

UNTERNEHMEN

Mit Papier und Pappe hat es angefangen, heute sind es Elektroisierstoffe, Verbundwerkstoffe, Solar- und Elektronikmaterialien sowie Speziallamine, mit denen das Unternehmen in vielen Bereichen zum Weltmarktführer aufgestiegen ist. Aus der Papier- und Pappenhandlung ist ein Unternehmen entstanden, das im Laufe seines über 140-jährigen Bestehens ein umfassendes Know-how im Umgang mit Papieren, Folien, Fasern, Glimmer, Harzen, Klebstoffen und Kunststoffen entwickelt hat.

UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

- Umsatz: 185 Mio. €
- Anzahl Mitarbeiter: 1200
- Standorte: 14

Projektstandort

- Anzahl Mitarbeiter: 140
- Anzahl Artikel: > 1000
- Maschinen und Anlagen: 19

HERAUSFORDERUNG

Durch den Rückgang im Solarbereich und einer Neuausrichtung auf die Herstellung von Laminaten für die Elektrotechnik stand das Unternehmen neuen Herausforderungen gegenüber. Die bestehende Organisation sowie die Prozesse waren nicht mehr ausreichend, um flexibel auf ein zunehmendes Auftragsvolumen bei immer kleineren Losgrößen zu reagieren.

Fehlende Prozessstandards, mangelnde Kosten- und Leistungsorientierung sowie eine unzureichende Pflege des bestehenden ERP-Systems führten zu unbefriedigenden Ergebnissen. Geringe Transparenz in den Bereichen und nur sporadische abteilungsübergreifende Kommunikation lähmten faktenbasierte und lösungsorientierte Entscheidungsprozesse.

Häufige Umplanungen sorgten im Zusammenspiel mit den mangelhaften Daten aus dem ERP-System für eine geringe Planstabilität, wodurch die Liefertreue zum Kunden negativ beeinflusst wurde. In der Produktion führten kleinere Losgrößen zu vermehrten Rüstvorgängen, die wiederum in der Planung unzureichend berücksichtigt wurden.

Der Geschäftsführung wurde bewusst, dass ein kultureller Wandel eingeleitet werden musste, um den Anschluss an den Wettbewerb nicht zu verlieren. FactorP erhielt den Auftrag durch ein Veränderungs- und Produktivitätsprojekt eine gemeinschaftliche Kultur zur stetigen Verbesserung der internen Abläufe und des operativen Ergebnisses einzuführen und nachhaltig zu festigen. Im Fokus der Optimierungsmaßnahmen standen zwei Werke in Süddeutschland.

VORGEHENSWEISE

Nach einer detaillierten Analyse am Projektstandort folgte eine Konzeptionsphase in der die Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam mit factorP umsetzbare Konzepte entwickelten:

- Verbesserung der Datenerfassung für eine effizientere Ursachenanalyse und Maßnahmenableitung
- Einführung von Kennzahlensystemen, Berichtswesen und Maßnahmenplänen zur Verbesserung der operativen Steuerung
- Neugestaltung der Planungsprozesse zur Erhöhung der Planstabilität
- Prozessoptimierung zur Reduzierung von Hilfs- und Nebentätigkeiten
- Analyse und Optimierung von Rüstvorgängen zur Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit

VERÄNDERUNG UND ORGANISATION

Eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg waren die zu Beginn durchgeführten Workshops zum Veränderungsmanagement. Das mittlere Management legte gemeinsam mit factorP die Projektziele, Unternehmensleitsätze sowie die zukünftige Projektkommunikation fest. Im Anschluss wurde das entwickelte Erfolgsbild über verschiedene Kanäle kommuniziert.

OPERATIVE STEUERUNG

Die mit dem Management-Informationssystem (MIS) eingeführten Kennzahlen schufen die nötige Transparenz für eine zielgerichtete operative Steuerung des Standorts. Durch die tägliche, wöchentliche und monatliche Auswertung der Kennzahlen in definierten Regelbesprechungen wurden Prozesse maßgeblich stabilisiert und die kontinuierliche Verbesserung über alle Bereiche sichergestellt.

