

Industrie-Workshop: „Effizienzpotentiale in der Produktion“

Dokumentation vom 11. Februar 2020
(Wirtschaftsministerium, Mainz)

(verantwortlich: Dr. Heinz Kolz, heinz.kolz@mwvlw.rlp.de)

Neue Produktionsanlagen in Industrieunternehmen werden immer nach aktuellen Einschätzungen sowie möglichst unter Nutzung der vorhandenen technischen Möglichkeiten und Kapazitäten eingerichtet. In den Folgejahren sind die Produktionsanlagen dann aber immer wieder Veränderungen unterworfen. Obwohl viele wissen, dass die Prozesse heute nicht mehr optimal sind, es immer wieder zu Störungen kommt und dringend „etwas passieren“ müsste, werden Schwachstellen nicht angegangen, weil Kundenaufträge für ständigen Termindruck sorgen und die Produktion ausgelastet ist. Eine grundsätzliche Untersuchung und eine Abstimmung des gesamten Prozesses auf heutige und zukünftige Anforderungen finden nicht statt. Stattdessen wird punktuell über die Beseitigung von Engpässen, die Anschaffung neuer Anlagen und über den Bau von neuen Produktionshalle diskutiert, oder gar darum, Teile der Produktion auszulagern.

Prof. Schad kommentiert: „Spätestens wenn ein großer Kunde Kosteneinsparungen, regelmäßige Nachweise über die Effizienzentwicklung und eine Digitalisierung der Schnittstellen in die Produktion fordert, dann ist der Zeitpunkt für eine grundlegende Überarbeitung und Verbesserung der Produktionsprozesse und eine Hebung der versteckten Potenziale gekommen!“ Anhand von Fallbeispielen haben die Referenten ein Spektrum von solchen Veränderungsprojekten aufgezeigt.

Die deutsche Metall- und Elektroindustrie ist nach Einschätzung von Prof. Hüter erfolgreicher, als ihre Wettbewerber in anderen Ländern. Sein Institut der Deutschen Wirtschaft hat untersucht, welche Erfolgsfaktoren hierfür verantwortlich sind. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist, nach seiner Einschätzung, die gute Vernetzung der Unternehmen in den Wertschöpfungsketten. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern an den Hochschulen.

Er sieht insbesondere zwei Faktoren für diese gute Vernetzung:

- In wirtschaftlich starken Regionen finden sich die Partner in den Wertschöpfungsketten auf einem engen Raum, das erleichtert die Kommunikation. In den USA sind die Wege zwischen Geschäftspartnern in der Regel deutlich länger.
- Rund 80 Cluster und Netzwerkeinrichtungen in der M+E-Industrie sorgen gezielt für den Ausbau der Vernetzung zwischen den Partnern.

Mit den Industrie-Workshops möchte das Wirtschaftsministerium einen Beitrag zum Austausch über Zukunftsthemen und zur Vernetzung in der Industrie leisten.

Die Verbesserung der Effizienz wird vom Land Rheinland-Pfalz unterstützt. Das BITT-Programm bietet Rheinland-Pfalz mittelständischen Unternehmen über die IHKen eine Förderung für Beratungen in den Bereichen Strategie und Technologie. Im Programm Energie- und Rohstoffeffizienz werden Investitionen in die Verbesserung der Effizienz gefördert. Vor Beginn einer Maßnahme bietet sich ein Eff-Check an, der mit einem kostenlosen Besuch durch die Experten des Landesumweltamts startet.

Ein Netzwerk der Produktionsexperten aus Industrieunternehmen könnte ein Ansatz sein, um die Effizienz in den Betrieben kontinuierlich zu verbessern? Ein solches Netzwerk könnte regelmäßige Treffen in Unternehmen organisieren, um deren Prozesse und Projekte kennen zu lernen. Wenn Sie Ideen für die Ausgestaltung dieses Netzwerks und Themen haben, würde ich mich über Ihre Nachricht oder Ihren Anruf freuen: heinz.kolz@mwvlw.rlp.de oder 06131/16-2108.

