

Probleme gemeinsam lösen

PROJEKTTITEL

Kreativsystematische Problemlösung in Klein- und mittelständischen Kunststoffbetrieben

PROJEKTLAUFZEIT

03 | 2002 – 12 | 2002

Aufgrund des sich sehr rasch verändernden Kunststoffmarktes ist es notwendig, bei Prozessveränderungen flexibel zu sein. Dadurch bleibt man nicht nur konkurrenzfähig, sondern nimmt auch eine gewisse Vorreiterrolle ein. Die Lösung der verschiedensten – oft hoch komplexen – Probleme wird aus unterschiedlichen Gründen immer wieder hinausgeschoben. Vier Projektpartner haben gemeinsam ein strategisches Konzept entwickelt, um die komplexen Probleme jedes einzelnen Unternehmens zu lösen.

Projektziel

Die primäre Zielsetzung dieses KC-Kooperationsprojektes war, verschiedene Bereiche eines Unternehmens mittels eines Reengineering an die veränderten Anforderungen der Kunststoff-Branche anzupassen. Durch ein systematisch kreatives Vorgehen sollten die zum Teil sehr komplexen Probleme gelöst werden. Wichtig war, dass die Projektgruppe ihr Verhalten im Umgang mit Problemen verbesserte. Der Denkhorizont sollte erweitert werden und die einzelnen Teilnehmer sollten



Projektgruppe v.l.n.r.: Dietmar Gruber, Hannes Danner, Ursula Forstenpointer, Edmund Steinwender, Friedrich Eichhaber

neue Ideenimpulse beisteuern, die weit über den Erfahrungsbereichen der Einzelnen lagen.

Oberstes Ziel für jeden Einzelnen war, zu lernen wie komplexe Probleme angegangen und gelöst werden können. So kann auch in Zukunft sehr schnell auf neue Herausforderungen des Marktes reagiert werden.

Der Prozess sollte so gestaltet werden, dass jeder Kooperationspartner sein bisher unlösbares Problem mit einer speziellen Methodik und der Unterstützung aller anderen Partner in eine Lösung überführen kann.

Ergebnis

Gruber & Co Extrusionstechnik nahm sich

den Prozess der Werkzeugoptimierung vor. Dieser wurde in einem überschaubaren Flussdiagramm dargestellt. In weiterer Folge wurden alle Problemstellen transparent gemacht. Mit Hilfe der vermittelten Techniken und Methoden wurden Lösungsansätze gesucht und auch gefunden. Die Abläufe wurden verändert und optimiert und gleichzeitig in einer Datenbank erfasst. Diese stellt in Zukunft eine Reduzierung der Optimierungsversuche sicher.

Ob der Bereich „Werkzeugbau“ im Unternehmen MKW-IOT weitergeführt wird, war eine Überlegungsfrage. Auch die Firma Esterbauer hatte die gleiche. In gemeinsamen Treffen wurden Vor- und Nachteile analysiert und einige strategische Lösungsansätze erarbeitet. MKW-IOT entschied sich für den Werk-

→ **Gruber & Co Extrusionstechnik GmbH**
(Projektkoordinator)
Mitterndorf 190
A-4643 Pettenbach
www.gruberextrusion.com



→ **Esterbauer Kunststoffverarbeitung und Formenbau GesmbH & Co KG**
Gewerbestraße 10
A-5261 Uttendorf
www.esterbauer.org



→ **IFN-Internorm Bauelemente GmbH & Co KG**
Ganglgutstraße 131
A-4050 Traun
www.internorm.com



→ **MKW-IOT Metall-, Kunststoff- und Beschichtungstechnik GmbH**
Jutogasse 3
A-4675 Weibern
www.mkw.at



zeugbau. Der Ist-Stand wurde mit den betroffenen Personen dieses Bereiches noch einmal erarbeitet. Anschließend wurde das Projekt „Technik – neu“ definiert und ein Maßnahmenplan erstellt. In weiteren Treffen mit den Kooperationspartnern wurden die Fortschritte präsentiert und analysiert. Auch nach offiziellem Projektende wurde das Projekt bei MKW-IOT noch weitergeführt. Selbst wenn die Kosteneinsparungen durch das Kooperationsprojekt (noch nicht) in Zahlen zu belegen waren, war eine deutliche Effizienzsteigerung zu verzeichnen.

Die Unternehmensleitung bei Esterbauer hatte im Oktober 2001 aufgrund der Gewinn- und Verlustauswertungen Änderungen im Bereich Werkzeug- und Formenbau beschlossen. Die IST-Analyse ergab, dass der Personalstand zu groß war und im Bereich der Arbeitsvorbereitung und Organisation enorme Defizite vorhanden waren. Nach einem Intensivseminar mit der mittleren Führungsebene wurde die Entscheidung zur Weiterführung des Werkzeugbaus getroffen. Ein Maßnahmenplan wurde ausgearbeitet, der den anderen Kooperationspartnern vorgestellt wurde. Der Erfahrungsaustausch in den gemeinsamen Arbeitssitzungen, speziell mit MKW-IOT, wurde nun intensiv genutzt. Die gefundenen Lösungen wurden in den Workshops präsentiert und neue Anregungen und Ideen von den Teilnehmern miteingebunden. Durch die Restrukturierung des Werkzeugbaus und der Erstellung eines neuen Ablaufprozesses konnte das Ergebnis um 22 % er-

höht und die Afa um 69 % verringert werden. Da der Maßnahmenkatalog sehr umfangreich war, ging auch in diesem Unternehmen die Abarbeitung nach Ende des Kooperationsprojektes weiter.

