

News 2009/1

Unternehmen sichern - Leistungen steigern

Die konjunkturelle Lage wirkt sich auf viele Produktionsunternehmen negativ aus. Kapazitäten müssen angepasst, Kosten reduziert und neue Konzepte erarbeitet werden.

Häufig geht es um die Sicherung von Unternehmen (-steilen). Es gilt, schnell und durchdacht zu handeln: Liquiditätssicherung, Produktionsflexibilisierung, Geschäftsanpassungen und Produktivitätssteigerung. Kernaufgabe ist es daher, intelligente Lösungen zu finden, um Ratiopotenzial zu erschließen – all dies parallel zum Tagesgeschäft.

Die Zukunft in die Hand nehmen – Chancen nun nutzen

„agiplan steht an der Seite des Mittelstandes. Unser Credo ist Anspruch und Ansporn zugleich: Herausforderungen annehmen – Zukunftschancen nutzen.

agiplan ist ein mittelständisches Unternehmen mit einem Leistungsprogramm, das gut zum Mittelstand passt, um dort schnell und nachhaltig Erfolge zu erzielen. Wir analysieren unternehmensspezifisch, entwickeln zukunftsgerichtete Strategien und Strukturen und begleiten die Umsetzung. Dabei denken wir in Prozessen, nicht in technischen Lösungen.“



agiplan Geschäftsführer Dr. Christian Jacobi

Kurz & knapp: vier Fragen zur agiplan Mittelstandsoffensive an Dr. Christian Jacobi

Wie hat sich fünf Jahre nach Neustart das Arbeitsumfeld des Beratungs- und Planungsunternehmens agiplan mit den Schwerpunkten Fabrik & Produktion, Logistik & IT, Projektmanagement und Öffentliche Hand entwickelt?

Dr. Jacobi: Als unabhängig agierendes Beratungs- und Planungsunternehmen haben wir das IndustrieConsulting und das PublicManagement mit den o. g. Leistungsbereichen als Kerngeschäft. Wir sind sowohl bei Neuplanungen als auch bei Bestandsoptimierungen erfolgreich. Die Leistungsausweitung auf die Prozess- und Organisationsebenen hat uns als Team praxiserprobter Spezialisten branchenübergreifend bei Kunden Vertrauen und Wertschätzung eingebracht. Und: Die Globalisierung macht es notwendig, dass wir da tätig sind, wo unsere Kunden aktiv sind. Daher erzielen wir bereits rund ein Drittel unseres Umsatzes im Ausland.

Worin liegen angesichts der derzeitigen Situation die Hauptaufgaben?

Dr. Jacobi: Die Unternehmen müssen sich auf ihre Stärken besinnen und auf all das konzentrieren, was sie direkt beeinflussen und ändern können. Als eine der tragenden Säulen der Wirtschaft hat gerade der Mittelstand hier große Chancen.

Wo und wie kann der Mittelstand Ihrer Meinung nach am ehesten ansetzen?

Dr. Jacobi: Mittelständler verfügen dank enger Kundenbindung durch beste Qualität, kurze Reaktionszeiten und exzellenten Service über eine gute Basis für die schnelle und nachhaltig wirkende Entwicklung individueller Lösungen auch in diesen Zeiten. Zuerst muss man die Unternehmen durchleuchten, um deren Potenziale zu erkennen und dann zielgerichtet handeln zu können.

Wie bringt sich agiplan dabei ein?

Dr. Jacobi: Stichworte sind Kapazitäts- und Organisationsanpassungen sowie Produktions- und Logistikverbesserungen. Hier muss der Mittelstand in die Offensive gehen. agiplan kann dabei vielfältig behilflich sein. Das gilt für die Gebiete Strategie, Organisation, Kosten- und Bestandsmanagement sowie Material- und Ressourceneffizienz und die Prüfung staatlicher Fördermöglichkeiten. Hinzu kommen unsere Erfahrungen bei Verbundmaßnahmen. Sie können sehr zur Senkung von Produktionskosten beitragen. Vernetzungen und Kooperationen aktivieren Bündlungspotenziale entlang der Supply Chain, etwa durch gemeinsame Energie- und Rohstoffbeschaffung sowie durch Optimierung der externen Logistik. Stringente und hoch effiziente Prozesse münden in mehr Leistung, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit.

