



Success Story
Lean & Green

Heyform Bramsche GmbH



Firma Heyform Bramsche GmbH

Heyform Bramsche GmbH – mit Ganzheitlichkeit zum Erfolg. Optimierungsmaßnahmen zu den Themen Lean & Green.

Innovatives Design, absolute Präzision in der Fertigung und moderne Verfahrenstechnologien kennzeichnen die Formteileproduktion von Heyform. Erfahrung, Materialkompetenz und ein konsequenter Weg der Optimierung prägen die langjährigen Kundenbeziehungen zu den großen Herstellern der Automobil- und Fahrzeugindustrie.

Das Unternehmen gehört zu den wenigen in Deutschland, die sich bereits engagiert mit dem Themenfeld Energieeffizienz auseinandersetzen. Um diesen Vorsprung weiter auszubauen, begann man im Oktober 2011 mit der Einführung eines Energiemanagementsystems. Als qualifizierte Unterstützung engagierte Heyform die Beratungsfirma Green Industry Group. Der Kontakt entstand über die Leonardo Group GmbH, die Heyform bereits seit Anfang 2011 bei der Einführung von Lean-Management begleitet. Das Management von Heyform verfolgte dabei einen ganzheitlichen Ansatz, der weit über den reinen Fertigungsbereich hinausgeht. Alle Prozesse von der Produktion bis zur Verwaltung wurden bei der Planung miteinbezogen. Ein Werkstrukturplan gab die Schritte vor. Bei der Produktion beginnend wurden verschiedenste Maßnahmen

zur Optimierung durchgeführt, beispielsweise die Neuordnung der Arbeitsplätze und Betriebsmittel, die Einführung kurzer Wege für die Montagemitarbeiter oder des One-Piece-Flows in der Montagelinie. Die Fertigung konnte damit sehr kompakt und effizient gestaltet werden. Durchlaufzeiten wurden um 50 % reduziert, Sonderfahrten sogar nahezu eliminiert. Auch die Bestände und der Flächenbedarf konnten um beachtliche 35 % bzw. 40 % gesenkt werden. Alles in allem ein sehr überzeugendes Ergebnis im Bereich der Fertigung. Im Zuge der ganzheitlichen Betrachtung wurden auch indirekte Bereiche angegangen, wie die Instandhaltung oder der Prototypenbau sowie die Supportfunktionen Qualitätssicherung und Disposition. Durch die Neuorganisation in sogenannte Segmente, die wie kleine Werke innerhalb der Gesamtfirma agieren, kommt es nun automatisch zur jeweiligen Zuordnung der administrativen Bereiche.

Zudem haben die neu definierten Segmente jetzt klar zugeteilte Verantwortlichkeiten.

Lean-Management umfasst klassisch die Eliminierung von 7 Arten der Verschwendung im Unternehmen. Dazu gehören Bestände senken, Fläche reduzieren, Fehler vermeiden, ineffiziente Prozesse vermeiden, Transporte reduzieren, Wartezeiten eliminieren, und Überproduktion vermeiden. Zu diesen 7 klassischen Zielen addiert sich, bei moderner Betrachtungsweise, noch ein Achstes: Energie einsparen. Der Lean-Gedanke erweitert sich, wird er konsequent verfolgt, automatisch um das Thema Green. Um diese Kompetenz abzudecken, arbeitet die Leonardo Group eng mit der Green Industry Group zusammen. Gemeinsam bieten die beiden Unternehmen einen Ansprechpartner, der alle Lösungen aus einer Hand liefern kann. Dieser Ansatz überzeugte auch bei Heyform. Ein Energieaudit wurde durchgeführt



mit der Zielsetzung die jährlichen Kosten für Energie, Abfall und Reststoffe zu senken, und auch zukünftige Kosten bereits heute abzufedern. Weitere Potenziale erkannte man in den Themen Energiebesteuerung und Steigerung der Marktattraktivität durch nachhaltige Produktion. Das Audit und die anschließende Konzeptphase eröffneten viele neue und innovative Möglichkeiten eines modernen und verantwortungsbewussten Umgangs mit Energieressourcen. Mit geringem Aufwand kann beispielsweise Abfallwärme am Produktionsstandort wieder für die energetische Nutzung eingesetzt werden. Bis zu 60 % wertvolle Primärenergie wird so bei Heizung und Kühlung gespart. An Wochentagen sinkt der Bedarf an Gas nahezu gegen null. Mit einem neuen Lichtmanagement und dem Einsatz moderner Beleuchtungstechniken wird in der Produktion bis zu 70 % an Energieaufwand eingespart.

