

Vom C-Lieferanten zum Benchmark

Im Jahr 2004 drohte der Griwe Innovative Umformtechnik GmbH das Aus. Doch unter Führung von Werkleiter Roman Löw gelang der Turnaround: Durch Lean Management und intelligentem Produktionssystem ist Griwe heute Benchmark für Kunden, Zulieferer und Wettbewerber.

Von „High Speed Lean“ spricht Roman Löw, wenn es um die Strategie für einen Turnaround und eine krisensichere Fabrik geht. Die Eckpfeiler sind für ihn die „7 N“ – Organisieren, Trainieren, Standardisieren sowie Visualisieren, Kommunizieren, Implementieren und Disziplinieren. Mit diesem Ansatz startete er im Sommer 2004 bei Griwe in Westerburg, einem Unternehmen der Gestamp Automoción. Als C-Lieferant bei VW fehlte es Griwe nicht nur an Zukunftsperspektiven, sondern auch an interner Struktur. Löw setzte klare Ziele: Innerhalb von einem Jahr sollte das Unternehmen A-Lieferant bei seinem Hauptkunden werden, neue Kunden gewinnen und zudem das Umwelt- und Qualitätsaudit bestehen.

Diese Ziele konnte Griwe sogar noch übertreffen. Zur Auszeichnung als „Fabrik des Jahres“ im Jahr 2007 kam der Automotive Lean Production Award; BMW, Ford und Audi wurden zu neuen Kunden. „Statt einer

handvoll Spezialisten sind beim Erfolgsunternehmen Toyota alle Mitarbeiter für die Umsetzung eines schlanken Produktionssystems verantwortlich“, erklärt Löw. Darum setzt er in erster Linie auf Schulungen – eine Trainingswoche pro Jahr und Mitarbeiter sind Pflicht. Hinzu kommen Führungskräfte, die mit Mission, Passion, Vision und Leidenschaftlichem Führen agieren.

Die Fabrik selbst wird über technische Kennzahlen gesteuert. In fünf Jahren konnten so die Unfallhäufigkeit sowie Krankenfälle und Lagerbestände gesenkt werden. Die Effizienz hingegen stieg und die qualitative Verbesserung liegt bei 90 %. Insgesamt verzeichnet Griwe eine 100-%ige Steigerung im Werksergebnis und ein Umsatzwachstum von 80 %. Roman Löw erklärt den strategischen Zusammenhang: „Ordnung und Sauberkeit bilden die Basis und bedingen Qualität, Effizienz und somit die Bestandsreduzierung. Dies wiederum ist Voraussetzung für die Kos-

Best Practice Day 2009

Griwe-Werkleiter Roman Löw spricht am Best Practice Day 2009, dem Lean-Kongress der Staufen AG. Dieser findet am 1. Juli bei SEW-Eurodrive in Bruchsal statt. 150 Führungskräfte aus der produzierenden Industrie werden hier Strategien und Umsetzungsbeispiele zum Umgang mit der Krise vorstellen. Experten referieren darüber hinaus zu Lean Management in Produktion, Entwicklung und Führung. Keynote-Speaker ist Dr. Jeffrey Liker, Autor des Standardwerks „The Toyota Way“.

www.best-practice-day.de

Griwe-Werkleiter Roman Löw plant jedes Jahr als Krisenjahr – und hat die Umformtechnikfirma auf Effizienz getrimmt



Ordnung und Sauberkeit sind in der Griwe-Fertigung die Basis und bedingen Qualität, Effizienz und somit die Bestandsreduzierung Bild: Griwe

tenminimierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit, sichere Arbeitsplätze am Hochlohnstandort Deutschland und neue Kunden.“

Löw plant jedes Jahr als Krisenjahr. Seit 2004 konnte er durch seine Erfahrung mit striktem Kostenmanagement 30 % der Personalkosten einsparen. Aktuell setzt Löw trotz Kurzarbeit verstärkt auf die Mitarbeiterqualifizierung: „Hier bedeutet jede Investition konkurrenzlose 100 Prozent ‚Time Adjusted Return‘“. Ebenso hoch bewertet er den Erfahrungsaustausch mit Führungskräften anderer Unternehmen. Als Best-Practice-Partner der Staufen AG öffnet Griwe hierfür auch die eigenen Werkstore.

■ Anne Zozo

Journalistin in Ulm