Leistungsgewinn durch Factory Performance Management

Die Herausforderung

Im Vertrieb wird der Umsatz gemacht - in der Produktion der Gewinn. Diese einfache Formel ist sicher zu hinterfragen, aber sie spiegelt die Situation in vielen Produktionsunternehmen wider, denn dort herrscht Kostendruck.

Herstellkosten sind Gradmesser für eine effiziente Fabrik, und es gibt viele Positionen auf der Liste der Kostenrechnung, bis dieser Wert ermittelt ist. Sie alle sind Ansatzpunkte für Einsparungen.

Die große Herausforderung lautet, diese Positionen systematisch auf Ratiopotenzial zu untersuchen und intelligente Lösungen zu finden, um Potenziale zu erschließen – und das neben dem operativen Tagesgeschäft.

Führungskräfte stellen sich mit Blick auf Produktivitätspotenziale bei Produktion, Montage, Fertigung, Maschinen und Prozessen folgende Kernfragen:

- Wo befinden sich die Hebel zur Produktivitätssteigerung?
- Wie produktiv sind die Maschinen?
- Wie hoch sind Leistungs-, Nutzungs- und Qualitätsverluste bei der Herstellung, und wie sind diese zu senken?
- Wo liegt der optimale Betriebspunkt zwischen Flexibilität und Auslastung?
- Wo liegen verborgene Kosten etwa bei Handling, Lagerung, Transporten, Warte- und Suchzeiten sowie bei Kommunikation und Koordination?
- Sind Verbesserungsansätze voneinander unabhängig oder sind sie in eine logische Abfolge zu bringen?
- Wie sind Verbesserungsansätze personell und organisatorisch zu stützen?



VIA Consult GmbH & Co. KG

Der Ansatz

agiplan hat in vielen Projekten für die produzierende Industrie Erfahrungen in Bezug auf Kostensenkung und Produktivitätssteigerung gesammelt. Diese wurden im Lösungsraum „Performance Management“ zusammengefasst. So besteht eine Vorgehensweise zur Aufdeckung und Nutzung von Ratiopotenzialen mit Hilfe bewährter Methoden. Diese basieren auf Lean- und TPM-Ansätzen, Produktionsmanagement sowie auf Best-Practice-Projekten.

agiplan konzentriert sich auf die kurz- und mittelfristig gestaltbaren Ebenen der Arbeitsprozesse rund um technische Anlagen und Abläufe in Montage, Fertigung und Logistik. Eingeschlossen sind die Strukturen von Organisation, Materialfluss und Layout.

Den Auftakt bildet ein Workshop. Auf Basis seiner Ergebnisse können Unternehmen agieren – mit eigenen Kapazitäten oder mit agiplan Unterstützung.

Der Projektauftritt

Nicht nur Faktoren wie Technik, Stückzahlprofile, Produkte, Komplexität, Produktionslogik machen Unternehmen einzigartig. Deshalb gestaltet agiplan den Auftaktworkshop zur Potenzialermittlung stets unternehmensspezifisch.

Welche Methoden zum Einsatz kommen, wird in einem Vorgespräch und bei einem Fabrikrundgang geklärt. Die Fachleute der agiplan gestalten den Workshop gemäß der Ziele des Unternehmens und jenes Bereiches, der zu betrachten ist. Bei der Durchführung hat es sich bewährt, die erste Leistungsanalyse auf Anlagenebene an der Kennzahl OEE (Overall Equipment Efficiency) auszurichten. So werden Defizite bei Nutzungs- und Leistungsgrad sowie Qualitätsquote aufgedeckt. Mit Hilfe einer von agiplan entwickelten Visualisierung wird bereits am zweiten oder dritten Tag klar, wo Kostentreiber und – vor allem – wo Ansatzpunkte für Optimierungen liegen. Richtet sich die Zielsetzung eher auf Einsparungen bei Durchlaufzeiten oder Beständen wird der Workshop vom Einsatz der Wertstromanalyse und begleitender Methoden bestimmt. So werden Verschwendungsquellen aufgedeckt.



Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG

Der Produktivitätsworkshop

Während die Analyse der Produktivitätsverluste die erste Workshophälfte dominiert, geht es in der zweiten Hälfte darum, unternehmensspezifische Optimierungen abzuleiten, um Leistungen zu verbessern und Kosten zu senken. Dabei bringt agiplan Erfahrungen aus Projekten in diversen Branchen nutzbringend ein - Stichwort: Best Practice.

Wo immer möglich, wird auf Leistungsanalysen zurückgegriffen und so das Verbesserungspotenzial quantifiziert. Im Fokus steht die Frage: Wie stark wirkt sich der Optimierungsansatz auf die Leistung bzw. die Kosten aus?

Inhaltlicher Abschluss des Workshops ist die Erstellung einer sogenannten Produktivitäts-Roadmap und eines Aktivitätenplans. Sie bringen Maßnahmen in eine logische und zeitliche Reihenfolge. Kurzfristig umsetzbare Schritte werden dort ebenso aufgeführt wie mittelfristig zu verwirklichende Vorhaben.

Das Produktivitätsprojekt

Aufgedeckte Schwachstellen, gefundene Lösungswege, ermittelte Potenziale – das sind Ergebnisse des bis zu einwöchigen Workshops. Entscheidend ist dann, die Umsetzung konsequent anzugehen. Falls interne Kapazitäten dafür ausreichen, zieht sich agiplan auf eine Begleiterrolle zurück. Sonst steht den Kunden das Know-how der Berater auch weiter bereit.

Neben zielorientierter Projektorganisation und professioneller Managementunterstützung gibt es einen weiteren Erfolgsfaktor: die Ganzheitlichkeit der Optimierung. Schließlich führen nicht

nur Technikänderungen zu Einsparungen, sondern diese sind auch organisatorisch und personell zu unterlegen. Denn: Der Einfluss der Mitarbeiter auf Produktivität ist auch in hochautomatisierten Produktionssystemen groß. Hier gilt weiter die Produktivitätsformel: Leistung = Können x Wollen x Dürfen. Also sind die Qualifikation der Mitarbeiter, ihre unternehmerische Verantwortlichkeit und Arbeitsaufgaben in Einklang zu bringen. Die Praxiserfahrung zeigt, wie zielführend es ist, die Optimierungsmaßnahmen auf die Gebiete Technik, Prozesse, Organisation und Mitarbeiter auszuliegen. Zuerst gilt es, maximale Transparenz zu schaffen. Dafür gehören die technischen Anlagen und alle Arbeitsabläufe in Fertigung, Montage und Logistik auf den Prüfstand. Das Ziel lautet hierbei: Ineffizienzen und Kostentreiber identifizieren und Lösungsansätze ableiten. So können später die Produktions- und Logistikprozesse schlanker und effizienter gestaltet werden. agiplan arbeitet pragmatisch Potenziale heraus und zeigt, wie diese schnell erschließbar sind, ohne dabei die mittelfristige Entwicklung von Produktion und Logistik aus dem Auge zu verlieren.

Erfolgsfaktoren für das Factory Performance Management

- Pragmatische Analysemethoden
- Großes Portfolio an Lösungsansätzen zur Produktivitätssteigerung
- Exzellentes Transfer- und Anwendungswissen
- Umsetzungserfahrung
- Ganzheitlicher Ansatz unter Einbeziehung von Organisation, Personal und Qualifikation.

Konfiguration des Produktivitätsworkshops

Ziele definieren Betrachtungsbereich festlegen Durchführung organisieren

Produktivitätsworkshop

Leistungsanalyse

- OEE-Analyse
- Wertstrom
- Multimomentaufnahmen
- Prozessanalyse
- Materialfluss, Handling
- Bestände
- ...

Produktivitäts-Roadmap

- Potenzialquantifizierung
- Optimierungsmaßnahmen
- Aktivitätenplan



Produktivitätsprojekt

- Technik - Prozesse - Organisation - Menschen

Factory Performance Management – Kompetenzbelege

LSG Sky Chefs: Optimierung des Catering-Werkes am Flughafen Frankfurt

Der imposante Neubau der LSG Sky Chefs hat eine Produktionsfläche von 28.000 qm und liegt in den Frankfurter Gateway Gardens. Dort stellen 2.400 Mitarbeiter täglich bis zu 77.000 Mahlzeiten für die über 50.000 Passagiere der Lufthansa und ihrer Partner bereit. Über einen Tunnel hat das Gebäude direkten Zugang zum Airportgelände.