Das Greenprojekt bei Heyform läuft auf Hochtouren und bietet insgesamt Einsparungspotenzial von mehreren 100.000 € pro Jahr und damit eine signifikante Größenordnung. Das neu eingeführte Energiemanagementsystem wird zur Jahresmitte 2012 nach ISO 50000 zertifiziert. Für seine Kunden kann Heyform damit Produkte noch nachhaltiger herstellen. Eine Absenkung des CO₂ Verbrauchs in Produktion und Verwaltung und der Energieeinsatz aus regenerativen Energien ermöglichen langfristig, auf eine CO₂-neutrale Produktion umzustellen. Ein immenser Marktanteil im Hinblick auf die immer weiter zunehmende Bedeutung des „Product Carbon Footprint“. Dabei handelt es sich um die Menge an CO₂-Äquivalenten, die während der gesamten Herstellung und des Vertriebs von Waren entstehen.

Mit einer zielstrebigem Umsetzung der größten Potenziale aus dem Energieaudit können im ersten Schritt 25 % der jährlichen Energiekosten eingespart werden. Besonders treibend wirkt bei dem Projekt aber nicht nur die Wirtschaftlichkeit. Die ökologische Verantwortung jedes Einzelnen, der am Projekt beteiligt ist, ist der kreative Motor, der die erfolgreichsten Konzepte entstehen lässt.





Ergebnisse

Heyform Bramsche GmbH

Überblick

Das Unternehmen:

Prototyp bis Serienproduktion
Heyform – der Spezialist für innovative Kunststoff-Komponenten. Die Heyform Bramsche GmbH mit Sitz in Bramsche in Niedersachsen fertigt Verkleidungsteile für den Fahrzeuginnenraum sowie akustische und thermische Isolationsteile.

Heyform ist ausgewiesener Experte für Sondertechnologien in der Kunststoffverarbeitung. Mit modernsten Technologien und Produktionsanlagen in den Bereichen Thermoformen, Pressen, Pressformen, Klebe- und Kaschierverfahren, einschließlich der dazugehörigen Beschnitt- und Fügeprozesse, werden Polyurethan und Naturfaserformstoffe in fast allen Varianten verarbeitet.

Implementierungspartner:

- Leonardo Group GmbH;
Projekt Leanmanagement
- Green Industry Group;
Projekt Energieeffizienz

Lösungen & Service:

- Umsetzung von:
- Audit-Analyse der Energieströme
 - Einsparungen Beleuchtung
 - Energiebeschaffung
 - Waste-Management

Zielsetzung Projekt

Energieeffizienz:

- Senkung der jährlichen Kosten für Energie, Abfall und Reststoffe
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch Dämpfung der zukünftigen Energie- und Abfallkosten
- Senkung des Aufwands für Energiesteuern durch eine energieeffiziente Unternehmensausrichtung und Nutzung von regenerativen Energien am Standort
- Steigerung der Marktattraktivität durch die strategische Ausrichtung am Kundenwunsch nach nachhaltiger Produktion

Potenziale auf Basis des

Energieaudits:

- Reduzierung Energiebedarf für Heizung und Kühlung um 60 %
- Reduzierung Energiebedarf für Beleuchtung in der Produktion um mehr als 50 %
- Senkung der Beschaffungskosten für Strom/Gas um 20 %
- Senkung des Gasverbrauchs um 60 %
- Senkung der Energiekosten um 30 %

Maßnahmen:

- Ganzheitliche wertstromorientierte Analyse inklusive der Energieströme
- Verbrauchsreduzierenden Maßnahmen
- Ausbildung von Lean-Know-how-Trägern
- Bildung von Energie-Pools mit umliegenden Unternehmen
- Schaffung eines Lichtmanagements
- Energiebeschaffungsmanagement

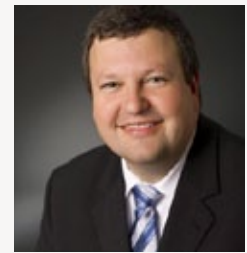
Umsetzungsergebnisse

Leanmanagement:

- Produktivitätssteigerung um 30 %
- Flächenbedarf gesenkt um 35 %
- Bestände (WIP - Ware in Arbeit) reduziert um 40 %
- Durchlaufzeit reduziert um 50 %
- Sonderfahrten reduziert um mehr als 90 %
- Maßnahmen zur intelligenten Nutzung von bestehenden Energiequellen

Interview mit der Geschäftsführung

Wie bei Heyform die Zeit der Umstellung erlebt wurde, berichtet uns Herr Stefan Zubcic im Interview.



