

Aufbau eines weltweiten Produktionssystems

Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein global agierender Technologiekonzern mit über 100 Werken. Um die große Wissensbasis und die Synergieeffekte unter den Werken optimal nutzen zu können, erarbeitet das Unternehmen ein werksübergreifendes Produktionssystem. Zur weltweiten Übertragung eines Produktionssystems wird dieses auf seine praktische Anwendbarkeit hin validiert und auf die spezifischen Bedürfnisse der Geschäftseinheiten angepasst. In Zusammenarbeit mit dem TCW erfolgt die Ausarbeitung des Produktionssystems in einem Pilotwerk und in einem Geschäftsbereich.

Vorgehensweise

In einem Audit in den Pilotwerken konnten die kritischen Schwachpunkte der Werke erarbeitet werden. Das Audit umfasste die Bereiche der Produktion, der Disposition, des TPM's, des Einkaufs und des Materialhandlings. Nach Auswertung der Datenbasis wurden die wesentlichen Potenzialhebel der Werke identifiziert.

- Die stark zentralisierte Auftragssteuerung führte zu hohen Durchlaufzeiten und zu hohen Beständen.
- Die interne Aufbau- und Ablauforganisation verursachten hohe Reibungsverluste, wodurch keine optimale Auslastung der Kapazitäten und der Produktivität erreicht werden konnte.
- Die geringe Prozesssicherheit innerhalb der Produktion verursachte eine weitere Reduktion der Produktivität und hohe Qualitätskosten.

Zur Optimierung der Auftragssteuerung wurden in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen einzelne Fertigungssegmente erarbeitet, die mittels dafür entwickelter Kennzahlen eigenständig gesteuert werden können. Eine SAP gestützte Softwarelösung ermöglichte die Dezentralisierung der Auftragssteuerung und somit die Übergabe der Verantwortung an die betroffenen Stellen. Bei der Ausarbeitung der Anwendersoftware wurde eine werksübergreifende Vorgehensweise gewählt. Diese Vorgehensweise stellt die einheitliche Übertragbarkeit der Auftragssteuerung in allen Werken unter Berücksichtigung werkseigener Spezifika sicher. Die Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation folgte den strengen Regeln einer durchgängigen Kunden-Lieferanten-Beziehung. So wurden in den einzelnen Segmenten zentrale Aufgaben gebündelt und übergreifende Organisationseinheiten den Segmenten als klassische Dienstleister zugeordnet. Die erarbeiteten Aufgaben- und Kompetenzenregelungen stellen den nachhaltigen Kulturwandel sicher.

Die Umgestaltung und Optimierung der Produktionsprozesse wurde mit Hilfe mehrerer funktionsübergreifender GENESIS-Workshops erarbeitet. Dabei wurden die Prozesse einzeln analysiert und Methoden des Produktionssystems implementiert. Durch die erarbeiteten Maßnahmen konnte die Prozesssicherheit auf allen Produktionsstufen erhöht werden. Um die Übertragung der Erkenntnisse auf alle Bereiche sicherzustellen und die dauerhafte Steigerung der Prozesssicherheit zu ermöglichen, wurde im Rahmen der Projektarbeit und der Prozessanalyse ein einheitliches Qualifikationskonzept erarbeitet und im Pilotwerk umgesetzt.

Ergebnisse

Die dezentrale Auftragssteuerung des Unternehmens ermöglicht die Reduktion der Durchlaufzeiten um 75 %. Bei der Umsetzung des Produktionssystems innerhalb eines Werkes konnte eine Reduktion der Bestände um über 65 % erreicht werden und die Produktivität um über 18 % erhöht werden. Zusätzlich konnte die Übertragbarkeit der eingeleiteten Maßnahmen durch die enge Kooperation mit weiteren Werken des Geschäftsbereiches gewährleistet werden. Die Erkenntnisse, die bei der Umsetzung des Produktionssystems gewonnen wurden, führen zu einem Produktionssystem mit Muss- und Kannbausteinen innerhalb eines Geschäftsbereiches.