

Guten Tag ,

der aktuelle Change-Newsletter zeigt am Beispiel der **40%igen Leistungssteigerung** bei einer Lackfabrik auf, wie wichtig die Klärung der Frage ist: „**Wo genau liegt unser Engpass?**“.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 24. Ausgabe

Das Top-Potenzial vieler Fabriken (#1)

Viele Fabriken haben großes Potenzial, mehr zu produzieren, viel mehr. Die folgende wahre Geschichte handelt von einer Fabrik, die in neue Anlagen investieren wollte. Hintergrund war, dass damit ein Engpass beseitigt werden sollte, den das Management für einen Engpass hielt. **Sie fanden heraus, dass sie durch einige einfache und kostenlose Anpassungen ihres Prozesses 40 % mehr produzieren könnten.** Warum sollten Sie warten, bis Sie unter Kosten-, Termin-, Vorlaufzeit- oder anderem Druck stehen? Das Potenzial und die Möglichkeiten sind fast immer vorhanden. Tun Sie es und geben Sie diese heißen Eisen an Vertrieb und Marketing weiter.

Die Geschichte zeigt den Weg, den viele Fabriken einschlagen könnten. Warum nicht auch Sie?

Diese spanische Fabrik benötigte einen neuen Behälter (Tank) für ihren Produktionsbereich. Die Kapazität war erschöpft. Sie waren nicht in der Lage, ihren schwierigen Markt rechtzeitig zu beliefern. Automobilunternehmen haben viel Macht über ihre Zulieferer. Wenn sie weiterhin schlecht liefern, werden sie Aufträge verlieren - entweder intern an andere Werke des Unternehmens oder an einen Wettbewerber.

Der COO schickte Pete in die Fabrik, um das Problem zu beheben. Er schickte ihn mit der Anweisung los: "Kommen Sie nicht zurück und empfehlen Sie uns, ein anderes Produktionsgefäß zu kaufen. Ich kann mir die Million €, die das kosten würde, nicht leisten. Wenn Sie es nicht hinkriegen, kommen Sie nicht wieder. Ich werde jemanden finden, der es kann!"

Pete hatte keine Erfahrung mit Lackfabriken. Er war ein ERP-Berater mit ein wenig Hintergrundwissen über die Theory of Constraints, 6-Sigma und Lean. Pete wusste auch, dass die Mitarbeiter in den Fabriken Berater aus der Zentrale im Allgemeinen nicht wohlwollend betrachten.

Im Flugzeug nach Spanien stellte sich Pete vor, wie eine Lackfabrik und ein Lackier- oder Beschichtungsverfahren aussehen würden. Er nutzte die Zeit, um einen Ansatz zur Überwindung von Widerständen gegen den von der Fabrik gewählten Weg (Investition in ein neues Produktionsgefäß) zu entwickeln.

Am nächsten Morgen traf Pete mit der Betriebsleitung zusammen. Dazu gehörten die Bereichsleiter und ein wichtiger Mitarbeiter mit viel Erfahrung.

Pete bemühte sich zunächst um eine Einigung darüber, dass es in ihrem Produktionssystem eine Beschränkung gab. Alle waren sich einig, dass die Einschränkung die Produktionsbehälter waren. Dann schlug er vor, eine Simulation im Konferenzraum durchzuführen. Sein Ziel war es, eine Diskussion in Gang zu bringen, damit das Team erkennt, dass der Engpass vielleicht ganz woanders liegt.

Die Simulation umfasste 6 "Maschinen", jede mit einer anderen Taktzeit. Die Aufgabe des Teams war es, eine bestimmte Menge zu produzieren. Sie stellten bald fest, dass es einen Engpass gab. Petes Schlüsselfrage während der Diskussion darüber, was zu tun sei, lautete: "Wie kann man feststellen, wo der Engpass liegt?" Die Antwort war einfach: "Es ist die Maschine hinter dem Stapel unfertiger Erzeugnisse, die darauf warten, bearbeitet zu werden."