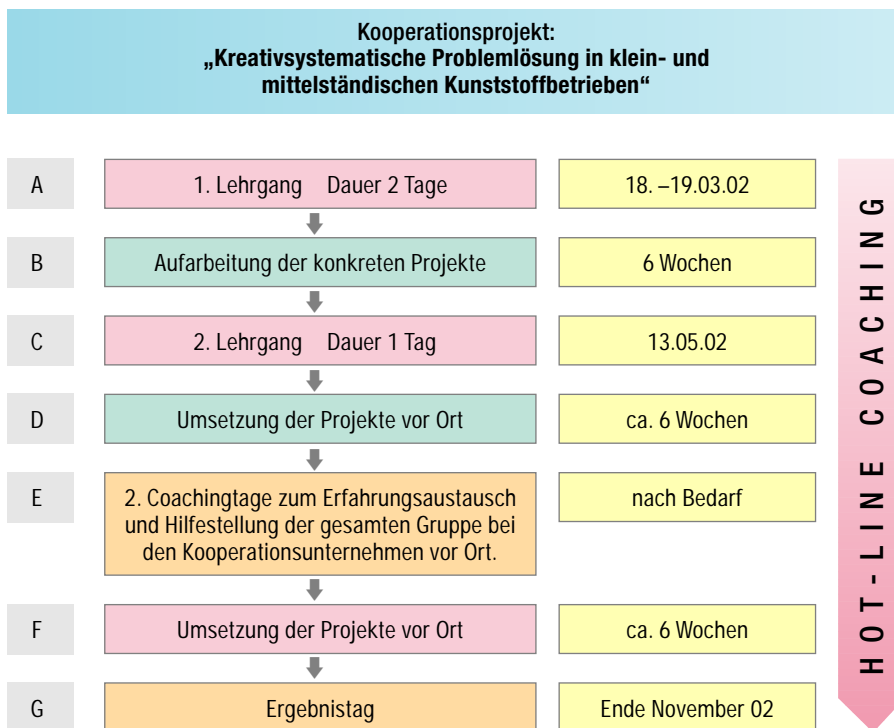
Internorm legte seinen Schwerpunkt in den Bereich „Vertrieb“. Nach einer ausführlichen Mitbewerberanalyse und einer gleichzeitigen Untersuchung der eigenen Kostenstrukturen im zweistufigen Vertriebssystem wurde ein Konzept erarbeitet. Der Schwerpunkt lag in der befristeten Förderung potenzieller Handelspartner in definierten Vertriebsgebieten. Konkret wurden zeitlich befristete Zielgebietförderungen zum Aufbau der notwendigen Infrastruktur, aber auch zur Absicherung der notwendigen Erträge, in der Aufbauphase zugesagt.

Projekthintergrund

Die Lösung von Problemen in einzelnen Unternehmen wird oft hinausgeschoben, da die Zeit im täglichen Arbeitsalltag nicht aufgewendet werden kann. Zudem hat jeder Einzelne gewisse Denkbarrieren. Oft ist auch das Know-how für hochkomplexe Veränderungen nicht vorhanden und das Vertrauen in externen Beratern zu wenig.

Mittels der speziellen Problemlösungsmethode „TRIZ*)“ können verschiedene Bereiche eines Unternehmens modernisiert werden. Jeder Teilnehmer übernimmt als „Projekt-Owner“ die Führung in einem der Subprojekte, an welchem aber alle Projektteilnehmer mitarbeiten.

Projekttablauf



Was sagen die Unternehmen zur Zusammenarbeit in diesem Projekt?

Ing. Dietmar Gruber,
Gruber & Co Extrusionstechnik

» Die Beziehungen, welche schon beim ersten gemeinsamen Projekt geknüpft wurden, konnten weiter gefestigt und vertieft werden. Die Erfahrungen jedes Einzelnen waren ein wesentlicher Beitrag zur Lösung mancher Schwierigkeiten in der Umsetzung meines Sub-Projektes. «

Hannes Danner,
MKW-IOT GmbH

» Speziell mit der Firma Esterbauer wurden verschiedene Denksätze und Probleme diskutiert, da sie ebenfalls die Entscheidung treffen mussten, ob der Werkzeugbau weitergeführt werden sollte oder nicht. Dies war für unsere Entscheidungsfindung sehr hilfreich. «

Ursula Forstenpointner,
Esterbauer GesmbH & Co KG

» Dieses gemeinsame KC-Projekt war ein sehr wichtiger Schritt für das Unternehmen, der Abschluss aller Arbeiten ist jedoch noch nicht absehbar, da der Maßnahmenkatalog sehr umfangreich ist. «

Prok. Friedrich Eichhaber,
IFN-Internorm Bauelemente GmbH & Co KG

» Im Zuge der Projektabwicklung wurde ganz klar die Wichtigkeit eines „Networkings“ erkannt. Es wird sicher auch weiterhin Kontakt zu den anderen Unternehmen geben und ein Erfahrungsaustausch fortgeführt. «

*) TRIZ steht als Akronym für die russischsprachige Bezeichnung: „Teorija Resenija Izobritel-Skich sadac“, was soviel bedeutet wie „Theorie zur Entwicklung technischer Systeme“. Die Methode wurde ab den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts von Genrich Altshuller, einem russischem Patentanwalt entwickelt. Der Entwicklung lag eine eingehende Analyse von rd. 200.000 Erfindungen zu Grunde. Dabei verfolgte Altshuller das Ziel, systematische Eigenschaften aber auch Methoden abzuleiten, die erfolgreichen Entwicklungen zu Grunde liegen.