

Produktionssysteme in der Praxis

# Die rollende Fabrik: Homag AG in neuem Rhythmus

von Ann-Cadie Zoza  
Produktion Nr. 20, 2009

**SCHOPFLOCH (ilk). Rund 400 optimierte Arbeitsplätze und teilweise bis zu 25% mehr Produktivität durch die Einführung einer Taktmontage: Das sind die harten Fakten in der Produktion der Homag AG.**

Seit Beginn des Jahres 2007 verwirklicht der Spezialist für Holzverarbeitungsmaschinen gemeinsam mit den Beratern der Staufen AG das Homag Group Produktionssystem (HGPS) auf Basis der Lean-Management-Prinzipien. Der Einsatz hat sich gelohnt: „Wir haben Voraussetzungen geschaffen, die uns der aktuellen Wirtschaftskrise sehr viel entspannter gegenüber stehen lassen“, so Herbert Högemann, Vorstand Produktion, Materialwirtschaft und Qualitätswesen.

Das Homag Group Produktionssystem beruht auf vier Säulen: So beschreibt das Prinzip ‚Null-Fehler‘ den Grad der angestrebten Prozesssicherheit und Qualität, während der ‚One-Piece-Flow‘ auf den Fertigungsfluss und reduzierte Stückzahlen hinweist. Der ‚Kundentakt‘ ergibt sich aus der Jahresstückzahl je Maschinentyp und der zur Verfügung stehenden Jahrestundenanzahl. Er ist die maßgebliche Größe für den ‚Rhythmus‘ der Fabrik, an dem sich der gesamte Wertstrom orientiert. Das ‚Pull-Prinzip‘ schließlich bezeichnet ein ziehendes Produktionssystem, das neben einem reibungsarmen Ablauf auch zu einer langfristigen Reduzierung der Bestände führt. „Die ganzheitliche, prozessübergreifende Orientierung an den



Bild: Homag

**Homag steht laut Produktionsvorstand Herbert Högemann der Krise viel entspannter gegenüber.**

Prinzipien des HGPS war ein wichtiger Schritt weg vom traditionellen, punktuellen Denken“, bekräftigt Herbert Högemann.

Mit einer getakteten Fließmontage setzte Homag im Jahr 2007 das erste große Verbesserungsprojekt um. Dabei wurde ein Teilbereich der Einzelmaschinenmontage – ein Herzstück des Unternehmens – nach den Prinzipien des HGPS neu gestaltet. „In der Vorbereitungsphase haben wir das Vorhaben breit kommuniziert, eine klare Organisation und Projektverantwortlichkeiten festgelegt sowie Ziel- und Terminvereinbarungen getroffen“, berichtet Högemann. Dadurch gelang es den Verantwortlichen, alle Mitarbeiter in das Projekt einzubin-

## Veranstaltungstipp

Herbert Högemann spricht am Best-Practice Day 2009 zum Thema „Getaktete Fließmontage im Maschinen- und Anlagenbau“. Der Best-Practice Day der Staufen AG findet am 1. Juli im Hause der SEW-Eurodrive in Bruchsal statt. Kernthemen sind erfolgreiche Unternehmensstrategien und Umsetzungsbeispiele vor dem Hintergrund der Krise. Maximal 150 Führungskräfte aus der produzierenden Industrie können an dieser exklusiven Veranstaltung teilnehmen. Neben Herbert Högemann referieren weitere Experten zu Lean Management in Produktion, Entwicklung und Führung. Keynote-Speaker ist der US-Amerikaner Dr. Jeffrey Liker, Autor des Standardwerks „The Toyota Way“. [www.best-practice-day.de](http://www.best-practice-day.de)

den. Heute takten drei Montagelinien korrekt und zuverlässig.

Damit hat Homag in kurzer Zeit fast 80% der Ziele und zudem einen umfassenden ‚Pull‘-Effekt erreicht, denn die vor- und nachgelagerten Unternehmensprozesse und -bereiche mussten sich daraufhin ausrichten. Rund 50% der Tisch- oder Maschinenarbeitsplätze in der Fertigung wurden im Jahr 2007 komplett neu strukturiert oder inhaltlich verändert. Den positiven emotionalen Effekten folgten die wirtschaftlichen: Die Personalproduktivität stieg um bis zu 25%. Außerdem verbesserte sich die Versorgungssicherheit um den Faktor zwei. Homag verringerte auch die Durchlaufzeiten wesentlich. Zum Beispiel konnte bei jährlich etwa 35000 Aufträgen im Bereich Kommissionsteilefertigung die durchschnittliche Gesamtbearbeitungszeit von 10 auf 6,3 Tage reduziert werden. „2008 war das Jahr der Logistik, in dem wir die Teileversorgung für die neue Taktmontage optimiert haben“, fasst Högemann zusammen. Ziel der weiteren Verbesserungen im Jahr 2009 ist eine tatsächlich rollende Fabrik, in der die Materialien fließen und die Mitarbeiter möglichst wenige Wege zurücklegen. Auch innerhalb der Firmengruppe hat sich etwas bewegt. Gemeinsam mit der Staufen AG führen Bargstedt, Brandt, Weeke oder Büftering eigene Veränderungsprozesse durch. In den letzten Jahren konnte Homag ein Umsatzwachstum von jeweils 15% verzeichnen und Herbert Högemann will die Verbesserungsprozesse trotz der aktuellen Krise weiter vorantreiben. Das Ziel des Vorstands: Das Unternehmen zu einer der profitabelsten Firmen der Branche machen.



Bild: Homag AG

Gut gerüstet für die Zukunft — dafür sorgt das Homag Group Produktionssystem.