

Strategische Neupositionierung der Instandhaltung in der frigemo ag

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

Als führender Hersteller von Tiefkühl-Kartoffelprodukten hat die frigemo AG in den letzten Jahren stark investiert, um den Standort zu modernisieren und die Produktionskapazitäten zu erhöhen. Dabei hat insbesondere die Instandhaltung der Produktionsanlagen eine wichtige Funktion, denn sie stellt den reibungslosen Produktionsablauf sicher. Um einen qualitativ hohen technischen Support zu gewährleisten, muss deshalb die Effizienz der Instandhaltung optimal ausgerichtet sein.

Ausgangslage

Bei der frigemo AG lag der Fokus der Instandhaltung bisher mehrheitlich auf der korrektiven Instandhaltung, ein vorbeugender Unterhalt wird nur teilweise durchgeführt. Dies führt zu erhöhten Kosten, sowie zu grösseren Stillstandzeiten in der Produktion, da der gesamte Betrieb mit den einzelnen Abteilungen voneinander abhängig ist. Zudem wurden die Produktionskapazitäten in den letzten zwei Jahren erhöht und der Betrieb deshalb in ein Hybridsystem von sowohl zwei als auch drei Schichten überführt, was wiederum einen erhöhten Bedarf an Instandhaltungsarbeiten mit sich gebracht hat.

Zielsetzung

Die Geschäftsleitung der frigemo AG wünscht sich, dass es in ihrer Produktion künftig zu kürzeren Stillstandzeiten aufgrund von technischen Störungen der Anlagen kommt. Gleichzeitig möchte sie die Unterhalts- und Personalkosten senken, ohne jedoch das firmeneigene technische Know-how zu verlieren. Zudem soll der Personalbestand sowohl für einen 2- wie einen 3-Schichtbetrieb optimal eingesetzt werden können. Ziel dieser Arbeit war es demzufolge, eine Entscheidungsgrundlage mit Stossrichtungen und Vorschlägen zu erarbeiten, welche den übergeordneten Zielen sowie den Rahmenbedingungen der Firma bestmöglich entsprechen.

Vorgehen und Methoden

Damit eine vollwertige Strategie erstellt werden konnte, um die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde zuerst eine umfassende Strukturanalyse der Instandhaltungsabteilung durchgeführt. Mithilfe einer erweiterten SWOT-Analyse wurden anschliessend drei konkrete Stossrichtungen definiert und so die einzelnen Massnahmen erarbeitet, welche zur Erreichung der vordefinierten Ziele nötig sind.

So wurde als erste Stossrichtung eine interne Optimierung der technischen Abteilung begutachtet, welche das Potential der bestehenden Ressourcen

optimal ausschöpft. Bei der zweiten Stossrichtung wurde ein Outsourcing des mechanischen sowie elektrischen Unterhalts in verschiedenen Ausführungsintensitäten (partiell bis vollständig) an eine externe Firma geprüft.

Bei der dritten Stossrichtung wurde schliesslich untersucht, wie zukunftsorientierte Technologien zur Effizienzsteigerung der Instandhaltung eingesetzt werden können, zum Beispiel durch den Einsatz von Augmented Reality und prädiktivem Unterhalt.

Ergebnis

Die Arbeit zeigt auf, wie mit einer Reihe von verschiedenen Massnahmen sowohl die Kosten gesenkt als auch die Effizienz erhöht werden können, ohne dass firmeninternes Know-how verloren geht. Ausserdem wird veranschaulicht, dass auch im Bereich der Instandhaltung die Digitalisierung einen entscheidenden Vorteil bringen kann, wenn sie richtig eingesetzt wird, etwa um Probleme an Anlagen frühzeitig zu erkennen.

Ausblick

Die Arbeit wird im Frühjahr 2020 der Geschäftsleitung der frigemo AG als Entscheidungsgrundlage für eine strategische Neuausrichtung der Instandhaltung vorgelegt werden. Anschliessend kann die praktische Umsetzung der ausgearbeiteten Massnahmen erfolgen.



David Jerjen