

Produktivitätssteigerung durch „schnelles Rüsten“

In einem gemeinsamen Projekt des Automobil-Clusters haben vier oberösterreichische Unternehmen beeindruckende Erfolge bei der Reduktion der Stillstandszeiten erreicht. Die Lösung bietet SMED – Schnelles Rüsten. Die Abkürzung steht für „Single Minute Exchange of Die“, in Deutsch etwa „Werkzeugwechsel in weniger als zehn Minuten“. Die Grundideen wurden von Shigeo Shingo im Rahmen des Toyota Produktionssystems entwickelt.

Die Unternehmen Greiner Perfoam, Lenzing Plastics, Purkert Metall & Form und voestalpine Europlatinen, alle im wettbewerbsintensiven Automobilzulieferbereich tätig, standen vor ähnlichen Herausforderungen: Wie können die Anlagennutzung verbessert, die gefertigten Losgrößen und das gebundene Kapital verringert, auf die von den Kunden geforderte zunehmende Variantenvielfalt reagiert werden?

Schnelles Rüsten als Lösung

Schnell war klar, dass das Umrüsten der Anlagen dabei eine entscheidende Rolle spielt, da es Zeit und Kapazitäten in Anspruch nimmt. Daraus ergäbe sich für das Erste die logische Schlussfolgerung: Möglichst selten Rüsten! Um aus dieser scheinbaren Logik auszubrechen, packten die Betriebe im Kooperationsprojekt das Problem von der anderen Seite: Das Rüsten muss schnell, einfach, sicher und ergonomisch erfolgen. Von August 2006 bis März 2007 arbeiteten die Kooperationspartner an der Erhöhung der Flexibilität und Produktivität durch die Verkürzung der Rüstzeiten.

Erfolg durch einfache Methoden

Die Mannschaften waren in kurzer Zeit von den einfachen Methoden und schnellen Erfolgen von SMED begeistert, die anfängliche Skepsis („Sollen wir noch schneller laufen und greifen?“) war schnell gewichen. Getragen wurden die Verbesserungsaktivitäten sehr stark von den Mitarbeitern an den Anlagen, den Gruppenleitern und Meistern sowie den Experten aus den Bereichen Arbeitsvorbereitung, Prozessoptimierung, Technologie und Instandhaltung.

Reduktion der Stillstandszeiten um bis zu 70 Prozent

Das Kooperationsprojekt wurde von Six Sigma Austria, Merten Management und der FH Wiener

Neustadt beratend begleitet. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Die Stillstandszeiten pro Rüstvorgang konnten wesentlich verkürzt werden. Bei voestalpine Europlatinen beträgt die Reduktion der Stillstandszeiten von 60 auf 40 Minuten, bei Lenzing Plastics von 60 auf 30 Minuten und bei Greiner Perfoam sogar von 180 auf 50 Minuten!

Greiner Perfoam: Große Einsparungen ohne wesentliche Investitionen

Von den erreichten Verbesserungen waren nicht nur die Experten in den Unternehmen, sondern auch die Führungskräfte überrascht und begeistert, wie z. B. Michael Schleiss, Geschäftsführer von Greiner Perfoam: „Es ist toll, dass so große Einsparungen ohne wesentliche Investitionen erreicht wurden. Alleine die Fortschritte in der Arbeitssicherheit waren es wert, sich am Projekt zu beteiligen.“ Produktionsleiter Jürgen Schmidt von Greiner Perfoam fügt hinzu: „Das Projekt hat in kürzester Zeit eine unglaubliche Eigendynamik erreicht, das ganze Projektteam hat konsequent gezogen.“ Die Projektleiter Willi Koller und Harald Maier waren zu Beginn nicht überzeugt, dass die Teilnahme ihnen etwas bringt: „Das Prozessoptimieren ist schließlich unser Job. Diese Ergebnisse hätten wir alleine nicht so erreichen können. Auch die Zusammenarbeit im internen Projektteam war perfekt.“

Lenzing Plastics: Schnelleres Laufen war keine Lösung

Ähnlich die Aussagen von Lenzing Plastics-Geschäftsführer Wolfgang Plasser: „Das Rüsten war eine alte Baustelle, es gab vereinzelte Ideen, es wurde aber nie so konsequent und strukturiert angegangen. Nach der Analyse liegt alles so transparent auf dem Tisch, da könnte schon jemand fragen: Warum habt ihr es nicht immer so gemacht?“



SMED-Projektleiter Harald Maier und Mitarbeiter von Greiner Perfoam bei der Erstteilfreigabe.



Mitarbeiter bei Lenzing Plastics beim Umrüsten der Kaschieranlage.

Lenzing-Projektleiter Norbert Haberl fügt hinzu: „Wir haben nicht gedacht, dass so viel drinnen ist.“ Alfred Zeihel, Leiter Arbeitsvorbereitung und Logistik bei Purkert, ergänzt: „Eines wurde in allen Unternehmen schnell deutlich: Scheinbar schnelles Arbeiten, das heißt Laufen, ist im Endeffekt viel langsamer als ein Rüstprozess mit Systematik.“

voestalpine Europlatinen: Schon die nächsten Anlagen im Visier

Die verantwortlichen Führungskräfte von voestalpine Europlatinen, Michael Pimminger (Geschäftsführer), Markus Jaksch (Produktionsleiter) und Gerhard Giessauer (Leiter Technik) sind vom Erfolg des Projekts beeindruckt: „Wir haben in der Vergangenheit doch schon einiges verbessert, waren lange Zeit nicht überzeugt, dass noch eine deutliche Reduktion der Stillstandszeit möglich ist. Aber die anfängliche Skepsis ist gewichen. Wir haben schon die nächsten Anlagen im Visier.“ Europlatinen-Projektleiter Jürgen Brandl und sein Stellvertreter Günter Kalischko ergänzen: „Für unser gesamtes Team war es eine sehr positive Erfahrung. Sehr interessant ist, wie durch die systematische Analyse Verbesserungspotenziale sichtbar gemacht werden.“

Nähere Informationen:

DI Christian Edler
christian.edler@six-sigma-austria.at



Projektteammitglieder beim Abschluss-Workshop am 20. März 2007.

Dieses Projekt wurde mit Mitteln des Landes Oberösterreich gefördert.

