



Foto © Remmers

Foto © iStockphoto

Werksstrukturplanung

Solide Planungsbasis für zukünftiges Wachstum der Remmers Baustofftechnik



Dr. Thomas Troll,
ROI-Partner

dialog@roi.de

Die Remmers Baustofftechnik GmbH ist seit über 60 Jahren ein erfolgreiches, mittelständisches Familienunternehmen, führend in der Bauchemie und Holzlackindustrie. Die Palette mit über 400 Produktsystemen reicht von der Holzlasur bis zum Kunststoffboden für Produktionshallen und von Abdichtungsprodukten bis zum Spezialputz für die Denkmalpflege. ROI erhielt den Auftrag, das Unternehmen in der Werksstrukturplanung für das Stammwerk in Löningen zu unterstützen, das in den nächsten Jahren ein starkes Produktionswachstum bewältigen muss.

Die Erschließung neuer Produktbereiche und neuer Märkte lassen für die Remmers Baustofftechnik GmbH in den nächsten Jahren ein signifikantes Wachstum erwarten. Gleichzeitig blickt das Stammwerk in Löningen auf eine über 60-jährige Geschichte zurück und muss deshalb mit einigen Nachteilen gegenüber einem neu konzipierten Standort fertig werden:

- Raum für Kapazitätssteigerung ist in der vorhandenen Struktur nicht ausreichend vorhanden.
- Produktionsabteilungen sind mittlerweile im Werk verteilt angeordnet.
- Die Materialver- und -entsorgung lässt sich nicht mehr optimal gestalten.
- Die Umsetzung von Lean-Production-Ansätzen wird teilweise durch die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze und Anlagen erschwert.

Gleichzeitig hat sich die Remmers Baustofftechnik GmbH im Rahmen eines neuen Distributionskonzeptes entschieden, angrenzend zum Werksgelände ein neues Fertigwarenlager zu errichten.

Die Aufgabe von ROI bestand darin, ein flexibles und nachhaltiges Werksstrukturkonzept zu erarbeiten, das auch den Grundsätzen der schlanken Produktion gerecht wird. Dabei hat es sich bewährt, von Anfang an die verschiedenen Bereichsleiter intensiv in die Planungsschritte einzubeziehen. Das steigert die Effizienz des Planungsablaufs.

In einem ersten Schritt hat das interdisziplinäre Team die strategischen Vorgaben geklärt und somit den Planungsrahmen abgesteckt.

Kern der ROI-Vorgehensweise zur Werksstrukturplanung ist die parallele Betrachtung der Flächenbedarfsentwicklung und der Wertschöpfungsprozesse bei Projektbeginn.

„Häufig konzentrieren sich Werksplanungen ausschließlich auf den Flächenbedarf und lassen dabei die Chancen des konsequenten Wandels zu schlanken Produktion aus dem Auge“, erklärt ROI-Projektleiter Dr. Thomas Troll.

Den Flächenbedarf umfassend, aber nicht überdimensioniert zu ermitteln, verlangt eine konkrete Betrachtung auf Betriebsmittelebene. Dabei genügt es, sich auf die Flächen bestimmenden Maschinen und Anlagen zu konzentrieren. Diese müssen auf die langfristige Vertriebsplanung op-



Klaus Boog

Geschäftsführer,
Remmers Baustofftechnik GmbH

timal abgestimmt werden. Typischerweise plant der Vertrieb aber nach Marktsegmenten und Produktgruppen, die sich ihrerseits fast beliebig auf die verschiedenen Anlagen des Werkes verteilen.

ROI hat im Rahmen des Projekts ein effizientes Analysewerkzeug entwickelt: „Kern des Tools ist die Verbindung der Vertriebsplanung auf Produktgruppenebene mit der Kapazitätsplanung bei den Aggregategruppen“, erklärt Thomas Troll. „Erst die intensive Diskussion dieser Analyseergebnisse im Team hat die notwendige Korrektur in der Vertriebs- und Anlagenplanung ermöglicht und Einvernehmen über die zukünftige Werksstruktur gebracht.“

Parallel dazu unterzog das Projektteam die wesentlichen Produktionsprozesse einem Wertstromdesign. Dieser Schritt eröffnet schon auf dem Papier den entscheidenden Blick auf die optimale Anordnung der Betriebsmittel und Flächen im Zusammenspiel zwischen Produktion und Logistik. So wird unter anderem deutlich, an welchen Stellen die Werksstrukturplanung eine Grundlage für weitere Produktivitätssteigerungen legen kann. Gleichzeitig können die vielen Pufferflächen in der Materialbereitstellung auf das notwendige Maß reduziert werden.

Die Flächen- und Wertschöpfungsplanung mündete in einem nächsten Schritt in eine Layoutplanung. Dabei ließen die Berater den ‚Ideal State‘ (Grüne Wiese) ganz bewusst einfügen, um die Bedürfnisse einer

optimalen Lösung zu erkennen und eine Referenzlösung für die spätere Bewertung zu schaffen.

Bei der ROI-Vorgehensweise wird parallel zur konkreten Layoutplanung noch eine Flächenentwicklungsplanung geschaltet. Damit lässt sich die zukünftige Flächennutzung über die aktuellen Grenzen und unabhängig von bestehenden Wegen und Gebäuden vorausplanen. Die Erfahrung zeigt, dass eine geringe Flurbereinigung zu einer deutlichen Verbesserung in der Hallenanordnung und Wegestruktur führen kann.

In der letzten Projektphase werden die Layoutalternativen einer monetären und qualitativen Bewertung unterzogen. Schritt eins ist die qualitative Bewertung, um den Aufwand der Investitions- und Einmalkostenschätzung gering zu halten und sich ausschließlich auf die ausgesuchten Varianten zu konzentrieren.

Das Ergebnis dieser stringenten Vorgehensweise war ein deutlich geringerer Eingriff in die Werksstruktur, als die Geschäftsleitung erwartet hatte. Konsequenter Mehrschichtbetrieb und interne Flächenreorganisation sind die Stütze der Werksentwicklung am Standort Lönigen. Das schafft Ressourcen für eine kontinuierliche Produktivitätssteigerung auf Basis schlanker Produktionsmethoden. Eine solide Planungsbasis für weiteres Wachstum in der Zukunft ist geschaffen.

Gezielte Unterstützung

„Die Remmers Baustofftechnik GmbH befindet sich derzeit in einer spannenden Umbruchphase. Eine der Herausforderungen für das neue Management ist der gezielte Aufbau weiterer Kapazitäten in einzelnen Produktbereichen. Unsere Wachstumsraten liegen 2008 im zweistelligen Bereich.“

Um den Bau unseres neuen Logistikcenters abzusichern, haben wir eine gewerbliche Standortanalyse durchgeführt. Das Unterfangen war aufgrund der großen Datenmengen, die es zu analysieren galt, sehr aufwändig. Das hat auch dazu beigetragen, dass die Werksstrukturplanung mit ROI am Anfang bei den Betriebsleitern auf eine gewisse Skepsis gestoßen ist. Es war für uns das erste Mal, dass wir im Bereich Produktion und Logistik in diesem Umfang mit einer Beratungsfirma zusammengearbeitet haben.

Bei der Umsetzung zeigte sich schnell, wie wertvoll die Unterstützung durch externe Berater war. Wir haben von dem speziellen Methoden-Know-how und der Erfahrung von ROI sehr profitiert.“