

UNTERNEHMEN

Das Unternehmen ist ein unabhängiger, mittelständischer Hersteller von hochwertigen Verpackungen und Displays aus Wellpappe sowie Vollpappe und verfügt über eine der modernsten Fertigungsstätten für Wellpappenerzeugung und -verarbeitung in Deutschland.

In Verbindung mit spezialisierten Standorten bietet das Unternehmen rund um die Verpackung ein breites Produkt- und Dienstleistungsspektrum an.

UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

- Umsatz: 90,3 Mio. €
- Anzahl Mitarbeiter: 556

Projektstandort

- Anzahl Mitarbeiter: 150
- Produktion von Wellpappe: 18 Mio. m²
- Maschinen und Anlagen: 13

HERAUSFORDERUNG

Das Unternehmen sah sich in den letzten Jahren einem immer höheren Wettbewerb ausgesetzt. Besonders am Projektstandort, mit Offsetdruck im qualitativ hochwertigen Segment positioniert, erfuhr einen starken Kostendruck. Fehlende Prozessstandards und mangelnde Kosten- & Leistungsorientierung führten zu unbefriedigenden Ergebnissen. Geringe Transparenz in den Bereichen und nur sporadische abteilungsübergreifende Kommunikation lähmten faktenbasierte und lösungsorientierte Entscheidungsprozesse.

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 Veränderungsprojekt eine gemeinschaftliche Kultur zur stetigen Verbesserung der internen Abläufe und des operativen Ergebnisses einzuführen und nachhaltig zu festigen.

VORGEHENSWEISE

Eine einwöchige Analyse diente zur Untersuchung der Prozesse und Strukturen am Projektstandort. In einer

Konzeptionsphase erstellten abteilungsübergreifende Teams umsetzbare Konzepte zu den identifizierten Schwerpunktthemen:

- Prozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette und Definition von Rollen- & Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen
- Einführung eines Kennzahlen- und Berichtswesens zur operativen Steuerung
- Steigerung der Produktivität durch Schwerpunktoptimierung
- Reduktion der Fehler- & Reklamationsquote

VERÄNDERUNG UND ORGANISATION

Die Vorbereitung für das mittlere Management auf die fünfzehnmonatige Umsetzungsphase stellten Workshops zum Veränderungs-Management dar. Die gemeinsam erarbeiteten Projektziele und ein neues Erfolgsbild bildeten den Grundstein für die anstehenden Veränderungen.

Durch Anpassungen an der Aufbauorganisation wurde sichergestellt, dass die neuen Werte durch konsequente Führung & Kommunikation verankert wurden.

Die mit dem Management-Informationssystem (MIS) eingeführten Kennzahlen schufen die nötige Transparenz für eine zielgerichtete operative Steuerung des Standorts. Durch die Einbettung der Kennzahlenanalysen in Regelbesprechungen konnten Prozesse maßgeblich stabilisiert und die kontinuierliche Verbesserung sichergestellt werden.

PROZESSE

Entlang der Wertschöpfungskette richtete man Abläufe an den internen Kunden aus und definierte Rollen und Verantwortungen neu. Verluste durch fehlende Abstimmung zwischen Abteilungen und Fehler in der Auftragsbearbeitung konnten stark reduziert werden.

Mit einem System zur Bewertung des Komplexitätsgrades von Aufträgen und koordinierten Auftragsbesprechungen konnten viele wiederkehrende Probleme verhindert werden, bevor sie in der Fertigung aufschlugen.

PRODUKTION UND QUALITÄT

Mit intensiven 5S-Maßnahmen starteten die Produktionsmitarbeiter in den Veränderungsprozess und

sorgen, mit Sauberkeit und Ordnung, für eine grundlegende Stabilität der Fertigungsabläufe.

Die angestrebte Senkung der Fertigungskosten erzielte Brohl durch die Steigerung der Anlagenproduktivität mit diversen Maßnahmen:

- Steigerung der Anlagenleistung durch Modifikation von Rohstoffen, Abstimmung von Anlagenparametern & Beseitigung technisch begrenzender Faktoren
- Reduzierung von Rüstzeiten
- Verbesserte Standards der Werkzeugvorbereitung
- Minimierung technischer Störungen durch Anpassung der Instandhaltungsroutinen
- Reduzierung von Verlustzeiten durch Material- & Arbeitsmittelbereitstellung

Parallel erzielte man durch eine Anpassung der Qualitätskontrollen & die Einführung interner Reklamationsbesprechungen die Kosten durch Kundenreklamationen um 50 %.

Den gestiegenen Schulungsbedarf der Mitarbeiter deckten Kurzschulungen und Kurzanleitungen sowie ein langfristiges Qualifizierungskonzept mit stellenabhängigen Anforderungsprofilen.

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

Ergebnisse:

- Produktivitätssteigerung um 22%
- Kostenersparnis von über 1,2 Mio. €
- Reduzierung der externen Reklamationskosten um 56%

ZITATE

„Die Berater passen sich bei uns an und integrieren sich. Sie sind jetzt als Trainer ein Teil von uns.“

Werkleiter

„Stolz! Das ist alles was mir einfällt, wenn die Mitarbeiter in der Produktion die Kennzahlen und ihre Ergebnisse aus den Teams vorstellen!“

Versandleiter

„factorP kam zum richtigen Zeitpunkt. Genau sie haben

wir gebraucht, um uns für die Zukunft fit zu machen.“

Bereichsleiter