Dr. Heinz Kolz

A) Programm

16.00 Uhr **Begrüßung**

Dr. Heinz Kolz, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau

Ausrichtung der Produktion auf die Bedürfnisse der Kunden

Prof. Dr. Günter Schad, QFE

Umstellung der Fertigung: mittelständischer Hersteller von Metallteilen

Andreas Langsdorf, QFE

Ordnung, Sauberkeit, Methode – Voraussetzungen für Verschwendungsfreie Prozesse

Klaus Leners, KVP Institut

Fragen der Teilnehmer

Arbeitsgruppen: Anforderungen und Umsetzung

Effizienzpotentiale heben: Ressourceneffizienz, Verschwendung, Kundenorientierung

(Klaus Leners)

Kundenbedürfnisse und Produktionsorganisation

(Günter Schad)

Mitarbeiter einbinden

(Andreas Langsdorf)

Arbeitsgruppenergebnisse und Diskussion

Dr. Heinz Kolz (Moderator)

B) Thesen: Anforderungen und Umsetzung

Arbeitsgruppe 1:

Effizienzpotentiale heben: Ressourceneffizienz, Verschwendung, Kundenorientierung

Wie können Verschwendung Effizienzpotentiale identifiziert und vor dem Hintergrund steigender Kundenanforderungen konsequent angegangen werden?

(Klaus Leners)

- Verschwendungen müssen identifiziert und gemessen werden.
- Grundlage einer nachhaltigen Lean-Philosophie ist, sich mit den Schwachstellen im Unternehmen auseinandergesetzt zu haben, da nur über diesen Ansatz die Mitarbeiter eingebunden und mitgenommen werden können.
- Kommunikation ist wesentlicher Bestandteil von nachhaltigen Veränderungen – das ist eine Führungsaufgabe.
- Schlanke und verschwendungsfreie Prozesse sind Voraussetzung für erfolgreiche Digitalisierungsvorhaben.

Arbeitsgruppe 2:

Mitarbeiter einbinden

Wie können alle Ebenen der Organisation bis zum Shop Floor in Veränderungsprozesse eingebunden und beteiligt werden?

(Andreas Langsdorf)

- Mit geeigneten Methoden müssen Mitarbeiter (auch Stakeholder) eingebunden werden. Best Practice Beispiele, auch aus anderen Bereichen, können dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich wieder finden.
- Vorteile für die Mitarbeiter, die sich durch Veränderung ergeben, müssen herausgearbeitet und vermittelt werden.
- Der Veränderungswille muss in der Unternehmenskultur verankert sein. Kommunikation über Ängste, Risiken, Blockaden, Fehler und Konflikte ist Voraussetzung für den Erfolg.
- Eine geeignete Kommunikations-Plattform, in der Sprache der Mitarbeiter, muss Feedback und Verbesserungen aufnehmen, Brücken bauen und Vertrauen schaffen.

Arbeitsgruppe 3:

Kundenbedürfnisse und Produktionsorganisation

Wir können die Kundenbedürfnisse identifiziert und in der Weiterentwicklung der Produktionsorganisation aufgegriffen werden?

(Prof. Dr. Günter Schad)

- Kunden und Produktion müssen sich besser verstehen, das erfordert einen direkten Austausch.
- Die systematische Auswertung von Reklamationen bietet eine gute, wenn auch in diesem Zusammenhang häufig ungenutzte Informationsquelle.
- Die Kommunikation vom Kunden über Vertrieb und Verwaltung bis hin zur Produktion sollten ohne „Interessenfilter“ durchgängig gestaltet sein (ev. Spartenorganisation, bzw. Segmentierung anstelle funktionaler Gliederung).
- Eine Zielsynchronisation muss die Ziele und Zielvereinbarungen der Unternehmensbereiche in Übereinstimmung bringen. Unrealistische Planungen (mehr Produktion mit weniger Ressourcen) darf es nicht geben.
- Die Schnittstellen müssen analysiert und ggf. verbessert werden.
- Industrie 4.0 bzw. Digitalisierung bietet die Chance Kundenbedürfnisse besser zu erfassen, zu berücksichtigen, zu archivieren und so der Produktion einen besseren Zugriff auf die bisher unzugängliche Information der Interessen der Kunden zu gewähren.