

Mehr Effizienz im MDF-Werk

Der Laminat Park, ein Joint Venture zwischen Sonae Industria und dem Fußbodenhersteller Tarkett, betreibt eines der weltweit modernsten, vollstufigen Produktionswerke für Laminatböden. Was in der Laminatfertigung bereits realisiert wurde, soll nun auch im MDF-Werk umgesetzt werden: die Implementierung der Lean-Manufacturing-Methode.



Oben: Die auf 38 m verlängerte Conti-Pressen von Siempelkamp



Es war ein ereignisreicher Spätsommer für den Laminat Park: Emmanuel Pinto übergab den gemeinsamen Chieftel an Zweitgeschäftsführer Pedro Sa Cunha; Klaus Schug, der zuletzt acht Jahre lang das MDF-Werk leitete, verließ das Unternehmen ebenfalls. Tim Schäfer, bisheriger Werksleiter Laminat, übernahm mit Ausscheiden Schugs die Gesamtwerksleitung. Im MDF-Werk hat der 39-Jährige

Großes vor: Auf die Fahne hat er sich die konsequente Implementierung der Produktionsmethode „Lean Manufacturing“ geschrieben. Diese wurde 2008 vom ehemaligen Geschäftsführer Pinto initiiert und von Schäfer zunächst als Keimzelle im damals neu errichteten Laminatwerk realisiert. Für die Leser der HK hat der Diplomingenieur zu Papier gebracht, was im Laminatwerk bereits umgesetzt wurde und im MDF-Werk nun folgen soll:

„Durch die Umstrukturierung des Laminatwerks nach dem Lean-Konzept haben wir es geschafft, die Krise zu überstehen. Technisch war das frisch erbaute, 2007 in Betrieb genommene Werk auf dem neuesten Stand, wirtschaftlich war die Sicht jedoch von dunklen Wolken getrübt. Qualitäts- und Verfügbarkeitsprobleme ließen uns zunehmend in die Verlustzone rutschen. Besonders die anfällige Maschinenteknik in Schlüsselpositio-

nen und die Unerfahrenheit der neuen Mitarbeiter stellten echte Herausforderungen dar. Mit detaillierten Qualitätsanalysen, sowohl Anlagen- als auch Produktspezifisch, fiel der Startschuss zur Schlankheitskur. In Trendanalysen erfassten wir alle Gründe für Unterqualitäten und gliederten die Hauptursachen für Ausschuss bzw. B-Ware in Paretos auf. Aus den gewonnenen Resultaten leitete das Management Erste Hilfe Maßnahmen ab: Ein ‚First Part Good‘-Prozess wurde implementiert und klar festgelegte Aktionspläne definiert. Neben technischen Aktionen wurde auch die Mitarbeiterbeteiligung fokussiert. Die Entscheidung das Band zu stoppen wird nun dort getroffen, wo sie ausgelöst wird: am Band. Nach einer anstrengenden Anlaufphase wurden die Qualitätsziele erreicht. Visual Management Methoden und wöchentliche Teammeetings liefern auch weiterhin Input für den KVP und sorgen dafür, dass jeder zu jeder Zeit weiß, wo er steht. Den ‚First Part Good‘-Prozess konnten wir im MDF-Werk bereits einführen. Nun gilt es die Beteiligung der Mitarbeiter zu systematisieren.

Eine weitere Herausforderung bestand in der Verfügbarkeit von Schlüsselmaschinen. Zur realistischen Zielvereinbarung kategorisierten wir alle Gründe für Stillstände in Wochentrends und ermittelten historische Durchschnittswerte. Fünf konkrete Lean-Projekte bzw. -Workshops sollten zur Zielerreichung führen: Durch die klare Analyse der verschiedenen Schichtleistungen motiviert, starteten wir ein groß angelegtes Motivations- und Organisationsprogramm; **professionelle Un-**



terstützung erhielten wir dabei durch den Persönlichkeitstrainer Axel Germek. Coaching, Schulung, klare Verantwortungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche und die Einführung einer Skillmatrix bilden den Kern des Programms. Um die Stabilität im Pressprozess zu erhöhen, führten wir gemeinsam mit den besten Linienmitarbeitern detaillierte Störanalysen der KT-Pressen durch, was wir auch beibehielten. Ein Ishikawa-Diagramm lieferte Input für Material- und Produktoptimierungen. Durch den Einsatz einer SMED-Analyse konnten unsere Mitarbeiter bisheriges Wege-Muda aufspüren und eliminieren; die Rüstzeiten eines Vorgangs wurden so halbiert. Stabilitätsprobleme in der Verpackung lösten wir mit Hilfe einer Problemlösungsstory und dem

Tim Schäfer, Gesamtwerksleiter des Laminats Parks, setzt auf Lean Manufacturing

wiederholten Fragen nach den Ursachen. ‚5W‘ ist hier ein Schlagwort. Zur Verbesserung der Lackqualität organisierten wir eine große, in der Belegschaft anfangs umstrittene Instandhaltungsaktion. Auch das Management griff zum Putzlappen, um die Anlage zu reinigen und dabei zu untersuchen. Beim Lean-Konzept liegt der Schlüssel zum Erfolg im Umdenken der Mitarbeiter. Gemeinschaftsaktionen mit Symbolcharakter sind daher nicht zu unterschätzen und auch für das MDF-Werk geplant.

Da mehr Verantwortung in der Regel auch mehr Know-how erfordert, fiel im Laminatwerk vor kurzem der Startschuss zum ‚Laminat Training Park‘, ein einzigartiges Schulungssystem mit dem Ziel einer möglichst breiten Einsetzbarkeit der Belegschaft. Unabhängig von der hierarchischen Stellung ernannten wir für jeden Anlagenabschnitt Maschinenspezialisten, deren erste Aufgabe die Erstellung eines Schulungskatalogs war. Zusätzlich fungieren die Spezialisten als Trainer. Jeder Mitarbeiter hat eigenverantwortlich dafür Sorge zu tragen, innerhalb eines bestimmten Zeitraums jeden Trainingsabschnitt zu durchlaufen. Fühlt er sich fit genug, kann er sich bei unseren hauseigenen Auditoren zur Prüfung anmelden. Aus der Not fehlender Ausbildungsgänge konnten wir so eine Tugend machen.

Der Blick auf die wöchentliche Trendanalyse aller Unterqualitäten



Fotos: Gahle Laminat Park