

Standort Poznań: Regionalentwicklung als Erfolgsrezept

Wer auf halber Strecke von Berlin nach Warschau Halt macht, findet sich in der traditionsreichen polnischen Stadt Poznań wieder. Den Besucher erwartet indessen keine besinnliche Altstadtidylle, sondern quirliges Treiben. Längst beherbergt die Stadt nebst mehreren Universitäten auch zahlreiche internationale Unternehmen. Als Investor der ersten Stunde hat Volkswagen viele andere angezogen.

Seit 2002 mobilisiert VW Poznań in einem großangelegten Projekt den Glauben seiner Beschäftigten an die eigenen Fähigkeiten, ihren Erfindergeist und ihre Willenskraft – Eigenschaften, die schon den Traum vom Fliegen zu verwirklichen halfen. Das ambitionierte Projekt betitelte die Standortleitung deshalb konsequent mit dem Motto „Wir entfalten unsere Flügel“.

**VOM MONTAGEWERK ZUR
MODERNEN AUTOMOBILFABRIK**
Hervorgegangen ist VW Poznań 1993 aus einem Joint Venture der Volkswagen AG mit dem polni-

schen Automobilhersteller Tarpan; 1996 wurde es zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des Volkswagen-Konzerns. Binnen weniger Jahre wandelte sich der Standort von einer reinen Montagestätte in eine moderne Automobilfabrik, die westeuropäische Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards erfüllt. Höhepunkt seiner bisherigen Entwicklung war der Start der Serienproduktion des Caddy und des Transporters T5 im Jahr 2003.

Seither ist das Werk fast bis zum Anschlag ausgelastet: Jeden Tag rollen 625 Fahrzeuge vom Band. Allein im Jahr 2005 produ-



Alle Führungskräfte und viele Mitarbeiter sind in Projektgruppen eingebunden, tragen die Ergebnisse anschließend ihren Kollegen vor und verfolgen die Umsetzung danach in Einzelprojekten.



zieren die 6.900 Arbeiter 155.000 Fahrzeuge und liefern rund 4,5 Millionen Bauteile in den Konzernverbund – Saugrohrmodule, Zylinderköpfe und Lenkgehäuse aus Aluminiumlegierungen. 2004 erwirtschaftete das Werk Poznań gut 1,7 Milliarden Euro Umsatz; über 95 Prozent der Fahrzeuge und 74 Prozent der Gussteile und Module gingen ins Ausland. Damit ist VW Poznań schon heute der zweitgrößte Exporteur Polens.

WETTBEWERBSFÄHIG DURCH VERANTWORTUNG

Das Projekt „Wir entfalten unsere Flügel“ forciert die Weiterentwicklung der Region: Sie soll zu einem

Kompetenzzentrum rund um das Automobil werden. Dann nämlich ist es eher möglich, hohe Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen zu bieten. Gefordert sind die Mitarbeiter von Volkswagen ebenso wie die Lieferanten.

Hand in Hand mit dem Ausbau des Werks zu einer modernen Automobilfabrik begann im Herbst 2004 die zweite Etappe des Prozesses, die überfachliche Qualifizierung der Beschäftigten. Sie sollten nun vor allem lernen, Teams eigenverantwortlich zu führen und Verantwortung zu übernehmen. „Die Idee des Transformationsprozesses ist deshalb so faszinierend, weil alle Führungskräfte und mehr

als 600 Mitarbeiter durch die Arbeit an sieben Projekten aktiv Einfluss auf die Verbesserungs- und Veränderungsprozesse unseres Unternehmens nehmen konnten“, so Christiane Hesse vom Personalwesen. Alle Führungskräfte und viele Mitarbeiter sind seither in Projektgruppen eingebunden, tragen die Ergebnisse anschließend ihren Kollegen vor und verfolgen die Umsetzung danach in Einzelprojekten. Anna Habczyk aus der Qualitätssicherung hat die positive Wirkung selbst erfahren: „Es war gut, eigene Ideen mutig vortragen zu können. Diese Arbeit hat uns zu Aktivität und Kreativität angeregt.“ Zwar sollte das Projekt



in erster Linie Kosten senken, doch ist es getreu dem Motto „Wir entfalten unsere Flügel“ auch zu einer Demonstration der Kreativität geworden.

