

Jeld-Wen: Von 15 auf 5 Tage Lieferzeit

> Losgröße 1 durch ständige Optimierung

Etwa eine Million Türen stellt Jeld-Wen jährlich im Werk Oettingen her. Und setzt dabei schnell und effizient auch individuelle Kundenwünsche um. Ein Projekt, das das Unternehmen zusammen mit Lignum Consulting im Jahr 2006 gestartet hat, macht es möglich. In diesem Rahmen musste Jeld-Wen alle Abläufe auf den Prüfstand stellen und drastische Änderungen vornehmen. „Hätten wir das nicht getan, würden wir jetzt wohl nicht hier sitzen“, erklärte Prokurist und Werksleiter Wolfgang Oswald im Gespräch mit der „möbelfertigung“.

Vom Auftrag bis zur Lieferung vergehen bei Jeld-Wen beim Großteil des Portfolios nur fünf Tage. Und das, obwohl zwei Drittel davon individuell konfigurierte Produkte aus einer Variantenzahl von etwa 10.000 Typen sind. Beeindruckende Zahlen – bis dahin war es jedoch ein weiter Weg.

„Im Jahr 2000 wurde das Werk für die technischen Türen in Gütersloh geschlossen. Die Produktion wurde nach Oettingen verlagert. Kurze Zeit später wurde die Marke Svedex gekauft. So mussten plötzlich drei Marken, Virus, Moralt und Svedex, an einem Standort produziert werden. Drei Marken mit drei verschiedenen, individuell gewachsenen Konstruktionen“, skizziert Prokurist und Werksleiter Wolfgang Oswald die Ausgangslage, die schließlich zur Zusammenarbeit mit Lignum Consulting führte. Die Varianz war kaum mehr zu bewältigen.

„Anfangs lief die Zusammenarbeit unter dem Stichwort ‚Entflechtung‘, später wurde daraus das ‚Projekt Vision‘. Dabei wurde aber schnell klar, dass eine komplett individuelle Fertigung nicht umsetzbar war“, erzählt Martin Kohnle, Partner bei Lignum Consulting. Oswald ergänzt: „Jeld-Wen ist ein amerikanisches Unternehmen und prüft Investitionen sehr genau. Wir hatten zu kämpfen, aber letztlich wurden insgesamt rund 12 Mio. Euro im Türenwerk in Oettingen und im Zargenwerk in Mittweida für das neue Produktions- und Lieferkonzept – welches heute unter 5plus am Markt ist – eingesetzt.“

Eine weitere Herausforderung war, dass die Prozesse im laufenden Betrieb umgestellt werden mussten. „Wir griffen letztlich auf ein Halbfertigteil-Lager und ein modulares Plattform-Konzept zurück. Eine Herangehensweise, die heutzutage als hochmodern gilt, damals aber noch sehr visionär war“, so Kohnle. „Der wichtigste Punkt dabei ist, die halbfertigen Rohlinge so intelligent zu designen, dass aus diesen innerhalb kürzester Zeit möglichst viele Varianten entstehen können.“

Im Bereich der technischen Türen beispielsweise werden nur drei verschiedene Grundtypen produziert. Aus jedem Grundtypen können bis zu 60 verschiedene kundenindividuelle Türen entstehen. „Insgesamt fertigen wir auf Basis von 600 bis 700 Plattformen weit mehr als 10.000 Türentypen innerhalb von 24 Stunden.“

Die Definition der Rohlinge war ein wichtiger Schritt in der Umgestaltung der Fertigung. „Wir haben mit zeitaufwendigen Analysen, Bewertungen und Abstimmungen, gerade auch mit unserem Vertrieb, ein sinnvolles, kundenorientiertes Portfolio definiert.“

Seitdem hat sich im Kundengeschmack allerdings viel verändert. Das System und das Portfolio müssen ständig gepflegt und auf dem neuesten Stand gehalten werden. „Wir schauen jedes halbe Jahr alles an und entscheiden, was wir weiterführen und was nicht. Furnier geht zum Beispiel zurück und CPL steigt, darauf muss man reagieren“, erklärt Oswald.

Bei Jeld-Wen hat sich dieses Clustern der Produkte als entscheidender Faktor für eine individuelle, effiziente Fertigung erwiesen.

> Wolfgang Oswald, Werksleiter in Oettingen. Jeld-Wen setzte mit Lignum Consulting das „Projekt Vision“ um. Das Ziel: die Varianz beherrschen.



25. XYLEXPO 2016
WELTMESSE FÜR
HOLZBEARBEITUNGS-
TECHNOLOGIEN
UND KOMPONENTEN
FÜR MÖBELINDUSTRIE

xylexpo.com
info@xylexpo.com

25th EDITION
XYLEXPO 2016

24./28. MAI 2016 - MAILAND (Italien)
FIERAMILANO MESSEGELENDEN RHO

EUMABUS

ACIMALL

ITA

FIERA MILANO



„Das ganze Projekt hat nur deshalb funktioniert, weil wir bereit waren, alles auf den Prüfstand zu stellen und nötige Änderungen vorzunehmen. Wenn wir schrittweise kleine Änderungen eingeführt hätten, glaube ich nicht, dass das Resultat dasselbe gewesen wäre.“

Martin Kohnle ergänzt: „Man kann nicht genug betonen, wie wichtig bei solchen Projekten der Wille zur Veränderung ist. Probleme werden nicht durch Technik gelöst, sondern durch Ideen und deren konsequente Umsetzung. Aus rein technologischer Sicht war vermutlich das Manufacturing-Execution-System der entscheidende Faktor, denn es hat die Produktion transparent gemacht.“

„Und man muss auch viel ausprobieren und Rückschläge in Kauf nehmen“, so Oswald. „Es hat ja nicht alles auf Anhieb so geklappt, wie wir es uns gewünscht hätten. Das ‚Projekt Vision‘ ist im Grunde eine ständige Optimierung, die nicht jetzt und auch nicht in Zukunft abgeschlossen ist. Und dafür brauchen Sie gute Leute. Der Mensch als Ideengeber ist der wichtigste Faktor einer kontinuierlichen Verbesserung.“



> Martin Kohnle, Partner bei Lignum Consulting, begleitete das Projekt von Anfang an.

Deshalb ist es auch wichtig, sich in Sachen technologische Entwicklung auf dem Laufenden zu halten. „Ich halte es für wichtig, am Ball zu bleiben“, so Oswald. „Zum Beispiel durch Gespräche auf Events wie der ‚Ligna‘ oder bei Vorträgen und Lehrgängen. Ich versuche, jedes Jahr auf mindestens einem Lehrgang zu sein.“

Ein nächster Schritt in Richtung Industrie 4.0 kann die Vernetzung der einzelnen Arbeitsschritte sein, um z.B. vor der Verpackung eine automatische Plausibilitätskontrolle der Produkte zu installieren, die Rückmelddaten jedes Produktionsschrittes gibt. „Wir müssen sie jetzt nur intelligent nutzen. Da müssen wir uns etwas ausdenken“, erklärt Oswald.

Dieses Dilemma begegnet Martin Kohnle immer wieder: „Fast jeder industrielle Betrieb erhebt unglaublich viele Daten, fängt damit aber nichts an. Da spielen oft Medienbrüche eine Rolle – es gibt da noch viel Luft nach oben.“

So sieht es auch Wolfgang Oswald: „Wenn wir es positiv betrachten, fangen wir jetzt an zu lernen, was wir mit den Daten anfangen können, und setzen nach und nach Verbesserungen um. Ich sehe da bei uns und in der ganzen Branche noch jede Menge Potenzial.“

Sebastian Hahn

