



EFFIZIENZSTEIGERUNG IN DER ZULIEFERINDUSTRIE

Unternehmen

- Produktion von Komponenten für Elektromotoren
- Stator, Rotor, Kunststoffteile
- Muttergesellschaft ist ansässig in Deutschland
- Produktion von 2 Mio. Garnituren pro Jahr
- Absatz des Endproduktes ist sehr stark saisonabhängig

Problem

- Break-even-Point der Fabrik lag bei 90 %
- Ziel auf unter 50 % zu senken, um Marktschwankungen besser aufzufangen; Profit zu erhöhen
- Kein Aufbau des Lagerbestandes
- Drei unabhängige Gewerkschaften in der Fabrik (Instandhaltung, Mechaniker, Arbeiter), die sehr unterschiedliche Ziele verfolgten

Interim-Aufgabe

- Analyse des Ist-Zustands
- Erarbeiten eines Konzeptes, das nachhaltige Ergebnisverbesserung und Fabrikausrichtung absichert
- Konzeptumsetzung
- Senkung des Break-even-Points

Lösung

- Eingehende Prozessanalyse; Beschaffung, Herstellprozesse
- Dokumentation der Prozesse in der Fabrik (wichtig, da Anteil der angelernten Arbeitskräfte ca. 70 %)
- Optimierung der Verfügbarkeit der Maschinen, hierzu waren eingehende Vereinbarungen mit der Maintenance-Gewerkschaft notwendig, Maintenance-Mitarbeiter mussten 24 Stunden am Tag verfügbar sein
- Reduzierung der Arbeitnehmervertreter in der Fabrik auf eine Institution durch sehr zähe Verhandlungen
- Laufzeit der Maschinen auf 140 h pro Woche erhöht; Reduzierung der Stillstandszeiten, indem Kleinreparaturen durch die Maschinenführer selbst durchgeführt wurden
- Einführung einer Bonus-Malus-Regelung für die Mitarbeiter, in Abhängigkeit der Ausbringung von „Gutteilen“
- Reduzierung des Overheads der Fabrik um 30 %

Nutzen

- Break-even-Point gesenkt auf 46 %
- Profit um 50 % erhöht
- Saisonale Schwankungen wurden durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten aufgefangen
- Der Lagerbestand konnte konstant niedrig gehalten werden



Dauer des Projektes

9 Monate

Erfolgsfaktoren

- Offene Kommunikation den Mitarbeitern und Gewerkschaftsvertretern gegenüber
- Erarbeiten des Umsetzungskonzeptes mit der Basis (Prinzip: Top-down/Bottom-up)
- Begleitendes Coachen im Umsetzungsprozess
- Klare Verantwortungsstrukturen installieren