

# Vorteile für die Zukunftssicherheit

Hochwald-Sprudel GmbH setzt auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen

*Der anhaltende Wettbewerbsdruck in der Branche sowie steigende Kundenanforderungen zwingen die Unternehmen zu permanenten Verbesserungen. Marco Schupp, Geschäftsführender Gesellschafter von Hochwald-Sprudel, setzt daher seinen begonnenen Weg der kontinuierlichen Modifikationen konsequent weiter in die Praxis um – gemeinsam mit der Effizienzberatung Bausch Food Consulting.*

**S**treben Unternehmen wie Hochwald-Sprudel nachhaltig ein hohes operatives Exzellenzniveau (Operational Exzellenz) an, so durchlaufen diese alle Phasen eines Lean-Effizienzsteigerungsprogramms.

## Schritt 1: Initiierung und Bewusstseinsbildung

Vor dem Start eines Effizienzsteigerungsprogramms ist es wichtig, die konkreten Ziele des Unternehmens festzulegen. Ergebnisse, die damit erreicht werden, sind:

- Kontinuierliche Einsparungen (Jahr für Jahr)
- Permanente Verbesserung auch der nichtmonetären Kennzahlen in allen Organisationsbereichen
- Stetige Weiterentwicklung der Fähigkeiten sowie Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte.

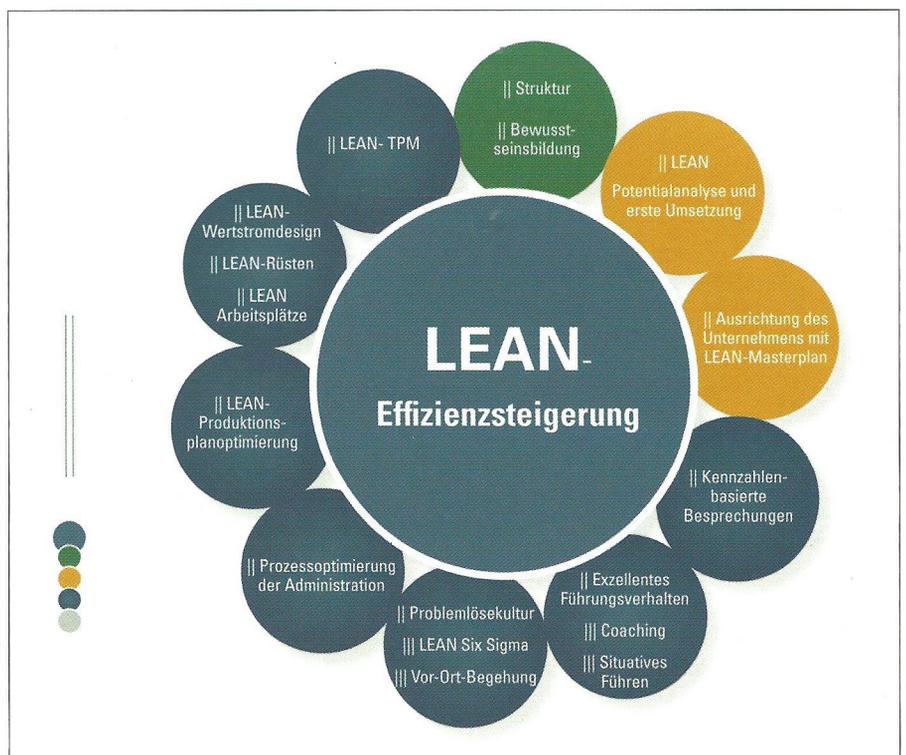
Für Schritt 1 wurden bei Hochwald-Sprudel zwei Tage aufgewendet. Er endete mit einem gemeinsam erstellten Projekt-Design (Konzept) sowie zugehörigen Kick-off-Präsentationen und

Kurzschulungen für die Führungsebene. Ein maßgeschneidertes Konzept baut generell auf „Vorhandenem“ auf.

