



Gemeinsam wachsen

ProMinent revolutioniert Produktion in tschechischem Werk Blovice



Wandel bewältigen
Herausforderungen richtig angehen



Organisationsentwicklung
Teil 3: Das Handwerkszeug

Gemeinsam wachsen

ProMinent revolutioniert Produktion in tschechischem Werk Blovice





von Sabine Leikep

Die ProMinent Unternehmensgruppe fertigt Komponenten und Systeme für die Dosiertechnik und agiert als Lösungspartner für die Wasseraufbereitung. Im tschechischen Werk Blovice ist es gelungen, die Produktivität deutlich zu steigern sowie die Nutzung der Fläche zu optimieren. Es wurden zwei Hallen und zwei Produktfamilien gleichzeitig umgebaut. Damit kann das angepeilte zukünftige Wachstum mit der vorhandenen Struktur umgesetzt werden. Die gesetzten Ziele wurden erreicht durch Schulungen, eine transparente und systematische Vorgehensweise sowie Top-Down-Vehemenz und Umsetzung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

D Im Werk Blovice in der Region Pilsen produziert ProMinent seit 30 Jahren mit heute ca. 300 Mitarbeitern Dosiersysteme und Schaltschränke. Beide Produktfamilien werden als Kleinserien oder als kundenspezifische Produkte gefertigt. Das heißt: wenig Wiederholung im Design oder im Montageprozess. Ursprünglich wurden diese Produkte in Standplatzmontage produziert. Nach dem gleichzeitigen Umbau beider Produktfamilien in zwei Hallen wird heute im Fluss gefertigt.

Seit drei Jahren ist Dr. Jan Mikula Geschäftsführer bei der ProMinent Systems GmbH in Blovice. Mit dieser Position übernahm er gleichzeitig die Aufgabe, das Fertigungswerk zu modernisieren und für künftige Aufgaben zu rüsten. Er setzt dabei auf Lean Management, denn im Lauf seiner Karriere hatte er zuvor gute Erfahrungen mit dieser Philosophie und deren Methoden gemacht. Die Corona-Pandemie mit den Kontaktbeschränkungen erschwerte den Einstieg. Dennoch wurde diese organisatorisch anspruchsvolle Zeit genutzt, um alle Mitarbeitenden in Lean-Methoden zu schulen und ihnen den Sinn der Maßnahmen zu vermitteln. Die Einführung von Shopfloormanagement brachte Struktur in die Kommunikation.

Nach diesen ersten Schritten ging es im Frühjahr 2022 dann richtig los. Mit Fred Wilbert von der Leonardo-Group holte man sich kompetente Unterstützung ins Haus. Das Werk hatte sich in den vergangenen drei Jahrzehnten von einer kleinen Produktionsstätte zu einem mittelgroßen Produktionsunternehmen entwickelt. Nun war die Zeit gekommen, von den individuellen Standplatzmontagen auf eine Fließfertigung umzustellen und die Mitarbeitenden flexibler einzusetzen. Dieser Plan stellte die Menschen vor eine komplett neue Arbeitssituation und erforderte ein



Bewährte Hilfsmittel aus dem Lean-Baukasten wie mobile Transport- und Montageeinrichtungen, Kanbanregale oder Shadowboards erleichtern nun die Arbeit.

Umdenken. Um alle Beteiligten auf diesem Weg mitzunehmen setzte Dr. Mikula mit seinem Führungsteam auf umfangreiche Schulungen und Überzeugungsarbeit.

Im Fokus standen zunächst zwei Fertigungshallen mit den beiden Produktgruppen Schaltschrankbau und Dosiersysteme. „Wir haben zuerst ausgewählte Arbeitsplätze mit Logistikaufgaben als Pilotprojekt genommen und dort nicht nur den physischen, sondern auch den Informationsfluss inklusive SAP-System optimiert. Dann haben wir diese Vorgehensweise ausgerollt“, beschreibt Dr. Mikula die Anfänge. „Im Vorfeld und während der Maßnahmen haben wie die Mitarbeiter mehrmals geschult, aber noch wichtiger ist, dass sie das Gelernte bei der Umsetzung erleben“, ergänzt er und weiter: „Anfänglich waren viele skeptisch und wir hatten es mit der klassischen Lernkurve zu tun. Einige Mitarbeiter, die seit fast 30 Jahren im Unternehmen sind, waren plötzlich mit radikalen Änderungen konfrontiert. Manche hatten bereits schlechte Erfahrungen mit Veränderungen gemacht.“ Somit war viel Fingerspitzengefühl und Aufklärungsarbeit erforderlich, um etwas zu bewegen.

