

# Battenfeld Spritzgießtechnik Ges.m.b.H.

## Vorbildliches Produktgruppenkonzept

In einem TechnoKontakte-Seminar demonstrierte die Firma Battenfeld wie mit flexiblen Fertigungsteams die Kundennähe verbessert und das Qualitätsniveau erhöht wurde

Die Orientierung an den Bedürfnissen der Spritzgießverarbeiter steht bei der Battenfeld Spritzgießtechnik in Meinerzhagen und Kottlingbrunn an erster Stelle. Im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes und einer ebenso kundenorientierten Produktion führte der Spritzgießmaschinenhersteller in den letzten Jahren tiefgreifende Restrukturierungsmaßnahmen durch. Als Ergebnis der vor einem Jahr abgeschlossenen Neuorganisation nach Produkt- und Produktionsgruppen profitieren die Kunden nun von kurzen Lieferzeiten, einer hohen Flexibilität, einer ausgeprägten Kundennähe und nicht zuletzt von einem konstant hohen Qualitätsniveau.

Bei der Gestaltung dieser zukunftsfähigen Unternehmensstruktur standen für Battenfeld die Wünsche und Erwartungen der Kunden im Mittelpunkt: qualitativ hochwertige, auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Spritzgießmaschinen zu einem wettbewerbsfähigen Preis und dies bei kurzen Lieferzeiten. Das bedeutet für den Maschinenhersteller: fehlerfreie Produktion durch ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter, flexibler Fertigungsablauf, enge Kontakte zum Kunden, effektiver Materialfluss und Maschinenausnutzung, kurze Durchlaufzeiten und Informationswege. Um diese Ziele zu erreichen, entwickelte Battenfeld ein auf die verschiedenen Spritzgießmaschinenbaureihen ausgerichtetes Produktgruppenkonzept, in dem die einzelnen Teams einen Auftrag von der gemeinsamen Klärung mit dem Kunden und dem Vertrieb über die Materialbeschaffung, bis hin zur Qualitätskontrolle und anschließendem Versand verantwortlich begleiten.

Sowohl am Standort in Meinerzhagen, als auch im österreichischen Kottlingbrunn, reiften die ersten Ideen Anfang 1997, das Gesamtkonzept war bereits Mitte 1998 umgesetzt! Seither ist diese neue Organisationsform an beiden Standorten normaler Arbeitsalltag.



### EINHEITLICHE STRUKTUR- UND FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

Für die in Kottlingbrunn (CDC, CDK-SE, MICRO, PLUS, TM) gefertigten Produktlinien wurde die „Produktgruppe Horizontal“ geschaffen, die für die Produktion von jährlich rund 1.100 Spritzgießmaschinen verantwortlich ist. Die Sondermaschinen mit vertikalen Einspritzeinheiten werden von der „Produktgruppe Vertical“ (etwa 100 Maschinen/Jahr) verantwortet und die als eigenständiges Unternehmen geführte Battenfeld Automatisierungstechnik Ges.m.b.H. steht für die „Produktgruppe Automatisierung“. Neben diesen drei Produktgruppen wurden die zwei Produktionsgruppen „Schließeinheiten“ und „Spritzeinheiten“ gebildet, die die verschiedenen Produktgruppen mit kompletten Modulen versorgen.

Am Standort Meinerzhagen, an dem die Baureihen HM, TM und Airmould (Gasinnendruckverfahren) gefertigt werden, erfolgte die Einteilung in zwei Produktgruppen und zwar für Serien- sowie seriennahe Spritzgießmaschinen (etwa 400 Maschinen/Jahr) sowie für Groß- und Sondermaschinen, die eine Kapazität von rund 150 Maschinen jährlich bereitstellen. Hier beliefern sieben Produktionsgruppen die Produktteams mit den notwendigen Baugruppen.

Der Aufgabenumfang einer Produktgruppe umfasst in der Reihenfolge des Auftragsdurchlaufes folgende Bereiche: Angebotsklärung mit dem Vertrieb; mechanische, elektrische und hydraulische Konstruktion; Normung und Artikelpflege; Planung und Steuerung; Beschaffung und Materialwirtschaft; Herstellung der Maschinen: mechanische, elektrische, hydraulische; Montage inklusive Inbetriebnahme im Werk; Dokumentation und Endkontrolle; Kundenabnahme im Trockenlauf sowie den Versand an den Kunden.

Bereits bei der Klärung eines Angebots mit dem Kunden unterstützt die zuständige Produktgruppe die Vertriebsmitarbeiter mit ihrem technischen Know-how. Diese Kombination bietet dem Kunden ein Optimum an Erfahrungsaustausch. Im direkten Gespräch mit dem Kunden erfahren die Mitarbeiter der Produktgruppe dessen Anforderungen aus



erster Hand. So erlebt der Fertigungsmitarbeiter den für ihn ehemals anonymen Kunden als Gesprächspartner, für dessen Wünsche und insbesondere Änderungswünsche er Verständnis zeigt. Das Resultat sind höchstmotivierte Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein.

Eine Auftragsleitstelle plant und koordiniert den Fertigungsablauf und ist einziger Ansprechpartner für den Vertrieb. Auf diese Weise lässt sich der Informationsfluss kanalisieren und optimal ausschöpfen. Falls Änderungen im geplanten Ablauf nötig werden, ist somit jedes Mitglied der betroffenen Gruppe informiert. Dies wird zudem dadurch unterstützt, dass die Mitarbeiter einer Produktgruppe auch räumlich zusammengeführt wurden – nicht nur anhand eines Organigrammes.