CEO der Heyform-Gruppe

Guten Tag Herr Zubcic. Die Firma Heyform ist ein Vorreiter im Bereich der Energieeffizienz. Sie ist eines der wenigen Unternehmen, das sich aktiv mit diesem Thema beschäftigt. Was war der ausschlaggebende Grund für Ihr Unternehmen sich schon heute mit Energieeffizienz auseinanderzusetzen?

Herr Zubcic: Der Wettbewerbsdruck in unserer Branche ist sehr hoch. Diese Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten ist ein wichtiges Ziel unserer strategischen Planung. Dazu gehören Flexibilität und die Fähigkeit, Problemlöser die Herausforderungen unserer Kunden zu sein. Als Zulieferer der Automobilindustrie haben wir Kunden mit fest definierten Ansprüchen an Ihre Geschäftspartner.

Nur wer diese erfüllen kann, kommt als Lieferant infrage. Die Besten gelangen auf die Liste der Preferred Supplier. Diese Anforderungen unserer Kunden schließen auch das Thema Umweltmanagement mit ein. Deswegen war es wichtig, dass wir uns damit auseinandersetzen.

Neben dem Energieeffizienz-Projekt hat sich aber noch mehr in Ihrem Unternehmen getan. Auch Lean Management wurde eingeführt. Wie empfanden Sie diese Kombination Lean and Green?

Herr Zubcic: Als wir intensiv nach Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung im Unternehmen suchten, hinterfragter wir alle Prozesse. Der Bedarf war bei beiden Themen vorhanden und schon bald ergab sich die Verknüpfung von Lean und Green Ansätzen für unser Haus. Das funktioniert gut, weil das Kernziel beider Vorgehensweisen gleich ist – Verschwendung vermeiden.

Energiemanagement wirkt auf den ersten Blick schwer greifbar. War Ihnen vom ersten Moment an klar, dass das Thema Energie so viel Potenzial in sich birgt, oder waren die ersten Gedanken eher imageorientiert?

Herr Zubcic: Ganz zu Anfang dachte ich tatsächlich auch an den Imagegewinn und die Chance unsere Kunden stärker an uns zu binden. Je tiefer ich aber in die Materie vordrang, umso deutlicher wurde auch, dass Energiemanagement mehr Herausforderungen bietet, als darauf zu achten das Licht auszuschalten. Heute führen wir regelmäßige Öko- und Umwelt-Audits durch und sind Mitglied in Verbänden, deren erklärtes Ziel der Schutz unserer Umwelt ist. Über die Mitgliedschaft im Fachverband Schaumkunststoffe FSK nehmen wir zudem an der Öko-Initiative der Kunststoffindustrie „Tecpol“ (Technologieentwicklungs GmbH für ökoeffiziente Polymerverwertung) teil. Die Einführung eines Energiemanagementsystems ist ein weiterer bezeichnender Schritt in diese Richtung.

Sie verfolgten bei den Umstrukturierungsprozessen einen sehr fortschrittlichen, ganzheitlichen Ansatz. Das gesamte Unternehmen mit den dazugehörigen Prozessen wurde angegangen. War dies von Anfang an so geplant oder standen zunächst nur Veränderungen im Bereich der Produktion im Fokus?

Herr Zubcic: Nein, wir planten von Anfang an, das gesamte Unternehmen zu betrachten. Aus vorangegangenen Optimierungsprojekten weiß ich: Wer die großen Erfolge einfahren will, muss auch den großen Sprung wagen. Also waren wir bereit die gesamte Wertschöpfungskette zu verändern, nach den Vorgaben mehr Flexibilität zu schaffen und die Kosten zu senken. Wir erstellten einen Werkstrukturplan und definierten die Schritte, wie wir welches Potenzial in Angriff nehmen können. Dieser Plan ist wie ein Bauplan, der sie führt.