„In solch kleinen Strukturen mit niedrigen Stückzahlen, Kleinserien und kundenspezifischer Fertigung ist es generell schwierig, Standards einzuführen“, sagt Fred Wilbert. Einige Mitarbeiter hatten zwei oder drei Arbeitstische für die Montage und arbeiteten sehr individuell. Nun stand im Raum, dass diese festen Arbeitsplätze aufgelöst werden. Davon waren nicht alle begeistert. Ein Ziel war es laut Dr. Mikula, dass die Mitarbeiter flexibler werden sollten – sowohl im Hinblick auf den Einsatzort als auch auf die Tätigkeit.

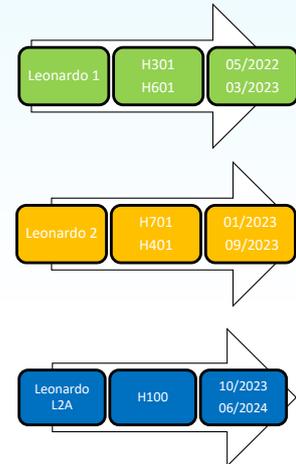
Erste Halle: Schaltschrankbau

Der geplante Umbau der Halle für den Schaltschrankbau inklusive der dort gefertigten zugehörigen Produkte war eine Herausforderung. „Für die Mitarbeiter standen große Veränderungen an, als wir beschlossen hatten, das Layout komplett zu ändern“, erinnert sich Dr. Mikula.

„Wir haben ein 10 bis 15-köpfiges Team gebildet, das aus Meistern, Logistikern, Disponenten und Fertigungsmitarbeitern bestand. Diese auf ihrem jeweiligen Gebiet erfahrenen Experten gingen nach dem von der Leonardo-Group entwickelten Fünf-Phasen-Programm vor (s. Abb. S. 13 unten).

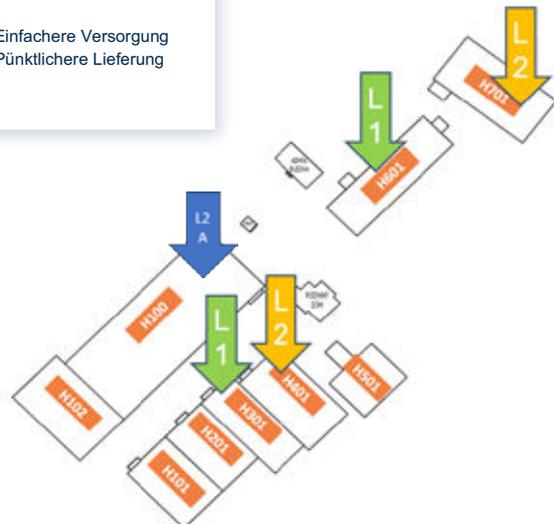
Plan des LEONARDO-Projekts

L1	H301	Schaltschränke
	H601	Dosiersysteme
L2	H701	Logistik
	H401	Projekte
L2A	H100	Vorbereitung
	H100	Serie



Projektziele

- Sicherheit
Ergonomie
- Abfall beseitigen
Kürzere Vorlaufzeit
Höhere Effizienz
Arbeitsorganisation
- Einfachere Versorgung
Pünktlichere Lieferung





Nach Projektabschluss in Halle 1 bedankten sich die Geschäftsführer Dr. Jan Mikula (2. v. r.) und Herr Ing. Kai Mussmann (1. v. r.) persönlich bei den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilungen. Alle Projektbeteiligten haben sich sehr angestrengt und eine tolle Arbeit geleistet.