LSG Sky Chefs

Im Sommer 2008 nahm das neue Werk seinen Betrieb auf. In Planung und Auslegung flossen viele Überlegungen ein, die in neuer Technik und in neuen Prozessen mündeten.

Für die Bewältigung der bei einem derartigen Großprojekt typischen Anfangsherausforderungen holte sich die LSG zwecks „Optimierung des laufenden Betriebes“ agiplan an Bord.

Gert Schnicke, Vorsitzender der Geschäftsführung der LSG Sky Chefs Deutschland GmbH, bringt die Aufgabenstellung auf den Punkt: *„Wir möchten zu einer erhöhten Stabilität im täglichen Betrieb kommen. Dazu tragen weniger Störungen und Stillstände rund um die zentralen technischen Anlagen erheblich bei.“*

Diese Vorgabe bedingt, dass neben der Technik auch die Prozesse rund um die Logistik- und Nebenanlagen (wie Elektrohängebahn und Abfallanlage) beim Vorgehen bedacht werden.

agiplan schlug daher schon Anpassungen der Hardware- und Software in den Anlagensteuerungen vor. Zusätzlich wurden Maßnahmen mit Blick auf die Prozessorganisation und Mitarbeiterqualifizierung sowie für neue Strukturen der Aufbauorganisation angestoßen.

„Unser Ziel ist nicht nur das modernste, sondern auch das produktivste Catering-Werk der Welt zu werden. Dieser integrale Ansatz wird uns auf diesem Weg ein gutes Stück voran bringen,“ legt Gert Schnicke das Projektziel fest.

SIEGENIA-AUBI KG: Flexibilisierung der Produktion und Optimierung der Fertigungsstandorte

Die SIEGENIA-AUBI KG ist ein erfolgreicher Anbieter innovativer Komplettlösungen für Fenster- und Türbeschläge sowie für Lüftungs- und Gebäudetechnik. Das Unternehmen hat sich international positioniert. Der Exportanteil nimmt (auch wegen der Märkte in Nah- und Fernost) weiter zu.

Entgegen der Lage bei Wettbewerbern weisen bei SIEGENIA-AUBI nach wie vor die deutschen Standorte die größten Wertschöpfungsanteile auf. Um auch künftig wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Vorteile der ausländischen Standorte (wie Marktnähe und geringere Lohnkosten) genutzt werden. Gleichzeitig sind die Stärken der Standorte auszubauen und bis dato ungenutzte Potenziale zu aktivieren.

Innerhalb des Projektes „Flexibilisierung der Produktion inklusive Optimierung der Fertigungsstandorte“ definierte agiplan eine Vielzahl von Verlagerungsmaßnahmen, um den bestehenden Fertigungsverbund neu auszurichten.

Darüber hinaus wurden Teilprojekte gestartet, um neue Techniken und Prinzipien zwecks einer optimierten Produktion an den Standorten einsetzen zu können. Gemeinsam mit dem Kunden erarbeitete agiplan diverse strategische Verlagerungsszenarien und bildete diese in einem Modell ab.



SIEGENIA-AUBI KG

Die Ergebnisse zeichneten die Potenziale auf und definierten Maßnahmen für eine verbesserte Ausrichtung der Produktionslandschaft. Dies schuf die Basis für eine langfristige, nachhaltige Gestaltung des Fertigungsverbundes.

Das Unternehmen hat wegen der überzeugenden Ergebnisse und des großen Engagements der Berater eine weitere Zusammenarbeit mit agiplan angekündigt: In einem Folgeprojekt soll nun die Umsetzung aller notwendigen Schritte hin zu einem international noch effektiver agierenden Fertigungsverbund begleitet werden.

**Sie wollen mehr wissen?
Sprechen Sie uns an!**

**Christian Koch
Dr. Jürgen Bischoff**

agiplan GmbH
Kölner Straße 80 - 82
45481 Mülheim an der Ruhr

Phone: +49(0) 208 / 99 25-0
E-mail: info@agiplan.de
Internet: www.agiplan.de