"Wo müssen wir also unsere Fähigkeiten verbessern?"

"Das ist klar, wir müssen die Kapazität des Engpasses erhöhen."

Pete fragte: "Wenn Sie sich Ihren Prozess ansehen, wo wartet eine Menge Arbeit im Prozess darauf, bearbeitet zu werden? Vor welchem Prozess?"

Ein erfahrener Angestellter rief: "Der WIP sitzt in den Behältern und wartet darauf, dass die Qualitätskontrolle das Produkt freigibt!" Er fuhr leiser fort: "Wir können die Farbe nicht verpacken, bevor wir die Freigabe der Qualitätskontrolle haben."

Das war der Punkt, an dem Pete erfuhr, dass die Qualitätskontrolle zwei ihrer Farbexperten verloren hatte. Ein Farbexperte kann die Farbe in einem Gefäß erkennen. Das war es, was VW, Ford, BMW und andere wollten. Um Farbexperte zu werden, brauchte man 3 Jahre.

Das Team wurde damit konfrontiert:

1. Ein zusätzliches Produktionsgefäß war nicht erforderlich.
2. Sie brauchen mehr Farbexperten. Die 2, die sie verloren haben, mussten ersetzt werden.
3. Es dauert 3 Jahre, einen neuen Farbexperten auszubilden.
4. Farbexperten sind wertvoll und schwer zu finden.

Pete und das Team mussten einen anderen Weg finden, um die Kapazität der Farbexperten zu erweitern. Pete fragte das Team: "Was machen die Farbexperten während ihres Arbeitstages? Worin besteht die Aufgabe des Farbabgleichs? Gibt es Teile der Arbeit, die andere genauso gut erledigen können?"

Das Team fand heraus, dass die Experten für jeden Test 100 Meter von ihrem Labor zur Fabrik und wieder zurück liefen. Bei allen Chargen war mindestens eine Farbanpassung erforderlich. Die Experten führten auch andere Tests durch, wie z. B. die Viskosität, die auch viele andere Personen durchführen könnten.

Es dauerte nicht lange. Das Team beschloss, dass die Experten nicht mehr zu Fuß zur Fabrik gehen würden. Stattdessen werden die Proben zu den Experten gebracht. Die Fabrikmitarbeiter wurden geschult, genau zu wiegen. Sie nehmen Korrekturen vor und sorgen für eine qualitativ ausreichendes Mischen. Die Arbeit der Experten beschränkt sich auf den Farbabgleich.

Die einfachen Änderungen von Pete und dem Team erhöhten die Leistungsfähigkeit der Fabrik um 40 %. Das von ihnen gewünschte Produktionsgefäß wurde nicht gekauft. (Ein 10'000-Liter-Behälter ist nicht billig!).

Was Sie bedenken müssen, ist der Wert eines 40-prozentigen Leistungszuwachses. Denken Sie daran:

1. Die Fabrik hat keine oder nur minimale zusätzliche Betriebskosten (Kosten) verursacht.
2. Die Kosten, die steigen, sind die Materialkosten (variable Kosten).
3. Der Umsatz stieg um 40 %. Die Nachfrage war da. Bei die meisten anderen Unternehmen muss eine solche Steigerung der Leistungsfähigkeit mit einer Steigerung der Nachfrage einhergehen.
4. Viele Fabriken können ihre Vorlaufzeit erheblich verkürzen.
5. Es gibt noch andere Strategien und Taktiken, um die Nachfrage zu steigern.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[Alkyone Consulting GmbH & Co. KG](#)
[Alkyone YouTube-Kanal](#)

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße aus Rottweil
Antje Häcker

Antje Häcker
COO

T +49 (0) 741 209692-40
F +49 (0) 741 209692-49
M +49 (0) 171 9977079
antje.haecker@alkyone-consulting.com

Alkyone Consulting GmbH & Co. KG
Auf dem Wall 29, 78628 Rottweil
Geschäftsführer: Paul Seifriz | Amtsgericht Stuttgart HRA 726 774
www.alkyone-consulting.com