Während der Entwicklungs- und Anlaufphase stand das Team im stetigen Kontakt mit den beteiligten Mitarbeitern aus diesem Bereich. Man hielt Rücksprache bei Unklarheiten und führte Schulungen durch. Heute gibt es unterschiedliche Linien, die der Varianz im Schaltschrankbau gerecht werden. Denn dort werden nicht nur

Schaltschränke gebaut, sondern auch die darin integrierten Produkte, zum Beispiel Vorrichtungen für die UV- oder Ozonbehandlung des Wassers. Diese Linien wurden inzwischen mehrmals optimiert und sie unterliegen weiterhin dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. „Der Kaizen-Gedanke etabliert sich langsam im Tagesgeschäft und in der Unternehmenskultur“, freut sich Dr. Mikula.

Fünf-Phasen-Programm

1. Festlegen des Projektscopes, der KPIs und Ziele, der umzusetzenden Produktfamilien und geplanten Absatzmengen.
2. Sammeln des Datenmaterials, Feststellen oder Aufnehmen der Prozesszeiten, Auflösen der Stücklisten, ABC/XYZ-Analyse.
3. Verifizieren des Datenmaterials, Korrekturen, erste Entscheidungen Richtung Layout/Line Design „Line live“ – Produktionsstart mit der neuen Linie.
4. Line Design, komplette Entscheidungen über Layout, Prozess-, Material und Informationsfluss. Gestaltung der Arbeitsplätze, Materiallogistik in Kanban, Setteile und Routenzug. Start des Umbaus.
5. Line Live, Schulung der Mitarbeiter auf das neue System. Arbeiten im neuen System. Audit und Start des Kaizen.

Quelle: www.leonardo-group.com

Zweite Halle: Dosiersysteme

Bei der parallel stattfindenden Optimierung der Halle, in der Dosiersysteme gefertigt werden, ist es gelungen, mit zwei Fertigungslinien auszukommen. Dies war möglich durch die Trennung zwischen den Standardprodukten und den Anlagen, die unter anderem in der Dimension größer sind als „normal“. Ein zusätzlicher Erfolg war, dass durch die Steigerung von Produktivität und Kapazität ein weiteres Produkt aus der Fertigung in Heidelberg nach Blovice verlagert wurde. Ein Faktor, der sich positiv auf die Steigerung der Kapazität auswirkte, war eine neue Vorgehensweise zum Anlernen. Die Mitarbeiter müssen nun nicht sofort alles können, sondern sie werden über die Taktschritte systematisch angelernt. Gerade bei dieser sehr lohnintensiven Arbeit entstehen dadurch auch Kostenvorteile.

Durch die getaktete Fließfertigung veränderte sich der Produktionsablauf massiv. Die Produktion ist flexibler geworden, weil die Taktung nach dem Fertigungsfortschritt erfolgt. „Der wichtigste Umsetzungsschritt war die physische Gestaltung des Designvorschlags. Gemeinsam mit unseren Lieferanten haben wir die Linien entwickelt. Den erstellten Prototyp haben wir gemeinsam getestet und optimiert“, so Dr. Mikula. Doch die Veränderungen seien nicht nur physisch erfolgt, der gesamte Informationsfluss in der Fertigung wurde verbessert.

Verbesserungs-Management

Wie ist es gelungen, langjährige Mitarbeiter, die ihr gewohntes Arbeitsumfeld aufgeben mussten, für diese drastischen Änderungen des Arbeitsablaufs zu gewinnen? Auf die Frage antwortet Dr. Mikula: „Zuhören, Relevanz prüfen und mögliche Änderungen vornehmen“. Fred Wilbert bestätigt, dass viel in die Arbeitsplatzgestaltung investiert wurde.

Als nächstes rückten weitere Hallen in den Fokus. Logistik inklusive Hauptlager wurden bearbeitet. So sehen die Mitarbeiter aus den beiden ersten Hallen, dass es weitergeht. Bei den neuen Projekten gibt es weniger Widerstand, weil sich die positiven Auswirkungen der Maßnahmen bereits herumgesprochen haben.