Der Geschäftsführer des Familienunternehmens hatte mit seinem Team bereits eine Reihe von Verbesserungsprojekten initiiert. So wurde schon vorab intensiv an Energieeinsparungen, Schwundreduktion, Verbesserung der Informationswege, Reduktion von Rüst-

zeiten, insbesondere Formatwechsel, sowie an der konsequenten Verbesserung von vielen „kleinen Problemen“ gearbeitet.

Neben dem notwendigen Engagement des Top-Managements wird in dieser Phase auch die Akzeptanz bei den jeweiligen Betriebs- bzw. Bereichsleitern und beim Betriebsrat hergestellt.



**Josef Bausch**

Geschäftsführer Effizienzberatung  
Bausch Food Consulting

**Marco Schupp**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Hochwald-Sprudel

*Das LEAN-Effizienzsteigerungsprogramm ist abgeleitet von der LEAN Production (Schlanke Produktion), einem Ansatz, der die Prinzipien einer schlanken Organisation betont – ursprünglich gedacht für die Automobilindustrie.*



Im Fokus der Effizienzsteigerung bei Hochwald-Sprudel standen jeweils zwei PET- und Glaslinien sowie der Sirupraum.

„Unsere größte Herausforderung war, dass die üblichen Lean-Methoden aus der Automobilindustrie stammen. Die erforderliche Anpassung auf unsere Branche bzw. auf unser Unternehmen erforderte viel Geduld und Arbeit. Die langjährige Branchenerfahrung sowie das Expertenwissen zum Thema Effizienzsteigerungen von der Effizienzberatung Bausch Food Consulting hat uns hier sehr geholfen. Mit dem gezielten Intensivprojekt konnten wir zudem sehen, wo wir stehen und gleichzeitig weitere Effizienzpotenziale erschließen“, so Marco Schupp, Geschäftsführender Gesellschafter bei Hochwald-Sprudel.

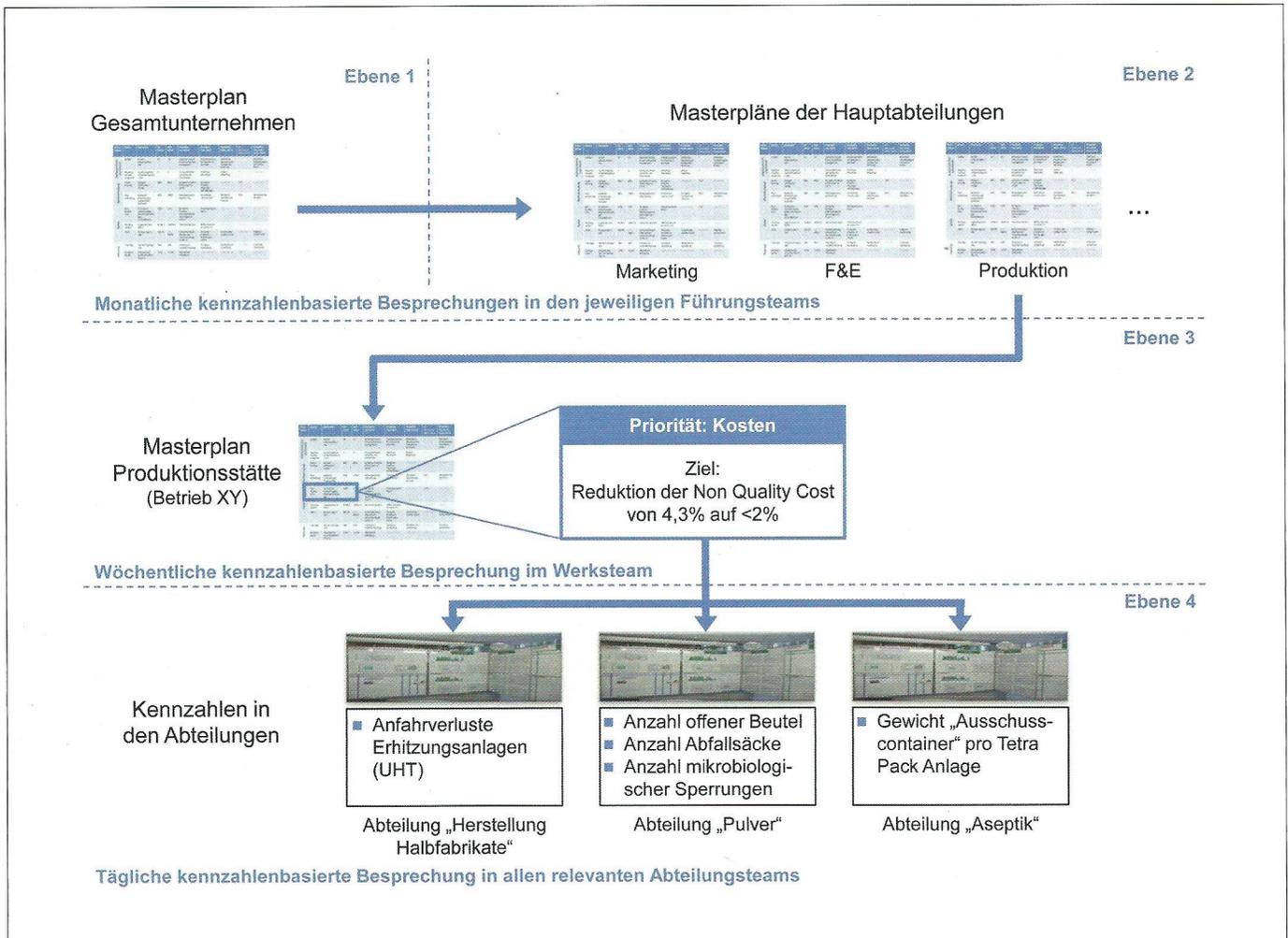
zientzsteigerungen von der Effizienzberatung Bausch Food Consulting hat uns hier sehr geholfen. Mit dem gezielten Intensivprojekt konnten wir zudem sehen, wo wir stehen und gleichzeitig weitere Effizienzpotenziale erschließen“, so Marco Schupp, Geschäftsführender Gesellschafter bei Hochwald-Sprudel.