Sie wissen genau was wann zu tun ist, um das Ziel zu erreichen. Wir begannen bei der Produktion und weiteten dann mit zunehmendem Erfolg das Projekt aus. Alles basierte aber stets auf der Planung im Werkstrukturplan. So standen auch Bereiche wie die Administration von Anfang an bereits im Fokus, obwohl sie zu diesem Zeitpunkt noch keine Priorität hatten.



Interview mit der Geschäftsführung

Fortsetzung

Welche Zahlen oder Fakten waren für Sie als Manager in der Akquisephase ausschlaggebend mit der Green Industry Group zusammenzuarbeiten?

Herr Zubcic: Mehrere Punkte hatten damals mein Interesse geweckt. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt drei Beratungsunternehmen im Blick und alle präsentierten gute Ansätze. Die Green Industry Group trat in Kooperation mit der Leonardo Group auf. Zusammen brachten sie mit Abstand das innovativste Konzept. Hier erkannten wir, dass sich die Berater Gedanken gemacht hatten, um speziell für unser Unternehmen Lösungen zu finden. Ein sehr gutes Beispiel ist der Vorschlag für einen Kältepool. Die Idee war, nicht ausschließlich aktiv Kälte zu produzieren, sondern zuerst die gegebenen Kälteressourcen zu nutzen. Darüber hatten wir vorher so nicht nachgedacht. Die professionelle Vorgehensweise, die innovativen Ideen und die auf Basis der Analyse aufgezeigten Potenziale, das war unsere Entscheidungsgrundlage.

Ein weiterer Punkt, der für die Green Industry Group in Kooperation mit der Leonardo Group GmbH sprach, war, dass wir die Lösungen für den Bereich Green sowie für die Lean Themen aus einer Hand erhielten. Wir mussten nicht zwei sich unbekannte Firmen engagieren und beide Firmen sind bei der gemeinsamen Bewerkerstellung von Projekten perfekt aufeinander eingespielt.

Obwohl wir mit zwei Firmen zusammenarbeiteten, erschien es uns wie ein Ansprechpartner und wir konnten das gesamte Unternehmen in einem Prozess angehen. Zudem spielt auch die menschliche Komponente in Projekten dieser Art eine entscheidende Rolle. Die Berater sollten zum Unternehmen passen und es verstehen, Mitarbeiter richtig abzuholen. Die Zusammenarbeit in einigen Phasen ist sehr eng und geprägt von tief gehenden Diskussionen. Hier ist die persönliche Komponente nicht zu unterschätzen. Jetzt läuft das Projekt schon einige Zeit und ich bin mir sicher, dass wir damals die richtige Entscheidung getroffen haben.

Die Planung der Projektteams ist von entscheidender Bedeutung für ein Projekt dieser Dimension. Wann begannen Sie damit, Mitarbeiter ins Boot zu holen?

Herr Zubcic: Aktuell haben wir die konzeptionelle Phase des Green Projektes abgeschlossen und starten die Umsetzung mit ausgewählten Mitarbeitern. In den nächsten Wochen integrieren wir dann weitere Kollegen in das Projekt. Bei unseren Lean-Maßnahmen sind wir schon weiter. Hier begannen wir sehr früh, die Kollegen einzubeziehen. Das Lean-Team ist um einiges breiter gestreut und betrifft alle Hierarchiestufen. In den ersten Zügen begannen wir aber auch hier mit einem kleinen Projektteam, das im Verlauf größer wurde und die klassische Organisation mit ins Boot holten.

Auf Basis der Entwicklungssprünge und der Unterstützung des Managements glich die Denkhaltung zu „Lean“ einer Welle, die nach und nach jeden mitnahm. Eine logische Konsequenz im Rahmen des Change Prozesses.

Welche Positionen haben die Verantwortung für das Green Projekt getragen und wie waren die Stimmung und auch der Wissensstand der Mitarbeiter am Anfang des Projektes? Waren alle beteiligten Personen davon überzeugt, dass diese Maßnahmen Ihnen entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen können?

Herr Zubcic: Die von vorneherein involvierten Kollegen im Rahmen des Green Projektes waren aus der Instandhaltung, der Technik und dem Qualitätsmanagement. Je weiter unser Projekt voranschreitet desto größer werden Zuspruch und Begeisterung. Die Kollegen entwickeln eine sehr hohe Eigeninitiative und entwerfen in den Workshops zusammen mit den Beratern der Green Industry Group hochgradig innovative und individuelle Konzepte für unser Unternehmen. Es motiviert enorm direkt daran beteiligt zu sein, wie sich bei Heyform ein Strukturwandel vollzieht. Das Thema Energieeffizienz bietet aber auch jedem Einzelnen einen sehr hohen persönlichen Identifikationswert. Schließlich geht es um unsere Umwelt.

