

STAUFEN.

FRÜHER MASSE HEUTE KLASSE



Gedanklich beschäftigen wir uns schon seit
15 Jahren mit der Lean Kultur.
Aus reinem Methoden-Anwenden ist letztendlich
eine Lebenshaltung geworden.

Stefan Munsch, geschäftsführender Gesellschafter, Munsch Chemie-Pumpen GmbH



Früher Masse, heute Klasse

Die Munsch Chemie-Pumpen GmbH aus dem Westerwald musste sich nach der Finanzkrise von 2009 neu erfinden. Die Umstrukturierung der Fertigung im Rahmen des Projekts „Blue Sky“ legte den Grundstein für ein spektakuläres Umsatzwachstum.

FIRMEN PORTRÄT

Von Ransbach-Baumbach nordöstlich von Koblenz hinaus in die Welt: Rund 80 Prozent ihrer Produktion liefert die Munsch Chemie-Pumpen GmbH ins Ausland. Das Besondere an den Pumpen des Familienunternehmens: Statt wie üblich aus Metall bestehen sie komplett aus Plastik. Das macht es möglich, z. B. auch chemisch belastete Flüssigkeiten, die Metallpumpen schädigen würden, hindurchzuleiten. Gegründet wurde das Unternehmen durch den Vater des geschäftsführenden Gesellschafters im Jahr 1964. Aktuell beschäftigt die Firma 125 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und erzielte 2017 einen Umsatz von 27,5 Mio. Euro. Bemerkenswert: Gut ein Zehntel des Jahresumsatzes wird alljährlich in die Bereiche Forschung und Entwicklung investiert, während es im Branchendurchschnitt nur zwischen 4 und 6 Prozent sind.

AUSGANGS LAGE

„Mit der Finanzkrise von 2009 hat sich unsere Welt komplett verändert, weil Aufträge wegbrachen“, erinnert sich Geschäftsführer Stefan Munsch. „Bis dahin erzielten wir 70 Prozent unseres Umsatzes mit einer einzigen Branche und hatten ein begrenztes Portfolio mit standardisierten Pumpen. Aufgrund der Standardisierung herrschte in den Bereichen Fertigung und Montage ein guter Prozessfluss.“

Während der Auftragsflaute gelang es der Firma mithilfe von Produktinnovationen, neue Branchen als Abnehmer zu gewinnen. Die Folge: eine Explosion der Produktvarianz. Statt Standardpumpen waren nun maßgeschneiderte Pumpen gefordert. Dies hatte Auswirkungen auf den bislang guten Prozessfluss. „Das bestehende Kanban-System kam an seine Grenzen“, so Geschäftsführer Munsch. Der Bereich Montage wurde schon vor 2007 nach Lean Gesichtspunkten umstrukturiert, während der Bereich Fertigung unangetastet blieb.







Stefan Munsch, geschäftsführender Gesellschafter, Munsch Chemie-Pumpen GmbH



Die Produktion wurde auf den Kopf gestellt

VORGEHENS WEISE

Anfang 2015 wurde die Staufen AG beauftragt, den Bereich Fertigung, der aus Zerspanung und Presserei besteht, nach Lean Prinzipien umzugestalten. Bis dahin waren beide Teilbereiche als klassische Werkstattfertigung organisiert.

Als Erstes wurde im Rahmen eines Audits der Lean Reifegrad der bestehenden Organisationsstruktur ermittelt. Da er mit Werten von 30 bis 40 Prozent erwartungsgemäß niedrig ausfiel, war schnell klar, dass erhebliches Optimierungspotenzial bestand.

Im Anschluss wurde eine Wertstromanalyse durchgeführt. Dabei wurde die Durchlaufzeit durch das System ermittelt. Mit 120 Tagen erwies sie sich als ausgesprochen hoch. Das machte die Firma unflexibel.

Auffallend war, dass jede einzelne Maschine bis dahin fast alles produzierte. Entsprechend häufig fielen Rüstzeiten an. Um diese Zwangspausen zu minimieren, wurde als erste Maßnahme eine Separierung durchgeführt. „Unsere Pumpen bestehen aus fünf Kernelementen: Laufrad, Gehäuse, Gehäusedeckel, Gussteile und Grundplatte. Für jedes Element wurde eine separate Prozesskette gebildet“, sagt Geschäftsführer Munsch. Da jedes Element jetzt nur noch eine dieser Ketten durchläuft, konnten sowohl die Durchlauf- als auch die Rüstzeiten erheblich reduziert werden.