## Schritt 2: Potenzialanalyse & kurzfristige Einsparungen

Die Potenzialanalyse wurde im Werk Schwollen mit sechs Führungskräften aus den Werken Schwollen und Thal-fang sowie mit zwei Experten von der Effizienzberatung Bausch Food Consulting durchgeführt und dauerte zwei Wochen. Durch die Einbindung der Führungskräfte nutzt man das vorhandene Wissen, schafft Transparenz, erhöht den Umsetzungserfolg, entwickelt die Führungskräfte weiter und schafft insgesamt eine positive Resonanz für die anstehenden Effizienzverbesserungen.

Während der Potenzialanalyse wurden Untersuchungen zu unterschiedlichen Themen durchgeführt. Typischerweise beinhalteten diese unter anderem eine Verschwendungs- und Wertstromanalyse, Engpass- und Auslastungsstudien sowie Studien zur Reduzierung von Downtimes. Im Fokus waren jeweils zwei PET- und Glaslinien sowie der Sirupraum.

Besonderes Augenmerk bei der Verlustanalyse wurde auf die „Grundstoffe“ gelegt. Zusätzlich wurden mittels Interviews und gemeinsamen



Mithilfe der Kaskadierung von Zielen und Kennzahlen sollen alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abgestimmt und überflüssige Tätigkeiten vermieden werden.

Betriebs- bzw. Abteilungsbegehungen Verbesserungspotenziale aufgedeckt. Dabei wurden kurzfristige Verbesserungen und Einsparungen von den Führungskräften sofort umgesetzt und mittel- bzw. langfristige Verbesserungsprojekte initiiert.

