



Das Neumarkter Werk des Automobilzulieferers Delphi glänzt mit herausragender Qualität

Sechs Jahre ohne einen einzigen Fehler

Seit 2001 ist bei Werkleiter Johann Lang keine einzige Kundenreklamation wegen mangelnder Qualität eingegangen. Dabei hat die Metallstanzerei im Delphi Werk Neumarkt-Süd, allein 2007 rund 2,4 Milliarden Teile gefertigt. Gestanzt werden in dem Neumarkter Werk des weltweit zweitgrößten Automobilzulieferers Delphi hochwertige Steckverbindungskomponenten aus Metall für Fahrzeugbordnetze. Dazu kommen zwei Fertigungslinien, auf denen in einem innovativen Prozess die Kraftstofftanks für den BMW-Geländewagen X3 hergestellt werden.

Auf den ersten Blick sehen die Metallsteckverbinder, die 24 Hochgeschwindigkeits-Stanzpressen rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche herstellen, nicht nach High-Tech aus. Doch der Eindruck täuscht. Weil moderne Autos immer mehr elektronische Systeme enthalten, die alle miteinander verbunden werden müssen, kommt gerade der Zuverlässigkeit der elektrischen Verbindungen

höchste Bedeutung zu. „Ich habe es einem Besucher, der mit einem deutschen Oberklasseauto vorfuhr, mal so erklärt“, sagt Johann Lang. „Wenn nur ein Kontakt am elektronisch gesteuerten Automatikgetriebe nicht richtig funktioniert, bleibt die ganze Karosse einfach stehen.“

Und die Bedeutung der elektrischen Verbindungen im Auto wird in Zukunft weiter zunehmen. Die Zahl elektronischer Steuerungen wächst weiter. Darüber hinaus wird Strom verstärkt zum Antrieb beitragen wie heute schon bei den ersten Hybridfahrzeugen, die neben dem Verbrennungsmotor einen Elektromotor nutzen. „Wir bekommen künftig mehrere parallele Bordnetze, die mit verschiedenen Spannungen arbeiten“, so Johann Lang. Neben den klassischen zwölf Volt der heutigen Autoversorgung wird es Komponenten geben, die mit weniger Spannung auskommen, im Antriebsbereich werden dagegen bis zu 280 Volt anliegen.

Zulieferkomponenten von A bis Z

Delphi Neumarkt-Süd, eines von zwei Werken in der Oberpfälzer Kreisstadt, gehört zu einem weltweiten Verbund von 171 Produktionsstätten von Delphi, in denen insgesamt rund 170.000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Der Umsatz 2006 belief sich auf 26,4 Milliarden US-Dollar. Delphi bezeichnet sich selbst als weltweit führendes Unternehmen für Fahrzeugelektrik und Mobilelektronik, Transportkomponenten und Systemtechnologie. Gleichzeitig ist Delphi weltweit die Nummer zwei als Lieferant für Diesel-Einspritzsysteme. Unterhalb der Blechhaut gibt es von A wie Airbag-Systeme bis Z wie Zündanlagen nur wenige Zulieferkomponenten, die ein Automobilhersteller nicht von Delphi beziehen könnte.

Als Beispiele dienen Johann Lang die bayerischen Standorte in Fürth, Nürnberg und Neumarkt. So hat Delphi in Fürth Teile des Unternehmens Dynamit Nobel übernommen,

entwickelt und fertigt hier Zündsysteme für Airbags und Gurtstraffer. In Nürnberg sitzt das Delphi Europa-Kompetenzzentrum für Mobile Multimedia oder Unterhaltungskommunikation, in dem der Autoradiobereich des deutschen Traditionsunternehmens Grundig weiterlebt. Hier entstehen Navigationsgeräte und Unterhaltungselektronik fürs Auto. Das Werk Eggenstraße in Neumarkt widmet sich der Kabelkonfektion – nicht nur für den Bereich Bordnetze, sondern auch für die Medizintechnik – beschäftigt sich mit Prototypen und Musterbau und fertigt in einer kleinen exklusiven Einheit von 15 Leuten Komponenten für ein führendes Team der Formel 1. Darüber hinaus ist in Neumarkt das gesamte Kundenmanagement von Delphi für die VW-Gruppe und für BMW angesiedelt.

