

WIE SICH DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT EINES PRODUKTIONSBERIEBES STEIGERN LÄSST

Die Suche nach Reserven

Der wachsende Wettbewerbsdruck zwingt viele mittelständische Unternehmen zur Ausschöpfung von Produktivitätsreserven. Vielfach mangelt es jedoch am notwendigen Methoden-Know-how sowie an entsprechender Projekterfahrung in den eigenen Reihen. Der folgende Beitrag zeigt anhand eines Beispiels die wesentlichen Stellhebel zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit in mittelständischen Produktionsbetrieben.

Das Beispielunternehmen ist Hersteller von Kabeltragsystemen und beschäftigte zum Zeitpunkt des Projektbeginns „Turnaround“ 300 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von rund 80 Milliarden Lire. Die Spannweite der Produktpalette reicht von Kabelbahnen über Systembauteile und Trägerelemente bis hin zu Sicherheitssystemen. Die Bauteile werden überwiegend aus Stahl gefertigt und je nach Einsatzzweck sendzimirverzinkt, feuerverzinkt oder auch kunststoffbeschichtet ausgeliefert. Für besondere Anforderungen existiert darüber hinaus ein Bereich für Edelstahl-Produkte.

Das Unternehmen sah sich bei der Fertigung des bisherigen, sehr komplexen Produktspektrums auf dem zum Teil veralteten Maschinenpark mit erheblichen Kosten- und Logistikproblemen (Durchlaufzeit, Rüstkosten, Lagerhaltung, Termintreue) konfrontiert. Im Zuge eines gesamtheitlichen Turnaround, welcher von der Muttergesellschaft initiiert wurde, sollte der Produktionsstandort mit möglichst geringen Investitionen neu gestaltet und wieder wettbewerbsfähig gemacht werden.

Sortiment bereinigen

Bereits die Grobanalyse zeigte eine auffallende Variantenvielfalt im Produktsortiment bei einem vergleichbar simplen Produkt (siehe Abbildung 1). In einem ersten Schritt wurden daher die Produktions- und Verkaufszahlen der vergangenen zwei Jahre untersucht. Eine ABC-Analyse des Umsatzes zeigte dann auch tatsächlich nahezu lehrbuchhaft, daß mit 20 Prozent der Produkte rund 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet wurden.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Verkaufszahlenanalyse und einer Benchmarkingstudie bei den Hauptwettbewerbern wurden Vorschläge zur Straffung des Produktprogramms erarbeitet. Umsatzzschwache Produkte bzw. Varianten wurden hinsichtlich einer etwaigen strategischen Bedeutung bewertet und aufgrund dessen entweder aus dem Programm genommen oder an Untertierlieferanten vergeben.

Materialkosten reduzieren

Neben gesamtheitlichen Sortimentsbetrachtungen wurden

einzelne, herstellkostenintensive Produkte einer wertanalytischen Betrachtung unterzogen. Durch FEM-Berechnungen (Finite Elemente Methode) bei Trägerelementen kleiner bis mittlerer Traglasten konnten Potentiale zur Senkung des Materialaufwandes von 30 bis 60 Prozent aufgezeigt werden. Weitere Materialkosteneinsparungen konnten durch konstruktive Maßnahmen an Auslegern und Verbindungselementen erzielt werden.

Logistisches Konzept

Hauptaugenmerk des Turnaround-Projektes galt der wirtschaftlichen Neugestaltung des gesamten Produktionsstandortes. Dessen Ausgangszustand erwies sich ziemlich unstrukturiert: Wie häufig bei mittelständischen Betrieben war auch dieses Unternehmen innerhalb kurzer Zeit von einer kleinen Manufaktur zu einem Industriebetrieb gewachsen, ohne jedoch die Standortlogistik und das Werkslayout den veränderten Anforderungen anzupassen.

In einem ersten Schritt wurde daher für den gesamten Produktionsstandort ein gesamt-

heitliches Logistikkonzept erarbeitet. Dieses sieht einen geschlossenen Materialfluß vor, von der Anlieferung über die Produktionsprozesse, Kommissionierung und Lagerung bis hin zum Versand (siehe Abbildung 2).

Produktion neu gestalten

Für den bestehenden Maschinenpark wurde eine Analyse der Einsatzmöglichkeiten (Flexibilität und Technik) durchgeführt. Ermittelt wurde ein Eignungsprofil der Maschinen, das dem technischen und kapazitiven Anforderungsprofil des künftigen Produktspektrums bei den prognostizierten Absatzzahlen gegenübergestellt wurde.