Welche Maßnahmen setzten den Startpunkt der geplanten Aktionen?

Herr Zubcic: Das war die Analyse am gesamten Wert- und Energiestrom. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden alle weiteren Aktionen definiert. Wir begannen zunächst dort, wo das meiste Potenzial erkennbar war und die Umsetzung am schnellsten möglich war. Ich bin ein Freund von zügigen Ergebnissen. Das motiviert und wirkt richtungsweisend für die folgenden Maßnahmen.

Das Lean-Projekt läuft nun schon einige Zeit. Sind bereits Auswirkungen auf Ihre Marktposition erkennbar?

Herr Zubcic: Die Marktsituation kann ich nicht derart separiert betrachten. Wie eingangs schon erwähnt, spielen mehr Faktoren für unseren Erfolg eine Rolle. Wir haben seit den durchgeführten Maßnahmen ein noch besseres Feedback von unseren Kunden bekommen. Über regelmäßige Kundenbesuche stehen wir hier in sehr engem Kontakt, denn der Kunde möchte sich fortlaufend ein Bild von seinem Lieferanten machen. Zudem bewegten wir uns vor dem Lean-Projekt zunehmend an unseren Kapazitätsgrenzen entlang. Diese Situation ist heute anders. Durch die umgestellten Prozesse können wir nicht nur viel mehr Kunden gleichzeitig bedienen, wir können auch freigewordene Ressourcen dort einsetzen, wo wir einen Ressourcen-Engpass haben.

Wie würden Sie die Prozesse jetzt, im Anschluss an das Lean-Projekt und im Vergleich zu vorher beschreiben?

Herr Zubcic: Wenn ich mir die Bereiche jetzt anschau, fällt vieles auf. Sie sind aufgeräumter und strukturierter. Es ist viel weniger Material im Produktionsbereich und Störgrößen wurden reduziert. Die Mitarbeiter können in Ruhe ihrer Arbeit nachgehen und müssen sich nicht um Fehlteile kümmern. Es gibt einfach keine Sonderfahrten oder Fehlteile mehr. In Summe kann ich sagen, die Prozesse laufen stabiler als früher. Die Mitarbeiter sind auf mehr Arbeitsschritte qualifiziert worden, um die Flexibilität in den Linien zu gewährleisten. Somit ist bei erhöhtem Auftragsingang keine Unruhe spürbar, da die Grundflexibilität sich erhöht hat.

Da wir von vorneherein die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet haben, wurden auch in den angrenzenden Bereichen, wie zum Beispiel der Administration, Optimierungen vorgenommen. Die positiven Auswirkungen unserer ganzheitlichen Betrachtung sind schon deutlich sichtbar, der Ansatz hat sich bewährt.

Würden Sie den Ablauf der Lean and Green Projekte im Nachhinein noch einmal so gestalten?

Herr Zubcic: Im Großen und Ganzen würde ich genauso wieder vorgehen. Nur würde ich das Thema Energieeffizienz schon früher mit einbeziehen und die Potenziale bewusster wahrnehmen.

Planen Sie weitere Schritte und welche werden das sein?

Herr Zubcic: Wir planen selbstverständlich, die Erfolge auf alle Bereiche und die weiteren Standorte auszurollen. Beim Energiemanagement-Projekt starten wir mit den ersten Maßnahmen. Aufgrund der großen Erfolge aus dem vorangegangenen Lean-Projekt gehen alle sehr motiviert ans Werk.

Vielen Dank Herr Zubcic für den Einblick in Ihr Unternehmen, wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg!

Kontakt

*Ich möchte weitere Informationen der
Green Industry Group erhalten:*

Firma

Name, Vorname

Straße

PLZ/Ort

E-Mail

Telefon

Fax

Bitte faxen Sie die vollständig ausgefüllte Anmeldung an:

Fax: +49 (0) 8807 9497386

oder an:

info@greenindustry-group.com

*Bitte merken Sie mich für den
Arbeitskreis Energieeffizienz vor.*

*Ich möchte weitere Informatioen
der Green Industry Group.*