Delphi in Deutschland beschäftigt knapp 5.000 Personen an 15 Standorten und erwirtschaftete 2006 rund eine Milliarde Euro Umsatz. Rund 40 Prozent des Gesamtproduktion gingen in den Export.

Neumarkter Tradition seit 1956

Die Entwicklung von Delphi am Standort Neumarkt fußt auf zwei Entwicklungslinien. In der deutschen Linie kauften die 1874 gegründeten Kabelwerke Reinshagen 1956 in Neumarkt die Firma Doka, die zu dem Zeitpunkt mit 20 Mitarbeitern Kabel für Hausgeräte herstellte. Reinshagen, ein Wuppertaler Familienunternehmen, war ursprünglich eine auf Garne spezialisierte Textilfabrik, die seit den 1930er Jahren Kfz-Kabelbäume herstellte. „Die Automobilgeschichte in Neumarkt begann mit Kabelbäumen für das Goggomobil“, erzählt Johann Lang, der in den 70er Jahren als Sicherheitskraft bei den Kabelwerken Reinshagen in Neumarkt anfang, schnell zum technischen Leiter und schließlich zum Werksleiter aufstieg.

1971 übernahm der niederländische Konzern Phillips Reinshagen und verkaufte die Sparte Kfz-Elektrik zehn Jahre später an Packard Electric aus den USA, „womit als zweite Linie GM, der nach wie vor weltgrößte Autohersteller, ins Spiel kommt“, so Lang. Denn schon seit 1932 ist General Motors (GM) Eigentümer von Packard Electric.

Neben dem Werk Eggenstraße entstanden bis 1987 vier weitere Werke in Stadt und Landkreis, die, nach Gründung des neuen Werks



Das Delphi Werk Neumarkt-Süd aus der Luft.



24 Hochgeschwindigkeits-Stanzpressen fertigen 2,4 Milliarden Stanzteile pro Jahr.

Neumarkt Süd 1991, in der Spitze bis zu 3.000 Mitarbeiter beschäftigten. „Packard Electric war damit Anfang der 90er Jahre der größte Arbeitgeber im Landkreis Neumarkt“, sagt Lang. Die Außenwerke wurden nach und nach geschlossen. Bis heute blieben die Werke Eggenstraße und Süd übrig. 1998 schließlich bündelte GM sein Zuliefergeschäft in einer eigenen Firma, Delphi Automotive Systems, und brachte den Spin Off 1999 an die New Yorker Börse.

Kundenspezifische Kabelbäume

Initialzündung für den Aufbau des Werks Süd war ein Auftrag von BMW für die Produktion von Bordnetzen in einer damals neuartigen Konstruktionsweise. „Wir begannen so genannte kundenspezifische Kabel-

bäume zu bauen“, sagt Johann Lang. Kabelbäume also, die nicht in jedem Auto gleich sind, sondern sich von Fahrzeug zu Fahrzeug unterscheiden, je nachdem welche elektrischen und elektronischen Komponenten verbaut werden. Doch mit der in den 90er Jahren einsetzenden Globalisierung und der Suche nach preisgünstigeren Produktionsstandorten wanderte das personalintensive Flechten von Kabelbäumen ins günstigere Ausland. „Delphi war der letzte Zulieferer, der Kabelbäume noch in Deutschland gefertigt hat“, so der Werksleiter.

„Wir standen also relativ schnell nach unserer Werksgründung vor der Aufgabe, uns umzuorientieren und das Werk durch neue Aufträge zu sichern“, berichtet Lang. Mit einem Konzept, dass durch seine Kostenstruk-



Werkleiter Johann Lang.