Für eine gemeinsame Ausrichtung und die effektive Umsetzung des aufgedeckten Verbesserungspotenzials wird im Anschluss an die Analyse im Team ein Masterplan erarbeitet. Viele Unternehmen nutzen auch einen Teil der in diesem Schritt realisierten Einsparungen, um mit der kontinuierlichen Verbesserung zu starten. Die hohe Bereitschaft seiner Mitarbeiter erklärt Marco Schupp so: „Einfach mal Lean machen funktioniert nicht. Sie müssen es wollen, leben und sich immer bewusst sein, dass sie sich auf einem nicht endenden Weg befinden.“

### Schritt 3: Kontinuierliche Verbesserungen

Hauptbestandteile eines kontinuierlichen Programmes, bei dem der Großteil der Führungskräfte und Mitarbeiter eingebunden werden, sind neben dem Masterplan kennzahlenbasierte Besprechungen in allen Abteilungen. Dabei beginnt man mit der gemeinsamen Er-

arbeitung der Agenda, Spielregeln und relevanten Kennzahlen sowie der zugehörigen Visualisierungsprinzipien.

Weitere Elemente der täglichen kennzahlenbasierten Besprechung sind neben der Problemeskalation auch Aktionswände zur Nachverfolgung kurzfristiger Maßnahmen. Die intensive Schulung der Vorgesetzten zu den Themen Coaching und situatives Führen ist ein weiteres wichtiges Element innerhalb des kontinuierlichen Ansatzes.

Parallel dazu beginnt man mit der Etablierung der Problemlösekultur. Bei Hochwald-Sprudel läuft bereits seit circa zwei Jahren ein Schulungsprogramm von der Effizienzberatung Bausch Food Consulting zu den Themen „Führungsexzellenz mit Coaching und situatives Führen“ sowie zu dem Thema „Einführung einer Problemlösekompetenz“.

Gerade zu dem letzten Punkt wurden in dem Effizienzsteigerungsprojekt intensiv Grundursachenanalysen der Hauptstörungen aller Linien durchgeführt. Zusammen mit den „Basis DMAIC's der Methode Six Sigma“ führt dies unter anderem zu einer höheren Linienleistung und zu einem „ruhigeren Lauf“ und damit auch zu einer besseren Qualität der Produkte.

„Das Schönste ist zu sehen, wie Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen. Effizienzsteigerung ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, es erleichtert auch den Arbeitsalltag der Führungskräfte und Mitarbeiter und trägt damit maßgeblich zur Zufriedenheit bei“, freut sich Schupp.

Ein kontinuierliches Effizienzsteigerungsprogramm kann je nach Priorität in der Produktion und Technik oder im administrativen Bereich begonnen werden. Um das gesamte Potenzial des Unternehmens zu heben, ist es wichtig, auch das komplette Unternehmen einzubinden. Je nach Priorität bzw. dem Projekt-Design startet man dann auch etwas zeitversetzt mit den „Prozessoptimierungen durch die eigenen Mitarbeiter“ in der Produktion und den Zentral- bzw. administrativen Bereichen.

### Fazit

Operative Exzellenz lässt sich nachhaltig nur durch die kontinuierliche Bearbeitung aller Effizienzfelder sowie die zielgerichtete und systematische Einbindung und Entwicklung möglichst vieler Mitarbeiter und Führungskräfte erreichen. Nur dann schafft man es, sich in Sachen „Effizienz“ vom Wettbewerber abzuheben. □

**17. - 20. Nov. 2014**  
PARIS NORD VILLEPINTE • FRANKREICH

# emballage

IHR WICHTIGSTER BRANCHENTREFF FÜR  
INNOVATIVE VERPACKUNGEN IM BEREICH  
**GETRÄNKE UND FLÜSSIGKEITEN**

MIT  
**manutention**  
HANDLING EXHIBITION - PARIS

an event by  
**comexposium**  
The world in 360°

Entdecken Sie die Aussteller, Konferenzen, Sonderveranstaltungen und die TV-Plattform der 4 sich ergänzenden Bereiche:  
**packaging, processing, printing & handling.**

Weitere Informationen: [www.all4pack.com](http://www.all4pack.com)  
Kontakt: IMF GmbH  
T. 0221 13 05 09 05 | [n.deltour@imf-promosalons.de](mailto:n.deltour@imf-promosalons.de)  
**BESTELLEN SIE IHR E-BADGE zum Sonderpreis mit dem Code: P22329**

**all4pack**  
PACKAGING | PROCESSING | PRINTING | HANDLING