Auf der Basis des neuen Produktsortiments und der Absatzprognosen des Vertriebs wurde eine mittelfristige Produktionsprogrammplanung und darauf aufbauend die Planung des Materialflusses in der Fertigung vorgenommen. Hierzu wurden die optimalen Produktionslosgrößen ermittelt: Die hohen Kosten für das Umrüsten der hochproduktiven Transferanlagen (siehe Abbil-

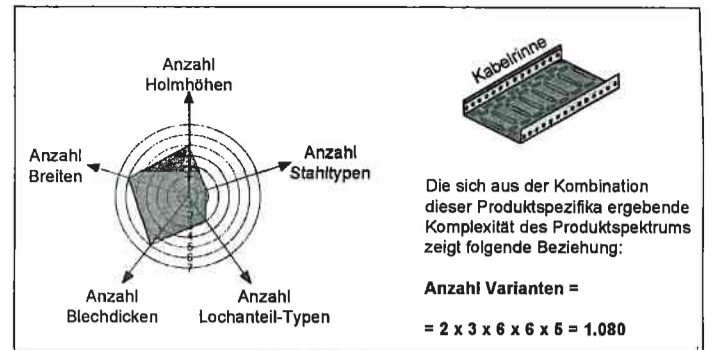


Abbildung 1: Die Dimensionen der Produkt-Komplexität am Beispiel „Kabelrinnen“

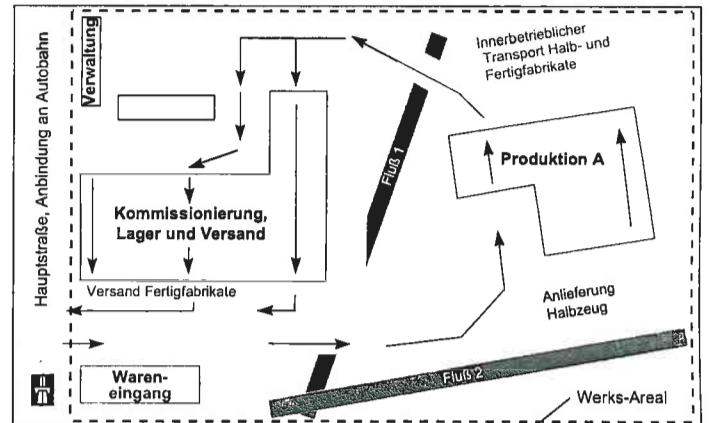


Abbildung 2: Vorbedingung für die Planung: das „gesamtllogistische Konzept“

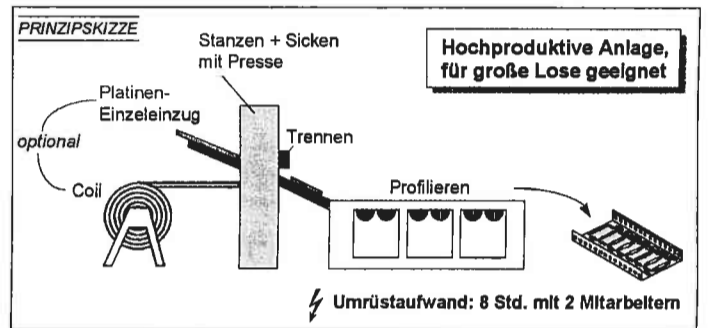


Abbildung 3: Das Rüstzeitproblem beim Fertigungsprozess „Kabelrinnen“

dung 3) bedingten eine Grenzlosgröße von mindestens 1000 Stück pro Los für eine wirtschaftliche Fertigung. Kleinere Lose werden auf flexibleren, aber weniger produktiven Anlagen hergestellt. Anschließend wurden die Transportintensitäten zwischen den Betriebsmitteln bestimmt und daraus das künftige Fertigungslayout abgeleitet.

Umsetzung des Konzepts

Das neue Fertigungskonzept wurde mit minimalen Investitionskosten innerhalb weniger Monate umgesetzt. Zur Stabilisierung der neuen Prozesse und zur Erreichung einer kontinuierlichen Verbesserung wurde das Organisationskonzept der Gruppenarbeit für die einzelnen Fertigungssegmente eingeführt. Hierfür wurden die Mitarbeiter in der Fertigung in speziellen, interaktiven Trainingseinheiten geschult. Mittlerweile finden in diesen Fertigungsgruppen regelmäßige KVP-Runden (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozeß) zur Produktivitätssteigerung und zur Störungsbeseitigung an Anlagen statt.

Ergebnis

Bereits zwei Jahre nach Projektstart erzielte das Unternehmen einen Jahresumsatz von rund 100 Milliarden Lire mit 250 Mitarbeitern, was einer Produktivitätssteigerung von 50 Prozent zur Ausgangssituation entspricht. Inzwischen konnte der Umsatz infolge weiterer Rationalisierungen sowie einer verbesserten Marketingstrategie bei gleicher Belegschaftsgröße sogar auf 120 Milliarden Lire pro Jahr gesteigert werden. ■

Dr.-Ing. Dominik Matt

MATT & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

BOZEN 1-39100 BOLZANO
BANKPLATZ 7 PIAZZA DOMINICANI
TEL. 0471 32 82 49 FAX 0471 32 82 49
M.S. PARTITA IVA
ST.NA. 2.10.1999 21125 JD FISC.