Die Konzernleitung überzeugte, gelang es dem Werkleiter und seiner Mannschaft 1997, die Produktion von Steckverbindern auf Stanzpressen ins Werk zu holen, „ein hoch automatisierter Prozess“, wie Lang anmerkt, und deswegen in Deutschland rentabel. Seit 2001 ergänzt ein eigener Werkzeugbau die Stanzerie. Auf hochpräzisen Spezialmaschinen bauen Mitarbeiter die komplexen Werkzeuge der Stanzpressen, jedes mit einem Wert im sechsstelligen Euro-Bereich. „Wir haben uns damit unabhängig gemacht von Dritten“, sagt Lang, „und wir können unsere Entwicklungen und Erfindungen besser schützen.“

590 Produkte für 407 Kunden weltweit

Es gilt für die Neumarkter eine Vielzahl von Bauformen ihrer Stanzteile zu beherrschen. Sie fertigen 590 verschiedene Produkte, die weltweit an 407 Kunden geliefert werden. „95 Prozent gehen in die Autoindustrie, der Rest in Bereiche wie Gerätetechnik oder Telekommunikation“, erläutert Lang.

Zweites Standbein für das Werk Neumarkt Süd ist die Fertigung der Kraftstofftanks für



Einige Beispiele der über 500 verschiedenen Steckverbinder, die Delphi in Neumarkt fertigt.

den BMW X3. Zusammen mit einem Delphi-Entwicklungszentrum in Luxemburg hat das Werk dafür einen innovativen Prozess entwickelt. Normalerweise werden Kunststofftanks heute geblasen, also der weiche, heiße Werkstoff mit Luftdruck wie ein Luftballon in eine Form gepresst, „mit dem Nachteil, dass dann die Komponenten des Tanks wie die Kraftstoffpumpe oder der Füllstandsensor durch relativ kleine Öffnungen in den Tank gebracht werden müssen“, so Lang.

Delphi baut die Tanks dagegen in einem voll automatisierten Prozess aus zwei Hälften zusammen. Im ersten Schritt formt die Maschine aus einem speziellen mehrlagigen Kunststoff die Unterhälfte des Tanks. Dann setzt sie die technischen Komponenten ein, formt anschließend die Oberhälfte und verschweißt beide Hälften unter Druck und Hitze miteinander. Der große Vorteil des Prozesses ist, dass deutlich weniger Handarbeit anfällt: „Wir bauen die Tanks mit nur rund einem Sechstel des Personals im Vergleich zum Wettbewerb“, sagt der Werkleiter. Rund 2.500 Diesel- und Benzintanks entstehen so jede Woche.

„Das schaffen weltweit nur ganz wenige“

Natürlich sieht auch Johann Lang die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen mit einer gewissen Wehmut. Von 3.000 Leuten zu Spitzenzeiten sind in den zwei Neumarkter Werken heute 520 übrig geblieben. „Aber uns gibt es immer noch! Andere Unternehmen und Werke sind komplett ins Ausland abgewandert.“

Besonderer Stolz des Werkleiters ist die Null-Fehler-Strategie in der Stanzteilproduktion, die seit über sechs Jahren voll aufgeht: Seit September 2001 gab es von Kundenseite keine einzige Qualitätsreklamation, keinen Arbeitsunfall und einen Krankenstand von beständig unter drei Prozent. „Das schaffen weltweit ganz wenige“, betont Lang. „Wir



Berufsbegleitende MBA-Studiengänge

- General Management
- Health Care Management
- Personal- & Organisationsentwicklung
- Risiko- & Compliancemanagement M.A.

Tel.: 0991/ 3615-373 dimt@fh-deggendorf.de

www.fh-deggendorf.de/weiterbildung

dimt





Wettbewerber benötigen sechsmal mehr Personal um Kraftstofftanks zu fertigen als Delphi.

Der fertige Treibstofftank eines BMW X3.

haben uns die Qualitätsstrategie nicht nur auf die Fahnen geschrieben, wir leben sie – und zwar jeder einzelne Mitarbeiter.“

Nach außen sichtbar wird die außergewöhnliche Leistung des Werks in den verschiedenen Preisen, mit denen es in den letzten Jahren ausgezeichnet wurde. Erst im November durfte Lang den „Operational Excellence Award“ in Gold der FH Ansbach entgegennehmen, erhielt im März den bayerischen Qualitätspreis 2007 – zum zweiten Mal nach 1997 – oder wurde 2005 für „globale Spitzenleistungen im operativen Bereich“ als Fabrik des Jahres für beste Prozessqualität geehrt. Fünfmal in Folge erhielt das Werk den konzerninternen „Delphi Global Quality Award“ in der höchsten Stufe „Platin“, sowie 2005 den Global Excellence Award, die höchste Konzernauszeichnung, die das Unternehmen jährlich weltweit nur einem Werk verleiht.

