

# KC-Projektbericht

## Prozessoptimierung mal drei

### PROJEKTTITEL

**Prozessoptimierung im Bereich  
Spritzguss / Formenbau /  
Konstruktion**

### PROJEKTLAUFZEIT

**01 | 2001 – 07 | 2002**

Durch die zunehmende Globalisierung stellen fallende Margen in der Kunststoff-Verarbeitung und im Formenbau gerade kleine und mittlere Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen. Nur wer die Produktivität steigert, wird den Vorteil des Ostens – die niedrigen Lohnkosten – erfolgreich wettmachen. Eine wichtige Maßnahme dafür ist die Optimierung der Prozesse im Unternehmen. Drei KC-Partnerunternehmen haben dies gemeinsam getan und dabei gleichzeitig auch die Prozesse unternehmensübergreifend optimiert.

### Projektziel

Ziel dieses Projektes war eine Optimierung und Standardisierung der Ablaufprozesse in den Bereichen Entwicklung und Produktion. Für eine Dokumentation, angelehnt an die ISO 9001, sollte zuerst jedes Unternehmen seine eigene Strategie erarbeiten. Anschließend sollten mit einem externen Berater die einzelnen Strategien und Kompetenzen abgestimmt werden. Durch die Optimierung der Ab-

laufprozesse – unter besonderer Beachtung der Schnittstellen Konstruktion, Formenbau und Spritzguss – sollten in jedem Unternehmen Ressourcen eingespart werden. Eine Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung in den einzelnen Unternehmen war das erklärte übergeordnete Ziel.

Die Ablauforganisation und die Logistik in den drei Unternehmen verbesserten sich deutlich: Durch die Abstimmung der eigenen Fertigungsbereiche auf die der Projektpartner sind in den einzelnen Prozessabläufen Mängel und Fehler entdeckt – und behoben – worden. Der in dem Projekt erarbeitete Pro-



### Ergebnis

Die Zusammenarbeit der Unternehmen, die in der täglichen Praxis bereits vorher stattgefunden hat, wurde optimiert. Dies bewirkte eine Steigerung der Flexibilität und ermöglicht Just-in-Time Produktion, da bei personellen Kapazitätsengpässen die Unternehmen jetzt auch auf die Ressourcen ihrer Kooperationspartner zurückgreifen können. Zusätzliche Projekte konnten realisiert werden, für die ohne die Kooperation keine Ressourcen vorhanden gewesen wären.

zessablauf wird ständig optimiert und verbessert und begleitet die Unternehmen auch noch in den nächsten Jahren. Die Systematik, die in diesem Projekt gelernt und erarbeitet wurde, wird auch nach Projektende in den einzelnen Unternehmen weitergeführt.

Eine angestrebte Konzentration auf die Kernkompetenz in den einzelnen Betrieben ließ sich nur bedingt verwirklichen. Markt und Kunden üben noch immer massiven Druck auf die einzelnen Projektpartner aus. Oft mussten die einzelnen Unternehmen kurzfristige Entscheidungen treffen, die sich störend auf die langfristigen, gemeinsamen Ziele auswirkten. Erst eine wirtschaftliche Verknüpfung würde dieses Bestreben ermöglichen.

Synergiepotenziale lassen sich durch einen gemeinsamen Materialeinkauf gut nützen. Gemeinsame Maschinennutzung erwies sich nur in Ausnahmefällen als sinnvoll.

Ein Grundstein für eine gute Zusammenarbeit wurde gelegt und kann durchaus zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung im Bereich Entwicklung und Technologie führen – ohne jetzt gleich in einem gemeinsamen Unternehmen zu enden.

→ **AWENDER Kunststoff-  
technik GmbH**  
(Projektkoordinator)  
Händschuh 31  
A-5145 Neukirchen/Enknach  
www.awender.at



→ **CIMATECH CAD/CAM  
Services GmbH**  
Brauereistraße 4  
A-5230 Mattighofen  
www.cimatech.at



→ **FMV Roschker  
GmbH & Co KG**  
Unterlochen 46  
A-5231 Schalchen  
www.fmv.at



## Projekthintergrund

Die ständig voranschreitende Globalisierung und der Margenverfall im Bereich Kunststoffverarbeitung und Formenbau machen ein innovatives Handeln in allen Bereichen notwendig, um das Überleben der klein- und mittelständischen Unternehmen zu sichern. Effizienterer Einsatz der vorhandenen Ressourcen und eine Verbesserung der Produktivität sind Möglichkeiten, um die Wettbewerbs-

Unter besonderer Beachtung der Schnittstellen Konstruktion, Formenbau und Spritzguss dokumentierten die drei Unternehmen dann die Ablaufprozesse sowohl innerbetrieblich als auch firmenübergreifend. 17 Hauptprozesse zwischen den Projektpartnern wurden erkannt und niedergeschrieben.

Laufende Verbesserungen durch Erfahrungsaustausch führten zu einer Optimierung dieser Ablaufprozesse.