Die Einführung sowie die aktive Nutzung von Infotafeln führten zu einer Verbesserung der Kommunikation und Transparenz auf dem Shopfloor sowie einer stärkeren Einbeziehung der Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen.

PRODUKTIONSPLANUNG

Die Neudefinition der Planungsprozesse sowie die Zuteilung fester Verantwortlichkeiten sorgten für eine deutliche Verbesserung der Planstabilität. Durch die effizientere Nutzung des ERP-Systems sowie definierten Schnittstellen zwischen Arbeitsvorbereitung und Produktion wurde der Kommunikationsaufwand deutlich reduziert. Wichtige umgesetzte Maßnahmen waren:

- Definition und Schulung neuer Prozesse und Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie die Einführung von Regelbesprechungen
- Einführung einer Lang-, Mittel- und Kurzfristplanung und die Etablierung eines neu entwickelten Planungswerkzeugs
- Nutzung von automatisierten Planungsschritten des vorhandenen ERP-Systems

PRODUKTION

Zu Beginn des Projektes wurde die 5S-Methodik intensiv geschult und gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort in der Fertigung umgesetzt, um neben einer sauberen und geordneten Fertigungsumgebung die Grundlage für weitere Optimierungsmaßnahmen zu schaffen.

Hilfs- und Nebentätigkeiten der Produktionsmitarbeiter wurden durch eine stärkere Abgrenzung zwischen Produktion und Logistik reduziert.

Mit Hilfe der implementierten Kennzahlensysteme bewertete das Projektteam die Rüstvorgänge entsprechend der Häufigkeit und des zeitlichen Aufwands. In Rüstworkshops wurden die festgelegten Abläufe analysiert und mit Hilfe der „SMED“ Methodik verbessert. Die gemeinsam entwickelten Rüstprozesse wurden mit den Mitarbeitern vor Ort eingeführt, standardisiert und die Zeiteinhaltung kontinuierlich überprüft. Prozessabweichungen wurden direkt hinterfragt und Maßnahmen zur Gegensteuerung definiert. Das Projektteam erzielte eine deutliche Reduzierung sowie nachhaltige Stabilisierung der Rüstzeiten über alle Mitarbei-

ter und Schichten. Die Stabilisierung führte zu einer erhöhten Planbarkeit der Rüstvorgänge und infolgedessen zu einer Verbesserung der Planstabilität.

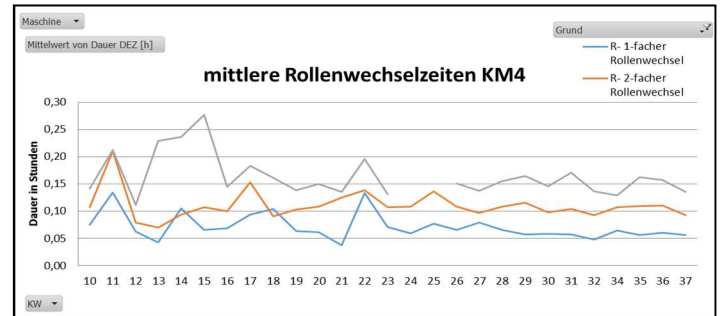


Abbildung 1: Stabilisierung der Rüstzeiten im Projektzeitraum

Im Ergebnis wurde die Maschinenverfügbarkeit durch die standardisierten Rüstvorgänge sowie der umgesetzten Maßnahmen um 25% erhöht.



Abbildung 2: Steigerung der Anlagenverfügbarkeit im Projektzeitraum

FactorP unterstützte die Umsetzung sämtlicher Maßnahmen als Partner im Tagesgeschäft durch tägliches Coaching und ständige Präsenz bei den Mitarbeitern.

Ergebnisse:

- 20% Produktivitätssteigerung
- 25% Steigerung der Maschinenverfügbarkeit