Der Erfolg ist eine Mannschaftsleistung

Wenn Johann Lang dann wieder einmal auf einem Podium steht und einen Preis entgegennimmt, vergisst er nie, das Lob sofort an alle seine Mitarbeiter weiterzugeben, „denn unser Erfolg ist eine Mannschaftsleistung. Die Leute setzen unser Qualitätsprogramm – das Delphi Excellence Program – tatsächlich um.“ So ist es dem Werk gelungen, die Zahl der Fehler ab 1996 in nur fünf Jahren von einer durchschnittlichen Quote auf null zu fahren.

Hinter dem Erfolg stecken vielfältige Ansätze. Grundlage ist das Prinzip des Lean Management, das Toyota einst entwickelte und den japanischen Hersteller einen Qualitätsrekord nach dem anderen gewinnen lässt. „Lean bedeutet, Prozesse zu vereinfachen“, erklärt Lang. So hat das Werk Neumarkt zum Beispiel die Produktion eines bestimmten Steckverbinders, der aus zwei verschiedenen Materialien besteht, von drei Arbeitsschrit-

ten in einen einzigen zusammengefasst. Die Zahl möglicher Fehler ist dadurch dramatisch gesunken. Produzieren die Stanzpressen doch einmal ein fehlerhaftes Teil, stoppen hochpräzise optische Überwachungssysteme die Maschine und geben den Mitarbeitern Gelegenheit, zu reagieren.

„Wichtig ist uns, dass ständig der Kunde im Fokus steht und wir versuchen, seine Erwartungen zu übertreffen“, sagt Lang. Gemeint ist damit nicht nur der letztendliche Empfänger der Ware. Die Kundenbeziehung gilt genauso innerhalb des Werks zwischen den verschiedenen Abteilungen. „Und wir achten darauf, dass sich alle Mitarbeiter wohl fühlen“, so der Werkleiter. Es wird intern intensiv informiert und kommuniziert.

Die Leute sollen verstehen, was sie machen

Wie viele andere erfolgreiche Unternehmen spürt auch Delphi in Neumarkt beim Personal die negativen Auswirkungen des Aufschwungs. „Wir suchen Werkzeugmacher, Mechatroniker und Ingenieure mit Berufserfahrung“, sagt Johann Lang. Die eigene Ausbildung, derzeit beschäftigt das Werk 35 Azubis, ist eine Maßnahme, die Weiterbildung der Mitarbeiter eine andere.

„Wir wollen dass unsere Leute verstehen, was sie machen, um sich dann im kontinuierlichen Verbesserungsprozess aktiv einzubringen.“ Delphi bietet Weiterbildungsmaßnahmen aller Art für alle Ebenen bis zum einfachen Werker an. Wer sich privat weiterbildet und sich verpflichtet, zwei Jahre für das Unternehmen zu arbeiten, bekommt die Kosten der Maßnahme teilweise ersetzt. Verstärkt möchte Delphi künftig bereits Schüler ansprechen, insbesondere an Hauptschulen.

Johann Lang, selbst gebürtiger Oberpfälzer aus Waldhausen im Landkreis Neumarkt, schätzt die Mentalität der Menschen der Region: „Die Oberpfälzer sind bereit große Leistung zu bringen, zu lernen, sich auf Neues einzulassen. Auch deswegen haben wir in unserem Werk Erfolg.“ Das gilt insbesondere für den Werkleiter selber, der mit seinen 58 Jahren – „ich bin der Dritttälteste im Werk“ – noch lange nicht ans Aufhören denkt. Im Gegenteil. Er möchte mehr Marktanteile und mehr Umsatz in sein Werk holen, die Technologie verbessern „und den Produktionsausstoß binnen der kommenden fünf Jahre verdoppeln.“ Insoweit scheinen die heutigen Arbeitsplätze bei Delphi in Neumarkt sicher und ein gewisser Arbeitsplatzaufbau nicht undenkbar.

Christian Omonskey, PR+Werbung Ludwig Faust





Podcast
Den Audiobeitrag können Sie downloaden: www.ihk-regensburg.de/podcast