G. Wendt (externer Berater im Projekt) und B. Awender (Projektkoordinatorin)

fähigkeit zu steigern. Durch eine Optimierung und Standardisierung der Ablaufprozesse lassen sich gerade in kleineren Unternehmen noch Einsparungen erzielen. Kann man dabei auch auf die Ressourcen von Partner zurückgreifen, ist das Einsparungspotenzial noch größer. Dazu hat eine Unternehmenskooperation noch einen bedeutenden Nutzen: den intensiven Erfahrungsaustausch mit Branchekollegen.

Schon in der Vergangenheit haben die Firmen Awender Kunststofftechnik, CIMATECH und FMV Roschker in Einzelfällen immer wieder zusammengearbeitet: beispielsweise beim Erstellen von Fräsprogrammen, Fertigen von Spritzgießwerkzeugen oder etwa bei Spritzgießaufträgen.

Nach dem Cluster-Motto  $1+1+1 > 3$ , sahen die Unternehmen hier aber ein deutlich höheres Entwicklungspotenzial für ihre Unternehmen, um die anvisierten Ziele schneller und effizienter zu erreichen.

## Projekthalte

Den ersten Schritt der Zusammenarbeit bildete eine Strategie- und Kompetenzabstimmung zwischen den Projektpartnern. Dazu wurde ein unabhängiger externer Berater engagiert. Die drei unterschiedlichen Strategien wurden dann halbjährlich bei einem Jour fixe überprüft und besprochen.

Die Standardisierung von Fertigungstechnologien im Bereich Formenbau und Spritzguss war ein weiterer ständiger Verbesserungsprozess.

Weitere Synergiepotenziale wurden untersucht:

Ein gemeinsamer Materialeinkauf erwies sich speziell im Bereich Kunststoff-Granulat als sinnvoll: So können speziell Kleinmengen nun einfach mit dem Partnerunternehmen zu günstigeren Bedingungen mitbestellt werden.

Die Auslastung der Maschinen und die Möglichkeit einer gemeinsamen Maschinennutzung wurden geprüft. Aufgrund der Distanz der Firmen und wegen Personalmangel erschien dies aber relativ schwierig und ist nur im Notfall sinnvoll.

Zusätzlich zu einer strategischen Verschränkung der Projektpartner wurden die Möglichkeiten einer gemeinsamen Mitarbeiterausbildung und Akquisition, eines gemeinsamen Marktauftrittes und eines gemeinsamen Kompetenz-Center geprüft. Hier allerdings die ernüchternde Feststellung: Die Zeit ist zu einer noch engeren Zusammenarbeit nicht reif. Zurzeit hat keiner der Partner einen derart großen Druck, dass er gezwungen wäre, solch eine intensive Zusammenarbeit tatsächlich mit allen rechtlichen und finanziellen Erfordernissen einzugehen. Dieser Schritt wäre eine wirklich große Veränderung in den drei Unternehmen und nur langfristig realisierbar.

## Was sagen die Unternehmen zur Zusammenarbeit in diesem Projekt?

Ing. Birgit Awender,  
AWENDER Kunststofftechnik GmbH

**» Der offene Erfahrungsaustausch mit den Partnern brachte mir persönlich große Vorteile. Die Kernkompetenz unseres Unternehmens liegt im Bereich Spritzgießen. Durch die Kooperation habe ich die Möglichkeit in den Bereichen Bauteil- und Werkzeugentwicklung sowie Werkzeugfertigung in meiner Firma trotz Kapazitätsengpässen interessante Projekte mitzuentwickeln. Ich konnte beispielsweise zusätzliche Projekte im Werkzeugbau realisieren. «**

Daniel Gruber, CIMATECH

**» Das Clusterprojekt eignet sich hervorragend, um einen Testbetrieb für eine neue und innovative Firmenstrategie zu etablieren. Es galt, interne und externe Prozess- und Organisationsverfahren bestmöglich aufeinander abzustimmen. Durch die Kooperation der drei Firmen konnte einerseits die in der täglichen Praxis notwendige enge Zusammenarbeit optimiert, andererseits auch Leitpunkte für zukünftige Clusterprojekte in Erfahrung gebracht werden, die gegebenenfalls wieder zur Anwendung kommen können. «**

Karl Roschker, FMV Formen-,  
Modell- und Vorrichtungsbau Karl  
Roschker GmbH & CoKG

**» Durch das Projekt ist es uns gelungen, eine gewisse „Betriebsblindheit“ abzulegen. Mängel in den Ablaufprozessen wurden erkannt und behoben. Eine Erfahrung die ich durch das Projekt gewonnen habe ist, dass eine 100% Zusammenarbeit nur dann realisierbar ist, wenn alle betroffenen Partnerfirmen ein und dasselbe Endziel mit der gleichen Intensität verfolgen. Eine Voraussetzung hierfür ist eine intensivere und so früh als möglich einsetzende Arbeitsvorbereitung, die vielleicht noch genauer durchgeführt werden muss, als wir es bereits getan haben. «**