Bei einer kürzlich durchgeführten 5S-Aktion ging Dr. Mikula mit gutem Beispiel voran. Er sortierte in seinem Büro unnötige Dinge aus, ordnete benötigte Materialien neu an und gestaltete die Abläufe schlanker. Dasselbe forderte er von den Führungskräften und der gesamten Administration ein. Dort wurde mit 5S ebenso wie in den Produktionsbereichen eine Menge Verschwendung eliminiert. In der Fertigung wurden Materialien neu angeordnet und per Kanban organisiert. Die Transportwege wurden analysiert und optimiert, ein Milkrun-System eingeführt. Diese „Top-Down-Vehemenz“ mit klarem Vorleben durch das Management und die Fertigungsleiter ist laut Fred Wilbert ein wesentlicher Erfolgsfaktor.



Prozess der Produktionsoptimierung, oben: Halle für Schaltschrankbau, unten: Halle für Dosiersysteme).

Grafiken/Fotos in diesem Beitrag: © ProMinent

Das Kind hat noch keinen Namen

Ein Name für das hausinterne Verbesserungsprogramm wurde bisher noch nicht gefunden, daher läuft es unter „Projekt Leonardo“. Die Namensfindung für das noch junge neue Produktionssystem steht auf der Agenda. Dr. Mikula strebt einen Kulturwandel an, den er durch Offenheit, Flexibilität und Schulung des Managements erreichen möchte. Wichtig ist ihm, dass die Mitarbeiter die Chance haben, andere Werke zu besichtigen, um sich neue Impulse zu holen und dass die erlernten Methoden und Ansätze tatsäch-

lich gelebt werden. „Unser Ziel ist eine schlanke Produktion und Administration mit weniger Papier und einfacheren Prozessen. Lean, Digitalisierung und Automatisierung sollen Hand in Hand gehen“, betont er. Durch die bisherigen Aktivitäten habe sich schon einiges verändert. Es gebe weniger Erklärungsbedarf, viele Aufgaben seien besser verteilt und er habe die Mitarbeitenden besser kennengelernt. „Ich bin begeistert, dass der Umbau der beiden Hallen so gut gelungen ist und alles wirklich funktioniert. Gleichzeitig wächst die Begeisterung für neue Wege und eine

Veränderung der Unternehmenskultur ist spürbar“, freut er sich. Einige Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen hatten, seien wieder zurückgekehrt und trotz niedriger Arbeitslosigkeit in der Region habe das Unternehmen nicht mit Fluktuation zu kämpfen.

Auch Fred Wilbert ist mit den bisher erreichten Ergebnissen zufrieden: „Wir konnten Potenzial für weiteres Wachstum schaffen, Flächen wurden frei und als Folge der Produktivitätssteigerung musste niemand entlassen werden. Durch natürliche Fluktuation bewältigen nun weniger Mitarbeiter mehr Aufgaben als zuvor. Damit sind die Weichen gestellt, um die gesamte Fabrik umzubauen. Die Aktivitäten werden mit der Unternehmenszentrale in Heidelberg koordiniert. Dort wird der Lean-Impuls aus Blovice gerne aufgenommen. Dr. Mikula freut sich auf weitere Veränderungen, um Gutes noch besser zu machen – ganz im Sinne von Kaizen. ■

Das Unternehmen

Die ProMinent Unternehmensgruppe bietet Lösungen im Bereich Dosiertechnik, Wasseraufbereitung und -desinfektion, Mess- und Regeltechnik sowie digitales Fluidmanagement.

Hauptsitz der Unternehmensgruppe ist Heidelberg. An 11 Produktionsstätten beschäftigt das Unternehmen weltweit ca. 2.800 Mitarbeiter. ProMinent investiert kontinuierlich in Produktinnovationen und modernste Produktionsprozesse. Eine hohe Eigenfertigungstiefe unterstützt das Streben nach gleichbleibend hohem Qualitätsstandard, Flexibilität und Liefertreue.

www.prominent.de

DIE AUTORIN

Sabine Leikep
Freie Journalistin
Redaktion Yokoten
sabine@leikep.com

