

GESTALTUNGSFREIHEIT UND STANDARDS SCHAFFEN EFFIZIENZ

Interview mit Dietmar Österle, General Management Mexiko,
Carcoustics International

D

DIALOG: *Carcoustics ist seit 2008 mit einem Standort in Mexiko vertreten. Was waren die Erfolgsfaktoren für den Aufbau des Standorts?*

DÖ: Carcoustics war sogar bereits vor 2008 in Mexiko vertreten, mit seinem damals größten Werk in Tizayuca/Hidalgo. Bedingt durch die stetige Veränderung der Märkte und der Kundenanforderungen hat Carcoustics damals eine Strategie entwickelt, die auf eine Fokussierung auf Kerntechnologien und -kompetenzen sowie Materialunabhängigkeit abzielt. Unser Werk in Tizayuca hat dieser neuen Ausrichtung nicht entsprochen, daher wurde die Entscheidung getroffen, diese Strategie in einem neuen Werk umzusetzen.

Carcoustics Industrial de Mexico in Queretaro wurde Ende 2007 gegründet und beliefert seit April 2008 weltweit Kunden. In Queretaro wurden die Ressourcen und Kräfte in den beiden Kerntechnologien Alu-Forming und Thermo-Forming gebündelt. Ein weiterer Erfolgsfaktor war das Bestreben, eine überschaubare Einheit mit der flachest möglichen Struktur aufzubauen. Diese Struktur wurde von Anfang an von zentralen Funktionseinheiten wie IT, Finanzen, Personal, etc., unterstützt, damit bereits in der Startphase vorhandene Standards und Prozesse mit eingebracht und neue Mitarbeiter schnellstmöglich ausgebildet werden konnten.

„Carcoustics verfügt über
weltweite Standards
für den Mindesteinsatz
von Lean-Tools.“

Zudem ist es mir gelungen, das Gedankengut aus Mitteleuropa mit der mexikanischen Kultur zu verbinden. Ein rein ‚deutsches System‘ hätte ebenso wenig funktioniert, wie ein rein auf mexikanischen Wertvorstellungen basierendes. Ein markanter und schwieriger Prozess war es, das vorherrschende ‚white-blue-collar-Denken‘ in ein jeden Mitarbeiter wertschätzendes Verhalten und Denken umzuwandeln.

Von Beginn meiner Tätigkeit in Mexiko an hatte speziell die Optimierung der Fertigungsprozesse hohes Gewicht. Neben dem Einbringen neuer Ideen sind auf Carcoustics angepasste Lean Management Tools ein weiteres Standbein des Erfolges.



Dietmar Österle,
General Management Mexiko,
Carcoustics International

Ferner war die Einführung des gemeinsamen ERP-Systems, das die Einbindung des Werkes in die globalen Reporting-Strukturen ermöglicht, ein wichtiges Erfolgskriterium. Und mir wurde – neben all den Standards – auch die Möglichkeit und der Raum gegeben, Neues vor Ort zu entwickeln. Dies war und ist kein unerheblicher Faktor für unseren Erfolg.

DIALOG: *Ein wichtiges Thema ist die Verfügbarkeit und Ausbildung von Fach- und Führungskräften. Wie sind Sie diese Herausforderung angegangen und wie gehen Sie bei der Qualifizierung der Mitarbeiter vor?*

DÖ: Ausgebildete Fach- und Führungskräfte sind wirklich Mangelware und ein

hemmender Faktor für die mexikanische Wirtschaft insgesamt. Es gibt viele junge wissbegierige und lernfähige Menschen, die auch schnell Führungspositionen anstreben. Aber in jungen Jahren entwickeln Mexikaner häufig keine große Bindung zu einem Unternehmen. Wir müssen daher nicht nur in vielen Bereichen Mitarbeiter selbst ausbilden, sondern zudem versuchen, diese über einen längeren Zeitraum an das Unternehmen zu binden.

Die konsequente Förderung von Englischkenntnissen in der Führungsmannschaft und darunter liegenden Ebenen vereinfacht nicht nur interne Schulungen, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, Trainingsunterstützung anderer Carcoustics-Werke zu nutzen.

Neben der Ausbildung durch Carcoustics fördern wir auch die externe Weiterbildung von Key-Mitarbeitern, beispielsweise durch ein Studium. Bei den Produktionsmitarbeitern ist es uns außerdem gelungen, mit der Gewerkschaft ein funktions- und aufgabenbasiertes Gehaltssystem zu vereinbaren, welches die Weiterentwicklung der Arbeiter unterstützt. Zudem hat jeder Arbeiter die Möglichkeit hierarchisch aufzusteigen.

