

UNTERNEHMEN

Das international erfolgreiche Unternehmen ist eines der ältesten Markenunternehmen in Deutschland. Weltweit arbeiten rund 1.500 Mitarbeiter tagtäglich, um deren Produkte in 50 Ländern verkaufen zu können. 250 Mitarbeiter produzieren am Projektstandort pro Geschäftsjahr ca. 38 Tonnen Feinkostartikel, wie Würzsaucen in Glasflaschen oder Salatdressing in Portionsbeuteln. Das Portfolio besteht zu 45 % aus eigenen Produkten, zu 30 % aus Produkten aus dem B2B-Segment und zu 25 % aus dem Zweit- und Handelsmarkengeschäft.

UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

- Umsatz: 350 Mio. €
- Anzahl Mitarbeiter: 1.500
- Standorte: 8

Projektstandort Deutschland

- Anzahl Mitarbeiter: 247
- Feinkost pro Jahr: > 38.000 t
- Maschinen und Anlagen: 9

HERAUSFORDERUNG

Sowohl der enorme Preiskampf unter den Herstellern für Feinkost, besonders im Handelswaren- und B2B-Segment, als auch die steigenden Rohstoffpreise für Speise-Öl, Essig und Gemüsefabrikate verringerten in den vergangenen Jahren den Deckungsbeitrag der Produkte erheblich. Verstärkte Kundenanforderungen nach Lieferflexibilität führten zu einer Reduktion der Losgrößen und steigenden HACCP-Anforderungen. Als Folge der längeren Anlagenstillstände bei Rüst- und Reinigungsarbeiten erhöhten sich die Produktionskosten erheblich. Im Unternehmen reagierte man mit der Implementierung eines KVP-Systems. Ziel war es, die verschiedenen Arten der Verschwendung im Produktionsprozess zu verringern, Fertigungskosten zu reduzieren und damit den steigenden Marktanforderungen gerecht zu werden. Diverse LEAN-Methoden und Werkzeuge wurden daraufhin geschult und eingeführt. Die Erfolge des Programms in der Einführungsphase konnten allerdings nicht in allen Bereichen

nachhaltig verankert werden, weshalb das Unternehmensmanagement sowohl eine konzeptionelle Überarbeitung der bestehenden Systeme als auch eine Weiterentwicklung in allen Bereichen, unter Einbindung der Mitarbeiter, wünschte.

VORGEHENSWEISE

Das Projekt startete mit einer einwöchigen Analysephase in den Interviews und Prozessaufnahmen, in Form von Mitarbeiterbegleitungen und Workshops, durchgeführt wurden. Alle Bereiche des Wertstroms Feinkost wurden intensiv betrachtet, um die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse zu verifizieren. Dadurch konnten Handlungsschwerpunkte in folgenden Bereichen identifiziert werden:

- Optimierung der Produktionsplanung und Steuerung
- Produktivitätssteigerung in der Fertigung durch Reduzierung von Stillständen
- Instandhaltungs-Management
- Management-Informationssystem

In der darauffolgenden Konzeptionsphase (acht Wochen) erarbeitete das Projektteam, bestehend aus Mitarbeitern des Unternehmens und factorP-Beratern, einen detaillierten Maßnahmenplan, mit dem die identifizierten Optimierungspotenziale in der Umsetzungsphase realisiert werden.

Workshops zu gemeinsamen Projektzielen, die Definition von Werten und einem Erfolgsbild sowie fachliche Trainings (z.B. zu den Themen Feedback, Problemlösung, Zeitmanagement) bereiteten die Mitarbeiter auf die anstehende Veränderung vor und stärkten den Zusammenhalt im Projektteam.

FERTIGUNG

Im ersten Schritt überarbeitete factorP zusammen mit den interdisziplinären Teams die bestehende Betriebsdatenerfassung. Verluste werden mit neu definierten, übersichtlichen Melde-Codes erfasst und fließen in verständliche operative Kennzahlen ein, die den Mitarbeitern und Teamleitern die nötige Transparenz für kontinuierliche Verbesserung liefern.

Aufbauend auf den Schulungen der LEAN-Methoden und Problemlösungstechniken optimierten die verschiedenen Verbesserungsteams sowohl die Rüst- als auch die Reinigungsvorgänge. Die Mitarbeiter filmten

und analysierten die Abläufe, wonach sie anschließend die erlernten Methoden (SMED), unter fachlicher und methodischer Begleitung von factorP, anwenden konnten. Das Ergebnis sind optimierte Standardabläufe, die geschult werden und fortan Rüst- und Reinigungszeiten am Projektstandort verkürzen.

Durch die Übertragung von Pack- und Portioniertätigkeiten auf verfügbare Mitarbeiter werden die Teams in der Fertigung flexibel eingesetzt und besser ausgelastet. Dadurch können die Kosten für Fremdvergaben erheblich reduziert werden.

Strukturierte Schichtübergaben, Visualisierung von Ergebnissen und Verlusten an Maschinenboards sowie regelmäßige strukturierte Rundgänge im Rahmen der Kurzintervallsteuerung schaffen am Projektstandort jetzt die Voraussetzungen, um Probleme und Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Verluste zu vermeiden. Die neu eingeführte Organisationsstruktur in der Fertigung unterstützt die operative Steuerung und den ungehinderten Informationsfluss.

PRODUKTIONSPLANUNG- UND STEUERUNG

Die Zuordnung der Artikel zu den Produktionsanlagen wurde nach einer umfassenden ABC-Analyse dem aktuellen Portfolio angepasst. Neue Planungsregeln und die Integration der Personalfinplanung in die Kapazitätsplanung gewährleisten eine hohe Auslastung. Zusätzlich ermöglicht ein neu entwickeltes Qualifizierungskonzept zukünftig die Einsetzbarkeit der Mitarbeiter auf mehrere Produktionsanlagen und steigert damit die Flexibilität in der Fertigung.

INSTANDHALTUNG

Zur Steigerung der Instandhaltungseffizienz und der technischen Verfügbarkeit des Anlagenparks ist ein Instandhaltungs-Management-System (IMS) mit folgenden Schwerpunkten definiert worden:

- Optimierung der Wartungsroutinen und Übertragung von vereinzelt Tätigkeiten auf das Anlagenpersonal
- Standardprozesse für IH-Auftragsmanagement und Einbindung in das vorhandene EDV-System
- Definition eines Kennzahlensystem zur aktiven Planung und Steuerung der IH

MANAGEMENT-INFORMATION-SYSTEM (MIS)

Das von factorP implementierte Management-Information-System unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch eine bereichsübergreifende Struktur definierter Besprechungen mit dazugehörigen Planungs- und Kennzahlenberichten. Klare Besprechungsregeln, -audits und Aktionslisten fördern nun verstärkt die Effektivität und Effizienz in den operativen Regelbesprechungen.

Potenziale der Konzeptionsphase

- | | |
|---|-------------|
| ▪ Reduzierung der Verluste um | 21% |
| ▪ Reduzierung der Kosten für Qualitätsverluste um | 27% |
| ▪ Einsparungen gesamt | 770.000,- € |