DEN STANDORT AUSBAUEN, DIE REGION ENTWICKELN

Spannend wird auch die dritte Stufe, die bereichsbezogene Maßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit, Qualitätsverbesserung und Beschäftigung umfasst. Wie bisher kann sich VW Poznań auch bei diesen Aktivitäten auf den Rückhalt aus der Region verlassen. Gemeinsam mit ihr zu wachsen und ihr als „guter Nachbar“ etwas

zurückzugeben gehört daher zur Standortpolitik. So hat VW Poznań ähnlich wie VW in Wolfsburg eine gesellschaftliche Entwicklung angestoßen, die der Region und dem Standort selbst enorme Chancen eröffnet – beispielsweise durch die konsequente Einbindung lokaler Lieferanten in die Wertschöpfungskette: So sind in Poznań und Umgebung – zählt man die Logistikdienstleister hinzu – seit Anfang der Produktion von Caddy und T5 fast 1.050 neue Stellen entstanden. Dies ermöglicht dem Werk eine flexible Produktion „just in time“ und reduziert die Kosten durch kurze Lieferwege.

IM DIALOG MIT LIEFERANTEN UND NACHBARN

Um diese beiderseitigen Vorteile auszubauen und weitere Zulieferer für die Ansiedlung vor Ort zu gewinnen, veranstaltete VW Poznań im Oktober 2004 einen Liefertantag für 260 polnische und ausländische Firmen. Er steht stellvertretend für den Dialog mit dem Umfeld, den der Standort systematisch ausbaut – mit Kommunalbehörden, Umweltverbänden, Bürgern, Unternehmen und Medien. Ryszard Grobelny, Stadtpräsident von Poznań, weiß das Engagement zu schätzen: „Volkswagen Poznań ist in unserer Stadt



bereits seit über zwölf Jahren präsent. In dieser Zeit ist die Fabrik zum festen Bestandteil der Gesellschaft und der Stadt selbst geworden. VW Poznań ist nicht nur einer der größten Investoren in Poznań, sondern vor allem der größte Arbeitgeber, und zwar sowohl in der Stadt als auch in der Region. Die Präsenz der Fabrik eines so bekannten Konzerns ist eine Visitenkarte für die Stadt und lockt weitere Investoren an.“

GLOBAL WETTBEWERBSFÄHIG

Im Mai 2004 trat Polen der Europäischen Union (EU) bei. Seither sind die meisten Anforderungen

des EU-Rechts in nationale Vorgaben umgesetzt. Das Volkswagen-Werk hat sie schon vorher auf freiwilliger Basis vorbildlich erfüllt: durch getrennte Abfallsammlung und Energieeinsparmaßnahmen – alles auch Beiträge, die Produktionskosten reduzieren.

Heute ist vieles davon Pflicht und VW Poznań deshalb auch bestens aufgestellt. Parallel dazu gilt es aber bis heute, die Menschen fit zu machen für die neuen Anforderungen des europäischen Markts und des globalen Wettbewerbs. Derzeit ist VW Poznań erfolgreich dabei, althergebrachte Verhaltensweisen und Mentalitäten in Frage

zu stellen und zu ändern – und zwar quer durch die Belegschaft, vom Management bis hin zum Arbeiter am Band. Erst die Zukunft wird indessen zeigen, ob es damit auch gelingt, den Wettbewerb zu „überflügeln“.

Jeden Tag rollen 625 Fahrzeuge vom Band. Allein im Jahr 2005 produzierten die 6.900 Arbeiter 155.000 Fahrzeuge und lieferten rund 4,5 Millionen Bauteile für den Konzernverbund aus.