Shopfloor Management Board in der Fertigung

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt

EINFÜHRUNG VON SHOPFLOOR MANAGEMENT

Zeitgleich wurde in der Fertigung mit Shopfloor Management ein neues Führungssystem implementiert. Bislang hatte es dafür kein ganzheitliches System gegeben. Anfangs waren Mitarbeiter und Führungskräfte von dem Plan nicht gerade begeistert. Es bestand die Befürchtung, kontrolliert zu werden.

Doch seit die Mitarbeiter den Sinn und Zweck von Shopfloor Management in der Praxis kennengelernt haben, haben sich diese Ängste gelegt. Im Kern geht es bei dem neuen System nicht um die Kontrolle von Personen, sondern darum, Abweichungen vom festgelegten Ziel zu erkennen und dann Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Kurz gesagt: Kommt es zu Abweichungen, kommt es zu Maßnahmen.

Mittlerweile haben die Mitarbeiter erkannt, was Shopfloor Management für die Teamarbeit bedeutet, und sind begeistert. Sie nehmen aktiv an den täglichen Besprechungen auf dem Shopfloor teil und bilden sich über die angebotenen Schulungen für Präsentation und Moderation weiter. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die gesamte Organisation arbeitet seither enger und effizienter zusammen. „Jeder Teamleiter hält nun jeden Morgen in seinem Bereich am Shopfloor Board eine Besprechung ab. Die Zahlen gehen dann weiter zur Produktions- und Logistikeinheit und danach zu mir“, sagt Geschäftsführer Munsch. „Um halb zehn weiß ich genau, was in der Fabrik los ist.“

Auch sein Produktionsleiter Jörg Martin hat mit Shopfloor Management nicht nur ein Führungs-, sondern ebenso ein Kennzahlensystem an die Hand bekommen. Es misst täglich u. a. Produktivität, Rüstzeitenabweichungen, Qualität und Liefertreue. Ausgerichtet sind die Kennzahlen so, dass die Mitarbeiter sich mit ihnen identifizieren können, weil sie sie durch ihre Arbeit beeinflussen können.

Pump up the volume

ERGEBNISSE

Das Ergebnis der bisherigen Transformation kann sich sehen lassen. Obwohl die Zahl der Mitarbeiter sich mit 125 nicht verändert hat, ist der Umsatz von 2015 bis 2017 deutlich gestiegen: von 22,8 Mio. auf 27,5 Mio. Euro. Das entspricht einem Anstieg der Arbeitsproduktivität von 21 Prozent.

Im selben Zeitraum ist die Durchlaufzeit in der Pumpenfertigung um 20 Prozent zurückgegangen, ebenso wie die vorgehaltenen Bestände in diesem Bereich. Statt 30 bis 40 Prozent beträgt der Lean Reifegrad nun 75 Prozent.

„Die Fertigungshalle ist jetzt sauber und aufgeräumt. Weil die Aufträge so spät wie möglich eingelastet werden, steht kaum noch Material in der Halle herum“, sagt Geschäftsführer Munsch. Für Material gilt generell: „First in, first out.“

Im Herbst 2017 wurde der Shopfloor-Gedanke bei Munsch erstmals auf einen administrativen Bereich übertragen: den Vertrieb. Das erfreuliche Ergebnis: Durch das neu eingeführte Abweichungsmanagement sind nun auch die Vertriebsmitarbeiter zu einem echten Team zusammengewachsen.

Geschäftsführer Munsch ist mit den Ergebnissen zufrieden: „Wir verstehen den Lean Gedanken heute umfassend als Qualifizierungs-, Ausbildungs- und Verbesserungssystem. Einerseits generieren wir damit Kundennutzen, andererseits, und das ist genauso wichtig, die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“





ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

340

Mitarbeitende

69

Mio. € Umsatz

17

Sprachen

>90

BestPractice Partner

7.000

Seminarteilnehmer pro Jahr

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
☎ +49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Christoph Heine
Director Sales
☎ +49 7024 8056 169
c.heine@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

