



Bilder: RBC

Bei der Beschichtung von Kunststoffbauteilen ist ein stabiler Prozess und eine niedrige n.i.O.-Rate entscheidend für die Wirtschaftlichkeit.

ein Innovationsprojekt (ENSIKOM), eine UV-Anlage nebst anschließender Lasierung sowie eine weitere Pulverabteilung betrieben. Die Aufgabe war aufgrund unterschiedlichster Kunden mehr als komplex und – im Hinblick vorangegangener Verluste – überaus zeitkritisch.

Die Erstanalyse zeigte, dass sich dieser Standort nicht innerhalb kürzester Zeit restrukturieren lassen würde. Neben technischen Herausforderungen war es genauso wichtig, dass Kunden und Mitarbeiter eine anhaltende Dauerhaftigkeit wahrnehmen. RBC wurde gebeten, die Rolle als Betriebsleiter speziell für diesen Standort zu übernehmen.

Da sich anfängliche Erfolge, wie prognostiziert, nicht so zügig umsetzen ließen, war es notwendig, einschneidende Maßnahmen ins Auge zu fassen und sich schließlich, nach intensiver Planung und Marktbeobachtung, vom Pulverbereich zu trennen. Im Zuge der weiteren Sparmaßnahmen hat sich auch der Betriebsrat hinter die notwendigen Anpassungen gestellt – ein dringend notwendiger Schritt, um die weiteren Optimierungen zu festigen.

Nach erfolgreicher Suche durch den Insolvenzverwalter wurde das Unternehmen abgespalten und an einen Investor aus der Lackierbranche veräußert. Positiv bei dieser Aufgabe war, dass sich der Einsatz der Mannschaft insofern ausgezahlt hat, dass der größte Anteil der Jobs erhalten blieb.

### Potenziale und Anschaffungen optimal ausnutzen

Der Tier 1, um den es in dem folgenden Fallbeispiel geht und der wegen Zukäufen mittlerweile sogar zu den Big Five der Branche zählen könnte, stellt für die unterschiedlichsten OEMs Bauteile her, unter anderem Stoßfänger. Ein Marktsegment, das aufgrund von ambitionierten Preiskämpfen meist nur noch ab einer bestimmten Paketgröße zusammen mit einer hohen, aber in der Praxis nicht immer haltbaren First Rune Quote wirtschaftlich interessant wird.

Für jedes Unternehmen in diesem Segment ist es deshalb besonders wichtig, nicht nur technisch, sondern auch personell gut aufgestellt zu sein – eine Zielsetzung, die der vorhandene Fachkräftemangel nicht

# Experten lohnen sich

## Stabilisierung und Optimierung in der Lackierbranche

Die folgenden Fallbeispiele zeigen: Der Fachkräftemangel kann Anlass und Chance sein, mit externen Experten Produktionsabläufe zu verbessern und die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter auszubauen.

Ralf Beinbrecht Consulting, kurz RBC, ist aufgrund seiner umfangreichen Erfahrungen als Berater in der Lackier- und Oberflächentechnik seit nun mehr als zehn Jahren als externer Spezialist tätig. Die meisten Unternehmen fragen RBC als Paint-Prozess-Experte, Planer oder Projektleiter für Lackierthemen an, aber auch als Interimsmanager um Vakanz oder Projektherausforderungen zu überbrücken.

Die Vorgehensweise der Begleitung oder Beratung erfolgt meistens nach einem bestimmten Ablauf. Der Bedarf des Kunden wird zunächst auf Umsetzbarkeit geprüft. Im Anschluss daran werden die kurz- und mittelfristigen, aber auch die strategischen Punkte fokussiert und mit den jeweiligen Teams angepeilt.

### Begleitung einer Prozessoptimierung

Bei einem Zulieferer aus der Oberflächentechnik, der dabei war, sich auch in der Nasslack-Branche optimal zu positionieren, war es notwendig, die erforderliche Fachkompetenz für beide neuen Lackiertechnikstandorte aufzubauen. Dementsprechend oblag es RBC, beide Plants optimal aufzustellen.