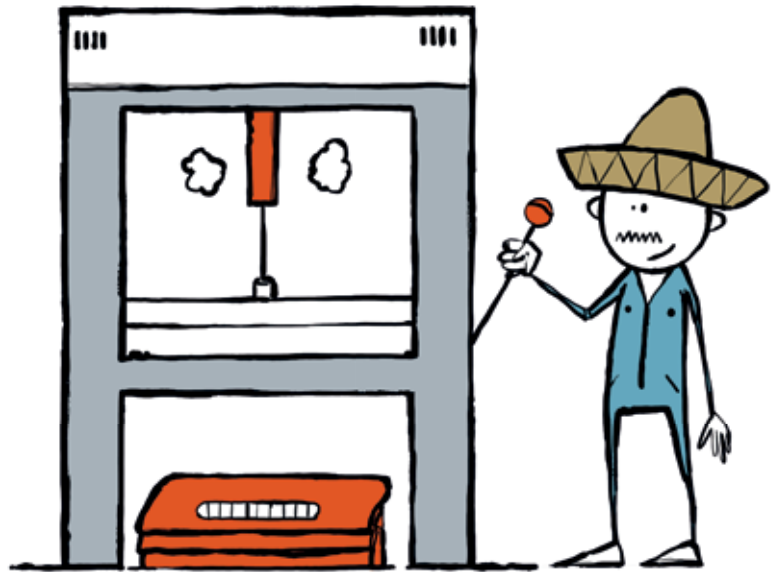
DIALOG: Ist Lean gleich Lean?

Wie weit reicht das Verständnis für Lean-Management-Ansätze und wie funktioniert die konkrete Umsetzung des Lean-Prinzips in Mexiko?

DÖ: Carcoustics verfügt über weltweite Standards für den Mindesteinsatz der in den Werken anzuwendenden Lean-Tools. Diese Lean-Prinzipien werden auch über alle Ebenen hinweg vor Ort trainiert und eingesetzt. In Mexiko haben wir bei diesen Tools manchmal kulturell angepasste Details verändert, um die Effektivität zu erhöhen.

Ob Lean gleich Lean in Europa wie Mexiko ist? Den Lean-Ansatz erachte ich als gleich, doch die Handhabung, die Auslegung und der Fokus sind nicht immer die Selben. Ein zentraler Unterschied ist zum Beispiel die wesentlich stärkere Fokussierung auf Visualisierung hier im NAFTA-Raum.

„Carcoustics verändert sich laufend und passt sich damit kontinuierlich den aktuellen Umgebungsbedingungen an.“



DIALOG: Viele Automobilkonzerne sind bereits in Mexiko, andere folgen derzeit. Was macht Mexiko so attraktiv und welche Bedeutung hat das Land Mexiko für die Wachstums- und Internationalisierungsstrategie von Carcoustics?

DÖ: In den letzten 12 Jahren hat Mexiko viele steuerliche Anreize geschaffen, die es für ausländische Unternehmen interessant machen, hier Fertigungskapazitäten aufzubauen und auch Rohmaterialien und Halbzeuge günstig importieren zu können. Allerdings verändert die vor zwei Jahren gewählte Regierung derzeit die günstigen Rahmenbedingungen und zudem sind spezielle Bestimmungen für die Online-Zertifizierung von Rechnungen und Gehaltsabrechnungen in Kraft getreten.

Mexiko ist ein wichtiger Standort für Carcoustics, sowohl um den lokalen Bedarf zu bedienen, als auch als Export-Standort in diverse Länder rund um den amerikanischen Kontinent.

Carcoustics ist ein wichtiger Lieferant für Premium-Hersteller in Europa und in der NAFTA. Im Rahmen unserer Wachstumsstrategie ist geplant, den aktuellen Standort auszubauen und ein weiteres Werk mit ergänzenden Kerntechnologien zu eröffnen. Wir werden bereits im Sommer 2014 mit der Implementierung von ‚PU-Schäumen‘ in Mexiko beginnen. Damit einhergehend wird auch der Ausbau der Entwicklungs- und Industrialisierungskompetenz in unserem NAFTA-Technologiezentrum in der Nähe von Detroit, USA, vorangetrieben.

DIALOG: Wie schätzen Sie die Entwicklung des Standorts in

10-20 Jahren ein? Wie wird sich die Rolle Mexikos im weltweiten Netzwerk verändern?

DÖ: Insgesamt sehe ich eine positive Entwicklung für den Wirtschaftsstandort Mexiko für die nächsten 10 - 15 Jahre. Vorausgesetzt es kommt zu keinen radikalen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die mexikanischen Behörden bekommen die zunehmende Kriminalität in den Griff.

Auch für Carcoustics selbst wird die Bedeutung des Standorts Mexiko steigen, doch wir haben kein festes Rollenbild. Carcoustics verändert sich laufend und passt sich damit kontinuierlich den aktuellen Umgebungsbedingungen an. Die Standorte in Mexiko werden daher zu jeder Zeit jene Rolle innehaben, die am besten zu uns passt.