der Neugestaltung

Werner Schauperl, Projektleiter bei ROI und Gottfried Brunbauer, Vorstandsmitglied bei Rosenbauer
dialog@roi-international.com