Das Einbinden der Logistikbereiche wie, Einkauf und Disposition, Lager und Wareneingang etc., in die Produktgruppe reduzierte frühere Schnittstellen in der Prozessverantwortungskette und somit die daraus resultierenden Übergangszeiten um ein Wesentliches. Zudem ließen sich in der Montage durch die Umwandlung von einer Los- in eine weitgehende Fließfertigung die Durchlaufzeiten für eine Spritzgießmaschine teilweise um bis zu 70 % verringern: Die Lieferzeiten sind drastisch gesunken. Dazu tragen ebenso just-in-time-Projekte bei: Auf Abruf stellen Systemlieferanten komplett montierte und lackierte Maschinenkörper sowie Schaltschränke zur Verfügung. Zudem wurden die Abläufe im C-Teile-Management durch Umstellung auf das Kanban- und Mehrbehälterprinzip optimiert. Von den günstigeren Einkaufskonditionen und geringeren Transportkosten profitiert nicht zuletzt der Kunde.

#### DEFINIERT VERANTWORTUNGSVERHÄLTNISSE

Auch die klaren Verantwortungsstrukturen und die flache Hierarchie schaffen kurze Informationswege. Die gesamte Produktgruppe hat nur einen Vorgesetzten und innerhalb der einzelnen Verantwortungsbereiche, deren Anzahl minimiert wurde, ist jeweils ein Leiter Ansprechpartner für seine Mitarbeiter. Dabei haben alle Produkt- und Produktionsgruppen volle Sach- und Personalkostenverantwortung für ihre Verantwortungsbereiche. Für zentrale Abteilungen, die sich unter anderem aufgrund ihrer Größe nicht aufteilen und einer

KLARE  
VERANTWORTUNGSSTRUKTUREN  
UND EINE FLACHE HIERARCHIE  
SCHAFFEN KURZE  
INFORMATIONSWEGE



bestimmten Gruppe zuordnen lassen - dies ist beispielsweise bei der Dokumentation der Fall – übernimmt die größere Produktgruppe die Kostenverantwortung und vergibt ihre Tätigkeiten als Dienstleistung an kleinere Produktgruppen. Die beiden Aufgabenbereiche „Disposition, Einkauf und Beschaffung“ sowie „Auftragsleitstelle, Kalkulation und Zeitwirtschaft“, die sich zentral über alle Produktgruppen erstrecken, werden von der größeren fachlich koordiniert.

VERANTWORTUNGSPOTENTIALE NUTZEN

Aufgrund des vielfältigen Wissens der gut ausgebildeten Mitarbeiter sind diese in der Lage, verschiedene Tätigkeiten auszuführen. Innerhalb einer Produktgruppe beherrschen bereits 70 % der Mitarbeiter zwischen 90 und 100% der anfallenden Aufgaben. Durch zusätzliche Förderung und Weiterbildung will Battenfeld erreichen, dass künftig alle Mitarbeiter alle Tätigkeiten ausführen können. Die vorhandenen Kapazitäten werden so optimal ausgeschöpft und urlaubs- oder krankheitsbedingte Auslastungsspitzen lassen sich problemlos überbrücken. Da die Mitarbeiter einer Produkt- bzw. Produktionsgruppe das Ergebnis gemeinsam verantworten, können sie die Aufgabenbereiche innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen auch eigenverantwortlich zuordnen.

INVESTITION IN DIE ZUKUNFT

Damit die mit jeder Reorganisation einhergehenden Störungen des Betriebsablaufes kundenseitig keine Auswirkungen hatten, setzte Battenfeld die Reorganisation schrittweise um. Die neuen Strukturen wurden zunächst anhand eines Pilotprojektes erprobt und erst anschließend auf die gesamte Fertigung ausgeweitet. Natürlich war diese Reorganisation nicht zum Nulltarif zu haben. Die Kosten und den Aufwand für alle notwendigen Begleitmaßnahmen wie, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Optimierung der Abläufe, sieht Battenfeld als eine Investition in die Zukunft an.

VERTRAUEN SCHAFFEN UND MITARBEITER FÖRDERN

Von Anfang an beteiligten und informierten die Vorgesetzten alle Mitarbeiter. Seminare zur Gruppenarbeit dienten dazu, zunächst Ängste und Hemmungen abzubauen, sowie die Akzeptanz für die neue Organisationsform sicherzustellen. Auf dieser so geschaffenen Vertrauensbasis erfolgten die weiteren, fachspezifischen Schulungen. Dazu gehörten die systematische Arbeitsplatzorganisation nach der 5-S-Methode, sowie das intern konzipierte und für alle Produktgruppen einheitliche Battenfeld-Produktionsmanagement. Diese speziell auf Battenfeld zugeschnittene Schulungsmaßnahme soll Fehler aufzeigen, um ständig Verbesserungen zu erzielen. Ein wichtiger Bestandteil ist hierbei das visuelle Management. Unter anderem dient es zur Darstellung des Ist-Zustandes sowie Verdeutlichung der Ziele und macht letztendlich die erzielten Verbesserungen sichtbar. Somit werden die Mitarbeiter offen informiert und erkennen, dass jeder Einzelne individuell zur Verbesserung der Produktivität, Qualität und Sicherheit beitragen kann und muss.

Battenfeld ist es in diesem Vorhaben gelungen, selbständige, flexible, eigenverantwortliche und höchst wirtschaftlich denkende Mitarbeitergruppen zu gestalten. Entlang der gesamten Prozesskette existiert eine durchgängige Orientierung am Kunden, der von einem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein der Battenfeld Mitarbeiter profitiert. So werden langfristige Wettbewerbsvorteile des Spritzgießmaschinenherstellers Battenfeld sichergestellt.

Dr. Fritz Dörner, Battenfeld GmbH, Meinerzhagen/Deutschland

Ing. Rudolf Vogl, Battenfeld Kunststoffmaschinen Ges.m.b.H., Kottlingbrunn/Österreich