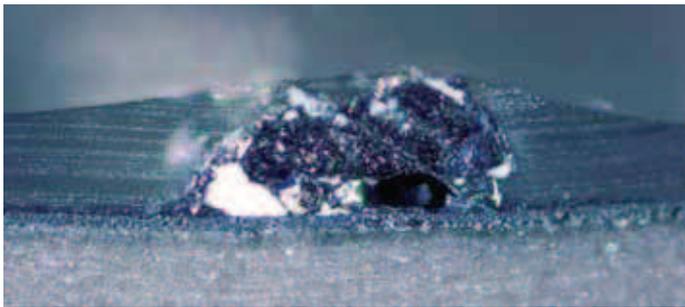
Nach der Erstanalyse entschied sich die Beteiligungsgesellschaft, dass die Business Unit, die Fahrzeugbauteile – wie zum Beispiel Cabriovertreibe – beschichtete, hinsichtlich anstehender Serien-Anläufe vorrangig aufgearbeitet werden sollte. Schnell war nach den Auswertungen der Run@Rates klar, dass der Standort mit dieser Lackieranlage zwar technisch gut aufgestellt war, aber es an Zusatzkomponenten fehlte, um sich auf zukünftige Anfragen optimaler einzustellen. Deshalb wurde eine zusätzliche Investitionsplanung ausgearbeitet, um auch mögliche Fördertöpfe abzuschätzen. Im zweiten Schritt ging es darum, bestehende Quoten zu stabilisieren.

Infolgedessen wurde mit dem jeweiligen Team eine Fehler- und Pareto-Analyse ausgewertet, gemeinsam Prioritäten festgehalten und konsequent von den Mitarbeitern abgearbeitet. Auf Basis dieses Lesson Learned war man nun effektiver für zukünftige Projekte aufgestellt.

Infolge dieser anhaltenden Stabilisierung war es nun möglich, sich des nächsten Standortes wesentlich intensiver zu widmen. Das Portfolio dieser Unit bestand überwiegend aus kunststoffbasierenden Bauteilen bis hin zu Spoilern. Daneben wurde noch



Der Querschliff dieses Lackierfehlers mit bis zu 50 Mikrometer Auflösung zeigt erkennbar Overspray als Fehlerursache.



Overspray und Schmutzpartikel, die möglicherweise von einem Skid heruntergefallen sind, haben diesen Fehler verursacht.

eben erleichtert. In der Bestandsaufnahme verglichen die RBC-Experten aktuelle Produktionsquoten mit früheren Werten, während gleichzeitig vorhandene Fehlerbilder aufgearbeitet wurden. Hierbei stellte sich heraus, dass seit dem Hochlauf der Lackieranlage trotz eines umfassenden Reinigungs- und Fehlermanagement-Prozesses hohe Ausfallraten auftraten. Bemerkenswert war dabei vor allem, dass bei der Analyse plötzlich Fehlerbilder aufgedeckt wurden, die früher nicht registriert wurden, weil eine interne Deklaration als Schmutzpartikel erfolgte.

Bei den Versuchsläufen im Rahmen der Optimierungen zeigte sich, dass gezielte Anpassungen im Bereich der Applikationstechnik, aber auch im Rahmen der Kabinenluftführung schnell zu einer deutlichen Reduzierung von Fehlern führten.

Weitere Verbesserungen auch im Bereich des Herstellerprozesses führten zur tendenziellen Erreichung der kalkulierten Zielquoten. Eine konsequente Weiterführung der Optimierungsmethoden konnte das Ergebnis durch zusätzliche Teamansätze, wie von RBC prognostiziert, kontinuierlich verbessern.

### Nicht zu lange warten

Beide Beispiele zeigen, dass für die Bewältigung mancher Problemstellungen das Know-how und die Erfahrung externer Experten notwendig sein kann, um problematische Situationen bei Qualität und Produktivität schnellstmöglich zu überwinden, bevor größerer wirtschaftlicher Schaden entsteht.

Ralf Beinbrecht zieht als Resümee aus seiner langjährigen und vielschichtigen Expertise: Eine Mischung aus Vision und Erfahrung ist für erfolgreiche Projekte genauso wichtig wie das beharrliche Streben nach Verbesserung. Die Technik allein ist für Ralf Beinbrecht in diesem Zusammenhang nicht immer ein Garant für dauerhaften, unternehmerischen Erfolg. 🍷

1 RBC – Ralf Beinbrecht Consulting  
www.beinbrecht.de

**RBC: Schwimmt auch gegen den Strom zum Ziel.**



*„Wege entstehen dadurch, dass wir sie gehen.“*

Franz Kafka